

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky



**NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO  
POZICI PERSONÁLNÍ KONZULTANT**

**DESIGN OF COMPETENCY MODEL FOR  
RECRUITMENT CONSULTANT POSITION**

Bakalářská diplomová práce

**KATEŘINA TKADLECOVÁ**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková Ph.D.

Olomouc 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. března 2014

.....

## OBSAH

<b>Úvod</b> .....	5
<b>1 Kompetence a jejich terminologické ukotvení</b> .....	8
1.1 Kompetence jako kvalita spojená s výkonem.....	8
1.2 Competency versus competence.....	9
1.3 Kompetence jako vícesložková schopnost chování.....	10
1.4 Rozlišení kompetencí z hlediska kritéria výkonu.....	13
1.5 Druhy kompetencí.....	15
1.5.1 Klíčové kompetence.....	15
<b>2 Kompetenční modely a jejich tvorba</b> .....	19
2.1 Definice kompetenčního modelu.....	19
2.2 Náležitosti funkčního kompetenčního modelu.....	20
2.3 Kontext uplatnění kompetenčních modelů.....	21
2.4 Přístupy ke tvorbě kompetenčních modelů.....	24
2.5 Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	27
<b>3 Tvorba předběžného kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant</b> .....	32
3.1 Přípravná fáze.....	32
3.1.1 Profil společnosti Grafton Recruitment.....	33
3.1.2 Organizační a zaměstnanecká struktura.....	37
3.1.3 Pozice Recruitment Consultant.....	39
3.2 Fáze získávání dat a fáze analýzy informací.....	49
3.2.1 Národní soustava povolání.....	49
3.3 Fáze klasifikace informací.....	59
3.4 Popis a tvorba kompetencí.....	63
<b>4 Předběžný kompetenční</b> .....	84
4.1 Doporučení k validizaci kompetenčního modelu.....	88
<b>Závěr</b> .....	89

<b>Anotace</b> .....	91
<b>Literatura</b> .....	93
<b>Seznam obrázků a tabulek</b> .....	96
<b>Přílohy</b> .....	97

## ÚVOD

Každá organizace, ať už je její poslání jakékoliv, pracuje s lidským kapitálem a právě ten je dnes obecně považován za klíčový faktor úspěchu či neúspěchu. Lidé se svými schopnostmi a dovednostmi jsou považováni za rozhodující devízu organizace, neboť mají fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody a konkurenční výhoda znamená úspěch! Zajištění rozvoje lidského kapitálu tak právem nabývá zásadního postavení.

Cílem každé organizace je snaha si kvalitní pracovníky nejen udržet a dále je rozvíjet, ale a priori je nezbytné umět si takové pracovníky také najít. Zcela klíčovou záležitostí je tedy určit, jaké kvality jsou nezbytné proto, aby člověk na konkrétní pozici dosahoval vynikajících výsledků. Na jedné straně máme tedy cíle firmy reprezentované požadovaným výkonem, na straně druhé stojí svět lidských zdrojů reprezentovaný výkonem aktuálním. Právě rozdíl mezi světem aktuálního a požadovaného výkonu se snaží překonat systém řízení podle kompetencí – Management by Competencies (MbC), přístup, kde se svět cílů a svět lidských zdrojů setkávají v tolik žádoucím synergickém vztahu.<sup>1</sup> Klíč v jeho dosažení leží v kompetencích.<sup>2</sup> Chceme-li dosáhnout úspěchu, tedy směřovat organizaci k jejím strategickým cílům skrze maximalizaci výkonu jejích pracovníků, je nutné umět s kompetencemi správně pracovat, tedy identifikovat je a uspořádat do kompetenčních modelů.

V MbC se kompetence vztahují ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat. Zdrojem pro definování těchto úloh jsou v obecné rovině strategické cíle společnosti, zdrojem možnosti jejich naplnění pak firemní procesy. Řízení podle kompetencí

---

<sup>1</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005, s. 16.

<sup>2</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005.

směřuje organizaci k úspěchu zásahy na úrovni kompetencí lidí pro organizaci pracujících<sup>3</sup>. Stanovení kompetencí a jejich uspořádání do kompetenčních modelů je tak účinným nástrojem nejen pro vyjasnění dlouhodobého směřování firmy a řízení výkonnosti lidí, ale navíc je lze efektivně využívat v řadě personálních činností. Práce s lidskými zdroji na bázi kompetencí zlepšuje interní komunikaci a blahodárně působí na zvyšování loajality a iniciativy členů organizace. Kromě toho také přispívá k identifikaci dysfunkcí firemního organismu.<sup>4</sup> Lze tedy říci, že právě díky práci s kompetencemi organizace zvyšují efektivitu a posilují svoji stabilitu<sup>5</sup>.

Společnost, která by se řízení podle kompetencí chtěla co nejvíce přiblížit, je personální agentura Grafton Recruitment. Pro tuto volbu hovoří nejen výše zmíněná pozitiva, ale také ekonomické změny, nestabilita a silná konkurence, neboť kladou vysoké nároky nejen na management, ale i každého jednotlivého člena organizace. A právě práce s kompetencemi výrazně pomáhá organizacím uspět. Každá společnost, která chce řídit lidské zdroje tak, aby napomáhaly dosahování strategických cílů, se dnes bez kompetenčních modelů neobejde. Z výše uvedených důvodů a za souhlasného postoje managementu společnosti jsem za cíl své bakalářské práce zvolila tvorbu kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant ve společnosti Grafton Recruitment. Protože se jedná o model, který nebude v rámci této práce validován, půjde o předběžný kompetenční model.

Přestože společnost Grafton Recruitment patří v oblasti poskytování personálních služeb v ČR mezi špičku, její pozice není neotřesitelná, neboť úspěch firmy nespočívá v ojedinělém Know-how nebo technologii, ale právě v lidských zdrojích. Těm je

---

<sup>3</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005, s. 17, 19.

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005, s. 20., KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 63.

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005, s. 19.

nutné věnovat více a více pozornosti, což se potvrdilo i s příchodem poslední ekonomické krize, která důkladně prověřila schopnost konzultantů uspět i při stále se zvyšující konkurenci a snaze klientů hledat levnější způsoby pro naplňování svých potřeb. Právě využití kompetenčních modelů lze považovat za příležitost připravit se na změnu podmínek a získat, udržet si nebo dokonce posílit konkurenční výhodu. Tvorba kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice společnosti je pak důležitým krokem k implementaci MbC.

Cílem práce je tedy vytvořit seznam a vymezení stěžejních kompetencí, kterými by měl jedinec na pozici Recruitment Consultant disponovat proto, aby svou práci vykonával maximálně efektivně. Struktura práce je koncipována jako samotný projekt tvorby kompetenčního modelu s tím rozdílem, že zahrnuje teoretická východiska a zdůvodnění postupu, které se objeví zpravidla v úvodu každé dílčí kapitoly.

# 1. KOMPETENCE A JEJICH TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ

Tato část je věnována terminologickému ukotvení problematiky *kompetencí*. Snažím se v ní o vymezení základních pojmů v rámci úvah jednotlivých autorů a přístupů, s nimiž budu pracovat.

Jak již bylo řečeno v úvodu, rozvoj organizace i řešení problémů lze docílit využitím kompetencí a kompetenčních modelů z nich vystavěných. Už na počátku teoretického ukotvení kompetencí lze rozpoznat, že se jedná o komplexní kvalitu, ovšem co všechno pod kompetenci patří a s jakým vymezením budu nakonec pracovat, ukáže následující text.

## 1.1 Kompetence jako kvalita spojená s výkonem

Co to ale vlastně *kompetence* je? Přestože mezi odborníky neexistuje jednotný názor na to, co všechno lze pod pojem *kompetence* zařadit, obecná shoda panuje alespoň v tom, že kompetence je úzce svázána s chováním či vlastním výkonem. Kubeš, Spillerová a Kurnický ji definují jako „schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem.“<sup>6</sup> Taktéž podle Woodruffa, citovaného v jejich práci, je kompetencí míněna množina chování pracovníka, které musí být použito ke zvládnutí úkolů z pozice vyplývajících.<sup>7</sup> Stejné pojetí najdeme také u Františka Hroníka, podle kterého má kompetence blíže spíše k činnosti než vlastnosti. Hroník dokonce považuje definování

---

<sup>6</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 26.

<sup>7</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 27.



kompetencí skrze vlastnosti za cestu zpět a kompetenci chápe jako „předpoklad k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle”.<sup>8</sup>

Podstatné je rozlišení mezi úkolem a schopnostmi nezbytnými pro jeho splnění, k čemuž významně, dle Kubeše, Spillerové a Kurnického, přispěl Boyatzis. Definoval kompetenci jako schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům pracovního místa, které přináší žádoucí výsledek, a to v parametrech organizačního prostředí.<sup>9</sup>

Právě v tomto smyslu budu s kompetencemi pracovat v rámci této práce. Jednotlivé kompetence budou reflektovat nejen specifika organizačního prostředí Grafton Recruitment, ale především požadavky pracovního místa pozice Recruitment Consultant s ohledem na očekávané výkony.

## 1.2 Competency versus competence

Výraz *kompetence* má v českém jazyce přinejmenším dvojitý význam. O kompetenci můžeme hovořit jednak jako o pravomoci či oprávnění zaštitěným autoritou z vnějšku, nebo jako o vnitřní schopnosti vykonávat určitou činnost.<sup>10</sup>

V anglickém jazyce se zase rozlišují pojmy *Competence* a *Competency*. První reprezentuje odborné schopnosti a často bývá nahrazován termínem *Technical Competency*. V obou verzích tohoto pojmu jde o schopnosti a znalosti nezbytné ke způsobilému výkonu role, které bývají taktéž nazývány jako *tvrdé* dovednosti. Tyto mohou být označovány jako minimální kvalifikační požadavky a jsou odvozovány od určitého pracovního místa. Druhý termín naopak označuje dovednosti *měkké*, které jsou

---

<sup>8</sup> HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008, s. 23.

<sup>9</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 26., ARMSTRONG 2007, s. 151.

<sup>10</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 14-15.

nezbytné k úspěšnému výkonu práce. Jedná se o schopnost chovat se způsobem, kterým dosáhnou stanovených výsledků.<sup>11</sup>

Při tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant budu pracovat s kompetencemi ve smyslu měkkých dovedností, jelikož tvrdé dovednosti jsou pro tuto pozici stanoveny. I když nejsou explicitně vyjádřeny v popisu pozice Recruitment Consultant, lze je vyčíst například z náborové inzerce<sup>12</sup> pro tuto pozici, a jelikož se jedná zejména o požadavky na znalost anglického jazyka, znalost práce s PC a řidičské oprávnění, jsou to dovednosti jednoznačně měřitelné a ověřitelné, proto jim v rámci této práce nebudu věnovat další pozornost.

### 1.3 Kompetence jako vícesložková schopnost chování

Armstrong<sup>13</sup> uvádí, že pojem *schopnost* (Armstrong používá slovo schopnost jako synonymum ke slovu kompetence ve smyslu nerozlišujícím měkké a tvrdé dovednosti nebo kvalifikace, hovořili o kompetenci ve smyslu měkkých dovedností, používá termín *schopnost chování*)<sup>14</sup> zcela ovládl oblast řízení lidských zdrojů právě proto, že se vztahuje k pracovnímu výkonu, a v této souvislosti cituje Mansfielda, který definuje schopnost jako „zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“<sup>15</sup>. Z této definice plynou dvě věci, kterým chci, v návaznosti na terminologické ukotvení pojmu kompetence, věnovat pozornost. Jednak je nutné objasnit, co vše může spadat pod ony charakteristiky, za druhé rozlišit kompetence z hlediska úrovně dosaženého výkonu, čemuž bude věnována následující podkapitola.

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG 2007, s. 152., HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008, s. 26.

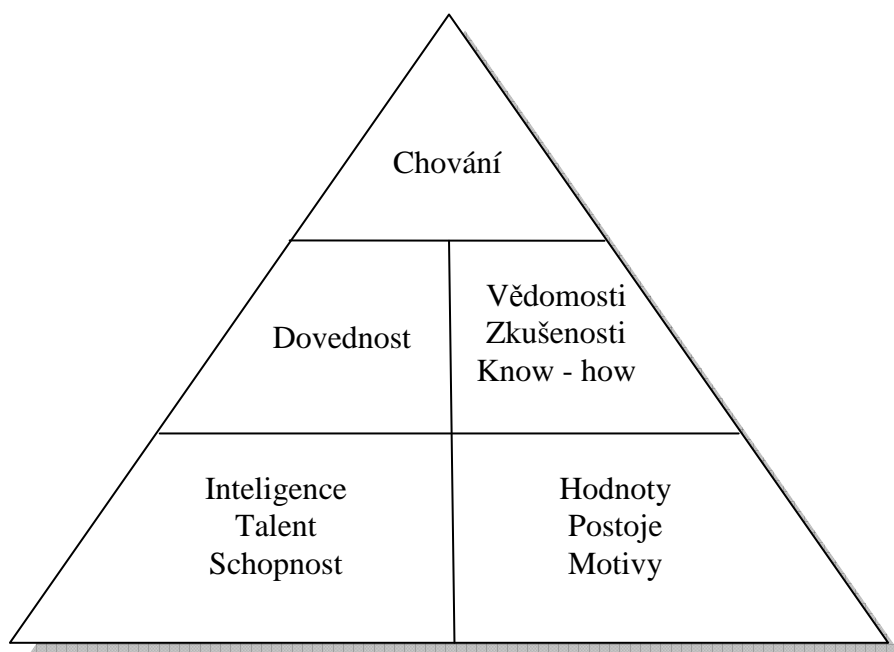
<sup>12</sup> Interní materiál: Nábor – Recruitment Consultant

<sup>13</sup> ARMSTRONG, 2007, s. 151.

<sup>14</sup> ARMSTRONG, 2007, s. 151.

<sup>15</sup> ARMSTRONG 2007, s. 151.

Co se týče složek kompetence, Armstrong uvádí, že k pochopení pojmu kompetence významně přispěl Boyatzis, který zjistil, že neexistuje pouze jediný faktor, který by zodpovídal za úroveň výkonu, nýbrž že jde o shluk osobních kvalit, motivů, zkušeností a charakteristik chování.<sup>16</sup> Podobně vidí kompetenci i Hroník, který ji definuje jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností.<sup>17</sup> Kubeš, Spillerová a Kurnický taktéž souhlasí, že se jedná o vícesložkovou kvalitu, a strukturu kompetence přibližují prostřednictvím modelu Lucia a Lepsingera, který zahrnuje chování, dovednosti, vědomosti, zkušenosti, Know-how, inteligenci, talent, schopnosti, hodnoty, postoje a motivy.<sup>18</sup>



**Obrázek 1:** Hierarchický model struktury kompetence<sup>19</sup>

Sami pak identifikují 5 složek kompetence. První jsou motivy jako vnitřní pohnutky pro vzbuzení a udržení aktivity, druhou složku reprezentují rysy, které umožňují stabilní reakci osobnosti

<sup>16</sup> ARMSTRONG 2007, s. 153.

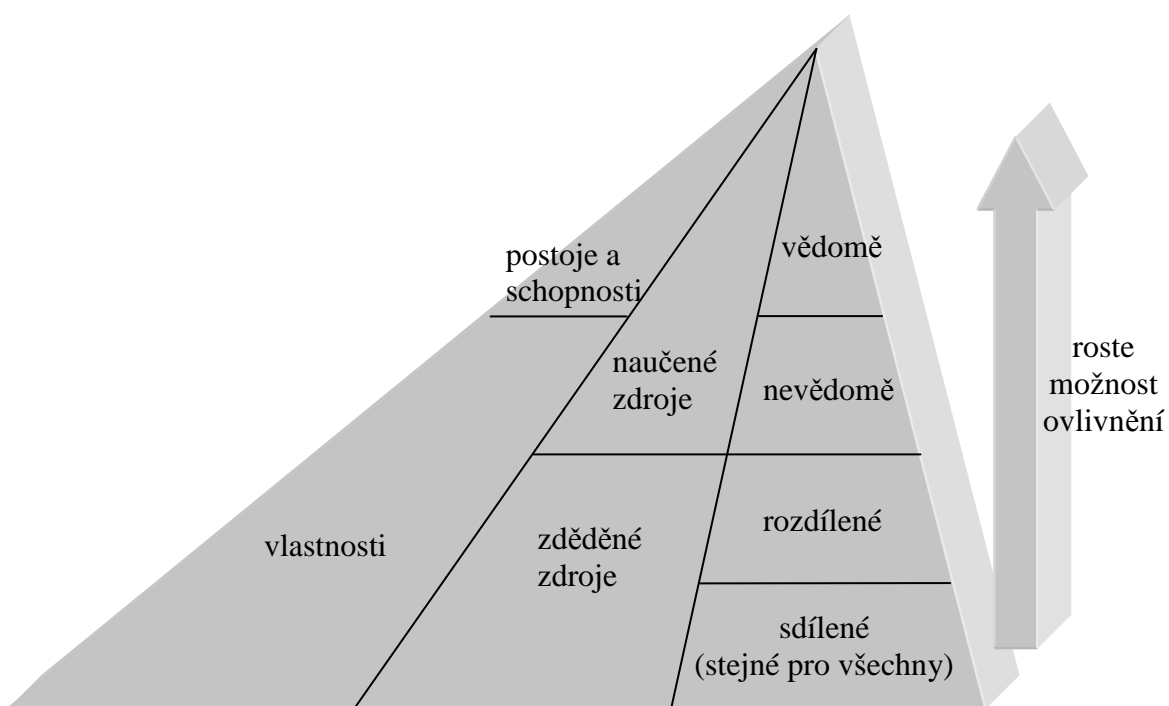
<sup>17</sup> HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008, s. 23.

<sup>18</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 28.

<sup>19</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 28.

na vnější prostředí. Prožívání reality ovlivňuje třetí složku, kterou je vnímání sebe samého. Čtvrtou složku tvoří vědomosti, k nimž patří poznatky související s vykonávanou prací, a pátou dovednosti, které zajišťují schopnost psychické nebo fyzické činnosti nezbytné pro splnění úkolu.<sup>20</sup>

Plamínek a Fišer v tomto směru stanovují dvě složky kompetence, skutečný výkon a lidské zdroje jako potenciál k výkonu, přičemž platí, že výkon je čerpán ze zdrojů. Tito autoři rozlišují tři typy lidských zdrojů: vlastnosti (stálé složky osobnosti), postoje (co lidé chtějí a čemu věří) a lidské schopnosti (to, co znají a co umí). Zatímco vlastnosti můžeme pouze přijmout takové, jaké u jednice jsou, zbylé kategorie měnit lze.<sup>21</sup> Na obrázku níže můžeme vidět, do jaké míry mohou být dle těchto autorů jednotlivé typy lidských zdrojů ovlivnitelné.



**Obrázek 2:** *Ovlivnitelnost lidských zdrojů*<sup>22</sup>

<sup>20</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 30-31.

<sup>21</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005, s. 27, 28, 44, 45.

<sup>22</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005, s. 45.

Na základě výše uvedeného textu souhlasím s pojetím kompetence jako vícesložkové schopnosti chování a v rámci cíle této práce budu záměrně pracovat s co nejširším pojetím kompetence zahrnujícím složky dle Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>23</sup>, tedy motivy, rysy, vnímání sebe sama, vědomosti a dovednosti. S jednotlivými složkami konkrétní kompetence nebudu pracovat izolovaně, neboť se jedná o často velice obtížně rozlišitelné vrstvy osobnosti a metodologie tvorby kompetenčních modelů nic takového nevyžaduje (více kapitola 3). Výše uvedené přístupy jsem uvedla zejména proto, aby bylo jasné, co vše může kompetence vlastně zahrnovat a z jakého přístupu budu v rámci této práce vycházet.

#### 1.4 Rozlišení kompetencí z hlediska kritéria výkonu

Jak jsem uvedla v úvodu předcházející podkapitoly, kompetence jsou kvality spojené s výkonem. Říkají nám, jaké podmínky musí člověk splnit, aby dosáhl určitého výkonu, a právě kritérium výkonu dosaženého výsledku bývá jedním z prvků pro členění kompetencí. V tomto smyslu rozlišujeme kompetence *základní*, někdy nazývané *prahové* a kompetence *odlišující*, taktéž nazývané kompetence *vysokého výkonu*.<sup>24</sup>

Základní kompetence definují minimální požadavky nezbytné pro dobrý výkon práce, přičemž *dobry* zde figuruje ve smyslu dostačující. Tyto kompetence tedy odlišují vhodné kandidáty od těch nevyhovujících a mají zpravidla podobu vědomostí a dovedností.<sup>25</sup> To se sice jeví jako dobrý výchozí bod, ale ve vysoké konkurenci a značné nestabilitě vnějšího prostředí je to málo. Organizace, která práci s kompetencemi myslí vážně, se s dobrým výkonem nemůže spokojit, a aby uspěla, zajímá ji výkon

---

<sup>23</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 30-31.

<sup>24</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 31-32.

<sup>25</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 32.

vynikající. Ten zajišťují kompetence odlišující. Právě tyto kompetence lze považovat za zdroj výrazně nadprůměrných výsledků a z pohledu organizace, která chce být úspěšná, jsou naprosto klíčové.<sup>26</sup>

Hovořím-li zde o dosahování výkonu, nesmím opomenout jednu ze základních charakteristik kompetence, tedy, že kompetence musí být definována standardem. Veteška a Tureckiová uvádějí, že: „předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování).“<sup>27</sup> To hraje naprosto klíčovou roli při měření a vyhodnocování kompetencí, přesto je jejich uchopení velice náročné. Využiji dělení podle Schrodera, zmiňovaného v této souvislosti Kubešem, Spillerovou a Kurnickým<sup>28</sup>, který odlišuje kompetence ve smyslu dovedností a vědomostí, tedy kompetence základní (basic competencies), od kompetencí zajišťujících nadprůměrných výsledků, takzvané kompetence vysokého výkonu (high performance competencies). Tyto vedou k požadovanému výkonu i přes proměnlivost podmínek prostředí.

V návaznosti na cíl této práce se zaměřím na kompetence vysokého výkonu, neboť společnost Grafton Recruitment se pohybuje v silně konkurenčním prostředí citlivě reagujícím na globální ekonomický vývoj. Kompetence základní zmíním jen okrajově k dokreslení celkového obrazu pozice. Jednotlivé kompetence samozřejmě budou definovány standardem výkonu.

---

<sup>26</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 31-33.

<sup>27</sup> VETEŠKA, TURECKIOVÁ 2008, s. 32.

<sup>28</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 32-33.

## 1.5 Druhy kompetencí

Tak, jako existuje množství přístupů v tom, co to kompetence vlastně je, případně co všechno pod ni spadá, existuje i mnoho kritérií, podle nichž lze kompetence dělit. Výhodou takového rozdělení kompetencí je jejich snadnější uchopení i možnost přehlednějšího uspořádání v kompetenčních modelech. Podrobnějšímu členění kompetencí, až na jednu výjimku, zde pozornost věnovat nebudu. Důvodem je skutečnost, že se jedná o model předběžný a případná strukturace, shlukování nebo naopak dělení kompetencí dle nadřazených druhů má význam až po validaci navržených kompetencí.

Druhu kompetencí, kterým naopak pozornost věnovat musím, jsou *kompetence klíčové*, neboť ty budu využívat jako jeden ze zdrojů při naplňování cíle této práce. V následujícím textu pojem *klíčových kompetencí* teoreticky ukotvím, praktické využití klíčových kompetencí bude demonstrováno až v rámci kapitoly věnované samotné tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant.

### 1.5.1 Klíčové kompetence

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí Carrolovo a McCrackinovo pojetí klíčových kompetencí jako kompetencí korporátních. Ty slouží k popisu takových projevů chování, které jsou nezbytné pro všechny zaměstnance společnosti. Tyto kompetence přispívají k firemním hodnotám a jsou zdrojem vzájemné odlišnosti firem. Bývají zpravidla velice dobrým základem pro tvorbu kompetenčních modelů pro konkrétní pozice.<sup>29</sup> Protože ale Grafton Recruitment takovým modelem nedisponuje, budu vycházet z jiné koncepce klíčových kompetencí, kterou objasním vzápětí.

---

<sup>29</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 35.

Klíčové kompetence lze také pojmut jako „dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích“<sup>30</sup>. Tyto kompetence získáváme především ve vzdělávání a to školním, podnikovém i oborovém. Klíčové kompetence rozhodně nenahrazují odborné znalosti, nicméně mohou pomoci jejich lepšímu využívání.<sup>31</sup> „Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé, velmi komplexní schopnosti, působí společně. Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí za spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. To, jak je přítom která kompetenční oblast výrazná, je ryze individuální.“<sup>32</sup>

Pod sociální kompetenci spadají ty schopnosti umožňující kompetentní kontakt s jinými lidmi. Patří sem schopnost týmové práce, komunikativnost, schopnost čelit konfliktům, atd. Schopnost nakládat s vlastní hodnotou sebe sama, schopnost reflexe vůči sobě samému a podobné spadají pod kompetenci ve vztahu k vlastní osobě. V podnikovém vzdělávání se největší pozornost věnuje kompetenci v oblasti metod, do níž spadá uplatňování odborných znalostí v souladu s cílem, strukturace a klasifikace nových informací, poznávání souvislostí, zvažování šancí, rizik, atd.

Z výzkumů, provedených Siegristem a Belzem<sup>33</sup>, kteří podrobili analýze inzeráty na pracovní místa, byly zjištěny následující klíčové kompetence:

---

<sup>30</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 13.

<sup>31</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 34.

<sup>32</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 166.

<sup>33</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 165-167.



- komunikace a kooperace
- řešení problémů a tvořivost
- samostatnost a výkonnost
- odpovědnost, přemýšlení a učení
- argumentace a hodnocení

Jednotlivé klíčové kompetence nejsou izolovanými prvky, naopak se vzájemně prolínají a vytvářejí solidní základ pro kompetentní chování v řadě různých situacích. Klíčové kompetence nejsou jako odborné schopnosti vázané na určitý obor, nýbrž lze uplatňovat napříč různými obory.<sup>34</sup>

Klíčové kompetence v tomto směru představují trvalý základ pro zvládnutí neustále se měnících prvků profesně specifického jednání<sup>35</sup>, jinými slovy řečeno, profesní obsahy podléhají neustálým změnám a klíčové kompetence jsou tedy nejen jejich přesahem, ale i předpokladem jejich uplatnění.

Klíčové kompetence vnímám jako nástroj pro zvládnutí kompetencí oborových, ovšem nelze na ně pohlížet jako na izolované, obecné a obsahově neutrální schopnosti, jejich význam se naopak projeví zasazením do specifické oblasti jednání.<sup>36</sup> Právě této jejich charakteristiky využiji při tvorbě kompetenčního modelu Recruitment Consultanta, kde se je pokusím použít jejich strukturu jako jakýsi odrazový můstek pro modelaci jednotlivých kompetencí. V této souvislosti je podrobněji přiblížím v kapitole věnované vlastní tvorbě kompetenčního modelu a to v závislosti na jejich konkrétním využití.

---

<sup>34</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 174-175.

<sup>35</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 28-29.

<sup>36</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 32-33.

Na základě informací uvedených v rámci kapitoly *Kompetence* bych ráda shrnula, že kompetenci, v návaznosti na cíl mé práce, budu pojímat jako kvalitu spojenou s vynikajícím výkonem. Budu ji chápat ve smyslu měkkých dovedností a brát v potaz, že na její výsledné podobě se mohou různou měrou podílet motivy, rysy, hodnocení sebe sama, vědomosti a dovednosti. Za zásadní zdroj pro tvorbu kompetenčního modelu Recruitment Consultant považuji kompetence klíčové, tedy takové, které nejsou vázány na konkrétní obsah práce, ovšem prostřednictvím kterých by měl pracovník ve své pozici kompetentně působit. Tyto kompetence budu ale vztahovat k očekávaným výkonům spojeným výkonem pozice v kontextu organizačního prostředí společnosti Grafton Recruitment.

Kompetence jsou základním stavebním kamenem kompetenčních modelů, a protože cílem této práce je tvorba kompetenčního modelu, následující kapitola bude věnována právě jejich problematice.

## 2 KOMPETENČNÍ MODELY A JEJICH TVORBA

Většina organizací usiluje o to zaměstnávat kompetentní pracovníky, neboť pouze tito pracovníci mohou dosahovat požadovaných výsledků, a tím směřovat organizaci k jejím strategickým cílům. To je také důvod, proč přistupují k tvorbě kompetenčních modelů jako důležitých nástrojů řízení lidí. A protože je cílem této práce návrh předběžného kompetenčního modelu, považuji za nezbytné také tento pojem terminologicky ukotvit.

### 2.1 Definice kompetenčního modelu

Odpověď na otázku, co to kompetenční model je, poskytuje citace autorů Kubeše, Spillerové a Kurnického: „Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“<sup>37</sup> Kompetenční model tedy představuje soubor kompetencí, které mohou nebo také nemusí být hierarchicky uspořádány či jinak provázány. Mám na mysli především hierarchizaci kopírující strukturu firemních hodnot, sdružování kompetencí pod zastřešující celky typu *Zákazník*, *Proces*, *Firma*, nebo strukturaci z hlediska jejich významnosti vzhledem k naplňování strategických cílů společnosti.<sup>38</sup>

V mém případě, jelikož pracuji na tvorbě předběžného kompetenčního modelu, ponechám stránku provázanosti a

---

<sup>37</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 60.

<sup>38</sup> HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008.

hierarchizace jednotlivých kompetencí stranou. Důvodem je skutečnost, že tyto procesy shledávám jako smysluplné až po ověření platnosti jednotlivých kompetencí, proto budu pracovat s kompetencemi bez ohledu na jejich potenciální status v kompetenčním modelu.

## **2.2 Náležitosti funkčního kompetenčního modelu**

V úvodu práce zmiňuji, že kompetenční model může figurovat jako efektivní nástroj řízení. Má-li takovou funkci skutečně plnit, je nezbytné, aby výsledná soustava byla především uživatelsky jednoduchá a srozumitelná, práce s ní totiž není vymezena pouze personalistům, ale také dalším řídicím pracovníkům. V určitém smyslu se s ním, skrze hodnocení nebo například kariérní plánování, mohou setkávat skutečně všichni členové společnosti, proto je nutné volit jasný a napříč organizací sdílený jazyk. Přijetí modelu ze strany členů organizace totiž zpravidla usnadňuje jeho pochopení.<sup>39</sup>

Podle Armstronga<sup>40</sup> by měl úspěšně postavený model obsahovat kolem osmi (Hroník<sup>41</sup> uvádí 10–12) kompetencí, které musí být přesně a jednoznačně vymezeny. Jedná se o popis projevů chování a úrovní funkčních nebo odborných znalostí, které vedou k dosahování požadovaného výkonu.<sup>42</sup> Zatímco vymezení kompetencí je nezbytnou podmínkou existence kompetenčního modelu, pak vázanost modelu ke strategii společnosti lze považovat za velice žádoucí. Model a strategie organizace by měly být ve vzájemné shodě, neboť se jedná o nástroj pro zvyšování výkonnosti a toto zvyšování musí jít ruku v ruce se strategickými cíli organizace, kompetenční model by tedy měl fungovat jako

---

<sup>39</sup> ARMSTRONG 2007, s. 157-159., HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008, s. 41-42., HRONÍK 2006, s. 30-31.

<sup>40</sup> ARMSTRONG 2007, s. 159.

<sup>41</sup> HRONÍK 2006, s. 30.

<sup>42</sup> ARMSTRONG 2007, s. 157.

most mezi podnikovou a personální strategií, což ilustruje Hroník následujícím obrázkem.<sup>43</sup>



**Obrázek 3:** *Kompetenční model jako most*<sup>44</sup>

Mnou navrhovaný kompetenční model bude obsahovat maximálně 8 kompetencí a bude reflektovat podnikovou strategii společnosti – její koncept blíže představím v kapitole 3.1.1. Co se týče srozumitelnosti jazyka, věřím, že požadavkům na něj jsem schopna dostát díky práci s interními materiály<sup>45</sup> i pětiletému působení v agentuře, které mi umožnilo osvojit si oborovou i firemní terminologii, a tak úspěšně překlenout rozdílné významy jednotlivých pojmů. Případné nejednoznačné nebo ryze interní výrazy objasním v rámci poznámkového aparátu.

### **2.3 Kontext uplatnění kompetenčních modelů**

Jak už bylo nesčetněkrát vysloveno, hlavním cílem této práce je návrh předběžného kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant. Ten by měl společnosti sloužit jako odrazový můstek k implementaci řízení podle kompetencí (MbC). Přestože oblast řízení podle kompetencí předmětem této práce není a není jím ani návrh využitelnosti kompetenčního

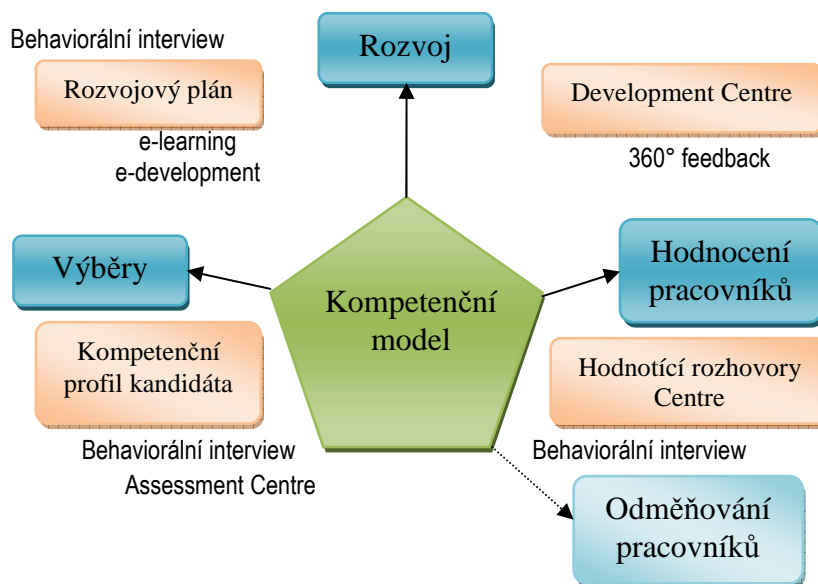
<sup>43</sup> HRONÍK 2007, s. 68, HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008, s. 39.

<sup>44</sup> HRONÍK 2007, s. 68, HRONÍK, VEDRALOVÁ, HORVÁTH 2008, s. 39.

<sup>45</sup> Interní materiály společnosti Grafton Recruitment jsou ISO příručka, manuál zaměstnance, materiály k interním a externím školením.

modelu v oblasti řízení lidských zdrojů, dovolím si zde zařadit pár slov k teoretickému ukotvení také této problematiky, jelikož nám umožní pochopit význam identifikace kompetencí z hlediska fungování firemního organismu.

Dobře postavené kompetenční modely mohou odhalit míru rozdílů mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí, což umožňuje navrhnout konkrétní rozvojový program, který by tento rozdíl smazal nebo alespoň zmenšil. Ovšem rozvoj a vzdělávání pracovníků není jediná oblast, kde lze kompetenční modely efektivně využívat. Kontext uplatnění kompetenčního modelu dobře demonstruje následující obrázek.



**Obrázek 4:** Kontext uplatnění kompetenčního modelu.<sup>46</sup>

Stane-li se systém firemních klíčových kompetencí integrujícím prvkem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické HR procesy, pak hovoříme o řízení podle kompetencí – CBM (Competency-Based/HR/Management). CBM je přístupem, jehož

<sup>46</sup> Hroník 2006, s. 91.

implementace sice vyžaduje participaci řídicích i podřízených složek organizace, současně jim jako jednotlivcům, organizaci jako celku, vlastníkům a vlastně i zákazníkům přináší zisk, projevující se například jako schopnost rychle reagovat na změny (z hlediska organizace) nebo aktivní rozvíjení a posilování vlastních schopností a dovedností (z hlediska jednotlivce).<sup>47</sup>

Výhody využívání kompetencí při řízení lidských zdrojů dobře demonstruje následující tabulka.

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

**Tabulka 1:** *Výhody funkčního kompetenčního modelu*<sup>48</sup>

Pro usnadnění rozhodnutí, zda firma kompetenční model skutečně potřebuje, uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, že Lucia a Lepsinger<sup>49</sup> vytvořili sérii otázek, jimiž sledují zaměření společnosti v oblasti nábory kompetentních zaměstnanců, v oblasti dosahování vynikající úrovně výkonu a v systému odměňování vázaného na konkrétní firemní cíle. Pakliže firma vidí cíl svého snažení právě v těchto oblastech, je volba kompetenčního modelu smysluplná a zbývá specifikovat důvod vzniku. Takovým důvodem může být snaha organizace účinně reagovat na narůstající hrozby, identifikovat vzdělávací potřeby, zvýšit kvalitu služeb atd.

<sup>47</sup>VETEŠKA, TURECKIOVÁ 2008, s. 85-87.

<sup>48</sup>HRONÍK 2008, s. 42.

<sup>49</sup>KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 62.

Z hlediska společnosti Grafton Recruitment je obecným cílem implementace systému MbC a cílem dílčím, pro tuto práci relevantním, vytvoření základu pro většinu personálních činností vztahujících se ke klíčové pozici, kterou Recruitment Consultant, jak zdůvodním v kapitole *Pozice Recruitment Consultant*, nepochybně je. Výsledkem implementace takového konceptu by měly být vynikající výkony konzultantů a je-li model vystavěn v souladu se strategickými cíli organizace, pak dosahování vynikajících výkonů není nic jiného, než směřování organizace k těmto cílům. V mém případě je to vynikající úroveň poskytované služby, úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti na trhu.

## 2.4 Přístupy ke tvorbě kompetenčních modelů

Výslednou funkčnost a efektivnost kompetenčního modelu neovlivní pouze doporučení k náležitostem, které by měl kompetenční model splňovat (kapitola 2.2), ale také volba východiska pro tvorbu modelu. Tato volba bohužel nespočívá na svobodné vůli tvůrce modelu, nýbrž je zcela jasně determinována záměrem projektu, strategií společnosti, cíli organizace a cíli řízení lidských zdrojů. Nelze bohužel opomíjet ani možnosti finanční a časové.

Než přistoupím ke zdůvodnění volby vlastního východiska s ohledem na cíl této práce, ráda bych představila několik variant, které by v tomto konkrétním případě připadaly v úvahu. Aby se nejednalo o pouhý výčet, pokusím se zhodnotit každou variantu z pohledu mého záměru.

Kubeš, Spillerová, Kurnický<sup>50</sup> rozlišují model ústředních kompetencí, specifický kompetenční model a konečně model generický. Přestože vytvářím kompetenční model pro pozici, která je z hlediska společnosti Grafton Recruitment klíčová, přece jenom

---

<sup>50</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 60-62.



kompetence této pozici odpovídající nebudou a nemohou být společné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na jejich pozici či roli. Z tohoto důvodu nepovažuji model ústředních kompetencí za vhodný.

Nevýhodou další varianty, modelu, který nese pojmenování generický kompetenční model, je jeho vypovídající schopnost. Přestože vychází ze seznamů kompetencí, které byly na základě rozsáhlých výzkumů pro konkrétní pozici vygenerovány, není sto reflektovat specifika konkrétní organizace. Z hlediska mého záměru je to přístup neakceptovatelný, neboť se domnívám, že společnost, která se ve velice silné konkurenci již šestým rokem<sup>51</sup> umísťuje na samé špici českého trhu, tuto pozici nezískala pouze díky individuálním výkonům jednotlivých konzultantů, ale i díky faktorům, které tyto výsledky umožňují. Mám na mysli zejména definování a komunikaci cílů společnosti, jejich nastavení a měřitelnost a dále například systém odměňování. A právě tyto faktory podle Fišera a Plamínka<sup>52</sup> výrazně regulují výskyt konfliktu ve firmě a podporují synergický efekt individuálních výkonů. Tuto skutečnost ovšem nemůže generický kompetenční model reflektovat, přestože figuruje v očekáváních na výkon pozice Recruitment Consultant, a určitým způsobem se do kompetencí promítne.

Naopak specifický kompetenční model bere v úvahu řadu zvláštností a soustředí se na přesný popis charakteristických rysů chování s cílem identifikovat ty kvality, které umožňují pracovníkovi v konkrétní firmě a na konkrétní pozici dosahovat vynikajícího výkonu. Právě tuto variantu bych v případě neomezených zdrojů považovala za ideální, ovšem právě zdroje jsou i mým eliminačním prvkem, a protože nemám ani finanční

---

<sup>51</sup> Vyhodnocení na základě dat ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB, které má management Grafton Recruitment k dispozici.

<sup>52</sup> PLAMÍNEK, FIŠER 2005.

prostředky, ani odpovídající lidský kapitál, musím tuto variantu odmítnout a volit kompromis.

Tím je pro mne přístup kombinovaný. Najdeme ho v typologii Lindholma a Rothwella<sup>53</sup>, uváděnou Kubešem, Spillerovou a Kurnickým, kteří rozlišují přístup preskriptivní, kombinovaný a přístup šitý na míru. Preskriptivní přístup je téměř totožný s modelem generickým a přístup šitý na míru odpovídá modelu specifickému, proto se jim nebudu v následujícím textu věnovat.

Kombinovaný přístup sice také vychází z hotových modelů, ale tyto přizpůsobuje specifikům organizace, která ho bude užívat. Tento přístup umožňuje vybrat z většího množství kompetencí ty, které odpovídají za nadprůměrný výkon v dané organizaci nebo upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí tak, aby přesně odpovídal pracovní pozici v dané organizaci. Tento model nejlépe odpovídá záměru této práce a i jeho případné nedostatky by mohly být odstraněny prostřednictvím jeho následné validizace, jejímuž návrhu se budu věnovat v kapitole 3.6.

U Hroníka<sup>54</sup> najdeme trochu jiné pojetí východisek, konkrétně *od jedince k firmě a od firmy k jedinci*. První východisko reprezentuje sociálně-psychologický pohled vycházející z představy, že kompetence lidí pracujících pro organizaci, jsou kompetence organizace. V druhém, tzv. organizačně-marketingovému východisku, lze rozlišit orientaci produktovou, zákaznickou a provozně-systémovou<sup>55</sup>, přičemž kompetence se zde odrážejí v úkolech odvozených ze strategických záměrů společnosti. Z tohoto důvodu se přikláním právě k němu.

Mám-li stanovené východisko, mohu přistoupit k samotné tvorbě kompetenčního modelu. Pro větší přehlednost a orientaci

---

<sup>53</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 63-65 .

<sup>54</sup> HRONÍK 2008, s. 38-40.

<sup>55</sup> KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat, s. 105. in Hroník 2006 s. 32-33.

v textu jsem se rozhodla zařadit jako podkapitolu ke kapitole *Kompetenční modely* teoretické ukotvení fází tvorby kompetenčních modelů se zdůvodněním vlastního postupu. Samotná tvorba modelu pro pozici Recruitment Consultant bude náplní další samostatné kapitoly.

## 2.5 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Postup při tvorbě kompetenčních modelů je náročný proces, vyžadující spolupráci HR oddělení a managementu. U různých autorů najdeme různou strukturaci tohoto procesu. Na základě literatury<sup>56</sup> a s ohledem na záměr práce jsem vybrala následující fáze. Pro snadnější orientaci je každé fázi věnován pouze jeden odstavec a názvy fází jsou zvýrazněny kurzívou. Obsahově jsou odstavce koncipovány jako teoretické ukotvení fáze s konkrétním vývodem pro moji práci.

Na počátku celého procesu je nutné vyjasnit *cíl projektu*, tedy rozhodnutí o důvodech a účelu kompetenčního modelu pro organizaci, a také specifikaci očekávaného přínosu. Tento bod je naplněn v samotném úvodu práce a průběžně zmiňován, přesto jej stručně připomenu. Společnost Grafton Recruitment chce implementovat Management by Competencies, tedy přístup k řízení firem, založený na synergickém vztahu mezi světem požadavků na výkon a světem lidských zdrojů, který je cestou k dosažení dlouhodobé úspěšnosti firmy. Úspěch firmy je i v tomto přístupu jednoznačně poměřován dosaženými výsledky, v jejichž základě stojí kompetence. Veškeré změny realizované v rámci implementace tohoto systému jsou realizovány právě na úrovni kompetencí členů společnosti.<sup>57</sup> Proto je nezbytné tyto kompetence stanovit, a jelikož je klíčovou pozicí pozice Recruitment

---

<sup>56</sup>KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 44-57, s. 67-68., ARMSTRONG 2007, s. 158-159., HRONÍK 2008, s. 49-50.

<sup>57</sup> PLAMÍNEK, FIŠER, s. 15-22.

Consultant (více kapitola 3.1.3) začíná se s tvorbou kompetenčního modelu právě zde. Co se týče očekávaného přínosu, ten byl popsán v předcházející kapitole jako integrace personálních procesů týkajících se pozice Recruitment Consultant a jejich propojení se strategickým řízením společnosti.

V druhém bodě je nezbytné stanovit *rozsah projektu a cílovou skupinu*. V mém případě se jedná pouze o pozici Recruitment Consultant. Relevantní informace k pozici jsou obsaženy v kapitole 3.1.3.

Následuje *výběr přístupu*, tedy fáze, která byla obsahem předcházející podkapitoly. Z důvodů, které jsem zde uvedla, volím přístup kombinovaný, tedy práci s již existujícími modely, z nichž čerpané kompetence budou co nejvíce přizpůsobeny specifikům společnosti Grafton Recruitment. Výchozími modely budou: model klíčových kompetencí Siegrista a Belze<sup>58</sup>, kompetence uvedené v Národní soustavě povolání<sup>59</sup> u pozice Odborný obchodní referent<sup>60</sup>, Manažer prodeje<sup>61</sup> a Specialista nábory pracovních sil<sup>62</sup>. To vše bude zpracováno v kontextu firemní strategie, tedy východiska organizačně-marketingového. Práce s modely bude náplní kapitoly věnované vlastní tvorbě modelu pro pozici Recruitment Consultant.

Jakmile je stanoven přístup k tvorbě modelu, je nutné *ustanovit realizační tým*, který bude složen z lidí zodpovědných za implementaci a používání modelu. Protože je cílem práce předběžný kompetenční model, realizační tým je omezen pouze mojí osobou.

---

<sup>58</sup> BELZ, SIEGRIST 2001.

<sup>59</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx> [8. 3. 2013].

<sup>60</sup> ODBORNÝ OBCHODNÍ REFRENT. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102018&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102018&kod_sm1=17) [8. 3. 2013].

<sup>61</sup> MANAŽER PRODEJE. [online] Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102637&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102637&kod_sm1=17) [8. 3. 2013].

<sup>62</sup> SPECIALISTA NÁBORU PRACOVNÍCH SIL. [online] Dostupné z [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102145&kod\\_sm1=2](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2) [8. 3. 2013].

Jak už název napovídá, jádrem kompetenčního modelu jsou jednotlivé kompetence s definovanými projevy chování, v dalších fázích je tedy nezbytné kompetence identifikovat. Samotná *identifikace kompetencí* může zahrnovat 3 typy snažení. První, jehož ambicí je identifikace všeobecně platných kompetencí pro určitou pozici bez vazby na konkrétní organizaci nebo pozici; druhý, usilující o identifikaci specifických kompetencí konkrétní organizace nebo konkrétní pracovní pozice, a třetí, hledající kompetence vysokého výkonu. Typ snažení se pak odvíjí od volby účelu, pro který kompetenční model utváříme. Další informace se budou, s ohledem na cíl práce, týkat zejména identifikace specifických kompetencí konkrétní pozice a kompetencí vysokého výkonu, identifikaci generických kompetencí ponechám stranou. Následující tři fáze tvorby modelu úzce souvisí s výše zmíněnou identifikací kompetencí. Jsou jimi fáze přípravná, fáze získávání dat a fáze analýzy a klasifikace informací.<sup>63</sup>

Kubeš, Spillerová a Kurnický<sup>64</sup> uvádějí, že v rámci *přípravné fáze* je nutné identifikovat ty pracovní pozice, které jsou cílovou skupinou pro vznikající kompetenční model, získat informace o strategických cílech organizace a porozumět organizační struktuře v návaznosti na dosahování strategických cílů. Identifikace pozice byla popsána v rámci fáze *Rozsah projektu a cílová skupina*, ostatní souvislosti budou detailně přiblíženy v kapitole 3.1 věnované informacím o společnosti Grafton Recruitment. Hlavním nástroji této fáze jsou standardně rozhovory s manažery na strategických pozicích a studium organizačních materiálů.<sup>65</sup> V mé práci se jedná o předběžný kompetenční model, proto budu pracovat pouze se studiem interních materiálů společnosti Grafton Recruitment, kterými jsou Manuál zaměstnance a ISO příručka. Tyto poskytují informace o náplni práce jednotlivých pozic,

---

<sup>63</sup>KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 44-46.

<sup>64</sup>KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 46-47.

<sup>65</sup>KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 46.

hodnocení pracovníků, řízení kvality, řešení neshod a organizační struktury.

*Fáze získávání dat* je úzce spojena s výběrem technik pro identifikaci kompetencí. Z hlediska teorie bych mohla této problematice věnovat samostatnou práci, proto se omezím na konstatování, že techniky pro identifikaci kompetencí patří do široké skupiny technik analýzy práce a pracovního místa, které poskytují podrobné informace o místě nebo roli, jejíž kompetence chceme identifikovat.<sup>66</sup> V literatuře jsem se setkala s rozhovorem, pozorováním, strukturovaným rozhovorem odvozeným z techniky kritických případů, funkční analýzou (analýza pracovních funkcí/úkolů), výstupy z hodnocení pracovníků, individuálními a skupinovými cvičeními zaměřenými na řešení problémů, hraním rolí, prezentacemi, případový studiem, testy schopností, motivační testy, osobnostními dotazníky, panely expertů, průzkumy, databázemi kompetenčních modelů, workshopy, atd.<sup>67</sup> V rámci této práce využiji zejména interní materiály Grafton Recruitment (specifikovány výše), Národní soustavou povolání<sup>68</sup> a klíčové kompetence Siegrista a Belze<sup>69</sup>

Na základě konkrétní metody nebo techniky sběru dat nastane fáze, kdy je tato data potřeba utřídit – *fáze analýzy a klasifikace informací*. Výstupem této operace je seznam kompetencí, který by měl být v ideálním případě ještě otestován na širším vzorku respondentů. Tento proces je dosti specifický v závislosti na typu použité metody, v mém případě bude spočívat v hledání shody mezi projevy chování identifikovanými v popisech práce kompetencemi předkládanými již hotovými modely – jejich výčet jsem uvedla výše.

---

<sup>66</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 48.

<sup>67</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 48., Veteška, Tureckiová 2008, s. 100-101.

<sup>68</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://www.nsp.cz/> [cit. 29. 3. 2012].

<sup>69</sup> BELZ, SIEGRIST 2001.

Finální fází mého postupu je *popis a tvorba kompetencí včetně úrovní výkonu a tvorba kompetenčního modelu*. V této fázi se přechází od náčrtu kompetence k tvorbě kompetence tak, aby co nejpřesněji a nejsrozumitelněji vystihla chování, které ji charakterizuje.<sup>70</sup> Přesně tento postup reflektuji při tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant a výstupy z něj jsou uvedeny v kapitole 3.4.

Finální fází při tvorbě kompetenčního modelu nikoli tvorbě předběžného kompetenčního modelu je *validizace*. Tuto fázi v rámci bakalářské práce nerealizuji, neboť je mimo cíl práce, nicméně obecně se o ní zmíním na konci následující kapitoly.

---

<sup>70</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 57.

### **3 TVORBA PŘEDBĚŽNÉHO KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI RECRUITMENT CONSULTANT**

V předcházejícím textu jsem věnovala pozornost fázím tvorby kompetenčních modelů, přičemž otázka vyjasnění cíle, rozsahu projektu a cílové skupiny jakož i výběr přístupu a realizačního týmu byly pro můj záměr v rámci tohoto textu vyřešeny.

Zůstala oblast souhrnně nazvaná identifikace kompetencí. Jak jsem uvedla, jedná se o specifické kompetence pro pozici Recruitment Consultant. Pro přehlednost opět využiji členění Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>71</sup> a rozdělím tento proces na fázi přípravnou, fázi získávání dat, fázi analýzy a klasifikace informací a konečně fázi popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant. Každé z fází bude věnována jedna podkapitola.

#### **3.1 Přípravná fáze identifikace kompetencí**

Podstatou této fáze je porozumět pozici Recruitment Consultant (dále jen Pozice) z hlediska očekávaného chování, jejího zařazení v rámci organizační struktury a dosahování strategických cílů společnosti Grafton Recruitment (dále jen Společnost) na základě studia těchto organizačních materiálů: Manuál zaměstnance, ISO příručka a doplňující materiály k externím i interním školením. Dalšími zdroji pak budou webové stránky a propagační materiály společnosti.

Informace o společnosti včetně historie, současného postavení na trhu a produktového portfolia, organizační a zaměstnaneckou strukturu, které jsou součástí následujícího textu, považuji za

---

<sup>71</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 46.



součástí kontextu pozice Recruitment Consultant a chápu je jako nezbytné pro dosažení cíle.

### 3.1.1 Profil společnosti Grafton Recruitment

Společnost Grafton Recruitment byla založena v roce 1982 v Irsku a s 30 pobočkami v 7 zemích Evropy nepochybně patří k předním poskytovatelům personálně-poradenských služeb. Na český trh vstoupila v roce 1994 a v současnosti pokrývá trh celé České republiky prostřednictvím sítě 14 poboček.<sup>72</sup>

Společnost Grafton poskytuje služby v oblasti personálního poradenství, outsourcingu personálního a mzdového vedení, personální inzerce, testování a outplacementu. Hlavní těžiště působení je ale ve vyhledávání zaměstnanců do hlavního pracovního poměru nebo pro pracovní poměr typu dočasného přidělení<sup>73</sup>. V obou těchto oblastech společnost dosahuje dlouhodobě vynikajících výsledků a od roku 2004 patří dokonce na samotný vrchol v počtu umístěných osob do hlavního pracovního poměru.<sup>74</sup>

Společnost chce být upřednostňovaným celoživotním partnerem pro podniky, uchazeče o zaměstnání i zaměstnance v oblasti jejich zaměstnaneckých služeb, talent managementu, pracovních pozic a kariérních potřeb<sup>75</sup> a tato náplň vize se odráží v jejích strategických cílech<sup>76</sup>, mezi které patří především udržení pozice lídra na českém trhu a samozřejmě včasné, kvalitní a profesionální naplnění personálních potřeb klienta. Aby byla

---

<sup>72</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/onas/kdo-jsme/> [cit. 20. 3. 2013].

<sup>73</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/pro-firmy/sluzby/> [cit. 20. 3. 2013].

<sup>74</sup> Interní informace poskytované zástupcům členů ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB, Propagační materiál aktuální pro rok 2012.

<sup>75</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/nase-vize.html> [cit. 29. 3. 2012].

<sup>76</sup> Interní materiál: *ISO Příručka: Strategické cíle*.

zajištěna mezi-pobočková standardizace procesů v jejich maximální kvalitě, implementovala společnost v roce 2008 evropsky uznávaný systém řízení kvality ISO 9001:2008<sup>77</sup>. Ten zajišťuje stejnost postupů a úroveň kvality napříč pobočkami i jednotlivci, což je zvláště důležité v projektech pokrývajících více regionů. Současně jsou tyto standardy jedním z odrazových můstků pro hodnocení výkonu zaměstnanců.

Společnost přirozeně také usiluje o tvorbu souboru sdílených hodnot, neboť ten je klíčem ke vzniku specifické organizační kultury. Ta jako zdroj potenciální firemní odlišnosti může přinášet značnou konkurenční výhodu. Čím pevněji jsou hodnoty ve společnosti zakořeněny, tím větší vliv mají na chování, ovšem za podmínky, že jsou dostatečně dobře artikulovány.<sup>78</sup> V tomto směru tedy není rozhodující pouze jejich vnějšková deklarace, nýbrž to, jak se projevují v poslání organizace, etickém kodexu, komunikaci na členy organizace, vzorcích chování a vnímání.<sup>79</sup>

Při pohledu na hodnoty společnosti Grafton Recruitment využijí dělení Rockeach a Ball-Rockeach, které uvádí Brooks. Jde o hodnoty cílové a instrumentální, které tito autoři chápou jako prostředky chování, jimiž cílových hodnot můžeme dosáhnout. Takovými prostředky mohou být pokusy vytvořit určité postoje k práci nebo prosazovaný styl komunikace.<sup>80</sup> Z propagačních materiálů společnosti<sup>81</sup> a webových stránek<sup>82</sup> lze identifikovat tyto cílové firemní hodnoty deklarované především ve vizi společnosti:

- být celoživotním partnerem pro klienty, kandidáty a zaměstnance
- být jednička v zaměstnaneckých službách a řízení talentů

---

<sup>77</sup> Interní materiál: *ISO příručka: QMS*.

<sup>78</sup> ARMSTRONG 1999, s. 358.

<sup>79</sup> LUKÁŠOVÁ, NOVÝ 2004, s. 22-23.

<sup>80</sup> BROOKS 2003, s. 29.

<sup>81</sup> Interní materiál: *Propagační brožura*.

<sup>82</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz> [cit. 23. 3. 2013].

K těmto cílovým hodnotám má vést chování vyjádřené ve čtyřech přímo vyslovených hodnotách<sup>83</sup>, jimiž jsou:

- usilujeme být nejlepší
- společně jsme chytřejší
- inovaci hledáme všude
- žijeme v duchu zásad

Očekávané chování se má vyznačovat následujícími znaky:

- vysokou kvalitou
- bytím komunitou
- otevřeností novým myšlenkám, postupům
- odpovědností

Tyto hodnoty jsou důrazně komunikovány managementem zejména v posledních dvou letech a jejich přítomnost je patrná v očekávaních vztahujících se na chování všech zaměstnanců organizace, tedy i Konzultantů, což budu demonstrovat v následujících kapitolách.

Hodnoty jsou jedním ze stavebních kamenů organizační kultury, která je dále tvořena souborem norem a vzorců jednání. Tyto prvky ideálně tvoří jednotu, jež se projevuje jako forma společenského styku mezi pracovníky ve sdílených zvycích, obyčejích a pravidlech.<sup>84</sup> Jako takové samozřejmě ovlivňují způsob, jakým se věci ve společnosti dělají, což má vliv nejen na průběh vnitropodnikových procesů, ale i na úroveň výkonu.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/o-nas/nase-hodnoty/> [cit. 23. 3. 2013].

<sup>84</sup> NOVÝ 1993, s. 3.

<sup>85</sup> ARMSTRONG 1999, s. 353-362.

A právě výkon je onou spojnicí mezi souborem organizačních hodnot, vizí, podnikovou strategií a kompetenčním modelem, proto je nezbytné očekávané chování v nich zahrnuté při tvorbě kompetenčního modelu reflektovat.

Za hlavní konkurenční výhody považuje společnost především celorepublikové pokrytí, široké portfolio náborových a personálně-poradenských služeb, interní databázový systém a specializovaný tým zkušených konzultantů. V této společnosti hrají lidské zdroje uvědomovaný kapitál a jeho hodnocení i vzdělávání je věnována velká pozornost. Přesto si právě v těchto oblastech uvědomuje společnost rezervy, které by chtěla eliminovat implementací MbC.

V roce 2009 získala společnost dotaci na vzdělávání z Evropského sociálního fondu a v rámci této akce absolvovali všichni zaměstnanci řadu vzdělávacích akcí. Vzdělávání bylo zaměřeno na dvě hlavní oblasti a to proškolení zaměstnanců v oblasti výpočetní techniky, manažerských a obchodních dovedností (Time management, Telemarketing, Pohovorovací techniky, Client care).<sup>86</sup> Druhá oblast se týkala vyškolení vlastních interních lektorů, kteří budou vzdělávat ostatní zaměstnance společnosti.<sup>87</sup> Jednalo se školení typu Vyjednávací techniky pro interní lektory, Time management pro interní lektory a Client care pro interní lektory.<sup>88</sup>

Společnost je členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, která usiluje o vytváření podmínek pro úspěšný rozvoj stabilního trhu pracovních sil a fungování agentur práce v České Republice. V tomto rámci se zástupci společnosti Grafton

---

<sup>86</sup>EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. [online] Dostupné z WWW <http://www.esfcr.cz/zakazky/vyberove-rizeni-na-dodavatele-skoleni-soft-skills-1?highlightWords=Grafton> [cit. 29. 3. 2012].

<sup>87</sup>EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. [online] Dostupné z WWW <http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-zamestnancu-nejlepsi-investice-do-budoucnosti?highlightWords=Grafton> [cit. 29. 3. 2012].

<sup>88</sup> Tamtéž.

Recruitment účastní také jednání s příslušnými institucemi i státními orgány.<sup>89</sup>

V souladu s hodnotou *Žijeme v duchu zásad* společnost přijímá zodpovědnost nejen za budování své organizace a svého odvětví<sup>90</sup>, a proto se účastní řady charitativních projektů jako je podpora občanského sdružení Rytmus, nadace Křižovatka nebo Nadace Olgy Havlové Výbor dobré vůle.<sup>91</sup>

### 3.1.2 Organizační a zaměstnanecká struktura

Grafton Recruitment má formální širokou organizační strukturu, která je jednoznačně determinována formou fungování společnosti na celém území ČR.

Centrála společnosti je lokalizovaná v Praze, odkud je zajišťováno řízení firmy prostřednictvím funkcionálních celků pro oblast agenturního zaměstnávání (*Temporary Staffing Manager*), financí (*Finance Manager*), řízení kvality (*QMS Manager*) a personálních procesů (*HR Specialist*). Řízení oblasti náborových a personálně poradenských aktivit je pro Moravu zajišťováno prostřednictvím pozice *Regional Sales Manager* z Brna, pro Čechy stejnou pozicí z Prahy. Všichni výše uvedení pak reportují *Country Managerovi* pro ČR.<sup>92</sup>

Pod pozici *Regional Sales Manager* pak spadají jednotlivé pobočky, za jejichž chod odpovídá *Branch Manager*.<sup>93</sup> Pobočky fungují jako relativně nezávislé entity, které si nastavují obchodní a marketingovou strategii v závislosti na regionálních specifikách.

---

<sup>89</sup> ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. [online] Dostupné z WWW <http://www.apps.cz/profil-apps.html> [cit. 20. 3. 2012].

<sup>90</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/onas/spolecenska-odpovednost/> [cit. 20. 3. 2013].

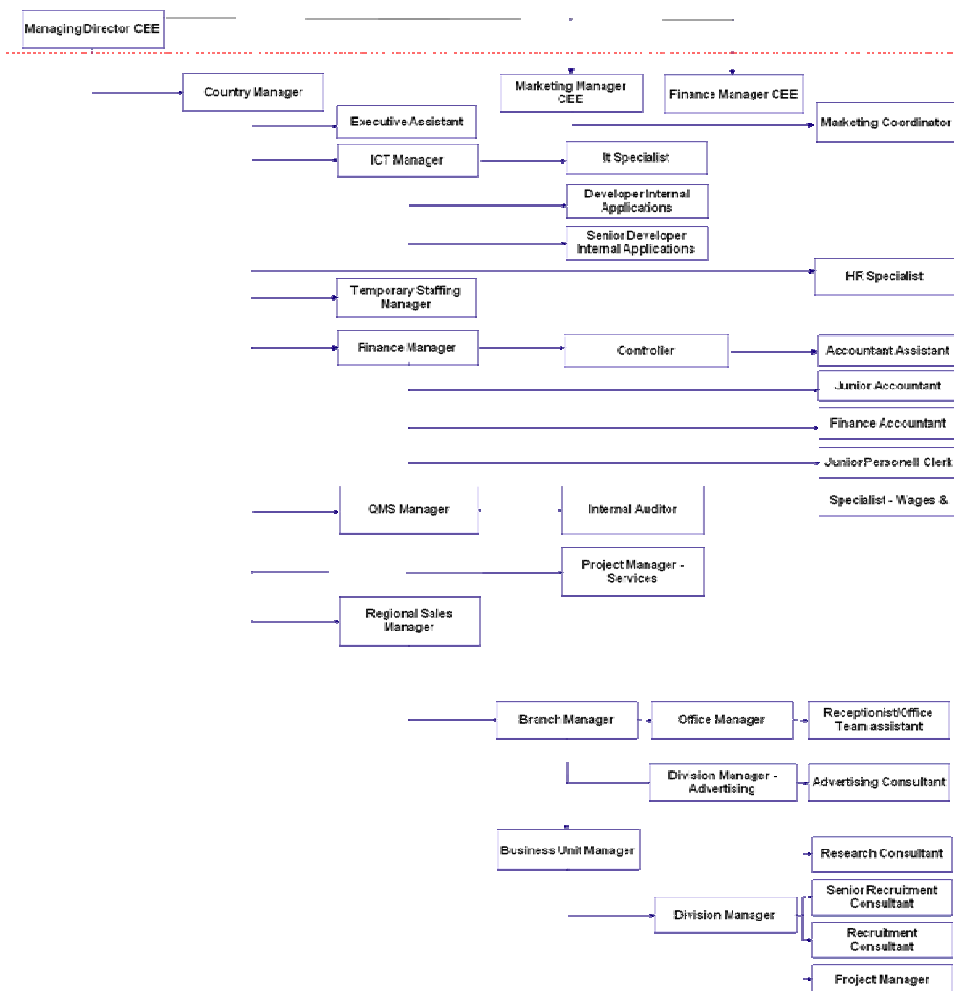
<sup>91</sup> GRAFTON RECRUITMENT. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/vybor-dobre-vule-nadace-olgy-havlove.html> [cit. 21. 3. 2012].

<sup>92</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Organizační struktura*.

<sup>93</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Organizační struktura*.

Do samostatné kompetence pobočky patří nábor nových konzultantů a podpůrného týmu, vedení jednotlivých divizí, motivování, rozvoj, hodnocení a kariérní plánování zaměstnanců. Struktura pobočky je odvislá od velikosti pobočky a de facto odráží obchodní potenciál regionu. Má strukturu uvedenou na následujícím obrázku, na malých pobočkách bývá druhá úroveň řízení zpravidla vynechána.

Cíle jsou pak nastavovány od jednotlivců přes divize až po jednotlivé pobočky a v rámci společnosti jsou bedlivě sledovány. Metodika cílů je sdílená bez ohledu na zdroje a možnosti jednotlivých regionů.



**Obrázek 5:** Organizační struktura<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Interní materiál: ISO příručka: Organizační struktura.

### 3.1.3 Pozice Recruitment Consultant

Z hlediska naplňování cílů společnosti je naprosto klíčová pozice Recruitment Consultant, jejíž držitelé se po dosažení stanovených výsledků, stávají Senior Recruitment Consultant, Division Manager, případně Business Unit Manager. V současné době pracuje na této pozici 41% všech zaměstnanců a v případě, že bychom uvažovali všechny, kdo na této pozici nejen aktuálně pracují, ale i z této pozice vyrostli, jednalo by se o celých 60 % zaměstnanců.<sup>95</sup>

V rámci tohoto oddílu představím pozici Recruitment Consultant (dále jen Konzultant) z hlediska pravomocí a kompetencí tak, jak je upravuje ISO příručka v popisu pracovní pozice Recruitment Consultant a formulář pro hodnocení zaměstnanců (Performance Management System - PMS). Dalším zdrojem je Manuál zaměstnance<sup>96</sup>, který předkládá seznam interních školení, která by měl Konzultant absolvovat. Nabídka externích školení jako dalšího významného zdroje informací o očekáváních spojených s výkonem pozice je k dispozici v ISO příručce. Následující text je věnován právě náplni práce Konzultanta dle jednotlivých zdrojů.

Dle *Popisů pracovních pozic*<sup>97</sup> je Konzultant povinen následující:

- rozvíjet vztahy s klienty podle firemních standardů popsanych v příručce zaměstnance a doporučovaných manažerem,
- aktivně komunikovat s klienty,
- asistovat klientům při pokrytí náborových potřeb a poradenství,

---

<sup>95</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Stav zaměstnanců.*

<sup>96</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Manuál zaměstnance.*

<sup>97</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Recruitment Consultant.*

- informovat svého nadřízeného a kolegy o případných problémech při komunikaci s klienty,
- zajistit, aby společnost dostávala přístup k takovému počtu pozic na straně klienta, jaký je možný,
- zajistí, aby popis pozice byl tak detailní jak je to jen možné a případná terminologie je dostatečně vysvětlena,
- pracovat s interní databází společnosti,
- vložit požadovaná data do 24 hodin od pohovoru/schůzky u klienta (společnosti) včetně popisů pozic a relevantních kontaktů,
- pomáhat při psaní inzerátů pro specifickou divizi,
- pracovat s klienty při specifikaci pozice,
- zajistit správnost inzerátů po stránce obsahové i formální,
- provádět změny v inzerátech z důvodu zajištění větší přitažlivosti pro uchazeče,
- vést pohovory s uchazeči s využitím veškerých technik, na které byl konzultant školen,
- okamžitě informovat manažera a člověka zodpovědného za fakturaci o kreditech, DNS<sup>98</sup>, umístěních, včetně sdílených či dalších záležitostech, které by měly být koordinovány účetním oddělením,
- plnit cíle, které budou postupně navyšovány v závislosti na době trávené ve společnosti,

---

<sup>98</sup> DNS: Dit Not Start: kandidát byl na pozici přijat a jeho nástup byl dohodnut, ovšem na pozici nenastoupil.



- pokud by konzultant měl pocit, že nastavené cíle nesplní, musí kontaktovat svého manažera, případně Senior konzultanta s cílem poradit se o způsobu jednání s klienty a kandidáty,
- další případné úkoly zadané nadřízeným.

Uvedené aktivity jsou samozřejmě regulovány legislativou Zákoníku práce a systémem řízení kvality (QMS).<sup>99</sup>

V oblasti hodnocení zaměstnanců Společnost používá systém hodnocení zaměstnance – *Performance Management System*<sup>100</sup> (dále jen PMS). S ohledem na cíl této práce budu PMS analyzovat pouze vzhledem k pozici Konzultanta. Systém je vystavěný komplexně a v Manuálu pro vyplnění formuláře PMS<sup>101</sup> se dočteme, že sleduje tyto složky práce Konzultanta:

- finanční výsledky,
- pracovní nasazení,
- snažení,
- styl jednání s klienty, kandidáty a kolegy,
- možnosti pozitivně přispět do chodu společnosti,
- kompetence klíčové pro vykonávání práce,
- stanovení cílů pro další období.

---

<sup>99</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Recruitment Consultant.*

<sup>100</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Manuál pro vyplnění formuláře PMS, PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant.*

<sup>101</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Manuál pro vyplnění formuláře PMS.*

I tento materiál považuji za významný zdroj informací k úkonům, které Konzultant vykonává. Ve struktuře samotného hodnotícího formuláře<sup>102</sup> jsou rozlišeny tyto oblasti:

- finanční cíle,
- klienti,
- kandidáti,
- interní procesy,
- inovace,
- kompetence.

Oblast finančních cílů se na výsledném hodnocení podílí z jedné třetiny, druhou třetinu tvoří výsledek v oblasti kompetencí a třetí třetina zahrnuje průměr z oblasti Klienti, Kandidáti, Interní procesy a Inovace.<sup>103</sup> Je tedy zřejmé, že plnění stanovených cílů hraje ve výkonové společnosti, jakou Grafton Recruitment bezesporu je, velice důležitou roli. Výsledné hodnocení vlastně kopíruje dosažené finanční výsledky, které jsou nastaveny progresivně v závislosti na délce působení konzultanta ve společnosti. Od konzultanta se plnění cílů očekává. K naplnění tohoto očekávání by pak mělo docházet plněním dílčích úkolů v jednotlivých oblastech. Výčet těchto úkonů je doslovně převzat z hodnotícího formuláře ve formě následující tabulky.

---

<sup>102</sup> Interní materiál: *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant.*

<sup>103</sup> Interní materiál: *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant.*

## **KLIENTI**

- schůzky u klientů (Business Development)
- vyjednávání (odměny, garance atd.), podpisy smluv s klienty
- komunikace s klienty
- kvalita odeslaných CV a Assessmentů
- zpětné vazby od klientů
- data o klientech v GBase<sup>104</sup>
- ustanovení Graftonu jako exkluzivního dodavatele
- loajalita klientů
- kvalita kandidátů / spekulování / doporučení
- spolupráce s dalšími pobočkami / zeměmi
- znalost ISO standardů

## **KANDIDÁTI**

- kvalita pohovorů (osobně, telefonicky)
- loajalita kandidátů
- administrativa
- informace v GBase
- doporučení
- zpětné vazby od kandidátů
- sdílení s dalšími členy týmu/pobočkami
- klienti jako bývalí kandidáti
- výběr kandidátů, seznam, GBase
- znalost ISO standardů

## **INTERNÍ PROCESY**

- znalost ISO standardů – popis pracovní pozice
- podpora dalších členů týmu, vedení, týmová práce
- administrativa
- hodnocení akčního plánu
- další kroky, plány obchodních aktivit
- rozvoj, trénink
- Time Management
- Loajalita

## **INOVACE**

- pozvednutí firemního jména
- vytváření sítí (lokálních, celostátních, mezinárodních) - Networking
- propagační akce pro potenciální kandidáty

---

<sup>104</sup> Gbase: interní databázový systém, do něhož se ukládají data o kandidátech, klientech a pozicích.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• alternativní propagační programy pro klienty</li> <li>• publikování na webu – interní / externí stránky</li> <li>• školení</li> <li>• interní / externí komunikace</li> <li>• pracovní podmínky</li> <li>• týmová práce, podpora kolegů, vedení</li> <li>• rozvoj Graftonu</li> </ul>
<p><b>KOMPETENCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměření na zákazníka</li> <li>• flexibilita, přesvědčování/vliv</li> <li>• vyhledávání informací</li> <li>• chápání druhých</li> <li>• vytrvalost</li> <li>• sebedůvěra</li> <li>• týmová práce</li> </ul>

**Tabulka 2:** *PMS Hodnotící formulář*<sup>105</sup>

Za relevantní zdroj informací lze také považovat interní školení, jejichž absolvování společnost vyžaduje u všech svých konzultantů. Jejich přehled je uveden v Manuálu pro zaměstnance<sup>106</sup>. Tato školení vyrostla společně se společností a jejich cílem bylo to, co Hroník<sup>107</sup> definuje jako rozvoj způsobilostí a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Jedná se především o vzdělávání funkční<sup>108</sup>, které vychází z popisu práce a zabezpečuje její zdárný výkon, a vzdělávání účelové<sup>109</sup>, které sleduje rozvoj měkkých dovedností. V každém případě je žádoucí, aby Konzultant absolvoval školení co nejdříve, neboť informace v něm obsažené a znalosti jím získané jsou nezbytným předpokladem úspěšného procesu orientace a adaptace. Podle Hroníka je adaptační proces klíčem k co nejrychlejšímu dosažení standardní výkonnosti, eliminaci fluktuace a v důsledku determinuje kvalitu výkonu.<sup>110</sup> Ani zde není výjimkou, že smyslem

<sup>105</sup> Interní materiál: *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant*.

<sup>106</sup> Interní materiál: *Manuál pro zaměstnance*.

<sup>107</sup> HRONÍK 2007, s. 127.

<sup>108</sup> HRONÍK 2007, s. 128.

<sup>109</sup> HRONÍK 2007, s. 129.

<sup>110</sup> HRONÍK 2007, s. 130.

školení je schopnost dosahovat očekávaného chování. V tomto ohledu se ve skladbě školení a jeho obsazích projektují schopnosti, znalosti a dovednosti, tedy požadované kompetence. Analýzou školení lze tedy získat další zdroj informací k očekávanému chování Konzultantů.

V tomto směru lze identifikovat tři oblasti, do kterých lze jednotlivá školení z hlediska jejich obsahu zařadit - toto členění slouží pouze ke snadnější orientaci. U každého tematického okruhu školení uvedu očekávané chování konzultanta, které nebylo identifikováno z popisu pracovního místa nebo hodnotícího formuláře, ale které považuji pro tvorbu kompetencí za relevantní. Zdrojem informací zde budou interní materiály k jednotlivým školením<sup>111</sup>.

První oblast se týká znalostí podoby každodenních firemních procesů. Tyto pokrývají následující školení: *Podnikové smlouvy, Vyhledávání kontaktů a klientů, Databáze a podnikový systém, Time Management, Inzerce a Ochrana osobních údajů*. V rámci těchto školení lze identifikovat následující očekávané chování Konzultanta:

- práci aktivně plánuje, připravuje si každodenní agendu, stanovuje si vlastní cíle,
- usiluje o plnění zadaných úkolů, své jednání směřuje k naplnění stanovených cílů,
- dokáže volit priority, práci vykonává včas, předvídá rizika
- podniká kroky ke zvyšování výkonnosti,
- zná interní procesy, navrhuje další zlepšení, aktivně se podílí na diskuzi ohledně interních standardů,
- zjistí-li nedostatek či odchylku od interních standardů, usiluje o nápravu,

---

<sup>111</sup> Interní materiál: *Interní materiál k jednotlivým školením*.

- provádí kontrolu své práce,
- data získaná do klientů a kandidátů považuje za důvěrná.

Další oblast je zaměřena na posílení komunikačních a obchodních dovedností Konzultanta, což pokrývají tato školení: *Komunikační dovednosti, Telefonní rozhovory, Telemarketing, Pohovorovací techniky, Způsobilost k pohovorům, Business Academy a Hodnocení kandidátů*. Zde jsem identifikovala následující způsoby chování očekávané od Konzultantů:

- je schopen sebemotivace a nabuzení k prodejní aktivitě,
- dokáže zachytit obchodní příležitost (práce s informacemi, analýzy trhu, kontakty),
- dělá aktivní marketing,
- pracuje samostatně dle procesní mapy, nepodceňuje přípravu, pečlivě zaznamenává získané informace,
- zná typy klientů a je schopen adaptovat se na jejich komunikační styl,
- mluví rozvážně, k věci, zná prodejní taktiku,
- zvládá argumentaci pro negativní odpověď, má připravené vyjednávací scénáře, hledá podporu autorit pro svá tvrzení,
- získání nového klienta bere jako výzvu,
- dokáže zvládat stres a případné odmítnutí,
- dokáže oslovit potenciálního klienta a přesvědčit ho ke spolupráci,
- zná portfolio služeb a dokáže klientovi nabídnout odpovídající produkt,

- ukazuje klientovi způsob řešení potenciálních potřeb,
- dokáže se snadno, věcně a přesně vyjadřovat,
- dokáže přesvědčivě argumentovat, k jednání si připravuje taktiky a reakce na možné scénáře,
- předvídá reakce protistrany, kalkuluje s dopadem svého jednání,
- je asertivní,
- sdílí hodnoty firmy, je přesvědčený o kvalitě produktů,
- neslibuje klientovi nemožné, drží se faktů,
  - zastává otevřený komunikační styl, pokud něčemu nerozumí, nebojí se zeptat, v případě, že na něco nedokáže odpovědět, dokáže to přiznat s příslibem zjištění odpovědi,
- dotahuje věci do konce,
- je všímavý, citlivý na nonverbální projevy, nevnímá pouze verbální komunikaci a rozumí řeči těla,
- je zdravě sebevědomý,
- systematicky buduje síť kontaktů, zjišťuje a ověřuje doporučení.

Oblast komunikačních dovedností úzce souvisí s oblastí zaměřenou na klienta a kandidáta, na kterou jsou zacílena tato školení: *Představení kanceláře klientovi, Client-care, Komunikační dovednosti Konzultant-Klient, 7 typů otázek, Popisy práce*. Dle těchto materiálů se od Konzultantů očekává výčet následujícího chování. Protože se řada prvků přirozeně opakuje, budu uvádět pouze ty, které se mi ve výčtech výše již nevyskytly,

což ovšem neznamená, že jejich výskyt jako analogie důrazu nebude při modelaci kompetence brán v potaz.

- dokáže získávat informace z různých zdrojů,
- umí určit význam informace, ověřuje pravdivost informací,
- pracuje s informací kontextuálně,
- je empatický a schopen porozumět sdělení druhých,
- dokáže zachytit nevyjádřené myšlenky a pocity,
- rozumí nevyřčeným důvodům chování, chápe příčiny pocitů a problémů, které nutně nesouvisí s pracovní oblastí,
- dokáže přirozeně prezentovat,
- umí vycítit povahu klienta a přizpůsobit obchodní rétoriku,
- je adaptabilní, dokáže změnit koncept dosavadní spolupráce v závislosti na potřebách klienta,
- pružně reaguje na podněty klienta, je přizpůsobivý,
- přijímá odpovědnost, je schopen vyhodnotit situaci a jednat samostatně,
- je angažovaný, podniká kroky přesahující potřeby klienta,
- pracuje s dlouhodobou perspektivou: zříká se krátkodobého zisku ve prospěch dlouhodobé spolupráce,
- hraje roli profesionála a poradce, dokáže klienta ubezpečit v tom, že ví, koho klient hledá jak po stránce osobnostní, tak z hlediska znalostí, dovedností a praxe.

V souladu s cílem této kapitoly jsem představila pozici Konzultanta v kontextu organizace a organizační struktury, náplně jeho práce a od něj očekávaného chování. V této kapitole, zejména v části věnované analýze interních školicích materiálů, jsem



plynule přešla do fáze získávání dat. Poznatky zde uvedené budou v následující kapitole rovnou analyzovány, čímž poslouží jako východisko při tvorbě samotných kompetencí a kompetenčního modelu.

### **3.2 Fáze získávání dat a fáze analýzy informací**

V předcházející kapitole jsem se snažila rozkrýt pozici Recruitment Consultant prostřednictvím analýzy interních materiálů. Dalším zdrojem získávání dat jsou databáze kompetenčních modelů. Zde využiji zejména informace uvedené v Národní soustavě povolání<sup>112</sup>, model klíčových kompetencí Belze a Siegrista<sup>113</sup> bude aplikován až ve fázi klasifikace a tvorbě kompetencí. Přestože by tato kapitola měla být věnována pouze získávání dat, pro přehlednost a snadnější uchopení jsem ji sloučila s fází analýzy získaných informací. Ta bude v mém případě spočívat v hledání shody mezi očekávaným chováním identifikovaným v interních materiálech a kompetencemi předkládanými již hotovými modely u pozic využitých v rámci Národní soustavy povolání.

#### **3.2.1 Národní soustava povolání**

Národní soustava povolání (dále jen NSP) je otevřená databáze monitorující a evidující požadavky na výkon jednotlivých povolání. Informace zde obsažené mají pomoci nejen pracovníkům v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také při tvorbě vzdělávacích systémů reflektujících požadavky trhu práce. Velkým plusem tohoto snažení je neustálá reflexe trhu práce a jeho měnících se podmínek.

---

<sup>112</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://www.nsp.cz/> [cit. 20. 3. 2013].

<sup>113</sup> BELZ, SIEGRIST 2001.

NSP pracuje se strukturovanou množinou kompetencí, které jsou u každé jednotlivé pozice klasifikovány a definovány požadovanou úrovní. Jde tedy o kompetenční model NSP, jehož strukturu vykresluje následující obrázek.



**Obrázek 6:** *Struktura kompetenčního modelu NSP*<sup>114</sup>

Je tvořen souborem 15. kompetencí<sup>115</sup>, jimiž jsou *Efektivní komunikace, Kooperace, Kreativita, Flexibilita, Upokožování zákaznických potřeb, Výkonnost, Samostatnost, Řešení problémů, Plánování a organizování práce, Celoživotní učení, Aktivní přístup, Zvládání zátěže, Objevování a orientace v informacích, Vedení lidí, Ovlivňování ostatních*. Každá z kompetencí je vymezena projevem chování, které jsou diferenciovány o 6. Úrovní. Tyto úrovně definují podoby chování, přičemž platí, že *Úroveň 0* vyjadřuje nedostatečné, často až negativní projevy kompetence a *Úroveň 5* naopak vynikající výkon. Každá pozice je pak vymezena z hlediska požadované úrovně<sup>116</sup> dané kompetence určitým číslem.

Pro účely mé práce využiji úrovně kompetencí u těch typových pozic, jejichž náplň práce se v určitých oblastech kryje s

<sup>114</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://www.nsp.cz/> [cit. 20. 3. 2013].

<sup>115</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> [cit. 22. 3. 2014].

<sup>116</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> [cit. 20. 3. 2013].

náplní práce Konzultanta. Ty budou v souladu s cílem práce reflektovány zejména při modelaci jednotlivých kompetencí.

Na základě analýzy očekávaných úkonů práce (jejich výčet uveden v předcházející kapitole) lze provést jejich diferenciaci s ohledem na odborné směry a identifikovat oblast obchodních aktivit a personalistiky, čemuž odpovídají následující pozice: *Specialista nábory pracovních sil*, *Manažer prodeje* a *Odborný obchodní referent*.

*Specialista nábory pracovních sil*<sup>117</sup> se s pozicí Konzultanta kryje v oblasti vlastního nábory pracovních sil. Z pracovních činností k této pozici přiřazených a náplně práce Konzultanta identifikovatelné z interních materiálů, nacházím shodu v těchto oblastech:

- identifikace personálních potřeb firmy: Konzultant poskytuje klientům poradenství a často participuje na identifikaci personálních potřeb klienta a spolupracuje s ním na specifikaci pozice<sup>118</sup>,
- organizace procesu nábory zaměstnanců: Konzultant se podílí na všech třech fázích získávání a výběru pracovníků, tedy definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich výběru<sup>119</sup>, přičemž hlavní náplň práce Konzultanta v tomto směru spočívá právě ve fázi třetí. Na základě úkonů uvedených v hodnotícím formuláři (viz. kapitola 3.1.3), informací obsažených v materiálech ke školení *Inzerce*, *Způsobilost k pohovorům*, *Hodnocení kandidátů*, *Popisy práce*, *7 typů otázek* a náplně práce Konzultanta (viz. Kapitola 3.1.3) lze v souladu s Armstrongem<sup>120</sup> identifikovat především tyto aktivity: třídění žádostí, pohovory, testování,

---

<sup>117</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102145&kod\\_sm1=2](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2) [cit. 20. 3. 2013].

<sup>118</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Náplň práce Recruitment*.

<sup>119</sup> ARMSTRONG 2007, s. 343.

<sup>120</sup> ARMSTRONG 2007, s. 343.

hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání a získávání referencí,

- příprava přijímacích pohovorů: v rámci této oblasti Konzultant využívá zejména individuální pohovory, telefonní rozhovory, reference, testování a Assessment centra<sup>121</sup>,
- sledování informací o trhu práce: Konzultant sleduje vývoj mezd, vývoj nezaměstnanosti, vývoj ekonomiky a konkurenci v jednotlivých oblastech<sup>122</sup>,
- sledování legislativních změn pracovně právní problematiky<sup>123</sup>.

Jelikož se pracovní aktivity kryjí s náplní práce Konzultanta, lze stanovené úrovně kompetencí bez problému využít. Jejich úroveň znázorňuje tabulka níže.

Kompetence	Úroveň
Efektivní komunikace	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Kooperace	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Kreativita	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Flexibilita	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Uspokojování zákaznických potřeb	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Výkonnost	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

<sup>121</sup> Interní materiál: ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Náplň práce Recruitment Consultant, ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant, ARMSTRONG 2007, s. 361, Interní materiál: školení: 7 typů otázek, školení Způsobnost k pohovorům, školení: Telefonní rozhovory.

<sup>122</sup> Interní materiál: školení: Komunikační dovednosti Konzultant – Klient, Business Academy.

<sup>123</sup> Interní materiál: externí školení: Zákoník práce.

Samostatnost							
Řešení problémů							
Plánování a organizování práce							
Celoživotní učení							
Aktivní přístup							
Zvládání zátěže							
Objevování a orientace v informacích							
Vedení lidí							
Ovlivňování ostatních							

**Tabulka 3:** Úroveň kompetencí u pozice *Specialista náboru pracovních sil*<sup>124</sup>

U pozice *Manažer prodeje*<sup>125</sup> nacházím shodu mezi pracovními činnostmi uvedenými u této pozice a očekávaným chováním Konzultanta, které lze identifikovat z interních materiálů, v těchto oblastech:

- poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi: Konzultant spolupracuje s klientem při identifikaci jeho náborových potřeb, specifikaci pozice, poskytuje mu informace o trhu práce a náboru. Zákazníkem je ale kandidát na pozici: Konzultant poskytuje odborné rady v oblasti absolvování výběrových

<sup>124</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102145&kod\\_sm1=2](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2) [cit. 22. 3. 2014].

<sup>125</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102637&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102637&kod_sm1=17) [cit. 29. 3. 2013].

řízení a přípravy na ně a poskytuje kandidátovi relevantní informace o klientech.<sup>126</sup>

- uzavírání prodejních transakcí o službách se zákazníkem: Konzultant vyjednává odměny a garance a další podmínky spolupráce, podepisuje smlouvy s klientem a usiluje o exkluzivitu.<sup>127</sup>
- přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování: Konzultant přijímá objednávky a procesně je zpracovává dle postupů uvedených v procesních mapách, které se týkají způsobu zadávání dat do databáze a inzerování. Aktivně vyhledává vhodné uchazeče z databáze společnosti, doporučuje a prezentuje uchazeče klientovi, zprostředkovává osobní návštěvu kandidáta ve společnosti klienta, organizuje výběrové řízení dle požadavků klienta.<sup>128</sup>
- udržování a posilování kontaktů se zákazníky: Konzultant aktivně komunikuje s klienty, stává se pro klienta partnerem, postoj od klientů je loajální. Totéž platí pro kandidáty.<sup>129</sup>
- poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností: Konzultant poskytuje klientovi službu v duchu profesionality a nejlepší kvality.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Náplň práce Recruitment Consultant*, *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant*, Interní materiál: školení: *Inzerce, Popisy práce, Způsobilost k pohovorům*.

<sup>127</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Náplň práce Recruitment Consultant*, *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant*, Interní materiál: školení: *Komunikační dovednosti Konzultant-Klient, Podnikové smlouvy, Business Academy*.

<sup>128</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Náplň práce Recruitment Consultant*, *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant*, Interní materiál: školení: *Podnikové smlouvy, Databáze a podnikový systém, Inzerce, Business Academy*.

<sup>129</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Popisy pracovních pozic: Náplň práce Recruitment Consultant*, *ISO příručka: PMS Hodnotící formulář pro: Recruitment Consultant*, Interní materiál: školení: *Komunikační dovednosti, Telefonní rozhovory, Způsobilost k pohovorům, 7 typů otázek, Business Academy*.

<sup>130</sup> Interní materiál: *ISO příručka: procesní mapy, QMS*.

- vedení dokumentace: Konzultant pečlivě spravuje data o klientech a kandidátech prostřednictvím firemní databáze. Archivuje poštu s klienty, to vše v souladu s požadavky kvality.<sup>131</sup>

Také zde vidíme značnou shodu s náplní práce konzultanta a i tyto předkládané úrovně kompetencí budu reflektovat. Tabulka níže znázorňuje požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí u této pozice následovně:

Kompetence	Úroveň
Efektivní komunikace	
Kooperace	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	

<sup>131</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Procesní mapy, GBase*, Interní materiál: školení: *Databáze a podnikový systém, Ochrana osobních údajů, Podnikové smlouvy.*

Vedení lidí						
Ovlivňování ostatních						

**Tabulka 4:** Úroveň kompetencí u pozice Manažer prodeje<sup>132</sup>

Podobně jako u předchozích dvou pozic sledávám shodu v náplni práce Konzultanta u pozice *Odborný obchodní referent*<sup>133</sup> v následujících činnostech:

- zajišťování obchodní agendy společnosti v rámci tuzemského trhu: Konzultant aktivně hledá nové obchodní příležitosti (Business Development), sleduje vývoj trhu, oslovuje potenciální klienty s nabídkou služeb, informuje stávající klienty o nových produktech,<sup>134</sup>
- komunikace s obchodními partnery společnosti: Konzultant komunikuje s klienty a kandidáty profesionálně, získává jejich důvěru, stává se partnerem a odborným poradcem,<sup>135</sup>
- přijímání a zajištění poptávek: Konzultant dodržuje časový rámec po přijetí požadavku klienta nebo kandidáta, zajišťuje a zodpovídá za celý proces pokrytí požadavku klienta a hlídá si proces plnění závazků ze strany klienta,<sup>136</sup>
- tvorba obchodních nabídek a podkladů obchodních smluv: Konzultant tvoří obchodní nabídku v duchu kritérií uvedených v jednotlivých typech smluv, přičemž se snaží v rámci smluvní volnosti přizpůsobit produkt přáním a požadavkům klienta.

<sup>132</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102637&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102637&kod_sm1=17) cit. 22. 3. 2014].

<sup>133</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102018&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102018&kod_sm1=17) [cit. 29. 3. 2013].

<sup>134</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Procesní mapy*, Interní materiál: školení: *Business Academy*.

<sup>135</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Náplň práce: Recruitment Consultant*, Interní materiál: školení: *Business Academy*.

<sup>136</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Procesní mapy*.



Konzultant zná detaily smlouvy, povinnosti ze smlouvy vyplývající a dokáže klientovi vysvětlit jednotlivé náležitosti smlouvy,<sup>137</sup>

- akvizice zákazníků v tuzemsku: Konzultant aktivně vyhledává nové kontakty a oslovuje potenciální klienty i kandidáty, jedná profesionálně, vyhledává nové způsoby oslovování a přilákání nových zákazníků, je aktivní, kreativní, sdílí vzájemné zkušenosti a informace, kooperuje s kolegy, pomáhá v této oblasti nováčkům,<sup>138</sup>

- presentace produktů: Konzultant zná podrobně produkt a jeho přípustné modifikace, umí představit produkt i společnost, uvést jeho výhody v kontextuálních souvislostech výhod pro klienta,<sup>139</sup>

- zajišťování realizace zakázek včetně jejich evidence: Konzultant realizuje zakázky profesionálně a s maximálním úsilím, nese za ně plnou zodpovědnost, což si také uvědomuje. Uvědomuje si souvislosti aktuální zakázky a povahy budoucího vztahu.<sup>140</sup>

Tabulka níže znázorňuje požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí u této pozice následovně:

Kompetence		Úroveň				
Efektivní komunikace		■	■	■	■	■
Kooperace		■	■	■	■	■

<sup>137</sup> Interní materiál: *ISO příručka: Smlouvy, Procesní mapy*, Interní materiál: školení: *Podnikové smlouvy, Komunikační dovednosti*.

<sup>138</sup> Interní materiál: školení: *Vyhledávání kontaktů a klientů, Komunikační dovednosti, Telemarketing*.

<sup>139</sup> Interní materiál: školení: *Představení kanceláře klientovi, Komunikační dovednosti Konzultant-Klient, Podnikové smlouvy*.

<sup>140</sup> Interní materiál: školení: *Podnikové smlouvy, Client-Care, Databáze a podnikový systém*.

Kreativita							
Flexibilita							
Uspokojování zákaznických potřeb							
Výkonnost							
Samostatnost							
Řešení problémů							
Plánování a organizování práce							
Celoživotní učení							
Aktivní přístup							
Zvládání zátěže							
Objevování a orientace v informacích							
Vedení lidí							
Ovlivňování ostatních							

**Tabulka 5:** Úroveň kompetencí u pozice Odborný obchodní referent<sup>141</sup>

Jak jsem uvedla výše, při modelaci kompetencí pro pozici Recruitment Consultant využiji předkládaných úrovní měkkých kompetencí k pozici přiřazených. Vymezení jednotlivých úrovní kompetencí NSP z hlediska projevů chování ponechám nyní stranou, a to i přesto, že s nimi budu při modelaci jednotlivých kompetencí svého kompetenčního modelu pracovat. Zde si vystačím se systémem odkazování. Pro lepší orientaci ale v

<sup>141</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) cit. 22. 3. 2014].

příloze<sup>142</sup> uvádím popis obsahu a úrovní kompetencí využívaných NSP, přičemž opakuji, že se jedná pouze o využití měkkých kompetencí, proto se omezují pouze na tuto část.

V další kapitole se pokusím data získaná v rámci posledních kapitol utřídit a načrtnout tak podobu jednotlivých kompetencí pro pozici Recruitment Consultant.

### 3.3 Fáze klasifikace informací

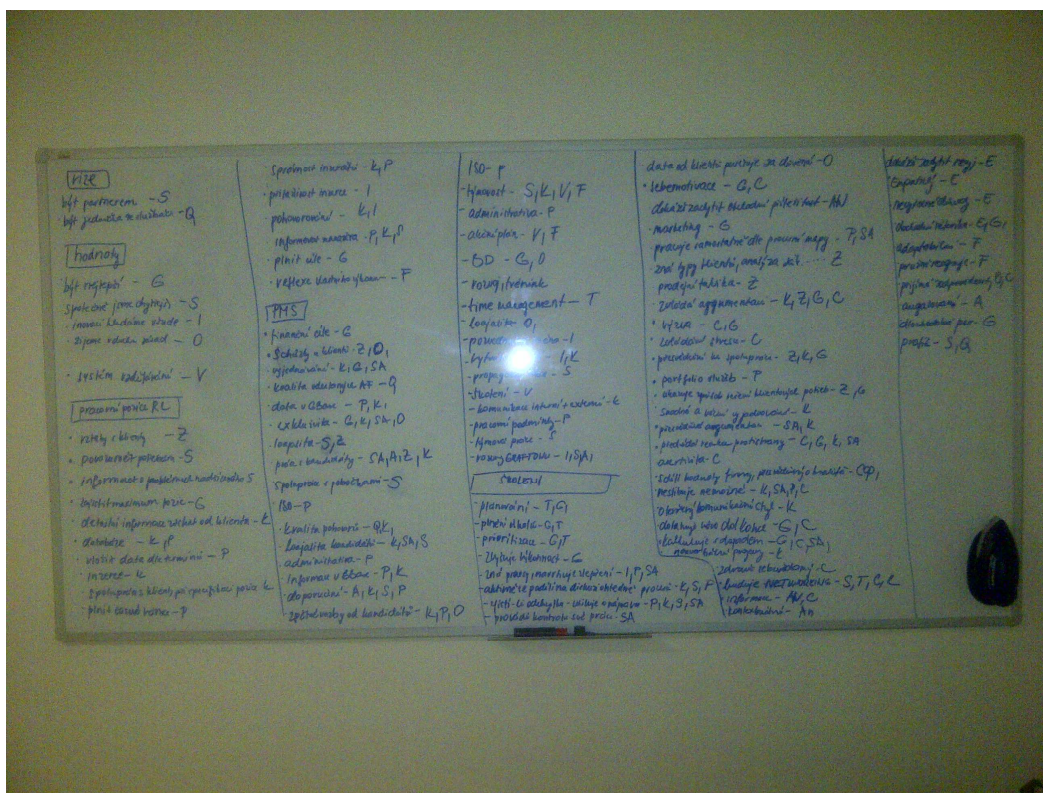
Na základě konkrétní metody nebo techniky sběru dat nastane fáze, kdy je nezbytné tato data utřídit. Výstupem tohoto postupu je v ideálním případě seznam kompetencí. Kubeš, Spillerová a Kurnický<sup>143</sup> doporučují v rámci této fáze následující postup:

- *popsat jednotlivé projevy na separátní lístky papíru a označit jejich zdroj*: tuto aktivitu jsem v závislosti na typu použité metody provedla v kapitole věnované popisu pozice Recruitment Consultant a v části věnované identifikaci shodných úkonů u vybraných pozic NSP,
- *ze získaných informací vybrat záznamy, které mohou sloužit jako zdroj pro tvorbu a popis kompetencí*: většinu záznamů jsem rovnou převáděla na formulaci očekávaného chování vedoucí k požadovaným výkonům,
- *shluknout tematicky podobné oblasti do tzv. kompetenčních témat*: očekávané projevy chování popsané v předchozích kapitolách jsem se snažila roztřídit do jednotlivých kompetenčních témat, což dokládám obrázkem níže.

---

<sup>142</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102018&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102018&kod_sm1=17) cit. 22. 3. 2014].

<sup>143</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 55.



**Obrázek 7: Tvorba kompetenčních témat<sup>144</sup>**

- ověřit kompetenční témata na širším vzorku respondentů: protože i sami autoři uvádějí tento krok za vhodný, nikoli nezbytně nutný, bude tato fáze s ohledem na finanční a časové možnosti mne jako tvůrce modelu a zvolenou metodu vynechána.

V rámci této fáze jde především o to očekávané chování Konzultanta vykazující společný předmět zařadit do jednotné skupiny, do takzvaných kompetenčních témat.<sup>145</sup> Na základě informací uvedených v kapitole 3.2 identifikují tři základní oblasti, které mi poslouží pro jednodušší strukturaci velkého

<sup>144</sup> TKADLECOVÁ, K. Foto: *Tvorba kompetenčních témat*.

<sup>145</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 56.

množství výroků o očekávaném chování, a v rámci těchto okruhů stanovím jednotlivá kompetenční témata, v textu budou zvýrazněna kurzívou. Zmíněnými oblastmi jsou *Zákazník*, *Proces* a *Firma*.

*Zákazník* je pro firmu nepostradatelný a to v obou smyslech: zákazník jako klient a zákazník jako kandidát. Zjednodušeně lze totiž říci, že prostřednictvím odpovídajících kandidátů naplňuje společnost potřeby klientů, a tím směřuje společnost k naplnění jejích strategických cílů. V interních materiálech, zejména v Procesních mapách a PMS, najdeme z hlediska očekávaných výkonů Konzultantů samostatné pasáže věnované právě této oblasti. Jde o oblast, která zahrnuje očekávání na přístup ke klientům a kandidátům. Tato očekávání zahrnují připravenost vyjít vstříc požadavkům klienta nebo kandidáta a přizpůsobit se mu, ale také schopnost vnímat jeho potřeby v širších kontextuálních souvislostech. Konzultant se o jejich potřeby nejen aktivně zajímá, ale dokáže je předem anticipovat (*Uspokojování zákaznických potřeb*). Konzultant svůj vztah s klientem i kandidátem buduje, neustále posiluje a jinak zlepšuje. Usiluje o celoživotní partnerství postavené na důvěře, jedná čestně a předvídatelným způsobem, plní, co slíbil (*Důvěryhodnost*). Konzultant je vnímán stran klienta i kandidáta jako odborník, projevuje pozitivní sebevědomí založené na zkušenostech a znalostech v daném oboru (*Odbornost*). Na základě nových informací je schopen změnit svůj dosavadní přístup a přizpůsobit se novým podmínkám, zaběhnuté postupy mění v závislosti na situaci. Změny chápe jako nové příležitosti (*Adaptabilita, Flexibilita*). Aktivně hledá nové možnosti, příležitosti a inspiraci. Zavedené postupy kriticky reflektuje, přičemž iniciuje postupy a myšlenky nové. Je otevřený vůči návrhům ostatních (*Otevřenost ke změně, Inovace*).

Další oblast stanovuji jako *Firma*, ale stejně dobře bych je mohla pojmenovat jako Konzultant. Jde především o očekávání týkající se přístupu zaměstnance ke své roli, ke kolegům a firmě.

Jednání zaměřené na klienty a kandidáty je nutné vyvažovat jednáním sledující zájmy společnosti. Očekávání na zaměstnance se týkají schopnosti řešit situace strategickým způsobem a rozhodovat se po zvážení možných rizik pro organizaci. V tomto směru je důležité, aby aktivita jejích členů byla v souladu s jejími zájmy. Zaměstnanci tak přebírají zodpovědnost nejen za své jednání, ale za celou společnost (*Odpovědnost*). Další kompetence spadající pod toto kompetenční téma vyjadřují očekávání týkající se dosahovaných výkonů. Právě výkony stojí v centru pozornosti společnosti a od zaměstnanců se očekává vysoké pracovní nasazení, pozitivní přístup k práci i životu, vyhledávání nových aktivit a rozhodnost (*Aktivita/Angažovanost*). Výkony musí být podávány dlouhodobě a v dlouhodobém horizontu mají být posuzována i jednotlivá rozhodnutí, je očekávána práce s rozumnou mírou rizika (*Podnikatelské chování*). Dosahování takových výkonů je možné pouze za předpokladu vzájemné spolupráce (*Kooperace*) a sdílení informací (*Komunikace*), ovšem jednoznačnou podmínkou je také vlastní motivace (*Orientace na výsledek*). Taktéž je nezbytné, aby zaměstnanci byli schopni pracovat bez přílišného úkolování a kontrolování (*Samostatnost*).

Obě uvedené kompetenční oblasti jsou pojítkem pro určitý okruh očekávání, která v různé míře směřují k uspokojování potřeb zákazníka a potřeb firmy. To je ovšem možné pouze za efektivního fungování firemních procesů. Právě procesy, jejich standardizace a kvalita se prolínají do obou výše uvedených kategorií. Tuto oblast, týkají se zejména přístupu zaměstnance k náplni své práce a očekávaným výsledkům, pojmenuji jako *Procení orientace*. Důležité je dokončovat úkoly, překonávat překážky a dosahovat stanovených výsledků včas (*Time management*). Nezanedbatelná je pro úspěch firmy také *Kvalita*.

Nabízí se nám tedy 15 kompetenčních témat jako východisek pro modelaci jednotlivých kompetencí, což je předmětem následující kapitoly.

### **3.4 Popis a tvorba kompetencí, předběžný kompetenční model**

Finální fází mého postupu je *popis a tvorba kompetencí včetně úrovní výkonu a tvorba kompetenčního modelu*. V této fázi se přechází od náčrtu kompetence k tvorbě kompetence tak, aby co nejpřesněji a nejsrozumitelněji vystihla chování, které ji charakterizuje. Zde jsem si pomohla strukturou uváděnou u klíčových kompetencí Belzem a Siegristem<sup>146</sup> a popisem obsahu a úrovní u kompetencí používaných NSP<sup>147</sup>. U daných kompetenčních témat jsem vytvořila stupnice zachycující různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje a to od negativních projevů chování až k vysoké úrovni rozvoje kompetence a to vždy v kontextu pozice Recruitment Consultant. Tyto uvádím vždy v pravé části tabulky. Dle doporučení Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>148</sup> jsem se snažila, aby jednotlivé stupně byly jednoznačně vzájemně odlišitelné a užité pojmy byly jednoznačně dané z hlediska svého významu.

Po utvoření stupnic jsem vytvořila stručnou charakteristiku kompetence a pokusila se najít její výstižné pojmenování, které uvádím v levé části tabulky. Při popisech chování jsem vycházela z očekávaného chování identifikovaného u pozice Recruitment Consultant v rámci fáze získávání a analýzy dat. Tyto projevy mi pak pomáhaly strukturovat popisy a obsahy klíčových kompetencí<sup>149</sup> a popisy chování v jednotlivých úrovních

---

<sup>146</sup> BELZ, SIEGRIST 2001.

<sup>147</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> [cit. 20. 3. 2013].

<sup>148</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ 2004, s. 57.

<sup>149</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 185-369.

kompetencí popsané v NSP<sup>150</sup>. Zdroje k následujícím tabulkám uvádím touto formou, jelikož by se u většiny popsaných projevů u jednotlivých kompetencí vyskytovaly všechny tři. Další text je věnován podobě jednotlivých kompetencí.

Konzultant musí komunikovat, neboť schopnost komunikovat se odráží ve všech jeho aktivitách. Ve většině materiálů k internímu školení jsou komunikace a její způsob jasně specifikovány, například i v procesní záležitosti jakou je vyplňování GBase, kde jde o úroveň dat a volbu klíčových slov, je komunikace zcela zásadní. Bez správně získaných informací konzultant není schopen data do GBase vyplnit správně. Co se týče struktury komunikace, Belz a Siegrist<sup>151</sup> uvádějí jako její prvky *znalost potřeb, dávání zpětné vazby, jasné vyjadřování, sledování neverbálních projevů, shrnování řečeného a umění naslouchat*. Právě tuto strukturu s vynecháním *znalosti potřeb* (součást kompetence *Zákaznická orientace*) jsem použila. Z hlediska kompetencí uvedených v NSP jsem taktéž vycházela ze stručné charakteristiky kompetence *Komunikace*<sup>152</sup> a doplnila jsem ji o *práci s argumenty, asertivitu, sebereflexi, přizpůsobení sdělení, předvídání reakcí a prezentační dovednosti*.

---

<sup>150</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].

<sup>151</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 186-187.

<sup>152</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].



Kompetence	Úroveň	Charakteristika kompetence
<b>KOMUNIKACE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ schopnost jasně se vyjadřovat písemně i ústně</li> <li>➤ schopnost porozumění neverbálním projevům a nevyřčeným obsahům</li> <li>➤ schopnost přizpůsobit komunikační styl druhému</li> <li>➤ dokáže dávat zpětný signál, opakuje a shrnuje řečené</li> <li>➤ schopnost pracovat v komunikaci získanými informacemi</li> <li>➤ schopnost argumentace, schopnost zvládat námitky</li> <li>➤ sebevědomý postoj ve vyjadřování</li> <li>➤ schopnost zaujmout asertivní postoj</li> <li>➤ otevřená komunikace, schopnost přiznat, že něco nevím</li> <li>➤ schopnost předvídat možné scénáře a schopnost taktizovat</li> <li>➤ prezentační dovednosti, schopnost zaujmout</li> <li>➤ má rozvinutou slovní zásobu</li> <li>➤ dokáže řešit konflikty</li> </ul>
	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dokáže vyjádřit své myšlenky, ale potřebuje čas. Preferuje písemný styk</li> <li>➤ v mluveném projevu těžko hledá slova, projev je kostrbatý</li> <li>➤ druhého poslouchá, ale často nerozumí a bojí se zeptat</li> <li>➤ nedává zpětnou vazbu</li> <li>➤ není schopen bezprostřední reprodukce řečeného bez písemné podpory</li> <li>➤ není si jist v interpretaci neverbálních projevů</li> <li>➤ konfliktům se usilovně vyhýbá, jsou pro něj stresující</li> <li>➤ nepřesně používá cizí výrazy, občas je splete</li> <li>➤ nedokáže správně získat a zpracovat informace z obsahu sděleného</li> <li>➤ prezentuje jen z donucení, je nesvůj a jeho projev spíše nudí</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jeho vyjadřování není tak uhlazené, ale dokáže bez problémů sdělit, co zamýšlí</li> <li>➤ argumentačně zvládá předem naučené, nedokáže přirozeně přizpůsobit komunikační styl,</li> <li>➤ má problém s vyjádřením opačného názoru, raději vyjadřuje souhlasný postoj</li> <li>➤ není přesvědčivý a dokáže být netaktní a nediplomatický</li> <li>➤ při shrnutí řečeného se dopouští nepřesností, ale podstatě rozumí</li> <li>➤ jeho projev je nezáživný, vyjadřuje se zdlohavě</li> <li>➤ nechá se vyprovokovat, do konfliktů jde bezhlavě nebo se jim naopak vyhýbá</li> <li>➤ informaci v obsahu sděleného dokáže identifikovat, ale není schopen ji správně použít</li> </ul>

	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jasně a přirozeně formuluje své myšlenky, výjimečně potřebuje více času</li> <li>➤ naslouchá ostatním a dokáže reagovat, občas je nepříjemný, podléhá svým náladám</li> <li>➤ dokáže dobře argumentovat, ale stojí ho to velké úsilí</li> <li>➤ řečené dokáže shrnout bez větších problémů</li> <li>➤ dává zpětnou vazbu, ovšem v nestrukturované podobě</li> <li>➤ informace zpracovává, ale až na vyžádání, sám nedokáže identifikovat možnosti jejich využití</li> <li>➤ při řešení konfliktů může propadat emocionalitě</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jasně, rychle a přirozeně formuluje své myšlenky</li> <li>➤ aktivně naslouchá a dokáže bezprostředně reagovat</li> <li>➤ rozumí neverbálním projevům a obsahům řeči</li> <li>➤ dává rychlou zpětnou vazbu, dokáže bez problému a strukturovaně shrnout řečené</li> <li>➤ snadno zvládá námitky, argumentovat ho baví</li> <li>➤ dokáže řešit konflikty, nepůsobí mu stres, ale ani je nevyhledává</li> <li>➤ umí prezentovat</li> <li>➤ rychle a správně zpracovává informace a sdílí je</li> <li>➤ je zdravě sebevědomý</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jasně, rychle a přirozeně formuluje své myšlenky</li> <li>➤ je vynikající posluchač, rozumí nevyřčenému, velice silně dokáže rozkrýt neverbální projevy</li> <li>➤ řečené dokáže strukturovaně shrnout a dokáže relevantně reagovat ve velice krátké době</li> <li>➤ řečené dokáže bez problémů replikovat a ihned dodává přidanou hodnotu, pracuje promyšleně se zpětnou vazbou</li> <li>➤ konflikty řeší konstruktivně a diplomaticky</li> <li>➤ výborně argumentuje, nebojí se přiznat omyl</li> <li>➤ je skvělý řečník, prezentace si užívá, jeho projev budí zájem</li> <li>➤ má přirozený respekt a zdravé sebevědomí</li> <li>➤ informace rychle zpracovává, vyhodnocuje a předává dál v širším kontextu a možnými aplikacemi pro další využití</li> <li>➤ bez problému komunikuje v cizím jazyce</li> </ul>

Přestože je a zejména historicky byla firemní kultura značně individualisticky profilovaná, nelze se domnívat, že k dosažení výsledků není vzájemná spolupráce nutná. Naopak. Zejména v poslední době, i vzhledem k současné počínající se změně způsobu získávání kandidátů, nabývá spolupráce stále většího významu. I zde snadno rozpoznáme vzájemný přesah jednotlivých

kompetencí. Jelikož je způsob tvorby stejný jako u kompetence *Komunikace*, omezím se dále pouze na uvedení použitých struktur.

Z hlediska *Spolupráce* jsem využila následující složky<sup>153</sup>: *respekt vůči ostatním, sledování cíle, odpovědnost a její přejímání, respekt vůči názorům druhých a umění řešit konflikt*. Z hlediska obsahu kompetence *Kooperace v NSP*<sup>154</sup> jde pak o následující složky: *dodržování dohodnutých pravidel, participace na společných úkolech, oceňování ostatních a jejich výsledků*.

Kompetence	Úroveň	Charakteristika kompetence
<b>SPOLUPRÁCE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ schopnost aktivně se podílet na týmové práci a sledovat společný cíl</li> <li>➤ schopnost udržet zdravý vztah mezi individuálními a skupinovými nebo organizačními cíli</li> <li>➤ sdílení informací je chápáno jako standard</li> <li>➤ respekt vůči ostatním členům týmů</li> <li>➤ respekt vůči názorům a myšlenkových postům druhých</li> <li>➤ schopnost řešit konflikt</li> <li>➤ schopnost nést odpovědnost za skupinu</li> <li>➤ schopnost reflektovat pravidla způsobem, který vede k naplnění cíle</li> <li>➤ schopnost se radovat z úspěchu druhých, oceňování jejich výsledků</li> </ul>
	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ se skupinou je málo identifikován,</li> <li>➤ jedná individualistky, sleduje vlastní cíle</li> <li>➤ do konfliktů jde bezhlavě</li> <li>➤ pro skupinu dělá jen věci nezbytně nutné</li> <li>➤ společný cíl aktivně nesleduje a své jednání k němu nesměřuje, význam společných aktivit pro fungování organizace si neuvědomuje</li> <li>➤ informace sdílí až na vyžádání</li> <li>➤ ostatní bere jako rivaly</li> <li>➤ vnitřně obtížně snáší úspěch druhých</li> <li>➤ pravidla vnímá dogmaticky nebo je naopak nebere vážně</li> <li>➤ zříká se zodpovědnosti za vlastní jednání</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je součástí skupiny a uvědomuje si, že je v rámci skupiny nutné fungovat, jelikož je to pro něj výhodné</li> <li>➤ podrobuje se skupinovému chování</li> </ul>

<sup>153</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 212-213.

<sup>154</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ skupinové cíle respektuje, ale aktivně sám od sebe je nenaplňuje</li> <li>➤ pravidla vykládá ve svůj prospěch</li> <li>➤ úspěch druhých je pro něj demotivující</li> <li>➤ informace sdílí, ale sleduje vlastní cíle</li> <li>➤ kolegy ve skupině respektuje</li> <li>➤ konfliktům se snaží vyhnout</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aktivně působí v rámci týmu, dobrovolně se zapojuje do aktivit</li> <li>➤ nechce příliš přebírat odpovědnost, může ho to i stresovat</li> <li>➤ je přirozený týmový hráč</li> <li>➤ chápe roli pravidel, snaží se je dodržovat, ale nejde proti efektivitě a naplnění cílů</li> <li>➤ informace sdílí a nabízí druhým k využití</li> <li>➤ cíle skupiny mají přibližně stejnou váhu jako cíle osobní, uvědomuje si, že naplnění společných cílů mu umožní naplnění cílů vlastních</li> <li>➤ informace sdílí</li> <li>➤ druhé respektuje</li> <li>➤ dokáže řešit konflikty</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pozitivně působí v rámci týmu, stmeluje</li> <li>➤ informace ochotně sdílí a nabízí druhým k využití</li> <li>➤ významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>➤ chápe význam a smysl skupinových cílů a je s nimi ztotožněn</li> <li>➤ druhé respektuje, je přející, uznává výsledky kolegů</li> <li>➤ konflikty řeší konstruktivně</li> <li>➤ dokáže přijímat odpovědnost</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ skupinu nejen stmeluje, ale díky přirozené autoritě hraje často roli lídra,</li> <li>➤ skupinové cíle jsou shodné s jeho osobními cíli</li> <li>➤ aktivity plánuje s ohledem na dosažení skupinových cílů</li> <li>➤ cítí zodpovědnost za výkon skupiny</li> <li>➤ informace bezodkladně sdílí, pomáhá druhým vytěžit z nich maximum</li> <li>➤ významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>➤ druhé respektuje, je přející, uznává výsledky kolegů a pomáhá jim k jejich dosažení</li> </ul>

Další kompetencí je *Orientace na výsledek*. Požadavek dosahovat výsledků je explicitně vyjádřen nejen v interních dokumentech, ale jako přirozená součást firemní kultury je zcela otevřeně komunikován. To, zda konzultant dosahuje výsledků je

poměrně snadno zjistitelné, neboť hlavní cíle jsou cíle finanční. Řekla bych, že jen ten, kdo chce dosáhnout cíle, ho skutečně dosáhnout může. To je podstata této kompetence v Grafton Recruitment. S ohledem na řečené jsem využila následující prvky kompetence *Samostatnost, výkonnost*, které uvádí Belz a Siegrist<sup>155</sup>: *motivace k výkonu, schopnost určit hranice svého výkonu, hledání adekvátního řešení, prioritizace a využití možností*. Tyto jsem doplnila o stanovování *si cílů* a *nezdolnost* u kompetence *Výkonnost*, dále o *schopnost zastávat vlastní názor, nepodléhat manipulaci a připravenost se zlepšovat* u kompetence *Samostatnost* a navíc o *aktivitu* a *iniciativu* u kompetence *Aktivní přístup v NSP*<sup>156</sup>. V rámci vlastních kompetenčních témat jsem do této kompetence zahrнула také *samostatnost, vytrvalost* a *plánování* jako *time management*.

---

<sup>155</sup>BELZ, SIEGRIST 2001, s. 265-267.

<sup>156</sup>NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].

Kompetence	Úroveň	Charakteristika kompetence
<b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ schopnost jedince vyvíjet vlastní aktivitu, být angažovaný a iniciativní, připravenost k akci</li> <li>➤ jednat a vyvíjet úsilí nad rámec svých povinností</li> <li>➤ schopnost motivovat sám sebe, znát způsob, jak podpořit vlastní vůli k aktivitě</li> <li>➤ schopnost určit si vlastní limity, vědět o svých silných a slabých stránkách, tedy schopnost sebereflexe</li> <li>➤ schopnost vyhledat a posoudit řešení nějakého problému z hlediska dosažení cíle</li> <li>➤ být schopen určit, co z aktivit má největší důležitost, tedy prioritu</li> <li>➤ být schopen využívat nabízených možností</li> <li>➤ stanovovat si vlastní cíle a úkoly</li> <li>➤ schopnost jít za svým cílem i přes nezdary a překážky, schopnost být vytrvalý, nevzdávat se, pokud se výsledek nedostaví hned</li> <li>➤ schopnost pracovat na svých slabinách a zlepšovat se</li> <li>➤ schopnost umět vnímat kritiku jako příležitost pro další rozvoj</li> <li>➤ schopnost pracovat samostatně</li> <li>➤ schopnost zastávat vlastní názor a nepodléhat manipulaci</li> <li>➤ schopnost pečlivě plánovat své aktivity s ohledem na jejich důležitost, dodržovat termíny</li> </ul>
	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nevyvíjí vlastní aktivitu, je pasivní, jeho výkon je značně nevyrovnaný, nesnaží se</li> <li>➤ neustále vyžaduje povzbuzování a postrkování, není schopen sebe-motivace</li> <li>➤ nedokáže poznat vlastní možnosti a omezení, pouští se do aktivit nad jeho síly nebo se naopak podhodnocuje</li> <li>➤ není schopen přijít s řešením problému, vlastně ho ani nehledá, iniciativu přenechává jiným</li> <li>➤ není schopen seřadit úkony a úkoly z hlediska priority</li> <li>➤ sebemenší překážka či neúspěch ho paralyzují</li> <li>➤ nemá potřebu zlepšovat se</li> <li>➤ špatně snáší kritiku, reaguje neadekvátně</li> <li>➤ neumí pracovat samostatně, i procesy, kde je jasně daná rozhodovací struktura, není schopen zvládnout bez odsouhlasení kolegů či nadřízených, musí být neustále kontrolován a pod dohledem</li> <li>➤ je závislý na skupinovém myšlení, jde s většinou</li> <li>➤ je nesystematický a neplánuje, řeší věci podle toho, jak hoří</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ není iniciativní, plní to, co se mu řekne</li> <li>➤ nedokáže se smysluplně motivovat, dokáže se vyudit pouze ke krátkodobým výkonům</li> <li>➤ není schopen poučit se z chyb vzniklých na základě vlastních omezení a limitů</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ není schopen navrhnout adekvátní řešení, řešení jsou čas kontraproduktivní</li> <li>➤ dokáže určit prioritu úkolů na základě dosavadní praxe nebo existuje-li návod či směrnice</li> <li>➤ snadno ztrácí motivaci a v důsledku toho jeho výkonnost značně klesá</li> <li>➤ o zlepšení se pouze snaží, ovšem není schopen vyvíjet dlouhodobé aktivity, které by k němu směřovaly</li> <li>➤ kritiku snáší negativně, není schopen ji přijmout konstruktivně</li> <li>➤ samostatně plní pouze běžné nebo jednoduché úkony, mu být neustále kontrolován</li> <li>➤ nechá se snadno ovlivnit skupinou</li> <li>➤ své aktivity se snaží plánovat, ale je nedůsledný v jejich plnění</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zajímá se o dění kolem sebe, je aktivní</li> <li>➤ spolehlivě plní zadané úkoly, u nových úkolů vyhledává radu a vyžaduje kontrolu</li> <li>➤ je motivován vlastními zájmy, zájmy skupiny pro něj nabývají význam v momentě, kdy za nimi vidí přínos vlastní osobě</li> <li>➤ docela dobře dokáže identifikovat oblasti, kde by se moh zlepšit, ovšem kroky pro zlepšení podnikne v případě, povedou-li k naplnění vlastních cílů</li> <li>➤ někdy správně neodhadne vlastní schopnosti</li> <li>➤ dokáže vidět řešení problémů, ale pro jejich implementaci musí být motivován</li> <li>➤ orientuje se na výsledek, z tohoto pohledu dokáže identifikovat důležité úkony</li> <li>➤ dokáže se vyburcovat k výrazným výkonům, někdy se ale vlivem nepracovních okolností dostává hluboko pod výkon průměrný</li> <li>➤ reaguje na zpětnou vazbu a chce se zlepšovat</li> <li>➤ kritiku chápe často jako neoprávněnou, ale přemýšlí o ní</li> <li>➤ běžné pracovní úkony zvládá sám a nevyžaduje stálý dohled a kontrolu</li> <li>➤ dokáže vyjádřit vlastní názor, má ale někdy problém domluvit se na kompromisu</li> <li>➤ aktivity si plánuje a plánu se většinou drží</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je aktivní a iniciativní, přináší nové podněty, aktivně hledá řešení</li> <li>➤ spolehlivě plní zadané úkoly a dokáže si poradit se složitějším úkolem jeho převedením na dílčí úkoly a kroky</li> <li>➤ je schopen vlastní motivace, osobní i firemní cíle jsou v souladu</li> <li>➤ při plnění cílů řídí sám sebe, umí dobře odhadnout své možnosti a dle toho plánuje</li> <li>➤ dokáže vidět řešení problémů a aktivně ho přináší</li> <li>➤ orientuje se na výsledek a vlastní výkon, který je</li> </ul>

		<p>spolehlivý, vyrovnaný a stabilní</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zpětnou vazbu přijímá a chápe jako příležitost, a také ji konstruktivně dává</li> <li>➤ kritiku vnímá pozitivně jako impuls pro zlepšení</li> <li>➤ pracuje samostatně, rychle a správně, lze mu důvěřovat</li> <li>➤ dokáže vyjádřit vlastní názor a také jej argumentačně podložit, je zastáncem dialogu</li> <li>➤ má výborný time management, úkoly plní včas</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je pozitivně aktivní, jeho aktivita se odráží v jeho pozitivním přístupu k životu. Sám si stanovuje úkoly a aktivity, které mu umožňují nadstandardní výkon</li> <li>➤ spolehlivě plní i složité úkoly</li> <li>➤ motivuje nejen sebe, ale i ostatní členy týmu, firemní cíl přijímá jako cíle vlastní</li> <li>➤ při plnění cílů řídí sám sebe, umí dobře předvídat možné scénáře a dle toho plánuje, své síly dokáže přesně odhadnout a rozložit</li> <li>➤ přináší komplexní řešení</li> <li>➤ orientuje se na vlastní výkon, který je vysoce spolehlivý, a nadstandardní, hledá způsoby pro jeho zvyšování</li> <li>➤ zpětnou vazbu přijímá konstruktivně, sám ji také dává a navrhuje řešení pro zvyšování výkonu</li> <li>➤ pracuje zcela samostatně</li> <li>➤ nebojí se nést osobní riziko, jelikož ho dokáže adekvátně posoudit</li> </ul>

Dosahovat efektivně cílů nelze bez znalosti interních procesů. Jelikož je společnost certifikována dle systému ISO, existuje v rámci této oblasti poměrně značné množství přesně vymezených procesů, které musí konzultant bezpečně znát. Chování, které jim odpovídá, jsem pospala v kompetenci *Procesní orientace*. Využila jsem zde strukturu následujících kompetencí z NSP<sup>157</sup>: u kompetence *Kooperace* šlo o *dodržování dohodnutých pravidel*, u kompetence *Aktivní přístup* to konkrétně bylo *aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace*, u kompetence *Řešení problémů* šlo o prvky *pochoptit podstatu problému, vnímat příčiny a následky problému, přinést systémové řešení*. U kompetence

<sup>157</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].



*Flexibilita se jednalo o přijímání nových přístupů a myšlenek, a také ochotu měnit styl a metody práce.*

Kompetence	Úroveň	Charakteristika kompetence
<b>PROCESNÍ ORIENTACE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ schopnost orientovat se v procesech organizace</li> <li>➤ znát provázanost jednotlivých procesů a význam jejich dodržování při dosahování cílů</li> <li>➤ dodržovat daná pravidla a procesování</li> <li>➤ nevzbuzovat konflikty tam, kde je vše jasně procesně podloženo, pokud si není jist, prvně konzultuje</li> <li>➤ schopnost přistupovat k procesům a pravidlům nedogmaticky, ale současně je respektovat</li> <li>➤ schopnost zaujmout k procesům a pravidlům kritický postoj</li> <li>➤ schopnost identifikovat zastaralé nebo kontraproduktivní procesy, uchopit podstatu problému</li> <li>➤ schopnost identifikovat logické rozpory mezi dvěma a více procesy</li> <li>➤ schopnost přinášet návrhy řešení</li> <li>➤ aktivně působit při stanovování nových procesů a reformování těch starých</li> <li>➤ schopnost změnit své návyky a pracovní postupy s ohledem na implementaci nových pravidel</li> </ul>
	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ v procesech organizace se neorientuje</li> <li>➤ nechápe význam a návaznost jednotlivých procesů</li> <li>➤ často si nárokuje něco, o čem je přesvědčen, co však není pozitivně procesně podloženo, a vyvolává tak konflikty</li> <li>➤ pravidla přijímá zcela dogmaticky nebo si je naopak vykládá jak se mu to hodí</li> <li>➤ nedokáže se na pravidla dívat kriticky</li> <li>➤ nemá zájem participovat na procesech, nezajímá se</li> <li>➤ nemá schopnost najít a definovat podstatu problému, který se vyskytne v oblasti pravidel a procesů</li> <li>➤ řešení procesních problémů se vyhýbá, je pasivní</li> <li>➤ obtížně mění své návyky a pracovní postupy s ohledem na implementaci nových pravidel, změny vnímá negativně</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ disponuje slabou orientací v procesech organizace</li> <li>➤ chápe význam a návaznost procesů, se kterými je v dennodenním kontaktu</li> <li>➤ pravidla a procesy ho matou, a přesto že se je snaží pochopit, občas se v nich ztrácí a dochází tak ke konfliktům</li> <li>➤ na základě nepřesného chápání pravidel a procesů vznáší neoprávněné nároky</li> <li>➤ pravidla se snaží interpretovat ve svůj prospěch</li> <li>➤ jeho postoj k pravidlům je příliš kritický, neboť nerozumí jejich vztažnosti ke společným cílům</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ necítí se natolik znalý, aby se aktivně podílel na formulaci procesů</li> <li>➤ vlastní návrhy na optimalizaci procesů nebo pravidel nedokáže adekvátně vyargumentovat a obhájit</li> <li>➤ snaží se být aktivní</li> <li>➤ potřebuje více času, aby uchopil a implementoval nový proces nebo pravidlo, změny pro něj představují stres</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ v procesech organizace se orientuje</li> <li>➤ chápe význam a návaznost procesů v kontextu dosahování cílů</li> <li>➤ pravidla a procesy interpretuje správně, nechybuje a nedává podnět ke vzniku zbytečných konfliktů</li> <li>➤ své nároky dokáže přesně definovat a správně procesně podložit</li> <li>➤ pravidla se snaží interpretovat objektivně, neuchyluje se k jejich záměrné desinterpretaci, která by podpořila vlastní nárok</li> <li>➤ dokáže se na procesy a pravidla dívat kriticky, ovšem v jejich výkladu není dogmatický</li> <li>➤ dokáže strukturovat problém týkající se pravidel a procesů a systematicky jej řešit</li> <li>➤ jeho přístup je aktivní a samostatný</li> <li>➤ návrhy na optimalizaci procesů jsou vystavěné na správné identifikaci problému</li> <li>➤ dobře se adaptuje na změny, je schopen je bez větších problémů implementovat do praxe, nejsou pro něj zdrojem stresu</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má výbornou znalost procesů a pravidel</li> <li>➤ zcela chápe podstatu procesů při dosahování organizačních i individuálních zájmů</li> <li>➤ dokáže analyzovat, zda si procesní problém žádá individuální přístup nebo kooperaci týmu</li> <li>➤ jedná tak, aby nemusel dokazovat svůj nárok, předjímá situaci a brání vzniku konfliktu</li> <li>➤ dodržuje pravidla, která jsou efektivní z hlediska naplňování cílů</li> <li>➤ dokáže identifikovat podstatu problému týkajícího se nastavení procesů a pravidel</li> <li>➤ spolu-utváří motivační prostředí pro řešení procesních problémů</li> <li>➤ dává relevantní podněty pro optimalizaci procesů, je součástí řešitelských týmů</li> <li>➤ změny chápe jako příležitost, je otevřený novým podnětům a myšlenkám, snadno je implementuje do vlastních aktivit</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ z hlediska procesů a pravidel je považován za autoritu a poradce, může působit jako interní auditor</li> <li>➤ chápe význam a návaznost procesů v kontextu dosahování cílů</li> <li>➤ procesy a pravidla vnímá jako efektivní nástroj pro</li> </ul>

		<p>dosahování cílů, proto jim věnuje velkou pozornost</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ řešení problému je zcela vlastní, má dispozice pro vedení řešitelských týmů</li> <li>➤ své nároky dokáže přesně definovat a správně procesně podložit</li> <li>➤ pravidla se snaží interpretovat objektivně, upřednostňuje výklad ve prospěch skupinových cílů a v tomto duchu je tak dodržuje</li> <li>➤ přichází s erudovanými návrhy na optimalizaci procesů, jeho návrhy jsou brány jako podnět ke změnám</li> <li>➤ dokáže přinášet kreativní a efektivní řešení problému, oprávněně věří své intuici, je schopný sebereflexe</li> <li>➤ návrhy na optimalizaci procesů jsou vystavěné na správné identifikaci problému</li> <li>➤ je iniciátorem změn, přebírá za ně zodpovědnost, přináší nový pohled a myšlenky, je kreativní</li> </ul>
--	--	---

Následující kompetence zcela zásadně ovlivňuje výsledky společnosti, neboť definuje především žádoucí chování ve vztahu k zákazníkům společnosti (klientům i kandidátům). U této kompetence jsem použila prvek klíčové kompetence *Komunikace*<sup>158</sup> konkrétně *znát potřeby* a prvky kompetence *Odpovědnost*, což byly *schopnost odhadnout důsledky, dodržování úmluv a schopnost postavit se čelem k neúspěchům*. Dále byly využity některé prvky struktury kompetencí NSP. U kompetence *Ovlivňování ostatních*<sup>159</sup> to byly *přesvědčování a prezentační dovednosti*. U kompetence *Uspokojování zákaznických potřeb*<sup>160</sup> to byly *schopnost porozumět potřebám, schopnost vyjít zákazníkovi vstříc a přizpůsobit se, schopnost využívání vyjednávací strategie win-win a schopnost budovat vztah se zákazníkem*. U kompetence *Řešení problémů*<sup>161</sup> jsem využila zejména *schopnost pochopit podstatu problému, schopnost uchopit jej kontextuálně a schopnost přinést jeho systémové řešení*. Taktéž jsem zde použila kompetenci *Zvládání*

<sup>158</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 186-187.

<sup>159</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].

<sup>160</sup> Tamtéž.

<sup>161</sup> Tamtéž.

*zátěže*<sup>162</sup>, konkrétně prvky *překonávat překážky a vyrovnat se s neúspěchem*. Na základě analýzy interních dokumentů jsem pracovala taktéž s očekávaným chováním v oblasti *vytváření vzájemné důvěry, sebevědomého vystupování, odbornosti a profesionality*. Kromě chování ve vztahu k zákazníkům jsem pod tuto kompetenci zahrнула taktéž schopnosti týkající se *identifikace obchodních příležitostí a schopnosti tyto příležitosti využít, znalosti o byznysu a pochopení jeho podstaty*, což lze shrnout jako kompetenci *Podnikatelský postřeh*<sup>163</sup>. Předpokladem je *znalost produktového portfolia a schopnost posoudit obchodní příležitost z hlediska nákladů a lidských zdrojů*.

Kompetence	Úroveň	Charakteristika kompetence
<b>PODNIKATELSKÉ CHOVÁNÍ</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pochopit podstatu byznysu v oblasti poskytování personálních služeb a personalistiky</li> <li>➤ schopnost identifikovat obchodní příležitosti</li> <li>➤ schopnost posoudit obchodní příležitosti z hlediska jejich profitability</li> <li>➤ schopnost proměnit příležitost v byznys</li> <li>➤ znát produkty firmy</li> <li>➤ schopnost prodat produkt zákazníkovi: prezentovat, znát důkladně portfolio produktů, schopnost vysvětlit podstatu služby</li> <li>➤ schopnost porozumět potřebám zákazníka - empatie</li> <li>➤ schopnost pomoci zákazníkovi identifikovat potřeby</li> <li>➤ budovat a posilovat vztahy se zákazníkem</li> <li>➤ schopnost přizpůsobit se potřebám zákazníka</li> <li>➤ používat vyjednávací strategie win-win</li> <li>➤ schopnost prezentovat a přesvědčit o výhodách produktů nebo služeb</li> <li>➤ schopnost využívat přesvědčovací techniky ke svým cílům</li> <li>➤ schopnost získat důvěru zákazníka</li> <li>➤ být sebevědomý, cítit se jako odborník na danou oblast</li> <li>➤ pochopit podstatu problému při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ schopnost pochopit problém v celém jeho kontextu, tedy z hlediska příčin, následků a možných konsekvencí</li> <li>➤ schopnost přinést systémové řešení problému</li> </ul>

<sup>162</sup> Tamtéž

<sup>163</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004, s. 74.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ schopnost nést odpovědnost za své jednání</li> <li>➤ schopnost dodržovat úmluv</li> <li>➤ schopnost překonávat překážky</li> <li>➤ schopnost čelit neúspěchům</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedisponuje znalostí trhu, nemá přehled o obchodních příležitostech</li> <li>➤ obchodní příležitosti není schopen identifikovat</li> <li>➤ není schopen posoudit profitabilitu zakázky</li> <li>➤ nemá obchodní dovednosti, byznys není schopen získat</li> <li>➤ produkty firmy zná pouze orientačně, dopouští se nepřesností</li> <li>➤ není schopen nabídnout a prodat produkt zákazníkovi, nedokáže vysvětlit podstatu služby</li> <li>➤ nerozumí potřebám zákazníka</li> <li>➤ nepomáhá zákazníkovi s identifikací jeho potřeb</li> <li>➤ vztahy se zákazníkem nijak nerozvíjí</li> <li>➤ nedokáže se přizpůsobit potřebám zákazníka</li> <li>➤ vyjednávací strategie nepoužívá</li> <li>➤ neumí dobře prezentovat ani předem naučený text</li> <li>➤ nemá schopnost využívat přesvědčovací techniky ke svým cílům</li> <li>➤ nesnaží se získat důvěru zákazníka</li> <li>➤ má strach ze selhání a jako odborník se rozhodně necítí</li> <li>➤ nechápe podstatu problému při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ není schopen problém identifikovat</li> <li>➤ není schopen přinést řešení problému</li> <li>➤ zříká se zodpovědnosti za své jednání</li> <li>➤ nedodržuje úmluvy</li> <li>➤ v případě, že se vyskytnou překážky, se okamžitě vzdává</li> <li>➤ špatně snáší neúspěch</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ subjekty trhu sice zná, ale nedokáže za nimi vidět obchodní příležitost</li> <li>➤ obchodní příležitosti dokáže vyhledat pouze na základě jejich jasných indicií jako je například inzerce, oslovení agentury s poptávkou atd.</li> <li>➤ u základních služeb a produktů je schopen posoudit profitabilitu, u složitějších variant potřebuje pomoc</li> <li>➤ je schopen získat obchodní příležitost v případech, kdy má klient jasnou představu o své potřebě a prakticky vyhledá službu agentury</li> <li>➤ zná základní produktové portfolio, ale nedokáže nabízet služby komplexně</li> <li>➤ schopnost prodat produkt zákazníkovi: prezentovat,</li> </ul>

		<p>znát důkladně portfolio produktů, schopnost vysvětlit podstatu služby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ snaží se porozumět potřebám zákazníka, ale drží se zažitých scénářů</li> <li>➤ není schopen konkrétně specifikovat, co klient opravdu potřebuje, pomáhá klientovi identifikovat jeho potřeby jen v obecné rovině</li> <li>➤ má neosobní vztahy se zákazníky, nepřekračuje formální úroveň</li> <li>➤ obtížně se přizpůsobuje potřebám zákazníka, každá změna oproti standardnímu procesu (nový report) ho stojí velké úsilí</li> <li>➤ vyjednává podle předem naučených scénářů, není schopen rychle reagovat a přizpůsobit jednání situaci</li> <li>➤ dokáže prezentovat pouze naučený text, je si nejistý</li> <li>➤ schopnost využívat přesvědčovací techniky ke svým cílům</li> <li>➤ důvěru zákazníka získává jen velice obtížně</li> <li>➤ má nízké sebevědomí a nedostatečné kompetence na odborný výkon</li> <li>➤ pochopit podstatu problému při vzniku při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ dokáže identifikovat, že je problém, ale není schopen uchopit ho z hlediska příčin</li> <li>➤ navrhuje neadekvátní řešení</li> <li>➤ snaží se zbavit odpovědnosti, neustále ji přenáší na jiné osoby</li> <li>➤ má problém v dodržování dohodnutého</li> <li>➤ dokáže překonávat jen drobné překážky, velké překážky ho odradí</li> <li>➤ neúspěch ho dokáže paralyzovat a ovlivňuje jeho výkon směrem dolů</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ velice dobře zná své obchodní partnery, ale nevnímá tržní souvislosti, nezná podstatu fungování trhu</li> <li>➤ obchodní příležitosti aktivně vyhledává a je schopen správně identifikovat</li> <li>➤ je schopen posoudit příležitost z hlediska profitability, dokáže si připravit scénáře pro klienta, které jsou z hlediska profitability výhodnější</li> <li>➤ obchodní příležitost je schopen proměnit v byznys, občas potřebuje konzultaci nebo podporu manažera</li> <li>➤ velice dobře zná jednotlivé produkty a způsob jejich prodeje</li> <li>➤ schopnost prodat produkt zákazníkovi: prezentovat, znát důkladně portfolio produktů, schopnost vysvětlit podstatu služby</li> <li>➤ rozumí potřebám zákazníka a nabízí odpovídající službu</li> <li>➤ pomáhá zákazníkovi identifikovat jeho potřeby, je-li</li> </ul>

		<p>to požádán, ne vždy je schopen pomoci bez konzultace se zkušenějšími kolegy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formální vztahy se zákazníky se snaží rozvíjet a posunout do roviny prospěšné pro byznys, vztahy buduje a rozvíjí</li> <li>➤ přizpůsobuje se potřebám zákazníka, někdy není schopen rozeznat, co je v tomto směru adekvátní a akceptovatelné, jeho chování je ale vstřícné a příjemné</li> <li>➤ používá vyjednávací strategie zaměřené na prosazení vlastního cíle, nezáleží mu na satisfakci klienta, používá instinkt</li> <li>➤ umí přesvědčivě prezentovat, ale musí se na akci připravit</li> <li>➤ je schopen si získat důvěru zákazníka, ale vyžaduje to od něj k tomuto směřované aktivity</li> <li>➤ je přiměřeně sebevědomý, cítit se jako odborník na danou problematiku</li> <li>➤ pochopit podstatu problému při vzniku při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ identifikuje problém a chápe jej v celém jeho kontextu, tedy z hlediska příčin, následků a možných konsekvencí</li> <li>➤ přichází s návrhy řešení problémů, ovšem ne vždy řešení reflektuje problém v celém kontextu</li> <li>➤ nese zodpovědnost za své jednání, ale pouze do určité úrovně</li> <li>➤ dohodnuté úmluvy bez problému dodržuje</li> <li>➤ vyskytnou-li se překážky, snaží se najít způsob pro jejich překonání</li> <li>➤ s neúspěchy se snaží aktivně bojovat takovým způsobem, aby neovlivňovaly další výkon</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ na trhu se velice dobře orientuje, má přehled i o subjektech, které by se mohly stát budoucími obchodními partnery, pravidelně sleduje vývoj trhu a chápe podstatu jeho fungování</li> <li>➤ dosahuje výborných výsledků při identifikaci potenciálních obchodních příležitostí</li> <li>➤ věnuje velkou pozornost profitabilitě obchodní příležitosti s ohledem na vlastní zdroje, drží si určitý level a pokud je projekt pod jeho očekáváním, nebrání se ho předat méně vytíženému kolegovi</li> <li>➤ daří se mu obchodní příležitosti proměnit v byznys, jedná samostatně</li> <li>➤ jednotlivé produkty perfektně zná a dokáže klientovi nabízet jejich modifikace v závislosti na jeho individuálních potřebách</li> <li>➤ má schopnost prodat produkt zákazníkovi: prezentovat, zná důkladně portfolio produktů, je přesvědčivě schopen vysvětlit podstatu služby</li> <li>➤ rozumí potřebám klienta, dokáže nabídnout řešení v odpovídající modifikaci základního produktu</li> <li>➤ iniciativně pomáhá klientovi identifikovat potřeby a</li> </ul>

		<p>přichází s jejich optimálním řešením</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má vynikající vztahy se zákazníky, často přesahující formální úroveň, vztahy intenzivně buduje</li> <li>➤ změny, které podniká v rámci přizpůsobování se potřebám zákazníka, jsou přínosné pro obě strany</li> <li>➤ dokáže velice účinně vyjednávat, používá vyjednávací strategie</li> <li>➤ schopnost prezentovat a přesvědčit o výhodách produktů nebo služeb</li> <li>➤ schopnost využívat přesvědčovací techniky ke svým cílům</li> <li>➤ klienti mu přirozeně důvěřují, kde důvěru nemá, směřuje aktivity k tomu, aby ji získal</li> <li>➤ je přirozeně sebevědomý a důvěřuje svým schopnostem, cítí se jako odborník pro danou oblast</li> <li>➤ pochopit podstatu problému při vzniku při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ rychle a snadno identifikuje problém v celé jeho šíři a vidí jeho další konsekvence</li> <li>➤ při řešení problému přináší koncepční a systémové řešení plně reflektující aplikovatelné zdroje</li> <li>➤ odpovědnost za své jednání považuje za samozřejmost</li> <li>➤ bez problému dodržuje ujednané, případné změny včas komunikuje</li> <li>➤ má silnou vůli, překážky se snaží analyzovat a hledá nejvhodnější řešení</li> <li>➤ neúspěchy chápe jako přirozenou součást pracovního života a dokáže se s nimi snadno vypořádat</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má vynikající přehled o trhu, disponuje řadou obchodních i neformálních kontaktů, skrze něž se k němu dostávají relevantní informace o obchodních příležitostech</li> <li>➤ nejen, že je schopen výborně identifikovat obchodní příležitosti, ale obchodní příležitosti k němu přicházejí samy</li> <li>➤ bez problému dokáže určit profitabilitu projektu nebo potenciální příležitosti, pracuje s modifikacemi, které kopírují možné scénáře vývoje, podniká kroky na zvýšení profitability</li> <li>➤ obchodní příležitost proměňuje v byznys a velice často prodá klientovi komplexní řešení</li> <li>➤ rozumí potřebám klienta, dokáže nabídnout řešení v odpovídající modifikaci základního produktu</li> <li>➤ identifikuje potřeby klienta, klientem je vnímán jako odborník na problematiku a jeho názory jsou považovány za relevantní</li> <li>➤ vztahy s klienty jsou velice intenzivní, přesahují formální úroveň, nové vztahy se snaží systematicky posouvat do této roviny</li> <li>➤ změny, které podniká v rámci přizpůsobování se potřebám zákazníka, jsou přínosné pro obě strany</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je přesvědčivý vyjednávač, dosahuje stanoveného cíle a i zákazník se po jednání cítí jako vítěz</li> <li>➤ schopnost prezentovat a přesvědčit o výhodách produktů nebo služeb</li> <li>➤ schopnost využívat přesvědčovací techniky ke svým cílům</li> <li>➤ klienti mu zcela důvěřují, věří v jeho schopnosti a často je přizván jako konzultant</li> <li>➤ je příjemně sebevědomý, působí jako erudovaný odborník</li> <li>➤ pochopit podstatu problému při vzniku při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ snadno a rychle identifikuje problémy, vidí souvislosti s již vykonaným a dokáže přesně odhadnout následné konsekvence</li> <li>➤ rychle přichází s efektivním řešením problému</li> <li>➤ nese přirozenou odpovědnost nejen za své jednání, ale cítí se být zodpovědný za kolegy, tým atd.</li> <li>➤ dohodnuté bez problému dodržuje a snaží se plánovat pracovat tak, aby nedocházelo ke změnám, pokud k nim dojde, ihned je komunikuje</li> <li>➤ překážky se snaží analyzovat a hledá nejvhodnější řešení, vždy má k dispozici alternativy</li> <li>➤ neúspěchy snáší bez problému a vnímá je jako příležitost pro zlepšení</li> </ul>
--	--	--

Kompetenci, kterou jsem pojmenovala, jako *Inovace* jsem pojmul z hlediska dvou rovin. Jednu tvoří schopnost se adaptovat na změny. Jak jsem uváděla v průběhu práce, oblast recruitingu prochází zásadními změnami v souvislosti s vývojem pracovního trhu a schopnost tyto změny reflektovat a přizpůsobit se jim je velmi důležitá, ať už jde o oblast myšlení nebo chování. Druhá adaptace dnes ale už nestačí, je nutné přinášet nové myšlenky. Právě schopnost přistupovat k věcem kreativně je druhým strukturálním prvkem této kompetence. Při jejím utváření jsem využila prvky klíčové kompetence *Schopnost řešit problémy, kreativita*<sup>164</sup>, kterými jsou schopnost *odpoutat se* a schopnost

<sup>164</sup> BELZ, SIEGRIST 2001, s. 232-233.

spontaneity, dále pak všechny prvky kompetence *Kreativita*<sup>165</sup> a *Flexibilita*<sup>166</sup>.

Kompetence	Úroveň	Charakteristika kompetence
<b>INOVACE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ schopnost vyhledávat nové příležitosti</li> <li>➤ schopnost iniciovat změny umožňující lepší výkon</li> <li>➤ schopnost přicházet s novými nápady a podněty</li> <li>➤ schopnost přinášet návrhy na jejich implementaci do praxe</li> <li>➤ schopnost zapracovávat nové názory a postupy do formalizovaných procesů</li> <li>➤ schopnost vyvolávat a přijímat změny</li> <li>➤ otevřenost novým idejím</li> <li>➤ tvůrčí přístup k řešení problémů</li> <li>➤ inovativní a pružné myšlení</li> </ul>
	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ není schopen vidět nové příležitosti</li> <li>➤ nepřichází s novými nápady</li> <li>➤ změny přijímá negativně a s velkými obtížemi</li> <li>➤ s novým podnětem dokáže přijít jen na základě velice silného podnětu a velice zřídka</li> <li>➤ není otevřenost novým myšlenkám, cítí se jimi ohrožen</li> <li>➤ vyhledává stereotypy, je závislý na stabilitě pracovního prostředí</li> <li>➤ drží se zažitého, jeho myšlení je velmi nepružné</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nové přístupy hledá až na vyžádání, není aktivní</li> <li>➤ změny dokáže akceptovat, ale má s nimi problém</li> <li>➤ přichází s velice jednoduchými náměty na zlepšení, které nemají větší vliv na dosahování výsledků</li> <li>➤ vlastní návrhy ovšem není schopen připravit k implementaci</li> <li>➤ změny akceptuje jen velmi pomalu</li> <li>➤ nové myšlenky musí dlouho vstřebávat</li> <li>➤ drží se stereotypního myšlení</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aktivně vyhledává nové příležitosti a zpracovává podněty okolí</li> <li>➤ změny akceptuje bez problému</li> <li>➤ má řadu nápadů dostatek odvahy, aby představil</li> <li>➤ má motivaci a snaží se o jejich prosazení do praxe</li> </ul>

<sup>165</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 22. 3. 2014].

<sup>166</sup> Tamtéž.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ změny v něm nevyvolávají stres, akceptuje je bez problémů</li> <li>➤ je otevřený novým myšlenkám a postupům</li> <li>➤ změny je schopen přijímat bez problémů</li> <li>➤ zažití stereotypy dokáže při správné motivaci dobře překonat</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aktivně a samostatně vyhledává příležitosti ke změně</li> <li>➤ dokáže dobře improvizovat, používá intuici</li> <li>➤ přichází s novými nápady, které pozitivně ovlivňují výkon jednotlivců i firmy</li> <li>➤ změny chápe jako příležitost a vítá je</li> <li>➤ aktivně participuje na implementaci změn</li> <li>➤ na stereotypy pohlíží kriticky</li> <li>➤ vyznačuje se originálním myšlením</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je iniciátorem změn, dokáže vidět věci jiným způsobem, je zdrojem inspirace pro okolí</li> <li>➤ vidí věci zcela jiným způsobem</li> <li>➤ přichází s řadou inovací, které pomáhá implementovat do praxe</li> <li>➤ aktivně prosazuje změny a přijímá za ně zodpovědnost</li> <li>➤ dokáže ocenit a posoudit nápady druhých, je velmi podporující</li> <li>➤ snaží se kriticky pohlížet na zavedené postupy, hledá prostor pro zlepšování a optimalizaci</li> </ul>

#### 4. PŘEDBĚŽNÝ KOMPETENČNÍ MODEL

Předběžný kompetenční model pro pozici Recruitment Consultant je tvořen kompetencemi a projevy chování zaručujícími vysoký výkon. Tyto i jejich stručnou charakteristiku uvádím v následující tabulce. V podkapitole dále specifikuji, co je potřeba udělat proto, aby se stávající návrh mohl efektivně využívat.

Kompetence	Stručná charakteristika
<b>KOMUNIKACE</b>	Kompetence KOMUNIKACE umožňuje konzultantům rychle a efektivně komunikovat, aktivně naslouchat a tím získávat potřebné informace. Je také klíčem k úspěšnému řešení konfliktů předpokladem pro úspěšný prodej a prezentaci produktů společnosti.
	<p><b>Projevy chování</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jasně, rychle a přirozeně formuluje své myšlenky v písemné i ústní podobě</li> <li>➤ aktivně naslouchá a dokáže bezprostředně reagovat</li> <li>➤ rozumí neverbálním projevům a obsahům řeči</li> <li>➤ dává rychlou zpětnou vazbu, dokáže bez problému a strukturovaně shrnout řečené</li> <li>➤ snadno zvládá námítky, argumentovat ho baví</li> <li>➤ dokáže snadno řešit konflikty, nepůsobí mu stres, ale ani je nevyhledává</li> <li>➤ umí výborně prezentovat</li> <li>➤ rychle a správně zpracovává informace a sdílí je</li> <li>➤ je zdravě sebevědomý</li> </ul>
<b>SPOLUPRÁCE</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
	<p>Kompetence SPOLUPRÁCE je předpokladem úspěšného dosahování společných cílů. Klíčem k úspěchu je aktivní sdílení informací a pomoc při jejich využití. Je výrazem pochopení významu skupinových cílů a výrazně pomáhá upevňovat vztahy na pracovišti, neboť přestavuje také respekt a uznání práce kolegů.</p> <p><b>Projevy chování</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pozitivně působí v rámci týmu, stmeluje jej</li> <li>➤ informace ochotně sdílí a nabízí druhým k využití</li> <li>➤ významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>➤ chápe význam a smysl skupinových cílů a je s nimi ztotožněn</li> <li>➤ druhé respektuje, je přející, uznává výsledky kolegů</li> <li>➤ konflikty řeší konstruktivně</li> <li>➤ dokáže přijímat odpovědnost</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
	<p>Kompetence <b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b> představuje zájem dosahovat vynikajících výsledků a vyjadřuje ochotu se dále zlepšovat.</p>
	<b>Projevy chování</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ je aktivní a iniciativní, přináší nové podněty, aktivně hledá řešení</li> <li>➤ spolehlivě plní zadané úkoly a dokáže si poradit se složitějším úkolem jeho převedením na dílčí úkoly a kroky</li> <li>➤ je schopen vlastní motivace, osobní i firemní cíle jsou v souladu</li> <li>➤ při plnění cílů řídí sám sebe, umí dobře odhadnout své možnosti a dle toho plánuje</li> <li>➤ dokáže vidět řešení problémů a aktivně ho přináší</li> <li>➤ orientuje se na výsledek a vlastní výkon, který je spolehlivý, vyrovnaný a stabilní</li> <li>➤ zpětnou vazbu přijímá a chápe jako příležitost, a také ji konstruktivně dává</li> <li>➤ kritiku vnímá pozitivně jako impuls pro zlepšení</li> <li>➤ pracuje samostatně, rychle a správně, lze mu důvěřovat</li> <li>➤ dokáže vyjádřit vlastní názor a také jej argumentačně podložit, je zastáncem dialogu</li> <li>➤ má výborný time management, úkoly plní včas</li> </ul>
<b>PROCESNÍ ORIENTACE</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
	<p>Kompetence <b>PROCESNÍ ORIENTACE</b> představuje výbornou znalost jednotlivých procesů a pravidel, význam jejich dodržování při dosahování cílů, postoj k jejich dodržování a schopnost řešit konflikty.</p>
	<b>Projevy chování</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ má výbornou znalost procesů a pravidel</li> <li>➤ zcela chápe podstatu procesů při dosahování organizačních i individuálních zájmů</li> <li>➤ dokáže analyzovat, zda si procesní problém žádá individuální přístup nebo kooperaci týmu</li> <li>➤ jedná tak, aby nemusel dokazovat svůj nárok, předjímá situaci a brání vzniku konfliktu</li> <li>➤ dodržuje pravidla, která jsou efektivní z hlediska naplňování cílů</li> <li>➤ dokáže identifikovat podstatu problému týkajícího se nastavení procesů a pravidel</li> <li>➤ spolu-utváří motivační prostředí pro řešení procesních problémů</li> <li>➤ dává relevantní podněty pro optimalizaci procesů, je součástí řešitelských týmů</li> <li>➤ změny chápe jako příležitost, je otevřený novým podnětům a myšlenkám, snadno je implementuje do vlastních aktivit</li> </ul>
<b>PODNIKATELSKÉ CHOVÁNÍ</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
	<p>Kompetence <b>PODNIKATELSKÉ CHOVÁNÍ</b> vyjadřuje schopnost konzultanta zachytit obchodní příležitost, posoudit její rentabilitu a udělat z ní zakázku.</p>
	<b>Projev chování</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ na trhu se velice dobře orientuje, má přehled i o subjektech, které by se mohly stát budoucími obchodními partnery, pravidelně sleduje vývoj trhu a chápe podstatu jeho fungování</li> <li>➤ dosahuje výborných výsledků při identifikaci potenciálních obchodních příležitostí</li> <li>➤ věnuje velkou pozornost profitabilitě obchodní příležitosti s ohledem na vlastní zdroje, drží si určitý level a pokud je projekt pod jeho očekáváním, nebrání se ho předat méně vytíženému kolegovi</li> <li>➤ daří se mu obchodní příležitosti proměnit v byznys, jedná samostatně</li> <li>➤ jednotlivé produkty perfektně zná a dokáže klientovi nabízet jejich modifikace v závislosti na jeho individuálních potřebách</li> <li>➤ má schopnost prodat produkt zákazníkovi: prezentovat, zná důkladně portfolio produktů, je přesvědčivě schopen vysvětlit podstatu služby</li> <li>➤ rozumí potřebám klienta, dokáže nabídnout řešení v odpovídající modifikaci základního produktu</li> <li>➤ iniciativně pomáhá klientovi identifikovat potřeby a přichází s jejich optimálním řešením</li> <li>➤ má vynikající vztahy se zákazníky, často přesahující formální úroveň, vztahy intenzivně buduje</li> <li>➤ změny, které podniká v rámci přizpůsobování se potřebám zákazníka, jsou přínosné pro obě strany</li> <li>➤ dokáže velice účinně vyjednávat, používá vyjednávací strategie</li> <li>➤ schopnost prezentovat a přesvědčit o výhodách produktů nebo služeb</li> <li>➤ schopnost využívat přesvědčovací techniky ke svým cílům</li> <li>➤ klienti mu přirozeně důvěřují, kde důvěru nemá, směřuje aktivity k tomu, aby ji získal</li> <li>➤ je přirozeně sebevědomý a důvěřuje svým schopnostem, cítí se jako odborník pro danou oblast</li> <li>➤ pochopit podstatu problému při vzniku při vzniku konfliktu se zákazníkem</li> <li>➤ rychle a snadno identifikuje problém v celé jeho šíři a vidí jeho další konsekvence</li> <li>➤ při řešení problému přináší koncepční a systémové řešení plně reflektující aplikovatelné zdroje</li> <li>➤ odpovědnost za své jednání považuje za samozřejmost</li> <li>➤ bez problému dodržuje ujednané, případné změny včas komunikuje</li> <li>➤ má silnou vůli, překážky se snaží analyzovat a hledá nejvhodnější řešení</li> </ul> <p>neúspěchy chápe jako přirozenou součást pracovního života dokáže se s nimi snadno vypořádat</p>
--	---

<b>INOVACE</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
	Kompetence INOVACE představuje schopnost flexibilně reagovat na změny a adaptovat se na nové podmínky. Rovněž vyjadřuje schopnost přicházet s novými nápady a schopnost jejich implementace.
	<b>Projevy chování</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aktivně vyhledává nové příležitosti a zpracovává podněty z okolí</li> <li>➤ změny akceptuje bez problému</li> <li>➤ má řadu nápadů dostatek odvahy, aby představil</li> <li>➤ má motivaci a snaží se o jejich prosazení do praxe</li> <li>➤ změny v něm nevyvolávají stres, akceptuje je bez problémů</li> <li>➤ je otevřený novým myšlenkám a postupům</li> <li>➤ změny je schopen přijímat bez problémů</li> <li>➤ zažití stereotypy dokáže při správné motivaci dobře překonat</li> </ul>

**Tabulka6:** *Předběžný kompetenční model na pozici Recruitment Consultant*

#### 4.1 Doporučení k validizaci kompetenčního modelu

Finální fází při tvorbě kompetenčního modelu nikoli tvorbě předběžného kompetenčního modelu je *validizace*. Pod tímto pojmem se neskrývá nic jiného než praktické ověření platnosti modelu<sup>167</sup>. Ověřuje, zda v modelu popsané chování skutečně odpovídá za požadované výsledky. Tuto fázi v rámci bakalářské práce nerealizuji, neboť je mimo cíl práce, a proto se jí zde nebudu více věnovat. Nicméně musím uvést, že bez ověření toho, zda kompetenční model skutečně popisuje chování vedoucí k požadovaným výsledkům a bez jeho doplnění o tvrdé dovednosti (viz. kapitola 1.2), nelze o kompetenčním modelu vlastně hovořit a bylo by tedy značně riskantní využívat ho jako jednotícího kritéria pro všechny oblasti práce s lidskými zdroji.<sup>168</sup>

<sup>167</sup> KUBEŠ, SPILLEROVÁ, Kurnický 2004, s. 68-9.

<sup>168</sup> HRONÍK, VEDRALOVÁ 2008, s. 7.



## ZÁVĚR

Cílem předkládané bakalářské práce bylo vytvořit předběžný kompetenční model na pozici Recruitment Consultant ve společnosti Grafton Recruitment, který má sloužit jako výchozí prvek pro následnou implementaci Management by Competencies (MbC). Při dosahování cíle jsem pracovala s odbornou literaturou, s kompetenčními modely v Národní soustavě povolání, interními materiály a webem společnosti.

První část práce jsem věnovala vysvětlení, proč chápu kompetenci jako komplexní kvalitu spojenou s výkonem ve smyslu měkkých dovedností. Následně jsem objasnila pojem klíčové kompetence, jelikož jsem jejich strukturaci využila při samotné tvorbě kompetencí pro pozici Recruitment Consultant. Protože cílem práce byla tvorba kompetenčního modelu, bylo na místě objasnit také toto terminologické spojení. Abych podtrhla význam správné identifikace kompetencí, uvedla jsem kontext jejich uplatnění v řízení lidských zdrojů. Dále jsem zdůvodnila, proč pro tvorbu modelu volím kombinovaný přístup a na literaturou doporučených fázích tvorby kompetenčního modelu jsem demonstrovala vlastní postup.

Jak jsem uvedla výše, pracovala jsem s kompetencí jako entitou úzce spojenou s očekávaným výkonem, tedy cílem, jenž by měl vyplývat ze strategie společnosti. Z tohoto důvodu bylo nutné přiblížit organizační prostředí společnosti Grafton Recruitment a identifikovat chování očekávané na pozici Recruitment Consultant. Zde jsem pracovala s interními zdroji a využila jsem taktéž úrovní kompetencí v Národní soustavě povolání u pozic, jejichž náplň práce se dle projevů chování z velké části překrývá s chováním konzultanta.

Následovala klasifikace identifikovaných projevů chování do takzvaných kompetenčních témat. Na jejich základě jsem v konfrontaci s obsahy klíčových kompetencí a úrovní kompetencí definovaných v NSP stanovila kompetence pro pozici Recruitment Consultant, a tím jsem vytvořila předběžný kompetenční model.

Věřím, že jeho chystaná validizace umožní společnosti první krok k řízení podle kompetencí.

## ANOTACE

<u>Příjmení a jméno autora:</u>	Tkadlecová Kateřina
<u>Název katedry a fakulty:</u>	Katedra sociologie a andragogiky FF UP v Olomouci
<u>Název práce:</u>	Návrh kompetenčního modelu pro pozici personální konzultant ve společnosti Grafton Recruitment
<u>Vedoucí práce:</u>	Mgr. Hana Bartoňková, PhD.
<u>Počet znaků:</u>	
<u>Počet příloh:</u>	1
<u>Počet titulů použité literatury:</u>	
<u>Rok obhajoby:</u>	
<u>Klíčová slova:</u>	Kompetence, kompetenční model, konzultant, personální agentura

Cílem práce je sestavit kompetenční model pracovníka na pozici Recruitment Consultant v personální agentuře Grafton Recruitment, jehož hlavní pracovní náplní je vyhledávání a doporučování kandidátů na volná pracovní místa.

V úvodu práce seznamuji čtenáře s důvody volby tématu a dále navazuji teoretickým ukotvením pojmu kompetence, kompetenční přístup a kompetenční model. K samotnému cíli se pak dostávám přes základní informace o společnosti Grafton Recruitment včetně popisu organizačního prostředí a strategických cílů. Vlastní návrh kompetenčního modelu je vystavěn na základě analýzy interních dokumentů společnosti konfrontované s vymezením kompetencí a jejich úrovní u pozic v Národní soustavě povolání, které se z hlediska náplně práce s pozicí konzultant významně překrývají. Je také využito struktury klíčových

kompetencí autorů Belze a Siegrista. Výsledkem je návrh předběžného kompetenčního modelu pro pozici Recruitment Consultant.

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to build a competency model for the position of Recruitment Consultant working for the employment agency Grafton Recruitment. The worker's key responsibilities are attracting candidates and matching them to temporary or permanent positions with client companies. In the introduction to the thesis, the readers are acquainted with the reasons for selecting this topic. Then, the relevant terms such as competency, competency-based approach and competency model are dealt with from a theoretical point of view and the company Grafton, its organizational environment and strategic goals are described. The design of the model itself is based on the analysis of the company's internal documents. The analysis results are then compared and contrasted with competencies and their levels in those positions defined in the National Occupational Classification systems which, in terms of the job description, significantly overlap with the position of consultant. The structure of key competencies as defined by Belz and Siegrist is also used. The outcome of the thesis is the design of a preliminary competency model for the position of Recruitment Consultant.

## LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASOCI ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. [online] Dostupné z WWW <http://www.apps.cz/profil-apps.html> [cit. 20. 3. 2012].

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení, hry*. 1 vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. [online] *Soft skills*. Dostupné z WWW <http://www.esfcr.cz/zakazky/vyberove-rizeni-na-dodavatele-skoleni-soft-skills-1?highlightWords=Grafton> [cit. 29. 3. 2012].

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. *Vzdělávání zaměstnanců*. [online] Dostupné z WWW <http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-zamestnancu-nejlepsi-investice-do-budoucnosti?highlightWords=Grafton> [cit. 29. 3. 2012].

GRAFTON RECRUITMENT.[online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/> [cit. 20. 3. 2013].

GRAFTON RECRUITMENT. *O nás*. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/o-nas/kdo-jsme/> [cit. 20. 3. 2013].

GRAFTON RECRUITMENT. *Pro firmy*. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/pro-firmy/sluzby/> [cit. 20. 3. 2013].

Interní informace poskytované zástupcům členů ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB, Propagační materiál aktuální pro rok 2012.

GRAFTON RECRUITMENT. *Naše vize*. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/nase-vize.html> [cit. 29. 3. 2012].

GRAFTON RECRUITMENT. *Společenská odpovědnost*. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/> [cit. 20. 3. 2013].

GRAFTON RECRUITMENT. *Výbor dobré vůle nadace Olgy Havlové*. [online] Dostupné z WWW <http://www.grafton.cz/vybor-dobre-vule-nadace-olgy-havlove.html> [cit. 21. 3. 2012].

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. 1. Vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

INTERNÍ MATERIÁL: *ISO příručka*.

INTERNÍ MATERIÁL GRAFTON RECRUITMENT: *Manuál zaměstnance*.

INTERNÍ MATERIÁL GRAFTON RECRUITMENT: *Nábor Recruitment Consultant*.

INTERNÍ MATERIÁL GRAFTON RECRUITMENT: *Propagační brožura*.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102145&kod\\_sm1=2](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2) [cit. 20. 3. 2013].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW <http://www.nsp.cz/> [cit. 20. 3. 2013].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Katalog*. [online] Dostupné z WWW <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx> [8. 3. 2013].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Kompetence*. [online] Dostupné z WWW <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> [cit. 22. 3. 2014].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Manažer prodeje*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102145&kod\\_sm1=2](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2) [cit. 22. 3. 2014].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Měkké kompetence*. [online] Dostupné z WWW <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> [cit. 20. 3. 2013].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Měkké kompetence popis obsahu a úrovně*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manual\\_u.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manual_u.pdf#page=2) [cit. 20. 3. 2013].

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. *Odborný obchodní referent*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102637&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102637&kod_sm1=17) [cit. 29. 3. 2013].

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. *Specialista náboru pracovních sil*. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102145&kod\\_sm1=2](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102145&kod_sm1=2) [cit. 20. 3. 2013].

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

TKADLECOVÁ, K. Foto: Tvorba kompetenčních témat.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: *Hierarchický model struktury kompetence*

Obrázek 2: *Ovlivnitelnost lidských zdrojů*

Obrázek 3: *Kompetenční model jako most*

Obrázek 4: *Kontext uplatnění kompetenčního modelu*

Obrázek 5: *Organizační struktura*

Obrázek 6: *Struktura kompetenčního modelu NSP*

Obrázek 7: *Tvorba kompetenčních témat*

Tabulka 1: *Výhody funkčního kompetenčního modelu*

Tabulka 2: *PMS Hodnotící formulář*

Tabulka 3: *Úroveň kompetencí u pozice Specialista náboru pracovních sil*

Tabulka 4: *Úroveň kompetencí u pozice Manažer prodeje*

Tabulka 5: *Úroveň kompetencí u pozice Odborný obchodní referent*

Tabulka 6: *Předběžný kompetenční model na pozici Recruitment Consultant*



## **PŘÍLOHY**

Příloha 1: *Měkké kompetence – popis obsahu a úrovní*<sup>169</sup>

---

169

## Příloha 1: Měkké kompetence – popis obsahu a úrovní<sup>170</sup>



### Měkké kompetence – popis obsahu a úrovní

#### 1. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

**Dílčí kompetence:** reflektovat reakce okolí - schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělení), překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemně vyjádření, asertivní jednání - tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti.

#### Úrovně kompetence k efektivní komunikaci

Úroveň	Charakteristika
0	formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické schopnost naslouchat druhým je omezená předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé
1	formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
2	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších zádrhelů sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá
3	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních
4	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu
5	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty

1



<sup>170</sup> NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. [online] Dostupné z WWW [http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy\\_Manualu\\_NSP/Priloha\\_c10\\_manualu.pdf#page=2](http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2) [cit. 20. 3. 2013].

Úroveň	Charakteristika
	umí pracovat se zpětnou vazbou komunikuje s jinými kulturami

## 2. KOOPERACE (SPOLUPRÁCE)

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Je opakem nezdravé soutěživosti, stejně tak jako opakem preference pracovat sám.

**Dílejší kompetence:** ochota poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly a delegovat je.

### Úrovně kompetence ke kooperaci:

Úroveň	Charakteristika
0	spolupráce s ním je velmi problematická ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná
1	je spíše pasivní než aktivní má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné informace poskytuje jen na vyžádání
2	je spíše aktivní než pasivní je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování respektuje skupinové cíle informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí
3	aktivně spolupracuje do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli směřuje své aktivity ke skupinovému cíli sdílí a nabízí informace respektuje druhé a výsledky jejich úsilí
4	aktivně působí na atmosféru a potřebu skupiny významně přispívá k dosažení skupinových cílů je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
5	ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech

### 3. KREATIVITA

Tato kompetence představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, vyšší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch a výsledek. Kreativní myšlení a práce zahrnují intuici, vnitřní motivaci, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.

**Dílič kompetence:** schopnost vnímat a kriticky hodnotit příležitosti, přicházet s nápady a realizovat je, zpracovat své nápady do podoby formalizovaných záměrů a konceptů, přijímat riziko, schopnost vyvolávat i akceptovat změny

#### Úrovně kompetence ke kreativitě:

Úroveň	Charakteristika
0	Na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy, nepřichází s novými náměty a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor. Bojí se rizik a vyhýbá se jim
1	Změnám a novým přístupům se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“. Na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže navrhnout jednoduchá zlepšení. Rizika vnímá jako přímé ohrožení, riskantní řešení nevyhledává.
2	Aktivně zpracovává podněty z okolí, je schopný přicházet s náměty na zlepšení, resp. k usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže zcela samostatně připravit ani realizovat. Rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně – snadno je odradí od akce, nebo je podcení.
3	Aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, dokáže improvizovat a svou práci zlepšovat, je obdařen intuicí pro rozpoznání příležitosti a má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“. Má neobvyklé nápady a navrhuje nové postupy a řešení, rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí.
4	Samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové nápady/projekty, které posílují pozici jeho či jeho firmy. Zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy, ve změnách a v nových postupech a řešeních vidí příležitosti. Nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému. Jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní. Ve své práci využívá různé přístupy a postupy a nenechává se jimi omezovat. Nebojí se rizika nepoznaných cest, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat.
5	Je iniciátorem nových a inovativních myšlenek, inspiruje své spolupracovníky. Má inovativní a kreativní myšlení, dokáže věci vidět „jinak“. Originální a inovativní nápady dokáže realizovat a využívat v praxi. Je obdařen silnou intuicí, kterou úspěšně využívá ve své práci. Dokáže využívat a oceňovat originální myšlenky a chytré nápady ve svém okolí. Systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala jeho práci nebo práci týmu.

3

#### 4. FLEXIBILITA

Tato kompetence představuje operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.

**Díličí kompetence:** pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení.

##### Úrovně kompetence k flexibilitě:

Úroveň	Charakteristika
0	obtížně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi je zatížen stereotypy je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů přenášet pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné
1	obtížně se vyrovnává se změnami na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli potřebuje příklady a vzory je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity
2	akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas je schopen pozvolně překonávat stereotypy je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá
3	změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů je schopen přijímat nové myšlenky je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům
4	změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému nebojí se rizika nepoznaných cest je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
5	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti

4



OPERAČNÍ PROGRAM  
LEŽKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esf.cz](http://www.esf.cz)

## 5. USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB

Tato kompetence představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb.

**Díličí kompetence:** vycházet vstříc zákazníkovi, vcítit se do potřeb a zájmů ostatních – empatie, využívat vyjednávací strategie win-win, budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem, přizpůsobit se zákazníkovi.

**Úrovně kompetence k uspokojování zákaznických potřeb:**

Úroveň	Charakteristika
0	vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný je uzavřený, má nechuť komunikovat nezvládá emoce, reaguje agresivně v případě nátlaku vyjadřuje se negativně o zákaznících nebo vlastní firmě neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá
1	je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů komunikuje nedostatečně se zákazníkem vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby
2	má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby je schopný vstřícného chování má obavy z nových kontaktů vyjednává instinktivně komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce ne vždy a včas předvidá a rozpoznává potřeby zákazníků
3	dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby jeho chování je vstřícné, jednoduše příjemné uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost snaží se získat zpětnou vazbu je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace své emoce zvládá i ve vypjatých situacích zná svou firmu/produkt/zákazníky je loajální
4	je empatický, předvidá potřeby a očekávání zákazníka jedná a komunikuje profesionálně usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků dokáže účinně vyjednávat zvládá konfliktní situace přijímá osobní zodpovědnost
5	je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování zastává roli důvěryhodného poradce umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit

5



## 6. VÝKONNOST

Tato kompetence patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličinu.

**Dílčí kompetence:** pracovat v takových relacích, které dávají předpoklady k podávání požadovaného výkonu, stanovovat si cíle a úkoly, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy.

### Úrovně kompetence k výkonnosti:

Úroveň	Charakteristika
0	nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos) nereflexkuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován
1	snáží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu
2	většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví, formálně přijímá zpětnou vazbu je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority
3	jeho výkon je spolehlivý a stabilní má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskutečňuje podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku nemusí být příliš kontrolován reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority je schopen určité míry sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování
4	jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení orientuje se na výkon a na výsledek (přínos) konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu je schopen sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování
5	jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení, je schopen sebekontroly je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování

6

## 7. SAMOSTATNOST

Tato kompetence představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný žiuvěk se snaží, co nejvíce zastat bez příspěví ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.

**Dílčí kompetence:** vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu, rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.

### Úrovně kompetence k samostatnosti:

Úroveň	Charakteristika
0	je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou neumí se samostatně rozhodovat je závislý na skupinovém myšlení nechtí potřebu mít informace
1	samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení podléhá skupinovému myšlení přizpůsobuje se názoru ostatních
2	samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)
3	samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu někdy neodhadne správně své síly samostatně získává informace je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů
4	dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plní a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika
5	dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plní a je schopen se dlouhodobě koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

7



## 8. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Tato kompetence představuje schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.

**Díčí kompetence:** pochopit podstatu problému, odlišit podstatné od nepodstatného, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, systematické řešení problému, koncepční myšlení, reálné hodnocení problému.

### Úrovně kompetence k řešení problémů:

Úroveň	Charakteristika
0	nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje vyhýbá se řešení problémů, je pasivní neumí najít a definovat podstatu problémů
1	pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení zpravidla potřebuje pomoc druhých podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy kreativní je jen zcela výjimečně
2	samostatně řeší jednodušší problémy řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi snaží se využívat svou intuici a kreativitu
3	přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení v případě potřeby dokáže řešit problém týmově
4	dokáže definovat příčiny a následky problému využívá jak analytické, tak kreativní myšlení dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci podporuje motivující prostředí pro řešení problémů umí pracovat s prioritami je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
5	jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení vytváří motivující prostředí pro řešení problémů je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení

## 9. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE

Tato kompetence představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.

**Díličí kompetence:** vnímat celek, celek rozložit na díličí části a vidět mezi nimi vazby, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky a objektivně.

### Úrovně kompetence k plánování a organizaci práce:

Úroveň	Charakteristika
0	Neplánuje, selhává ve výkonu, úkoly plní nahodile organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné vyhodnocuje jen aktuální situaci
1	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity jeho výkon bývá často nestabilní nerozlišuje priority zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen vyhodnocuje jen aktuální situaci
2	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány obvykle podává očekávaný výkon plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže o nich rozhodovat samostatně dokáže organizovat svoji činnost a výkon umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních
3	plánuje krátkodobé i dlouhodobé v souladu s plány okolí stabilně podává požadovaný výkon dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých
4	plánuje krátkodobé i dlouhodobé v souladu s plány a potřebami okolí snaží se svůj výkon neustále zlepšovat rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli pracuje s riziky plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých
5	vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje rozvíjí potenciál i výkonnosti sebe a druhých stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, předvídá rizika plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje

9

## 10. CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Tato kompetence představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů.

**Díličí kompetence:** uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

**Úrovně kompetence k celoživotnímu učení:**

Úroveň	Charakteristika
0	ne cítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů
1	je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna
2	vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije dokáže analyzovat svou úspěšnost, v některých případech se poučit z chyb naučené používá v praxi, zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně
3	je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se vzdělává zná své silné a slabé stránky, své silné stránky dále rozvíjí umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb při osvojování nových dovedností je vytrvalý
4	definuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat pro ostatní může být zdrojem informací zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání
5	aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí podporuje osobní rozvoj druhých sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)

10

## 11. AKTIVNÍ PŘÍSTUP

Tato kompetence představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.

**Díčí kompetence:** připravenost k akci, dynamičnost a rozhodnost v jednání, angažovat se osobně nad rámec běžných povinností, vyvinout úsilí a aktivity důležité k realizaci cíle i přes vzniklé překážky, pozitivně a vstřícně jednat v konkrétních situacích, aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace.

### Úrovně kompetence k aktivnímu přístupu:

Úroveň	Charakteristika
0	je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat bez toho, aniž by mu to někdo přikázal
1	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden společně na náměty a rozhodnutí ostatních k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí
2	k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit
3	zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace reaguje na nabízené možnosti a příležitosti
4	je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady angažuje se nad rámec běžných povinností předvídá překážky a činí preventivní opatření vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkusí a učí se nové věci
5	je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle předvídá situace a přijímá opatření hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti zapojuje ostatní do svých projektů

## 12. ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.

**Díličí kompetence:** zvládání vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.

**Úrovně kompetence ke zvládnutí zátěže:**

Úroveň	Charakteristika
0	není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikarí a ztratí koncentraci, v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce, nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky, okamžitě se vzdá, od problémových situací /lidí utíká nedůvěra v sebe i ostatní, obavy ze selhání
1	zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí příliš si nevěří neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti při monotónních úkolech po čase selhává následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci
2	v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu
3	v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži neúspěch bere jako součást života a ustojí jej je schopen požádat o pomoc uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává změny akceptuje a přizpůsobuje se jim je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží



Úroveň	Charakteristika
4	<p>podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý</p> <p>neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe</p> <p>změny vnímá jako samozřejmost, vítá je</p> <p>při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení</p> <p>nenechá se odradit</p> <p>rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli</p> <p>ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity</p> <p>ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem</p>
5	<p>odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup</p> <p>vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku</p> <p>z neúspěchu se poučí a přijímá opatření</p> <p>při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení</p> <p>při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl</p> <p>v zátěžových situacích je oporou druhým</p> <p>je schopen i v silně vyjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých</p> <p>má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti</p>

### 13. OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH

Tato kompetence vyjadřuje vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.

**Dílejší kompetence:** vyhledávat informace, vyhodnocovat různé zdroje dat a informační kanály, rozeznat a ověřit minu hodnoty informací, vytvářet a uspořádat dokumentaci, předávat a zpracovávat informace, pracovat s databázemi informací, využívat moderní informační technologie.

**Úrovně kompetence k objeovávání a orientaci v informacích:**

Úroveň	Charakteristika
0	<p>informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací</p> <p>výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky</p> <p>získané informace si neověřuje</p> <p>technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně</p> <p>získané informace využívá nahodile či nestructumvaně</p>
1	<p>informace přijímá úselově</p> <p>dohledávání informací je často stereotypní</p> <p>informace umí třdit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií</p> <p>důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje</p> <p>informace předá dál, ví-li kam</p>

Úroveň	Charakteristika
2	je-li motivován okolím, vyhledává další informace viditelné nejasnosti ověřuje dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie umí rozpoznat podstatné informace, třídít je a analyzovat, pokud se týkají oblasti, v níž se dobře orientuje vytváří základní jednoduchou dokumentaci
3	informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací srovnává, posuzuje a ověřuje si informace orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil
4	cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů v informacích dokáže vidět možné příležitosti využívá netradiční zdroje informací strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem umí pracovat s technologiemi pokrokově
5	propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. řídí informační toky je schopen se orientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je

#### 14. VEDENÍ LIDÍ (leadership)

Tato kompetence představuje záměr a vůli se ujmout role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

**Díčí kompetence:** zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést poradny, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.

##### Úrovně kompetence k vedení lidí:

Úroveň	Charakteristika
0	odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nevídá stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém vyzažuje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené, nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených
1	snáží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané

Úroveň	Charakteristika
	úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní,
2	přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý max. do 10 pracovníků), svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předvádět znalosti
3	chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní efektivně vede porady, definuje společné cíle ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám kontroluje realizaci cílů a úkolů, využívá formální autoritu a moc správným způsobem, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujistěuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání
4	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické setkání je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje
5	je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a voľbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu členě rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, členě jim předává své znalosti a zkušenosti.



### 15. OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH

Tato kompetence vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.

**Díličí kompetence:** využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti.

#### Úrovně kompetence k ovlivňování ostatních:

Úroveň	Charakteristika
0	nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim
1	vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent, ...) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů
2	podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel- a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstrací atd. pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi, prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami, přestože zná zájmy a motivace posluchačů, odmítá se přizpůsobit
3	cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů, předvídá účinek jednání, prezentace a vystupování, kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit velmi dobře prezentuje s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou
4	své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit, předvídá a připravuje se na reakce vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování

Úroveň	Charakteristika
5	<p>navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů, mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování</p> <p>spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu, dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc</p> <p>jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat</p> <p>jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce</p>