

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky
Studijní rok 2009/2010



**NÁVRH MODELU ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ
VE SPOLEČNOSTI MITA THOR INTERNATIONAL**

DESIGNING OF THE MODEL OF MANAGEMENT BY
COMPETENCIES IN THE MITA THOR INTERNATIONAL COMPANY

Bakalářská diplomová práce

Mgr. Šárka Hermanová

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

Olomouc 2010

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

.....

Mgr. Šárka Hermanová

Ve Studénce dne 26.11.2010

OBSAH

ÚVOD	3
1 ZÁKLADNÍ POJMY	4
1.1 VYMEZENÍ POJMU KOMPETENCE.....	4
1.2 STRUKTURA KOMPETENCÍ	6
1.3 DRUHY KOMPETENCÍ.....	7
1.4 KOMPETENČNÍ MODEL Y	9
1.5 VÝCHODISKA PŘI TVORBĚ KOMPETENČNÍCH MODELŮ	10
2 PROCES IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ	14
2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	14
2.2 FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT	15
2.2.1 <i>Analýza pracovních funkcí/úkolů</i>	15
2.2.2 <i>Analýza strategických dokumentů</i>	16
2.2.3 <i>Analýza pracovního výkonu</i>	16
2.2.4 <i>Analýza typových pracovních pozic</i>	16
2.3 FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ	17
2.4 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU A JEHO OVĚŘENÍ.....	18
3 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ.....	19
3.1 DEVELOPMENT CENTRE	19
3.1.1 <i>Behaviorální metody</i>	20
3.1.2 <i>Analogové metody</i>	20
3.1.3 <i>Analytické metody</i>	21
3.2 360° HODNOCENÍ.....	21
4 VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	22
4.1 VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	23
4.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	23
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	24
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY	25
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	25
5.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI A ZAMĚŘENÍ FIRMY	25
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	26
5.4 MISE A VIZE SPOLEČNOSTI.....	27
6 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ PRO POZICI PERSONÁLNÍ PORADCE .	28
6.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	28
6.2 FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT	29
6.2.1 <i>Analýza pracovního místa</i>	29
6.2.2 <i>Analýza Etického kodexu</i>	30
6.2.3 <i>Analýza pracovního výkonu</i>	31
6.2.4 <i>Analýza typových pracovních pozic</i>	33
6.3 ANALÝZA A KLASIFIKACE KOMPETENCÍ	35
6.4 KOMPETENČNÍ KOTVY	41
6.5 VYTVOŘENÝ KOMPETENČNÍ MODEL	42
6.6 OVĚŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	43
7 MĚŘENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ.....	44
7.1 360° ZPĚTNÁ VAZBA.....	45
7.2 DEVELOPMENT CENTRE	46
7.3 KATEGORIZACE PRACOVNÍKŮ NA ZÁKLADĚ HODNOCENÍ.....	46
8 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ.....	48

ZÁVĚR	49
SEZNAM LITERATURY	50
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	51
ANOTACE	52

ÚVOD

„Kovářova kobyla chodí bosa,“ tvrdí jedno známé české přísloví. Ne vždy, ale často tomu tak ve skutečnosti opravdu bývá a společnost MITA THOR INTERNATIONAL v tomto směru není výjimkou. Za svých 20 let působení na trhu mezi renomovanými agenturami, které se specializují na personální poradenství, sice řadě firem pomohla nastavit či optimalizovat procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, ovšem sama sebe v tomto ohledu zanedbává. Abych byla přesná – personální procesy jsou ve firmě nastaveny spíše intuitivně, než systematicky, zaštiťuje je ředitelka a zároveň zakladatelka, která firmu řídí po celou dobu její existence. Díky její erudici, zkušenostem a profesionalitě sice ví, jak na to (ví, jaké typy lidí do společnosti vybírat, co by měli splňovat, jak je následně motivovat, rozvíjet, hodnotit, zkrátka jak s nimi pracovat), avšak tyto procesy nejsou příliš metodicky ukotveny a standardizovány.

Proto jsem si coby zaměstnanec společnosti toho času na mateřské dovolené vytkla za cíl firmě pomoci a navrhnout funkční nástroj v podobě kompetenčního modelu pro pozici personální poradce, která je ve firmě klíčová a má největší vliv na úspěch a konkurenceschopnost firmy na trhu. Sestavený kompetenční model pak bude základem pro další personální činnosti jako je nábor, hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků, jež komplexně zastřešuje pojem řízení podle kompetencí.

Cílem mé práce je tedy na základě analýzy a identifikace kompetencí vytvořit kompetenční model pro pozici personální poradce ve společnosti MITA THOR INTERNATIONAL. Kompetenční model se bude odvíjet zejména od popisu pracovního místa a nároků kladených na danou pozici z hlediska kvality práce a výkonu, ale také od studia firemních dokumentů strategického charakteru a z dalších zdrojů. Ráda bych také vzniklý kompetenční model zařadila do kontextu systému řízení lidských zdrojů v organizaci a vymezila konkrétně činnosti a oblasti, kde je možné s tímto konceptem pracovat a jak jej účelně využít.

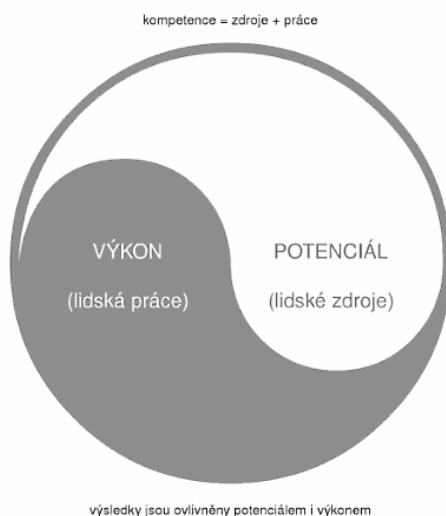
1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Vymezení pojmu kompetence

Nejprve se pokusím terminologicky ukotvit některé pojmy, s nimiž budu v textu práce operovat a které se vztahují k vybranému tématu. V první řadě je zapotřebí definovat samotný pojem KOMPETENCE.

Obecně platí, že kompetence je určitá **způsobilost**, resp. způsob dosahování maximálního výkonu na určité pozici. Kompetence tedy úzce souvisí s výsledky, jakých pracovníci na svých pozicích dosahují, potažmo s úspěšností a konkurenceschopností firmy. Existuje tedy přímá úměra: čím více budou zaměstnanci kompetentní a budou oplývat kýženými kompetencemi, tím bude daná firma na trhu úspěšnější. Plamínek v této souvislosti uvádí tzv. Fišerovo kompetenční pravidlo: „... všechny úspěchy a neúspěchy firem souvisí s kompetencemi lidí, kteří pro firmy pracují“ (Plamínek 2008, s. 152). Plamínek tedy zdůrazňuje lidské zdroje a jejich potenciál, který tvoří významnou složku kompetence: „Tyto dvě složky – lidské zdroje (tedy potenciál) a lidská práce (tedy výkon) – spolu tvoří **kompetenci** konkrétního člověka, tedy stav způsobilosti vykonávat příslušnou úlohu“ (tamtéž).

Obrázek č. 1: Složky kompetence podle Plamínka (2008, s. 152)



O významu lidského potenciálu v této souvislosti hovoří i Veteška a Tureckiová (2008, s. 28): „*Rozvoj lidského potenciálu je jedním ze základních cílů pokročilých koncepcí personální práce v organizaci...*“

Potenciál pracovníka je nezbytným předpokladem pro dosažení kýžených kompetencí. „*Pokud pracovník má potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout*“ (Šuleř 2002, s. 20).

I další autoři uvádějí, že kompetence má přímou návaznost na výkon a pracovní výsledky zaměstnance. Jedná se o způsob chování, který vede k očekávanému výsledku a efektivnímu výkonu. Podle Woodruffa je kompetence „*množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl*“ (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 27).

Kompetence jsou tedy pozorovatelné v chování člověka, ale nejedná se pouze o dovednosti, ale o ucelený komplexní soubor nejrůznějších prvků: „*Kompetence je trs znalostí, dovedností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí*“ (Hroník 2007, s. 61).

V českém kulturním prostředí se výraz kompetence používá i v jiném smyslu. Je proto žádoucí oba termíny blíže vysvětlit (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 15) :

1. kompetence z angl. *competency* znamená schopnost, být schopen něco udělat, mít potřebné vědomosti a dovednosti, které se projevují v chování člověka – v tomto významu daný výraz chápeme i v problematice kompetenčních modelů, potažmo v této práci
2. kompetence z angl. *competence* se týká spíše oblasti práce, znamená kvalifikaci, odbornou způsobilost vykonávat určitou činnost

Tureckiová a Veteška (2008, s. 25) uvádějí další významové odstínění pojmu kompetence jako „*synonymum pro možnost se vyjádřit k nějakému problému nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout.*“ Tvrdí, že tato složka kompetence s problematikou řízení podle kompetencí úzce souvisí, doplňuje totiž tu složku kompetence, která se týká osobnostních

kvalit jedince, vzájemně jsou tyto dva faktory propojeny. Jinými slovy, jedinec, který je způsobilý vykonávat nějakou činnost, by měl mít i oprávnění/pravomoc tuto činnost vykonávat. V tomto pojetí budu termín kompetence používat i v rámci této diplomové práce.

1.2 Struktura kompetencí

Jak jsem se již zmínila, kompetence úzce souvisejí s pracovním výkonem. Podle Woodruffa je kompetentní ten pracovník, který plní svěřené úkoly dobře nebo na vynikající úrovni. K tomu je zapotřebí, aby současně splňoval tři následující podmínky, které jsou rovnocenně důležité (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 27):

- *je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,*
- *je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít.*

Jednotlivé úrovně struktury kompetencí můžeme popsat následovně (srov. tamtéž, str. 30):

- **dovednosti** umožňují provádět konkrétní činnosti související s nějakým úkolem
- **znalosti** neboli **vědomosti** zahrnují poznatky týkající se určité oblasti a související s vykonávanou pracovní činností
- **vnímání sebe samotného** je pohled člověka na vlastní já
- **rysy** značí trvalé znaky člověka, je to obvyklé chování, které člověka odlišuje od ostatních, jedná se o hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti
- **motivy** jsou vnitřní pohnutky, které vyvolávají a udržují aktivitu, podněcují k činnosti určitým směrem

Z uvedené struktury vyplývá, že kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Veteška a Tureckiová (2008, s. 33) uvádějí, že: *„Kompetence se proto týkají celé osobnosti člověka (jeho schopností, vlastností i motivů) a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak jsou rozvíjeny a ztráceny.“* Problém je v tom, že jako kompetence je někdy chápáno pouze zjevné (pozorovatelné) chování. Přitom kompetence podle Kubeše, Kurnického, Spillerové (2004, s. 28) zahrnuje mimo výše uvedené prvky také například zkušenosti, know-how, inteligenci, talent, hodnoty, postoje a další vlastnosti osobnosti, které na první pohled patrné nejsou, které jsou však zakořeněny hlouběji ve struktuře osobnosti. *„Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy používají výkon v konkrétní pracovní situaci“* (tamtéž). To vysvětluje, proč jsou lidé v různé míře připraveni použít právě to chování, které povede k efektivnímu zvládnutí daného úkolu. Některým chybí dovednosti, jiným vědomosti a někomu jinému může chybět např. sebedůvěra nebo motivace.

1.3 Druhy kompetencí

Typologií členění kompetencí je v odborné literatuře celá řada. Spencer a Spencer dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 32) je dělí takto:

1. **Prahové** (podle Schrodera tzv. **základní kompetence**) – jedná se o nevyhnutelné dovednosti, bez nichž by člověk nemohl danou pozici vůbec zastávat
2. **Odlišující** (podle Schrodera tzv. **kompetence vysokého výkonu**) – ty rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných

Zajímavé členění nabízí dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 35) Carroll a McCrackin, kteří kompetence dělí do následujících čtyř okruhů:

1. **Klíčové kompetence** jsou společné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Vyjadřují to, co firma považuje za důležité, odrážejí firemní kulturu a odlišnost firmy.

2. **Týmové kompetence** popisují schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Díky rozpoznání těchto kompetencí se můžeme zaměřit na rozvoj celých týmů.
3. **Funkční kompetence** představují specializované vědomosti a dovednosti. Odlišují se podle jednotlivých pozic a oddělení. Jiné kompetence identifikujeme v oddělení financí, marketingu atd.
4. **Vůdcovské a manažerské kompetence** souvisejí s vytvářením vztahů, vedením a dalšími vůdcovskými nároky, jež jsou na manažery kladeny.

Dělení Tyronovo je založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií (tamtéž, str. 34 – 35):

1. **Manažerské kompetence** – přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, např.: řešení konfliktů, hodnocení a výběr zaměstnanců...
2. **Interpersonální kompetence** – jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními, např.: aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce...
3. **Technické kompetence** – vztahují se ke konkrétní pozici, k úspěšnému plnění speciálních úkolů, např.: programování, účetnictví, sběr dat...

Vzhledem k tomu, že mnou posuzovaná pracovní pozice není manažerského charakteru a manažerské kompetence proto nejsou ve vztahu k této pozici signifikantní, nebudu se v této práci manažerským kompetencím věnovat. Stejně tak nejsou příliš relevantní ani technické, resp. funkční kompetence, a to z toho důvodu, že pozice personální konzultant je poměrně všeobecná, nevyžaduje kromě jistého odborného kvalifikačního zaměření žádné specifické znalosti a dovednosti. Jinými slovy nároky na kandidáta pro tuto funkci nejsou příliš úzce vymezené, neboť ji může vykonávat jak např. absolvent VŠ psychologického, tak i ekonomického směru, pokud prokáže dostatečnou míru potenciálu a zejména požadovaných kompetencí sociálního a osobnostního charakteru.

Z toho důvodu se pro účely této práce jeví jako nejvhodnější dělení Belze a Siegrista, kteří podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 49) zavedli pojem klíčové kompetence a podávají následující strukturu klíčových kompetencí:

1. **Sociální kompetence** (schopnost práce v týmu, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím, komunikativnost...)
2. **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** (sebemotivace, schopnost reflexe vůči sobě samému, kompetentní zacházení se sebou samým...)
3. **Kompetence v oblasti metod** (schopnost strukturovat a klasifikovat nové informace, poznávat souvislosti, zvyšovat šance a rizika...)

1.4 Kompetenční modely

Ve firmách, které mají zaveden systém řízení podle kompetencí, jsou kompetenční modely jedním z důležitých a účinných nástrojů řízení lidí, neboť představují jednotný výkladový rámec pro dílčí personální činnosti, jako je výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců apod. Jsou úzce svázány s konkrétní pracovní pozicí, ale také s personální a podnikovou strategií firmy. Hroník (2007, s. 68) tuto spojitost vnímá tak, že kompetenční model nazývá jednak mostem mezi business a personální strategií, jednak mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce.

Kompetenční model zahrnuje příslušné kompetence, které jsou uspořádány do přehledné struktury. „*Popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci*“ (Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 60).

Argumenty pro zavedení kompetenčního modelu v organizaci formuluje Hroník (2006, s. 30) takto:

- sjednocení jazyka manažerů, personalistů
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení
- propojitelnost s vyhodnocením „čísels“
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy

Dále Hroník (2007, s. 71) konkretizuje parametry, které by měl kompetenční model splňovat, aby byl maximálně funkční a firmě prospěšný, zkrátka aby se s ním dobře pracovalo. Měl by být:

- **propojující**, tj. navazovat na podnikovou a personální strategii a vytvářet most mezi firemními hodnotami a job descriptions
- **uživatelsky přátelský**, tj. srozumitelný a jednoduše použitelný
- **jednotný**, tzn. platí pro všechny nebo aspoň klíčové pozice ve firmě
- **široce využitelný** v různých oblastech řízení lidských zdrojů
- **sdílený**, aby si jej manažeři zvnitřnili a osvojili (v ideálním případě je vytvořený jak shora, tak zdola a po jeho vytvoření je stále ožívován)

Efektivní kompetenční model by také měl obsahovat nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí. Jejich větší množství může způsobit, že práce s takto vytvořeným kompetenčním modelem bude příliš uživatelsky náročná a komplikovaná, manažeři mu nebudou rozumět a nemohou jej tím pádem ani sdílet, natož s ním efektivně pracovat. V neposlední řadě je třeba uvést, že kompetenční model by měl vycházet z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoliv z vlastností či rysů (Hroník 2006, s. 30).

1.5 Východiska při tvorbě kompetenčních modelů

Než se pustím do samotného procesu tvorby kompetenčního modelu, je nutné si ujasnit, který přístup zvolím (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63 - 64). Nabízí se přístup „**preskriptivní**“ (neboli vypůjčený), kdy se rozhodneme nevytvářet vlastní kompetenční modely, ale převezmeme již hotové modely navržené pro daný typ organizačního prostředí odjinud (jsou dostupné na trhu, zejm. u poradenských institucí). Tento přístup je vhodný vzhledem k úspoře času a finančních prostředků vložených do průzkumu a analýzy především pro organizace, které potřebují v krátké době získat základní přehled o požadavcích na své pracovníky a o potřebách jejich rozvoje. Pro účely této práce však tento přístup není vhodný, stejně jako „**kombinovaný přístup**“, který přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, v níž bude použit.

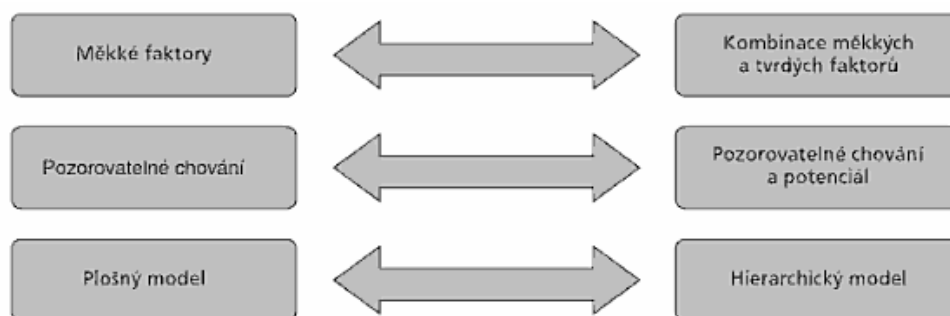
Nevýhodou „hotových“ kompetenčních modelů je to, že neakcentují individualitu firmy, nejsou napojeny na firemní strategii a není snadné je uchopit. Navíc je pro ně charakteristické, že zahrnují příliš vysoký počet kompetencí, což vede k neuchopení modelu v jeho celistvosti i k tomu, že se kompetence vzájemně překrývají, takže různí manažeři si pod určitým chováním představují různé kompetence, zkrátka dochází k záměně jedné kompetence za druhou (srov. Hroník 2007, s. 72). Z toho důvodu se jeví jako nejefektivnější přístup, který je i zároveň z hlediska zpracování nejnáročnější, „**přístup šitý na míru**“, jenž jsem zvolila jako nejvhodnější pro dosažení cílů této práce.

Dále je při designování kompetenčního modelu důležité se rozhodnout, které ze dvou základních východisek pro tvorbu kompetenčního modelu zvolím (srov. Hroník 2007, s. 69):

1. **sociálně-psychologické východisko** směřuje od kompetenčního jedince ke kompetentní firmě, kdy se efektivita a úspěšnost organizace odvíjí od vysoké kompetentnosti jejích pracovníků; z tohoto pojetí budu vycházet i při koncipování kompetenčního modelu spol. MITA THOR INT., protože prosperita a rozvoj této firmy jsou založeny z větší části, ačkoliv ne zcela, na kompetencích jejích zaměstnanců
2. **organizačně-marketingové východisko** (neboli strategické východisko) postupuje opačně, z globální firemní úrovně na úroveň individuální (směřuje od kompetence firmy ke kompetencím jedince)

Existují různé typologie kompetenčních modelů. Hroník (2006, s. 33) rozděluje kompetenční modely do 8 typů – podle toho, jakým způsobem kombinujeme různé faktory:

Obrázek č. 2: Kombinace faktorů určujících typ kompetenčního modelu



Z hlediska cíle této práce je třeba na tomto místě podotknout, že kompetenční model společnosti MITA THOR INTERNATIONAL bude kombinovat měkké faktory, pozorovatelné chování a plošný model. Tuto kombinaci jsem zvolila z toho důvodu, že práce personálního konzultanta vyžaduje zejména přítomnost tzv. soft skills, tedy měkkých dovedností, které jsou přenositelné a nelze je odborně kvalifikovat, dále proto, že se model bude vztahovat na všechny konzultanty ve firmě MITA THOR INTERNATIONAL a protože jednotlivé kompetence budou pozorovatelné v chování pracovníků a budou tedy charakterizovány jejich projevy chování.

Další typologii nabízí ve své publikaci o manažerských kompetencích Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60 - 61), kteří navrhují toto členění:

- **Model ústředních kompetencí**, tzv. *core competencies* – zahrnuje kompetence, jež jsou společné a nezbytné pro všechny zaměstnance
- **Specifický kompetenční model**, který se zaměřuje na výčet kompetencí pracovníka konkrétní firmy na konkrétní pracovní pozici
- **Generický (všeobecný) kompetenční model** – také se týká určité pracovní pozice, ovšem je obecnější, nezohledňuje specifika konkrétní firmy, ale je využitelný univerzálně na daný okruh pracovních činností

Ve shodě s Hroníkem se přikláním k názoru, že univerzalistické kompetenční modely nejsou příliš vhodné, že kompetenční model by měl zohledňovat individuální specifika dané pozice v konkrétním organizačním prostředí. Z toho důvodu se v této práci zaměřím na vytvoření „specifického kompetenčního modelu“ pro pozici personální poradce ve společnosti MITA THOR INTERNATIONAL. Tato organizace je totiž výjimečná ve srovnání s jinými personálními agenturami na trhu v tom, že poskytuje široké portfolio služeb v oblasti personálního poradenství (od náběrů zaměstnanců, přes firemní vzdělávání, personální audity, Assessment a Development Centre, průzkumy firemního klimatu apod.), zatímco většina agentur se specializuje jen na dílčí segment, jako třeba pouze na recruitment nebo pouze na firemní vzdělávání. Z toho hlediska i nároky kladené na personálního poradce se v této firmě liší, neboť všichni konzultanti musí být

schopni dělat všechno a být vzájemně zastupitelní, musí umět získat zakázku i ji následně realizovat. Ve firmě neexistují specialisté na různé činnosti podnikání firmy (např. specialista na recruitment nebo specialista na obchod a získávání klientů...), funkce personálního poradce v této organizaci tedy obnáší jiné nároky z hlediska:

- přidělených úkolů a typů pracovních činností
- požadovaných výsledků a měřítek úspěšnosti
- úrovně a typu komunikace či spolupráce s klienty
- míry osobní zodpovědnosti a angažovanosti apod.

Výslednou podobu specifického kompetenčního modelu bude také mimo jiné ovlivňovat konkrétní firemní a organizační kultura, vize a poslání společnosti, její tradice a historie.

2 PROCES IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ

Nejdůležitějším krokem při nastavování kompetenčního modelu je identifikace kompetencí. V první řadě je potřeba mít k dispozici popis pracovního místa a znát nároky kladené na danou pozici, z toho pak bude možné vycházet při definování požadovaných kompetencí a měření jejich úrovně u jednotlivých pracovníků či kandidátů. Díky správně identifikovaným kompetencím může firma vybírat vhodné pracovníky, plánovat jejich trénink a rozvoj a také stanovit kritéria, podle kterých může pracovníky efektivně hodnotit.

I přes různorodost a množství technik, jež jsou jednotlivými autory popisovány, proces identifikování kompetencí můžeme dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 46) rozdělit do následujících fází:

1. Přípravná fáze
2. Fáze získávání dat
3. Fáze analýzy a klasifikace informací
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
5. Ověření a validizace vzniklého modelu

2.1 Přípravná fáze

V této fázi tvůrci kompetenčního modelu obvykle shromažďují základní informace prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s manažery na strategických pozicích a studia organizačních materiálů.

Cílem přípravné fáze je získat tyto výstupy (Bartoňková 2008, s. 91):

- *identifikovat klíčové pracovní pozice – tj. cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model (KM)*
- *získat informace o cílech a strategických záměrech organizace*
- *porozumět organizační struktuře*
- *ujasnit si cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme*
- *sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu KM*
- *vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu*

2.2 Fáze získávání dat

Technik sběru dat zacílených na identifikaci kompetencí, které jsou nejdůležitější pro dosahování požadované úrovně výkonu, je celá řada, přičemž platí, že je vždy nutné využít a kombinovat data z více zdrojů informací. Tureckiová a Veteška je člení tímto způsobem (2008, s. 100):

- **Metody explorativní** (pozorování, strukturované rozhovory apod.)
- **Výstupy z hodnocení pracovníků** (zejm. formou 360° zpětné vazby)
- **Metody řešení problémů** (skupinová/ individuální cvičení, hraní rolí)
- **Analytické metody** (osobnostní dotazníky a další testy)
- **Další typy metod** (panel expertů, kreativní a řešitelské workshopy)
- **Funkční analýza** (analýza odborných schopností)

Vzhledem k charakteru pozice a vzhledem k dostupným zdrojům budu v této práci provádět analýzu na základě následujících metod:

2.2.1 Analýza pracovních funkcí/úkolů

„Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Analýza pracovního místa proto odhaluje kroky, které osoba musí učinit, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem“ (Belcourt, Wright 1998, s. 42). I podle Gigalové (2007, s. 26) se analýza pracovního místa vztahuje k očekávaným kvalitám daného pracovníka, *„poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.“* Vezmeme-li v úvahu terminologii Armstronga, pak bychom měli spíše hovořit o analýze pracovní role. Tento termín podle něj více odpovídá modernímu a flexibilnímu organizačnímu prostředí, více se vztahuje k chování lidí, než k popisu jednotlivých činností, jež mají vykonávat. Analýza role pak podle Armstronga nebude tolik pojmenovávat úkoly, které mají být splněny, ale místo toho spíše *„uvede očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavky na schopnosti v podobě dovedností a chování potřebných ke splnění zmíněných očekávání“* (Armstrong 2007, s. 277).

2.2.2 Analýza strategických dokumentů

Jak jsem se již zmínila v kapitole 1.4, kompetenční model má být úzce svázán s podnikovou a personální strategií, tvoří mezi nimi propojující most. Jak tvrdí Hroník (2007, s. 68), „*kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce.*“ Je tedy nezbytné vycházet při designování kompetenčního modelu právě z analýzy strategických firemních dokumentů, v tomto případě se bude jednat zejm. o pracovní řád, jehož součástí je i Etický kodex společnosti a záznamy z metodických dnů.

2.2.3 Analýza pracovního výkonu

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 180), jedná se v podstatě o metodu funkční analýzy, která se zaměřuje na výsledky pracovního výkonu. „*Funkční analýza začíná analýzou rolí plněných nějakým jednotlivcem, aby došla k popisu jednotlivých složek nebo ‚jednotek‘ výkonu, které vytvářejí podobu role. Výsledné jednotky se skládají z kritérií výkonu charakterizovaných v podobě výsledků a z požadavků na znalosti, dovednosti, které jsou potřebné k úspěšnému výkonu práce*“ (tamtéž). Tuto metodu jsem se ve své práci rozhodla použít i z důvodu, jenž ve své knize charakterizuje Veteška a Tureckiová (2008, s. 101), kteří prohlašují, že „*je vhodné nejprve popsat charakteristiky standardního, respektive efektivního výkonu, a teprve poté zvolit označení pro kompetenci.*“ Metodou analýzy pracovního výkonu se budu zabývat jen do jisté míry a to v tom směru, že se pokusím navrhnout kritéria pro posuzování výkonu na pozici personální poradce, odvozená od popisu pracovního místa, z katalogu typových pracovních pozic a z analýzy interních firemních dokumentů, jejichž součástí je např. i SWOT analýza (podrobněji viz níže). Navržená kritéria hodnocení pracovního výkonu mi pak poslouží při vytváření kompetencí.

2.2.4 Analýza typových pracovních pozic

Jedná se o strukturovaný soubor informací o povoláních a typových pozicích, dostupný široké veřejnosti na webových stránkách, které jsou sestavovány a spravovány týmem expertů a odborníků. Kartotéka typových pracovních pozic poskytuje podrobný popis jednotlivých typových pozic,

resp. informace o pracovních činnostech a podmínkách, o mzdách a statistice volných míst, dále o kvalifikačních, osobnostních a zdravotních požadavcích a také o obecných způsobilostech (*Kartotéka typových pozic* [online]. aktualizováno 3.10.2010 [cit. 8.10.2010]. Administrativa, správa, personalistika. Dostupné z www: <http://ktp.istp.cz>). Tuto metodu jsem se rozhodla použít z toho důvodu, že poskytuje určité vodítko, odrazový můstek pro získání základní, velice podrobně specifikované a strukturované představy o tom, co pozice personalisty z obecného pohledu obnáší a jaké nároky jsou na ni kladeny.

2.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

V tomto bodě je mým úkolem zpracovat i setřídít veškerá zjištěná a shromážděná data, údaje, informace, které se vztahují ke kompetencím na dané pracovní pozici a jež jsem získala výše uvedenými metodami. V tomto případě je nutné vycházet z faktu, že ve spol. MITA THOR INTERNATIONAL doposud žádný kompetenční model vytvořen nebyl, takže kompetence budu posuzovat vůbec poprvé. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 55 - 56) doporučují postupovat v této fázi následujícími kroky, jejichž výstupem bude ucelený seznam kompetencí:

- Popsat jednotlivé projevy na separátní lístky papíru s označením zdroje těchto údajů, aby bylo možné je později kombinovat.
- Ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšnému plnění úkolů, k úspěšnému výkonu. Díky tomuto filtru se do další fáze analýzy dostanou pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro popis a tvorbu kompetencí.
- Zařadit jednotlivé výroky do skupin, které se nazývají „**kompetenční témata**“ neboli „**kompetenční kotvy**“. Tyto skupiny kompetencí pak vytvoří homogenní celky, jež jsou dále analyzovány společně.

Načrtnutý proces analýzy a klasifikace informací využiji i v této práci, neboť zahrnuje systematické setřídění zjištěných dat a umožňuje vyvarovat se co nejvíce možným chybám. Jeho výhodou je také to, že směřuje k seskupení kompetencí do stejnorodých celků, což je i mým záměrem.

2.4 Tvorba kompetenčního modelu a jeho ověření

V této fázi je třeba jednotlivé kompetence, seskupené podle příbuzných projevů chování do homogenních celků, tzv. kompetenčních kotev, detailněji charakterizovat a popsat, aby co nejpřesněji odpovídaly daným projevům chování. Kompetence je nutné následně definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici podle úrovně jejího rozvoje (od negativního projevu chování přes slabě rozvinutou úroveň až po vysoce rozvinutou úroveň). Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 57) uvádějí několik zásad, jež je třeba při tvorbě stupnice a koncipování modelu dodržet:

- Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, vyvarovat se dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi všeobecností a konkrétností popisu.
- Vyvarovat se popisování v kruhu, v definici kompetence bychom neměli opakovat její název, resp. popisovat kompetenci jejím názvem.
- Definitivní název kompetence bychom měli vytvořit až tehdy, když existuje popis stupnice, ne naopak.
- Název by měl souhrnně a zkráceně vyjadřovat jádro daného chování.

Výstupem této fáze bude koncepce kompetenčního modelu, která bude mít podobu tabulky s uvedením názvů kompetencí, roztríděných do kompetenčních témat, resp. kompetenčních kotev.

Na konci celého rozsáhlého procesu je vhodné verifikovat, zda model opravdu splnil svůj předem definovaný účel, tzn. zda popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků, zda je možné se na něj spolehnout, zda mu manažeři rozumí a umí s ním pracovat, zda je možné jej využít při výběru pracovníků, hodnocení, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců apod. „*Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu*“ (Bartoňková 2008, s. 93).

I Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 55 - 56) navrhuji doplnit proces tvorby kompetenčního modelu ještě o fázi ověření vzniklého modelu na širším vzorku respondentů (např. formou dotazníku), ale tomuto kroku se vzhledem k jeho náročnosti nebudu v bakalářské práci věnovat.

3 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ

Na otázku, proč kompetence u zaměstnanců měřit, je jednoduchá odpověď: je třeba změřit, do jaké míry je určitá kompetence u toho kterého zaměstnance zastoupena. Podle Bartoňkové (2010, s. 189) „*měření úrovně kompetencí nám pomůže zjistit velikost rozdílu mezi skutečným stavem a požadovaným stavem.*“

Pro měření úrovně kompetencí existuje řada metod, které se liší v přesnosti posouzení, náročnosti použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí. Vybrané techniky lze zahrnout pod komplexní metody posuzování a hodnocení různých osobnostních charakteristik jedinců, kterými jsou „*Assessment Centre*“ a „*Development Centre*“, neboť tyto metody obsahují tzv. „všechno pod jednou střechou,“ zahrnují tedy různé dílčí nástroje posuzování úrovně kompetencí. Pro účely této práce je důležité nastínit význam a obsah především u metody Development Centre a 360° zpětná vazba, poněvadž právě tyto dvě metody jsou vhodné pro měření kompetencí na pozici personální konzultant, a to z důvodu jejich:

- **komplexnosti** z hlediska možnosti získání a ověření informací z mnoha zdrojů, od několika subjektů a formou různých nástrojů
- **variability** – obsah cvičení, testů, her, dotazníků, modelových situací apod. v rámci DC je možné designovat podle potřeb a cílů organizace
- **objektivity** – díky tomu, že do 360° zpětné vazby i DC je angažováno několik hodnotitelů/assessorů, je zajištěna vysoká objektivita výsledků

3.1 Development Centre

V praxi se často pojem Development Centre zaměňuje za Assessment centre, je tedy třeba oba termíny odlišit a nastínit, jaký je mezi nimi rozdíl: „*Metody Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC) jsou považovány za nejvaldnější metody ve své předpovědi. AC se používají při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje*“ (Hroník 2006, s. 63).

AC je zaměřeno na provedení analýzy způsobilosti a potenciálu nově přichozích zaměstnanců s cílem zhodnotit kvality uchazečů před nástupem do zaměstnání. DC se týká posouzení úrovně individuální způsobilosti a potenciálu u stávajících zaměstnanců společnosti. Podle uvedených definic je patrné, že bych se v této práci měla zabývat spíše obsahem DC, v jehož rámci je využíváno jak behaviorálních, tak analogových a analytických metod, stejně jako strukturovaných rozhovorů. Účastníci jsou posuzováni komisí hodnotitelů na základě předem stanovených kritérií.

3.1.1 Behaviorální metody

Podle Kubeše, Kurnického, Spillerové (2004, s. 76) tento přístup hraje z hlediska měření kompetencí dominantní roli. Jedná se o metodu sledování manifestovaného chování pracovníků v různých situacích, přičemž tyto projevy chování svědčí ve velké míře o úrovni dané kompetence. Podstatné je, aby pozorovatelé (assessoři) byli dobře vyškoleni a dokázali správně identifikovat projevy chování reprezentující kompetence a aby své poznatky pečlivě zaznamenali. Pozorování vnějších projevů chování probíhá během celého procesu realizace DC, přičemž nejvíce se tato metoda uplatňuje během různých cvičení, hraní rolí, řešení modelových situací atd.

3.1.2 Analogové metody

Analogové metody zastřešují velkou skupinu metod sloužících pro posouzení úrovně kompetencí (tamtéž, s. 77). Principem těchto metod je navazování situací podobných těm, ve kterých se pracovníci při své práci setkávají. Patří sem skupinové modelové situace, hraní rolí, prezentace či řešení případových studií a další techniky, které jsou rovněž obsahem DC. **Řešení modelových situací a případových studií** mají většinou charakter skupinového cvičení realizovaného společně, v týmu posuzovaných jedinců a před panelem hodnotitelů. Umožňují pozorovatelům sledovat úroveň zastoupení různých kompetencí, zejména z oblasti měkkých kompetencí, tzv. soft skills. **Individuálně zadaná případová studie**, u které má posuzovaný čas na písemné vypracování, umožňuje projevit takové kompetence, jako analytické schopnosti, kreativitu, otevřenost změnám ad.

3.1.3 Analytické metody

Tyto metody vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné a které mapují určité generické (tj. všeobecné) kvality člověka (tamtéž, s. 86). V podstatě se jedná o psychodiagnostické nástroje, jež zahrnují různé psychologické dotazníky a testy vydávané odbornými a licencovanými pracovišti. Baterie testů je sestavena podle předem vytčeného cíle, aby reflektovala ty kompetence, které chceme v rámci Development Centre popsat a změřit. Většinu z nich jsou oprávněni používat a interpretovat pouze psychologové, kteří mají v tomto směru odbornou průpravu a kvalifikaci.

3.2 360° hodnocení

Hroník (2006, s. 66) se domnívá, že s metodou DC má 360° zpětná vazba společné to, že „*zde probíhá hodnocení podle principu ‚vícero očí‘.*“ Hodnocení metodou 360° zpětné vazby představuje podle něj hodnocení pracovníka různými lidmi a to podle stejných kritérií, kdy se o kvalitách zaměstnance dozvídáme z více zdrojů. V tomto procesu získá posuzovaný pohled na své dovednosti a chování prostřednictvím lidí, se kterými denně přichází do kontaktu, což významně zvyšuje objektivnost jeho pohledu na sebe samého (hodnocení provádí jeho přímý nadřízený, spolupracovníci na stejné úrovni, příp. podřízení, klienti či dodavatelé).

Podle Bartoňkové (2010, s. 191) probíhá 360° zpětná vazba v rámci měření úrovně kompetencí v souvislosti se vzděláváním v těchto krocích:

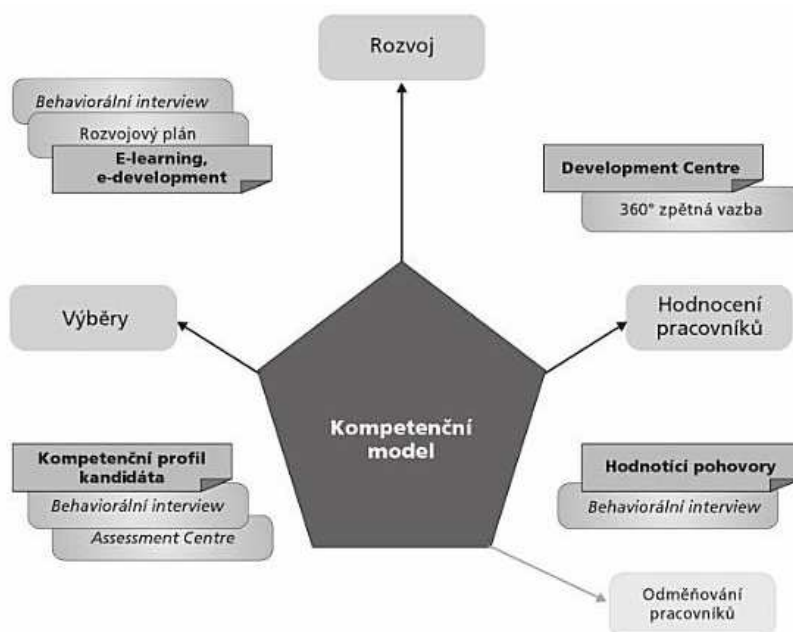
- *rozhodnutí o použití 360° zpětné vazby,*
- *výběr cílové skupiny a kompetencí,*
- *vytvoření metodiky měření kompetencí (stupnice, projevy),*
- *zaškolení o použití hodnocení/komunikování,*
- *realizace hodnocení,*
- *zaškolení, jak pracovat se zprávou,*
- *implementace akčních plánů, eventuálně aktualizace strategie.*

4 VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU

Vytvořený kompetenční model by měl být následně integrován do celého systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, kdy pak můžeme hovořit o systému řízení podle kompetencí. Tento koncept je podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 85) v současnosti považován za „nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce organizací.“ V rámci tohoto systému jsou všechny personální procesy (jako hodnocení a odměňování zaměstnanců, získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, personální plánování a další) vzájemně propojeny v integrovaný celek.

„Kompetence poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Stávají se v rámci řízení lidských zdrojů spojujícím prvkem všech aktivit. Tím, že kompetence vznikají ve spolupráci s vedením firmy, odrážejí firemní hodnoty a poslání a stávají se důležitou součástí firemní kultury“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 148).

Obrázek č. 3: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník 2007, s. 70)



Kmpetenční modely umožní organizaci „získat, rozvinout a udržet v ní vysoce motivované (angažované a loajální) a také odborně zdatné, tj. kompetentní pracovníky a zároveň s tím těmto lidem poskytnout příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí a patřičně zhodnotit a ohodnotit (ocenit) jejich přínos pro organizaci“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 85 - 86).

4.1 Výběr nových pracovníků

Úspěch firmy je sice poměřován dosaženými výsledky, za nimi však stojí kompetence lidí, kteří pro firmu pracují. Pro organizaci je tedy naprosto klíčová otázka výběru kompetentních pracovníků, resp. těch s velkou mírou potenciálu rozvoje (srov. Plamínek 2008, s. 152). Kompetenční model v tomto směru poslouží jako jakýsi „filtr“, přes který můžeme uchazeče posuzovat, poskytuje organizaci jednotná kritéria pro výběr pracovníků a eliminuje tak riziko chybného výběru. Navíc velice dobře umožňuje u kandidátů hodnotit i tzv. soft skills, které se posuzují poměrně obtížně. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 138) *„někteří autoři doporučují začít s implementací kompetenčního přístupu do firmy právě v oblasti výběrů. V organizaci je většinou přijímán dobře, protože přináší poměrně rychle dobré výsledky. Už v prvních měsících po výběru dosahují pracovníci vybraní pomocí kompetenčního modelu lepších pracovních výsledků v porovnání s těmi, kteří byli vybráni pomocí jiné metody.“*

4.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

Kompetenční model poskytuje jednotná kritéria pro efektivní hodnocení zaměstnanců, což je proces, který lze podle Armstronga (2007, s. 416) *„definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).“* Hodnocení je velice úzce svázáno i s procesem odměňování pracovníků, neboť na podkladě výstupů z hodnocení bývají následně zaměstnanci odměňováni, resp. bývají upravena kritéria pro jejich odměňování, ať už v pravidelném, nebo mimořádném cyklu. V rámci hodnocení podle kompetencí manažeri posuzují u svých podřízených hlavně jejich kompetence, přesněji řečeno zjišťují dosaženou úroveň požadovaných kompetencí dle nastaveného kompetenčního modelu v organizaci. Dosažená míra zastoupení kompetencí je pak při hodnotící proceduře výstupem pro odměňování, ale má vazby i na související procesy řízení lidských zdrojů

v organizaci (zejména na budoucí rozvoj a řízení profesní kariéry). Jak uvádí Hroník (2006, s. 20), hodnocení výkonu je obvykle více vázáno na systém odměňování a hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvojové plány. *„Systém odměňování postavený na hodnocení výkonu a kompetencí je pracovníky vnímán jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro firmu. Pracovníci po hodnocení vědí, co mají udělat, aby při budoucím hodnocení dosáhli lepších výsledků“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 145).

4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Kompetenční model umožňuje podle identifikace dosažené úrovně kompetencí u jednotlivých zaměstnanců či pracovních týmů cíleně koncipovat rozvojové a vzdělávací plány. Jednoduše řečeno, u toho pracovníka, kde se ukáže, že nějaká kompetence je nedostatečně a v nízké míře zastoupena, je žádoucí nastavit jeho vzdělávací a tréninkový plán tak, aby pokud možno došlo k rozvoji dané kompetence.

Jak jsem uvedla již v první kapitole, kompetence velice úzce souvisejí s výkonem a kvalitou práce. Díky efektivnímu rozvoji kompetencí u pracovníků tedy můžeme docílit i zlepšování jejich výkonu: *„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu“* (Armstrong 2007, s. 489).

Souhrnně řečeno, funkční kompetenční model umožní organizaci rozvíjet patřičné kompetence a tím řídit výkonnost pracovníků. *„Doplnění hodnotících a rozvojových systémů o posouzení kompetencí se ukázalo jako vynikající nástroj k dosahování nadprůměrných výkonů a jejich neustálé vylepšování“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 144). Dále kompetenční model vytváří kritéria, která lze využít jak při identifikaci rozvojových potřeb, tak při zjišťování nedostatků, silných a slabých stránek jedince i jeho potenciálu. Stejně tak jej lze použít při vyhodnocování rozvoje po realizaci nějakého vzdělávacího programu či tréninku tím, že srovnáme míru dosažených kompetencí před školením a po něm (Hroník 2007, s. 73).

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

5.1 Základní údaje o společnosti

MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o. je poradenská a vzdělávací společnost, která poskytuje široké portfolio služeb v oblasti řízení lidských zdrojů. Byla založena roku 1990 jako dceřiná společnost anglické poradenské a obchodní firmy MITA THOR INTERNATIONAL, Ltd. působící v České republice už od roku 1982.

Společnost má sídlo v Brně a pobočky v Ostravě a Praze, celkem nyní zaměstnává cca 15 pracovníků, z nichž všichni působí jako senior nebo junior personální konzultanti, přičemž na každé pobočce jeden z poradců vykonává i roli manažera (zdroj: www.mitathor.cz a firemní prezentační materiály).

5.2 Předmět činnosti a zaměření firmy

Od svého vzniku se MITA THOR INTERNATIONAL profiloval jako poradensko–konzultační firma se zaměřením na segment personálního poradenství a lidských zdrojů, kde je dodnes těžiště její činnosti. Nabídka služeb již dosáhla plné komplexnosti, takže díky bohatým a dlouholetým zkušenostem nyní nabízí svým klientům full-service v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Mezi poskytované služby patří:

- vyhledávání a výběr personálu (recruitment i headhunting)
- psychologická diagnostika a realizace assessment a development center
- personální, procesní, motivační, manažerské i komunikační audity
- analýzy firemního klimatu a spokojenosti zaměstnanců
- konzultace v oblastech personálního řízení
- vzdělávací projekty (analýza vzdělávacích potřeb, realizace vzdělávacích programů, koučink)
- vytváření plánů rozvoje apod.

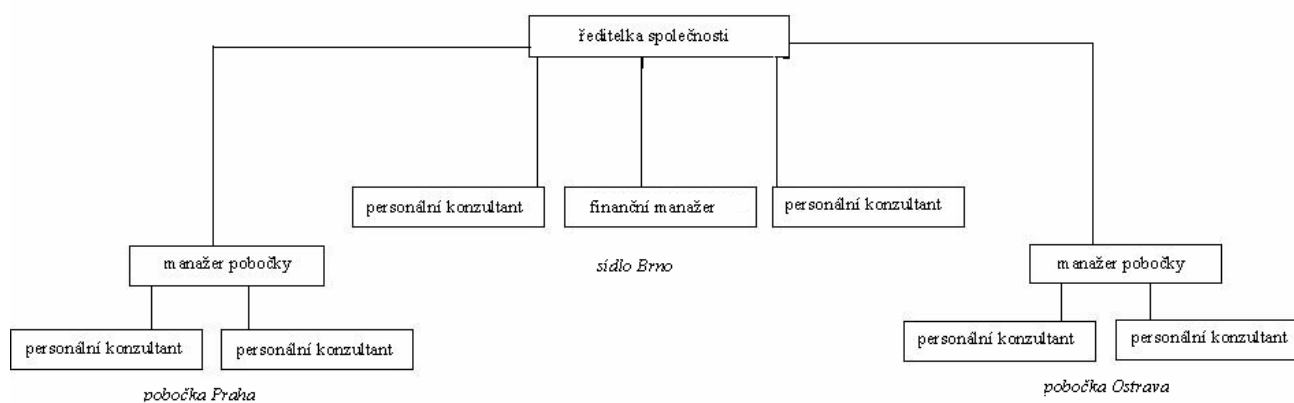
MITA THOR INTERNATIONAL je držitelem mezinárodního Certifikátu spokojenosti zákazníků Q FOR získaného na základě prestižního auditu kvality. Má také zaveden systém řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a má akreditaci Ministerstva vnitra ČR na vzdělávání.

Klientelu tvoří různé typy organizací a společností: od úřadů veřejné správy, přes velké průmyslové výrobní podniky, po menší obchodní firmy či subjekty terciární sféry (zdroj: www.mitathor.cz a firemní prezentační materiály).

5.3 Organizační struktura společnosti

Vzhledem k charakteru organizace (poradensko-konzultační firma) je zřejmé, že jde o malou společnost s nevelkým počtem interních zaměstnanců (nepočítaje řadu externích spolupracovníků) a s poměrně jednoduchou organizační strukturou. V čele stojí ředitelka a jednatelka společnosti, která řídí firmu jako celek, ale je zároveň manažerkou kanceláře/sídla v Brně. Jejími přímými podřízenými jsou tedy jak zaměstnanci brněnské kanceláře, tak manažeři poboček v Praze a Ostravě. Ti mají pod sebou jednotlivé personální konzultanty a zodpovídají za chod těchto kanceláří, avšak vykonávají rovněž práci personálních poradců. Personální agenda spadá do kompetencí ředitelky společnosti, která se stará o řízení a rozvoj lidských zdrojů. Na personálních procesech jako je výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců participují také manažeři poboček.

Obrázek č. 4: *Organizační struktura MITA THOR INTERNATIONAL*



5.4 Mise a vize společnosti

Mise, neboli poslání společnosti vyjadřuje dlouhodobou strategii společnosti v několika slovech či větách - to, jak se organizace jednotně prezentuje směrem navenek. Misi firmy MITA THOR INTERNATIONAL spoluvytvářeli samotní její zaměstnanci v rámci jednoho z Metodických dnů, kdy každý pracovník měl jedním slovem firmu charakterizovat. Formou brainstormingu tak vznikl seznam adjektiv, z nichž bylo následně formulováno poslání společnosti: „*Jsmo zavedená a spolehlivá firma, která poskytuje kreativní a profesionální konzultantské služby v oblasti řízení lidských zdrojů*“ (zdroj: Záznam z Metodického dne 30/03/2006).

Dále se zaměstnanci společně podíleli na definování vize společnosti a jejích cílů ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Tyto cíle by měl každý pracovník firmy respektovat, reálně je naplňovat a směřovat k nim.

Vize společnosti se opírá o tyto klíčové body:

- *Usilujeme o to být vnímáni jako partner silných a prestižních firem.*
- *Chceme mít úspěch, který je závislý na udržení a rozšíření naší klientely, což by se mělo opírat o zvýšení naší proslulosti (známosti), prestiže a vytvoření přesvědčivější propagace a reklamy.*
- *Chceme si zachovat férovost, jedinečnost, know-how, vysokou profesionalitu a lidský přístup. Normy našeho chování vně i uvnitř firmy, zachycené v etickém kodexu, jsou pro všechny z nás závazným „předpisem“.*
- *Nebudeme se spokojovat s dosaženou úrovní, budeme rozvíjet (s přispěním a podporou firmy) své znalosti a dovednosti, stejně jako jazykovou vybavenost.*
- *Abychom si vytvořili prostředky na rozvoj, budeme účelně a racionálně plánovat a realizovat zakázky, vyhodnocovat jejich rentabilitu a reagovat na výstupy z ekonomických rozborů (tzn. odpovědně, ale s důrazem na minimalizaci nákladů reagovat na potřeby našich klientů.*

(zdroj: Záznam z Metodického dne 30/03/2006)

6 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ PRO POZICI PERSONÁLNÍ PORADCE

V předchozích kapitolách jsem se věnovala především terminologii, tedy popisování a definování různých termínů a procesů, které s problematikou kompetenčních modelů souvisejí. Na tomto základě pak v praktické rovině vystavím konkrétní kompetenční model pro pracovní pozici personální konzultant, která je ve společnosti MITA THOR INTERNATIONAL klíčová (vzhledem k poměrně plošné organizační struktuře společnosti a maximálně dvoustupňové hierarchické úrovni řízení je zřejmé, že pro úspěch firmy jsou klíčové výkony personálních poradců).

6.1 Přípravná fáze

V rámci této fáze jsem získávala a analyzovala informace o cílech, strategických záměrech organizace a organizační struktuře společnosti, jež jsou nezbytné pro tvorbu kompetenčního modelu.

Dále bylo nutné uvědomit si různá fakta a strategie pro designování kompetenčního modelu, jež jsem načerpala studiem odborné literatury a která tvoří „odrazový můstek“ pro dosažení cíle této práce. V předchozích kapitolách jsem uvedla, že budu vycházet z těchto přístupů a východisek:

- cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model tvoří zaměstnanci jednotlivých poboček společnosti na pracovní pozici **personální konzultant**
- v organizaci doposud žádný kompetenční model vytvořen nebyl, takže kompetence budu posuzovat vůbec **poprvé**
- k problému budu přistupovat zcela **individuálně** a vytvořím model „šitý na míru“ organizace, výsledkem bude tedy „specifický kompetenční model“ pro danou pozici v kontextu dané organizace
- při designování kompetenčního modelu zohledním **sociálně-psychologické hledisko**, které odvozuje úspěšnost organizace od vysoké kompetentnosti jejích pracovníků

- zaměřím se zejména na **měkké faktory**, resp. měkké kompetence a **pozorovatelné chování** a vytvořím **plošný model**
- v souladu s dělením kompetencí podle Belze a Siegrista budu členit kompetence na **sociální kompetence**, **kompetence ve vztahu k vlastní osobě** a **kompetence v oblasti metod**

6.2 Fáze získávání dat

V tomto kroku jsem se zaměřila na aplikaci vybraných metod, díky kterým získám co nejvíce informací o požadovaných kompetencích pro danou pracovní pozici. Využila jsem zároveň několika metod sběru dat, neboť není možné spolehnout se pouze na výstupy jen jedné z nich, důležité je zkombinovat jich více. Zvolila jsem proto tyto nástroje:

6.2.1 Analýza pracovního místa

Díky analýze pracovního místa jsem získala informace o tom, jaké nároky jsou na zaměstnance kladené, jaké pracovní činnosti a úkoly má na dané pozici vykonávat, zkrátka co tato pozice komplexně zahrnuje. Vycházela jsem ze všeobecného popisu pracovního místa na pozici **PERSONÁLNÍ KONZULTANT**, který je jednotný pro všechny pracovníky společnosti, ačkoliv u některých specializací (jako např. psycholog) je tento popis doplněn o dílčí položky (např. psycholog má navíc v popisu práce psychologickou diagnostiku a musí být schopen vstupovat do složitějších personálních projektů jako jsou personální a procesní audity apod.).

*Popis pracovního místa pro pozici **Personální konzultant**:*

<i>Název pozice:</i>	Personální konzultant
<i>Popis práce:</i>	<p>a) Administrativně-organizační zabezpečení výběrů</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zabezpečení smlouvy o odborné pomoci při zahájení kontaktů s novým klientem, kontrola platnosti smlouvy při pokračování spolupráce - Zařazení nového klienta do interního informačního systému, včetně registrování všech aktivit spojených s konkrétním klientem - Zadávání pozic na internetové servery, které má společnost MITA THOR INTERNATIONAL předplaceny, kontrola „prolinkování“ na www stránky MITA THOR - Písemná, e-mailová či telefonická komunikace s kandidáty na pozice - Realizace osobních schůzek s kandidáty, prověření jejich způsobilosti,

	<p>rozhodnutí o zařazení do výběru</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zpracování dokumentace o kandidátech pro potřeby klienta (forma a obsah jsou rámcově dané – především jde o CV a Esenci údajů) - Administrace jednotlivých výběrů – zařazení kandidátů do databáze... <p>b) Vlastní konzultační činnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Určení vhodného zdroje pro vyhledání kandidátů, zabezpečení jeho účelného využití (tj. přednostně vyhledání vhodných kandidátů v databázi, zveřejnění internetové nabídky, inzerce nebo přímé oslovení) - Posouzení možností uvažovaných jednotlivců – studium dokumentů, rozhodnutí o zúžení výběru - Předložení jmenovitých návrhů kandidátů na obsazení zadaných pozic nadřízenému ke konzultaci a odsouhlasení v případě, kdy se jedná o vyšší manažerské pozice (úroveň „top“) - Komunikace s kandidáty, uskutečnění všech aktivit souvisejících s jejich posouzením a zařazením do finále výběrů - Samostatné jednání a schůzky s klienty zahrnující akviziční činnost, identifikaci potřeb klienta, zpracování speciální nabídky u nestandardních aktivit apod. - Aktivní účast na realizaci AC jako součásti výběrových řízení (popř. DC zaměřených na rozvojové aktivity jednotlivců) - Spolupráce s ostatními odbornými pracovníky firmy na přípravě a realizaci poradenských projektů v oblasti personálního managementu - Příprava a prezentace vybraných odborných témat na firemních Metodických dnech - Participace na ostatních projektech firmy a spolupráce s personálními konzultanty ostatních poboček při realizaci projektů z oblasti recruitmentu, executive search v případě, kdy je to účelné a potřebné
<i>Nadřízenost:</i>	Manažer pobočky, resp. ředitelka a jednatelka společnosti
<i>Podřízenost:</i>	---
<i>Požadované vzdělání:</i>	Absolvent VŠ humanitního směru (nejlépe v oboru psychologie, sociologie, andragogika, řízení lidských zdrojů apod.), příp. ekonomického směru
<i>Délka praxe:</i>	Praxe není podmínkou, je výhodou
<i>Hard skills:</i>	Aktivní znalost anglického jazyka (další jazyková vybavenost vítána) Uživatelská znalost práce s produkty Microsoft Office
<i>Soft skills:</i>	Rozvinuté komunikační dovednosti, sociální zdatnost, verbální pohotovost, tvořivost, reálná sebereflexe, kolegiálnost a týmovost
<i>Osobnostní předpoklady:</i>	Spolehlivost, férovost, serióznost při styku s klienty, vytrvalost, dobré rozumové předpoklady, flexibilita myšlení a vysoké osobní tempo

Zdroj: Popis pracovního místa firmy MITA THOR INT. pro pozici Personální konzultant (upraveno autorkou do přehledné tabulky)

6.2.2 Analýza Etického kodexu

Činnost personálního konzultanta je věcně i organizačně vymezena příslušnými interními směrnicemi, které jsou zakotveny v systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Jednou z důležitých směrnic je i **Pracovní řád**, jehož součástí je také **Etický kodex**, jenž upravuje pracovní chování zaměstnance společnosti MITA THOR INTERNATIONAL. Etický kodex je pro firmu zásadním dokumentem a při tvorbě kompetenčního

modelu na něj musím brát zřetel, resp. identifikované kompetence budou částečně vycházet i z Etického kodexu, který zahrnuje následující hodnoty (zdroj: Pracovní řád firmy):

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Svědomitost a spolehlivost | 8. Disciplína |
| 2. Efektivita práce | 9. Konkurence |
| 3. Kreativita | 10. Odměňování |
| 4. Kolegialita | 11. Loajalita |
| 5. Seberozvoj | 12. Povinnost zachovávat mlčenlivost |
| 6. Sdílení informací | |
| 7. Férové jednání | |

„Společnost MITA THOR INTERNATIONAL chce jednat a vystupovat jako seriózní, etický, zodpovědný, vysoce profesionální subjekt, proto všichni její pracovníci a spolupracovníci jednají v duchu těchto zásad.“
(zdroj: Pracovní řád firmy)

Etický kodex vyjadřuje jednotlivé rysy firemní kultury, určitá pravidla, která by měl zaměstnanec dodržovat a podle nichž by se měl chovat. Jak jsem uvedla v souladu s Hroníkem (2006) v úvodní části této práce, kompetenční model by měl vycházet z firemních hodnot a postojů, měl by vyjadřovat formy a obsahy chování pracovníků, které naplňují rysy firemní kultury. Principy firemní kultury jsou ve spol. MITA THOR INTERNATIONAL zakotveny zejména právě v dotyčném Etickém kodexu.

6.2.3 Analýza pracovního výkonu

V kapitole 1.1 jsem se zmínila, že kompetence je předpoklad pro dosahování maximálního výkonu na určité pozici. Je tedy zřejmé, že pro zdárný průběh procesu identifikace kompetencí je potřebné znát výkonová kritéria, kritéria pro posuzování úspěšnosti plnění určitých pracovních úkolů u dané pozice, umět je definovat i analyzovat a dešifrovat z nich projevy chování, které mají vliv na dosahování nadstandardních pracovních výsledků. Dosahování maximálního výkonu je vázáno jak na úroveň

zastoupení určité kompetence u pracovníka, tak na jeho potenciál. Ten je konkrétně u pozice Personální konzultant přímo zásadní a má při výběru pracovníků do společnosti MITA THOR INTERNATIONAL velkou váhu. Potenciál pracovníka prokazuje, jakých výsledků je jedinec schopen dosahovat, kde je strop jeho možností, kam až může růst, rozvíjet se (za předpokladu jistých stimulů a motivačních prvků).

Vzhledem k tomu, že ve spol. MITA THOR INT. nejsou explicitně formulována kritéria pro hodnocení pracovního výkonu na pozici personální konzultant, pokusila jsem se tato kritéria navrhnout, s tím že jsem vycházela zejména z údajů uvedených v popisu pracovního místa.

Návrh kritérií pro hodnocení prac. výkonu u pozice Personální konzultant

<i>Kvantitativní kritéria</i>	
Počet telefonních akvizic	Hodnotí míru akviziční činnosti konzultanta
Počet osobních schůzek s klienty	Hodnotí míru aktivního jednání s klienty
Počet pohovorů, osobních schůzek s kandidáty	Hodnotí míru aktivního kontaktu s kandidáty
Počet zařazených karet kandidátů do interního informačního systému	Hodnotí míru aktivní práce s interním informačním systémem, konkrétně plnění daty kartami kandidátů
Počet získaných nových klientů (podepsaných smluv)	Hodnotí výsledky a úspěšnost akviziční činnosti konzultanta
Počet administrovaných volných pozic, včetně internetové inzerce	Hodnotí míru internetové inzerce a aktivní práci s přidělenými volnými pozicemi
Počet zpracovaných esencí a dalších údajů o kandidátech pro klienty	Hodnotí míru aktivní práce s informacemi o kandidátech, získanými z pohovoru, tj. počet zpracovaných dokumentů pro klienta
Počet zpracovaných nabídek na konkrétní služby pro klienty	Hodnotí míru reakcí na poptávky klientů formou speciálně připravených nabídek
Počet umístěných kandidátů na pozice	Hodnotí výsledky a úspěšnost v oblasti recruitmentu
Účast na realizaci firemních projektů (AC, audit, průzkum aj.)	Hodnotí míru participace konzultanta na projektech svých kolegů, příp. celé firmy
<i>Kvalitativní kritéria</i>	
Udržování dlouhodobých vztahů s klienty a aktivní spolupráce s nimi	Hodnotí úspěšnost spolupráce s klienty (kritériem je, pokud se klient po ukončení zakázky znovu ozve a má zájem o další)
Spokojenost klienta s prací konzultanta	Hodnotí kvalitu spolupráce s klienty (kritériem je, pokud má klient dále zájem o spolupráci se stejným konzultantem)
Forma a přístup ke zpracování speciálních nabídek pro klienty	Hodnotí kvalitu a úspěšnost zpracovaných nabídek (kritérium - stanou-li se zakázkami)

6.2.4 Analýza typových pracovních pozic

Po podrobném prostudování Kartotéky typových pracovních pozic uveřejněné na internetových stránkách <http://ktp.istp.cz> jsem usoudila, že mnou posuzovaná pozice Personální konzultant má nejbližší k typové pozici *Personalista specialista*, jež spadá do okruhu činnosti *Administrativa, správa, personalistika*. Pozice konzultanta v rámci typových pozic bohužel vymezena není. K pozici Personalista specialista jsem se přiklonila z toho důvodu, že nejvíce odpovídá práci personálně-poradenského typu, a to především z hlediska pracovní činnosti a kvalifikačním požadavkům. Personalista specialista je „*vysoce kvalifikovaný pracovník, který vytváří a usměrňuje personální a sociální politiku v organizaci a koordinuje výkon odborných personálních činností.*“ (Kartotéka typových pozic [online]. aktualizováno 3.10.2010 [cit. 9.10.2010]. Personalista specialista. Dostupné z [www: http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5657&lh=0](http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=5657&lh=0)).

Odlišnost tkví v tom, že zatímco personalista specialista působí přímo v podniku, kde má na starosti personální agendu zaměstnanců a systém řízení lidských zdrojů v organizaci, konzultant je na druhé straně a pomáhá personalistovi s dílčími aktivitami jako je nábor zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, úprava či nastavení systému hodnocení, realizace personálního auditu apod. Oba musí být erudovaní a dané problematice velice dobře rozumět, oba by měli disponovat podobnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. V náplni práce konzultanta je však i obchodní či prezentační stránka (viz popis pracovního místa výše), měl by umět získat personalistu na svou stranu (uzavřít s ním obchodní smlouvu o spolupráci) a měl by být schopen přesvědčit jej o svých návrzích a doporučeních.

Analýzou typové pracovní pozice Personalista specialista jsem získala informace o nárocích a požadavcích, jež jsou na takového pracovníka kladeny, z nich jsem pak vybrala ty, jež:

- se vztahují k práci personálního poradce,
- jsou oproti jiným méně významným faktorům uvedeným v kartotéce (na stupnici důležitosti) pro daného pracovníka signifikantní,
- jsou podstatné jsou i pro strukturu kompetenčního modelu.

Jedná se o tyto faktory (tamtéž):

Kvalifikační úroveň	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Magisterský studijní program</i>
Odborné dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Zajišťování náborových akcí (inzerce, letáky, propagační akce)</i> ▪ <i>Zajišťování dalšího vzdělávání zaměstnanců (kurzy, školení atd.)</i> ▪ <i>Poskytování rad a informací při vytváření a obsazování nových pracovních míst, při zajišťování rekvalifikací a dalšího vzdělávání zaměstnanců, při poskytování sociálních služeb apod.</i> ▪ <i>Stanovování způsobů hodnocení předpokladů zaměstnanců pro výkon zaměstnání</i> ▪ <i>Tvorba personálních hodnotících systémů</i> ▪ <i>Zpracovávání výhledů a koncepcí v oblasti lidských zdrojů v souladu s dlouhodobými strategickými plány organizace apod.</i> ▪ <i>Zpracovávání vzdělávacích projektů a způsobů kariérního růstu pro zaměstnance</i>
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Personální management</i> ▪ <i>Stanovování požadavků na pracovní pozice</i> ▪ <i>Výběr zaměstnanců, konkursní řízení</i> ▪ <i>Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců</i> ▪ <i>Kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání</i> ▪ <i>Plánování lidských zdrojů v podniku</i>
Osobnostní požadavky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Písemný a slovní projev</i> ▪ <i>Rozhodnost</i> ▪ <i>Organizační schopnost</i> ▪ <i>Kultivovanost vystupování a zevnějšku</i> ▪ <i>Jistota, pohotovost vystupování</i> ▪ <i>Schopnost sociálního kontaktu</i> ▪ <i>Koncentrace pozornosti</i> ▪ <i>Krátkodobá a dlouhodobá paměť</i> ▪ <i>Teoretické myšlení</i> ▪ <i>Samostatné myšlení</i> ▪ <i>Přizpůsobivost</i> ▪ <i>Flexibilita</i> ▪ <i>Sebekontrola, sebeovládání</i> ▪ <i>Samostatnost</i> ▪ <i>Schopnost pracovat v týmu</i> ▪ <i>Schopnost přijmout zodpovědnost</i> ▪ <i>Odolnost vůči mentální zátěži</i>

Obecné způsobilosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Jazykové způsobilosti</i> ▪ <i>Motivování lidí</i> ▪ <i>Analyzování a řešení problémů</i> ▪ <i>Jednání s lidmi</i> ▪ <i>Organizování a plánování práce</i> ▪ <i>Osobnostní rozvoj</i> ▪ <i>Pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, přizpůsobivost, flexibilita, improvizace způsobilosti)</i> ▪ <i>Práce s informacemi</i> ▪ <i>Právní způsobilost</i> ▪ <i>Písemný projev a komunikace</i> ▪ <i>Rozhodování</i> ▪ <i>Tvořivé myšlení</i> ▪ <i>Týmová práce</i>
----------------------------	--

6.3 Analýza a klasifikace kompetencí

V další fázi koncipování kompetenčního modelu jsem řešila generování jednotlivých kompetencí vztahujících se k pozici Personální poradce, přičemž jsem vycházela z projevů chování, které jsem identifikovala metodami uvedenými v předchozí kapitole. Zjištěné kompetence jsem následně popsala a roztřídila do homogenních celků – kompetenčních kotev.

Na základě předchozí analýzy jsem vytipovala následující kompetence:

1. ROZHODNOST, SAMOSTATNOST

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence je chápána v tom smyslu, že pracovník umí převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí a jedná samostatně, z vlastní iniciativy.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Jak **Rozhodnost**, tak **Samostatnost**, **Schopnost přijmout zodpovědnost** či **Samostatné myšlení** se objevují v kartotéce typových pracovních pozic mezi žádoucími osobnostními požadavky, navíc pozice personálního konzultanta je sama o sobě koncipována jako samostatná. Oba faktory této kompetence se významně projevují v samotné náplni

práce zejména ve vztahu spolupráce s klienty a kandidáty, kdy poradce musí být schopen samostatně s nimi jednat, přijímat rozhodnutí, nést za ně zodpovědnost a reflektovat jejich důsledky.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

Konzultant samostatně jedná a rozhoduje v tomto směru:

- uzavírá a dojednává smlouvu s klientem
- spolupracuje a komunikuje s klientem, navazuje a udržuje s ním vztah
- rozhoduje o zařazení kandidáta do výběrového řízení a stojí si za tím
- vypracovává esence a osobnostní profily o kandidátech
- oslovuje potencionální klienty a nabízí jim firemní služby (akvizice)

2. SEBEŘÍZENÍ, SEBEROZVOJ

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník sám usiluje o svůj osobnostní i profesionální rozvoj, má zájem o práci a potřebu výkonu v žádoucí kvantitě a kvalitě.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Tato kompetence se vztahuje k některým prvkům Etického kodexu firmy, jako je např. **disciplína**: „ideálem je systém ‚samokontroly‘, kdy není nutný neustálý dohled vedoucího, zda jsou úkoly splněny a jak“ (zdroj: Pracovní řád) či **seberozvoj**: „pracovníci MITA THOR by měli usilovat o rozvoj svých profesionálních dovedností a vědomostí a bezpečné zvládnutí pracovních postupů“ (tamtéž). Má vazbu i na popis typové pozice Samostatný personalista v rámci osobnostních požadavků (viz **Sebekontrola, sebeovládání a Odolnost vůči mentální zátěži**) a obecných způsobilostí – **Osobnostní rozvoj**.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- má reálnou sebereflexi, je si vědom vlastních předností i nedostatků
- v kontaktu s klientem i kandidáty se umí ovládat
- je odolný vůči mentální zátěži a stresu
- dokáže si sám řídit a kontrolovat svou práci
- vyhledává příležitosti k profesionálnímu a osobnostnímu rozvoji

3. TVOŘIVOST, FLEXIBILITA MYŠLENÍ

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník hledá a umí najít nová funkční řešení, je kreativní a otevřený nápadům ostatních.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Tvořivost je také v Etickém kodexu zmiňována jako důležitá kompetence pracovníka společnosti, kdy „očekávána a oceňována je kreativita, hledání nových řešení a zlepšování stávajících postupů tak, aby nejen kopírovaly požadavky klienta, ale zachycovaly i nové trendy v oboru“ (zdroj: Pracovní řád). V kartotéce typových pracovních pozic tyto schopnosti najdeme v obecných způsobilostech, kde je mimo jiné akcentováno **Tvořivé myšlení** a **Pružnost v myšlení a jednání**.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- dokáže nacházet nové cesty, příp. modifikovat stávající postupy
- umí improvizovat a pružně reagovat na podněty a potřeby klientů
- přináší nové nápady, např. při koncipování programu AC/DC
- umí klientům nabízet neotřelá a kreativní řešení
- je otevřený nápadům ostatních kolegů, umí je implementovat

4. TÝMOVOST, KOLEGIALITA

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník je týmový hráč (ne sólista), poskytuje informace, pomoc a podporu ostatním kolegům.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Týmovost a kolegialita jsou pro personálního poradce naprosto klíčové. Objevují se jak v požadovaných soft skills u této pozice, tak v obecných způsobilostech (**Týmová práce**) a osobnostních požadavcích (**Schopnost pracovat v týmu**) u typové pozice Samostatný personalista, stejně jako v Etickém kodexu společnosti u zásady **Sdílení informací** a **Kolegialita**: „společnost MITA THOR není ‚klubem sólistů‘, ale společenstvím jednotlivců, kteří vzájemně kooperují, poskytují si informace, pomoc a

podporu s cílem dosáhnout optimálního řešení směrem k exteru s respektováním zásad prospěšnosti pro firmu“ (zdroj: Pracovní řád).

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- participuje na projektech firmy, např. pomáhá při realizaci AC/DC
- kooperuje jak s kolegy v rámci své pobočky, tak i z ostatních poboček
- je týmový hráč, myslí a jedná týmově, s cílem být firmě prospěšný
- vychází vstříc svým kolegům a je otevřený vůči jejich podnětům
- sdílí s ostatními kolegy informace, poznatky a zkušenosti

5. SOCIÁLNÍ INTELIGENCE

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník pozitivně působí na své okolí, je adaptabilní, dokáže pohotově a adekvátně reagovat na podněty druhých, umí jednat s lidmi.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Tato kompetence je poměrně obtížně uchopitelná, neboť zahrnuje různé druhy projevů a vlastností osobnosti, pro personálního poradce, který je v každodenním kontaktu s lidmi a lidmi se i zaobírá, je však zásadní. V osobnostních požadavcích typové pozice Samostatný personalista je tato kompetence akcentována na několika úrovních: jako **Jistota, pohotovost vystupování, Schopnost sociálního kontaktu, Přizpůsobivost a Flexibilita**, je zmiňována i jako důležitá obecná způsobilost (**Jednání s lidmi**). Poradce musí mít vysokou míru sociální inteligence, aby mohl efektivně jednat s klienty i kandidáty, aby dokázal získat jejich důvěru, pochopit je, posoudit jejich kvality apod.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- při jednání s klienty i kandidáty má kultivovaný projev i vystupování
- dokáže dobře posoudit a vyjádřit kvality jednotlivých kandidátů
- při styku s klienty působí seriózně, projevuje zájem o jejich potřeby
- je schopen snadno a dobře navazovat sociální kontakty
- má jisté, pohotové a důvěryhodné vystupování

6. OBCHODNÍ A PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník dokáže zapůsobit na klienta, přesvědčit jej, spolupracovat a budovat s ním dlouhodobé vztahy.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Tato kompetence nemá oporu v kartotéce typových pracovních pozic, poněvadž v ní právě tkívá ta odlišnost, kterou jsem již zmínila výše, a to, že oproti podnikovému personalistovi je náplní práce konzultanta také víceméně i obchodní činnost. Musí být schopen získat zakázku a přesvědčit klienta o nabízených službách firmy. Tento aspekt se odráží v náplni práce konzultanta i v navržených výkonových kritériích, jež zahrnují např. počet zpracovaných nabídek, získaných klientů, akvizic aj.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- zná a účinně formuje očekávání a potřeby klienta
- umí být přesvědčivý (umí přesvědčit klienta o službě, produktu či kandidátovi, kterého nabízí)
- dokáže získat nového klienta a udržovat s ním dlouhodobé vztahy
- dokáže zpracovat nabídku pro klienta v rámci výběrových řízení
- při akvizicích umí prezentovat firemní služby na vysoké úrovni

7. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník ovládá komunikační dovednosti na vysoké úrovni, umí se efektivně vyjadřovat, aktivně naslouchat a správně interpretovat komunikační signály.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Rozvinuté komunikační dovednosti a verbální pohotovost patří mezi základní požadavky v oblasti soft skills na pozici personálního konzultant. Vyplývá to ze samotného profilu pracovní činnosti personalisty i z požadavků na jeho osobnostní požadavky (viz **Písemný a slovní projev**) i obecné způsobilosti (viz **Jazykové způsobilosti, Písemný projev a komunikace**), uvedené v kartotéce typových pracovních pozic.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- umí efektivně komunikovat s kolegy, klienty i kandidáty (písemně, telefonicky, mailem)
- umí pružně reagovat v komunikaci dle způsobu a průběhu jednání
- dokáže dobře formulovat a zacházet s mluveným i psaným slovem
- je verbálně pohotový, má jazykový projev na vysoké úrovni
- umí aktivně naslouchat druhým, např. při pohovoru s kandidáty

8. ORGANIZAČNÍ DOVEDNOSTI

Co tato kompetence zahrnuje?

Tato kompetence se projevuje tím, že pracovník přistupuje k plnění svých pracovních povinností svědomitě a systematicky, s cílem uspokojení potřeby klienta.

Proč jsem vybrala právě tuto kompetenci?

Personalista by měl být organizačně zdatný, protože v jeho náplni práce je organizovat různé personální činnosti a projekty (organizace výběrových řízení, assessment a development center apod.). Své úkoly má navíc podle Etického kodexu firmy plnit **svědomitě a spolehlivě** a klást důraz na **efektivitu práce**: „*Při vykonávání pracovních úkolů je důraz kladen na skutečný efekt, tzn. nejen formálně naplnit požadavky, ale přemýšlet o výsledcích a důsledcích svého pracovního jednání*“ (zdroj: Pracovní řád firmy). **Organizační schopnost** figuruje také mezi osobnostními požadavky v kartotéce typových pracovních pozic, kde je také požadována i obecná způsobilost **Organizování a plánování práce**.

Jak se tato kompetence konkrétně u personálního konzultanta projevuje?

- dokáže dobře administrativně zajistit a zorganizovat výběrová řízení
- je schopen organizačně zvládnout další činnosti a projekty, např. AC
- umí si efektivně zorganizovat svou práci, dokáže si určit priority
- jedná a pracuje pečlivě, promyšleně, plánovitě a systematicky
- svědomitě plní své úkoly (např. zadává data do informačního systému)

6.4 Kompetenční kotvy

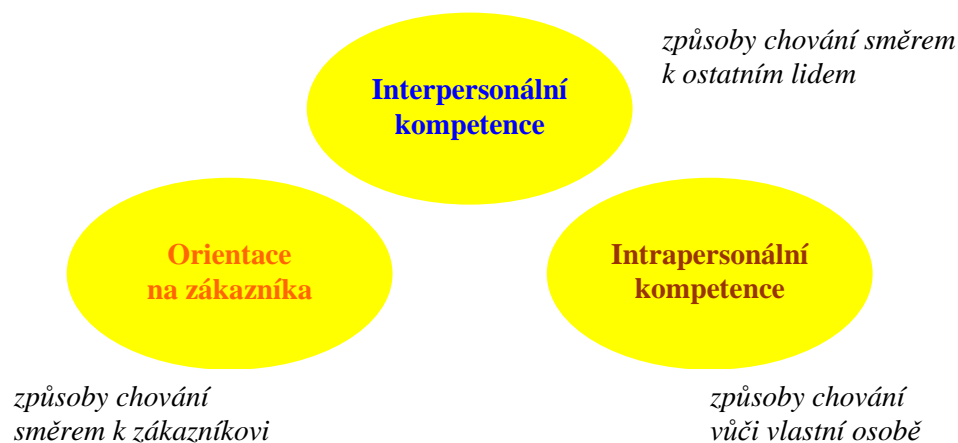
V této fázi jsem diagnostikované kompetence setřídila do tří homogenních celků, tzv. kompetenčních kotev, pojmenovala jsem je takto:

- 1. Interpersonální kompetence** – zahrnují sociální kompetence vztahující se k jednání s druhými lidmi; spadají pod ně kompetence:
 - **Týmovost, kolegialita**
 - **Sociální inteligence**
 - **Komunikační dovednosti**
- 2. Intrapersonální kompetence** – zahrnují kompetence vztahující se k vlastní osobě; zařadila jsem zde tyto kompetence:
 - **Rozhodnost, samostatnost**
 - **Sebeřízení, seberozvoj**
 - **Tvořivost, flexibilita myšlení**
- 3. Orientace na zákazníka** – zahrnují kompetence v oblasti metod, jejichž ovládání umožňuje poskytovat klientovi kvalitní služby:
 - **Obchodní a prezentační dovednosti**
 - **Organizační dovednosti**

Vycházela jsem při tom z členění kompetencí podle Belze a Siegrista (viz kapitola 1.3 Druhy kompetencí), kteří člení klíčové kompetence takto:

- 1. Sociální kompetence** = Interpersonální kompetence
- 2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** = Intrapersonální kompetence
- 3. Kompetence v oblasti metod** = Orientace na zákazníka

Obrázek č. 5: *Roztřídění kompetencí do kompetenčních kotev*



6.5 Vytvořený kompetenční model

	<i>Název kompetence</i>	<i>Popis kompetence</i>	<i>Projevy chování</i>
Intrapersonální kompetence	ROZHODNOST, SAMOSTATNOST	Pracovník umí převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí a jedná samostatně, z vlastní iniciativy.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uzavírá a dojednává smlouvu s klientem ▪ spolupracuje a komunikuje s klientem, navazuje a udržuje s ním vztah ▪ rozhoduje o zařazení kandidáta do výběrového řízení a stojí si za tím ▪ vypracovává esence a osobnostní profily o kandidátech ▪ oslovuje potencionální klienty a nabízí jim firemní služby (akvizice)
	SEBEŘÍZENÍ, SEBEROZVOJ	Pracovník sám usiluje o svůj osobnostní i profesionální rozvoj, má zájem o práci a potřebu výkonu v žádoucí kvantitě a kvalitě.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ má reálnou sebereflexi, je si vědom vlastních předností i nedostatků ▪ v kontaktu s klientem i kandidáty se umí ovládat ▪ je odolný vůči mentální zátěži a stresu ▪ dokáže si sám řídit a kontrolovat svou práci ▪ vyhledává příležitosti k profesionálnímu a osobnostnímu rozvoji
	TVŮŘIVOST, FLEXIBILITA MYŠLENÍ	Pracovník hledá a umí nacházet nová funkční řešení, je kreativní a otevřený nápadům ostatních.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dokáže nacházet nové cesty, příp. modifikovat stávající postupy ▪ umí improvizovat a pružně reagovat na podněty a potřeby klientů ▪ přináší nové nápady, např. při koncipování programu AC/DC ▪ umí klientům nabízet neotřelá a kreativní řešení ▪ je otevřený nápadům ostatních kolegů, umí je implementovat
Interpersonální kompetence	TÝMOVOST, KOLEGIALITA	Pracovník je týmový hráč (ne sólista), poskytuje informace, pomoc a podporu ostatním kolegům.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ participuje na projektech firmy, např. pomáhá při realizaci AC/DC ▪ kooperuje jak s kolegy v rámci své pobočky, tak i z ostatních poboček ▪ je týmový hráč, myslí a jedná týmově, s cílem být firmě prospěšný ▪ vychází vstříc svým kolegům a je otevřený vůči jejich podnětům ▪ sdílí s ostatními kolegy informace, poznatky a zkušenosti
	SOCIÁLNÍ INTELIGENCE	Pracovník pozitivně působí na své okolí, je adaptabilní, dokáže pohotově a adekvátně reagovat na podněty druhých, umí jednat s lidmi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - při jednání s klienty i kandidáty má kultivovaný projev i vystupování ▪ dokáže dobře posoudit a vyjádřit kvality jednotlivých kandidátů ▪ při styku s klienty působí seriózně, projevuje zájem o jejich potřeby ▪ je schopen snadno a dobře navazovat sociální kontakty ▪ má jisté, pohotově a důvěryhodné vystupování
	KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	Pracovník ovládá komunikační dovednosti na vysoké úrovni, umí se efektivně vyjadřovat, aktivně naslouchat a správně interpretovat komunikační signály.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umí efektivně komunikovat s kolegy, klienty i kandidáty (písemně, telefonicky, mailem) ▪ umí pružně reagovat v komunikaci dle způsobu a průběhu jednání ▪ dokáže dobře formulovat a zacházet s mluveným i psaným slovem ▪ je verbálně pohotový, má jazykový projev na vysoké úrovni ▪ umí aktivně naslouchat druhým, např. při pohovoru s kandidáty

Orientace na zákazníka	OBCHODNÍ A PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI	Pracovník dokáže zapůsobit na klienta, přesvědčit jej, spolupracovat a budovat s ním dlouhodobé vztahy.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zná a účinně formuje očekávání a potřeby klienta ▪ umí být přesvědčivý (umí přesvědčit klienta o službě, produktu či kandidátovi, kterého nabízí) ▪ dokáže získat nového klienta a udržovat s ním dlouhodobé vztahy ▪ dokáže zpracovat nabídku pro klienta v rámci výběrových řízení ▪ při akvizicích umí prezentovat firemní služby na vysoké úrovni
	ORGANIZAČNÍ DOVEDNOSTI	Pracovník přistupuje k plnění svých pracovních povinností svědomitě a systematicky, s cílem uspokojení potřeby klienta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dokáže dobře administrativně zajistit a zorganizovat výběrová řízení ▪ je schopen organizačně zvládnout další činnosti a projekty, např. AC ▪ umí si efektivně zorganizovat svou práci, dokáže si určit priority ▪ jedná a pracuje pečlivě, promyšleně, plánovitě a systematicky ▪ svědomitě plní své úkoly (např. zadává data do informačního systému)

6.6 Ověření kompetenčního modelu

Vzhledem k zaměření a rozsahu této práce se zde nebudu pouštět do konstruování konkrétního nástroje validizace vzniklého kompetenčního modelu, ale pokusím se pouze navrhnout vhodný postup, kterým je, dle Bartoňkové, metoda 360° zpětné vazby, jak jsem již uvedla v kapitole 2.4.

I Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 68) doporučují „transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. (...) Následná analýza dat nám rychle prozradí, zda dotazník zařadil manažery ve validizačním vzorku do ‚správných‘ kategorií a s jakou přesností.“

Díky této metodě můžeme nejen ověřit správnost sestaveného vzniklého modelu, ale také změřit úroveň dosažených kompetencí u jednotlivých pracovníků, takže se tato metoda promítne i do další fáze navrhovaného procesu řízení podle kompetencí ve firmě MITA THOR INT., kterou je právě měření kompetencí (viz následující kapitola).

Jak jsem již uvedla, transformování popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a konstruování hodnotících dotazníků pro ověření kompetenčního modelu i měření kompetencí pracovníků by vzhledem k rozsahu a náročnosti bylo námětem na samostatnou diplomovou práci, proto se budu v další kapitole věnovat pouze principům hodnocení.

7 MĚŘENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ

Metodami měření kompetencí jsem se již zaobírala ve 3. kapitole, konkrétně jsem charakterizovala dvě vybrané metody, jež se jeví vzhledem k dané pozici jako nejvhodnější, a to Development Centre a 360° zpětná vazba. Nejprve, ještě před samotným měřením a hodnocením, je zapotřebí soustředit se na vymezení principů a zásad pro hodnocení a měření úrovně zastoupení kompetencí u jednotlivých pracovníků. Za prvé je nutné rozhodnout se pro určitý typ stupnice (škály) měření.

Podle Hroníka (2006, s. 43) je to právě pětidílná stupnice, která má v sobě velký potenciál diferenciací a je univerzálně použitelná. Zahrnuje sice středovou hodnotu, která zapříčiňuje, že někteří hodnotitelé mají sklon volit průměrné hodnoty, protože se nedokážou přiklonit ani na jednu ze stran – „spíše lepší“ nebo „spíše horší“. Abychom se vyhnuli tendenci školního známkování (kdy číslo 3 znamená tradičně „dobré“), je možné zvolit stupnici od 0 do 4. Hroník uvádí, že je vhodné, aby v organizaci fungovala pro různé příležitosti pouze jedna hodnotící stupnice, přičemž právě pětidílná škála nabízí jednotné používání stupnice a jsou ji schopni zvládnout lidé s různou zkušeností.

Přidrží se tedy Hroníkova modelu pětibodové škály s následujícím komentářem, charakterizujícím jednotlivé úrovně hodnocení:

Charakteristika pětibodové stupnice (Hroník 2006, s. 43)

Bod. hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Hodnotitel (assessor) bude podle této stupnice přidělovat body u jednotlivých kompetencí u konkrétního pracovníka v návaznosti na vytvořený kompetenční model. Díky tomu firma získá nástroj, který může aplikovat jak v rámci 360° zpětné vazby pro vyhodnocení dotazníků, tak pro měření kompetencí formou Development Centre.

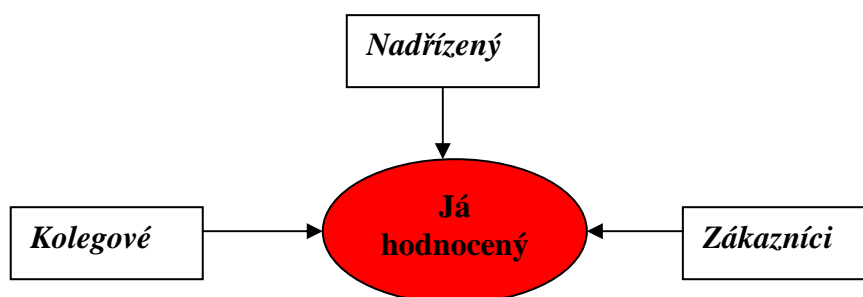
7.1 360° zpětná vazba

Tato metoda, nazývaná také *vícezdrojové hodnocení*, spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi (obsáhlejší definice viz bod 3.2.2). Podle Hroníka (2006, s. 66) je výhodné, když 360° zpětná vazba je postavena na kompetenčním modelu, který je uplatňován v Development Centre, při výběru a hodnocení pracovníků vůbec.

V souvislosti s pozicí personálního konzultanta ve společnosti MITA THOR INT. je účelné, aby na tomto hodnocení participovaly subjekty, se kterými poradce nejvíce přichází do styku, které mají vliv na jeho pracovní výsledky a které především dokážou zhodnotit kvalitu jeho práce. Jedná se jak o kolegy průřezově v rámci všech poboček, tak o nadřízeného (manažera pobočky a ředitelku společnosti) a klienty, se kterými konzultant spolupracuje. V neposlední řadě je důležité zjistit, jak sám sebe vnímá a hodnotí sám pracovník. Navrhují proto, aby se hodnocení 360° zúčastnili:

1. nadřízený
2. kolegové
3. zákazníci
4. pracovník - sebehodnocení

Obrázek č.6: *Navrhovaný model 360° zpětné vazby v MITA THOR INT.*



7.2 Development Centre

Tato metoda, stejně jako Assessment Centre (definice viz bod 3.1), je považována za nejvalidnější ve své předpovědi (srov. Hroník 2006, s. 63). V prostředí konzultační společnosti zaměřené na poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, která dnes a denně realizuje AC i DC pro své klienty, je nutné být při aplikování této metody obezřetný. Důvod je zřejmý – konzultanti většinu technik zahrnutých do DC znají, sami je vytvářejí a umí je interpretovat. Zvláště u standardní baterie testů v rámci psychologické diagnostiky v případě konzultantů-psychologů by výsledky nebyly příliš reliabilní, ledaže by byly použity testy projekční, které nelze příliš zkreslit. Tento relativní nedostatek v oblasti objektivní diagnostiky navrhuji odstranit tím, že bude připravena metodika měření kompetencí prostřednictvím realizace skupinových modelových situací, individuálně řešených případových studií a strukturovaného rozhovoru.

7.3 Kategorizace pracovníků na základě hodnocení

Navrhuji, aby hodnocení výstupů z 360° zpětné vazby i Development Centre proběhlo metodickým postupem dle navržené pětibodové stupnice (viz výše). Na této škále pak lze přiřadit i jednotlivé pracovníky podle bodového hodnocení, které získají. Získáme tak 5 skupin pracovníků s těmito charakteristikami (viz Hroník 2006, s. 43 - Charakteristika pětibodové stupnice):

1. **kategorie A** (č. 4 na stupnici), zastoupení kompetence: 80 – 100 %
 - jedná se o excelentního, špičkového, profesionálního pracovníka (ideál), který nepotřebuje další výcvik a jehož profesní růst je možné směřovat spíše do šířky, do dalších vedlejších souvisejících oblastí;
2. **kategorie B** (č. 3 na stupnici), zastoupení kompetence: 60 – 80 %
 - jedná se o velice kvalitního a způsobilého pracovníka, jenž přesně odpovídá kompetenčnímu modelu; lze jej rozvíjet ve smyslu posilování jeho silných stránek;

3. **kategorie C** (č. 2 na stupnici), zastoupení kompetence: 40 – 60 %
 - tato průměrná úroveň odpovídá kompetenční modelu jen částečně, s výhradami; je třeba daného pracovníka v klíčových oblastech hodně rozvíjet, výrazněji potlačovat jeho slabé stránky a posilovat ty silné;
4. **kategorie D** (č. 1 na stupnici), zastoupení kompetence: 20 – 40 %
 - jedinec na této podprůměrné úrovni zastoupení dané kompetence potřebuje systematický rozvoj, jenž míří k potlačení slabých stránek;
5. **kategorie E** (č. 0 na stupnici), zastoupení kompetence: 0 - 20 %
 - potřebná kompetence je u jedince zastoupena na nedostatečné, ohrožující úrovni, příp. není zastoupena vůbec, proto je třeba jej začít rozvíjet okamžitě a kompletně od základů;

Dále navrhuji využít výsledky hodnocení kompetencí pracovníků podle nastaveného kompetenčního modelu dle metod 360° a Development Centre (příp. dalších) ještě komplexněji, a to v rámci kategorizace pracovníků. Výsledky hodnocení totiž mohou posloužit jako výchozí kritérium pro zařazení pracovníků do kategorie Personální konzultant JUNIOR a Personální konzultant SENIOR. Princip seniority obecně znamená určitou míru zkušenosti, kvalifikovanosti, můžeme říci i kompetentnosti, kterou pracovník oplývá. Otázka seniority není ve firmě MITA THOR INTERNATIONAL vázána na princip věku či délky působení ve společnosti, ale je prioritně vázána na kompetence. Odvíjí se od úrovně kompetencí pracovníka, resp. jeho potenciálu a kvality výkonu. Toto opatření navrhuji zavést proto, že do této doby probíhá dělení pracovníků na seniora a juniora na základě úsudku ředitelky, tedy dosti nesystematicky, a není vázáno na žádné objektivní parametry, jako např. výsledky hodnocení.

Navrhuji následující zařazení do kategorií dle umístění na hodnotící škále

- A) ideální, excelentní pracovník - SENIOR
- B) kvalitní, způsobilý pracovník – SENIOR
- C) průměrný pracovník – JUNIOR
- D) slabý pracovník – JUNIOR
- E) nezpůsobilý pracovník - JUNIOR

8 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ

Podle autorů metodiky řízení podle kompetencí, Plamínka a Fišera, kompetenční model firmě umožňuje pokrýt pracovní pozice správnými zaměstnanci a zajistit měření a rozvoj klíčových kompetencí pracovníků. Model kompetencí pracovníka je založen na strategických prvcích, které prostřednictvím jednotlivých pilířů kompetencí přispívají k budování konkurenční výhody. Kompetenční model má úzké vazby na ostatní procesy řízení v organizaci, zejména na procesy řízení lidských zdrojů. Díky kompetenčnímu modelu jsou jednotlivé personální činnosti propojeny, jsou vnímány komplexně, ve vzájemných souvislostech.

Stejně tak ve společnosti MITA THOR INTERNATIONAL má kompetenční model široké využití, zejména v těchto oblastech:

1. **Nábor zaměstnanců** na pozici personální konzultant – kompetenční model odráží potřeby firmy a je tedy velice dobře využitelný už při výběru zaměstnanců, umožňuje kvalitněji vybírat nové poradce.
2. **Hodnocení zaměstnanců** – díky vytvořené metodice a jednotným kritériím měření kompetencí konzultantů výše uvedenými nástroji lze ve firmě efektivněji hodnotit zaměstnance z různých úhlů pohledu.
3. **Princip seniority u pozice personální konzultant** – díky vytvořené metodice kategorizace pozice (junior x senior) vycházející z identifikované úrovně zastoupení potřebných kompetencí získává firma nástroj, jak správně zařadit pracovníky do obou kategorií.
4. **Rozvoj a vzdělávání** konzultantů - vychází opět z výstupů měření kompetencí a zjištění úrovně dosažených kompetencí u jednotlivých pracovníků. Vytvořená metodika odhaluje vzdělávací potřeby poradců a umožňuje konkrétněji zacílit jejich odborný výcvik a rozvoj.
5. **Napojení na vize a firemní hodnoty** – kompetenční model vychází z Etického kodexu společnosti, jenž reflektuje firemní hodnoty a zásady, s nimiž se organizace ztotožňuje. V tom tkví i jeho přidaná hodnota – díky tomu, že prostupuje do dalších činností řízení, napomáhá firmě k úspěchu a získání konkurenční výhody na trhu.

ZÁVĚR

Když jsem si vybírala téma své bakalářské práce, zvolila jsem si problematiku kompetencí a kompetenčních modelů, přestože jsem jako většina lidí věděla o této otázce pramálo. Je to téměř mystické téma, o kterém hodně lidí hovoří, ale málokdo přesně tuší, co to vlastně je, co to obnáší, jak to charakterizovat. Zdá se to na první pohled neuchopitelné, tajuplné, obtížně definovatelné, ale přesto velice atraktivní, takže mluvit o klíčových kompetencích je dnes skoro jako móda.

I mě lákalo dozvědět se o kompetencích více, proto jsem využila této příležitosti ponořit se hlouběji do problému a díky nastudování odborných a metodických materiálů se mi to vcelku podařilo. Není sice jednoduché zorientovat se v množství nejrůznějších přístupů a členění kompetencí (neboť co autor, to jiná typologie), ovšem stále jsem měla na zřeteli cíl, který jsem si stanovila na začátku práce a uvědomovala si specifika konkrétní pozice v konkrétní společnosti, pro kterou jsem model vytvářela.

Nejdříve jsem se snažila porozumět příslušné terminologii, poté jsem se věnovala procesu identifikování kompetencí a měření jejich úrovně u zaměstnanců. Jakmile jsem tuto metodiku popsala, charakterizovala a uchopila, aplikovala jsem ji na prostředí poradenské společnosti MITA THOR INTERNATIONAL a vytvořila jsem kompetenční model pro pozici Personální konzultant, jež je pro firmu klíčová. Při designování modelu jsem vycházela zejména z popisu pracovního místa, ale i z dalších zdrojů, které vypovídají o charakteru práce a očekávaném výkonu konzultanta, jako je Kartotéka typových pracovních pozic a Etický kodex společnosti.

Sestavila jsem specifický model „šitý na míru“ organizace, čítající osm kompetencí rozříděných do tří kompetenčních kotev. Pokusila jsem se navrhnout postupy pro měření úrovně kompetencí a pro tyto účely jsem vybrala jednotnou hodnotící stupnici s charakteristikou jednotlivých úrovní. Navrhla jsem také rozdělení pracovníků do pěti kategorií z hlediska jejich kvality a potenciálu, což ovlivní i jejich zařazení na firemní post seniora či juniora a směřování jejich dalšího osobního i profesního rozvoje.

SEZNAM LITERATURY

Odborná literatura:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, FF, ICV, 2008.
- BELCOURT, M., WRIGHT, C., P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
- GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, FF, ICV, 2007
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

Internetové zdroje:

- <http://ktp.istp.cz>
- www.mitathor.cz

Firemní dokumenty:

- Pracovní řád, včetně Etického kodexu
- Popis pracovního místa pro pozici Personální konzultant
- Záznam z Metodického dne 30/03/2006
- Propagační a prezentační materiály

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

- Obrázek 1: Složky kompetence podle Plamínka, s. 4
- Obrázek 2: Kombinace faktorů určujících typ kompetenčního modelu, s. 11
- Obrázek 3: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník 2007, s. 70), s. 22
- Obrázek 4: Organizační struktura MITA THOR INTERNATIONAL, s. 26
- Obrázek 5: Roztřídění kompetencí do kompetenčních kotev, s. 41
- Obrázek 6: Model 360° zpětné vazby ve firmě MITA THOR INT., s. 45

Seznam tabulek:

- Popis pracovního místa pro pozici Personální konzultant, s. 29-30
- Návrh kritérií pro hodnocení prac. výkonu u Personálního konzultanta, s. 32
- Výtah z Kartotéky typových pozic vztahující se k řešené pozici, s. 33 - 35
- Vytvořený kompetenční model, s. 42 - 43
- Charakteristika pětibodové hodnotící stupnice, s. 44

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou řízení podle kompetencí, konkrétně zejména procesem vytvoření kompetenčního modelu v organizaci a měřením kompetencí u pracovníků. Jejím cílem je na základě analýzy a identifikace kompetencí vytvořit kompetenční model pro pozici personální poradce ve společnosti MITA THOR INTERNATIONAL. Kompetenční model se odvíjí od popisu pracovního místa a nároků kladených na danou pozici z hlediska kvality práce a výkonu, ale také od studia Etického kodexu firmy a typové pozice Samostatný personalista v rámci Kartotéky typových pracovních pozic. Na základě sestaveného kompetenčního modelu je zde navržen i systém měření kompetencí metodami Development Centre a 360° zpětná vazba a vymezeny činnosti a oblasti, kde je možné s tímto konceptem ve firmě pracovat a jak jej účelně využít.

ANNOTATION

The graduation thesis is focused on the problem of management by competencies, concretely it is dealing with the process of designing of a competency model in the organization and employees' competencies measurement. Defined goal is to create a competency model for the position of the personal consultant in the MITA THOR INTERNATIONAL company in terms of analysis and competencies identification. The competency model is based on the job description and job demands concerning this position from the quality of work and work performance point of view, and also it is based on the company Ethics code and Type working position file analysis. The designed competency model uses as a base for the proposal of a competency measurement system through methods such as Development Centre or 360° feedback and also for determination of domains, where it is possible to work with this concept in the company and how to use it efficiently.