

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**KOMPETENČNÍ MODEL HR BUSINESS
PARTNERA / PERSONALISTY VE
SPOLEČNOSTI XY**

**COMPETENCY MODEL FOR THE HR BUSINESS
PARTNER / PERSONNEL OFFICER**

Magisterská diplomová práce

Bc. Jitka Balounová

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

Olomouc 2014

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

V Lípě dne

.....
Vlastnoruční podpis

Touto cestou bych ráda poděkovala p. Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za odborné vedení a za užitečné rady a připomínky při přípravě mé diplomové práce.

.

Obsah

Úvod	5
1. Lidské zdroje v organizaci a jejich řízení	6
1.1 Personální strategie	6
1.2 Personální politika	7
1.3 Řízení lidských zdrojů	8
1.4 Personální činnosti	10
2. Z Personalisty HR Business Partnerem	14
2.1 Nové role personalistů	15
2.2 HR Business Partnerství	24
3. Kompetence	28
3.1 Definice kompetence	28
3.2 Struktura kompetence	31
3.3 Druhy kompetencí	34
4. Kompetenční model	41
4.1 Definice kompetenčního modelu	41
4.2 Typy kompetenčních modelů	42
4.3 Funkční kompetenční model a jeho výhody	43
4.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	44
5. Kompetenční model HR business partnera / personalisty ve společnosti XY	46
5.1 Přípravná fáze	46
5.1.1 Profil společnosti XY	47
5.2 Fáze sběru dat	48
5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	53
5.3.1 Fáze identifikace klíčových kompetencí	54
5.3.2 Možnosti využití kompetenčního modelu	61
Závěr	63
Anotace	64
Použité zdroje	66
Seznam tabulek a obrázků	69

ÚVOD

Lidé jsou srdcem každé organizace. Pokud máme ty správné lidi na správných místech, organizace prosperuje a je úspěšná. Ale jak mít ty správné lidi na těch správných místech? Vybrat správné lidi je v první řadě úkolem oddělení řízení lidských zdrojů, resp. personalistů.

Role personálního oddělení se v posledních letech velmi výrazně změnila, od personální administrativy, kdy šlo pouze o nábor a zajištění základních, spíše pasivních aktivit, až k dnešnímu fenoménu – HR business partnerství, kdy mluvíme o personalistovi jako o klíčovém partnerovi, který se spolupodílí na všech činnostech od strategického plánování lidských zdrojů až po exit interview s odchozím zaměstnancem.

HR Business Partner musí tedy být všestranně vybavený. Musí být dobrý stratég, komunikátor, musí umět naslouchat, být asertivní a v neposlední řadě být i odborník ve své oblasti. Toto je však jen část vlastností, které by měl dobrý HR business partner mít. Ale co ještě by měl ale HR business partner ovládat, aby byl ve své práci dobrý? Na tuto otázku se budu snažit odpovědět ve své diplomové práci.

Pokusím se definovat klíčové charakteristiky HR business partnera / personalisty. Tyto charakteristiky dále seskupím do *kompetenčního modelu*. Kompetenční model je v poslední době stále častěji využívaným nástrojem, sloužícím nejen při výběru nových zaměstnanců, ale i v dalších oblastech jako je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců aj. Pokud je kompetenční model dobře vytvořený, pomáhá organizaci tím, že jasně výstižně definuje klíčové oblasti, které by měl vhodný kandidát splňovat.

1. LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI A JEJICH ŘÍZENÍ

Jako první kapitolu jsem zařadila definici lidských zdrojů v organizaci a jejich řízení. K tomu, abych mohla vytvořit funkční kompetenční model, je třeba vyspecifikovat, co je úkolem řízení lidských zdrojů a tedy náplní práce HR business partnera / personalisty. Popíši zde, co je úkolem personálního oddělení v organizaci a čím jsou nápomocni k jejímu úspěšnému fungování.

Koubek (2006) uvádí, že jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) Materiální zdroje;
- b) Finanční zdroje;
- c) Informační zdroje potřebné k fungování;
- d) Lidské zdroje.

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2006).

Armstrong (2007) rozděluje personální činnosti do čtyř základních oblastí:

1.1 Personální strategie

Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku (Armstrong, 2007).

Toto potvrzuje i Koubek (2006), který říká, že úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

Významnou charakteristikou definice řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Tato charakteristika je vyjádřena pojetím strategického řízení lidských zdrojů – integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů (personální strategií), které umožňují organizacím plnit jejich cíle (Armstrong, 2007).

Strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů (strategický záměr) a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (na zdrojích založená strategie). Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody.

1.2 Personální politika

Politika lidských zdrojů čili personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech. Pomáhá definovat „obecný způsob jednání“ (Armstrong, 2007).

Jak uvádí Koubek (2006), personální politika se projevuje např. v politice získávání a výběru pracovníků, v politice odměňování, v politice vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, v politice spolupráce s odbory, v politice hodnocení pracovníků atd. Personální politika se projevuje i v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a lidských práv.

Podle Armstronga (2007) je důležitá zejména v tom, že pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů podle Armstronga ohlídejte si ve finální verzi ta jména a případné překlepy, bylo by škoda, kdyby to tu zůstalo (1999) patří:

- Propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- Přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Zdůrazňuje význam dosažení oddanosti zaměstnanců k poslání a hodnotám organizace.
- Zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečně „učící se organizací“.
- Lidské zdroje jsou chápány jako konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou shodné.
- Významná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Armstrong ve své knize cituje definici Ulricha a Lakea, kteří říkají, že systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech (Armstrong, 2007).

Efektivnost organizace

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti řízení lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.“

Konkrétněji řečeno, strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky (Armstrong, 2007).

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2007).

Řízení znalostí

Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích (Armstrong, 2007). Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy (Armstrong, 2007).

Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

Koubek (2006) k tomu dodává, že úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitosti nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.

Také Kociánová (2010) konstatuje, že postavení personálního řízení v organizaci závisí na přístupu vrcholového managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, na tom, jakou politiku v personální oblasti (v nejširším smyslu politiku řízení lidí) organizace uplatňuje. Vliv na personální řízení v organizaci má též podíl liniových vedoucích na personálních činnostech a profesionální úroveň personalistů.

1.4 Personální činnosti

Pro tuto definici jsem si vybrala Koubka a Armstronga, protože jejich členění mi připadá jasné a stručné a zároveň nejlépe odpovídá realitě ve společnosti XY.

Koubek (2006) uvádí ve své knize, že úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostmi nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci, byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě liniovní či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce.

Armstrong (2007) k tomu dodává, že „klienty“ nebo „zákazníky“ personálního útvaru není jen vedení organizace. Patří mezi ně i liniovní manažeři (manažeři první linie), kteří vlastně realizují personální politiku a na které personální útvar spoléhá při provádění personální práce a dále pracovníci a potenciální pracovníci.

Personální útvar (útvar lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci (Armstrong, 2007). Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a

řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Ucelený přehled s konkrétnějšími činnostmi pak uvádí ve své knize Koubek (2006). V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. **Rozmíst'ování (zařazování), pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků** včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.

8. **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, otázky komunikace v organizaci apod.
9. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům /vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)/, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti (služby, funkce) bývají zařazovány (Koubek, 2006):

11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Především jde o striktní dodržování ustanovených zákoníků práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. Zmíněná personální činnost (služba, funkce) nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv (Koubek, 2006).

Armstrong (2007) v této souvislosti uvádí, že personální útvar hraje – nebo by měl hrát – hlavní úlohu v neustálém zlepšování výkonu organizace i jednotlivých pracovníků a v personálních procesech, které toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřovat i na usnadňování změn.

Ulrich (1997a) se domnívá, že jednou z klíčových rolí odborníků na lidské zdroje je působit jako agent, podněcovatel, iniciátor změny, který přichází s transformací organizace a se změnou kultury.

2. Z PERSONALISTY HR BUSINESS PARTNEREM

K tomu, abych se mohla pokusit vytvořit funkční kompetenční model personalisty / HR business partnera, považuji za nutné definovat, co tyto dva pojmy znamenají a čím se od sebe případně tyto dvě role liší.

Jak už bylo řečeno v kapitole výše, řízení lidských zdrojů v organizaci nabývá na svém významu, už se nejedná jen o personální administrativu, tedy obecně známé „osobní oddělení“, které v očích – zejména – zaměstnanců má za úkol vést personální spis a na začátku měsíce jim výplatu na účet. Řízení lidských zdrojů se stává strategickou a klíčovou činností každé organizace. A tato změna s sebou nese i změnu požadavků na profil personalistů.

O této změně hovoří ve své knize také Koubek (2006), který říká že, vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být pochopitelně doprovázen změnou profilu personalisty. Změnu profilu v obecném měřítku definuje Koubek (2006):

Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být agentem změn v organizaci (Koubek, 2006).

Ulrich (2009) k tomu dodává, že v posledních letech byly role personalistů často spatřovány v podobě přechodu od:

- 1. Operativního ke strategickému*
- 2. Kvalitativního ke kvantitativnímu*
- 3. Dozoru k partnerství*
- 4. Krátkodobého k dlouhodobému,*

5. *Administrativního ke konzultativnímu,*
6. *Orientovaného na funkci k orientovanému na podnik a podnikání,*
7. *Zaměřeného na vnitřní záležitosti k zaměřenému na vnější záležitosti a zákazníka,*
8. *Reagujícího k iniciativnímu, proaktivnímu,*
9. *Zaměření na činnost k zaměření na řešení.*

Později byl tento přechod od k považován za přílišné zjednodušení. Role, které hrají personalisté, jsou ve skutečnosti smíšené, vícečetné (multiple), a nikoliv jednotlivé. Personalisté musejí plnit jak operativní, tak strategické role; musejí být dozorcí, kontrolory i partnery; a musejí přebírat odpovědnost jak za kvalitativní, tak za kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Aby personalisté přidávali hodnotu ke své stále složitější, komplexnější práci, musejí vykonávat stále složitější, komplexnější a časem dokonce paradoxní role (Ulrich, 2009).

A nyní už konkrétně popíši role HR business partnera tak, jak je uvádí různorodé zdroje – odborná literatura i internetové portály. Tyto mi budou také vodítkem při tvorbě kompetenčního modelu.

2.1 Nové role personalistů

Personalisté nebo nově *HR business partneři* hrají několik rolí, jak je ve své knize popisuje Ulrich (2009). Každá z těchto rolí vyžaduje určité dovednosti a kvality, které se pokusím vyspecifikovat ve své práci.

Strategické řízení lidských zdrojů

Personalisté při hraní této role usilují o to, aby byli strategickými partnery, pomáhajícími zajišťovat úspěšnost podnikových strategií.

Metaforou pro tuto roli je „strategický partner“. Personalisté se stávají strategickými partnery, když se zúčastňují procesu definování podnikové strategie, když pokládají otázky, které vedou k tomu, že se strategie mění v akci, a když vytvářejí personální postupy, které jsou propojeny s podnikovou strategií.

Prvořadými kroky strategického manažera lidských zdrojů je promítnout podnikové strategie do priorit personálního útvaru a personální práce. V jakémkoliv

podnikovém celku, ať už v celém podniku, ve funkčních útvarech, v podnikatelských jednotkách nebo na výrobních linkách, existuje nějaká strategie buď explicitně, výslovně ve formálních, oficiálních procesech nebo dokumentech, nebo implicitně, v mlčky sdílených programech nebo prioritách. Jako strategičtí partneři by měli být personalisté schopni rozpoznat ty personální postupy, které povedou k uskutečnění dané strategie (Ulrich, 2009).

Řízení firemní infrastruktury

Jako další zařazuje Ulrich (2009) roli řízení firemní infrastruktury. Metaforou pro práci na firemní infrastruktuře je „administrativní expert“. Jak již bylo naznačeno, personalisté působící jako administrativní experti „vyčenichávají“ zbytečné náklady, zlepšují efektivnost a soustavně nalézají nové způsoby, jak dělat věci lépe.

Aby byli personalisté jako administrativní experti efektivní, musejí vykonávat činnosti vedoucí k nepřetržitému reengineeringu procesů, které spravují. V mnoha firmách vedl tento reengineering personálních procesů k nové organizační podobě v oblasti lidských zdrojů, zvané společné služby, jejichž prostřednictvím jsou personální administrativní služby pro všechny podnikové divize společné, což udržuje kvalitu služeb pro jejich uživatele (liniové manažery, pracovníky a vyšší vedoucí pracovníky) (Ulrich, 2009).

Řízení přínosu pracovníků

Role personalistů v oblasti přínosu pracovníků znamená jejich zapojení do každodenních problémů, starostí a potřeb pracovníků. V podnicích, v nichž se intelektuální kapitál stává rozhodujícím zdrojem hodnoty firmy, by měli personalisté být při rozvíjení tohoto kapitálu aktivní a dokonce agresivní, bojovní. Personalisté se tak stávají jakýmiś bojovníky za pracovníky tím, že propojují přínosy pracovníků s úspěšností organizace. Aktivní bojovníci za pracovníky, kteří rozumějí potřebám pracovníků a zabezpečují jejich uspokojování, přispívají k tomu, že se zvyšuje celkový přínos pracovníků (Ulrich, 2009).

Výsledkem řízení přínosu pracovníků je zvýšená oddanost a schopnost pracovníků. Personální postupy by měly pracovníkům pomoci přispívat organizaci jak prostřednictvím svých schopností dělat dobrou práci, tak prostřednictvím své oddanosti, svého odhodlání pracovat pilně a pečlivě. V době, kdy zeštíhlování

podniků, a tím i snižování počtu pracovníků nahlodalo psychologickou smlouvu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, mohou být manažeři lidských zdrojů partnery v podnikání tím, že budou neustále bojovníky za pracovníky, kteří budou věnovat svou pozornost potřebám pracovníků (Ulrich, 2009).

Metaforou pro tuto roli personalistů je, jak již bylo naznačeno – „bojovník za pracovníky“, popřípadě v poněkud zúženém významu „zastávce pracovníků“. Tito bojovníci či zastánci tráví čas s pracovníky a vzdělávají a povzbuzují manažery v jiných útvarech, aby dělali totéž. Bojovníci za pracovníky, kteří rozumějí potřebám pracovníků a zabezpečují jejich uspokojování, přispívají k tomu, že se zvyšuje celkový přínos pracovníků. Přínos pracovníků je pro každý podnik klíčovou záležitostí, a to nejen sám o sobě (potřebnost oddaných, loajálních pracovníků), ale také proto, že ovlivňuje schopnost podniku se změnit, uspokojuje očekávání zákazníků a zvyšuje finanční výkon. Když jsou pracovníci schopní a oddaní, stává se intelektuální kapitál pracovníků významným a ceněným bohatstvím, které nachází svůj odraz ve finančních výsledcích firmy.

Hlavními aktivitami v oblasti řízení přínosu pracovníků jsou naslouchání, odpovídání na otázky a hledání a nalézání způsobů, jak poskytnout pracovníkům zdroje, které uspokojí měnící se požadavky na ně kladené. Personalisté pomáhají udržovat psychologickou smlouvu mezi pracovníky a firmou a poskytují pracovníkům nové nástroje, pomocí nichž mohou uspokojovat stále náročnější očekávání. Například ve firmě Marriott je ideální vlastností personalisty, vykonávajícího špičkovým způsobem svou práci v jakémkoliv zařízení, citlivý, vnímavý přístup k pracovníkům. Nejlepší manažeři lidských zdrojů znají pracovníky jménem a tráví čas tím, že chodí po zařízení a naslouchají pracovníkům. Pomáhají pracovníkům, aby se cítili součástí týmu odhodlaného sloužit zákazníkům (Ulrich, 2009).

Řízení transformace a změny

Čtvrtou klíčovou rolí, kterou uvádí Ulrich (2009) a jejímž prostřednictvím mohou personalisté přidávat firmě hodnotu, je řízení transformace a změny. Transformace spočívá ve fundamentální změně kultury ve firmě; personalisté řídící transformaci se stávají jak strážci kultury, tak katalyzátory kultury.

Přínosem řízení transformace a změny je schopnost změny. Když firmy procházejí transformací, manažeři lidských zdrojů slouží jako partneři podniku a podnikání tím, že pomáhají pracovníkům opustit starou a přijmout novou kulturu. Jako agenti,

iniciátoři změny pomáhají manažeři lidských zdrojů organizacím identifikovat vhodný proces řízení změny.

Jak už bylo naznačeno, metaforou pro práci v této roli je „Agent (iniciátor, prosazovatel) změny“. U personalisty sloužícího jako agent změny znamená úcta k minulosti oceňovat a respektovat tradice a historii podniku a zároveň pracovat pro budoucnost. Personalisté asi budou muset vynucovat nebo usnadňovat dialog o hodnotách, kterými se vyznačuje nové chování, které pomůže firmě, aby si v dalších obdobích udržela konkurenceschopnost. Být agenty změny je jasně součástí hodnotu přidávající role personalistů jako partnerů v podnikání.

Mezi aktivity agentů změny patří rozpoznávání a definování problémů, budování vztahů důvěry, řešení problémů a vytváření – a plnění – plánů akcí. Při výzkumu schopností personalistů jsme – mí kolegové a já – zjistili, že oblast schopností, která se týkala řízení změny, byla tou nejdůležitější oblastí pro úspěšnost personalisty. Personalisté, kteří jsou agenty změny, pomáhají při uskutečňování věcí; rozumějí rozhodovacím procesům souvisejícím se změnou, budují ovzduší oddanosti těmto procesům a zajišťují, aby se změna uskutečnila tak, jak byla zamýšlena (Ulrich, 2009).

Stýblo (2001) k tomu dodává, že významnou roli zde hraje komunikace a odvaha. Bez odvahy se nedá řídit a tedy ani pracovat s lidmi.

I Graham (1991) toto potvrzuje, když ve své knize říká, že je velmi důležité při řízení změn jasně komunikovat, co změnou chceme dosáhnout, proč je nutné něco změnit.

Partneři v podnikání hrají smíšené role

Zkušenosti firem naznačují, že pro personální útvar a personální práci vůbec nastal čas, aby se staly profesionálnějšími. Zkušenosti řady podniků rovněž poskytují určité pohledy na smíšené role, které musejí personalisté hrát (Ulrich, 2009).

Stejně tak jako Ulrich považuje i Armstrong (2007) personalisty za partnery v podnikání. Říká, že jako partneři v podnikání mají personalisté se svými kolegy – liniiovými manažery – odpovědnost za úspěchy podniku a spolu s nimi jsou zapojeni do jeho provozování. Musejí být schopni rozpoznat příležitosti podniku, vidět věci v širších souvislostech a vědět, jak jejich personální práce může napomoci k dosahování podnikatelských cílů podniku.

Současní personalisté jsou často označováni jako partneři v podnikání. Příliš často je však termín partner v podnikání definován úzce jako personalista spolupracující

s manažery na zavádění a realizaci strategie, tj. fungující jako strategický partner. Dnes zjednodušeně chápaný pojem partner v podnikání nahrazuje dynamičtější, obsáhlejší rovnice:

Partner v podnikání = Strategický partner + Administrativní expert + Bojovník za pracovníky + Agent změny

Partneři v podnikání existují ve všech čtyřech rolích definovaných v modelu smíšené role, a nikoliv jen ve strategické roli.

Personalisté, kteří pracují hlavně v nějaké jedné roli, by neměli kvůli této práci trpět nedostatkem respektu od ostatních. V každé hře přispívá k úspěchu celý herecký soubor. Jestliže jeden herec nebo herečka bude vůči ostatním arogantní a nebude je respektovat, utrpí celé představení. Totéž platí v případě lidských zdrojů. Každá ze čtyř rolí je pro celkovou roli partnerství důležitá a podstatná. Příliš často si současné podniky vysoce váží personálního útvaru jako strategického partnera a/nebo agenta změny, ale roli administrativního experta a bojovníka za a o pracovníky přehlížejí a podceňují jako něco tradičního a zastaralého. Takové myšlení vráží mezi personalisty klín a oslabuje celkovou efektivnost personálního útvaru a personální práce (Ulrich, 2009).

Být efektivním personalistou neznamená prostě se jen posunout od operativní ke strategické práci. Znamená to naučit se mistrovsky zvládat jak operativní, tak strategické procesy a lidi. Úspěch v těchto rolích vyžaduje pochopit pojmy přínosy a schopnosti přínosu, metafory a činnosti/akce. A to konkrétně ve všech případech.

Přínosy jsou garantované výsledky personálního útvaru a personální práce. Představují to, co personální útvar dělá, aby firmě přidal hodnotu. Personální útvar má čtyři generické (druhovité) typy přínosů: provádění, realizace strategie, administrativní efektivnost a výkonnost, oddanost pracovníků a transformace a změna. Personalisté zdůrazňují a garantují svému podniku tyto přínosy. Metafory jsou obrazná rčení, která charakterizují personalisty v každé z jejich rolí. Tato čtyři obrazná rčení, která charakterizují personalisty-profesionály budoucnosti, jsou strategický partner, administrativní expert, bojovník za pracovníky (zastávající pracovníků) a agent změny. Personalisté jako partneři v podnikání zastávají všechny čtyři role. Činnosti (akce) jsou osobní aktivity a organizační systémy uskutečňované personalisty a liniiovými manažery v zájmu plnění těchto rolí (Ulrich, 2009).

Personalisté, aby splnili požadavky svých nových rolí, se musejí učit pracovat novým způsobem a s novými očekáváními. Musejí plnit následující cíle:

1. Přestat mluvit o tom, že jsou partnery v podnikání, a skutečně jimi být.
2. Definovat partnera v podnikání z hlediska hodnoty vytvořené pro podnik.
3. Přesně vyprofilovat – společně se svými klienty – současnou a žádoucí kvalitu toho, co přinášejí, co poskytují.

Výzkum Management Research Group, který byl proveden v roce 2000, ukázal, že aby mohl HR manažer být rovnocenným a respektovaným partnerem, **MUSÍ vytvářet důraz na byznys, jasně komunikovat, získat autoritu, znát svoji firmu, musí umět převzít zodpovědnost a v neposlední řadě vyhledávat nové příležitosti** (Peters, Kabacoff, 2000).

Aby dnešní personalisté přinášeli do firmy hodnotu, musejí plnit smíšené, a nikoliv jednotlivé role. Musejí u každé z těchto rolí specifikovat jejich přínosy pro firmu, definovat metafory, obrazná rčení charakterizující tyto role, a jednat tak, aby uskutečnili přínosy příslušné k těmto rolím. Musejí také uznávat paradoxní postavení, které ve firmě zastávají, a akceptovat odpovědnost za plnění výsledků a zároveň budovat společnou oddanost a zaujetí potřebné k dosažení těchto výsledků (Ulrich, 2009).

I Koubek (2006) potvrzuje, že personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

Další definici rolí personalistů / HR business partnerů přináší ve své knize Armstrong (2007).

Základní role

Podle Armstronga (2007) jsou role personalistů dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení

řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování), podle úrovně, na níž pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.

Role může být proaktivní (role iniciátora), reaktivní (role toho, kdo reaguje na nějaké podněty či požadavky) nebo směsicí obou. Na strategické úrovni na sebe berou personalisté proaktivní roli. Armstrong ve své knize popisuje výzkum, který prováděli Hoque a Moon. Ti zjistili, že „rostoucí počet specialistů označených jako personalisté má dobrou kvalifikaci, je častěji zapojován do procesu strategického rozhodování a častěji pracuje na pracovištích, kde se používají promyšlenější a složitější metody a postupy“. Jako takoví hrají personalisté roli partnerů v podnikání, vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, zasahují, inovují, působí jako interní poradci a dobrovolní průvodci v záležitostech, týkajících se udržování a podporování základních hodnot organizace, etických principů a zásadovosti. Zaměřují se na problémy podniku a podnikání a spolupracují s liniiovými manažery na plnění cílů týkajících se výkonu (Armstrong, 2007).

V některých situacích hrají hlavně reaktivní roli. Tráví spoustu svého času tím, že dělají to, co se jim řekne nebo o co jsou požádáni. Zabezpečují administrativní systém vyžadovaný vedením organizace. Armstrong ve své knize uvádí Storeyho definici neintervenci role, v níž personalisté pouze zabezpečují službu, aby vyhověli požadavkům vedení organizace a liniiových manažerů (Armstrong, 2007).

Poskytování služeb

Mezi další úlohy personalistů řadí Armstrong (2007) poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, liniioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se mohou – obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky. Nebo specialisté mohou poskytovat služby pouze v jedné nebo ve dvou těchto oblastech. Pozornost by se měla soustřeďovat na potřeby managementu (např. zabezpečení potřebných pracovníků), nebo ji lze rozšířit na všechny pracovníky (ochrana zdraví a bezpečnosti při práci).

Cílem je zabezpečovat efektivní služby uspokojující potřeby podniku, jeho managementu a jeho pracovníků a přitom je provádět účinně.

Vedení a usměrňování a poskytování rad

Personalisté svým způsobem v různé míře vedou a usměrňují manažery a radí jim. Na nejvyšší úrovni řízení se to týká doporučení směřujících ke strategiím lidských zdrojů a podložených řadou analýz a diagnóz, aby pokryla strategické záležitosti vyplývající z podnikových potřeb a z faktorů souvisejících s lidmi, organizací a prostředím. Budou asi také poskytovat rady týkající se záležitostí změny kultury a přístupů ke zlepšování procesů – schopnosti organizace dělat věci prostřednictvím lidí.

Vedení a usměrňování manažerů se také může zaměřit na zabezpečení odpovídajícího a důsledného rozhodování o takových záležitostech, jako je hodnocení pracovního výkonu, růst mezd a platů a disciplinární řízení. Na všech úrovních řízení se může vedení a usměrňování zaměřit na personální politiku a personální procedury či na souvislosti pracovněprávních předpisů. V naposled zmíněném případě se personalisté soustřeďují na dodržování zákonů a předpisů (Armstrong, 2007).

Role partnera v podnikání

Armstrong (2007) uvádí ve své knize definici několika autorů. Mezi nimi Tysona, který říká, že personalisté těsně propojují své činnosti s vrcholovým managementem a usilují o to, aby sloužili dlouhodobým strategickým cílům. To považuje Ulrich za jednu z klíčových rolí připisovaných personálnímu útvaru. Personální útvar a personalisté by se podle něho měli stát partnery vyšších a liniových manažerů v uskutečňování strategie, a že „personalisté by měli iniciovat a vést vážné diskuze o tom, jak by měl být podnik organizován, ab byl schopen uskutečňovat svou strategii“. Prohlásil také, že personalisté by měli při systematickém hodnocení významu jakékoliv nové iniciativy, kterou navrhnou, spojit své síly s manažery a společně s nimi se ptát: „Které iniciativy jsou skutečně v souladu s realizací strategie? Kterým se má věnovat okamžitá pozornost a které z nich mohou počkat? Které z nich jsou provázány s výsledky podniku?“ Ale existuje nebezpečí přespřílišného kladení důrazu na fascinující, i když nezbytnou roli partnerů v podnikání nebo na strategii, a to na úkor té role personalistů, která spočívá v poskytování služeb. Další, koho ve své knize Armstrong (2007) cituje, je Caldwell: „Moje důvěryhodnost závisí na obsluze extrémně účinné a nákladově efektivní administrativní mašiny...když se to nedělá správně a důsledně, pak můžete

zapomenout na všechny velké myšlenky.“ Jiná osoba, s níž Caldwell hovořil během svého výzkumu, označila personalisty za „reaktivní pragmatiky“, což je pohled, který je v mnoha organizacích v souladu s realitou.

Role stratéga

Jako stratégové se personalisté zabývají hlavními dlouhodobými organizačními problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Řídí se podnikatelským plánem organizace, ale zároveň se sami podílejí na formulování podnikatelských plánů. Toho lze dosáhnout vedením vrcholových manažerů k tomu, aby se zaměřovali na lidské souvislosti svých plánů, na jejich dopad v oblasti lidských zdrojů. Personalisté-stratégové přesvědčují vrcholové manažery, aby vytvářeli podnikové strategie, které budou lépe využívat schopnosti lidských zdrojů organizace (Armstrong, 2009).

Role inovátora a činitele změny

Ve své proaktivní roli jsou personalisté v dobrém postavení, aby viděli a analyzovali, co se děje v jejich organizaci a s jejich organizací v souvislosti se zaměstnáváním lidí, a mohli podle toho zasahovat. Na základě své analýzy provádějí diagnózu, která identifikuje příležitosti a hrozby i příčiny problémů. Na základě těchto diagnóz navrhuji inovace, které se nejspíš budou týkat procesů probíhajících v organizaci, jako jsou např. vzájemné působení mezi útvary a lidmi, týmová práce, strukturální změny a dopad nové technologie a metod práce, popřípadě procesů v oblasti lidských zdrojů, jako je získávání, výběr, rozmisťování a stabilizace pracovníků, rozvoj pracovníků nebo odměňování. Jako inovátoři musejí být odborníky na řízení změn (Armstrong, 2007).

Role interního konzultanta

Jako interní konzultanti působí personalisté podobně jako externí konzultanti pro řízení tak, že spolupracují se svými kolegy – s klienty – na analyzování a diagnostikování problémů a navrhování jejich řešení. Zaměřují se na vytváření a rozvíjení personálních postupů nebo systémů a na „proces konzultování“. Ten se týká takových oblastí, jako je organizace, budování týmů a stanovování cílů (Armstrong, 2007).

Monitorovací role

Jako ti, kdo monitorují uplatňování personální politiky a postupů a míru, v jaké se dodržují hodnoty organizace týkající se lidí, plní personalisté choulostivou, a dokonce obtížnou úlohu. Nejsou tu jen proto, aby „dozírali“ na to, co dělají linioví manažeři, ale je třeba pořád ještě zajišťovat, aby personální politika a postupy byly uskutečňovány s dostatečnou mírou důslednosti. Podle Storeyho, citovaného Armstrongem (2007) tato role znamená, že personalisté mohou působit jako „regulátoři“, což jsou „manažeři nespokojenosti“, angažující se při formulování a monitorování pravidel zaměstnávání lidí. Monitorovací role je zvláště důležitá s ohledem na zákony o zaměstnávání lidí. Personalisté musejí zabezpečit, aby politika a postupy byly v souladu se zákony a aby je linioví manažeři správně uplatňovali.

Ačkoliv existuje tendence přenést více odpovědnosti za personální práci na liniové manažery, nelze jim poskytnout úplnou svobodu chovat se přezíravě k politice podniku nebo porušovat ustanovení zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, rovné příležitosti nebo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je nutné zachovávat rovnováhu mezi svobodou a zásadami nebo zákonnými povinnostmi (Armstrong, 2007).

Role strážců hodnot

Poslední role, kterou podle Armstronga (2007) personalisté mohou zastávat, jsou strážci hodnot organizace, které se týkají lidí. Upozorňují na to, když je chování s těmito hodnotami v rozporu nebo když navrhované kroky s nimi nejsou slučitelné. V určitém smyslu jejich role od nich vyžadují, aby fungovali jako „svědomí“ managementu – což je nezbytná, ale nikoliv snadná role.

Shrneme-li výše uvedené, můžeme tedy říci, že role personalisty je čím dál více komplexní a zahrnuje široké spektrum činností od podílení se na strategickém plánování až po tradiční personální administrativu. Postupem času, s přibývajícimi kompetencemi a transformací personálního útvarů a jejich pronikáním do více činností, se pojem personalista transformoval na pojem HR Business Partner. Toto nové pojmenování pro pozici personalista je v současné době čím dál více používáno.

2.2 HR business partnerství

HR business partnerství je proces, při němž personalisté úzce spolupracují s podnikovými vůdci anebo liniiovými manažery, aby lépe dosáhli společných cílů organizace. Má své přívržence, ale i kritiky. Má také v praxi různé podoby a nehodí se pro všechny podniky - zejména pro ty malé (HRM Ihned, 2013, [online]).

Pojem HR business partnerství, nebo strategické partnerství, se objevil během devadesátých let minulého století. Teoreticky ho vymezil americký profesor Dave Ulrich jako počáteční teorii pro optimální poskytování HR služeb. Ve své knize Human resource champions popsal čtyři klíčové funkce HR odborníků: strategický partner (Strategic Partner), administrativní expert (Administrative Expert), mistr vztahů se zaměstnanci (Employee Champion) a agent změny (Change Agent). Praxe ukazuje, že se jednotlivé role navzájem prolínají. Organizace proto často neimplementují Ulrichův model v jeho "nejčistší" formě (HRM Ihned, 2013, [online]).

Charakteristiku HR Business Partnera uvádí i portál jobs.cz (Jobscz, 2013, [online]):
HR business partner je pracovní pozice, na které jsou HR procesy řízeny jako integrální součást řízení společnosti.

Typické činnosti a pracovní náplň

- vytváří koncepce v oblasti vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců
- spolupracuje s managementem společnosti při řešení strategických otázek
- řídí větší skupinu zaměstnanců zodpovědných za realizaci jednotlivých HR aktivit
- zodpovídá za dodržování pracovněprávní legislativy napříč společností
- zodpovídá za dodržování pravidel firemní kultury, podporuje její přijetí všemi zaměstnanci společnosti
- podílí se na tvorbě finančního plánu společnosti

Zkušenosti vhodné pro tuto pozici

- strategické myšlení
- komunikační dovednosti
- prezentační dovednosti
- týmová práce
- koncepční přístup
- zpracování nápadu do záměru či konceptu
- schopnost motivovat druhé

KPMG (Horizont KPMG, 2013, [online]) ve své publikaci uvádí další zajímavou charakteristiku HR business partnerství. Uvádí, že úspěšné moderní organizace musí v dnešní době pružně reagovat na proměnlivé a náročné podmínky podnikání. Učí se rychle a nebojí se přizpůsobit. K vytyčeným cílům jim pomáhají nejen jejich linioví manažeři, ale i funkční a výkonné oddělení lidských zdrojů, které svou prací přináší firmě významnou přidanou hodnotu. Kromě plnění administrativně provozních úkolů totiž personální útvar hraje aktivní roli při určování a naplňování strategických cílů. Funkce personálního oddělení v moderní organizaci. Zatímco v 70. letech 20. století plnilo personální oddělení spíše administrativní funkci a důraz byl kladen na vedení personální a mzdové dokumentace, nastavování struktury a pravidel (jeho úspěšnost se měřila množstvím vykazované pracovní činnosti), v 80. letech začali lidé personální oddělení vnímat jako oddělení, které řídí personální procesy a má za cíl zajistit funkčnost systémů. Moderní personální oddělení dnes organizaci přináší přidanou hodnotu tím, že dokáže zajistit všechny tři stěžejní role:

- roli transakční a technologické podpory (administrativní agendy),
- provozní roli (vedení personálních procesů),
- nově roli strategickou

Původní Ulrichův model chápe HR business partnera jako strategického partnera managementu, který má v prvé řadě promítnout podnikové strategie do priorit personálního útvaru a personální práce. Spolu s liniovými manažery vytváří tým, který usiluje o naplnění stanovených podnikových cílů. Ve své práci se HR business partner zaměřuje na budoucnost personálního oddělení a jeho strategii, kterou dává do souladu s celofiremní strategií, věnuje se spíše procesům a disponuje vynikajícími

odbornými znalostmi. Podle Ulricha by měli personalisté v rámci organizace zastávat tři další role (Horizont KPMG, 2013, [online]):

- **agent změny** – hlavním posláním je vytvořit inovovanou organizaci pomocí řízení transformace a implementace změny,
- **administrativní expert** – má za cíl vytvořit účinnou infrastrukturu, a tím dosáhnout úspory nákladů. Zároveň je odborníkem na interní procesy a dbá, aby byly v souladu s ostatními procesy v rámci organizace,
- **bojovník za pracovníky** – zajišťuje loajalitu zaměstnanců a motivaci prostřednictvím zabezpečování zdrojů pro ně a komunikace jejich potřeb směrem k vedení (Horizont KPMG, 2013, [online]).

Obr. č. 1 Ulrichův model HR business partnerství



Zdroj: HAY GROUP, *HR Working as a Business Partner*; USA, 2011

Inovace modelu na počátku 21. století doznal Ulrichův model určitých změn. Role strategického partnera se posunula blíže roli agenta změny a nejčastěji se označuje jako HR business partner, HR consultant, HR key account manager, HR representative apod. (Horizont KPMG, 2013, [online]).

V moderní společnosti musí HR business partner dobře znát chod organizace, být schopen plánovat HR strategii s ohledem na celofiremní cíle, být agentem změny, řídit proces sdílení znalostí (tzv. knowledge management) a zároveň působit jako

poradce v problematice řízení lidských zdrojů. HR business partner by měl být lídrem, který je schopen obstát ve všech uvedených rolích.

HR manager navíc musí řídit chod oddělení lidských zdrojů, ve spolupráci s dalšími odděleními nastavovat a zvyšovat standardy pro dosažení vytyčené strategie a podílet se na spoluřízení společnosti ((Horizont KPMG, 2013, [online])).

3. KOMPETENCE

Cílem mé diplomové práce je sestavení kompetenčního modelu HR Business Partnera. Ráda bych tedy v následující kapitole objasnila, co vůbec pojem kompetence znamená. Dále uvedu, jak můžeme kompetence dělit a jaké má kompetence znaky.

3.1 Definice kompetence

V anglické terminologii se setkáme s dvěma pojmy: *competence* (vztahuje se na charakteristiku vpravenosti osoby do sociální role se vším všudy, tedy i vpraveností odbornou; v české terminologii je tomuto pojmu nejbližší pojem způsobilost) a *competency* (schopnost dobře zvládnout nějaký, třeba i komplexní úkon; v rámcových vzdělávacích programech by tomu pojetí odpovídal „konkretizovaný výstup“) (Veteška, 2010).

Kubeš a kol. (2004) k tomu dodává, že kompetence se používá ve dvou základních významech. Prvním je *kompetence* jako pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu nacházíme klíčový význam tohoto slova v němčině nebo francouzštině. Podle německo-českého slovníku znamená německý výraz *die Kompetenz* pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti. Druhý význam slova kompetence zahrnuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Pojem pochází z anglosaského prostředí a začal se v tomto významu používat zejména pod vlivem manažerské literatury.

Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých (i když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopností). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon (Kubeš a kol., 2004).

Protože cílem mé práce je pokusit se vypracovat kompetenční model Personalisty / HR Business Partnera, budu ve své práci termín kompetence chápat podle Kubeše a kol. (2004), tedy jako „vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.“

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. Mintzberg pozoroval manažery při práci a poté stanovil role manažera. Jsou to role interpersonální, informační a rozhodovací (Hroník, 2007).

Kompetence je tedy trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí (Hroník, 2007).

Kubeš a kol. (2004) ve své knize uvádí, že kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.

Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních cílů (Hroník, 2007).

Kompetence přináší variabilitu. V popisu práce mají dva obchodní manažeři z jedné firmy totéž. Každý z nich ovšem dělá to, co má dělat, poněkud jinak. Pakliže mají oba přibližně stejné výsledky, nelze říci, který způsob je lepší. Každému z nich lze ovšem navrhnout jiný rozvojový program, který cílí tak, aby se jejich výkon ještě zvýšil. Také může nastat eventualita, že jeden z nich má poněkud horší výsledky, ale kompetence na vyšší úrovni. I takový výsledek má svůj odraz v akčním či rozvojovém plánu.

Podle Woodruffovy definice, kterou ve své knize uvádí Kubeš a kol. (2004), je kompetence tedy chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady (Kubeš a kol., 2004):

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

Pro úplnost uvádím charakteristické znaky kompetence (Veteška, Tureckiová, 2008):

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 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 (Veteška, Tureckiová, 2008).

Tímto jsem se dostala k podstatě kompetencí a kompetenčního modelu – reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu (Hroník, 2007).

Toto potvrzuje i Kubeš a kol. (2004), pouze tuto skutečnost deklaruje na manažerech. Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři podmínky rovnocenné. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon a také se to od něho vyžaduje, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovedností, i když je má k dispozici. Pokud mu prostředí neumožní kompetence použít, nepomůže mu ani fakt, že jsem schopný i ochotný.

Kompetence v pracovním kontextu

Strategický záměr firmy, její mise a úkoly z něho vyplývající vyžadují od zaměstnanců určitou množinu kompetencí, bez kterých není možné danou misi uskutečnit. Protože firma funguje v dynamickém prostředí, nároky na kompetence (na jejich druh a úroveň) se v čase mění (Kubeš a kol., 2004).

Firma má na klíčových pozicích pracovníky, kteří si s sebou přinesli celou řadu kompetencí, ovšem ne nevyhnutelně takových a na takové úrovni, jak vyžaduje úspěšné plnění mise. Kompetence lze rozvíjet a v životě firmy se objevují nové

kompetence, které si pracovníci musí osvojit od základu. Kompetence se projeví v chování, a to především v chování spojeném s plněním pracovních úkolů. Na organizaci se umíme podívat z různých aspektů a podle toho, který úhel pohledu volíme, umíme identifikovat potřebné kompetence. Existuje mnoho kompetencí, které musí pracovníci při práci s technologickými zařízeními ovládnout (Kubeš a kol., 2004).

3.2 Struktura kompetence

K lepšímu porozumění pojmu kompetence v této části popíši strukturu kompetence. Struktura kompetence tvoří hierarchii složek, které se projevují v chování. Spodní vrstvu kompetence tvoří inteligence, talent a schopnosti na straně jedné a hodnoty, postoje a motivy na straně druhé. Dalším stupněm jsou dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know how, to vše se projevuje, jak už jsem uvedla v chování, které je zjevné navenek (viz obrázek 2).

Poradenská společnost Hay Group, Inc. používá k popisu manažerských kompetencí model ledovce. Na obrázku č. 2 jsou zřetelné různé úrovně kompetencí. Tyto jsou rozděleny do dvou vrstev – spodní a vrchní. Vrchní vrstva obsahuje charakteristiky, které jsou snadno identifikovatelné a měřitelné. Zatímco spodní vrstva ukrývá charakteristiky hůře rozpoznatelné, které však mohou mít značný vliv na úroveň pracovního výkonu.

Obrázek č. 2: Struktura kompetence



Zdroj: HAY GROUP, Inc.: Using Competencies to Identify High Performers, 2003

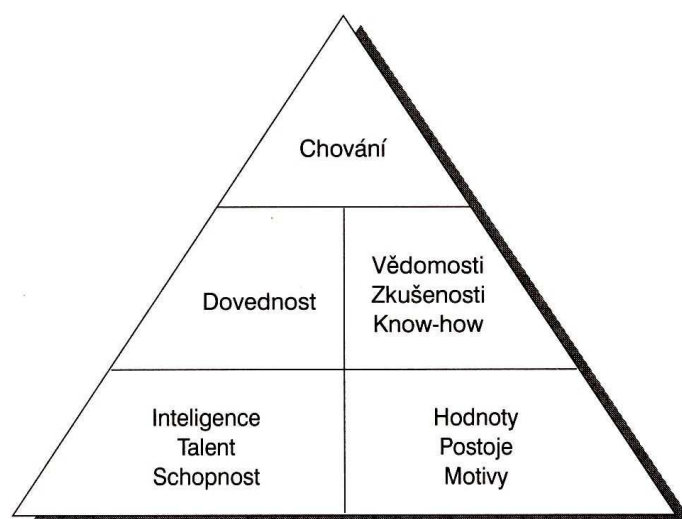
Vrchol ledovce manažerských kompetencí se skládá z dovedností a znalostí, které můžeme na rozdíl od spodních vrstev snadno trénovat a rozvíjet. Spodní vrstvy je také možné rozvíjet, ale je to náročnější a zabere to mnohem více času. Sociální role a obraz sebe sama spočívají na vědomé úrovni, ale charakter a motivace se vyskytují více pod povrchem, až u samého nitra člověka.

Jednotlivé úrovně kompetencí tedy můžeme popsat následovně (Hay Group, Inc., 2003):

- **dovednost** umožňuje provádět konkrétní činnost, úroveň dovedností je dána vlohami, vzděláním, výcvikem či našimi zájmy, dovedností je například počítačové programování,
- **znalosti** souvisí s určitými oblastmi, jsou to poznatky, které vychází z vykonávané práce,
- **sociální role** je obraz, který jedinec předvádí na veřejnosti, odráží hodnotu osobnosti,
- **obraz sebe sama** je pohled člověka na vlastní já,
- rysy značí trvalé znaky člověka, je to obvyklé chování, které člověka odlišuje od ostatních,
- **motivy** jsou vnitřní pohnutky, které vyvolávají a udržují aktivitu (Hay Group, Inc., 2003).

Další model nabízí Kubeš a kol. (2004), kteří hovoří o hierarchickém modelu struktury kompetence.

Obrázek č. 3: Hierchický model struktury kompetence



Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004): Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha, GradaPublishing, 2004, str. 28

Jako kompetence je někdy chápáno pouze zjevné chování. V tomto modelu však vidíme, že na dalším stupni jsou dovednosti, vědomosti a oproti předchozímu modelu také zkušenosti a know-how. Schopnosti se pomocí odborné praxe projeví v dovednostech. Praxe vytváří předpoklad pro osvojení si zkušeností, které jsou pro danou práci podstatné (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Know-how můžeme chápat jako znalost nějakého postupu.

Ve spodní vrstvě vidíme inteligenci, talent a schopnosti na straně jedné a hodnoty, postoje a motivy na straně druhé. Inteligence je jakási obecná schopnost rozumně myslet a vypořádat se se svým okolím. Místo pojmu talent by bylo možná lepší na tomto místě uvést nadání, protože talent je definovaný jako soubor výrazných dovedností, kdežto nadání je soubor příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Hodnoty vznikají přisuzováním významu skutečnostem, které poznáváme. Postoje jsou přitom chápány jako trvalé soustavy pozitivních či negativních hodnocení (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Tento model, stejně jako model ledovce, vysvětluje, proč jsou lidé v různé míře připraveni použít právě to chování, které povede k efektivnímu zvládnutí daného úkolu. Některým chybí dovednosti, jiným vědomosti a někomu jinému může chybět například sebedůvěra nebo motivace.

3.3 Druhy kompetencí

V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním kompetencí. V této kapitole popíšeme základní dělení kompetencí, které je uváděno nejčastěji.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí dělení kompetencí podle různých přístupů. Jako nejjednodušší zmiňují dělení kompetencí na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní.

Bartoňková (2010) uvádí další dělení, kdy kompetence dělíme podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici:

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

Zajímavé členění nabízí také Carroll a McCrackin (1997). Kompetence dělí do následujících čtyř okruhů:

Klíčové kompetence jsou společné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Vyjadřují to, co firma považuje za důležité. Klíčové kompetence odráží firemní kulturu a firmy se jimi vzájemně odlišují.

- **Týmové kompetence** popisují schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Díky rozpoznání těchto kompetencí se můžeme zaměřit na rozvoj celých týmů.
- **Funkční kompetence** představují specializované vědomosti a dovednosti. Odlišují se podle jednotlivých pozic a oddělení. Jiné kompetence identifikujeme v oddělení financí, marketingu atd.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** souvisí s vytvářením vztahů, vedením a dalšími vůdcovskými nároky, které jsou na manažery kladeny (Kubeš a kol., 2004).

Belz a Siegrist (2011) člení kompetence do třech oblastí. Zmiňují, že klíčové kompetence obsahují celé spektrum kompetencí, které přesahují meze jednotlivých odborností a získávají se reflexivně. Reflexí je míněno vzájemné porovnání a spojování jednotlivých schopností se zřetelem na vlastní hodnoty a na individuální životní cíle za účelem získávání kompetencí. „Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“ Jejich členění je následující:

Sociální kompetence:

1. Schopnost týmové práce,
2. Kooperativnost,
3. Schopnost čelit konfliktním situacím,

4. Komunikativnost.

Všechny schopnosti umožňující kompetentní kontakt s lidmi.

Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:

- Kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
- Být svým vlastním manažerem,
- Schopnost sebereflexe vůči sobě samému,
- Vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu,
- Schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.

Kompetence v oblasti metod:

- Plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti,
- Vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení (jít mimo vyšlapané cesty),
- Strukturovat a klasifikovat nové informace,
- Dávat věci do kontextu,
- Kriticky přezkoumávat v zájmu dosažených inovací,
- Zvažovat šance a rizika.

Této kompetenci se nejvíce věnuje podnikové vzdělávání.

Jak bylo výše uvedeno, kompetence se skládají z různých schopností, které Belz a Siegrist (2011) vyzdvihují v praxi. Jedná se o:

- ✓ Komunikaci a kooperaci
- ✓ Řešení problémů a tvořivost
- ✓ Samostatnost a výkonnost
- ✓ Odpovědnost
- ✓ Přemýšlení a učení
- ✓ Argumentace a hodnocení

Výše uvedené schopnosti se navzájem prolínají, propojují se s dříve získanými znalostmi a tím se z nich získávají kompetence. „Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“ (Belz, Siegrist, 2011).

Beneš (2008) představuje tyto druhy kompetencí jako seskupení kolem jistých osobnostních kompetencí člověka, přičemž různí autoři kladou rozdílné důrazy a pro tyto kompetence používají různá určení. Jde ale v podstatě o kompetence vůči sobě samému, čili sebereflexivní kompetence. **Sebekompetence** značí schopnost reflektovat vlastní jednání, schopnost učit se a rozvíjet se ve své vlastní režii. „Patří k nim ale i životní energie, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí, atd. Jde samozřejmě i o určitou profesní etiku a hodnotové orientace.“

Šmída (2007) dělí kompetence na základní, organizační a klíčové. Základní kompetence definuje jako jedinečné a konkurencí jen těžko napodobitelné schopnosti, které organizace dokáže využít s vynaložením minimálního úsilí a zdrojů a které přinášejí neobyčejnou hodnotu klientům. Základní kompetence se vytvářejí schopností firmy jedinečně využívat zdroje. Zdroje zde budu chápat jako hmotné (finanční), lidské a organizační (pověst firmy, organizační kultura). Základní kompetence se skládají se z individuálních kompetencí jednotlivce, organizačních a klíčových kompetencí.

Individuální kompetence jsou podle Šmídy (2007) znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Těmito kompetencemi mohou oplývat všichni zaměstnanci firmy v celé hierarchii. Vzhledem k tomu, že lidé jsou pro firmu nejcennější zdroj, měla by pro ně vytvářet motivační pracovní prostředí a možnost seberealizace. Lidé jsou totiž nositelé znalostí a dovedností, které mohou použít v jakékoliv firmě a protože tyto jsou přenositelné, měla by mít firma vypracovaný systém přenosu informací z hlav pracovníků do uchopitelné podoby.

Do organizačních kompetencí Šmída (2007) začleňuje plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů, měření postupu prací a řízení rizika.

Klíčové kompetence charakterizuje jako „3 – 4 kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.“ Součástí těchto kompetencí bývá technologie. Spojením všech výše uvedených kompetencí by mělo dojít k vytvoření synergického efektu. Klíčem k úspěchu firmy je orientace na využití toho, co dělají nejlépe a nezabývání se rozborem problému. Šmídovo vnímání kompetencí je od ostatních autorů odlišné v tom, že není vázáno na jednotlivce, ale i

na organizaci, kdežto již výše zmínění autoři hovoří o kompetenci člověka, která je ryze jeho a jeho odchodem z firmy o ní firma přichází.

Lojda (2011) definuje kompetenci jako pracovníkovu schopnost úspěšně vykonávat v daném čase, požadovaném rozsahu a požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost. Kompetence je v jeho podání vyjádřením schopnosti vykonávat kvalifikovaně jistou činnost. Znamená to mít určité dovednosti, ale také v odpovídající kvalitě a stanoveném čase úkoly dokončit. Rovněž kompetence vyjadřuje schopnost jednat flexibilně a brát v úvahu měnící se okolnosti. „Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i náročné předem neurčitě definované úkoly.“

Všechna tato členění, ve větší či menší míře, zahrnují požadavky kladené a vystihují tak podstatu role HR business partnera / personalisty. Z tohoto důvodu jsem je uvedla v tomto rozsahu a složení.

Nyní bych se ráda krátce zmínila i o **tzv. manažerských kompetencích**. A to z toho důvodu, že HR business partner / personalista je svým způsobem i personálním „mini“ manažerem svého oddělení. V praxi společnosti XY to znamená, že je rovnocenným partnerem manažera svěřeného oddělení a nese tím také zodpovědnost optimální stav lidských zdrojů na oddělení jak z hlediska kvantitativního, tak z hlediska kvalitativního. I při tomto výčtu jsem zvolila ty typologie, které více či méně souvisí s rolí HR business partnera / personalisty ve společnosti XY.

Tureckiová a Veteška (2008) k tomu dodávají, že manažerské kompetence zčásti tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího ekonomicko-sociálního prostředí.

Tureckiová a Veteška (2008) ve své knize uvádí definici manažerských kompetencí dle Boyatzise. Ten definoval manažerské kompetence jako schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných v prostředí organizace, a přinášet tak žádoucí výsledky.“

Toto vymezení dle mého názoru nejlépe vystihuje manažerské kompetence ve vztahu k pozici HR business partnera / personalisty, pro kterou budu vytvářet kompetenční model, protože se nejedná o manažera v pravém slova smyslu, tzn., že pod sebou nemá přímo podřízeny pracovníky, ale nepřímou (personálně) řídí svěřené oddělení.

Lojda (2001) mezi základní manažerské kompetence řadí:

- schopnost samostatného rozhodování
- schopnost dotahovat věci do konce
- schopnost reagovat na měnící se podmínky
- schopnost sebevzdělávání a učení
- flexibilita
- inovativnost při řešení úkolů

Tureckiová a Veteška (2008) k tomu dodávají, že manažerské kompetence „nemají hranice“, tzn., že jejich vývoj směřuje k univerzální škále dovedností. Mezi důležité kompetence však řadí:

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

Prokopenko a Kubr (1996) ještě uvádějí nejvíce požadované vlastnosti u managerů. Jedná se o:

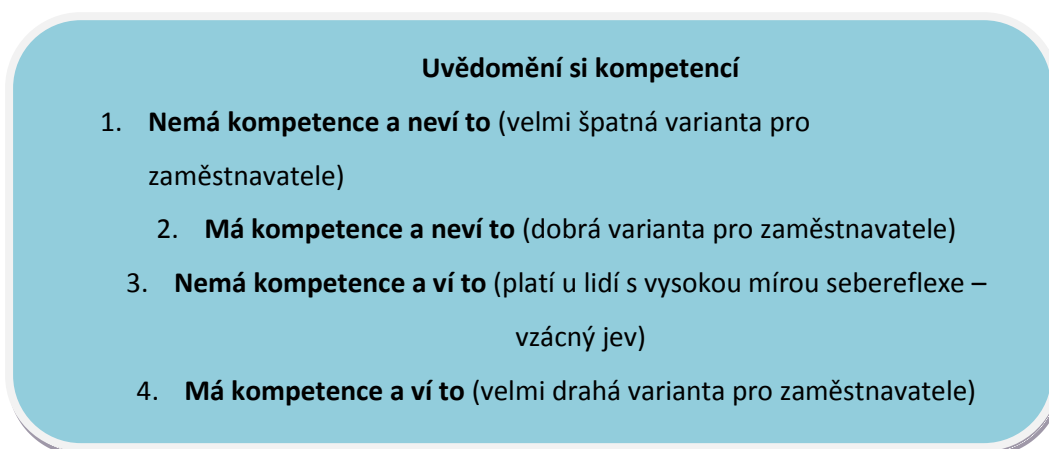
- *Pracovitost*
- *Důslednost*
- *Cílevědomost*
- *Tvořivost*
- *Kulturní přizpůsobivost a porozumění*
- *Schopnost práce v týmech*
- *Sebejistota a znalost sama sebe*

- *Charisma*
- *Vlastní systém hodnot*

Já ve své magisterské práci budu používat vymezení kompetencí jako takových, které vytváří základ, který musí mít všichni HR business partneři ve společnosti XY, aby mohli na této pozici pracovat. S těmito klíčovými kompetencemi budu dále pracovat jako se základním kamenem pro tvorbu kompetenčního modelu.

V praxi mohou u pracovníků nastat různé situace. Někteří si vůbec nemusí být vědomi toho, že takovými kompetencemi oplývají, jiní se naopak domnívají, že jsou v jistých věcech kompetentní, ale určitou kompetencí nedisponují. Je velmi důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance uvědomění si těchto kompetencí. Níže uvedu uvědomění si kompetencí a vhodné či nevhodné varianty pro zaměstnavatele.

Obrázek č. 4: Uvědomění si kompetencí



Zdroj: LOJDA, J.: *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, s. 21.

4. KOMPETENČNÍ MODEL

4.1 Definice kompetenčního modelu

V této kapitole definuji, co rozumíme pod pojmem kompetenční model, jaké můžeme využít přístupy k jeho tvorbě, jak můžeme dělit kompetenční modely. Zároveň – což je i cílem mé práce – se pokusím vytvořit kompetenční model HR business partnera / personalisty pro společnost XY.

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry (Hroník, 2007, s. 67).

Kubeš a kol. (2004, s. 60) popisují kompetenční model jako *koktejl vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nutné k výkonnému plnění úkolů ve firmě*. Tyto charakteristiky jsou seskupeny do stejnorodých celků, které se nazývají kompetence. O kompetencích jsem se zmiňovala v předchozí části, tudíž nepovažuji za nutné je nyní dále rozebírat. Kompetenčním modelem rozumíme určitý způsob, kterým jsou kompetence uspořádány. Jak již bylo řečeno, neměl by odrážet standard pro průměrný výkon, ale měl by být cestou k řízení výkonu.

Kompetence nám přinášejí možnosti. Dva lidé mohou dělat stejnou práci jiným způsobem, ale pokud mají stejné výsledky, nemůžeme ohodnotit, či způsob je lepší (Hroník, 2007, s. 62).

Bartoňková (2010, s. 95) k tomu dodává toto: *„Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“*

Kompetenční model nám poskytuje obraz toho, jak být úspěšný a efektivní v každé práci. Zvyšuje také pravděpodobnost přijímání lidí, kteří jsou v práci efektivní, minimalizuje další investice do lidí, kteří nemusejí splňovat očekávání společnosti a zajistí systematictější proces přijímacího pohovoru (Elegbe, 2010, s. 60).

Podle Hroníka (2006) by měl **efektivní kompetenční model** splňovat následující požadavky:

- „kompetenční model vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností,

- obsahuje nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- e sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožívován.“

Kompetenční model je most mezi business strategií a personální strategií, převádí je do jazyka praktického chování. Je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí (Hroník, 2007, s. 68).

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 (Kubeš a kol., 2004, s. 63).

Aktivní přístup zaměstnanců při tvorbě kompetenčního modelu může být výhodný, protože si pracovníci mohou uvědomit, že nějaká kompetence, která je zmíněna pro jejich konkrétní pozici jim chybí, nebo kriticky zhodnotí, že by ji mohli dále rozvíjet (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 102).

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 (Hunt, Weintraub, 2002).

4.2 Typy kompetenčních modelů

Stejně jako kompetence, i kompetenční modely můžeme rozdělit na několik typů. Kubeš a kol. (2004) rozlišují tři typy kompetenčních modelů.

Prvním typem je *model ústředních kompetencí*, který definuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy. V případě firmy XY by jednou z těchto kompetencí mohl být proaktivní přístup nebo orientace na zákazníka, ať už interního nebo externího.

Druhým typem je *specifický kompetenční model*, který je vytvářen pro konkrétní pozici v konkrétní firmě. Avšak jak dodává Kubeš a kol. (2004), tento model může být dobře využitelný v obdobné organizaci pro tutéž pozici. Budeme-li se zamýšlet nad specifickými kompetencemi pro HR business partnera, pak jednou z těchto kompetencí může být schopnost odhadnout kvality potenciálního uchazeče.

A posledním typem je *generický kompetenční model*, který definuje kompetence, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace v každé pozici. S tím rozdílem, že pro obchodní společnost budou prioritní jiné kompetence, než pro společnost zabývající se vývojem čistě technického sortimentu. V obchodní společnosti bude kladen důraz na velmi dobré vystupování a schopnost prodat výrobek, kdežto ve vývojářské společnosti půjde zejména o technický background a analytické schopnosti (Kubeš a kol., 2004).

Ostatní autoři dělí kompetenční modely obdobným způsobem.

Například Kociánová (2010) dělí kompetenční modely na *univerzální, modely manažerských kompetencí a modely pro určité pracovní činnosti*.

4.3 Funkční kompetenční model a jeho výhody

Funkční model je takový, který nám nepřináší komplikace, ale pomáhá. Hroník (2007) jej charakterizuje následovně:

Propojující – vytváří propojení, mosty. Navazuje na strategii společnosti a vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.

Uživatelsky přátelský (user friendly) – dle Hroníka nejpodstatnější vlastnost kompetence. Jednoduchost musí umět vystihnout podstatu věci.

Jednotný – funkční napříč celou společností.

Široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro celou řadu činností (od výběru až po odměňování pracovníků).

Sdílený – není předložen jako hotový, ale je důležité, aby se jeho uživatelé na jeho tvorbě podíleli, příp. pokud to není možné, aby si jej sami našli a zvnitřnili.

Tabulka č. 1: Výhody funkčního kompetenčního modelu

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

Zdroj: HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press 2008, s. 42.

Shermon (2004) k tomu dodává, že k tomu, aby byl kompetenční model funkční, je zapotřebí, aby byl založen na hodnotových systémech, vizi a poslání organizace a měl by být srozumitelný a akceptovatelný pro každého jejího zaměstnance.

4.3 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

V této podkapitole se zaměřím na vymezení různých přístupů k tvorbě kompetenčního modelu tak, jak se s nimi v praxi můžeme setkat.

Hroník (2007) vymezuje tyto přístupy:

- ✓ **Preskriptivní přístup** – též označovaný jako vypůjčený. To znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by ji byly ušity na míru, odrážely by její strukturu, kulturu, strategii, ale takzvaně si „vypůjčí“ již hotový model. Pro organizaci je tento model příznivý z ohledu na úsporu času a financí, protože není třeba realizovat průzkum, na základě

čehož by se identifikoval specifický kompetenční model. Sice se vůči univerzálním kompetenčním modelům objevují výtky, že nemusí odpovídat specifikům organizace, že jazyk kompetencí může být nevhodný, ale i přesto může být tento model organizaci prospěšný. Je ale potřeba, aby byl kompetenční model identifikován v organizačním prostředí s osobitými parametry firmy, především organizační strukturou, velikostí organizace a její strategií. Stejně tak si musí pracovníci, kteří za projekt odpovídají uvědomovat omezení tohoto přístupu.

- ✓ **Kombinovaný přístup** – tento přístup přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace. Je vhodný v případě, pokud chceme pro organizaci vybrat z většího množství kompetencí takové, které budou identifikovat nadprůměrné pracovníky a upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu tak, aby přesněji odpovídaly dané pozici či pracovnímu místu ve firmě.
- ✓ **Přístup šitý na míru** – tento přístup nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační prostředí. Určuje projevy chování, které zabezpečují nadstandardní výkon. Vyžaduje to ovšem podrobnou znalost pozic, pro které se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je mnohem náročnější než předešlé přístupy jak časově, tak metodologicky.

Každý z výše uvedených přístupů má své plusy a mínusy. Konkrétní volba závisí na záměru organizace, její vizi a strategiích, ale také o tom, kolik peněz a času můžeme do tvorby kompetenčního modelu investovat, zda si vybereme vypůjčený model, nebo si jej upravíme nebo investujeme do tvorby nového.

Já budu ve své práci při tvorbě kompetenčního modelu využívat přístup šitý na míru. Jednak z důvodu specifčnosti pozice, ke které bych ráda kompetenční model vytvořila a jednak z důvodu znalosti firemního prostředí a zároveň i dané pozice, protože tuto pozici ve firmě zastávám.

5. Kompetenční model HR business partnera / personalisty ve společnosti XY

A nyní se dostávám ke stěžejní části mé diplomové práce, za pomoci teoretického ukotvení se pokusím vytvořit kompetenční model šitý na míru HR business partnerovi ve společnosti XY. Budu postupovat podle všeobecně známých kroků, které vysvětlím a poté je převedu do praxe.

Těmito kroky jsou přípravná fáze, fáze sběru dat, analýza a klasifikace těchto dat, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu. Ke zmíněným krokům patří ještě ověření a validizace vzniklého kompetenčního modelu (Kubeš a kol., 2004). Tento krok ve své práci zpracovávat nebudu, protože není jejím cílem ověřit, zda je kompetenční model funkční, ale v první řadě tento model vytvořit.

Jako hlavní podklady jsem si zvolila popis pracovního místa, popis zaměření organizace a její strategické směřování v budoucnosti. Informace týkající se organizace jsem získala z interních materiálů (intranet a internetové stránky společnosti XY) a dále pak z dostupných informací, které mám k dispozici na pozici HR business partnera.

5.1 Přípravná fáze

Kubeš a kol. (2004) ve své knize citují výstupy Spencera a Spencera, kteří specifikují přípravnou fázi ve třech bodech:

1. identifikovat klíčové pracovní pozice (z hlediska cílů kompetenčního průzkumu),
2. získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace,
3. porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.

Klíčovou pozicí pro moji diplomovou práci je HR business partner / personalista ve společnosti XY, pro kterou se pokusím vytvořit kompetenční model.

5.1.1 Profil společnosti XY

Dříve, než přistoupím k popisu náplně práce HR business partnera ve společnosti XY, ráda bych na úvod popsala společnost XY. Při tomto popisu budu vycházet z interních materiálů společnosti a také z informací, které jsem získala v průběhu práce na pozici HR business partnera.

Společnost XY je nadnárodní společností, která si klade za cíl být jedničkou ve výrobě světel a využívá k tomu nejmodernější technologie, které jsou na trhu dostupné. Ve srovnání s ostatními pobočkami v rámci koncernu je významným hráčem, neboť vlastní druhé největší vývojové centrum a zároveň jako jediná vyrábí speciální komponenty pro výrobu světel, které dodává do všech poboček v rámci koncernu (internetové stránky společnosti XY).

V současné době dochází k velkému rozmachu, několikanásobně většímu objemu zakázek a tím samozřejmě i k nárůstu požadavku na nové zaměstnance (navýšení až o 300 %). Při náboru nových zaměstnanců se snaží jít společnost s dobou, využívá nejmodernější prostředky, aby našla kvalitní zaměstnance, kteří odpovídají jejich náročným požadavkům (Intranet společnosti XY).

Mezi klíčové a vysoce stavěné hodnoty, které společnost uznává, jsou (Internetové stránky společnosti XY):

- ochotu hledat řešení a odvahu překonávat překážky
- hrdost na značku a naše špičkové produkty
- otevřenou, přímou a věcnou komunikaci založenou na vzájemném respektu
- týmovou spolupráci
- aktivní přístup zaměstnanců a jejich růst
- přijímání osobní odpovědnosti a důsledné dodržování pravidel
- každodenní smysluplné zlepšování výrobků a procesů jako součást práce nás všech
- ohleduplný přístup k výrobkům, zařízení a prostředí
- ocenění úspěchů, schopnost učit se z nezdaru a přijmout systémová opatření

Mezi nejdůležitější požadavky, pokud vyloučím odborné požadavky na vzdělání a praxi, patří zejména (Internetové stránky společnosti XY):

- schopnost předkládat nové nápady a návrhy
- loajalita
- samostatnost
- proaktivní přístup
- týmovou práci a flexibilitu v myšlení i práci
- ochotu se učit a rozvíjet
- zapojení se do projektů, procesů zlepšování

Strategie personálního oddělení ve společnosti je nastavena tak, že každý HR business partner pečuje o svěřená oddělení od A do Z. Pracuje zde 6 personalistů, z nichž každý pečuje v průměru o 3 oddělení. Nad celým týmem působí HR manažer. Ve vztahu k HR business partnerům je jeho role spíše jako mentor a supervizor.

Jde především o to být plnohodnotným partnerem daného oddělení, mít přehled o situaci a dění na svěřeném oddělení a být připraven vždy odborně pomoci. V praxi to znamená, že na strategické úrovni komunikuje a spolupracuje přímo s liniovými manažery daných oddělení. Spolupracuje s nimi na strategickém plánování lidských zdrojů na roční bázi, účastní se porad oddělení za účelem udržení kontaktu i přehledu o dění a potřebách daného oddělení, podílí se na vypracování vzdělávacích a rozvojových plánů „svých“ zaměstnanců, zajišťuje a organizuje výběrové řízení za účelem pokrytí potřeb pracovníků. Na denní bázi komunikuje přímo se zaměstnanci, řeší operativu týkající se nástupu zaměstnanců do pracovního poměru a s ním spojenou personální administrativu, zajišťuje zaškolení nových zaměstnanců, podílí se na jejich adaptaci ve firmě, je ochoten a schopen zodpovědět dotazy zaměstnanců týkající se pracovního poměru a právní oblasti.

5.2 Fáze sběru dat

Získávání informací v této etapě probíhá za pomoci technik analýzy práce a pracovního místa (Kubeš a kol., 2004).

Mezi základní zdroje a techniky při získávání dat řadí:

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

Bartoňková (2010) k tomu dodává, že použití technik záleží především na finančních a časových možnostech a zkušenostech.

Pro všechny projekty však platí, že nelze spoléhat pouze na jediný zdroj získávání informací (Kubeš a kol., 2004).

Vzhledem k tomu, že budu vytvářet kompetenční model pro pozici, která je ve firmě již zavedená, budu vycházet z teoretického ukotvení uvedeného v textu výše, z platného pracovního popisu, z interních materiálů a z internetových stránek společnosti XY.

Abych mohla vytvořit zmíněný kompetenční model HR business partnera / personalisty, popíši podrobně jeho pracovní náplň a odpovědnosti.

**Obrázek č. 5: Popis pracovního místa – HR business partner / personalista
(Interní materiály – Popis pracovního místa)**

		Popis pracovního místa		XY	
Pracovní místo	PER_HR business partner / personalista				
Místo zastává					
Osobní číslo	1111				
Přímý nadřízený	PER_HR manažer				
Pracovník řídí	-				
Pracovníka zastupuje	PER_HR business partner / personalista				
Pracovník zastupuje	PER_HR business partner / personalista				
Zodpovědnosti/ činnosti	Spolupráce při přípravě personálního plánu pro svěřené oddělení				
	Plánování, příprava, sledování, vyhodnocování vzdělávání a rozvoj. aktivit pro svěřené oddělení				
	Příprava plánů vzdělávání, podkladů pro rozpočet vzdělávání, sledování plnění				
	Zajištění, organizace a koordinace nábory nových zaměstnanců				
	Spolupráce při adaptaci a výcviku nových zaměstnanců				
	Personální administrativa (související se vznikem pracovního poměru)				
	Reporting				
	Dodržovat zásady bezpečnosti, práce, předpisů PO a ochrany životního prostředí				
Pravomoci					
Kvalifikační požadavky - odborné znalosti a dovednosti					
Požadované vzdělání (stupeň, obor, příp. specifikace)	SŠ/VŠ humanitního směru		Minimální délka praxe, je-li požadována	praxe v oboru 3 roky	
Jazykové znalosti	jazyk		požadovaná úroveň		
	Anglický jazyk		4		
Znalost výpočetní techniky	program	úroveň	program	úroveň	
	MS office	4			
Vypracoval	Dne 1.10.2013		Podpis		
Převzal	Dne		Podpis		

Legenda k hodnocení jazykové úrovně

- 1 základní znalost
- 2 mírně pokročilá znalost
- 3 středně pokročilá znalost
- 4 pokročilá znalost
- 5 výborná znalost

Legenda k hodnocení úrovně znalostí PC

- 1 nezná
- 2 základní znalost
- 3 mírně pokročilý uživatel
- 4 pokročilý uživatel
- 5 administrátor

V této fázi se pokusím popsat, na základě informací získaných z interních dokumentů je třeba na ně dát do textu průběžně odkaz a informací získaných od HR manažera,

povahu společnosti a její strategické směřování. Dále detailně popíše jednotlivé činnosti, které jsou náplní práce HR business partnera / personalisty. Toto rozpracování mi pomůže lépe vystihnout klíčové kompetence a vytvořit tak plně funkční kompetenční model.

Podle Koubka (2007) je důležité zodpovězení otázky, co vyžaduje daná práce, jaká je vlastně její povaha. Je tedy třeba rozpoznat a specifikovat:

1. povahu úkolů, jejich členění na dílčí úkoly a operace;
2. které povinnosti jsou stálé, pravidelné a které je třeba vykonávat pouze příležitostně;
3. odpovědnost spojenou s pracovním místem.

Vzhledem k tomu že, jak už jsem několikrát uvedla, na této pozici pracuji, tak při detailní rozpracování a klasifikaci jednotlivých činností budu vycházet z vlastních zkušeností a zároveň z interních materiálů společnosti.

Při specifikaci jednotlivých činností budu postupovat v logické souslednosti, v tomto případě tedy od tvorby personálního plánu (Zdroj: Popis pracovního místa).

Personální plán se vytváří pravidelně každý rok na začátku 4. kvartálu (tedy říjen). HR BP / personalista si na základě této informace naplánuje schůzku s manažerem svěřeného oddělení. Společně zanalyzují aktuální stav pracovníků a vytvoří plán na další rok. Tento plán se vytváří na základě informací o strategickém směřování firmy (zda jsou plánovány expanze a s tím spojený požadavek na více zaměstnanců) a plánovaných změnách ve stavu zaměstnanců (např. u žen odchod na mateřskou dovolenou). Jak už i z tohoto vyplývá a potvrdil to i HR manažer, je více, než žádoucí, aby člověk na této pozici byl proaktivní a samostatný. Aby si sám hlídal stanovené termíny, dokázal si rozplánovat práci tak, aby vše zvládl včas a v požadované kvalitě. Aby se s dostatečným předstihem domluvil s manažery svých oddělení a informoval je o tom, co je třeba připravit, v jakém rozsahu a kvalitě.

Jakmile je plán schválen, HR business partner / personalista opět společně s manažerem svěřeného oddělení rozplánují nábor na daný rok a vytvoří *akční plán nábora* po jednotlivých měsících. Za zpracování, dodržení, koordinaci a realizaci akčního plánu nábora je plně zodpovědný HR business partner / personalista). On sám si musí hlídat termíny a musí umět odhadnout, kdy zahájit nábor, aby byla

pozice obsazena ve stanoveném termínu. Musí zároveň umět odhadnout, jakým způsobem bude nejvhodnější vhodného uchazeče vyhledat, zda využít interní nebo pouze externí zdroje.

Druhou dílčí činností je *plánování, příprava, sledování, vyhodnocování vzdělávání* a rozvojových aktivit pro svěřený úsek. Tato činnost probíhá vždy začátkem roku, kdy je na základě ročních hodnotících pohovorů se zaměstnanci (tyto vede sám manažer a HR BP pouze předá podklady) vytvořen plán vzdělávání na daný rok. Plán rozpracuje HR BP do jednotlivých měsíců a dle stanoveného harmonogramu plánuje, organizuje a zajišťuje vzdělávací aktivity pro jednotlivé zaměstnance.

Třetí činností je *zajištění, organizace a koordinace nábora* nových zaměstnanců. Tato činnost je spíše operativního charakteru, HR BP postupuje podle výše zmíněného akčního plánu nábora. Při zajištění nábora realizuje inzerci volné pracovní pozice (na internetu – práce s pracovními portály, komunikace na partnerské personální agentury). Při organizaci zajišťuje předání materiálů vhodných uchazečů na zodpovědné manažery + zajišťuje naplánování schůzek s vybranými uchazeči. Co se týče koordinace nábora, zajišťuje, aby uchazeč vždy dostal zpětnou vazbu a příp. je schopen zodpovědět otázky uchazečů týkajících se důvodu nepřijetí do pracovního poměru. Pokud je daný uchazeč vybrán, HR BP zpracuje pracovní nabídku pro daného uchazeče a jasně a srozumitelně mu ji komunikuje. Pokud uchazeč přijme nabídku, HR BP tuto informaci komunikuje danému manažerovi a zajistí veškeré materiály potřebné pro vznik pracovního poměru a organizačně vše zajistí.

Spolupráce při *adaptaci a výcviku nových zaměstnanců* je další činností, za kterou je HR BP zodpovědný. HR BP zajistí vstupní školení pro nového zaměstnance, tzn., že ho naplánuje, domluví účast ostatních kolegů, kteří také školí (např. bezpečnostní technik školení BOZP a PO) a zároveň on sám musí být schopen proškolit zaměstnance na „vstupní školení personální“ (informace týkající se vzniku pracovního poměru, zaškolení nových zaměstnanců, platové podmínky). HR business partneři jsou interními školiteli, kteří zajišťují právě uvedené vstupní školení personální.

Společně s daným manažerem vytváří také *adaptační plán pro nového zaměstnance*. V praxi to znamená domluvit si setkání s manažerem, vspecifikovat činnosti, které

by měl nový zaměstnanec převzít a k těmto činnostem přiřadit zodpovědné osoby, které tuto práci vykonávají. S těmito se pak sejit, vytvořit časový harmonogram a na něho navazující adaptační plán.

Personální administrativa související se vznikem pracovního poměru je nedílnou součástí práce HR business partnera. HR business partner vytváří pracovní smlouvu pro nového zaměstnance a vyplňuje s ním veškeré dokumenty související se vznikem pracovního poměru. Musí také umět zodpovědět dotazy, proč je daný dokument třeba vyplnit a k čemu slouží.

Reporting jako další dílčí činnost HR business partnera je založený zejména na práci s PC, HR business partner vytváří v programu Excel tabulky s personálními přehledy (stav nábory, fluktuace, apod.). Musí také ovládat práci s programem Powerpoint, protože, ač se jedná o nepravidelnou činnost, vytváří i prezentace na různá témata související s jeho prací, ať už v češtině nebo angličtině.

Dodržování zásad bezpečnosti práce, předpisů PO a ochrany životního prostředí je nedílnou součástí proškolení každého nového zaměstnance. HR business partner musí tyto zásady znát a musí se podle nich chovat.

Všechny tyto informace vycházejí z popisu pracovního místa HR business partnera / personalisty ve společnosti XY.

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Podle Kubeše a spol. (2004) jde v této fázi o zpracování záznamů, přepisů rozhovorů, diferencujících projevů (RGI). Výstupem je seznam kompetencí, který se ještě v poslední fázi testuje na širším vzorku respondentů.

Bartoňková (2010) tuto definici ještě konkretizuje a uvádí, že fázi analýzy a klasifikace informací můžeme rozdělit následovně:

1. *Soupis jednotlivých projevů chování* odpovídajících pozici.
2. Ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům a výsledkem tohoto kroku

je, že do další fáze se dostanou pouze informace, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.

3. V tomto kroku se *jednotlivé výroky zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata*, kdy tvoří základ kompetence a někdy se můžeme setkat s termínem kompetenční kotvy. Kdy tyto kotvy budou vytvořeny na základě seskupení příbuzných projevů chování.
4. V tomto kroku je vhodné získané projevy, zařazené do kompetencí *ověřit na širším vzorku respondentů*. Jednotlivé výroky, které byly v předchozí fázi tříděny a hodnoceny, jsou hodnoceny nejčastěji dotazníkovou formou na stupnici významnosti. Získají se tím informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Jak dále uvádí Bartoňková (2010), tak tato informace bude důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Ve své diplomové práci tento poslední čtvrtý krok, týkající se ověření, nebudu zařazovat z důvodu časové náročnosti.

5.3.1 Fáze identifikace klíčových kompetencí

V této fázi je klíčové zpracovat charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihla a srozumitelně popsala chování, které ji vystihuje. Posléze je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, tzn. popsat různé projevy kompetence podle stupně jejího rozvoje. Pro tvorbu kompetence i stupnic platí určité principy. Je potřeba používat jednoduchý a srozumitelný jazyk a vyvarovat se jakýchkoliv dvojjazyčností, dále je třeba najít přiměřený kompromis mezi všeobecností a konkrétním popisem a také by se název kompetence neměl objevit v definici nebo v jejím popisu. Definitivní název kompetence se vytvoří až po existenci popisu stupnici, nikdy ne obráceně. Název by měl být zkráceným a souhrnným projevem chování, které tvoří základ kompetence. Výstupem této fáze je vytvoření předběžného kompetenčního modelu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Při identifikaci klíčových kompetencí budu postupovat podle interních materiálů, což jsou v tomto případě vize společnosti a popis pracovního místa a zároveň také z vlastních zkušeností.

Vytvořím tedy **kompetenční témata** (kompetenční kotvy), tedy seskupím příbuzné jevy chování a požadavků do sourodých celků. Vše pro lepší přehlednost zpracuji do tabulky.

Pro vymezení kompetenčních témat jsem si vybrala následující členění, které dle mého názoru i mých zkušeností nejlépe kopírují profil HR business partnera / personalisty:

a) Odborné kompetence

Tyto kompetence souvisí především s pracovními úkoly, které se týkají zajišťování vzdělávání a školení zaměstnanců, organizace výběrových řízení, příprava pracovních smluv, spolupráce při činnostech hodnocení a odměňování. Kompetence, které jsou potřebné pro splnění těchto pracovních úkolů, jsou znalosti z oblasti personalistiky, z pracovního práva, orientace v příslušných interních předpisech (mzdový předpis, pracovní řád a přidružené dokumenty). K odborným kompetencím bych zařadila i znalosti týkající se psychologie osobnosti, protože tyto znalosti jsou jedněmi ze stěžejních při rozhodování o vhodnosti konkrétní pracovní pozice pro vybraného uchazeče.

b) Manažerské a osobnostní kompetence

Jak už jsem naznačila v teoretické části, HR business partner má větší rozhodovací pravomoci a také větší rozsah působnosti, než jen exekutivní personalista. Musí často rozhodovat situace týkající se svěřeného oddělení, je personálním „mini“ manažerem svého oddělení a musí být rovnoprávným partnerem manažerům. Zároveň sem řadím schopnosti, jako jsou proaktivní a zodpovědný přístup k řešení úkolů, schopnost nadále se vzdělávat.

c) Interpersonální kompetence

Zařadila jsem sem komunikační dovednosti, dovednosti řešení konfliktů a schopnost spolupráce vně i uvnitř firmy.

Toto členění dle mého názoru i mých zkušeností nejlépe kopírují profil vhodného kandidáta na pozici HR business partner.

Tabulka č. 2:Kompetenční témata – podklad pro kompetenční model HR business partnera / personalisty ve společnosti XY

Odborné kompetence	Znalosti z oblasti personalistiky	<p>Vytváří pracovní místa a popisy pracovních míst</p> <p>Vytváří personální plán a plán rozvoje pracovníků</p> <p>Zveřejňuje pracovní nabídky</p> <p>Provede předvýběr vhodných uchazečů</p> <p>Vytvoří pro nového zaměstnance dokumenty potřebné při vzniku pracovního poměru</p> <p>Zpracuje plán nástupní praxe nového zaměstnance</p>
	Práce s informacemi	<p>Navrhne manažerům možnosti vzdělávání jejich podřízených (na základě výstupů z ročních pohovorů)</p> <p>Analyzuje výsledky ročních hodnotících pohovorů z hlediska požadavků na vzdělávání</p> <p>Reportuje HR manažerovi personální data spojená s náborem nových zaměstnanců</p> <p>Dokáže vybrat vhodný inzertní nástroj</p> <p>Umí si vyhledat potřebné informace v dostupných zdrojích</p>
Manažerské a osobnostní kompetence	Organizování	<p>Realizuje výběrové řízení</p> <p>Zorganizuje zaškolení zaměstnance v jeho nové pozici – domluví vhodného mentora</p> <p>Dokáže dobře pracovat s časem, plní úkoly ve stanoveném termínu</p>
	Proaktivita & Agent změny	<p>Podává návrhy na zlepšení interních personálních procesů</p> <p>Má přehled o novelách zákoníku práce, aktivně si tyto změny vyhledává</p> <p>Má zájem o svůj odborný i profesní růst</p> <p>Je agentem změny, usiluje o růst organizace</p>

		prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců = organizační učení (Tureckiová, Veteška, 2008)
	Podpora	Podporuje spolupracovníky Pomáhá řešit problémy Podílí se na rozvoji firmy
Interpersonální kompetence	Schopnost odhadnout druhé lidi	Umí odhadnout daného kandidáta z hlediska jeho kvalit Umí číst nonverbální komunikaci kandidáta Umí odhadnout zákazníka a zvolit vhodný způsob komunikace
	Prezentace komunikace	Prezentuje plusy a mínusy uchazečů manažerovi Vyjedná s uchazečem podmínky jeho zaměstnání v organizaci Prezentuje vstupní školení personální novým zaměstnancům Vede výstupní pohovor s odchozími zaměstnanci Dokáže prezentovat manažerům možnosti při úpravě mezd jejich podřízených Dokáže prezentovat zaměstnancům zaměstnanecké benefity, které firma poskytuje Umí řešit konfliktní situace
	Samostatnost	Pracuje samostatně na svěřených úkolech Hledá vlastní způsoby řešení zadaných úkolů
	Orientace na zákazníka	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka Usiluje o dlouhodobou spokojenost a důvěru zákazníka Jedná vstřícně a profesionálně

Výše jsem tedy identifikovala **klíčové kompetence**, které by měl mít HR business partner / personalista. Pro svoji práci chápu klíčové kompetence jako optimální soubor dovedností, znalostí atd., které jsou žádoucí pro optimální výkon této

pracovní pozice. Vycházím z definice Vetešky a Tureckiové (2008). Takto definované kompetence jsou klíčové pro optimální výkon dané funkce. Pracovník na dané pozici by jimi měl disponovat, měl by o nich vědět, měl by využívat při své práci a samozřejmě by je měl rozvíjet.

Toto potvrzují i Kubeš a kol. (2004), kteří ve své knize uvádí, že de facto všechny kompetence lze rozvíjet – některé obtížněji, jiné snáze. Aby však bylo možné kompetence rozvíjet, musíme nejdříve popsat rozdíl v chování například mezi nízkou a vyšší úrovní kompetence. Jak dále dodávají, rozvoj vždy směřuje ke změně chování. Něco začne manažer dělat častěji, něco změní, jiné chování přestane používat a nejednou si musí osvojit chování, které předtím ještě nikdy nepoužil. Čím přesněji a jednoznačněji je chování popsáno, tím efektivnější může být jeho rozvoj.

Kubeš a kol. (2004) uvádí ve své knize schéma úrovně kompetencí dle programu ADDA:

Tabulka č. 3: Generické schéma úrovně kompetencí

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 standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného pod bodem 3 vybízí k používání kompetence i ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku: ovlivňuje další lidi okolo sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří	Kompetence rozvinutá do této úrovně

	systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar (oddělení, divize, celá organizace).	představuje velmi silnou stránku manažera: ovlivňuje celou organizaci.
--	--	--

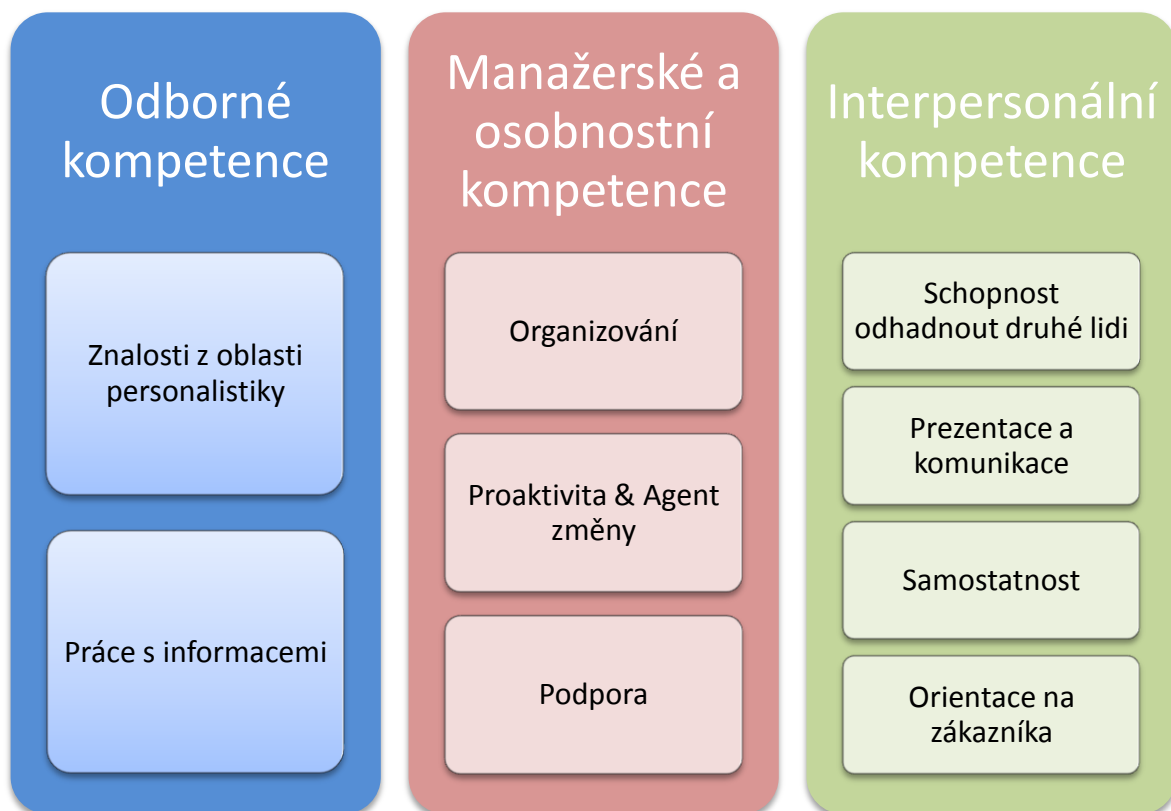
Shrnu-li výše uvedené, pak hodnota 1 a 2 jsou vážnou překážkou v práci manažera a představují omezení. Dle slov Kubeše a kol. (2004) je třeba tyto kompetence rozvíjet.

Hodnota 3 znamená optimální úroveň a podle Kubeše a kol. (2004) je žádoucí v práci každého manažera, aby u něho pod tuto úroveň žádná kompetence neklesla. Nicméně k tomu však dodávají, že se jedná spíše o reaktivní chování, tedy, že ji pracovník použije jen tehdy, když je vyzván, jinými slovy reaguje na podnět zvenčí.

Hodnoty 4 a 5 zahrnují chování uvedené v bodě 3, to znamená, že kompetence je rozvinutá, manažer ji umí použít a zároveň povzbuzuje druhé, aby ji používaly, je proaktivní (Kubeš a kol., 2004).

Jak už bylo řečeno, společnost XY je velmi dynamickou společností a můžeme říci, že v ní uspějí jen lidé, kteří mají přidanou hodnotu. Proto je žádoucí, aby HR business partner disponoval kompetencemi na úrovni 4 a 5, aby je tedy nejen uměl použít, když to situace vyžaduje, ale aby byl proaktivní ve vztahu k ostatním, uvnitř i vně firmy.

Tabulka č. 4: Návrh kompetenčního modelu HR business partnera /personalisty ve společnosti XY



5.3.2 Možnosti využití kompetenčního modelu ve společnosti XY

V této závěrečné podkapitole bych ráda ve stručnosti nastínila, jaké jsou možnosti využití nově vzniklého kompetenčního modelu.

Obr. č. 6 Návrh systému řízení lidských zdrojů – kompetenční model



Zdroj: Specialist Service (2014, [online])

Jak je zřejmé z výše uvedeného obrázku, kompetenční model, je-li funkční, je široce využitelný. Provází pracovníky celým jejich pracovním životem – tedy od rozhodování po jejich přijetí až po profesní růst a hodnocení výkonu.

První a zároveň stěžejní možností, kde společnost XY může využít nově vytvořený model HR business partnera / personalisty, je **výběr zaměstnanců**. Stěžejní proto, že výběr zaměstnanců je klíčovou činností, vybereme-li toho správného člověka, přispíváme tím k úspěšnému fungování a prosperitě společnosti.

Společnost XY při výběru zaměstnanců dlouhodobě využívá metodu *assessment centre*, kdy je největší pozornost zaměřena na chování uchazečů. Jsou využívány

různé modelové situace, které simulují klíčové aspekty práce na daném pracovním místě. Kompetenční model se tak stává užitečným nástrojem při realizaci tohoto typu výběru zaměstnanců.

Další oblastí, kde můžeme využít kompetenční model je **plánování dalšího rozvoje a profesního růstu zaměstnance**. Kubeš a kol. (2004) ve své knize uvádí, že všechny kompetence lze rozvíjet, některé snáze, jiné obtížněji. Díky kompetenčnímu modelu a v něm vyjádřených jednotlivých postojů, schopností a dovedností do kategorií se tyto projevy chování stávají měřitelnými a lze tedy rozpoznat, zda daný pracovník chování používá / nepoužívá a v jaké míře (Kubeš a kol., 2004). Na základě těchto informací lze plánovat další rozvoj těchto zaměstnanců.

V neposlední řadě můžeme využít kompetenční model k **odměňování zaměstnanců** (Hroník, 2006). Jeho součástí jsou hodnotící pohovory, které mají jasně danou strukturu a slouží k vyjasnění vzájemných očekávání týkajících se pracovních cílů. Součástí tohoto pohovoru je i hodnocení kompetencí a příp. plán dalšího rozvoje a vzdělávání. Při tomto se vychází z kompetenčního modelu pro konkrétní pozici (Hroník, 2006).

Jak už jsem uvedla výše, možností využití kompetenčního modelu v praxi společnosti XY je mnoho. Já jsem zde uvedla pouze zlomek možných způsobů využití, protože cílem této diplomové práce nebylo zpracovat možnosti využití kompetenčního modelu a zároveň by mi toto nedovolil stanovený rozsah práce.

Závěr

Cílem této magisterské práce bylo pokusit se vytvořit kompetenční model HR business partnera / personalisty ve společnosti XY. V první části práce jsem se za pomoci odborné literatury a ostatních zdrojů pokusila vyspecifikovat pojmy, které mi byly nápomocny při tvorbě kompetenčního modelu – tedy objasnit činnosti řízení lidských zdrojů, nové role personalistů a jejich proměnu v HR business partnerství. V další části práce jsem definovala pojem kompetence a kompetenční model. V poslední části jsem za pomoci literatury ukotvila jednotlivé části tvorby kompetenčního modelu. Dále jsem s využitím všech dostupných zdrojů – vlastních zkušeností, interních materiálů a odborné literatury – detailně popsala organizaci XY a její záměry do budoucna a rozpracovala pracovní náplň HR business partnera / personalisty v této organizaci. Tyto informace jsem zpracovala a za pomoci odborné literatury vytvořila kompetenční model HR business partnera/ personalisty.

Věřím a doufám, že společnost XY bude vytvořený kompetenční model využívat a to nejen při náboru nových zaměstnanců na tuto pozici, ale zároveň jako nástroj pro další rozvoj těchto zaměstnanců.

Anotace

<u>Název katedry:</u>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<u>Název fakulty:</u>	Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
<u>Název diplomové práce:</u>	Kompetenční model HR business partnera / personalisty ve společnosti XY
<u>Jméno a příjmení autora:</u>	Bc. Jitka Balounová
<u>Vedoucí diplomové práce:</u>	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
<u>Počet znaků:</u>	109 632
<u>Počet titulů použité literatury:</u>	27

Cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční model HR business partnera / personalisty pro společnost XY. V první části práce se zabývám terminologickým ukotvením a objasněním pojmů, které jsou pro tuto práci důležité, jako jsou charakteristika řízení lidských zdrojů, specifikování pracovní pozice HR business partnera. Dále se věnuji definování pojmu kompetence a kompetenční model. V poslední části práce se pokouším za pomoci literatury a ostatních zdrojů teoreticky ukotvit jednotlivé kroky tvorby kompetenčního modelu a zároveň s tím vytvořit kompetenční model.

Klíčová slova: HR business partner, kompetence, kompetenční model, fáze tvorby kompetenčního modelu

Annotation

Name of department: Department of Sociology, Education of Adults and Cultural Antropology

Name of faculty: Philosophical Faculty of Palacky University Olomouc

Name of the thesis: Competency model for the HR business partner / personnel officer in the company XY

Name of writer: Bc. Jitka Balounová

Name of supervisor: Mgr. Hana Bartoňková, Ph. D.

Number of signs (pages): 109 632

Number of literature sources: 27

The goal of this thesis is to set up a competency model for the HR business partner / personnel officer in the company XY. First of all, I deal with the terminological anchor and the clarification of the terms that are important for this thesis - like the characteristic of Human Resource Management and HR business partner job too. Then I describe what the competence and competency model is. Finally I try to anchor the concrete steps of making the competence model with help of literature and other sources and to create a competency model.

Keywords: HR business partner, competence, competency model, phases of competency

Seznam použité literatury:

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
2. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. (2007): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press, 2007.
3. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011.
4. BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2
5. ELEGBE, J. *Talent management in the developing world*. 1. vyd. Surrey: Gower Publishing Limited, 2010.
6. GRAHAM, H. T. *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing, 1991.
7. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.
9. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press 2008.
10. HUNT, J., WEINTRAUB, J. *The coaching manager developing top talent in bussines*. London: Sage Publications, 2002.
11. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
12. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004.
13. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011.
14. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.

15. SHERMON, G. *Competency based HRM*. 1.vyd. New Delhi: TataMcGraw-Hill Publishing, 2004.
16. STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998.
17. STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional, 2001.
18. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

Internetové zdroje

1. Hay Group, Inc. (2003): *Using Competencies to Identify High Performers*, [dostupný online], [cit. 12. 01.2014] Dostupný z www:
http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_competencies_to_identify_high_performers--an_overview_of_the_basics.pdf
2. Horizont KPMG, *HR Business Partner v moderní organizaci*, [dostupný online], [cit. 12. 01. 2014] Dostupný z www:
<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Horizontal/Documents/KPMG-1206-Horizonty-Management-Consulting.pdf>
3. PETERS H., KABACOFF R. *HR leaders at Crossroads: Remaining Relevant in the 21st Century. Research report: Leadership & Role In Management Research Group*. [dostupný online], [cit. 24. 03. 2014] Dostupný z www:
http://www.mrg.com/uploads/PDFs/HRLeaders_Crossroads_2012.pdf

4. Poradna HRM (2012), *Personalisté jdou blíž svým interním klientům*, [dostupný online], [cit. 28. 12. 2013] Dostupný z www: <http://hrm.ihned.cz/c1-58836290-personaliste-jdou-bliz-svym-internim-klientum>
5. Poradna Jobs CZ, *HR Business Partner*, [dostupný online], [cit. 12. 1. 2014] Dostupný z www: <http://www.jobs.cz/poradna/profese/h/hr-business-partner/>
6. Specialist Service, personální agentura, *Kompetenční modely*, [dostupný online], [cit. 24. 3. 2014] Dostupný z www: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>

Interní materiály společnosti

1. Interní materiály společnosti XY – Popis pracovního místa HR business partner / personalista
2. Interní materiály společnosti XY – články a publikace na firemním intranetu
3. Internetové stránky společnosti XY

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Ulrichův model HR business partnerství

Obrázek č. 2 Struktura kompetence dle HAY GROUP

Obrázek č. 3 Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 4 Uvědomění si kompetencí

Obrázek č. 5 Popis pracovního místa – HR business partner / personalista

Obrázek č. 6 Možnosti využití kompetenčního modelu

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Výhody funkčního kompetenčního modelu

Tabulka č. 2 Kompetenční témata – podklad pro kompetenční model HR business partnera / personalisty ve společnosti XY

Tabulka č. 3 Generické schéma úrovně kompetencí

Tabulka č. 4 Návrh kompetenčního modelu HR business partnera / personalisty ve společnosti XY