

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**KOMPETENČNÍ MODEL RECRUIT
MANAGERA VE FIRMĚ XY**

Diplomová práce

Bc. Petra Kozáková

Vedoucí magisterské práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

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

V Olomouci dne

.....

Vlastnoruční podpis

Dovoluji si tímto poděkovat Mgr. Jitce Hanáčkové za vedení, pomoc, trpělivost a podnětné připomínky, které byly cenným přínosem pro vznik této práce.

OBSAH

1.	Úvod	5
2.	Lidské zdroje v organizaci	7
2.1	Získávání lidských zdrojů	9
3.	Personální agentury	11
3.1	Služby personálních agentur	13
3.2	Personální agentura XY	15
4.	Recruit manager	18
5.	Kompetence	22
5.1	Competence vs. Competency	24
5.2	Anatomie kompetence	27
5.3	Dělení kompetencí	30
5.4	Klíčové kompetence	33
5.5	Manažerské kompetence	36
6.	Kompetenční model	40
6.1	Přístup k tvorbě kompetenčního modelu	44
6.2	Identifikace kompetencí	46
6.3	Přípravná fáze	47
6.4	Fáze sběru dat	47
6.5	Fáze analýzy a klasifikace informací	56
6.5.1	Fáze identifikace klíčových kompetencí	58
6.5.2	Fáze identifikace kompetencí recruit managera	63
7.	Využití kompetenčního modelu v praxi	68
8.	Závěr	71
	Anotace	73
	Annotation	74
	Seznam použité literatury	75
	Internetové zdroje	77
	Interní materiály firmy	78

1. Úvod

„Kompetenční model je živým nástrojem řízení organizace, tvoří most mezi popisem práce a hodnotami firmy, mezi firemními a personálními strategiemi. Poskytuje jednotná kritéria pro všechny oblasti práce s lidskými zdroji.“¹

Často se setkávám s lidmi, kteří si myslí, že je kompetenční model přeceňován. V dnešní době je to často užívaný pojem v různých HR časopisech a konferencích. Spousta lidí si myslí, že je užitečný jen k tomu, abychom si ujasnili, jaké kompetence má člověk na konkrétní pozici a tím jeho využití končí.

Já bych ve své diplomové práci chtěla ukázat, k čemu je kompetenční model, jak se tvoří a ve kterých personálních oblastech můžeme nalézt jeho využití v praxi. Zmíním základní informace o personálních agenturách a samozřejmě se také budu věnovat konkrétní pozici recruit managera, pro kterého kompetenční model tvořím. Popíšu zde jeho náplň práce a následně identifikuji kompetence, které uspořádám do konečné podoby kompetenčního modelu. Doufám, že na konci své diplomové práce, budu schopna názor, že kompetenční model je přeceňován, vyvrátit.

Do personální agentury XY jsem se dostala přes projekt Young Power, který funguje na naší katedře. Zpočátku jsem si myslela, že tam absolvuji povinnou praxi, která je potřebná pro magisterské studium. Nakonec se mi tam zalíbilo a zůstala jsem tam i po praxi. Když jsem uvažovala o tématu své diplomové práce, věděla jsem, že možnost působit v této agentuře, být v centru jednoho odvětví personalistiky, je skvělá příležitost k tomu, abych zde našla téma pro svou diplomovou práci. Následovala domluva s jednatelem společnosti na tématu, které by se jim hodilo a mě líbilo. Nakonec jsme se rozhodli pro tvorbu kompetenčního modelu recruit managera. Ten je

¹ Hroník, F. 2008, s. 7.

v personální agentuře XY velmi důležitým článkem firmy a s jednatelem jsme se shodli na tom, že pro tak důležitou pozici, by měl být vytvořen kompetenční model. Jak píšou v následujících kapitolách, personální agentura XY je na trhu teprve dva roky a kompetenční model pro recruitment managera vytvořený nemá.

Z úvodního citátu vyplývá důležitost kompetenčního modelu, který ve firmě spojuje práci s hodnotami firmy. Proto doufám a věřím, že mnou vytvořený kompetenční model poslouží i personální agentuře XY při propojování personálních a firemních procesů a ulehčí jí práci při personálních činnostech.

2. Lidské zdroje v organizaci

Cílem mé diplomové práce, je vytvořit kompetenční model pro recruit managera v personální agentuře XY. Kompetenční model tvoříme, aby nám pomohl s výběrem efektivních pracovníků pro naši organizaci, nebo aby nám pomohl identifikovat nedostatky v dovednostech stávajících zaměstnanců. Ty následně můžeme vzdělávat pomocí kurzů. Kompetenční modely nám ale budou k ničemu, když nebudeme mít lidské zdroje, pro které je budeme tvořit. V této kapitole bych chtěla osvětlit důležitost lidských zdrojů v organizaci a zdůraznit, že zaměstnanci by svoji pracovní dráhu měli pojímat jako celoživotní učení a přizpůsobování se změnám.

V dnešní době se firmy daleko více zaměřují na své lidské zdroje, protože si uvědomily, že to co je často odlišuje od konkurence, jsou inteligentní a schopní lidé v jejich firmě. Pokud se má v dnešní době firmám dařit, musí se naučit přizpůsobivosti a hlavně musí být ochotné se učit. To znamená, že lidské zdroje ve firmě si musí uvědomit, že neustálým celoživotním učením a zlepšováním přispívají k lepší budoucnosti organizace, ve které pracují.²

Celoživotní učení jako proces adaptace na měnící se podmínky ekonomiky, techniky a společnosti se stává předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti. Aktivní přístup člověka a moderní pojetí vzdělávací politiky je ukryto v pojmu učení (learning), které nám umožňuje získávat kvalifikace a kompetence kdykoliv během života.³

Vylepšení role podniku na trhu je dlouhý a náročný proces. Celkovou hodnotu podniku tvoří finanční a intelektuální kapitál. Finanční kapitál představuje hotové peníze nebo cenné papíry. Intelektuální kapitál transformuje znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství a rovná se znalostem, které jsou v organizaci k dispozici. Pod pojmem intelektuální kapitál si můžeme představit kombinaci lidského a strukturálního kapitálu. Strukturální kapitál obsahuje znalosti vlastněné organizací (pracovní

² Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007, s. 16.

³ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 13.

postupy, pracovní náplně, organizační struktura, apod.) Na druhé straně lidský kapitál je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidské složky, jsou takové složky v organizaci, které jsou schopny učení a změny. Jak jsem již v úvodu řekla, učení a schopnost změny jsou důležitými prvky v konkurenceschopnosti organizace. Aby byla organizace úspěšná, je nutné rozvíjet ty složky lidského kapitálu, které umožňují jít organizaci kupředu. Inteluální kapitál není moc stabilní zdroj, a proto abychom zvýšili jeho stabilitu, měli bychom ho navázat na kompetence a schopnosti podniku. Lidský kapitál je pro nás součástí tržní hodnoty podniku a proto musíme klást důraz na měření jeho hodnoty.⁴ Nástrojem, který nám pomůže rozvíjet a měřit jsou kompetence, kompetenční modely, kompetenční profily a kompetenční matice (kompetencemi a kompetenčními modely se budu zabývat dále v samostatných kapitolách.)⁵

Vědomosti, návyky a schopnosti začaly být považovány za ojedinělou formu kapitálu, protože jejich rozvoj je náročný jak na čas, tak na materiální zdroje. Lidský kapitál je spojen se svým nositelem, a k jeho zvýšení jsou zapotřebí určité investice. Díky investicím lidé zdokonalují své dovednosti a vědomosti. Zvyšuje se tedy kvalita lidských zdrojů v organizaci a zvyšují se i peněžní příjmy pracovníků. Organizace může zvyšovat kapitál různě. Buď se orientuje na *zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců*, což zahrnuje lázeňské pobyty, zdravotní prohlídky, spoluúčast na stravování apod. Může se zaměřit také na *zlepšování pracovních podmínek*, což znamená zajištění lepších pracovních pomůcek, větší bezpečnosti práce. Třetí formou zvyšování lidského kapitálu (a pro moji diplomovou práci tou nejdůležitější formou) je *zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí*. Organizace může zaplatit vzdělávací kurzy, nebo se pracovníci mohou sebevzdělávat, navštěvovat dálkovou formu studia apod.⁶

⁴ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007, s. 18 – 24.

⁵ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 68.

⁶ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007, s. 26 – 27.

Nyní jsme si shrnuli, proč jsou pro nás lidské zdroje důležité a jak prospěšné je pro organizaci zvyšování lidského kapitálu. Uvedli jsme si také nástroje měření lidského kapitálu a formy investic. Cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model (konkrétně pro recruit managera). Na základě kompetenčního modelu můžeme identifikovat silné a slabé stránky pracovníka a vytvořit pro něj vzdělávací plán. Jak jsem již výše uvedla, je nutné rozvíjet lidský kapitál v organizaci. K tomu nám pomůže vytvoření kompetenčního modelu a následná identifikace vzdělávacích potřeb.

2.1 Získávání lidských zdrojů

V předchozí kapitole jsme si uvedli, jak jsou pro nás lidské zdroje důležité pro úspěšnost organizace. Je nutné, abychom si objasnili, jakým způsobem pro organizaci lidské zdroje zabezpečíme. Je mnoho cest, díky kterým můžeme úspěšně pracovníky získat. Já zde popíšu ty základní z nich.

Armstrong získávání zaměstnanců rozděluje do tří velkých kategorií.⁷

- **Inzerování**

Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Není to ovšem nejjednodušší metoda, protože je zde nutný jakýsi um, potřebný k sepsání výstižného inzerátu, na který se přihlásí pouze lidé, kteří se na pozici opravdu hodí.

- **E-recruitment (získávání pomocí počítačových sítí)**

Takto mohou firmy inzerovat buď na svých firemních internetových stránkách, nebo na stránkách pracovních míst, agentur nebo na stránkách médií.

- **Využívání externích služeb (outsourcing)**

Může využít služeb zprostředkovatelských agentur a poradenských firem.

⁷ Srov. Armstrong, M. 2007, s. 348 – 355.

Další autoři uvádějí také využívanost služeb úřadu práce, nábor pracovníků pomocí doporučení již stávajících pracovníků a také spolupráci se školami, které doporučují nejschopnější studenty a organizace jim poté pomáhají v profesním růstu. Důležitou pozici na trhu práce mají podle nich také personální agentury a headhunting.⁸

Recruit manager, pro kterého tvořím kompetenční model, je zaměstnanec personální agentury, která jak jsme si výše uvedli, může klientským organizacím pomoci získat efektivní pracovníky. V následující kapitole uvedu historii personálních agentur, jejich stručná specifika a uvedu nabídku jejich základních služeb.

⁸ Srov. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. 2001, s. 364.

3. Personální agentury

Již výše jsme si uvedli, že recruit manager je zaměstnancem personální agentury. Měli bychom si tedy říci více o organizaci, ve které pracuje. V této kapitole uvedu stručnou historii personálních agentur, jejich specifika a definuji jejich základní služby.

Agentury práce jsou poskytovateli služeb v oblasti získávání zaměstnanců. Existuje tzv. Asociace pracovních agentur, jejíž členové podepisují Etický kodex, a tím se zavazují, že budou služby poskytovat kvalitně a v souladu se zákonem. Agentura musí mít také platné povolení Ministerstva práce a sociálních věcí.⁹

Personální agentury u nás začaly vznikat již v roce 1991. Důvodem, proč personální agentury vůbec začaly vznikat, byla poptávka od zahraničních firem působících v Česku, které byly na jednání s agenturami zvyklé.¹⁰ V dnešní době je český trh personálními agenturami zahlcen. Ještě loni jich ale bylo o hodně víc. V letošním roce z evidence Ministerstva práce a sociálních věcí ubylo tři sta personálních agentur. Většina z nich zkrátka nezískala v důsledku krize zakázky, a proto skončila.¹¹

⁹ Srov. ASOCIACE PRACOVNÍCH AGENTUR [online]. Cit. 2.1.2013. Dostupné z http://www.apa.cz/pro_zamestnavatele.htm

¹⁰ Srov. KARIÉRAWEB [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne>.

¹¹ Srov. MARCELA ŠPERKEROVÁ, Personálky v licenční džungli. *EKONOM* [online]. Cit. 2.1.2013. Dostupné z http://ekonom.ihned.cz/2-47371770-409000_d-41.



Přestože je v České republice personálních agentur dostatek, můžeme se těšit tomu, že na jednu personální agenturu připadá 4 444 lidí. Na rozdíl od takové země jako je USA, kde počet lidí na jednu personální agenturu je 50 883.

Hustá česká agenturní síť

	Počet agentur	Počet obyvatel (mil.)	Počet obyvatel na 1 agenturu
Česko	2 250	10,0	4 444
Velká Británie	11 500	60,0	5 217
Japonsko	20 000	125,0	6 250
Německo	9 466	82,0	8 663
Slovensko	410	5,4	13 171
Polsko	2 160	39,0	18 056
Francie	1 200	600,0	50 000
USA	6 000	305,0	50 833

Pozn.: Údaje za rok 2009
Zdroj: APPS **EKONOM**¹³

Často se můžeme setkat také s tím, že lidé nerozlišují mezi personální agenturou a agenturou práce. Rozdíl mezi nimi je však zásadní. Personální agentura hledá zaměstnance pro svého klienta (firmu) pomocí své databáze, nebo zveřejňováním inzerátů. Jsou zde tedy spojeny dvě. Nejdříve je spojení

¹² Srov. MARCELA ŠPERKEROVÁ, Personálky v licenční džungli. *EKONOM* [online]. Cit. 2.1.2013. Dostupné z http://ekonom.ihned.cz/2-47371770-409000_d-41.

¹³ Srov. MARCELA ŠPERKEROVÁ, Personálky v licenční džungli. *EKONOM* [online]. Cit. 2.1.2013. Dostupné z http://ekonom.ihned.cz/2-47371770-409000_d-41.

mezi agenturou a potenciálním zaměstnancem. Jakmile zaměstnanec začne pracovat ve firmě, vazby s personální agenturou se přetrhávají.

Agentura práce však uzavře se zaměstnancem pracovní smlouvu na dobu určitou. Jeho zaměstnavatelem je tedy agentura práce, která mu má zajistit práci. Zaměstnanec vykonává práci u klienta agentury, který potřebuje pracovní síly, ale nadále zůstává zaměstnancem agentury. Je zde tedy spojení mezi zaměstnancem, agenturou práce a klientem agentury práce.¹⁴

3.1 Služby personálních agentur

Když v České republice personální agentury začínaly, nabízely pouze základní službu jakou je permanent placement (trvalá pracovní pozice). V dnešní době je nabídka služeb širší a zde představím základní z nich.

- **Permanent placement** – hledání vhodného uchazeče pro stálé pracovní místo. Agentura pracuje se svou vlastní databází, ale také zveřejňuje inzeráty. Proces zahrnuje vyhledání uchazeče, telefonní pohovor, osobní pohovor, zaslání karty uchazeče klientovi a následná konzultace vybraného kandidáta, pohovor v organizaci, nástup uchazeče, fakturace a zpětná vazba.¹⁵
- **Temporary help** – agentura dočasně vypomůže tam kde je absence pružné pracovní síly. Jde často o nárazové akce, zástup na nemocenské, ale také při sezónních pracích. Je předem dohodnutá sazba za „vypůjčení“ pracovníka. Proces zahrnuje vyhledání pracovníka, ověření dovedností, sepsání smlouvy, instruktáž k pracovní pozici, sběr pracovních výkazů, výplat pracovníka, zaslání fakturace klientovi, zpětnou vazbu.¹⁶

¹⁴ Srov. Jiho.ČESKÁKARIÉRA.cz [online]. Cit. 4. 1. 2013. Dostupné z <http://jiho.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=200>.

¹⁵ Srov. Adecco [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://www.adecco.cz/HledamZamestnance/PermanentPlacement.html>.

¹⁶ Srov. Adecco. [online]. Cit. 2.1. 2013. Dostupné z <http://www.adecco.cz/HledamZamestnance/TemporaryHelp.html>.

- **Outplacement** – profesionální péče o odcházející zaměstnance, snaha o nalezení nového zaměstnání, pozitivního náhledu. Zahrnuje osobní kontakt s poradcem, který se má snažit udržet člověka v pozitivním myšlení a sdělit mu pár rad ohledně hledání nové práce.¹⁷
- **Outsourcing** – je činnost, kterou společnost sama nemůže nebo nechce obstarávat. Častým důvodem je to, že by to společnost vyšlo draž, než když si na to najme externí firmu. Tato externí firma poté vykonává činnost ve formě služby.¹⁸
- **Assesement centrum** – je zvláštní forma „přijímacího řízení“ nebo jeho součást. Pozornost je soustředěna na chování člověka v různých situacích, používají se různé úkoly, simulace, týmové hry. Jsou velmi užitečné při posuzování toho, o jaké míry uchazeč koresponduje s kulturou organizace.¹⁹
- **Headhunting** – je poměrně nová metoda získávání zaměstnanců. Headhuntěři nikde pozice neinzerují a pracují velice nenápadně. V jejich hledáčku jsou výjimeční lidé, kteří v současné době zaměstnaní mají, ale headhunteeři jsou přesvědčeni, že přicházejí s daleko lepší nabídkou. Proto je zde nutnost pracovat velice tiše. Hledají zaměstnance většinou pro vyšší nebo top management.²⁰
- **Odborné testování** – agentury nabízí také testování zaměstnanců nebo kandidátů, a následné vyhodnocování testu. Nabízí

¹⁷ Srov. Outplacement services. [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://www.outplacement-services.cz/?id=2>.

¹⁸ Srov. Businessvize. [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>

¹⁹ Srov. Armstrong, M. 1999, s. 465.

²⁰ Srov. MARKÉTA ŠVÉDOVÁ, „Headhunting“ – lovci lebek. KariéraWeb.cz.[online]. Cit. 4. 1. 2013. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>.

například Belbinův test týmových rolí, jazykové testy, odborné testy, testy na motivaci, kariérové preference kandidátu apod.²¹

Nyní jsme si shrnuli základní informace o personálních agenturách. V další podkapitole budu hovořit již o konkrétní personální agentuře, pro kterou budu tvořit kompetenční model recruit managera.

3.2 Personální agentura XY

Personální agentura XY si nepřeje být jmenována, protože jak víme, v dnešní době všichni chtějí know-how než know-what.

Personální agentura XY má sídlo v Olomouci a funguje již skoro dva roky. Mými nadřízenými jsou dva lidé, kteří sice personalistiku a HR nikdy nestudovali, ale nasbírali zkušenosti v jiné personální agentuře, kde byli zaměstnání. Po několika letech však dospěli k tomu, že by se spousta věcí dala dělat jiným, efektivnějším způsobem a rozhodli se založit si svou vlastní firmu. Zpočátku agenturu rozjížděli pouze tyto dva lidé, kteří se rozhodli, že dají šanci a příležitost mladým lidem, kteří by mohli do firmy přinést nové nápady a odlišné myšlení. Přijali proto do svého týmu další dva členy, kteří jsou vysokoškolští studenti, ale personalistiku ani HR také nestudují. Může se to zdát jako nevýhoda, já to však tak nevnímám, protože vím, že nadřízení je všechno naučili, přesně tak jak si sami představují, že by to mělo vypadat.

Firma se na začátku samozřejmě potýkala s nedostatkem kontaktů a spolehlivých vazeb. Výhodou však byly zkušenosti z předešlé personální agentury, a proto začali nadřízení nabízet své služby firmám, s kterými měli už předešlé zkušenosti. Postupně se začaly vazby obnovovat a firma získávala nové a další klienty. Práce začalo přibývat, a proto do firmy nastoupili další členové týmu. Já jsem se do personální agentury dostala

²¹ Srov. Tempo Training and Consulting [online]. Cit. 4. 1. 2013. Dostupné z <http://www.tempo.cz/personalni-agentura/pro-zamestnavatele/odborne-testovani-kandidatu-i-zamestnanc/>

stejným způsobem jako všichni ostatní. Nejdříve si každý musí zautomatizovat základní postupy jako je práce se systémem apod. Nadále se rozvíjí tím způsobem, že dostane přidělenou pozici, o kterou se stará. V personální agentuře nyní pracuje okolo 16 lidí, všichni kromě třech jsou studenti vysoké školy. Firma XY momentálně nabízí pouze permanent placement, protože je přece jenom stále v počátcích své existence.

Jak jsem zmínila, permanent placemet je hledání vhodného uchazeče pro stálé pracovní místo. Ve firmě XY celý postup vypadá následovně.²²

1. Hodnocení trhu a příležitostí
2. Akvizice
 - stálí partneři
 - nově získaní partneři
3. Uzavření smlouvy
 - založení do firemní databáze
 - rozšíření informace mezi ostatními recruit managery
4. Vyhledávání uchazečů
 - stávající databáze
 - nově zveřejněné inzeráty
5. Užší výběr kandidátů
 - Pohovory
6. Doporučení kandidátů klientovi
7. Výběr kandidáta a jeho nástup

²² Interní dokumenty firmy 2012

8. Fakturace

9. Zpětná vazba od klienta a další péče vedoucí k udržení dobrých vztahů mezi agenturou a klientem

Ve své diplomové práci se budu věnovat tvorbě kompetenčního modelu recruit managera, který pracuje v oddělení permanent placement. Nyní jsem uvedla základní informace o personální agentuře XY, podrobněji se o práci v této organizaci budu zmiňovat při popisu pracovních úkolů recruit managera.

4. Recruit manager

Ve své diplomové práci bych chtěla vytvořit kompetenční model recruit managera (dále už jen RM). Považuji proto za nutné, abych zde pozici popsala, a dále shrnula, jaké úkony pozice obnáší. Informace jsem získala z popisu pracovního místa, interních materiálů a z vlastního pozorování a účasti na těchto úkonech, které jsem získala během své praxe.

Pokud hledáme zaměstnance pro našeho klienta, mohou zde být dvě varianty spolupráce. Jednou z nich je, že klient už s námi dlouhodoběji spolupracuje, máme s ním tedy sjednanou smlouvu a již jsme pro něj zaměstnance vybírali. Druhá varianta obnáší získání nového klienta. RM může kontaktovat klienta, o kterém soudí, že by mohl chtít využívat naše služby a nabídnout mu je. Může se také podívat například na webové stránky klienta a zjistit, jaké pozice nyní poptávají. Pokud zjistí, že bychom měli kompetentní pracovníky na tyto pozice, kontaktuje ho již s nabídkou spolupráce, a sdělí mu, že jeho poptávané pozice bychom mohli obsadit. Kontaktování nového klienta je podmíněno souhlasem majitele společnosti. Já ve své diplomové práci popíšu pracovní náplň RM od úplného začátku, tzn. získávání nového klienta

Jak jsem již zmínila, po souhlasu majitele společnosti, RM kontaktuje klienta, který by s námi mohl do budoucna spolupracovat. První komunikace probíhá většinou přes telefon, později je možná i emailem. RM kontaktuje ve většině případů personalistu, který má o hledaných pozicích největší přehled, popřípadě vedoucího oddělení, kde jsou pozice poptávány. RM se na rozhovor pečlivě připravuje, proto si už dopředu zjistí, jaké pozice firma poptává, pokud je to možné zjistit. Pokud klient se spoluprací souhlasí, může mu RM ještě před podpisem zaslat tzv. „zaslepená CV“. To znamená, že klient se může podívat na životopisy uchazečů, kteří jsou na pozici vhodní, ale jsou mu odkryty pouze informace o pracovních pozicích, jazykových znalostech apod. Nikdy se v zaslepených CV nesmí objevit jméno, bydliště, popřípadě telefonní číslo. Personální agentura tím předchází situaci, kdy sám klient by po zhodnocení CV kontaktoval

uchazeče a domluvil se s ním sám, bez účasti personální agentury. V této fázi bych chtěla zdůraznit komunikační dovednosti RM. Kultura jeho jazykového projevu musí být na vysoké úrovni. Mám tím na mysli, že by měly být použity jazykové prostředky, které odpovídají určitému sdělení, a které jsou přiměřené potřebám v určité situaci. Musí si také být jist svou jazykovou správností, což znamená, že se musí vyjadřovat jasně a srozumitelně, aby mezi ním a klientem nevznikla komunikační bariéra.²³

Dalším krokem je již uzavření smlouvy s klientem. Jakmile je smlouva potvrzena z obou stran, může RM kontaktovat vyhovující uchazeče a domluvit s nimi pohovor přímo ve firmě klienta. Pokud takto nabízíme klientovi vyhovující uchazeče, preferujeme takové, kteří v personální agentuře již byli na osobním pohovoru.

Pokud pro klienta nemáme vytipované vyhovující uchazeče, ujasní si RM požadavky na pozici. Vždy musí vědět jaká je náplň práce na určitém pozici, jaké jsou požadavky na vzdělání a dovednosti, a co firma nabízí. Také je nutné znát informace o tom, zda je to seniorská nebo juniorská pozice, zda jsou otevřeni i absolventům a jaké jsou jejich platové hranice.

Dalším krokem je vytvoření inzerátů ke konkrétní pozici. Dalo by se říci, že je to snad to nejjednodušší, ale vytvořit dobrý inzerát dá dost práce. Inzerát musí člověka zaujmout, aby si ho chtěl přečíst. Musí být krátký, a přitom obsahovat informace o konkrétní pozici (včetně požadavků na uchazeče, náplně práce a benefitů, které firma nabízí).

RM shromažďuje odpovědi uchazečů, prochází jejich CV. Životopisy jednotlivých uchazečů jsou pro RM velmi důležité, protože často vypoví něco o tom, jaký člověk je. „*Není problém sestavit nějaký životopis a následně čekat, zda nás někdo pozve k osobnímu pohovoru nebo ne. Chceme-li dosáhnout maximální pravděpodobnosti úspěchu, musí náš životopis, resp. jeho obsah co možná nejvíce korespondovat s pracovním místem, o něž se ucházíme.*“²⁴

V této fázi se od RM vyžaduje velká pečlivost, aby dokázal správně posoudit uchazeče vhodné na onu konkrétní pozici.

²³ Höflrová, E., Krohe, P. 2003, s. 6.

²⁴ Siegel, Z. 2008, s. 32.

RM si sám sjednává pohovory s předem vybranými kandidáty. Ve firmě XY je vždy přítomen alespoň jeden RM, popřípadě praktikant, který celý pohovor sleduje. Pohovor je velmi důležitý, protože zde můžeme o člověku zjistit co nejvíce informací. Velmi důležité je se zaměřit na neverbální úroveň sdělení. U uchazeče se soustředíme na to, jaký odstup si udržuje od ostatních lidí, jaký má stisk při podání ruky, gestikulaci, polohu ve které se po dobu pohovoru nachází (zda sedí sebevědomě, nebo by se v místnosti nejraději „ztratil“), pohyby, mimiku, zrakový kontakt, řečové charakteristiky a jeho celkový vzhled.²⁵ Nejdříve RM projde s uchazečem životopis, kde si podrobně zaznamenává, co obnášelo každé konkrétní místo, kde pracoval, jaké měl zodpovědnosti, pro kolik lidí byl nadřízený a proč firmu například opustil. Pokud je to člověk, který rád pracuje sám a spoléhá se sám na sebe, bude z něj velmi dobrý obchodní zástupce. Nebyl by to však vhodný team leader a naopak.²⁶

Osobnost uchazeče zde hraje velmi významnou roli. Osobnost se skládá z těch charakteristik člověka, které jsou základem vzorců chování. Těmito charakteristikami rozumíme myšlenky, city a pozorovatelné chování.²⁷ Z vyprávění může RM rozpoznat, o jaký typ osobnosti se jedná. Samozřejmě to poté s uchazečem prokonzultuje, zda se vidí spíše na vedoucí pozici pro tým, nebo radši pracuje sám. Díky všem těmto informacím by měl RM zjistit, zda je uchazeč opravdu na pozici vhodný. Na závěr RM ve firmě XY udělá jednoduchý test zvířat, který slouží už jen pro odlehčení atmosféry na konci pohovoru. Požádá uchazeče, aby hned řekl tři zvířata, které má rád a nějaké vlastnosti, které na nich obdivuje. Jmenované první zvíře ukazuje, jak se člověk sám vidí. Druhé zvíře ukazuje, jak jej vidí ostatní a třetí zvíře znázorňuje to, jaký by člověk chtěl být.

Na základě pohovorů RM vyselektuje konečný počet uchazečů, kteří odpovídají požadavkům klienta a domluví schůzku s možným budoucím zaměstnavatelem. Klient poté sám vyhodnotí, který z uchazečů se stane jejich zaměstnancem. Je jeho povinností to oznámit RM, který s tím

²⁵ Hroník, F. 1999, s. 166 – 168.

²⁶ Podklady pro pohovor (Interní dokumenty firmy 2012).

²⁷ Blatný, M. 2010, s. 12.

obeznámí ředitele společnosti. Ten už sám poté dohlíží na to, aby platba za služby proběhla v pořádku.

V této kapitole jsem shrnula základní úkoly recruit managera. Podrobněji se jim budu věnovat při tvorbě kompetenčního modelu, konkrétně v kapitole 6.4 Fáze sběru dat.

5. Kompetence

Cílem mé diplomové práce je sestavení kompetenčního modelu recruit managera. Musíme si tedy objasnit, co vůbec pojem kompetence znamená, ujasnit si jeho historii, uvést, jak můžeme kompetence dělit a jaké má kompetence znaky.

Pojem kompetence jako způsobilosti použil poprvé R. Boyatzis ve své práci Kompetentní manažer. Představil kompetenční model s dvanácti kompetencemi, který lze aplikovat na jakoukoliv organizaci. Ještě před Boyatzisem se jím zabýval H. Mintzberg, Nezmiňuje se přímo o pojmu kompetence, ale pohybuje se mimo skupinu vlastností a rysů. Mintzberh pozoroval manažery při práci a poté stanovil role manažera. Jsou to role interpersonální, informační a rozhodovací.²⁸

Termín kompetence je používán většinou ve dvou významech:²⁹

1. Kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti nebo oprávnění, udělené autoritou nebo patřící autoritě. V tomto smyslu může člověk překročit své pravomoci (kompetence), můžeme někomu možné kompetence odebrat, nebo na jiného člověka kompetence přesunout. V tomto smyslu jsou kompetence něco, co nám někdo jiný přidělí.
2. Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, být adekvátně kvalifikovaný. V tomto smyslu jsou kompetence pojímány jako vnitřní kvalita člověka.

Termín kompetence Boyatzis v roce 1982 definoval jako: *„Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“*³⁰

²⁸ Srov. Hroník, F. 2007, s. 61.

²⁹ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 84.

³⁰ Armstrong, M. 1999, s. 192.

Poněkud moderněji, ale přesto se stejným základem definuje kompetenci Hroník. *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností, vlastností, který podporuje dosažení cíle.“*³¹

Tento trs, jak jej definuje Hroník, můžeme pozorovat ve vzorku chování. Ten definujeme časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování poté identifikujeme kompetence.³² *„Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“*³³

Kompetenci můžeme tedy zjednodušeně chápat jako schopnost, chovat se určitým způsobem. Chování člověka je výsledkem postojů, hodnot, motivů, vědomostí, dovedností a způsobilosti.³⁴

Kubeš, Spillerová a Kurnický definují kompetenci jako: *„Množinu chování pracovníka, kterou musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“*³⁵

Kompetence tedy vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, plní svěřený úkol na výbornou. Aby se mu to povedlo, musejí být splněny tři předpoklady:³⁶

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi, které k takovému chování potřebuje.
2. Je motivovaný takové chování použít a je si vědom toho, že k docílení výsledku, musí vydat určitou energii.
3. Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

³¹ Hroník, F. 2007, s. 61.

³² Srov. Hroník, F. 2007, s. 61.

³³ Hroník, F. 2007, s. 61.

³⁴ Srov. Bartoňková, H 2010, s. 55.

³⁵ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 27.

³⁶ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, 2004, s. 27.

Pro úplnost bych zde ráda poukázala na charakteristické znaky kompetence:³⁷

1. Kompetence je kontextualizovaná – je vždy zasazená do určité situace. Ty jsou spoluvytvářeny předchozími znalostmi, zkušenostmi a zájmy.
2. Kompetence je multidimenzionální – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.).
3. Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, také jsou určeny kritéria. To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval, změřil a vyhodnotil.
4. Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Tyto procesy jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci vstupních kategorií, např. konceptů, dovedností a postojů.

5.1 Competence vs. Competency

Abychom správně pochopili pojem kompetence, musíme rozlišovat mezi pojmy competence a competency, protože někteří autoři tyto termíny rozlišují a používají toto rozlišení při tvorbě kompetenčních modelů.³⁸

Některé slovníky zahraniční literatury tyto významy běžně zaměňují. *Competence* vyjadřuje dovednost a dosaženou úroveň výkonnosti, zatímco *competency* odkazuje na chování, díky kterému je dosažena.³⁹

³⁷ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 31 – 32.

³⁸ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 84.

³⁹ Srov. Sanghi, S. 2005, str. 2.

Zde ukazují tabulku, která nám ukazuje základní rozdíly mezi competence a competency:⁴⁰

<i>COMPETENCE</i>	<i>COMPETENCY</i>
<i>Založena na dovednosti</i>	<i>Založena na chování</i>
<i>Dosažení standartu</i>	<i>Dosažení způsobu chování</i>
<i>Co je měřeno</i>	<i>Jak standartu dosahujeme</i>

Zde jsem uvedla příklady ze zahraniční literatury a nyní se podíváme, jak se na tyto dva odlišné pojmy dívají dva čeští zástupci autorů a ještě jeden zahraniční zástupce.

Abychom byli schopni tyto dva pojmy od sebe odlišit, uvádím zde rozlišení Bartoňkové, Hroníka a Armstronga.

Bartoňková o pojmu *competency* říká, že tento termín zahrnuje osobní motivy, kvality a zkušenosti. Jedná se o schopnost člověka chovat se určitým způsobem, který odpovídá požadavkům práce. Competencies jsou měkké dovednosti a odlišují efektivní výkon od neefektivního. Tento pojem se týká nějaké osoby, vztahujeme jej k jejímu chování. Jedná se o schopnost.⁴¹

Hroník tvrdí, že tento pojem můžeme překládat jako způsobilost, tedy způsob, kterým dosahujeme výkonu. Je vždy více možností jak danou kompetenci projevit. Pokud Hroník mluví o kompetenci, vždy je myšlena ve smyslu *competency*.⁴²

⁴⁰ Sanghi, S. 2005, s. 2.

⁴¹ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 85.

⁴² Srov. Hroník, F. 2008, s. 26.

Armstrong k tomu dodává, že *competencies* chování zahrnují charakteristiky jako interpersonální dovednosti, schopnost vést, analytické dovednosti. Pojem *competency* je také spojen s emoční inteligencí.⁴³

Nyní se podíváme na druhý termín, kterým je *competence*. Uvádím zde také pro pořádek názor Bartoňkové, Hroníka a Armstronga.

Bartoňková o pojmu *competence* říká, že byl vytvořen ve Velké Británii za účelem vytvoření standardů pro Státní skotský systém odborné kvalifikace. *Competence* definujeme podle funkční analýzy, která nám říká, co musejí lidé na konkrétních pozicích umět a jaké standardy práce se od nich očekávají. Představuje tedy pojem, který se vztahuje k pracovnímu místu. Jedná se o kvalifikaci, odbornou způsobilost.⁴⁴

Hroník pojmem *competence* rozumí směřování k formulaci standardů práce. Jsou v nich definovány kvalifikační předpoklady, které musí pracovník mít, aby mohl zmíněnou práci na konkrétní pozici vykonávat. Tyto standardy jsou většinou minimální a optimální. Samozřejmě je nutností specifikovat hlavně minimální úroveň. Mohou být také označovány jako minimální kvalifikační požadavky.⁴⁵

Armstrong dodává, že základním prvkem *competency* je popis něčeho, co by lidé na určité pozici měli být schopni dělat. Podle výsledku práce jsou také hodnoceni. Je zde důraz na výsledek, a ne na průběh a chování během vykonávání. Mluví se o nich jako o tvrdých schopnostech nebo způsobilostech.⁴⁶

Bartoňková ještě pro úplnost dodává, že existuje také pojem *capability*, který můžeme přeložit jako talent, nadání. V tomto pojetí to znamená, co musejí lidé dělat a jak se mají chovat, aby vykonávali práci úspěšně. Zahrnuje *competences* i *competencies*.⁴⁷

⁴³ Srov. Armstrong, M. 2002, s. 280.

⁴⁴ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 85.

⁴⁵ Srov. Hroník, F. 2008, s. 26.

⁴⁶ Srov. Armstrong, M. 2002, s. 281.

⁴⁷ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 85.

Abych tuto problematiku shrnula, pojem competence určuje standart. Ukazuje nám, jak má být práce vykonána. Je jedno, kdo ji vykoná a jakým způsobem. Pokud bude výsledek správný, vše je v pořádku. Pojem competency zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou potřeba k provádění této práce.

Existuje i určitý mýtus o kompetencích. Říká že: *„Kompetence není výkon, ale stav bytí, nebo kvalifikace vykonávat určitou činnost. Kompetence je ve vztahu k výkonu nutnou, ale ne dostačující podmínkou. Pracovníci nemohou dosahovat norem, aniž by měli příslušné kompetence. Ale samotné kompetence také nemohou zaručit, že pracovníci budou odvádět adekvátní výkon. Občas i extrémně kompetentní pracovník může v práci selhat kvůli osobním důvodům, nebo díky ovlivnění prostředím.“*⁴⁸

5.2 Anatomie kompetence

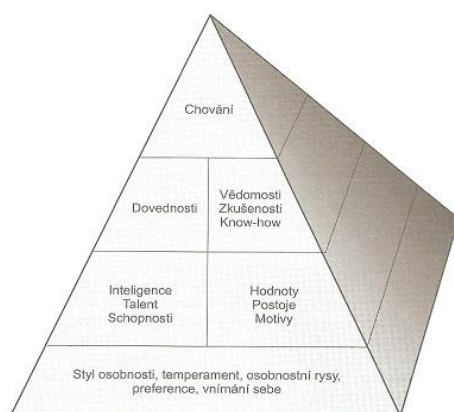
Abychom si stanovili, co všechno kompetence obsahuje, použijí definici Ch. Woodruffa. *„Kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem.“*⁴⁹

Kompetence je množina chování pracovníka, které musí ve své práci použít, aby úkol kompetentně splnil. Musíme zde rozlišovat mezi úkolem, který je třeba splnit a mezi schopnostmi, které jsou zapotřebí, aby byl úkol splněn na výbornou.⁵⁰

⁴⁸ Sanghi, S. 2005, s. 8.

⁴⁹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R 2004, s. 26.

⁵⁰ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 87.



51

Anatomií kompetence máme na mysli všechno to, co stojí za očekávaným chováním. První úroveň tvoří základní charakterové rysy a vlastnosti osobnosti. Tyto kompetence nemůžeme získat ani rozvinout. Druhá úroveň reprezentuje oblast, kterou ve firmě můžeme pomocí specifických postupů vzdělávání rozvíjet. K získání těchto kompetencí využíváme personální činnosti (výběr, motivace pracovníků). Třetí úroveň reprezentuje tu oblast, kterou můžeme pomocí vzdělávání pracovníků získat a rozvíjet. Čtvrtá úroveň reprezentuje chování. Je to konkrétní projev kompetence za předpokladu, že jsou splněny všechny předpoklady kompetentního pracovníka, které jsem uvedla na str. 19.⁵²

Kompetence nám napovídá, jak se bude její nositel chovat a projevovat v určité situaci. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.⁵³

- **Motivy** – vše co podněcuje k činnosti určitým směrem. Člověk se silnou motivací vyhledává situace, které jsou pro něj výzvou.
- **Rysy** – patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem, který je nutno v práci často ovládat, je temperament.

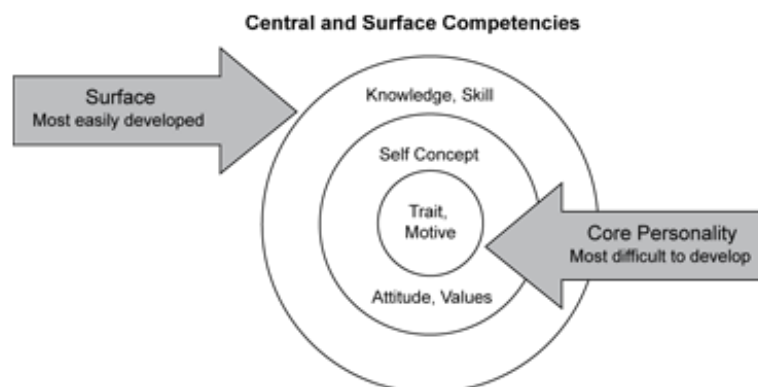
⁵¹ Srov. Bartoňková, H 2010, s. 87.

⁵² Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 87.

⁵³ Srov. Cheetham, G., Chivers, G. 2005, s. 67.

- **Vnímání sebe samotného** – naše osobnost se dotváří na základě zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty k okolnímu světu i k sobě samému. Je zde nutná víra ve vlastní schopnosti.
- **Vědomosti** – poznatky, které souvisí s vykonávanou prací na dané pozici.
- **Dovednosti** – díky nim jsme schopni vykonávat činnost, která souvisí s fyzickým nebo duševním úkolem.

Nyní jsme si uvedli jednotlivé složky osobnosti, které kompetenci ovlivňují, a v následujícím obrázku jde jasně vidět, které jsou na „povrchu“ a které v nitru tzn., kterých se dosahuje jednoduše a kterých složitěji.



54

⁵⁴ Sanghi, S. 2005, s. 5.

5.3 Dělení kompetencí

Dělení kompetencí je mnoho, každý autor se na to dívá z jiného pohledu. Kompetence jsou seskupovány do různých skupin a rozděleny na různé druhy.

Můžeme je dělit na:⁵⁵

- **kompetence manažerské**, které přispívají k výbornému vykonávání manažerské role. Tyto kompetence by měly zajistit splnění úkolu v souladu s cíli podniku. Mluvíme zde například o delegování, koučování, hodnocení, apod.
- **kompetence interpersonální**, které jsou potřebné k efektivní komunikaci a mají pomoci vybudovat kvalitní vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky. Jde o aktivní naslouchání, prezentační způsobilost, spolupráce.
- **Kompetence technické**, které se vztahují ke konkrétní funkci a zajišťují, aby byl pracovník schopen plnit úkoly zadané pro jeho pozici. Jde o účetnictví, finance, sběr a analýzu údajů.

Další dělení kompetencí používáme, pokud chce být podnik úspěšný a tyto kompetence budou zajišťovat jeho úspěšnost ve více rovinách. Jde o kompetence:⁵⁶

- **Klíčové**, které jsou charakteristické pro všechny zaměstnance
- **Týmové**, společné pro projektově orientované týmy zaměstnanců
- **Funkční**, např. marketing, finance apod.
- **Vůdcovské a manažerské**, které jsou zapotřebí k vedení lidí.

⁵⁵ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007, s. 56.

⁵⁶ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007, s. 56.

Další dělení uvedl D. Mertens, kdy pojednával o klíčové kvalifikaci. Jeho koncept definuje kompetence jako znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou vázány na činnost, ale umožňují člověku možnost působit na různých funkcích a zdolávat změny ve svém pracovním životě. Jeho koncept je tvořen dvěma aspekty. První z nich je získání odbornosti, druhým je následná aplikace v různých profesích. Děлил tzv. klíčové kvalifikace do čtyř kategorií:⁵⁷

- **Základní kvalifikace** – všeobecné schopnosti, které se používají v různých situacích (komunikace, řešení problémů, apod.)
- **Horizontální kvalifikace** – schopnosti, které rozšiřují horizont člověka a umožňují efektivní práci s informacemi.
- **Koordinační rozšiřující prvky** – praktické požadavky spjaté s pracovním výkonem jedince.
- **Vintage (dobové) faktory** – schopnosti, které umožňují překonat rozpory mezi vlastními vědomostmi a vědomostmi jiných lidí.

Bartoňková uvádí další dělení, kdy kompetence dělíme podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici.⁵⁸

- **Prahové kompetence** – základní charakteristiky, které pracovník potřebuje pro výkon své pozice, aby plnil úkoly. Tyto kompetence nerozlišují mezi pracovníky průměrnými a výbornými.
- **Odlišující kompetence** (kompetence vysokého výkonu) – odlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných. Tvoří nadstavbu nad prahovými kompetencemi.

⁵⁷ Veteška, J. 2010, s. 88.

⁵⁸ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 88.

Na závěr přidávám ještě dělení Hroníka, který říká, že se rozlišují kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi. Jsou základem každého manažera a lze je pojmenovat také jako tvrdé (technické) a měkké (interpersonální) složky manažerské kompetence. Manažerskou kompetenci můžeme rozdělit na pět systémů:⁵⁹

- **Osobnost** – osobnostní struktura je dobrý předpoklad pro výkon manažerské funkce. Mezi osobní rysy a vlastnosti dobrého manažera například patří: neúnavnost, motivovanost, důslednost.
- **Kompetence manažerské technologie** – jsou zastoupeny znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi, které se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace a k součinnosti mezi nimi.
- **Sociálně psychologické kompetence** – reprezentují je interpersonální dovednosti, znalosti jiných lidí ale i speciální manažerské sociálně psychologické kompetence (delegování, koučování).
- **Oborové know-how** – je dáno těmito kvalitami: souborem základních vědomostí o produkci, technologii, trhu, a trendech daného oboru, důvěrnou znalostí prostředí a osobními vazbami s manažerskými či odbornými autoritami daného oboru
- **Manažerská vize** – manažerskou vizi je schopen vytvořit člověk, který je osobnostně zralý, má kompetence manažerské technologie, sociálně psychologické kompetence a znalost oborového know-how.

⁵⁹ Srov. Hroník, F. 1999, s. 247 – 248.

5.4 Klíčové kompetence

„Klíčové kompetence jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života.“⁶⁰

Obsahují více kompetencí, které přesahují hranice jednotlivých odborností. „Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně v situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“⁶¹

Bartoňková říká, že v každém případě má v sobě kompetence tyto složky:⁶²

- *Know-what (vědět co) – faktografické poznatky*
- *Know-why (vědět proč) – vědecké poznání*
- *Know-how (vědět jak) – schopnost provádět určité úkoly*
- *Know-who (vědět kdo) – vědět kdo disponuje nezbytným know-what, know-why, know-how.*

Bartoňková také doplňuje, že díky klíčovým kompetencím se vytváří unikátní firemní kultura s rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Slouží nám také jako základ pro definici kritérií, které požadujeme po budoucích pracovnících při výběru nových zaměstnanců. Můžeme se setkat také s názvem korporátní kompetence, kterou mateřská pobočka firmy definuje a oznámí všem svým ostatním pobočkám. Bohužel se zde můžeme setkat s kulturními rozdíly v jednotlivých zemích. Co jsou výborné kompetence pro jednu zemi, nemusí být pro jinou.⁶³

⁶⁰ Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 174.

⁶¹ Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 166.

⁶² Bartoňková, H. 2010, s. 94.

⁶³ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 92.

Abychom mohli disponovat kompetencemi, musíme mít individuální kompetence k jednání. Ty jsou složeny ze sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a z kompetence v oblasti metod. Tyto tři kompetenční oblasti si zde podrobněji definujeme.⁶⁴

Sociální kompetenci myslíme:⁶⁵

- Schopnost týmové práce
- Kooperativnost
- Schopnost čelit konfliktním situacím
- Komunikativnost

Sociální kompetence hraje velkou roli při propojování oddělení s týmovou prací ve výrobě, a s prací na projektech, protože musíme sdělovat odborné znalosti ostatním.

Kompetenci ve vztahu k vlastní osobě myslíme:⁶⁶

- Kompetentní zacházení se sebou samým
- Být manažerem vlastní osoby
- Schopnost reflexe vůči vlastní osobě
- Rozvíjení vlastních hodnot
- Schopnost posuzovat sám sebe

Kompetenci v oblasti metod myslíme:⁶⁷

- Plánovitě uplatňovat odborné znalosti
- Vypracovávat neortodoxní řešení

⁶⁴ Srov. Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 166.

⁶⁵ Srov. Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 167.

⁶⁶ Srov. Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 167.

⁶⁷ Srov. Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 167.

- Strukturovat a klasifikovat nově nabyté informace
- Dávat věci do kontextu a poznávat jejich souvislosti
- Kriticky zkoumat nabyté informace a dosahování inovací
- Uvážení šancí a rizik

„Kompetence jsou složeny z různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování. Získávají se reflexivně. Reflexe je rozhodujícím momentem při získávání klíčových kompetencí. Je známkou procesu kritického uvažování.“⁶⁸

Reflexe odkrývá souvislosti mezi schopnostmi a vzájemně je propojuje. V praxi jsou nejvíce požadovány tyto kompetence:⁶⁹

1. **Komunikace a kooperace** - komunikovat aktivně a tvůrčím způsobem přispívat.
2. **Řešení problémů a tvořivost** – poznat problémy a řešit je.
3. **Samostatnost a výkonnost** – plánovat, kontrolovat průběh prací a konečné výsledky.
4. **Odpovědnost** – schopnost přijmout spoluodpovědnost.
5. **Přemýšlení a učení** – rozvíjet proces vlastního učení a myslet systematicky.
6. **Argumentace a hodnocení** – schopnost kriticky hodnotit vlastní i týmové výsledky práce.

Veteška s Tureckiovou zase považují za nejdůležitější kompetence tyto:⁷⁰

- *Sebedůvěra*
- *Komunikace*

⁶⁸ Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 167.

⁶⁹ Srov. Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 168.

⁷⁰ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 50.

- *Pohotovost*
- *Prezentace*
- *Tvořivost*
- *Schopnost učit se a soustředit se*
- *Management času a sebe sama*
- *Uvolnění, energie, osvěžení*

Kompetence nejsou od sebe izolovány, ale propojují se. Díky vlastním zkušenostem je lidé mohou propojovat jak vzájemně mezi sebou, tak i s dříve nabytými zkušenostmi.

„Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“⁷¹

Klíčové kompetence získáme, pokud jsme připraveni se učit po celý život, i jako dospělí. Učit se učit znamená způsob, jakým dospělý přijímá s tvůrčím duchem, samostatně a přiměřeně situaci celoživotní výzvu, aby pro něj byl život učením a učení životem.

5.5 Manažerské kompetence

Recruit manager musí mít samozřejmě kompetence, které se vztahují k náplni jeho práce (tzn. k vyhledávání a nacházení potenciálních zaměstnanců). Už z názvu jeho pracovní pozice však vyplývá, že je také manager, a proto se v této kapitole chci věnovat právě manažerským kompetencím, kterými by měl disponovat.

„Managerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků organizace.“⁷²

Manažerské kompetence zčásti tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního

⁷¹ Srov. Beltz, H., Siegrist, M. 2001, s. 168.

⁷² Prokopenko, J., Kubr, M. 1996, s. 21.

*(intrapersonálního a intraorganizačního) i vnějšího (interorganizačního), ekonomicko-sociálního prostředí.*⁷³

Boyatzis pojem manažerské kompetence definoval jako: „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných v prostředí organizace, a přinášet tak žádoucí výsledky.*“⁷⁴

Vývoj manažerských kompetencí nyní směřuje k univerzální škále dovedností, neboť manažerské kompetence „nemají hranice“. Mezi důležité kompetence patří:⁷⁵

- Práce s informacemi
- Time management
- Projektové řízení
- Knowledge management
- Leadership
- Schopnost analyzovat rizika
- Odborné znalosti oboru
- Výborně zvládnutý cizí jazyk

Na rozdíl od jiných profesí nemůžeme přesně určit, kterými kompetencemi by měl správný manager disponovat. Efektivnost jeho práce je posuzována podle velkého množství kritérií. Nemůžeme ani říci, jaké vzdělání je k tomu potřeba.⁷⁶

V každé firmě se klade důraz na kvalitu manažerského přístupu, která se projevuje rozvinutými kompetencemi. Vůdcovské a manažerské

⁷³ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 80.

⁷⁴ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 80.

⁷⁵ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 80.

⁷⁶ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 31.

kompetence spolu se schopností učit se, dokáží vést vztahy ve firmě a podporovat jejich vytváření.⁷⁷

Prokopenko a Kubr dělí manažerskou kompetenci na několik složek:⁷⁸

- Znalosti – soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí. Spadají zde také znalosti o organizaci, její struktuře, technologiích, které využívá.
- Povahové rysy - Povahové rysy určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoliv obecný soubor událostí. Příkladem povahových rysů jsou: sklon k přebírání iniciativy, pružnost, přizpůsobivost, sebedůvěra, plachost, agresivita, vytrvalost, trpělivost.
- Postoje – díky postojům dokážeme zaujmout stanoviska k různým otázkám. Postoje, které vyplývají z hodnot, jsou formovány celoživotními zkušenostmi.
- Dovednosti – schopnost vykonávat určité věci, dokázat aplikovat znalosti. Patří zde dovednosti odborně – technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.
- Zkušenosti – jsou považovány za ukazatele kompetence a je rozšířen mýtus, že čím větší zkušenosti, tím větší kvalifikace. Není to však pokaždé pravda.
- Kompetence technické - zahrnují technické znalosti, dovednosti, talent, postoje, které se týkají technologických a procedurálních aspektů práce. Jedná o tzv. tvrdou stránku managementu.
- Kompetence v jednání s lidmi – hovoříme zde o práci s lidmi a komunikaci. Jedná se o tzv. měkkou stránku managementu.

⁷⁷ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 36.

⁷⁸ Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. 1996, s. 23 – 25.

Prokopenko a Kubr ještě uvádějí nejvíce požadované vlastnosti u managerů. Jedná se o:⁷⁹

- *Pracovitost*
- *Důslednost*
- *Cílevědomost*
- *Tvořivost*
- *Kulturní přizpůsobivost a porozumění*
- *Schopnost práce v týmech*
- *Sebejistota a znalost sama sebe*
- *Charisma*
- *Vlastní systém hodnot*

V této kapitole jsme si shrnuli nejdůležitější pojmy, se kterými budu operovat v dalších částech mé diplomové práce. Již víme, co jsou to kompetence, jaké mohou mít dva významy, jak je můžeme dělit. Ukázali jsme si také, co to jsou klíčové a manažerské kompetence. V následující kapitole tedy pomocí kompetencí budu sestavovat kompetenční model recruit managera.

⁷⁹ Srov. Prokopenko, J., Kubr, M. 1996, s. 27.

6. Kompetenční model

V této kapitole si definujeme, co to vůbec kompetenční model je, jaké mohou být přístupy k jeho tvorbě, dělení kompetenčních modelů a ukážeme si pět etap, které na sebe navazují a vedou k vytvoření kompetenčního modelu.

„Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možností a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry.“⁸⁰

Jiná podrobnější definice říká, že: *„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky, obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence“⁸¹*

Kompetenční model by měl propojovat business strategii, což můžeme nazývat vertikální integrace a také personální strategii, což nazýváme horizontální integrace. Kompetenční model zde funguje jako most mezi business strategií a personální strategií.⁸²

Kompetence nám přinášejí možnosti. Dva lidé mohou dělat stejnou práci jiným způsobem, ale pokud mají stejné výsledky, nemůžeme ohodnotit, či způsob je lepší.⁸³

„Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“⁸⁴

Kompetenční model nám poskytuje obraz toho, jak být úspěšný a efektivní v každé práci. Zvyšuje také pravděpodobnost přijetí lidí, kteří

⁸⁰ Hroník, F. 2007, s. 68.

⁸¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 60.

⁸² Srov. Hroník, F. 2007, s. 68.

⁸³ Srov. Hroník, F. 2007, s. 62.

⁸⁴ Bartoňková, H. 2010, s. 95.

jsou v práci efektivní, minimalizuje další investice do lidí, kteří nemusejí splňovat očekávání společnosti a zajistí systematictější proces přijímacího pohovoru.⁸⁵

Jak vůbec kompetenční modely vznikly? V 70. letech minulého století, FBI navázala na tradici behaviorální psychologie, protože začala vytvářet behaviorální profily pachatelů. Zajímali se o to, co pachatel musí „umět“ aby mohl spáchat onen konkrétní trestný čin. Kriminálníisté jsou vlastně v situaci, kdy provádí výběrové řízení na kandidáta, ke kterému musí přiřadit činy.⁸⁶

V kompetenčním přístupu rozlišujeme dvě hlavní východiska:⁸⁷

- Rysový přístup – bez ohledu na situaci, ve které se člověk nachází, se uplatňují jeho vlastnosti. Základní jednotkou je rys, který je menší jednotkou než kompetence. Tento přístup má slabou vazbu na výkon a žádnou na strategii.
- Situacionalismus – je přesným opakem rysového přístupu. Výsledek je zde vždy závislý na situaci a možnosti situací odpovídají možnostem chování. Kompetenční model má spíše blíže k situacionalismu.

*„Kompetenční model reprezentuje **jak** (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a **čím** (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku.“⁸⁸*

Kompetenční modely nám mohou být nápomocny při tvoření plánu do budoucna, protože mohou ustanovit co je v budoucnu potřeba a jaké chování by mělo být podporováno a odměňováno.

⁸⁵ Srov. Elegbe, J. 2010, s. 60.

⁸⁶ Srov. Hroník, F. 2008, s. 19 – 20.

⁸⁷ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 95.

⁸⁸ Bartoňková, H. 2010, s. 95 – 96.

Kompetenční modely se ve firmách snadněji přijímají, mají-li zaměstnanci možnost se podílet na jejich vytváření. Během jeho tvorby si mohou ujasnit, co jednotlivé kompetence znamenají a proč je dobré mít vytvořený kompetenční model.⁸⁹

Aktivní přístup zaměstnanců při tvorbě kompetenčního modelu může být výhodný, protože si pracovníci mohou uvědomit, že nějaké kompetence, která je zmíněna pro jejich konkrétní pozici jim chybí, nebo kriticky zhodnotí, že by ji mohli dále rozvíjet.⁹⁰

Lidé se učí vše, co si myslí, že jim pomůže dosáhnout jakýchkoliv cílů. Musí se ale naučit, co se vlastně mají naučit. Kompetenční model pomáhá tím, že se snaží definovat míru dovedností, které nás dovedou k naší vizi.⁹¹

Při tvorbě kompetenčního modelu můžeme vycházet ze dvou východisek. Prvním východiskem je východisko **sociálně-psychologické**. Toto východisko směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě a vychází z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců.⁹² Z tohoto úhlu pohledu můžeme kompetence dělit na:⁹³

- Kompetence řešení problému
- Vztahové kompetence
- Kompetence sebeřízení

Druhým východiskem je východisko **strategické** (organizačně marketingové). Zde se nejdříve zaobíráme firmou. Jaké kompetence musí mít firma, aby naplnila svou strategii? Jak má fungovat, aby obstála v konkurenčním boji? Pokud máme odpovědi na tyto otázky o firmě, můžeme se jimi řídit i na individuální úrovni a přenést je do

⁸⁹ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 63.

⁹⁰ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 102.

⁹¹ Srov. Hunt, J., Weintraub, J. 2002, s. 114.

⁹² Srov. Hroník, F. 2007, s. 69.

⁹³ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 97.

kompetenčního modelu jedince.⁹⁴ Dle tohoto přístupu můžeme kompetence dělit na:⁹⁵

- Produktové vůdcovství
- Zákaznická orientace
- Provozní dokonalost

Ve své diplomové práci budu používat strategický přístup, který je používán v personální agentuře XY. Nejdříve byly stanoveny kompetence firmy, jak by měla působit, jaké jméno by měla mít na trhu a jaké očekávání od ní mají klienti mít. Následně se předpokládá, že stejnými kompetencemi budou disponovat i zaměstnanci firmy.

Autoři nám poskytují různá dělení kompetenčních modelů. Uvedu zde alespoň dvě z nich. Hroník kompetenční modely dělí na 8 typů:⁹⁶

Měkké faktory	↔	Kombinace měkkých a tvrdých faktorů
Pozorovatelné chování	↔	Pozorovatelné chování a potenciál
Plošný model	↔	Hierarchický model

Kubeš, Spillerová a Kurnický nabízejí jiné dělení kompetenčních modelů. Jako první definují **model ústředních kompetencí**. Tento model obsahuje základní kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na jejich pozici. Touto kompetencí může být např. orientace na zákazníky. Jako další uvádějí **specifický kompetenční model**. Ten by měl uvádět kvality a kompetence zaměstnance, které jej odlišují od ostatních zaměstnanců. Posledním typem je **generický (všeobecný) kompetenční model**. Jedná se o kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace v každé pozici. Nabízí

⁹⁴ Srov. Hroník, F. 2007, s. 69.

⁹⁵ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 97.

⁹⁶ Hroník, F. 2006, s. 33.

osvědčený seznam kompetencí na konkrétní pozici.⁹⁷ Tento model však vůbec nezohledňuje charakteristiky specifických firem, které se rozhodly model aplikovat. Je zde totiž snaha vytvořit všeobecně fungující model, který nevyzdvihuje individualitu.⁹⁸

Řekli jsme si, co to vůbec kompetenční model je, k čemu nám slouží a jak je můžeme dělit. Nyní si objasníme, jak by kvalitní kompetenční model měl vypadat. Můžeme ho charakterizovat těmito body:⁹⁹

- Propojující – zde mluvíme o propojení, které jsme již uvedli. Jde o tzv. most mezi business strategií a personální strategií.
- Uživatelsky přátelský – jednoduchá poselství nejsou zjednodušená, naopak jsou rychlejší, sdílnější a výkonnější
- Jednotný – funguje napříč společnostmi a sjednocuje jazyk společnosti
- Široce využitelný – poskytuje jedno schéma pro výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců
- Sdílený - není předkládán úplně hotový, každý si jej upraví podle sebe

6.1 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu

Když chceme vytvořit kompetenční model, můžeme to udělat třemi možnými způsoby. Můžeme zvolit **preskriptivní (vypůjčený) přístup, kombinovaný přístup, nebo přístup šitý na míru**. To, jaký způsob zvolíme, by mělo vycházet z více faktorů, např.: klíčové záměry organizace, cíle v oblasti lidských zdrojů, stupně rozvoje organizace. Bohužel se

⁹⁷ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 60 – 61.

⁹⁸ Srov. Hroník, F. 2007, s. 72.

⁹⁹ Srov. Hroník, F. 2007, s. 71 – 72.

v dnešní době často přesvědčujeme, že způsob, který vybereme, závisí hlavně na časových a finančních zdrojích.¹⁰⁰

Preskriptivní (vypůjčený přístup) – organizace se rozhodne, že nebude vytvářet kompetenční model, který by vyhovoval specifikům jejich organizace, ale již si nějaký hotový kompetenční model vypůjčí. Výhodou tohoto přístupu je ušetření času i financí. Za nevýhodu můžeme považovat to, že nemusí pokaždé vyhovovat specifikům organizace, a jazyk kompetenčního modelu nemusí podporovat hodnoty organizace,

Kombinovaný přístup – organizace si kompetenční model vypůjčí, ale upraví si ho pro své specifické potřeby (Př: Organizace si vypůjčí kompetenční model manažera. Některé kompetence ubere a jiné přidá na základě kultury dané země a organizace).

Šitý na míru – nepracuje se zde s předem danými kompetencemi. Znovu se zde dělá mapování terénu, aby se zjistilo, jaké kompetence jsou potřebné a jak popsat jejich projevy. Časově i metodologicky je nejnáročnější ze všech tří postupů, protože personalista v organizaci musí velmi dobře znát všechny pozice, strukturu organizace a musí umět identifikovat vnější podmínky, které na organizaci působí. Velkou výhodou tohoto přístupu je ovšem tvorba kompetenčního modelu přímo pro konkrétní organizaci, kdy jsou do modelu zahrnuta i specifika organizace.¹⁰¹

Ve své diplomové práci budu tvořit kompetenční model šitý na míru konkrétní pracovní pozici v personální agentuře XY. Vycházet budu z popisu pracovního míst a ze svých vlastních zkušeností, které získávám při působení v této personální agentuře.

¹⁰⁰ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 63.

¹⁰¹ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 64 – 65.

6.2 Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí je v procesu aplikace kompetenčního modelu velmi důležitým krokem. Manažerské kompetence chceme identifikovat a definovat, protože chceme vědět, co rozhoduje o úspěšnosti manažera v konkrétní pozici. Bez toho nemůžeme vhodného manažera vybírat z potenciálních zaměstnanců, nebo nemůžeme současného manažera dále vzdělávat a rozvíjet. Existuje mnoho technik, které vedou k identifikaci kompetencí. Tvorbu kompetenčního modelu můžeme rozdělit do pěti fází:

102

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

Ve své diplomové práci se zaměřím na první čtyři kroky. Posledním krokem je ověřování, zda kompetenční model popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků.¹⁰³ Tento krok vyžaduje větší časové možnosti, než mám já k napsání této diplomové práce. Není přesně uvedeno, kdy tento kompetenční model bude uveden do praxe, a proto cílem mé diplomové práce zůstává pouze jeho vytvoření.

¹⁰² Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 44 – 46.

¹⁰³ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 102.

6.3 Přípravná fáze

Na konci přípravné fáze bychom měli mít tyto výstupy:¹⁰⁴

- Identifikovat klíčové pracovní pozice
- Získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace
- Porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů

Navíc bychom si měli ujasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme, sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu modelu a vybrat jeden z přístupů pro tvorbu kompetenčního modelu (viz. str. 43.)¹⁰⁵

Musíme si také ujasnit, zda chceme poznat kompetence, které rozhodují o úspěchu manažerů za současných podmínek organizace, nebo zda chceme hodnotit manažery z pohledu budoucích očekávání.

„Po získání výstupů z přípravné fáze můžeme rozhodnout o koncepci sběru dat a o použité metodice sběru dat. Získáváme tak odpověď na otázky „proč“, „jak“, „kdo“ atd.“¹⁰⁶

Klíčovou pozicí je zde tedy recruit manager v personální agentuře XY. Strategie firmy je expandovat na trh, tzn. získat nové klienty, zachovat ty stávající a udržet spokojenou spolupráci mezi personální agenturou a jejími klienty.¹⁰⁷

6.4 Fáze sběru dat

Technik identifikace kompetencí je mnoho. Napomáhají k tomu, abychom získali podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je

¹⁰⁴ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R 2004, s. 46.

¹⁰⁵ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 100.

¹⁰⁶ Bartoňková, H. 2010, s. 100.

¹⁰⁷ Interní dokumenty firmy 2012

aktuálně vykonávána nebo v budoucnu bude. Mezi tyto základní techniky můžeme řadit:¹⁰⁸

- Rozhovor nebo metoda kritických situací
- Panely expertů
- Průzkumy
- Databáze kompetenčních modelů
- Analýza pracovních funkcí/úkolů
- Přímé pozorování

Samozřejmě i zde platí, že techniku vybíráme podle časových a finančních možností. Nesmíme však nikdy spoléhat pouze na jeden zdroj informací.¹⁰⁹

Ve své diplomové práci budu používat analýzu pracovního místa a pracovních úkolů, interní materiály firmy, popis pracovního místa a také vlastní pozorování.

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.“ Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání, a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách a jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.¹¹⁰

Jedná se o popis toho, jaké úkoly má zaměstnanec plnit, jakou má odpovědnost a jaká je jeho vazba na vlastní pracovní místo i na pracovní místa jiná. Z této analýzy se odvozují požadavky, které jsou kladeny na pracovníka. Analýza pracovního místa zahrnuje dva okruhy. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (povaha, čas, místo práce, odpovědnost

¹⁰⁸ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 48.

¹⁰⁹ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 48.

¹¹⁰ Koubek, J. 2009, s. 43.

pracovníka atd.) a otázky týkající se pracovníka (fyzické a duševní požadavky, dovednosti, zkušenosti, vzdělání atd.)¹¹¹

Uvádím zde popis pracovního místa recruit managera firmy XY, který mi poslouží k získání informací o úkolech, které musí RM plnit. Popis pracovního místa a jednotlivé činnosti budou přesněji popsány, abych díky nim dosáhla identifikace kompetencí a vytvořila kompetenční model.

Popis pracovního místa recruit managera v personální agentuře XY¹¹²

Organizace:	
Sídlo organizace:	
Telefon, email:	
Činnost organizace:	Zprostředkování zaměstnání
IČO:	
DIČ:	
Kontaktní osoba:	Jednatelé společnosti
Název pozice:	Recruit manager
Nadřízený:	Jednatelé společnosti
Podřízený:	Brigádníci
Cíle pracovního místa:	<ul style="list-style-type: none"> • Zprostředkovat zaměstnance klientům firmy • Získat nové klienty • Získat nové potenciální zaměstnance • Udržovat spokojenost na straně klientů (firem) a klientů (uchazečů o práci)
Místo pracoviště:	
Popis základních činností:	<ul style="list-style-type: none"> • Nacházení nových klientů (firem) • Uzavírání smluv • Komunikace s klienty • Komunikace s kandidáty

¹¹¹ Koubek, J. 2009, s. 71 – 73.

¹¹² Interní dokumenty firmy 2012

	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení pohovorů • Zadávání klientů a kandidátů do interního systému • Podávání celotýdenních reportů na poradě • Vedení a zaučování týmu brigádníků
Minimální vzdělání:	VŠ humanitního zaměření
Předešlá praxe:	Výhodou. Personální agentura si však „vychovává“ své managery, kteří nejdříve začínají jako brigádníci, a postupně s ukončením VŠ se vypracují na pozici manažera.
Jazyková vybavenost:	Angličtina, další jazyk výhodou
Úroveň práce na PC:	Uživatelská úroveň MS Office
Řidičský průkaz:	Neuvedeno
Věk:	Neuvedeno
Pohlaví:	Neuvedeno
Vlastnosti, schopnosti, dovednosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Samostatnost • Rozhodnost • Orientace na cíl • Časová flexibilita • Kreativita • Schopnost pracovat pod tlakem • Schopnost řešení problémů • Schopnost týmové práce • Ochota se vzdělávat • Komunikační dovednosti • Reprezentativní vystupování
Nástupní plat:	Dle dohody
Odměny:	Za každého kandidáta umístěného do firmy
Zaměstnanecké benefity:	Telefon

Názvem pozice je zde recruit manager. Můžeme se také setkat s obdobným názvem personální konzultant. Záleží na firmě, jaký název pozici přidělí. Protože v češtině je slovo manager mužského rodu, budu jej i v tomto rodě používat. Neznamená to však, že by recruit managerem nemohla být žena. Ostatně v personální agentuře XY, je jich převaha.

Nyní bych přistoupila k popisu konkrétních činností recruit managera. Jejich popis zde budu uvádět proto, abych poté mohla přistoupit ke shromažďování informací, které budou potřebné k vytvoření kompetenčního modelu. Informace, které mám dostupné, jsem čerpala z interních materiálů a z vlastní praxe.

Každý den do personální agentury přichází emaily, které recruit manager zkontroluje a roztřídí. Emaily dochází jak na centrální adresu společnosti, tak na adresy jednotlivých recruit managerů. Každý RM má své přidělené pozice, pro které vystavuje inzerci a lidé reagující na inzeráty tak odpovídají přímo RM, který má pozici na starosti. Pokud emailem došly i poptávky spolupráce od klientů (firem), zkonzultuje tyto nabídky s jednateli společnosti a následně klienty kontaktuje.

Jakmile RM emaily roztřídí, začne se věnovat reakcím na jeho pozice. Uchazeči většinou zašlou emaily, ke kterým jsou přiloženy životopisy, popřípadě motivační dopisy a reference. RM vloží údaje o uchazeči do interního systému a vytvoří mu jeho osobní složku, kam vloží životopis a další přiložené dokumenty. Následně začne procházet jeho životopis a hodnotit, zda je uchazeč na pozici vhodný. Porovnává požadavky klientů s životopisy. Mezi základními požadavky, které vždy klient vysloví, jsou většinou požadované vzdělání, praxe, jazyková vybavenost, úroveň práce na PC a další specifika. Pokud uchazeč nevyhovuje, RM mu vždy poskytne zpětnou vazbu. Jedná se o velmi důležitou činnost, protože uchazeči jsou například z jiných personálních agentur zvyklí na to, že když nevyhovují, nikdo se jim už neozve. Personální agentura XY si právě zakládá své jméno na tom, že ať je výsledek jakýkoliv, vždy poskytne uchazeči zpětnou vazbu. Právě u třízení došlých odpovědí musí RM projevit svou rozhodnost. Je

pouze na jeho rozhodnutí, který uchazeč je „vyhovující“ a který není. Je zde také nutná rychlost. Kandidáti většinou zasílají životopisy do mnoha personálních agentur. Pokud RM nezareaguje rychle a kandidáta nekontaktuje, spojí se s ním jiná personální agentura a RM přišel o kandidáta na pozici.

Zpětná vazba se poskytuje telefonicky. Pokud uchazeč nevyhovuje, RM mu sdělí, že byla dána přednost jinému uchazeči. Zároveň jej však ujistí, že by s ním rád zůstal v kontaktu a pomohl mu s hledáním pracovní příležitosti. Pokud uchazeč souhlasí, RM s ním udělá krátké telefonické interview, kde si ujasní, v jakém oboru se chce uchazeč realizovat, zda je schopen se relokovat, jakou výši platu si představuje, apod. Dále si také ujasní jazykovou vybavenost kandidáta, protože kandidáti se často sami neumí ohodnotit. Nakonec zjistí, kam všude kandidát zasílal své životopisy z důvodu duplicity. To znamená, že pokud již někam zaslal svůj životopis, personální agentura ho již do této firmy nemůže nabízet. Touto cestou s uchazečem neztrácí RM kontakt, uloží ho do systému a je možno se k jeho údajům kdykoliv vrátit. Tímto způsobem RM rozšiřuje systém celé personální agentury, protože pokaždé když klient vyhlásí novou pozici, RM nejdříve profiltruje systém, zda v něm není nějaký kandidát, který by vyhovoval požadavkům. Každý kontakt, který je proveden s klientem nebo kandidátem telefonicky nebo emailem musí být zaznamenán do interního systému, do kterého mají přístup všichni RM. Zaznamenává se zde, kdy se např. s kandidátem mluvilo, jaká pozice v jaké firmě mu byla nabídnuta, zda byl do firmy poslán na pohovor a zda uspěl nebo nikoliv. Zaznamenávání informací je velmi důležité. Díky informacím jsou všichni RM informováni a nedojde tam k omylu, že by třeba byla kandidátovi jedna pozice nabídnuta dvakrát.

Pokud kandidát, který zaslal životopis, požadavkům klienta vyhovuje, RM jej telefonicky kontaktuje a začne zjišťovat podrobnější informace o pracovních zkušenostech klienta. Pokud i na konci telefonického rozhovoru bude kandidát posouzen RM jako vyhovující, dohodne se pohovor. Ten se většinou vyskytuje v prostorách personální agentury. Pokud však kandidát

nepochází z kraje a je mimo jeho časové možnosti dostavit se do sídla personální agentury, je možno vést pohovor přes Skype.

Na pohovor s kandidátem se musí RM velmi dobře připravit. Je nutné si dobře nastudovat jeho životopis a zjistit informace o klientské firmě, kde by případně pracoval. RM by měl kandidátovi poskytnout ucelené informace o tom, na přibližně jaké pozici by pracoval, zda by vedl tým, jak je firma velká, a kde se nachází. Jméno klienta bývá až do poslední chvíle skryto, abychom předešli obcházení personální agentury kandidátem.

RM používá většinou polostrukturovaný pohovor. Ten probíhá tak, že RM má předem stanovený cíl pohovoru, ale přistupuje k rozhovoru pružně, reaguje spontánně a ptá se i na doplňující otázky, které jej zrovna při rozhovoru napadnou. Prolíná se zde strukturovaná i nestrukturovaná složka pohovoru.¹¹³ Tady musí RM projevit také časovou flexibilitu. Ne vždy se kandidátům hodí termíny, které se hodí RM, a je tedy nutné někdy pracovat déle kvůli naplánovanému pohovoru.

RM zaznamenává do systému důležité informace, které mu kandidát během pohovoru sdělí. Zajímá se o to, proč opustil své zaměstnání a odešel, co přesně na každém pracovním místě dělal. Je důležité zjistit, zda vedl tým lidí a nesl odpovědnost za určitý projekt, nebo pracoval jako řadový zaměstnanec. Většinou se RM snaží, aby se kandidát o své dosavadní praxi rozprávěl sám a RM kladl pouze doplňující otázky.

Jak jsem již uvedla výše, všechny informace se musí zaznamenávat do interního systému. To platí i o informacích, které RM získá z pohovoru s kandidátem. Tyto informace recruit managerům slouží k tomu, aby už věděli, o jakého člověka se jedná, pokud mu někdy v budoucnu bude jiný RM nabízet další nabídku práce.

Pokud RM vyhodnotí kandidáta jako vhodného, zašle do společnosti doporučenku s životopisem. Životopis se posílá zaslepený, chybí zde údaje jako jméno, adresa, telefonický kontakt. Jedná se o opatření ze strany

¹¹³ Srov. Koubek, J. 2009, s. 181

agentury, ale nedošlo k obcházení agentury klientem. V doporučení RM vyzdvihne pozitiva kandidáta, proč zrovna on by byl přínosný pro firmu, jeho zkušenosti a osobnostní stránku. Poté co agentura dostane ze strany klienta kladné vyjádření, kontaktuje kandidáta, sdělí mu, že je pozván na pohovor do firmy a domluví s ním detailní informace. Současně s tím také zašle nezaslepený životopis do společnosti. Vyjadřovací schopnosti a kreativita RM zde hrají velkou roli, protože díky dobré doporučení může kandidát klienta zaujmout a RM mu tak pomůže zajistit práci.

Mezi další pracovní povinnosti RM, které sice nejsou jeho každodenní náplní, ale u kterých záleží na jeho posouzení, jsou telefonické hovory s klienty. RM pravidelně prochází inzertní servery, kde nachází informace o tom, které společnosti poptávají nové pozice. Pokud jsou to společnosti, se kterými už personální agentura spolupracovala, RM zavolá personalistovi nebo jiné pověřené osobě. Ujistí se, že poptávka po této pozici stále platí a nabídne společnosti služby personální agentury. Záleží na posouzení personalisty, zda nabídku přijme či nikoliv. Nejčastějším důvodem, proč nabídka bývá odmítnuta, jsou finanční důvody. V tomto případě alespoň RM utvrzuje dobré vztahy mezi agenturou a společností, protože dává společnosti najevo, že se o ně zajímají.

Pokud personalista nabídku přijme, ujasní si s RM jaké jsou požadavky na kandidáta, a kolotoč vystavení inzerátů a následného vybírání vhodných kandidátů se opakuje.

Mezi další úkoly RM patří také navazování nových vztahů a kontaktů s klienty. Na základně nalezené inzerce osloví společnost, se kterou personální agentura dosud nespolečně spolupracovala a nabídne jim služby v oblasti výběru vhodných kandidátů na jejich poptávané pozice. V dnešní době moderních technologií se již upouští od navazování osobních kontaktů, zejména z důvodu velkých vzdáleností mezi agenturou a klientem. Nové kontakty se tak navazují přes telefon nebo program Skype.

RM také jednou týdně připraví report pro nadřízené, který se probírá na poradě. Měly by se zde probrat úspěšně obsazené pozice, noví kandidáti na

pozice, nově získaní klienti. RM také hovoří o pohovorech, které vedl. Je možné, že kandidát, kterého si pozval, úplně nevyhovuje na pozici, ale RM ho může doporučit jinému RM na jinou pozici. Porady jsou v agentuře velmi důležitou součástí práce. Ukazují se zde výsledky samostatné práce, ale právě porady jsou místem pro následnou týmovou práci. Recruit manageri vědí, jaké pozice má každý na starost. Proto se také často stává, že RM při svém hledání narazí na člověka, který by se jinému RM hodil na pozici, a proto mu ho doporučí. Proto je nutná neustálá vzájemná komunikace mezi RM, závisí na tom efektivnost práce celé firmy.

Orientace na cíl a schopnost pracovat pod tlakem se projevuje hlavně ve výkonu RM. V personální agentuře má fixní plat a další bonusy závisí na tom, kolik pozic obsadí. Čím úspěšnější tedy RM je, tím větší částka je na jeho výplatním lístku. Pokud ovšem neobsadí ani jednu pozici, získává pouze fixní plat.

Snad samozřejmostí pro každého RM by měl být reprezentativní vzhled. Pro běžný pracovní den není určen v agentuře dress code. Pokud však RM ví, že má domluvený pohovor, očekává se od něj, že bude vždy reprezentativně vypadat, bude v čistém oblečení a upraven. Na pohovor by to tedy měly být tmavé kalhoty nebo tmavá sukně, halenka a společenské boty. RM by také měl ovládat základy etikety, což on sám poté posuzuje u kandidáta.

Posledním úkolem RM je zaučování a vedení brigádníků. Sám RM na obdobné pozici začínal, takže ví, že na začátku se mají hodně co učit. Učí brigádníky pracovat s interním systémem, orientovat se ve firemní poště, telefonovat s klienty a vyhledávat potenciální kandidáty. Tímto bych ukončila popis osobnostních vlastností, které jsou uvedeny v popisu práce a přesunula bych se k požadavkům na praxi a vzdělání.

V popisu pracovního místa je jako požadované vzdělání uvedena VŠ humanitního zaměření. Máme tím na mysli minimálně bakalářský titul. Obor není přesněji specifikován. Nejlépe tomu však odpovídají obory jako je personální management, sociologie, psychologie. Není to však nutná

podmínka. Praxe v personalistice není podmínkou. Jak jsem již uvedla, personální agentura XY je na trhu zatím krátce. Chce si však „vychovat“ své talenty. Proto se RM stávají ti, kteří si doslova „vyšlapou cestičku z pozice brigádníka“. Myslím si, že je to velmi dobrý přístup. Díky tomu se RM poté dobře orientuje ve všem, co se v personální agentuře děje. Pokud by agentura chtěla obsadit místo někým „zvenčí“, praxe by zajisté byla na obdobné pozici potřeba.

Znalost angličtiny je podmínkou. Často se stává, že kandidáti pošlou pouze životopis v anglickém jazyce. Samozřejmě že by RM měl disponovat i tím v českém jazyce, ale někdy trvá, než jej kandidáti dodají a neschopnost přeložit si ten v angličtině nesmí RM brzdit při práci. Někteří klienti také zašlou požadavky na zaměstnance, které jsou nutností při tvorbě inzerátu v angličtině, protože požadavky byly vytvořeny na zahraniční pobočce. RM tedy musí být schopen přeložit požadavky do češtiny, aby je mohl použít při sestavování inzerátu.

Řidičský průkaz není podmínkou, RM nemusí nikam cestovat. Jak je již uvedeno, pohovory probíhají v místě pracoviště a ostatní kontakt probíhá telefonicky. Věk také uveden není, pro personální agenturu není věk podstatný. Pohlaví také není rozhodující, personální agentura XY chce dát rovnou příležitost všem.

Tímto jsem tedy shrnula požadavky, které jsou uvedeny v popisu pracovního místa a popsala, co se jimi přesně myslí. Nyní přejdu k fázi analýzy a klasifikace informací.

6.5 Fáze analýzy a klasifikace informací

„Tato fáze je ovlivněna záměrem identifikace, ale také rozsahem a použitými technikami sběru dat. Důležité je, zda získané informace

posuzujeme vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé. ¹¹⁴

Na konci této fáze bychom měli disponovat seznamem kompetencí, který se testuje na širším vzorku respondentů. ¹¹⁵

Dle Bartoňkové si můžeme postup rozdělit do několika kroků: ¹¹⁶

1. Sepsat si jednotlivé projevy chování, které odpovídají určité pozici.
2. Ze všech těchto projevů chování, vybereme ty, které popisují aktivity, které vedou k lepším výkonům práce. Do další fáze analýzy se tak dostanou pouze ty informace, které jsou nám později zdrojem pro tvorbu kompetencí.
3. Zde jednotlivé informace zařazujeme do skupin, tzv. kompetenčních témat. Dále se vzniklé skupiny kompetencí analyzují, abychom získali homogenní celky. Nazýváme je také kompetenční kotvy.
4. U tohoto kroku, je vhodné projevy, které jsou zařazeny ke kompetencím, ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou formou. Získáme tím informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Tyto informace budou důležité pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Vzhledem k časové náročnosti kroku č. 4 jej nebudu v rámci své diplomové práce realizovat. Vycházím tedy ze své vlastní zkušenosti a praxe v této personální agentuře, kde jsem mohla získat informace o tom, jaké projevy chování recruit managera jsou kladně hodnoceny.

¹¹⁴ Bartoňková, H. 2010, s. 101.

¹¹⁵ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 55.

¹¹⁶ Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 101.

Tuto fázi rozdělím na dvě části, kdy nejdříve identifikuji klíčové kompetence, o kterých jsem hovořila v kapitole 5.4. Ve druhé fázi identifikuji kompetence recruit managera, ze kterých poté sestavím kompetenční model, který by měl pomoci při ujasnění všech znalostí a dovedností, které by měl RM ovládat.

6.5.1 Fáze identifikace klíčových kompetencí

V této fázi budu získávat informace z literatury, popisu pracovního místa (interní materiály firmy 2012), vize firmy (interní materiály firmy 2012) a vlastních zkušeností. Z vize personální agentury vyplývá také požadované a očekávané jednání všech zaměstnanců personální agentury XY.

Vize personální agentury XY¹¹⁷

- Chceme našim klientům zajistit ty nejlepší kandidáty.
- Chceme být spolehlivým partnerem našich klientů při hledání zaměstnanců.
- Chceme mít motivované a spokojené zaměstnance, kteří jsou ochotni na sobě neustále pracovat.
- Chceme být inovativní a kreativní v našem oboru.
- Chceme zajistit spolupráci založenou na oboustranné komunikaci.
- Chceme, aby námi učiněná rozhodnutí posilovaly efektivitu naší práce. Díky tomu zjednodušíme práci našim klientům.

Na základě vize firmy byly stanoveny požadavky na jednání zaměstnanců.¹¹⁸

¹¹⁷ Interní materiály firmy 2012

¹¹⁸ Interní materiály firmy 2012

- Budou vždy vykonávat svou práci svědomitě, odpovědně a činit správná rozhodnutí.
- Budou komunikovat s klienty, informovat je o novinkách a změnách.
- Budou udržovat s klienty partnerský vztah a zachovávat osobní přístup k nim.
- Budou se sami vzdělávat a snažit se vyhledávat nové informace.
- Budou komunikovat s kandidáty, dávat jim zpětnou vazbu, usnadňovat jim nalezení nejvhodnějšího uplatnění.
- Budou se chovat tak, aby jejich jednání bylo v souladu s vizí firmy.

Firma si stanovila jednání, které po svých zaměstnancích požaduje. Tyto projevy požadovaného jednání mi slouží jako základ k identifikaci klíčových kompetencí.

V předešlých fázích můžeme hovořit o náčrtu kompetence. Nyní je však důležité vytvořit charakteristiku kompetence tak, aby co nejlépe vystihovala chování, které ji charakterizuje. Dále musíme kompetenci definitivně pojmenovat a stanovit úroveň jejího rozvoje, které budeme nadále používat. Popis jednotlivých úrovní začínáme většinou negativními projevy chování pracovníka, pokračuje přes lehce rozvinutou úroveň a dále až na vysokou úroveň kompetence, kterou pracovník disponuje.¹¹⁹

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí ve své knize tabulku, která nám může být nápomocna při posuzování úrovně kompetencí.¹²⁰

¹¹⁹ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 56 – 57.

¹²⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 125 – 126.

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1.	V chování manažera jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Negativní projevy představují výrazné omezení efektivnosti práce manažera.
2.	Manažer používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně, nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu manažera. Kompetence potřebuje rozvoj.
3.	Manažer je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standartnímu použití.
4.	Kromě chování uvedeného pod číslem 3 vybízí k používání kompetence i ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku. Ovlivňuje další lidi kolem sebe.
5.	Kromě uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar (organizace, divize).	Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku manažera. Ovlivňuje celou organizaci.

Kompetence na úrovni 1 a 2 jsou prioritami pro rozvoj manažera. Hodnota 3 představuje adekvátní úroveň kompetence, a u manažera by bylo velmi vhodné, aby kompetence pod tuto hodnotu neklesaly. Pod hodnotou číslo 4 je zahrnuto chování úrovně číslo 3. Navíc však i ostatním usnadňuje použití této kompetence na vyšší úrovni. Nabádá ostatní, aby své kompetence rozvíjeli. Na úrovni 5 je kompetence rozvinutá tehdy, pokud manažer demonstroval chování na úrovni 3 a 4 a navíc vytváří systémový

předpoklad pro použití kompetence i u ostatních manažerů v daném systému.¹²¹

Pokud chceme ustanovit kompetence a také stupnice rozvoje kompetence, musíme dodržovat následující pravidla:¹²²

- *Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýchkoliv dvouznačností.*
- *Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné, stejně jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů, a snižují míru spolehlivosti výsledků.*
- *Kompetence by se neměla popisovat a vysvětlovat v kruhu. To znamená, že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.*

Na základě předešlých informací, jsem pomocí popisu pracovního místa a vize firmy, stanovila klíčové kompetence. Klíčové kompetence ve své práci pojmám stejně jako Kociánová, které říká: „*Klíčové kompetence jsou většinou chápány v rámci jedné organizace, obvykle se nevztahují pouze k určité skupině pracovníků, nýbrž jsou míněny jako univerzální pro všechny pracovníky v dané organizaci.*“¹²³

Klíčové kompetence tedy jsou pro všechny pracovníky personální agentury XY.

¹²¹ Srov. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 126- 127.

¹²² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004, s. 57.

¹²³ Kociánová, R. 2010, s. 64.

Tabulka klíčových kompetencí

JEDNÁNÍ	KOMPETENCE	POPIS KOMPETENCE	KOMPETENČNÍ KOTVY
Vzdělávání v oboru	Vzdělávání	Osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a formálními pravidly. ¹²⁴	UČENÍ
Vyhledávání informací	Získávání nových znalostí		
Svědomitá a odpovědná rozhodnutí	Zodpovědnost	Přístupovat k výsledkům pracovní činnosti z hlediska kvality, funkčnosti, hospodárnosti a společenského významu. ¹²⁵	ODPOVĚDNOST
Soulad jednání s vizí firmy	Soulad chování s vizí firmy		
Komunikace s klienty	Komunikace	Sociální interakce mezi dvěma nebo více osobami, při které dochází se sdělování a výměně informací (idejí, vědomostí, dovedností). ¹²⁶	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
Komunikace s kandidáty			

¹²⁴ Plamínek, J. 2010, s. 18.

¹²⁵ Srov. Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 144.

¹²⁶ Srov. ANDAGOGICKÝ SLOVNÍK [online]. Cit. 23. 2. 2013. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/komunikace>

Na základě literatury, popisu pracovního místa (interní materiály firmy 2012) a vize firmy (interní materiály firmy 2012) jsem tedy identifikovala klíčové kompetence, kterými by měli disponovat všichni zaměstnanci v personální agentuře XY. V následující podkapitole budu identifikovat kompetence důležité pro práci RM.

6.5.2 Fáze identifikace kompetencí recruit managera

Cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční model recruit managera. Mimo klíčové kompetence, kterými by, jak jsem již uvedla výše, měli disponovat všichni pracovníci personální agentury XY, musím také určit kompetence, které recruit manager potřebuje k tomu, aby svou práci odvedl kvalitně. Budu vycházet z informací, které jsem uvedla v kapitole 6.4 Fáze sběru dat. V této kapitole jsem využila popisu pracovního místa a podrobně popsala úkoly, které RM musí vykonávat. Nyní budu vycházet také z popisu pracovního místa, ze svých vlastních zkušeností a z vize firmy, abych identifikovala jednání, které je výsledkem chování a odráží určitou kompetenci. Kompetence budu dělit na manažerské, technické a interpersonální, protože toto dělení je v podnicích nejvíce vyžadované a používané.¹²⁷

¹²⁷ Srov. Duchoň, B., Šafránková, J. 2008, s. 200.

Identifikace kompetencí

1. KOMPETENCE MANAŽERSKÉ

Požadované jednání RM	Charakteristika kompetence	Název kompetence
Je kreativita při vytváření inzerátů	Neustále se chce v pracovním procesu zlepšovat a podporovat tak efektivitu práce.	ORIENTACE NA VÝKON
Přichází s novými nápady pro firemní strategii		
Je flexibilní ve své pracovní době		
Podporuje spolupracovníky a podřízené	Dokáže spolupracovníkům i podřízeným pomáhat při vykonávání pracovních úkonů.	PODPORA
Pomáhá druhým spolupracovníkům s problémy		
Pomáhá rozvoji firmy		

2. KOMPETENCE TECHNICKÉ

Požadované jednání RM	Charakteristika kompetence	Název kompetence
Vyjednávání termínů pohovorů	Je schopen si vytvořit rozvrh práce a plnit úkoly tak, aby byly naplněny cíle organizace.	<u>ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI</u>
Organizace práce		
Příprava práce pro brigádníky		
Využívá poznatky z time managementu		
Práce s interním systémem	Je schopen vyhledávat, nakládat s informacemi a používat je při pracovním procesu.	<u>PRÁCE S INFORMACEMI</u>
Zaznamenávání informací		
Procházení životopisů		
Vyhledávání nových pozic		
Vyhledávání nových klientů		

3. KOMPETENCE INTERPERSONÁLNÍ

Požadované jednání RM	Charakteristika kompetence	Název kompetence
Uzavírání smluv	Svým chováním, vystupováním a reprezentativním vzhledem podporuje dobrou pověst organizace.	<u>JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM</u>
Komunikace s klienty		
Komunikace s kandidáty		
Reprezentativní vzhled		
Příjemný projev		
Dokáže odhadnout osobnost kandidáta	Je schopen vcítit se do pocitů nebo jednání jiné osoby.	<u>EMPATIE</u>
Dokáže připravit otázky na pohovor, aby se o kandidátovi co nejvíce dozvěděl		
Spolupráce s ostatními pracovníky	Je schopen se zapojit do interakčního procesu, ve kterém se účastníci podílejí na realizaci společného cíle. ¹²⁸	<u>KOOPERACE</u>
Schopnost týmové práce		
Sdílení informací s ostatními pracovníky		

¹²⁸ Srov. ANDAGOGICKÝ SLOVNÍK [online]. Cit. 24. 2. 2013. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kooperace>.

Cílem této diplomové práce je sestavit kompetenční model recruit managera. V této kapitole jsem mimo jiné identifikovala klíčové kompetence pracovníků personální agentury XY. Tyto kompetence by měly napomáhat organizaci při dosahování svých vizí a cílů. Dále jsem poté udělala analýzu pracovního místa, kde jsem popsala všechny úkoly a činnosti, které recruit manager vykonává. Na základě této analýzy a vlastních zkušeností, jsem definovala kompetence, které jsou pro práci recruit managera velmi podstatné, a recruit manager, který chce kvalitně odvádět svou práci, by těmito kompetencemi měl určitě disponovat. Jak jsem uváděla v tabulce, která popisuje úrovně kompetencí, tak i recruit manager musí mít kompetence na určité úrovni a měl by být připraven je nadále rozvíjet. Následující tabulka uvádí shrnutí kompetencí, kterými by měl recruit manager disponovat. Dělení kompetencí je stejné jako výše, tedy manažerské, technické, interpersonální.

Kompetenční model recruit managera

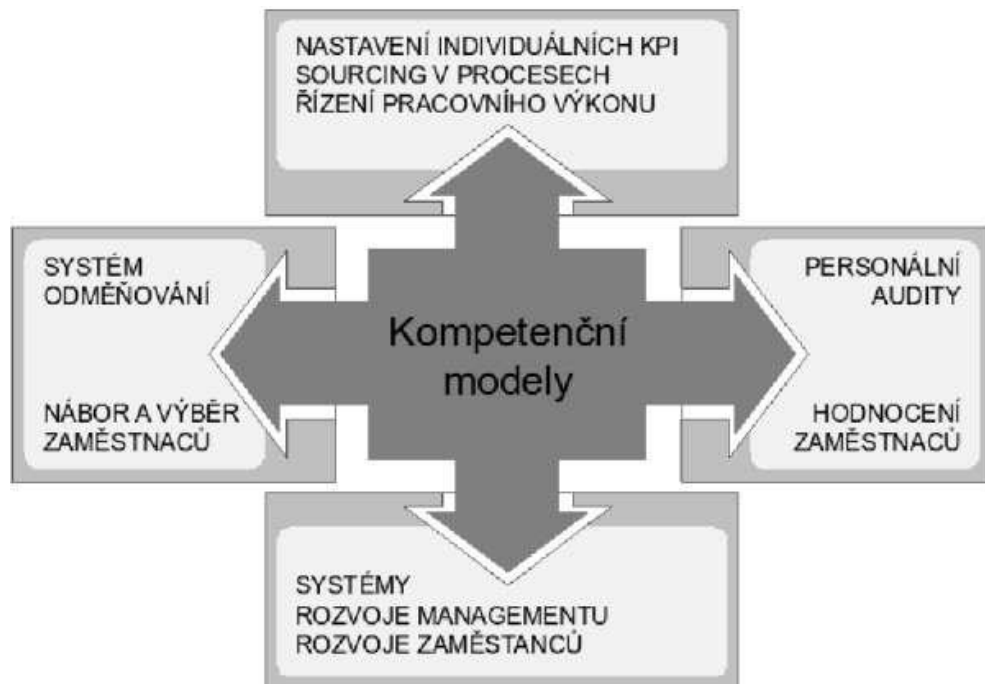
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	TECHNICKÉ KOMPETENCE	INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE
Orientace na výkon	Organizační schopnosti	Jednání se zákazníkem
Podpora	Práce s informacemi	Empatie
		Kooperace

Klíčové kompetence zaměstnanců personální agentury XY

UČENÍ	ODPOVĚDNOST	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
-------	-------------	-------------------------

7. Využití kompetenčního modelu v praxi

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření kompetenčního modelu. Považuji ale za důležité, abych zde zdůraznila, k čemu můžeme takový kompetenční model využít. Následující obrázek nám ukazuje, ve kterých odvětvích můžeme kvalitně zpracovaný kompetenční model použít.



129

Často se lidé domnívají, že kompetenční model nám slouží pouze k tomu, abychom si ujasnili kompetence, kterými by člověk, který chce vykonávat určitou práci na určité pozici, měl disponovat. Chci zde proto ukázat, ve kterých odvětvích je možno kompetenční model použít.

„Manažeři vnímají kompetence jako běžnou součást svého rozvoje a hodnocení potenciálu. Jak je patrné, kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled, na aktuální i budoucí potřeby, ale přispějí i k podpoře

¹²⁹ Srov. Autor neuveden, KOMPETENČNÍ MODELY – vstupenka HR do BUSINESSu firmy. *HR NEWS* [online]. Cit. 26.2.2013. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/rozhovory/kompetencni-modely-vstupenka-hr-do-businessu-firmy-id-1778452>.

žádoucího chování, které by firma měla podporovat, rozvíjet a odměňovat.“¹³⁰

Jak říká Veteška s Tureckiovou, i manažeři už považují kompetenční modely za užitečný nástroj. Hroník ve své knize také ukazuje, jaké využití kompetenční model má. Můžeme ho využít k hodnocení zaměstnanců, kde díky kompetenčnímu modelu vytvoříme 360stupňovou vazbu.¹³¹ Díky ní, získáváme hodnocení od celého okruhu lidí, kteří s konkrétním pracovníkem spolupracují. Kompetenční modely nám zde pomohou tak, že na jejich základě vypracujeme dotazníky, které obsahují položky, představující chování daného pracovníka.¹³²

Dále můžeme kompetenční model využít k odměňování zaměstnanců, kdy součástí odměňování jsou i hodnotící pohovory. Hodnotící pohovor je otevřený rozhovor mezi hodnotícím a hodnotitelem. Má jasně danou strukturu, kde se vyjasňují vzájemná očekávání ohledně pracovních cílů a podmínek. Poskytuje se zde také zpětná vazba. Součástí tohoto pohovoru je hodnocení kompetencí a dohoda o případném následném vzdělávání, kdy se jasně vychází z kompetenčního modelu, který je vytvořen pro konkrétní pozici.¹³³

Kompetenční model můžeme také využít pro další rozvoj pracovníka, jak jsem již zmínila výše. Hroník říká, že obvykle postupujeme od nejvyšší organizační jednotky až po jedince. Z kompetenčního modelu nejvyšší jednotky identifikuje problém, který potřebujeme vyřešit. Pak jsou zkoumány jednotlivé skupiny. V jednotlivých skupinách identifikujeme různé kompetenční modely a pro ně jsou poté navrženy rozvojové programy. Na základě profilů jednotlivých pracovníků, je pro ně potom

¹³⁰ Veteška, J., Tureckiová, M. 2008, s. 105.

¹³¹ Srov. Hroník, F. 2007, s. 70.

¹³² Srov. Bartoňková, H. 2010, s. 78.

¹³³ Srov. Hroník, F. 2006, s. 93 – 94.

navržen program, který by měl zapracovat na jejich rozvoji, a který se soustřeďuje na rozvoj za chodu.¹³⁴

Další oblastí, kde je možno kompetenční model využít je náběr nových pracovníků. Chceme-li provádět nábor nových zaměstnanců, musíme si ujasnit, na jaké pozice zaměstnance potřebujeme, jaké úlohy budou vykonávat a jaké k tomu potřebují kompetence. Kompetence a očekávání uchazeče porovnáváme s požadavky a úlohami pracovní pozice a rozhodujeme, zda je to vhodný či nevhodný kandidát. Pokud se rozhodneme kandidáta přijmout, sestavíme pro něj na základě porovnání jeho stávajících kompetencí s kompetencemi vyžadovanými na pracovní pozici zácvikový plán. Po zacvičení opět porovnáváme úroveň kompetencí zaměstnance a rozhodujeme popřípadě o dalším vzdělávání, nebo sestavujeme kariérní plán.¹³⁵

Standardizace přispívá k jednotnému pohledu v rámci organizace. Můžeme díky ní vnímat kvalitu různých lidí a stanovuje také měřítko pro závažnost činů jednotlivců. Většina organizací používá standardy při takových činnostech jako je výběr zaměstnanců, hodnocení, vzdělávání, odměňování, řízení kariéry. Tyto standardy mají formu kompetenčních modelů.¹³⁶

Jak tedy z výše popsaného jde vidět, kompetenční model využijeme ve všech oblastech, které se týkají lidských zdrojů. Neslouží nám pouze k vytvoření seznamu znalostí a dovedností na konkrétní pozici.

Na závěr bych citovala slova Hroníka, který říká: „*V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.*“¹³⁷

¹³⁴ Srov. Hroník, F. 2007, s. 74.

¹³⁵ Srov. Pilařová, I. 2008, s. 53.

¹³⁶ Srov. Bělohávek, F. 2009, s. 25.

¹³⁷ Hroník, 2007, s. 73.

8. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model recruit managera, který pracuje v personální agentuře XY. Abych věděla, proč vůbec kompetenční model tvořím a pro koho jej tvořím, ujasnila jsem si v první kapitole, proč jsou pro organizace důležité lidské zdroje a jak tyto lidské zdroje můžeme získat. Jednou z možností je využívat externích služeb personálních agentur a proto jsem v další kapitole popsala specifika těchto agentur a jejich základní služby.

Dále jsem uvedla, kdo je to recruit manager a jaká je náplň jeho práce. Následně jsem uvedla všechny informace o kompetencích, jejich dělení, anatomii a rozdíly mezi užívanými pojmy. V předposlední kapitole jsem se věnovala již kompetenčnímu modelu a přístupům k jeho tvorbě. Následně jsem v této kapitole identifikovala klíčové kompetence zaměstnanců personální agentury XY a také jsem identifikovala kompetence recruit managera, které jsem uspořádala do podoby kompetenčního modelu.

V úvodu jsem psala, že bych chtěla touto prací ukázat také využití kompetenčního modelu v praxi. Této tématice se věnuji v poslední kapitole.

Ve své diplomové práci jsem se chtěla naučit vytvořit kompetenční model naprosto od začátku, pomocí informací, které jsem měla z personální agentury. Myslím, že se mi to povedlo. Dále jsem chtěla vyvrátit tvrzení, že je kompetenční model přeceňovaný. Pevně věřím, že i zde jsem uspěla. Jak uvádím v poslední kapitole, jeho využití v personálních činnostech je všestranné. Můžeme jej využít při výběru kandidátů, při hodnocení a odměňování zaměstnanců a při jejich rozvoji. Přináší jistou standardizaci do organizace.

Jeho designování také není jednoduchá věc, o čemž jsem se přesvědčila na vlastní kůži. Je nutno sesbírat co nejvíce informací, které jsou dostupné o konkrétním pracovním místě.

Věřím, že největší přínos této diplomové práce se bude odrážet ve zjednodušení práce v personální agentuře XY. Tento kompetenční model by jim měl pomoci jak při výběru kompetentního recruit managera, tak v jeho následném hodnocení, odměňování a případném rozvoji.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Petra Kozáková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty UP

Název diplomové práce: Kompetenční model recruit managera ve firmě XY

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 99 518

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 27

Klíčová slova: kompetence, kompetenční mode, recruit manager, personální agentura

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model recruit managera, který pracuje v personální agentuře XY. V úvodu práce hovořím o důležitosti lidských zdrojů pro organizace, kde ukazují také, jakými způsoby můžeme získat lidské zdroje. V další kapitole uvádím stručné informace o personálních agenturách a jejich službách. Uvádím také základní informace o personální agentuře XY a o pozici recruit managera, kterou ještě následně v dalších kapitolách rozpracuji. Následuje kapitola kompetence, kde uvádím dělení kompetencí, objasňuji pojmy klíčové a manažerské kompetence. V další kapitole hovořím již o kompetenčním modelu, o přístupu k jeho tvorbě a o samotných etapách jeho vytváření. V této kapitole také identifikuji klíčové kompetence zaměstnanců a kompetence recruit managera, které jsem uspořádala do podoby kompetenčního modelu.

Annotation

Name and surname: Petra Kozáková

Name of Department and Faculty: Department of Sociology and Adult education, Faculty of Philosophy Univerzita Palackého

Title: The competency model designed for recruit manager in organization XY

Thesis Supervisor: Mgr. Jitka Hanáčková

Number of characters: 99 518

Number of attachments: 0

Used pieces of literature: 27

Keywords: competence, competency mode, recruit manager, personnel agency

The aim of my thesis was to design a competency model for recruit manager who works in personnel agency XY. In the introduction, I talk about the importance of human resources for the organization, which also show the ways in which we can get human resources. In the next chapter I present a brief information about the staffing agencies and their services. Present a basic information about the personnel agency XY and position recruit manager. The following chapter competence with regards to the division of powers, clarify key concepts and managerial competence. In the next chapter already talking about competency model, the approach to its work and the stages of its own creation. This chapter also identifies the key skills of employees and competencies of recruit manager. These competencies are arranged into a competency model.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5 .
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
7. BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
8. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
9. ELEGBE, J. *Talent management in the developing world*. 1. vyd. Surrey: Gower Publishing Limited, 2010. ISBN 978-1-4094-1813-
10. HÖFLROVÁ, E., KROHE, P. *Komunikační dovednosti*. 1. vyd. Ostrava, 2003. ISBN 80-7042-287-4.
11. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
12. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
13. HRONÍK, F. *Kompetenční modely*. 1. vyd. Brno: Motiv press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
14. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

15. HUNT, J., WEINTRAUB, J. *The coaching manager developing top talent in bussines*. London: Sage Publications, 2002. ISBN 0-7619-2418-3.
16. CHEETAM, G., CHIVERS, G. *Proffesions, competence and informal learning*. UK: Edward Elgar, 2005. ISBN 1-84376-408-3.
17. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
19. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
20. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
21. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
22. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
23. SANGHI, S. *The handbook of competency mapping*. 1. vyd. New Delhi: Response Book, 2004. ISBN 81-7829-340-4.
24. SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2447-8.
25. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
26. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
27. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

1. ASOCIACE PRACOVNÍCH AGENTUR [online]. Cit. 2.1.2013. Dostupné z http://www.apa.cz/pro_zamestnavatele.htm.
2. KARIÉRAWEB [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne>.
3. MARCELA ŠPERKEROVÁ, Personálky v licenční džungli. *EKONOM* [online]. Cit. 2.1.2013. Dostupné z http://ekonom.ihned.cz/2-47371770-409000_d-41.
4. JIHO.ČESKÁKARIÉRA.CZ [online]. Cit. 4. 1. 2013. Dostupné z <http://jiho.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=200>.
5. ADECCO [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://www.adecco.cz/HledamZamestnance/PermanentPlacement.html>.
6. OUTPLACEMENT SERVICES. [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://www.outplacement-services.cz/?id=2>.
7. BUSSINESVIZE. [online]. Cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-pralivedet-o-outsourcingu>.
8. MARKÉTA ŠVÉDOVÁ, „Headhunting“ – lovci lebek. *KariéraWeb.cz*. [online]. Cit. 4. 1. 2013. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>.
9. TEMPO TRAINING AND CONSULTING [online]. Cit. 4. 1. 2013. Dostupné z <http://www.tempo.cz/personalni-agentura/pro-zamestnavatele/odborne-testovani-kandidatu-i-zamestnancu>.

10. ANDAGOGICKÝ SLOVNÍK [online]. Cit. 23. 2. 2013. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/komunikace>.

11. KOMPETENČNÍ MODEL Y – vstupenka HR do BUSINESSu firmy. *HR NEWS* [online]. Cit. 26.2.2013. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/rozhovory/kompetencni-modely-vstupenka-hr-do-businessu-firmy-id-1778452>.

Interní materiály firmy

Popis pracovního místa recruit managera, 2012.

Vize společnosti, 2012.

Hlavní pracovní úkoly recruit managera, 2012.

Hodnocení zaměstnanců, 2012.

Hierarchie pracovních pozic, 2012.

Jak na pohovor s kandidátem, 2012.

Dress code, 2012.