

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Kompetenční model personalisty v personální agentuře  
Competency Model of Human Resources Employee in  
Personal Agency

Magisterská diplomová práce

Bc. Kamila Ciencialová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2014

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

V Olomouci dne

.....

Kamila Ciencialová

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Jitce Hanáčkové za odbornou pomoc při přípravě mé diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	6
1 Řízení lidských zdrojů .....	7
2 Kompetence a kompetenční model .....	12
2.1 Termín kompetence .....	12
2.1.1 Historie pojmu kompetence .....	12
2.1.2 Definice pojmu kompetence .....	13
2.1.3 Význam pojmu kompetence .....	14
2.1.4 Kompetence pracovníků .....	17
2.1.5 Členění kompetencí .....	20
2.1.6 Klíčové kompetence .....	22
2.1.7 Životní cyklus kompetence.....	25
2.2 Kompetenční model.....	25
2.2.1 Termín „Kompetenční model“ .....	26
2.2.2 Typologie kompetenčních modelů.....	28
2.2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů.....	29
2.2.4 Proces tvorby kompetenčního modelu.....	30
3 Personální agentury .....	34
3.1 Práce a pracovní trh .....	34
3.2 Agentury práce a personální agentury.....	35
3.2.1 Agentury práce.....	35
3.2.2 Personální agentury .....	36
3.2.3 Kompetence pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů .....	38
4 Kompetenční model personalisty v personální agentuře .....	44
4.1 Personální agentura XY .....	44
4.1.1 Služby agentury .....	45
4.2 Kompetenční model personalisty v personální agentuře .....	48
4.2.1 Přípravná fáze.....	49
4.2.2 Fáze získávání dat.....	50
4.2.3 Fáze analýzy a klasifikace informací.....	54
4.2.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	60
4.2.5 Ověření a validizace vzniklého modelu .....	64
Závěr.....	65
Anotace .....	66

Abstract.....	67
Použité zdroje.....	68

# Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám lidskými zdroji a to konkrétně tvorbou kompetenčního modelu pro pracovníka personální agentury. Toto téma se v poslední době, kdy narůstá rychlost změn a nároků kladených na pracovníky, stává populárním tématem. Kompetenční model je v mnohém pro organizace přínosný a tuto skutečnost by si firmy měli uvědomit. V poslední době se věnuje větší pozornost nejenom pracovníkům jako takovým, ale obrací se pozornost i na pracovníky v personálním řízení, protože na nich stojí to, zda firma bude mít dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a bude na trhu práce úspěšná.

Já jsem se rozhodla zkoumat personální agenturu, jakožto „dodavatele“ kvalitní kvalifikované pracovní síly a vybrala jsem si agenturu, kde jsem měla možnost sama krátce působit. Tato personální agentura si přeje zůstat v anonymitě, a proto budu používat označení XY.

Má diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. V první kapitole teoretické části se věnuji řízení lidských zdrojů jako takovému, protože do něho spadají kompetence a kompetenční modely. V další kapitole se věnuji ukotvení pojmů kompetence, jeho definici, významu a členění. Dále zmiňuji kompetenční modely, protože tvorba jednoho kompetenčního modelu je cílem mé práce. Nejdříve jsem ukotvila pojem v literatuře, definovala ho a poté uvedla několik typů a přístupů k jeho tvorbě.

V následující kapitole jsem se věnovala personálním agenturám a vysvětlila jsem, co vlastně znamenají, proč je její využití výhodné a přiblížila kompetence pracovníků v oblasti lidských zdrojů.

Poté už jsem přešla na praktickou část mé diplomové práce, kde jsem nejdříve představila personální agenturu, kterou jsem se rozhodla zkoumat a poté jsem se věnovala tvorbě kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře. Vycházela jsem z dostupných informací získaných od personální agentury a z dostupných odborných zdrojů. Cílem tedy bylo vytvoření kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře a tohoto cíle bylo naplněno v poslední kapitole této diplomové práce.

# 1 Řízení lidských zdrojů

V první kapitole se budu věnovat řízení lidských zdrojů, protože z něho vychází všechny personální procesy ve firmě a tedy i vytvoření kompetenčního modelu.

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje,
- d) a informační zdroje“ (Koubek, 2009, s. 13).

Zdroje organizačního kapitálu jako suroviny a patenty začínají být vyčerpané a zastaralé, za to lidský kapitál je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používán. Je třeba, aby si firmy všímali nekompetentních zaměstnanců, protože ti jsou příčinou nekvalitní práce a zvyšují tak náklady firmy (srov. Belcourt, Wright, 1998, s. 13-14). Lidské zdroje jsou ty, které uvádí do pohybu všechny ostatní a ovlivňují jejich využívání. V rozvinutých tržních podmínkách je to sice zdroj nejdražší, ale za to nejcennější, který zároveň rozhoduje i o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. To sebou přináší to, že personální práce je jádrem a nejdůležitější jednotkou celého řízení organizace (srov. Koubek, 2009, s. 13).

Podle Koubka je personální práce „ta část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2009, s. 13). Jedná se o velmi vyčerpávající definici, kterou doplním o Armstrongovu: „řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Co se týká pojmu „řízení lidských zdrojů“, tak ne u všech autorů se setkalo s nadšením. Někteří ho považují za „řečnické cvičení“, které může i škodit, někteří

tvrdí, že je plné rozporů a jiní tvrdí, že není prakticky rozdíl mezi „řízením lidských zdrojů“ a tzv. „nejlepší praxí“ v oblasti personálního řízení (srov. Armstrong, 1999, s. 147) Všichni se ale shodují, že „lidé jsou srdcem firmy“ (Urban, 2003, s. 37). Že první podmínkou vedoucí k úspěchu organizace je uvědomění si významu a hodnoty jednotlivých zaměstnanců a záleží na jejich řízení, zda se organizaci podaří dosáhnout úspěchu či nikoliv (srov. Koubek, 2009, s. 14).

Oblast personální práce si prošla historickým vývojem, a ač termíny personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů jsou někdy považována za synonyma, tak z čistě teoretického hlediska tomu tak není a spíše označují vývojové fáze, tedy rozdílné koncepty personální práce (srov. Koubek, 2009, s. 14).

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce a přisuzovala personalistice výlučně pasivní roli. Před druhou světovou válkou se začalo objevovat tzv. personální řízení, kde se začíná prosazovat aktivní role. Práce personalistů se profesionalizuje a roste autorita a pravomoc personálních útvarů, stále se však orientuje na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. V 50. a 60. letech se začíná formovat tzv. řízení lidských zdrojů, koncepte, kdy personální práce se stává jádrem řízení organizace a s tím jeho nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou manažerů (srov. Koubek, 2009, s. 14-15). Brodský v souvislosti s vývojem řízení lidských zdrojů zmiňuje Dvořákovou, která etapy vývoje rozdělila na: personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a od 90. let tzv. řízení intelektuálního kapitálu, kdy lidé jsou bráni jako konkurenční přednost organizace (srov. Brodský, 2009, s. 12. - 13.). I Koubek poukazuje na objevení nových pojmů jako je intelektuální a lidský kapitál, kdy intelektuální kapitál je tvořen „zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu“ (Koubek, 2009, s. 27). Tímto se opět dostáváme k tomu, že primární význam mají jednotliví zaměstnanci organizace. A právě v 90. letech se pozornost začíná zaměřovat i na týmovou práci, posilování pravomocí, řízení kultury a v neposlední řadě na kompetence (srov. Kociánová, 2010, s. 12).



Charakterizovat řízení lidských zdrojů můžeme takto:

- Je rozmanité.
- Je založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (srov. Armstrong, 2007, s. 32-33).
- Zaměřuje se na strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – zaměření se na dlouhodobý časový plán a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů.
- Orientuje se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Spadá sem např. zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, osídlení a životní prostředí atd.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více pravomocí a rozhodování přechází na řídicí pracovníky všech úrovní a na personalistech leží spíše odpovědnost za celkovou koncepci, metodologii, poradenství či organizační a kontrolní stránku. Vedoucí personálního oddělení bývá členem nejvyššího vedení organizace (srov. Koubek, 2009, s. 15-16).
- Velká důležitost je přikládána organizační kultuře.
- V pracovních vztazích se posiluje přímý vztah mezi managementem a zaměstnancem.
- Důraz je kladen na výkonovou orientaci.
- Orientují se na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců.
- Větší pozornost je zaměřena na budování pověsti dobrého zaměstnavatele.
- Je strategické a podnikatelsky orientované (srov. Dvořáková, 2007, s. 8).
- Organizační principy jsou organické a decentralizované s pružnými rolami a s větším důrazem na týmovou práci.
- Odměny jsou diferencované podle výkonu, schopností nebo kvalifikace.
- Řízení lidských zdrojů znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zajišťování vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe (srov. Armstrong, 1999, s. 155).

Personální práce se stává ústřední manažerskou rolí a mezi úkoly, které řízení lidských zdrojů má plnit, patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity,

zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů a zvýšení připravenosti na změny. Tyto úkoly jsou plněny skrze tzv. personální činnost, tedy konkrétní význam personalistiky a spadá sem:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (srov. Koubek, 2009, s. 20-22).

Řízení lidských zdrojů je velmi komplexní oblast a s integrací klíčových personálních činností a s dosahováním promyšleného přístupu k řízení lidí ji může pomoci systém kompetencí a kompetenčních modelů. Mezi nejdůležitější oblasti, kde se dá uplatnit, jsou oblasti získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a rozvoj a odměňování pracovníků (srov. Armstrong, 1999, s. 206).

Kompetence se stávají jak výrobní silou, tak též předpokladem konkurenceschopnosti organizace. Organizace pracuje s lidskými zdroji, které má k dispozici a měla by s nimi tedy pracovat efektivně. Proto mají firmy zájem o kvalifikované zaměstnance, vynakládají nemalé prostředky na jejich další vzdělávání a na jejich profesní růst (srov. Palán, 2008, s. 57). Kvalifikace zaměstnanců znamená pro firmu, že člověk je tvůrcem úspěchu a na nich závisí, jak firma obstojí v konkurenčním prostředí. Proto roste úloha stálého zkvalitňování lidských zdrojů, péče o pracovníky a hlavně zvyšování kompetentnosti zaměstnanců (srov. Palán, 2008, s. 56).

V této kapitole jsem ukázala, že personální práce je velmi důležitou součástí řízení organizace. Její praktická část v sobě zahrnuje personální činnosti, které prostupují napříč celou firmou a které přispívají k celkovému úspěchu firmy. A právě identifikování kompetencí a kompetenční modely ji mohou pomoci, jak tohoto úspěchu dosáhnout.

## **2 Kompetence a kompetenční model**

V první kapitole jsem zdůraznila význam personální práce, proč je řízení lidských zdrojů tak důležitou součástí řízení celé organizace a jak ji v tom může pomoci identifikování kompetencí a kompetenční modely. V této kapitole se zaměřím na vysvětlení pojmu kompetence a v druhé části se už zaměřím na kompetenční modely.

### **2.1 Termín kompetence**

V první části kapitoly se zaměřím na pojem kompetence.

#### **2.1.1 Historie pojmu kompetence**

Prvně bychom měli pojem kompetence ukotvit v historii.

Zpočátku se organizační chování soustředilo na inteligenci jako na schopnost řešení problémů, dispozice k myšlení. Tato skutečnost se měřila testy a uváděla se v hodnotách inteligenčního koeficientu (IQ). Později se začali zkoumat i inteligence sociální a emocionální a jejich vliv na úspěšnost člověka v pracovních a mezilidských vztazích. Od 70. let se organizační chování začíná zabývat i specifitějšími schopnostmi a s nimi spojenými znalostmi a dovednostmi jednotlivců (srov. Tureckiová, 2009, s. 28). Impulsem ke studiu kompetencí byla zřejmě studie sepsaná v roce 1973 americkým psychologem McClellandem nazvaná „Testing for competence rather than for intelligence“, kde McClelland vyzývá, aby se u uchazečů o práci hodnotili spíše jejich schopnosti než inteligence (srov. Kociánová, 2010, s. 56). Od té doby zájem o tuto problematiku roste a významně ji zpopularizoval v roce 1982 Boyatzis v práci „Kompetentní manažer“. V této publikaci označil kompetenci jako způsobilost a představil obecný kompetenční model s dvanácti kompetencemi, které lze použít v různých organizacích (srov. Hroník, 2007, s. 61).

## 2.1.2 Definice pojmu kompetence

V předešlé kapitole jsem představila pojem kompetence a teď se ho pokusím definovat.

Definovat pojem kompetence není lehký úkol a v této kapitole představím definice od různých autorů. Armstrong uvádí definici od Boyatzise, který definuje kompetenci jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (Armstrong, 2007, s. 192). Boyatzis byl prvním, kdo se kompetencemi začal zabývat a po něm následují i ostatní, kdy každý kompetenci definuje jinak.

Armstrong také uvádí definici od Training Agency, kdy „kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky“ (Armstrong, 1999, s. 194).

Kociánová zmiňuje Spencerovu definici: „jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem“. Také zmiňuje definici Furhamovu kdy kompetence jsou „základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce“ (Kociánová, 2010, s. 57).

Wágnerová k tomu přidává definici podle Burgoyneho: „schopnost a ochota plnit úkoly“ a podle Woodruffa: „dimenze pracovního chování, které ovlivňují výkon“ (Wágnerová, 2008, s. 62).

Podle Hroníka „pojímáme kompetence jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k činnosti samotné, než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činnosti. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti“ (Hroník, 2006, s. 29). Pro účely této práce budu pracovat s definicí od Hroníka.

Mohli bychom říci, že kompetence je schopnost určitým způsobem se chovat, projevuje se tedy v chování, které je výsledkem složitých interních procesů. Je

výsledkem jeho dynamiky, která se skládá z více prvků a tím jsou stabilní charakteristiky jako postoje, hodnoty a motivy spolu se způsobilostí, vědomostmi a dovednostmi. Podílí se na ni tedy více faktorů a ani mezi odborníky není shoda v tom, co do ní patří a co ne (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 55).

### 2.1.3 Význam pojmu kompetence

V předcházející kapitole jsem pojem kompetence definovala podle různých autorů a teď se pokusím přiblížit její význam.

Problém s uchopením slova „kompetence“ začíná už v samotném obsahu slova. Podle Palána se jeden význam slova kompetence dá chápat jako pravomoc, což znamená souhrn pravomocí a zodpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu (Palán, 2002, s. 98) Druhým významem je, že kompetence akcentuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikován (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14).

V cizojazyčné literatuře se objevují slova „competence“ a „competency“. „Pojmem „competence“ rozumíme směřování k formulaci standardů práce“ (Hroník, 2007, s. 62). Toto pojetí můžeme vysvětlovat jako kvalifikační požadavky nebo odborné či provozní způsobilosti, bez nichž by pracovní výkon nebyl standardní. A pojem „competency“ můžeme překládat jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují výkonu“ (Hroník, 2007, s. 63). Pro účely této práce budu kompetenci pojímat jako Hroník ve významu „competency“, tudíž jako způsobilost vykonávat určitou činnost.

Woodruffe také rozlišuje mezi těmito slovy a to takto:

- Pojem „competence“ se používá tehdy, jde-li o oblast práce, ve kterých je osoba kompetentní.
- Pojem „competency“ se používá, jde-li o dimenzi chování, které tvoří základ kompetentního výkonu, tzv. kompetentnost.

Pojem „competence“ představuje kvalifikaci či odbornou způsobilost. „Competency“ se vztahuje k rysům chování podmiňujícím přiměřenou výkonnost,

můžeme ho tedy překládat jako schopnost (Woodruffe podle Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 54).

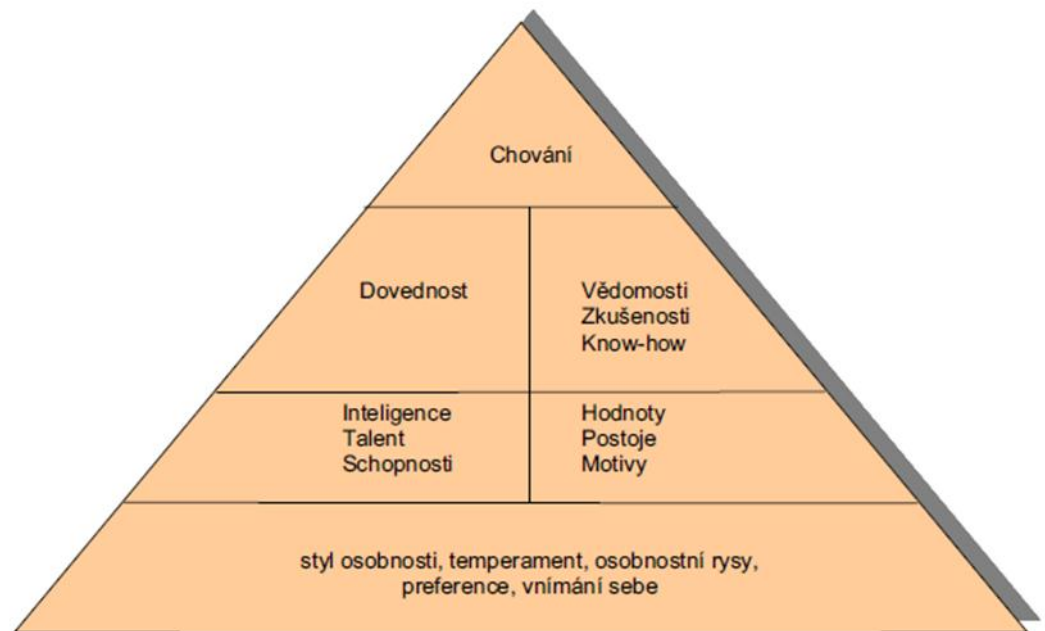
Armstrong sám přiznává, že definování pojmu kompetence je značně zmatené a navrhuje proto jednoduše brát kompetenci jako chování potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu. Kompetence je pro něho proces, který je ovlivňován úrovní vstupů (znalosti a dovednosti) a je měřen analýzou výstupů (skutečné chování a výsledky) (srov. Armstrong, 1999, s. 195-197).

Tureckiová také zmiňuje dvojí význam slova kompetence. Na jedné straně může být brána jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky, kdy je nám tato moc svěřena někým jiným, většinou nadřizným. Na druhé straně ji můžeme brát jako vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a podle toho jí přizpůsobit své jednání. Tato schopnost anticipovat situace a reagovat na ně přiměřeným způsobem se rozvíjí v procesu celoživotního učení (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 29-30). Kompetence se tak týkají celé osobnosti člověka, jsou získávány v průběhu celého života a mohou být jak rozvíjeny, tak ztráceny. Jsou závislé na věku daného člověka a kultuře či sociálním prostředím, ve kterém člověk žije (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 33).

Do kompetence vstupují jednotlivé složky osobnosti, které můžeme rozdělit do hlavních kategorií: motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30). Motivы jsou vnitřní pohnutky, které povzbuzují člověka, aby jednal určitým směrem. U člověka se silnou motivací vedou k vlastnímu rozvoji a vyhledávání situací, ze kterých se může poučit. Rysy v sobě zahrnují charakteristiky osobnosti a temperament, který určuje emocionální reakci na podněty z okolí. Vnímání sebe samého obsahuje víru v sebe sama, zvažujeme, zda daný úkol zvládneme a zda věříme ve vlastní schopnosti. Vědomosti jsou souborem všech poznatků, které jsme získali v určité oblasti související s prací vykonávanou na konkrétní pracovní pozici. Dovednosti potom zajišťují, že člověk je schopný vykonat nějakou činnost související s nějakým úkolem, ať už fyzickým nebo duševním (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 55-56).

Tím, čím je kompetence tvořena, zobrazuje model, který vytvořila Bartoňková podle Kubeše, Spillerové a Kurnického. (Bartoňková, 2010, s. 87). Směrem odspodu

nahoru roste možnost ovlivnění jednotlivých aspektů kompetence (Plamínek, Fišer, 2005, s. 45)



Obr. č. 1 Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, s. 87)

Zvládnutí kompetence v požadované míře je posuzováno úspěšností chování člověka v různých životních situacích. Kompetentní je ten, kdo obvykle efektivně zvládá rozdílné situace a úkoly – je kompetentní ve svých sociálních rolích.

Charakteristickými znaky kompetence jsou:

- Je vždy kontextualizovaná, což znamená, že je pokaždé zasazená do určitého prostředí nebo situace, které jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- Je multidimenzionální, skládá se tedy z rozličných zdrojů (informace, znalosti, jiné dílčí kompetence atd.) a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- Je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, což umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci sám dokázal vyhodnotit a změřit.



- Má potenciál pro akci a rozvoj, protože je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 31-33).

## 2.1.4 Kompetence pracovníků

V přecházející kapitole jsem přiblížila význam slova kompetence a v této kapitole se budu věnovat už kompetenci vztahující se k pracovní oblasti.

Kompetence se většinou dělí na sociální a pracovní. Sociální kompetence jsou též někdy nazývány jako personální kompetence nebo „měkké dovednosti“ a vyjadřují schopnost efektivně zvládat interpersonální situace. Jsou komplexem mnoha složek a jedná se například o vnímavost, srdečnost, otevřenost, schopnost používat různé sociální techniky, flexibilitu, aktivitu, iniciativu či příjemné vystupování (srov. Wágnerová, 2008, s. 63).

Veteška a Tureckiová zmiňují Boyatzisovu definici, kdy pracovní kompetence jsou „základní vlastnosti osobnosti, které mají vliv na efektivní nebo vynikající výkon v práci (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 33). Pracovní kompetence se týkají očekávaného výkonu na pracovišti a někdy bývají označovány jako „tvrdé dovednosti“. Můžou však být negativně ovlivněny osobnostními faktory jako je labilita, ustrašenost nebo neprůbojnost (srov. Wágnerová, 2008, s. 62).

Armstrong rozlišuje typy kompetencí na:

- a) Personální kompetence, což jsou základní vlastnosti pracovníků, které přinášejí do svých pracovních rolí.
- b) Kompetence založené na práci nebo povolání – týkají se spíše výsledků jedince a očekávání výkonu na pracovišti než jeho úsilí.
- c) Druhové, základní a specifické kompetence:
  - univerzálně druhové kompetence jsou ty, které mají všichni lidé v určitém povolání (např. personalista) a to nezávisle na organizaci, ve které pracují,
  - druhové kompetence v rámci jedné organizace se mohou týkat buď všech pracovníků dané organizace (základní kompetence) nebo

mohou být zaměřené na skupiny prací (pracovních míst) nebo na kategorii pracovníků (např. administrativní pracovníci),

- taktéž můžou kompetence být definovány pro hierarchii skupin pracovních míst nebo pro všechna pracovní místa podle úrovní,
- nebo můžeme mluvit o specifických kompetencích, které jsou definované pro jednotlivé role (srov. Armstrong, 1999, s. 195-196).

Firmy musí investovat do nových výrobních vstupů, především do nové techniky a zařízení, tedy fyzického kapitálu, aby udrželi krok s růstem technické náročnosti výroby. Trhy se otevírají a tím firmám roste konkurence, je proto nezbytné, aby se firmy zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšovali kvalitu produkce a služeb a zaváděli nejrůznější inovace. A s novými technologiemi by měli pracovat lidé, kteří jsou technicky a fyzicky schopní reagovat na tyto změny a tvořivě realizovat nové přístupy (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 54). To, že kvalita lidí pracujících pro organizaci je zásadní, už dnes nikdo nepochybně, ale bohužel stále není shoda v tom, co je tou kvalitou – zda odbornost, talent pracovat s lidmi, postoj k práci, loajalita nebo snad všechno dohromady. Po nějaké době se této kvalitě začalo říkat „kompetence“ (srov. Kociánová, 2010, s. 56).

Kompetence by měla být odlišena od pracovní způsobilosti a kvalifikace.

- Pracovní způsobilost – znamená „poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka“ (Wágnerová, 2008, s. 61). Jedná se o připravenost pracovníka vykonávat požadovanou práci z hlediska fyzických, psychických, morálních a odborných předpokladů s tím, že rozsah pracovní způsobilosti je závislý na specifčnosti funkce a na konkrétním místě. Lidé s podobnou nebo stejnou pracovní způsobilostí však nemusí být stejně výkonní, je proto možné jen říct, zda je dotyčný vůbec k něčemu vhodný nebo v jaké míře (srov. Wágnerová, 2008 s. 61).
- Kvalifikace pracovníka – se vztahuje k jeho celkové připravenosti pro výkon práce a zahrnuje především vzdělání, praxi, dovednosti, znalosti a jeho schopnosti (srov. Wágnerová, 2008, s. 61). „Pod pojmem kvalifikace chápeme souhrn teoretických vědomostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují zaměstnanci výkon určitého povolání“ (Foot, Hook, 2005, s. 321). Většinou se mluví o souboru znalostí a dovedností,

který byl zprostředkovaný školským systémem a poté rozvíjený dalším profesním vzděláváním a doplněný o osobní a profesní zkušenosti daného člověka. Tuto přípravu můžeme rozdělit na "formální" v rámci školského systému a „neformální“ kterou získáváme dalšími zkušenostmi, pracovními návyky a dovednostmi (srov. Tureckiová, 2004, s. 31).

- Kompetence poté charakterizuje vztah člověka a práce a vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách (srov. Wágnerová, 2008, s. 61).

Je to jakýsi soubor chování, který musí pracovník použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice, tedy aby podal kompetentní výkon, a k tomu musí splňovat tyto 3 základní předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje,
- je motivován k takovému chování, vidí v něm hodnotu a je tedy ochoten vynaložit tímto směrem svou energii,
- a má možnost v daném prostředí toto chování použít (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).

Pokud některá z těchto podmínek chybí, je pracovníkovi podat kompetentní výkon znemožněno.

V této kapitole jsem definovala pracovní kompetence a také jsem je odlišila od kvalifikace a pracovní způsobilosti. V následující kapitole přiblížím, jak se kompetence dají členit.

## 2.1.5 Členění kompetencí

S ohledem na výkon, můžeme kompetence dělit na základní a vysokého výkonu. Toto členění kompetencí je podle Spencera a Spencera a umožňuje výkon na dané pozici předvídat. Základní kompetence se také nazývají jako prahové a jsou důležité pro samotný výkon práce. Jedná se o základní charakteristiky, které pracovník potřebuje k tomu, aby mohl plnit úkoly na dané pracovní pozici. Z těchto informací se ale nedozvíme nic o tom, jak se bude pracovník chovat v náročných situacích. Právě kompetence vysokého výkonu neboli odlišující kompetence, zajišťují nadstandardní výkon zaměstnance. Nadstandardním výkonem je myšleno každé chování, které překračuje průměrný výkon všech pracovníků, jsou tedy jakousi nadstavbou (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 32-33).

Kubeš a kol. uvádějí dělení, které zmiňuje Tyron a podle něho, tedy můžeme kompetence dělit na manažerské, technické a interpersonální.

- Manažerské kompetence jsou tvořeny dovednostmi a schopnostmi, jež přispívají k vysokému výkonu v roli manažera. Zajišťují splnění cílů v souladu s cíli podniku a vytváření příznivého prostředí v týmu spolupracovníků. Řadíme sem například řešení konfliktů, koučování, delegování, hodnocení zaměstnanců, jejich výběr, plánování atd.
- Interpersonální kompetence jsou nezbytné při každé práci s lidmi, protože jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů mezi lidmi. Řadíme sem empatii, aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráci atd.
- Technické kompetence jsou tvořeny specifickými znalostmi a dovednostmi, které jedinec potřebuje, aby mohl vykonávat určitou funkci. Vztahují se přímo k vykonávání konkrétního oboru a odlišují tak odborníky mezi sebou např. účetní od personalisty (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 34). Toto dělení použijí ve své závěrečné fázi diplomové práce, tedy při tvorbě kompetenčního modelu personalisty pracujícího v personální agentuře.

Podle Hroníka můžeme kompetence dělit na technické a kompetence v jednání s lidmi, také se jim říká „tvrdé“ a „měkké“ kompetence a můžeme je rozdělit do pěti subsystémů:

- osobnost,
- kompetence technologie – zkušenosti, znalosti a dovednosti, které se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace a spolupráce mezi nimi,
- sociálně psychologické kompetence – interpersonální dovednosti, znalost druhých lidí, schopnost druhé motivovat atd.,
- oborové know-how – základní vědomosti o produkci, technologii, trhu, trendech daného oboru, důvěrná znalost prostředí atd.,
- a manažerská vize – kombinace všech výše uvedených (Hroník, 1999, s. 246).

Dále si Hroník všímá členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska, a protože kompetence vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, můžeme je rozdělit podle základního pozorovacího schématu a to na:

- Kompetence řešení problémů – tato kompetence si všímá přístupu k úkolům a věcem. Někdo se k úkolům může postavit aktivněji a dokonce je sám vyhledávat nebo je předvídat, nebo naopak k úkolům přistupuje pasivně a chaoticky.
- Interpersonální kompetence – tyto kompetence vyjadřují vztah k druhým lidem. V životě se při řešení problémů naše chování téměř vždy vztahuje k druhým lidem, někdo potřebuje být s druhými v těsném kontaktu, jiný si naopak udržuje odstup, někdo rád řídí ostatní, druhý se raději nechá řídit jinými.
- Kompetence sebeřízení – znamená chování k sobě a projev emocí. K tomu, abychom mohli zvládat nějaké úkoly, problémy a vztahy s jinými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. Podle toho, jak sobě důvěřuji, se můžu nadhodnocovat nebo podceňovat (Hroník, 2006, s. 31-32).

A podle Carrola a McCrackina můžeme kompetence dělit na:

- klíčové - ty jsou stejné pro všechny zaměstnance v organizaci,
- týmové - jsou stejné pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,

- funkční - jsou potřebné například na oddělení financí,
- vůdcovské,
- a manažerské (Carroll a McCrackin podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 34).

Členění kompetencí je velmi složitý problém a sami autoři v nich nejsou jednotní. V této kapitole jsem se věnovala členění kompetencí podle různých autorů a v další kapitole přiblížím tzv. klíčové kompetence, protože jsou velmi důležitou součástí každého pracovníka ve firmě.

## 2.1.6 Klíčové kompetence

Z předcházející kapitoly je zřejmé, že kompetence se dají členit několika možnými způsoby a že jedno z členění zahrnuje tzv. klíčové kompetence. V této kapitole tyto kompetence blíže vysvětlím.

Klíčové kompetence jsou v dnešní době obzvlášť důležité. Na pracovníky jsou kladeny stále větší nároky a jednou získané znalosti zastarávají po velmi krátké době. Odborné znalosti zahrnují oblasti všeobecných základních znalostí a znalostí specifických pro daný obor. Získávají se kognitivně a jsou ukládány do levé části mozkové hemisféry. Klíčové kompetence napomáhají nakládat s odbornými znalostmi. Účastník je „nejen schopen specificky podle situace a flexibilně uplatňovat to, co se naučil, nýbrž je navíc schopen měnit podle svých potřeb to, čemu se naučil, integrovat do tohoto systému nové alternativy jednání, vybírat z více alternativ tak, aby se choval vhodně, nově nabyté schopnosti spojovat se svými dalšími schopnostmi, rozšiřovat repertoár svého jednání vytvořením vlastní synergie, tedy dospívat k dalším alternativám chování spojováním dosavadních schopností se schopnostmi nově nabytými“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 174). U klíčových kompetencí se jedná o velmi obsáhlý a komplexní soubor. Znamenají další vzdělávání přesahující profese. Mají delší životnost než kvalifikace a proto mohou sloužit jako základ dalšího učení. A i když nemohou odborné znalosti nahradit, tak můžou vést k jejich lepšímu využívání „Za klíčovou lze označit jakoukoliv kvalifikaci, s jejíž pomocí může jedinec uplatnit své oborové znalosti při řešení problémů a přenášet je na jiné oblasti“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 33). Nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu, jedná se o obecnější

kvalifikaci, všeobecné znalosti a specifické znalosti pro určitý obor. Zahrnují tak celé spektrum kvalifikací, nikoli jen úzce odborně zaměřených (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 44-45).

Klíčové kompetence se využívají při popisu kompetencí, které jsou důležité pro všechny zaměstnance v organizaci. Přispívají k firemním hodnotám a k firemní kultuře a odlišují jednotlivé firmy působící ve stejném oboru. Využívají se při vytváření lokálního kompetenčního modelu buď pro pobočku v konkrétní zemi nebo pro vytvoření kompetenčního modelu pro danou pozici (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35). Struktura klíčových kompetencí poté vypadá takto:

- Sociální kompetence zahrnují všechny schopnosti, které umožňují kompetentní kontakt s kolegy, zákazníky a s obchodními partnery, schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost.
- Do kompetencí ve vztahu k vlastní osobě patří zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči vlastní osobě, vědomé rozvíjení vlastních hodnot, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.
- Kompetence v oblasti metod zahrnují plánovité uplatňování odborných znalostí se zaměřením na cíl, vypracovávání tvořivého řešení, strukturování a klasifikování nových informací, dávání věcí do kontextu a poznávání souvislostí, kritické přezkoumávání v zájmu dosažení inovací a zvažování šancí a rizik (srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 167).

Spolupůsobením těchto tří kompetencí se vyvine tzv. individuální kompetence k jednání a ta potom znamená, jak budeme jednotlivými kompetencemi disponovat (Kociánová, 2010, s. 64). Klíčové kompetence se získávají reflexivně a reflexe je známkou procesu kritického uvažování (srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 167).

Mezi nejdůležitější klíčové kompetence se může řadit sebedůvěra, komunikace, pohotovost, prezentace, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama, uvolnění, energie a osvěžení (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 50).

V praxi jsou potom nejvyžadovanější tyto klíčové kompetence:

- Schopnost komunikovat a kooperovat patří mezi dvě nejčastěji vyžadované klíčové kompetence a znamenají vědomě a aktivně tvůrčím způsobem přispívat ve skupinových procesech. Komunikativnost vyjadřuje připravenost a schopnost člověka komunikovat vědomě a harmonicky. Kooperativnost je potom míra připravenosti a schopnosti člověka podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech (srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 213).
- Schopnost řešit problémy a kreativita znamenají poznávat problémy a odpovídajícím způsobem je tvořivě řešit a jsou na druhém místě ve vyžadovaných klíčových kompetencích jednotlivými organizacemi. Vyjadřují připravenost a schopnost člověka převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost nebo spoluzodpovědnost, zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky, dokumentovat a shrnovat, systematickými postupy a prozíravým myšlením optimalizovat průběh prací (srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 231).
- Samostatnost a výkonost se objevují na třetím místě a znamenají umění a schopnost člověka vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na nějakém úkolu, znát své vlastní přednosti a slabé stránky a umět se produktivně vypořádat s kritikou (srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 265).
- Odpovědnost jakožto schopnost přijmout v přiměřeném rámci spoluzodpovědnost.
- Přemýšlení a učení, tedy schopnost dále rozvíjet proces vlastního učení a myslet v souvislostech a systémově.
- Argumentace a hodnocení znamená schopnost věcně posuzovat a kriticky hodnotit vlastní, společné i cizí způsoby práce a výsledky (srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 168).

Mezi tyto kompetence můžeme přidat ještě další kompetence, které jsou klíčové v oblasti zaměstnatelnosti, tedy úspěšného uplatnění se na trhu práce. Jsou jimi orientace na potřeby a očekávání, flexibilita a proaktivita a zvládání námitek (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 56).

V této kapitole jsem se pokusila o úplný popis klíčových kompetencí, protože jsou to jedny z nejdůležitějších kompetencí pro pracovníky v dnešním rychle



se měnícím světě a organizace si jich všímají. V následující kapitole zmíním životní cyklus kompetence.

### **2.1.7 Životní cyklus kompetence**

V této kapitole se budu krátce věnovat životnímu cyklu kompetence, protože je to důležitá oblast jak pro firmy, které by se měli připravit na neustálé změny na trhu práce, tak pro jednotlivce, kteří by se měli neustále vzdělávat.

Jedním ze znaků kompetencí je i to, že pokud nejsou používány, můžou být buď překryty a potlačeny vhodnějšími kompetencemi nebo můžou úplně vyhasnout (Tureckiová, 2010, s. 39). Vzhledem k neustále se vyvíjejícímu se světu a spolu s ním i světem práce, kompetence, které jsou potřebné dnes, mohou být za chvíli zcela neúčinné a nahrazené novými. Organizace by měla reagovat na tyto změny operativně a všimnout si jich nejlépe ještě před tím, než se stanou. Pokud začnou řešit problémy až v konečném stádiu, může být řešení dokonce nemožné. Potřeba nových kompetencí se dá předvídat a firmy by měli vyvíjet rozvojové programy pro všechny zaměstnance, aby je připravili na budoucí možné požadavky (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 41).

V předcházejících kapitolách jsem ukotvila pojem kompetence, jak v historii, tak v literatuře. Definovala jsem kompetenci podle toho, jak ji chápou různí autoři, rozlišila jsem mezi pojmy „competence“ a „competency“ a ukázala jsem, v čem se liší od pracovní způsobilosti. Taktéž jsem ukázala, jak je možné kompetence členit a že důležitou oblastí jsou klíčové kompetence. V následujících kapitolách se budu věnovat kompetenčním modelům, které jsou založené na jednotlivých kompetencích.

## **2.2 Kompetenční model**

K tomu, abych se mohla věnovat kompetenčnímu modelu, jsem nejdříve musela ukotvit pojem kompetence, protože kompetenční model je kompetencemi tvořen a vzhledem k cíli moji diplomové práce, to byl krok nezbytný. V následujících

kapitolách se tedy budu zabývat definováním pojmu kompetenční model, jeho typologií a přístupům k jeho tvorbě.

### **2.2.1 Termín „Kompetenční model“**

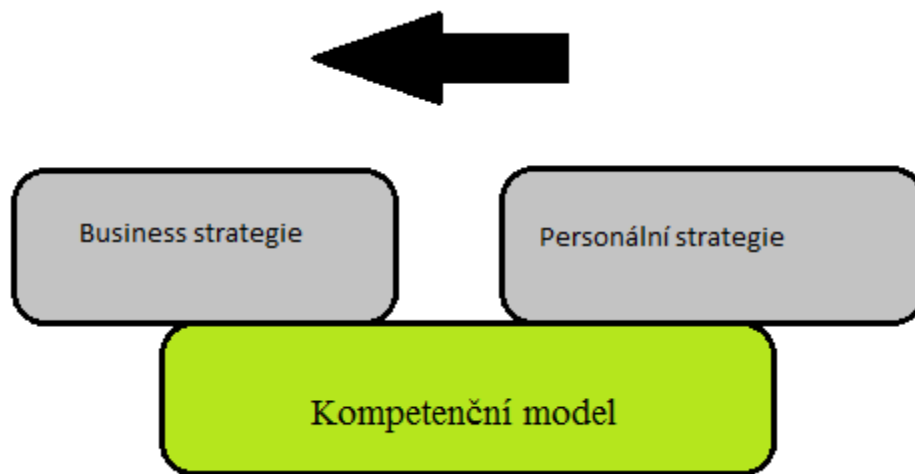
Kompetenční model je vlastně seznam vědomostí, dovedností a jiných osobnostních charakteristik seskupených do celků, které jsou potřebné k plnění určitých pracovních úkolů v organizaci a jsou využitelné v personalistice. Používají se hlavně při výběru nových zaměstnanců, jejich rozvoji, při hodnocení jejich pracovního výkonu a plánování kariéry (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60).

Bartoňková definuje kompetenční model jako soubor kompetencí, který je vybrán ze všech možných kompetencí a uspořádaný podle nějakého klíče. Říká nám jak a čím dosáhnout nějakého měřitelného výsledku, jakým chováním dosáhneme cílů (srov. Bartoňková, 2010, s. 95-96). Proto, aby byl kompetenční model funkční a efektivní, měl by splňovat několik požadavků. Podle Hroníka musí vycházet z očekávaného chování, musí být vytvořen nejen shora, ale i zdola a i po vytvoření by měl být průběžně opravován. Měl by spojovat firemní hodnoty a jednotlivé popisy práce a měl by obsahovat maximálně 10 až 12 kompetencí (srov. Hroník, 2006, s. 30).

Funkční kompetenční model lze charakterizovat těmito body:

- Je propojující – vytváří most mezi personální a business strategií, vytváří výkladový rámec pro jednotlivé personální činnosti, které propojuje.
- Je uživatelsky přátelský – jádrem jsou jednoduchá a přesně vystihující podstaty věci, sdělení.
- Je jednotný – funguje napříč celou společností a sjednocuje jazyk ve společnosti.
- Je široce užitelný – poskytuje jedno společné výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Je sdílený - tudíž není předkládán jako hotový, ale zaměstnanci ho musí objevit a zvnitřnit (srov. Hroník, 2007, s. 71).

Kompetenční model musí mít návaznost na business strategii a personální strategii (tzv. vertikální integrace) a na jednotlivé personální činnosti (tzv. horizontální integrace). Podle Hroníka je kompetenční model tzv. mostem - kráčíme z pravé strany, abychom přes jednotlivé personální činnosti naplnili business strategii. Také spojuje hodnoty společnosti a popis práce, protože těch je v organizaci několik, ale soubor hodnot je většinou jen jeden. Popis práce nám určuje, co máme dělat a hodnoty společnosti nám pomáhají v situacích, kdy si nejsme jisti chováním (srov. Hroník, 2007, s. 68).



Obr. č.2 Propojení Personální strategie s Business strategií (srov. Hroník, 2007, s. 68).

Význam kompetenčního modelu je i v tom, že může sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování by se mělo rozvíjet a podporovat. Kompetenční model také vnáší prvek měřitelnosti do chování lidí a tím umožňuje organizaci myslet dopředu (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63).

V současnosti je kompetenční model jediným nástrojem k vytvoření jednotného výkladového rámce pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování zaměstnanců (srov. Hroník, 2007, s. 73). Funkční kompetenční model nám pomůže řídit výkonnost tým, že budeme rozvíjet patřičné kompetence a taktéž vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb (srov. Hroník, 2007, s. 73).

Při sestavování kompetenčních modelů máme několik možností, jak tento problém uchopit. Zejména to závisí na společnosti, která kompetenční model potřebuje. „Konkrétní volba závisí například na záměru, vizi a strategii firmy, odvíjí se

od klíčových cílů firmy, cílů a záměrů v oblasti lidských zdrojů, od stupně rozvoje organizace, od vnějších podmínek, finančních a časových možností. Volba přístupu však také závisí na tom, jaký druh kompetencí chceme identifikovat, zda nám například jde spíše o prahové kompetence nebo o kompetence vysokého výkonu, zda nám jde o kompetence klíčové či generické, zda se chceme zaměřit spíše na „praktiky“ nebo spíše na „vlastnosti“ atd.“ (srov. Bartoňková, 2010, s. 100). Podle Hroníka můžeme při tvorbě kompetenčního modelu vycházet ze dvou východisek:

- postup od kompetenčního jedince ke kompetentní firmě – sociálně psychologické východisko. Firma je složena z kompetentních a schopných jedinců a na nich stojí úspěch firmy,
- a strategické východisko – od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Je propojeno s vizí, cíli a strategií organizace (srov. Hroník, 2007, s. 97).

### **2.2.2 Typologie kompetenčních modelů**

V předešlé kapitole jsme si vysvětlili, co to vlastně kompetenční model je. V této kapitole přiblížím, jaké typy kompetenčních modelů existují.

V tom, pro jaký kompetenční model se rozhodnout závisí na záměrech firmy, protože ty nám udávají směr, pro jaký typ se rozhodnout (srov. Hroník, 2007, s. 71). Kompetenční model je možné dělit do několika typů.

- Model ústředních kompetencí je model, který obsahuje kompetence nezbytné pro všechny pracovníky v organizaci bez ohledu na pozici, kterou zastávají nebo na hierarchii v organizaci. Vychází z cíle organizace.
- Specifický kompetenční model je tvořen pro konkrétní pracovní pozici a využívá se především ke zvýšení efektivity práce. Tento model bere v potaz mnoho konkrétních informací a výsledkem je přesný popis charakteristik chování pracovníka.
- Třetím typem je generický kompetenční model, kterým se organizace může řídit nebo pouze inspirovat při identifikování kompetencí pro určitého pracovníka. Model obsahuje kompetence, které jsou nezbytné pro vykonávání práce na všech pracovních pozicích ve všech organizacích.

Obsahuje seznam osvědčených kompetencí pro určitou pracovní pozici a firmy si ho půjčují. Je založen na rozsáhlých výzkumech a je hodnověrný. Tento model však nezohledňuje specifika konkrétní organizace (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60-62).

Hroník uvádí dvě různá východiska pro tvorbu kompetenčního modelu. Sociálně psychologické východisko předpokládá, že organizace je tvořena lidmi, jejichž kompetence dohromady vytváří kompetence organizace jako celku. Můžeme také mluvit o východisku od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Druhým východiskem je tzv. marketingový přístup neboli od kompetentní firmy ke kompetentnímu jedinci, kdy se kompetence člení podle orientace firmy. Firma se může orientovat na produkty, na zákazníky nebo provozně a systémově. Nikdy však nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, ale maximálně ve dvou (Hroník, 2006, s. 32).

V praktické části budu tvořit specifický kompetenční model, protože se jedná o konkrétní pracovní pozici personalisty v personální agentuře. V následující kapitole se budu věnovat přístupům k tvorbě kompetenčních modelů.

### **2.2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů**

Přístupů k tvorbě kompetenčních modelů je více a každý má své výhody i nevýhody a závisí pouze na organizaci, u kterého typu výhody převáží nad nevýhodami. Jak už jsem zmínila Bartoňkovou výše: „konkrétní volba závisí například na záměru, vizi a strategii firmy, odvíjí se od klíčových cílů firmy, cílů a záměrů v oblasti lidských zdrojů, od stupně rozvoje organizace, od vnějších podmínek, finančních a časových možností. Volba přístupu však také závisí na tom, jaký druh kompetencí chceme identifikovat, zda nám například jde spíše o prahové kompetence nebo o kompetence vysokého výkonu, zda nám jde o kompetence klíčové či generické, zda se chceme zaměřit spíše na „praktiky“ nebo spíše na „vlastnosti“ atd.“ (srov. Bartoňková, 2010, s. 100). K tvorbě kompetenčního modelu můžeme využít tři základních přístupů:

- Preskriptivní neboli vypůjčený přístup – organizace si zapůjčí již vytvořený kompetenční model. Jedná se o levnější a časově úspornější přístup. U tohoto přístupu nedochází k identifikování kompetencí přímo ve firmě,

ale organizace si vypůjčí již hotový model. Tento přístup v sobě nese riziko nezohlednění specifík dané firmy a opomíjení jeho limitů.

- Kombinovaný přístup – organizace si zapůjčí již vytvořený kompetenční model a přizpůsobí ho specifikům firmy.
- Přístup šitý na míru – organizace si vytvoří vlastní kompetenční model. Tento přístup je časově i metodologicky náročnější, ale vytváří spolehlivý základ pro přijímání důležitých personálních rozhodnutí. Jedná se sice o nejdražší a nejnáročnější způsob, ale na druhou stranu o ten nejpřesnější (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63-66).

Cílem mé diplomové práce je tvorba kompetenčního modelu pro konkrétní pozici a proto u něho využiju přístupu šití na míru. V následující kapitole popíšu jednotlivé fáze při tvorbě kompetenčního modelu.

#### **2.2.4 Proces tvorby kompetenčního modelu**

V předcházejících kapitolách jsem se věnovala pojmu kompetenční model, jeho definici, jeho typologii a s jakým přístupem můžeme přistupovat k jeho tvorbě. V této kapitole se už zaměřím na jednotlivé kroky při tvorbě kompetenčního modelu a popíšu jeho jednotlivé fáze.

Stěžejním krokem při tvorbě kompetenčního modelu je identifikace kompetencí a tu můžeme rozdělit do pěti etap:

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validizace vzniklého modelu (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 115).

##### ***1. Přípravná fáze***

Přípravná fáze je první fází a řeší otázky „proč“, „jak“, „kdo“ atd. Jejím cílem je:

- identifikace klíčové pracovní pozice, pro kterou budeme tvořit kompetenční model,
- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace,
- porozumět organizační struktuře,
- ujasnit si cíl, který sledujeme tvorbou kompetenčního modelu,
- sestavit projektový tým a časový harmonogram,
- vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu (srov. Bartoňková, 2010, s. 100).

## **2. Fáze získávání dat**

Poté, co jsme si prošli přípravnou fází, následuje fáze získávání dat a to za pomoci technik analýzy práce a pracovního místa. Při tvoření kompetenčního modelu bychom měli použít kombinaci několika technik a nespoléhat se pouze na jednu z nich. Výběr technik, které použijeme, závisí na záměru projektu a časových či finančních možnostech (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48). Taktéž záleží na zkušenostech konzultantů (srov. Bartoňková, 2010, s. 100).

Mezi základní zdroje a techniky při získávání dat patří:

- rozhovor nebo metoda kritických situací,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních funkcí,
- přímé pozorování (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48).

Dále můžeme použít i techniky používané v rámci analýzy pracovního místa a analýzy práce (srov. Bartoňková, 2010, s. 100-101). „Analýza pracovního místa představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka (srov. Koubek, 1997, s. 74). Informace o pracovním místě můžeme

získat z několika zdrojů – pracovníka na daném pracovním místě, školených pozorovatelů, bezprostředního nadřízeného, specialistu na analýzu pracovních míst, nezávislého odborníka, spolupracovníků, dalších odborníků a písemné dokumentace k danému pracovnímu místu (srov. Kociánová, 2010, s. 43).

### **3. *Fáze analýzy a klasifikace informací***

V této fázi se zpracovávají záznamy, projevy chování a získané informace, kdy výstupem je seznam kompetencí (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 55). Je ovlivněna záměrem identifikace, rozsahem, použitými technikami sběru dat a také, zda získané informace posuzujeme vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé. Postup v této fázi můžeme rozdělit do několika kroků:

- Soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici.
- Ze získaných informací identifikovat ty, které popisují aktivity přispívající k úspěšnému výkonu. Do dalšího kroku se dostávají jen ty informace, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- Zařazení jednotlivých výroků do tzv. kompetenčních témat, které se dále analyzují za účelem vytvoření homogenních celků. Jsou základem kompetence a jejích projevů a nazývají se také „kompetenční kotvy“.
- V posledním kroku je vhodné získané kompetence ověřit na širším vzorku respondentů a tím získáme informace o potřebnosti daných projevů, případně celých kompetencí, pro danou pozici (Bartoňková, 2010, s. 101).

### **4. *Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu***

V této fázi už dochází k co nejpřesnější identifikaci a popisu chování, které vystihuje danou kompetenci. Měli bychom ji tedy pojmenovat a vytvořit stupnici jejích projevů podle stupně jejího rozvoje. Stupnice zpravidla začíná u negativních projevů chování, přes slabě rozvinutou úroveň až k projevům svědčícím o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Abychom mohli kompetenci a stupnici správně využívat, musíme používat jednoduchý a srozumitelný jazyk bez dvojznačností, popisy chování charakterizující kompetenci by neměly být příliš všeobecné ani konkrétní. Název



kompetence by se neměl objevovat v jejím popisu, čímž se vyhneme tzv. definici kruhem (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 56-57). Název kompetence musíme tvořit až po popisu očekávaných projevů chování, analýze jednotlivých složek kompetence a vytvoření stupnice rozvoje. Tím nedojde k výskytu navzájem se překrývajících kompetencí ve finálním kompetenčním modelu (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 101).

### **5. *Ověření a validizace kompetenčního modelu***

V této poslední fázi dochází k ověření, zda je kompetenční model funkční, zda popsal takové chování, které mají zaměstnanci s nadprůměrnými výkony a zda ho tedy můžeme použít v praxi. Tato poslední fáze řeší otázku, zda se na něho můžeme spolehnout. Nejúčinnějším způsobem, jak kompetenční model ověřit, je pomocí nástroje 360° zpětné vazby. Při tomto postupu přetvoříme jednotlivé popisy chování charakterizující jednotlivé kompetence do podoby otázek v dotazníku. Výstupem je příprava využívání kompetenčního modelu v praxi, tedy implementace do systému řízení lidských zdrojů v organizaci, kde se může uplatnit např. při identifikaci vzdělávacích potřeb, při výběru zaměstnanců či při jejich hodnocení (srov. Bartoňková, 2010, s. 102).

Tímto posledním odstavcem jsem ukončila velkou část mé diplomové práce věnovanou ukotvení pojmům kompetence a kompetenční modely. Kompetencím jsem se věnovala proto, že jsou základem vytvoření kompetenčního modelu a celý kompetenční model na nich stojí a vychází z nich. Všechny tyto podklady z odborné literatury poté použiji v praktické části, kdy budu sestavovat kompetenční model personalisty pracujícího v personální agentuře. V následující kapitole se budu věnovat personálním agenturám a přiblížím kompetence pracovníka těchto agentur.

## 3 Personální agentury

V předcházejících kapitolách jsem přiblížila pojem kompetence a kompetenční model, a aby bylo terminologické ukotvení kompletní, přiblížím teď oblast, ve které působí objekt mé diplomové práce.

### 3.1 Práce a pracovní trh

V této první podkapitole se budu věnovat práci jako takové, pracovnímu trhu a nezaměstnanosti, která s nimi souvisí. Tato kapitola je důležitá pro vymezení důležitosti existence personálních agentur.

Zaměstnavatel získává pracovníky na trhu práce, na místě, kde se utvářejí podmínky zaměstnanosti interakcí nabídky práce a poptávky po práci. Smyslem trhu práce je umístit práci zaměstnanců mezi zaměstnavatele, kteří realizují produkt společnosti. Základní podmínkou dosažení cílů a uspokojení potřeb zaměstnanců i zaměstnavatelů je naplnění vzájemných představ. Trh práce můžeme rozdělit na vnější (prostředí mimo organizaci) a vnitřní (sama organizace). Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je pestrá nabídka a zajímavý potenciál schopných a motivovaných lidí vně organizace (srov. Šikýř, 2012, s. 27).

S tím mohou pomáhat tzv. instituce služeb zaměstnanosti, jak je nazývá Mareš a jež jsou velmi důležitou součástí jednotlivých pracovních trhů po celém světě. V Evropě se objevují už na začátku 19. století a pomáhají žadatelům získat zaměstnání. Za tuto službu si berou provize od zaměstnavatelů nebo i zájemců o práci. V dnešní době se však už jejich služby nespécializují pouze na umístění pracovníků na pracovním trhu, ale nabídka služeb se rozrostla a jejich význam stoupá (srov. Mareš, 1994, s. 104). Mezi hlavní cíle patří získávat informace o situaci na trhu práce, umisťovat uchazeče o práci na volná pracovní místa a poskytovat pracovní poradenství a orientaci na trhu práce (srov. Mareš, 1994, s. 104-105).

V České Republice je vymezení personálních agentur upraveno zejména v ustanovení § 66 a ustanovení § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění (dále jen „Zákon o zaměstnanosti“), které jsou blíže

rozvedeny v ustanovení § 308 a 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen „Zákoník práce“)<sup>1</sup> (epravo.cz, 2009).

Tyto agentury pomáhají bojovat s nezaměstnaností, která se vyskytuje v každé zemi po celém světě. Práce zaujímá vysoké postavení v žebříčku hodnot a je z ní odvozován i obraz vlastní osoby a společenský status. Taktéž okolí nás definuje pomocí našeho zaměstnání. Práce jako taková slouží k zajištění materiální úrovně života, je zdrojem sociálních kontaktů, je rámcem sociální orientace a tím přispívá k sebehodnocení. Taktéž je základem pro časovou strukturu dne. To, že člověk práci ztratí, má za následek celý řetězec důsledků: jedinec se cítí od společnosti izolován, ztrácí pocit vlastní hodnoty a nezaměstnanost tak má dopad nejen na jedince samotného, ale na celou společnost a tím i na politiku (srov. Belz, Siegriest, 2001, s. 23).

## **3.2 Agentury práce a personální agentury**

V této kapitole upřesním pracovní náplně personálních agentur a rozlišení mezi agenturou práce a personální agenturou.

### **3.2.1 Agentury práce**

Ač personalista, pro kterého v rámci mé diplomové práce vytvářím kompetenční model, nepracuje v tomto typu organizace, zařadila jsem sem tuto podkapitolu, kde se budu věnovat agenturnímu zaměstnávání proto, abych rozlišila mezi agenturou práce a personální agenturou.

Na trhu práce můžeme rozlišovat tzv. agentury práce, což je „dočasné umístění zaměstnanců tzv. agentury práce k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (uživatele), a to na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti uzavřené mezi příslušným zaměstnancem a agenturou práce. Zaměstnavatel (uživatel) tedy dočasně umístěné zaměstnance nepřijímá do pracovního poměru, pouze si je od pracovní agentury "pronajímá", a to na základě příslušné dohody uzavřené mezi uživatelem a agenturou práce v souladu s ustanovením § 308 a 309 Zákoníku práce“ (epravo.cz, 2009). Po tuto dobu zaměstnanec vykonává většinou stejnou nebo podobnou

práci, jako zaměstnanci kmenoví, ale mzda je vyplácena agenturou práce (epravo.cz, 2009). Taktéž peněžní zajištění stravenek nebo vyplácení a administrace nemocenských je na agentuře.

V této podkapitole jsem se věnovala agenturám práce a dále se budu věnovat už jenom personálním agenturám, protože agentura, pro jejíhož pracovníka zpracovávám kompetenční model, je zaměstnancem agentury, která se nezaměřuje na agenturní zaměstnávání.

### **3.2.2 Personální agentury**

V této kapitole se budu detailněji věnovat popisu činnosti a přínosu personálních agentur na trhu práce.

Personálními agenturami se rozumí soukromé zprostředkovatelny práce, které na základě zakázky od klienta vyhledávají vhodné uchazeče na pracovní místa a ti se poté stávají zaměstnanci dané firmy. Personální agentury s uchazečem neuzavírají žádnou pracovní smlouvu (epravo.cz, 2009). Personální agentury se využívají při obsazování specializovaných pozic nebo v případě, kdy je výběr vhodných uchazečů lepší převést na vnější firmu. Může jít i o významné pozice, které je třeba obsadit lidmi, kteří by se normálně na inzerovanou pozici nepřihlásili, protože už zaměstnaní jsou (srov. Urban, 2003, s. 43-44).

Poté existují i agentury, které fungují na obou principech a záleží na klientovi, zda má zájem pouze o „pronajmutí“ vhodného pracovníka (většinou se jedná o dělnické profese nebo výpomoc v sezonách) nebo, zda hledají zaměstnance, kterého si převedou rovnou do kmenového stavu.

V rozvinutých zemích se stalo součástí personálního řízení ve firmách najmutí si komerčních agentur či zprostředkovatelen, které nabízejí nejen získávání pracovníků, ale také jejich předvýběr a výběr. Výhodami této služby je to, že komerční zprostředkovatelny se orientují na trh práce a tudíž mu rozumí a mají o něm přehled. Taktéž mají své vlastní databáze potenciálních zaměstnanců, které sbírají po dobu své působnosti a ve vhodný okamžik je mohou použít a nabídnout tak vhodného kandidáta bez toho, aby investovali peníze do inzerce. Mají také více zkušeností s formulováním inzerátů či používáním internetových zdrojů k vyhledávání pracovníků. Mohou také

poskytnout pomoc specializovaného konzultanta, jakým je například psycholog při vyhodnocování diagnostických testů (srov. Koubek, 2009, s. 140).

I v tomto případě se ale objevují nevýhody, které najmutí takového externího dodavatele má. Většinou se jedná o dražší přístup, který si může firma zvolit, a ne vždy se investované peníze mohou vyplatit. Bohužel na trhu se objevují i takové agentury, které si nechávají zaplatit za něco, co neodpovídá kvalitě zaplacených služeb. Záleží zde i na dobré komunikaci mezi firmou, která zadává požadavek na nového pracovníka a agenturou, která požadavek zpracovává. Výsledkem je potom kandidát, který ne zcela odpovídá profilu hledaného zaměstnance. Zde může být chyba nejenom na straně agentury, ale i na straně firmy, která na agenturu bezvýhradně spoléhá a neobtěžuje se s poskytnutím dodatečných informací. A pokud je vybraný uchazeč nakonec firmou zaměstnán, nemusí to znamenat, že se na novém místě osvědčí a neodejde, či nedostane výpověď. Tato zpětná vazba se zřídka dostane zpět do agentury, která o ni často ani nežádá. V konečném důsledku to může mít vliv na poskytnuté reference firmou. Často jde i o otázku času, který může být příliš krátký na to, aby agentura pochopila požadavky, které se očekávají od budoucího zaměstnance (srov. Koubek, 2009, s. 140).

Co se týká samotných inzerátů, tak často bývají uváděny anonymně, pouze za jméno agentury a efektivnost odpovědí na tyto inzeráty je tak nižší. Potenciální uchazeči jsou nedůvěřiví a spousta by se na dané místo přihlásila/nepřihlásila jen na základě názvu organizace. O tom svědčí i zkušenosti ze zahraničí. Tímto způsobem inzerce si většinou agentury i zjednodušují práci a pod hlavičkou jednoho inzerátu hledají zaměstnance pro více firem najednou. Dalším problémem může být i to, že pod záminkou spolupráce s firmou si personální agentura pouze hledá vhodné budoucí zaměstnance pro firmu jinou. Tzv. headhunteři si mohou někoho vyhlédnout v jedné firmě a přetáhnout ho k firmě jiné, která za něho v dnešní době platí nemalé peníze. Snad i proto se z tohoto oboru stala velmi lukrativní činnost k podnikání (srov. Koubek, 2009, s. 140).

Jelikož jsou komerční zprostředkovatelný dražší službou, vyplácí se spíše na pozicích, které spadají buď do vyššího managementu, nebo na specializovaných pozicích, kde profily kandidátů jsou tak specifické, že se na pracovním trhu vyskytuje pouze pár podobných.

Firmy by si měli uvědomit rizika, která se k této spolupráci vážou. Měli by si uvědomit, zda na práci, kterou budou požadovat po personální agentuře, nestačí sami. Koubek se zmiňuje o tom, že zahraniční zkušenosti dokonce svědčí o tom, že firmy i personální agentury mají stejné možnosti, protože mohou používat stejné postupy při vyhledávání a získávání pracovníků (pokud tedy respektují zákony). Český zákon ukládá firmám archivovat záznamy o uchazečích pouze s jejich souhlasem, což se většinou týká jen těch lidí, kteří zaměstnání hledají (zaměstnaní většinou svoje údaje neposkytují). V neposlední řadě je zde i problém nedostatečného posouzení osobních kvalit a hlavně odborné způsobilosti uchazeče, kterou může zhodnotit pouze budoucí přímý nadřízený.

Koubek však proti komerčním zprostředkovatelům není tak pesimistický, pouze radí si zjistit všechny dostupné informace a výběr neuspěchat, zvážit všechna pro a proti a dát si na konečném rozhodnutí záležet (srov. Koubek, 2009, s. 140-142).

V této kapitole jsem se věnovala personálním agenturám a výhodám či nevýhodám, které jsou s jejich využitím spojené.

### **3.2.3 Kompetence pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů**

V předcházející kapitole jsem definovala oblast, ve kterých působí personální agentury a taky co si pod tímto pojmem představit. V této kapitole se už budu věnovat zaměstnancům těchto agentur a nárokům kladených na pracovníky v oblasti řízení lidských zdrojů.

V dnešní době roste význam personálních agentur a s tím roste i důraz na jednotlivé zaměstnance těchto agentur a na jejich kompetence. V posledních letech je jim věnován prostor nejenom proto, že vznikla potřeba konstituovat personalistiku jako skutečný obor a tím vymezit požadavky na nositele z hlediska profesní přípravy i dalšího profesního vzdělávání, ale je také třeba vymezit jejich základní role a vytvořit modely kompetencí pro pracovníky v personálním řízení (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 106). Dalším důvodem, proč se v dnešní době věnuje velká pozornost pracovníkům v oblasti řízení lidských zdrojů, je určitě i to, že „roste status i faktická, formální moc personalistů a personalistiky jako oboru v rámci organizace i jako profese“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 113).

V roce 1998 byl započat výzkum, který provedla WFPMA (World federation of People Management Associations), který si kladl za cíl vymezit generické, případně globální kompetence pracovníků v personálním řízení. WFPMA navrhla model, který „souvisí s pracovní pozicí (jako odrazem kompetence ve smyslu pravomoc, respektive formální moc, která souvisí s možností rozhodovat a podílet se na strategických rozhodováních v rámci organizace jako celku) a rozhodujícími pracovními rolemi, které personalista v organizaci vykonává“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 107). Pojem role vymezuje jako schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce a přinášet tak žádoucí výsledky. Při modelování kompetencí zohledňuje nejen hledisko organizační, ale i sektorové (odvětví, ve kterém firma působí) a národní (historické souvislosti, etnikum, kultura daného národa apod.) (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 107).

Mezi nejvýznamnější kompetence personalistů jsou řazeny:

- Znalost podnikání, kdy personalista by měl rozumět předmětu, ve kterém organizace podniká. To v sobě zahrnuje i znalosti vytváření podnikatelské strategie, znalosti z ekonomie, finančního managementu, marketingu a výrobního a obecného řízení.
- Funkční expertiza, která předpokládá znalost nejlepších způsobů v oblastech, jako jsou získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, systémy odměňování a řízení pracovního výkonu dalších HR funkcí.
- Kompetence zvládnutí procesů změny a její řízení znamená, že personalisté by měli být schopni pomáhat i liniovým manažerům při změnách v organizaci. Zde využijí kompetence komunikace a leadershipu. Jedná se o oblast, kde význam lidských zdrojů narůstá.
- Osobní důvěryhodnost, kde složkami jsou spolehlivost, etické kvality, respekt budící a udržující chování personalistů a to hlavně v případech, kdy zacházejí s osobními složkami zaměstnanců a s osobními a citlivými daty. Nejde jen o projev morálky nebo charakteru, ale o propojení osobních charakteristik a schopnosti efektivně zvládat profesní nároky.
- Komunikační a psycho-sociální dovednosti, kde můžeme zařadit i diagnostické kompetence a kompetence v oblasti forem a metod vzdělávání dospělých.

- Kompetence v oblasti matematicko-statistických metod a měření (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 109-113).

V České Republice existuje Národní soustava povolání, která monitoruje a shromažďuje požadavky na jednotlivá povolání na trhu práce. Vytvořila tak databázi, kde jsou dostupné rozpisy jednotlivých povolání a jejich kvalifikačních požadavků, odborných kompetencí a obecných kompetencí. Hlavním zdrojem informací jsou Sektorové rady, které jsou tvořeny zkušenými odborníky z oblasti zaměstnavatelů, profesních organizací, svazů aj. Hlavními cíli Národní soustavy povolání jsou např.:

- posílení role zaměstnavatelů v procesu rozvoje lidských zdrojů,
- vytvoření databáze povolání,
- zajištění informovanosti vzdělavatelů o potřebách trhu práce na lidské zdroje,
- či zvýšení mobility a flexibility na trhu práce v rámci ČR i celé Evropské Unie (Národní soustava povolání, 2014, [online]).

Můžeme zde najít i povolání personalisty, personalisty specialisty, Specialisty hodnocení a odměňování zaměstnanců, specialisty náboru pracovních sil, specialisty právních vztahů a specialisty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Národní soustava povolání, 2014, [online]).

Vzhledem k tomu, že cíl mé práce je zaměřen na kompetenční model personalisty v personální agentuře, který se nespécializuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ani na hodnocení a odměňování zaměstnanců, nebudu se těmito kategoriím v mé práci blíže věnovat.

### **3.2.3.1 Personalista podle Národní soustavy povolání**

V následujících podkapitolách přiblížím kompetence pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů podle Národní soustavy povolání.

Podle Národní soustavy povolání personalista „plánuje, organizuje a vykonává veškerou činnost, včetně zajištění tvorby a evidence všech písemností, které jsou právními normami předepsány pro daný typ firmy/organizace“ (Národní soustava povolání, 2012, [online]). Pracovními činnostmi jsou např. příprava a realizace



přijímacích a propouštěcích procedur ve firmě, komunikace s vedením společnosti obecně, sledování legislativních změn v oblasti pracovně právní problematiky atd. Co se týká odborné přípravy, tak nejvhodnějším je podle Národní soustavy povolání bakalářský studijní program v ekonomickém oboru. Měl by disponovat počítačovou způsobilostí, měl by mít právní povědomí, jazykovou způsobilost v češtině, ale za to nepotřebuje způsobilost k řízení osobního automobilu. Měl by mít teoretickou znalost hodnotících a motivačních systémů zaměstnanců, měl by znát základy pracovního práva a zákoníku práce, zákon o zaměstnanosti aj. V praktické oblasti by se měl orientovat v pracovně právní a další příslušné legislativě, ve využívání výpočetní techniky, v tvorbě a spravování dokumentů v administrativě personální činnosti a měl by se orientovat v zajišťování náborových činností. K těmto dovednostem se poté vážou hlavně tyto měkké kompetence: efektivní komunikace, flexibilita, výkonnost, samostatnost, řešení problémů a aktivní přístup. Co se naopak nevyžaduje vůbec je vedení lidí (leadership). Národní soustava povolání také pamatuje na to, jakými onemocněními je výkon této pozice omezen a řadí sem poruchy vidění, onemocnění končetin s poruchou funkce včetně porážových stavů, duševní poruchy, poruchy chování, závažná psychosomatická onemocnění a závažné stavy po úrazech či operacích pohybového systému (Národní soustava povolání, 2012, [online]).

Požadavky na personalistu v personální agentuře jsou trošku komplexnější, než v některých firmách na oddělení HR. Většinou se v jedné osobě spojuje nejen výše popsaný personalista, ale i specialista nábory pracovních sil a specialista pracovně právních vztahů. V následujících kapitolách se jim budu věnovat.

### **3.2.3.2 Specialista nábory pracovních sil podle Národní soustavy povolání**

Jak už jsem zmínila výše, práce personalisty v personální agentuře je komplexnější a obsahuje i činnosti typické pro specialistu nábory pracovních sil.

„Specialista nábory pracovních sil plánuje, připravuje a provádí nábor, přijímání a uvolňování zaměstnanců“ (Národní soustava povolání, 2012, [online]). Mezi jeho pracovní činnosti patří organizace procesu nábory zaměstnanců, příprava přijímacích a výstupních pohovorů, spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy, sledování informací o trhu práce a sledování legislativních změn pracovně právní

problematiky. Příprava na toto povolání je nejvhodnější v oboru sociologie nebo v oboru ekonomika a management to na úrovni bakalářského programu. Odborné znalosti se vyžadují v oblastech kategorizace prací, zákon o zaměstnanosti, základy pracovního práva, zákoník práce, postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení aj. V praktických dovednostech jsou obvykle požadovány tyto dovednosti: využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, propouštění zaměstnanců. V obecných dovednostech se cení počítačová způsobilost, právní povědomí a jazyková způsobilost v češtině. Není požadovaná způsobilost k řízení osobního automobilu. U měkkých dovedností se požaduje zejména efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, výkonnost, samostatnost, celoživotní učení, aktivní přístup a ovlivňování ostatních. Opět se nepožaduje vedení lidí (leadership). Zdravotní omezení se tentokrát týká jen duševních poruch a poruch chování (Národní soustava povolání, 2012, [online]).

V poslední podkapitole přiblížím kompetence specialisty pracovně právních vztahů, protože i to spadá do pracovní náplně pracovníka personální agentury.

### **3.2.3.3 Specialista pracovně právních vztahů podle Národní soustavy povolání**

Jak jsem zmínila výše, tak personalista v personálních agenturách má většinou širší zaměření než personalista ve firmě. Jedním ze zaměření je i na pracovně právní vztahy.

Podle Národní soustavy povolání jsou pracovní činnosti specialisty pracovně právních vztahů tvorba pracovních smluv, kontrola dodržování pracovních smluv, řešení stížností zaměstnanců a jejich neshod s vedením společnosti v pracovně právních vztazích, komunikace se zaměstnanci, sledování legislativních změn v pracovně právních předpisech a spolupráce s jednotlivými útvary a s vedením společnosti. Nejlépe se na tuto pracovní pozici dá připravit podle Národní soustavy povolání studiem a získáním bakalářského titulu v oborech sociologie a ekonomiky a managementu. Zaměstnanec by měl mít teoretické znalosti z oblastí kategorizace prací, zákona o zaměstnanosti, základy pracovního práva a zákoník práce, pracovně právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin. V praktických dovednostech se obvykle vyžaduje organizování kolektivního vyjednávání,

řešení pracovněprávní problematiky v rámci organizace nebo tvorba a aktualizace pracovněprávních dokumentů a pracovních smluv. Z obecných dovedností jsou požadovány hlavně počítačová způsobilost, právní povědomí a jazyková způsobilost v češtině a z měkkých kompetencí především efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup či objevování a orientace v informacích. Na druhou stranu se nepožaduje uspokojování zákaznických potřeb a vedení lidí. Zdravotní omezení jsou v oblasti duševních poruch a poruch chování (Národní soustava povolání, 2012, [online]).

Tímto ukončím velkou část mé diplomové práce a to teoretickou část, kde jsem vymezila a definovala pojmy, se kterými budu dále pracovat. Jelikož cílem moji diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře, přiblížila jsem nejdříve celkově obraz personálního řízení a ukotvila tak pojmy jako kompetence a kompetenční modely. Dále jsem zkoumala pojem kompetence a na ně navazující kompetenční modely, které z kompetencí vychází. A aby byl soupis kompletní, musela jsem přiblížit i pojem „personální agentura“ a pracovní trh, ve kterém se činnost této agentury realizuje. Následuje praktická část mé diplomové práce, kde nejdříve přiblížím objekt mé diplomové práce a poté už přikročím k vytvoření samotného kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře.

## **4 Kompetenční model personalisty v personální agentuře**

V této praktické části mé diplomové práce se budu věnovat tvorbě kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře, kterou jsem si vybrala. V první kapitole představím personální agenturu, kterou jsem se rozhodla zkoumat.

### **4.1 Personální agentura XY**

V této kapitole se budu věnovat činnostem a profilu personální agentury, kterou jsem se rozhodla zkoumat. Všechny informace, které zde uvádím, jsou čerpány z interních materiálů agentury nebo z rozhovorů s vedoucí pobočky Ostrava.

Tato agentura má zkušenosti z projektů ve výrobních společnostech, finančních institucích (banky, pojišťovny, leasing, spotřebitelské úvěry), FMCG, retailu a farmacie jak v České republice, tak v zemích střední a východní Evropy. Nabízejí řešení na klíč přímo odpovídající požadavkům a potřebám klientů, individuální přístup a široké spektrum zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů. Najímají si ji Ti, kteří procházejí změnami organizační struktury, managementu, rozrůstáním nebo útlumem obchodních aktivit. Má 19 zaměstnanců, kteří působí na pobočkách v Praze, která má na starosti Střední Čechy a v Ostravě, která se stará o celou Moravu. Je členem asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR (Interní materiály).

Zakládá si na tom, že je spolehlivou a vyhledávanou poradenskou firmou v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejím dlouhodobým a trvalým cílem je poskytování kvalitních služeb, které budou v plné míře uspokojovat široký okruh zákazníků s důrazem na jakost a kvalitu poskytovaných služeb. Společnost je přesvědčená, že etické a čestné jednání představuje základ dobrých vztahů uvnitř společnosti i vůči jejich klientům. Aby byly záměry společnosti realizovány, je nutné získat všechny spolupracovníky pro politiku kvality a budovat firemní kulturu v duchu otevřenosti, čestného jednání a fair-play. Proto je úkolem každého pracovníka vykonávat svou práci v bezvadné kvalitě, bez závad a dodržovat zásady profesionálního chování. Již od založení společnosti v roce 2002 pečlivě dbají na dodržování kvality a i nadále chtějí

v tomto nastaveném trendu pokračovat a vytvářet tak veškeré předpoklady pro zavedený systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. V následujících letech si kladou za cíl tuto již vysokou úroveň jejich práce a kvality úspěšně obhajovat a neustále zlepšovat. Tyto stávající činnosti a cíle si je zavazují nejen k trvalému prosazování vysoké úrovně kvality jejich procesů a služeb, ale také k zabezpečení péče o životní prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, dodržování legislativy a zajištění perspektivní a zajímavé práce pro své zaměstnance. Firma se také hlásí k sociální zodpovědnosti a podporuje neziskové organizace:

Kaňka, o.s. – organizace rozvíjející schopnosti dětí každého věku bez ohledu na jejich zdravotní stav nebo sociální situaci.

Dlouhá Cesta, o.s. – organizace, která pomáhá rodičům a rodinám vyrovnat se s úmrtím dítěte (Interní materiály).

#### **4.1.1 Služby agentury**

V této kapitole přiblížím služby, které agentura nabízí svým klientům. Každý zaměstnanec se musí orientovat ve všech nabízených oblastech a znát dopodrobna jejich náplň, protože tyto služby prezentuje jak potenciálním klientům, tak stávajícím klientům s cílem rozšíření svého působení ve firmě. Na starosti má potom vždy určitou část podle své kvalifikace (Interní materiály):

1. Consulting jsou projekty zaměřené na řízení lidských zdrojů a řízení výrobních nebo logistických procesů. Spadá sem:
  - Audit, implementace a optimalizace procesů ve společnosti – audit se provádí buď v celé společnosti či jednotlivých odděleních.
  - Procesní a personální audit.
  - Program 360° hodnocení.
  - Systémy odměňování a motivační systémy.
  - Outplacement, kdy podstatou je pomoc propuštěným zaměstnancům rychle a efektivně přejít k novému uplatnění na trhu práce.

- Onboarding na druhou stranu nabízí adaptační plán, pro nově nastupující zaměstnance.
- Krizový management.
- Downsizing v sobě zahrnuje procesy zaměřené na redukci zaměstnanců s cílem efektivně snížit počet zaměstnanců se zachováním plné funkčnosti jednotlivých oddělení.

2. Oblast Interim Management znamená zajištění HR profesionála do společnosti, který řídí veškeré procesy v rámci lidských zdrojů, případně se soustředí jen na požadovanou oblast – nábor, vzdělávání a odměňování. Nabízí tato řešení:

- Zajištění náborového profesionála, který nese zodpovědnost za celý proces náboru. Působí v sídle společnosti klienta a stává se na dohodnutou dobu platným členem jeho týmu. Vystupuje jeho jménem ve vztahu k dodavatelům, rozhoduje ve prospěch klienta, zastupuje klienta při propagaci na trhu práce, komunikaci s institucemi, zpracuje kompletní audit stávajícího náborového procesu a navrhne případné zlepšení, spolupracuje s manažery klienta a zavádí odsouhlasené změny, včetně proškolení vybraných zaměstnanců.
- Assessment centre je moderní metoda profesionálního výběru kandidátů a cílem je komplexně posoudit schopnosti a výkonnostní předpoklady uchazeče. Mapuje osobnostní profil, kompetence a motivaci, komunikační dovednosti a obvyklé vzorce chování v týmu v podmínkách simulující reálné situace. Kandidát je hodnocen v interakci s ostatními a je hodnocen více hodnotiteli, kteří zaručují vysokou relevanci a komplexnost závěrečného hodnocení.
- Development centre je metoda, která spolehlivě identifikuje rozvojové potřeby zaměstnanců.
- Zajištění profesionála pro řízení vzdělávacích projektů je služba, která zahrnuje přípravu a řízení strategie vzdělávání podle interních potřeb, plán školení, rozpočet vzdělávání, výběr dodavatelů, atd.

3. Služby personální agentury se zaměřují i na oblast rozvoje zaměstnanců a koncepce vzdělávání a plány školení. Pořádají otevřené kurzy zaměřené na rozvoj osobnostních, manažerských i odborných dovedností, specifické vzdělávací programy zaměřené na rozvoj komunikace, týmové spolupráce, manažerských dovedností a audit, implementace a optimalizace procesu vzdělávání. Zahrnuje tyto programy:

- Program TWI (training within industry) je efektivní vzdělávací metoda, která implementuje základy štíhlé výroby přímo v provozu klienta.
  - o Jako jediná společnost v České republice spolupracují se špičkovými školiteli z TWI institutu, který sídlí v USA.
- FunnelMind je metoda, která identifikuje příčiny problémů ve společnosti.
- AC Hummer je strategická simulační hra určená pro manažery a technické pozice především z oblasti výroby.
- Grantový management v sobě zahrnuje konzultační a realizační služby v oblasti grantových projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
- One to one coaching je individuální rozvojová metoda sloužící k eliminaci překážek, které si koučovaný sám staví.
- Zaměstnanecké workshopy jsou pracovní setkávání zaměstnanců s cílem identifikovat úzká místa ve společnosti.
- Parník je program, který je zaměřený na zlepšení interní komunikace ve společnostech, týmech i mezi různými týmy.

Personální agentura také nabízí různá školení a momentálně má otevřené tyto moduly (Interní materiály):

- Management excellence.
- B2B manažerská akademie.
- Lean Management.
- HR akademie.
- Výchova mistrů v Čechách.
- Akademie pro mistry.

- Marketingová akademie.
- Školení trenérů.
- Office management.
- ABC klíčových dovedností.
- Prožitkem proti stresu – zahrnuje kurzy Muzikoterapie, Arteterapie a Dramaterapie.

Tato personální agentura se tedy nezaměřuje pouze na získávání a výběr zaměstnanců, ale na celkovou konzultační činnost v oblasti lidských zdrojů. Každý ze zaměstnanců má na starosti jiný projekt a jinou část spolupráce s klientem. Agentura také zaměstnává několik externích lektorů, kteří poskytují své znalosti z oboru a může tak poskytovat kvalitní a odborné služby každému klientovi podle toho, jak potřebuje.

Cílem mé diplomové práce je kompetenční model personalisty v personální agentuře a já si z této agentury vybrala pozici Junior konzultantky, která zároveň působí jako asistentka a administrativní podpora pro tým Ostrava.

Poté, co jsem představila agenturu, ve které pracuje člověk, pro kterého zpracovávám kompetenční model, můžu už přejít k samotné tvorbě kompetenčního modelu. Tomu se budu věnovat v následujících kapitolách.

## **4.2 Kompetenční model personalisty v personální agentuře**

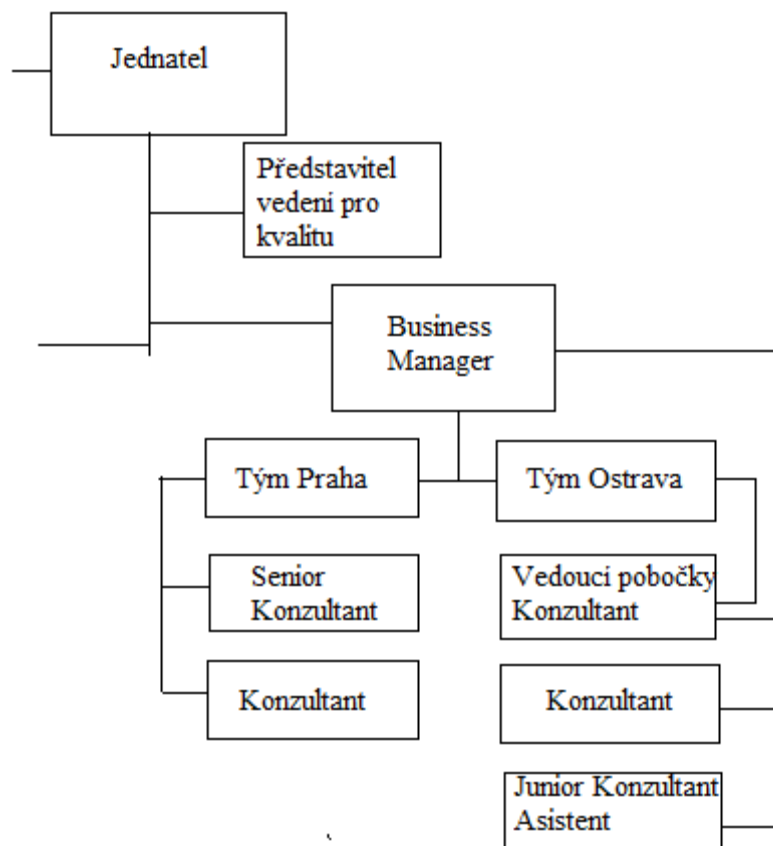
V předchozí kapitole jsem představila personální agenturu, kterou jsem se rozhodla zkoumat a pracovní náplň personalisty v personální agentuře a teď už přistoupím k tvorbě kompetenčního modelu a postupovat budu po jednotlivých fázích, tak jak je definuje odborná literatura.



### 4.2.1 Přípravná fáze

Jak jsem již uvedla v teoretické části své práce, tak cílem přípravné fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46).

Klíčovou pozicí v personální agentuře u mě bude představovat junior konzultantka působící na pobočce v Ostravě, která zároveň zajišťuje administrativní podporu pro celý tým Moravy. Spolu s ní působí na pobočce ještě jedna konzultantka a obě spadají pod vedoucí pobočky. Lépe to zobrazuje organizační řád, viz níže.



Obr. č.3 Organizační struktura personální agentury XY (Interní materiály)

Co se týká strategických cílů organizace, tak těch má agentura několik. Tyto cíle jsem identifikovala z interních materiálů. Agentura si klade za cíl chovat se čestně a eticky ke každému klientovi a dodávat tak profesionální služby. Agentura klade

i velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, jejíž úroveň si chce nejenom podržet, ale i nadále zvyšovat. V rámci cílů organizace se objevují cíle zaměřené na samotné pracovníky agentury, kteří svým chováním naplňují její cíle. Klade si tedy za cíl zaměstnávat motivovaný tým osobností, které jsou ve své práci úspěšné. Od svých zaměstnanců požadují aktivní přístup k vlastnímu rozvoji, loajalitu, kreativitu a kvalitu.

Co se týče zvoleného přístupu při tvorbě kompetenčního modelu, tak jsem si vybrala přístup šitý na míru, díky kterému vytvořím specifický kompetenční model přímo pro Junior konzultantku zmíněné agentury. Vycházet budu z dělení kompetencí na:

- Manažerské kompetence - zajišťují splnění cílů v souladu s cíli podniku a vytváření příznivého prostředí v týmu spolupracovníků.
- Interpersonální kompetence jsou nezbytné při každé práci s lidmi, protože jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů mezi lidmi.
- Technické kompetence jsou tvořeny specifickými znalostmi a dovednostmi, které jedinec potřebuje, aby mohl vykonávat určitou funkci. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 34).

Toto členění jsem si vybrala proto, že je přehledné a zahrnuje v sobě všechny důležité složky kompetence, které se objevují i na pozici personalistky v personální agentuře. Do tohoto členění ještě zahrnu klíčové kompetence, které agentura požaduje po každém svém pracovníkovi a ve firmě působí jako zastřešení všech ostatních kompetencí.

#### **4.2.2 Fáze získávání dat**

V této fázi dochází ke komplementaci dostupných informací o pracovním místě nebo roli. Jen připomenu, že mezi základní zdroje a techniky při získávání dat patří:

- rozhovor nebo metoda kritických situací,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,

- analýza pracovních funkcí,
- přímé pozorování (srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48).
- dále můžeme použít i techniky používané v rámci analýzy pracovního místa a analýzy práce (srov. Bartoňková, 2010, s. 100-101).

Já si pro tvorbu kompetenčního modelu vybrala techniky používané v rámci analýzy pracovního místa a vycházela jsem z popisu pracovního místa, interních materiálů agentury XY a její organizační struktury, strategických cílů a z katalogu Národních soustav povolání.

Po prostudování interních materiálů jsem identifikovala klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny pracovníky agentury. Patří sem: kvalita a preciznost, loajalita, kreativita a aktivní přístup k dalšímu vzdělávání.

Asistentka se zodpovídá vedoucímu pobočky a v rámci chodu kanceláře v Ostravě má na starosti administrativní podporu kancelářských činností na základě zadání nadřízeného, v tomto případě vedoucí pobočky. Spadá sem:

- Vyřizování telefonátů, přijímání a odesílání pošty, administrace účetních dokladů, objednávky materiálu a kancelářských potřeb pro pobočku Ostrava, ve spolupráci s pobočkou v Praze.
- Jakožto podpora jednotlivých projektů agentury má na starosti administrativní a organizační zázemí projektů, které zahrnuje zadávání dat do databází společnosti, vedení telefonických pohovorů, organizace a koordinace schůzek konzultantů a manažerů, přípravu materiálů pro projekty, přípravu prezentací a vedení dokumentace dle ISO v Ostravě.
- Její odpovědností je kvalitní, včasná a profesionální příprava projektů dle zadání (Interní materiály).

Junior konzultantka se také zodpovídá vedoucímu pobočky.

- V oblasti získání klientů má na starosti podporu business developmentu, podporu při zpracování nabídek pro klienta dle standardů společnosti a podporu marketingových a PR aktivit. Má se aktivně účastnit při zajišťování projektů, poskytovat administrativní podporu projektů, tedy účast na náborových akcích, telefonáty kandidátům, zpracování dokumentů, systém zakládání dokumentů.

- Také má zajišťovat organizační a administrativní zajištění dle pokynů projektových manažerů.
- Účastní se na tvorbě nových projektů, předává know-how získaného na projektu ostatním zaměstnancům společnosti a aktivně se účastní na interních projektech společnosti.
- Dále tvoří zprávy a reporty dle standardů společnosti, zpracovává výkazy práce a alokuje odpracované hodiny na jednotlivé projekty.
- Komunikuje s novými či stávajícími klienty, kteří mají zájem o personální služby, poskytuje informace o portfoliu služeb a prezentuje společnost. O stávající klienty odpovědně pečuje. To v sobě zahrnuje znalost produktů agentury na takové úrovni, aby mohla samostatně provádět prezentace před klientem.
- Vede výběrová řízení (strukturované pohovory, modelové situace, Assessment centra, testování atd., zajišťuje pro uchazeče poradenství (hlavně zpětná vazba), připravuje vybrané uchazeče na pohovory a výběrová řízení ve firmách a registruje uchazeče o práci do interní databáze.
- V rámci dalšího rozvoje se účastní pravidelných školení.
- Nese odpovědnost za kvalitu, dobré jméno agentury a efektivitu svěřených projektů. Projektem se mimo klienta rozumí i interní projekty zaměřené na inovace metodiky, projekty podporující business development nebo projekty zaměřené na péči o zákazníky.
- Má také odpovědnost za dodržování rozpočtů a zasílání pravidelných reportů a kvalitně odvedenou práci.
- Junior konzultantka, stejně jako všichni ostatní pracovníci agentury, mají povinnost zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděli při výkonu své práce (Interní materiály).

Co se týká kvalifikačních požadavků, tak těmi jsou SŠ/VŠ ideálně souvisejících oborů (personální řízení, andragogika, psychologie, PR nebo celkově humanitní zaměření), uživatelská znalost Microsoft office, řidičský průkaz skupiny B a znalost anglického jazyka.

U odborných předpokladů se očekává znalost pracovně-právní legislativy, zákoníku práce, znalost metodiky získávání a výběru zaměstnanců a znalost procesu personálního marketingu.

U osobnostních předpokladů je kladen důraz na vysokou emoční inteligenci, komunikační, prezentační a organizační schopnosti, samostatnost, spolehlivost, schopnost týmové práce, flexibilita a hlavně inovace a aktivita a komunikace s klientem.

Co se týká dress codu, tak ten se liší podle toho, kde pracovnice tráví ten daný den. Pokud je u klienta a zjišťuje u něho např. výběrové řízení, měla by být oděna čistě, vkusně a formálně, tak aby vhodně reprezentovala agenturu. Většinou to zahrnuje kostýmek nebo společenské kalhoty a sukně s halenou či košilí. Jako boty se doporučují uzavřené společenské boty, nejčastěji lodičky. V případě, kdy svou práci vykonává u svého pracovního stolu na pobočce agentury v Ostravě, není takto přísný dress code vyžadován, nicméně má být oděna čistě a vkusně.

Jak už jsem zmínila výše, tak personalistka vykonává danou práci buď u svého pracovního stolu přímo na pobočce v Ostravě, nebo cestuje za různými klienty, které má agentura po celé Moravě.

Jelikož kompetence, které se požadují u pracovníka této agentury, vyplývají ze strategického cíle, tak všechny úkoly musí být plněny kvalitně a za odvedenou práci se zodpovídá vedoucí pobočky. Taktéž musí být kladen důraz na etiku a čestnost v přístupu ke klientům a potencionálním uchazečům.

Tento soupis doplním o informace z katalogu národní soustavy povolání. Jak už jsem zmínila, tak pracovník personální agentury v sobě obsahuje několik pracovních pozic a těmi jsou personalista, specialista nábory pracovních sil a specialista pracovních právních vztahů. Mezi pracovní činnosti jsou zde řazeny:

- Příprava a realizace přijímacích a propouštěcích procedur ve firmě.
- Komunikace s vedením společnosti obecně.
- Komunikace s jednotlivými útvary společnosti při provádění personální činnosti.
- Identifikace personálních potřeb firmy.
- Spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy.
- Spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniovými manažery.
- Tvorba pracovních smluv.
- Kontrola dodržování pracovních smluv.

- Řešení stížností zaměstnanců a jejich neshod s vedením společnosti v pracovně právních vztazích.

### 4.2.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi budu analyzovat informace, které jsem získala ve fázi předešlé a nejdříve musím vytvořit soupis jednotlivých projevů chování charakteristických pro danou pracovní pozici a ze získaných informací identifikovat ty aktivity, které přispívají k vysokému výkonu. Tím si zajistíme, že do další fáze se dostanou jen ty informace, které mohou být zdrojem následné tvorby a popisu kompetencí. Poté následuje vytvoření tzv. kompetenčních témat nebo též kompetenčních kotev a můžeme je považovat za základ kompetence a jejich projevů (srov. Bartoňková, 2010, s. 101).

Po prostudování interních materiálů agentury jsem identifikovala tyto klíčové kompetence:

#### **Kvalita a preciznost**

Pracovník klade důraz na detaily a prokazuje náležitou úroveň preciznosti a dokončení projektu a svých povinností úspěšně a včas.

Projevy chování:

- kontroluje práci, aby se ujistil o její správnosti, kompletnosti a kvalitě.
- Dbá na specifika situace nebo na problémy, které se objevují v procesu.
- Rozumí účelu nebo cíli.
- I přes pozornosti věnované detailům neztratí z očí cíl.
- Přebírá iniciativu nebo zodpovědnost včasným a přesným způsobem.
- Svědomitý, kontroluje svou práci několikrát.
- Poskytuje zpětnou vazbu a přijímá zpětnou vazbu od ostatních.

#### **Loajalita**

Přijímá a řídí se cíli, které definovala organizace, plní úkoly, které vedou ke splnění těchto cílů a své chování a aktivity podle toho přizpůsobuje.

Projevy chování:

- pomáhá a podporuje kolegy v jejich práci.
- Z chování pracovníka je patrný dlouhodobý vztah k organizaci.
- Loajalita zůstává zachována, i když organizace prochází organizačními změnami.
- Je si vědom svého postavení ve vztahu k potřebám organizace.
- Nezděráhá se vykonat práci navíc, pokud to situace vyžaduje.
- Vyjadřuje podporu organizačním cílům.
- V zájmu organizace přijímá i nepopulární rozhodnutí.

### **Kreativita**

„Pojem kreativita je latinského původu a znamená schopnost produktivního myšlení, tzn. rozbíjení myšlení ve vyjetých kolejích a myšlenkových blokáde. Novou kombinací různých informací, které dosud nebyly viděny ve vzájemných souvislostech, mají být vypracovány nové možnosti řešení“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 238).

Projevy chování:

- aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské záležitosti.
- Má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů.
- Rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí.

### **Aktivní přístup k dalšímu vzdělávání**

Pracovník neustále rozvíjí svou způsobilost k učení a snaží se neustále vzdělávat v oboru.

Projevy chování:

- je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem.
- Vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe.
- Ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby.
- Aktivně se vzdělává.
- Zná své silné a slabé stránky.

- Své silné stránky dále rozvíjí.
- Umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb.
- Při osvojování nových dovedností je vytrvalý.

V rámci pracovní pozice asistentky má pracovnice této agentury na starosti vyřizování telefonátů a emailů, které by měla kontrolovat každou půlhodinu, aby nedocházelo ke zbytečným průtahům ve vyřizování. → **Preciznost, svědomitost**

Musí dbát i na to, aby bylo vždy dostatek kancelářských potřeb pro všechny, co se na pobočce vyskytují a taky pro klienty, co přichází na klientské návštěvy, s tím se pojí i objednávání reklamních předmětů. Měla by znát vkus stálých klientů a vědět, co by je potěšilo. → **Plnění klientových požadavků, plánování činností dopředu**

Má také na starosti interní databázi kandidátů a zodpovídá za správnost údajů vkládaných do databáze. → **Pečlivost, strukturování informací**

Dbá na to, aby životopisy od potencionálních uchazečů byly zapsány, co nejdříve po jejich přijetí s tím, že si nejdříve musí ověřit, zda uchazeč s uložením osobních údajů souhlasí. → **Interpersonální komunikace, organizování**

Do administrativní podpory spadá i starost o přípravu materiálů pro projekty a přípravu prezentací jak pro sebe samu, když jede navštívit klienta, ale také pro ostatní konzultantky, kteří s ní spolupracují na pobočce v Ostravě. → **Prezentování, znalost oboru.**

V tomto na ní ostatní kolegyně spoléhají, a proto je zodpovědná za správnost a včasnou přípravu. → **Organizování, řízení sama sebe**

Jako junior konzultantka má na starosti i podporu při získávání nových klientů. S tím se pojí zpracování nabídky, podpora marketingových a PR aktivit. Do této kategorii spadá prezentace společnosti většinou v sídle firmy potencionálního klienta, komunikace s potencionálními klienty, junior konzultantka také musí dbát na vysokou kvalitu poskytovaných informací. → **Sdělování informací, znalost oboru a práva, reprezentování společnosti**

Nejen, že se musí aktivně účastnit při zajišťování projektů, koordinaci schůzek s potencionálními klienty, ale také poskytovat administrativní podporu, což znamená přípravu materiálů, zakládání a archivaci dokumentů. → **Interpersonální komunikace, spolupráce s klientem**



O stávající klienty musí náležitě pečovat a poskytovat, popřípadě si vyžádat zpětnou vazbu. → **Starost o klienta, předávání informací**

Informace a nové zkušenosti z nových projektů předává svým kolegům a dělí se o získané poznatky. → **Předávání informací, spolupráce s kolegy**

Pokud má organizace nějaké interní projekty, tak se aktivně účastní i jich. Taktéž se účastní pravidelných školení, která jsou zaměřená na oblast její práce a jejího dalšího rozvoje. → **Vlastní rozvoj**

Co se týká náborových akcí, tak tam se vyžaduje její plné nasazení a to obzvláště ve vyřizování telefonátů, vedení výběrových řízení a koordinace všech zúčastněných. → **Vhodné strukturování času, rychlé a pružné reagování**

Poté, co personalistka dostane všechny potřebné údaje o pracovním místě, které má obsadit, musí sestavit inzerát, který vyvěsí na internetových stránkách. → **Znalost oboru a práva, strukturování informací**

Poté, co se jí začínají ozývat uchazeči, musí je selektovat podle zadaných kritérií a odpovídat každému zvlášť. Pokud se účastníkova kvalifikace neslučuje s požadavky, upozorní ho emailem a pokud uchazeč souhlasí, zadá jeho životopis do databáze. → **Komunikace s klientem, znalost interních systémů**

Je důležité říct, že personalistka vždy jedná ve jménu klienta, nikdy se nepředstavuje jako pracovnice personální agentury. → **Reprezentování společnosti**

S tím se pojí i povinnost zachovat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dovídá buď z životopisů uchazečů, nebo z interních materiálů a schůzek mezi agenturou a klientem, organizací, která si agenturu najímá. → **Reprezentování společnosti, zachování mlčenlivosti**

Pokud se účastník na hledanou pracovní pozici hodí, ponechá si jeho životopis do té doby, než najde dostatek vhodných uchazečů, aby mohla uspořádat hromadné výběrové řízení tzv. assessment centrum. → **Znalost oboru, strukturování času**

Pokud se jedná o pozici, která vyžaduje pouze individuální pohovor, tak uchazeči zavolá a domluví si termín. Pokud je uchazeč úspěšný, je doporučen do dalšího kola už přímo k budoucímu nadřízenému ve firmě. Poté uchazeče na pohovor do firmy připraví podle dostupných informací a poradí v oblastech, ve kterých si uchazeč není jistý. → **Komunikace s klientem, znalost oboru**

Pokud uchazeč nevyhovuje, je mu to sděleno telefonicky hned, jak je rozhodnuto, spolu se zpětnou vazbou a s doporučeními pro příště. → **Komunikace s klientem**

Pokud se jedná o hromadné výběrové řízení, tak to se vždy koná ve firemním sídle zadavatele. Personalistka tedy musí přepravit všechny potřebné materiály ke klientovi a připravit výběrové řízení. Po skončení výběrového řízení musí vyhodnotit všechny dostupné informace, které o uchazečích získala z pozorování a testů a vybrat pár vhodných kandidátů, které doporučí do dalších kol výběrového řízení. → **Plánování času, znalost oboru.**

Těm, co neprojdou, se ozve telefonicky a nabídne zpětnou vazbu → **komunikace s klientem**

Mezi hlavní cíle agentury patří zaměření na kvalitu poskytovaných služeb a k tomu patří pravidelná a stálá komunikace s klientem. → **Komunikace s klientem, reprezentování společnosti, podpora společnosti**

Vždy musí být vedena na profesionální úrovni. → **Reprezentování společnosti**

Personalistka by měla klienta informovat hned, jak ví nějaké nové informace o výběrovém řízení, jak probíhá, koho doporučuje dále, ale také pravidelně se dotazovat na spokojenost klienta a zda nemá nějaké další požadavky. → **komunikace s klientem, reprezentování společnosti**

Všechny tyto činnosti doplňuje odpovídáním na příchozí maily, telefonáty a popřípadě plněním operativních úkolů, které ji zadá buď vedoucí pobočky, nebo přímo jednatelka agentury. → **Organizování času a úkolů, pružné reagování na nové úkoly**

Pokud je požádána o pomoc nějakou svoji kolegyní ať už z pobočky v Ostravě nebo v Praze, poskytne radu a pomoc v rámci svých znalostí, zkušeností a možností. → **Podpora kolegů, znalost oboru a práva**

Proto je komunikace v rámci agentury důležitá. Měla by vědět, jak daleko je s určitým projektem její kolegyně z Ostravy, zda nepotřebuje pomoci nebo při konzultování problémů s kolegy v Praze. → **Spolupráce s kolegy**

Stará se také o koordinaci pravidelných porad, kterých se účastní celá agentura a dbá na zúčastnění se kolegyně z Ostravy. → **Strukturování aktivit, spolupráce s kolegy**

Junior konzultantka také pravidelně zasílá reporty své nadřízené, které musí být zpracovány pečlivě a co možná nejobsáhleji. → **Pečlivost, znalost oboru**

Tyto reporty také zahrnují rozpočet pobočky a junior konzultantka musí dbát na to, aby nebyl překročen. → **znalost oboru, plánování finančních zdrojů**

Výše jsem co nejpodrobněji popsala pracovní úkoly pracovníka personální agentury a identifikovala to nejdůležitější chování, které vede k dosahování vysokého výkonu. V následujícím kroku je zařadím do jednotlivých skupin, tzv. kompetenčních témat, které jsou základem kompetence. Jedná se o tzv. seskupování podobných projevů chování a požadavků do sourodých celků (srov. Bartoňková, 2010, s. 101).

Jelikož jsem vycházela z Tyronova dělení kompetencí, tak budu identifikované chování zařazovat do těchto tří kategorií:

- Manažerské kompetence - zajišťují splnění cílů v souladu s cíli podniku a vytváření příznivého prostředí v týmu spolupracovníků. Do této kategorie jsem zařadila chování, které pracovník personální agentury využívá při rozhodování a hlavně při organizování. Taktéž sem spadá chování, které se váže na klienta, ať už organizace nebo potenciální uchazeče a s tím spojená profesionalita.
- Interpersonální kompetence jsou nezbytné při každé práci s lidmi, protože jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů mezi lidmi. U interpersonálních kompetencí jsem se soustředila na kompetence, které pracovník personální agentury potřebuje při každodenních činnostech tak, aby naplnil cíle organizace a efektivně plnil své pracovní úkoly v rovinně kontaktu s ostatními.
- Technické kompetence jsou tvořeny specifickými znalostmi a dovednostmi, které jedinec potřebuje, aby mohl vykonávat určitou funkci. Vztahují se přímo k vykonávání konkrétního oboru a odlišují tak odborníky mezi sebou. Do této kategorie jsem zařadila kompetence, které se týkají všech činností spojených s lidskými zdroji, jako je předvýběr, výběr zaměstnanců, vedení výběrových řízení a znalost interního personálního systému. Dále sem

spadají znalosti ohledně pracovně-právní legislativy, jako je zákoník práce či orientace na trhu práce. Také jsem sem zařadila schopnosti, které se vážou na um zpracovávat informace.

V Tyronově dělení se objevují tzv. manažerské kompetence, které se spíše používají při identifikování kompetencí u manažerů než u junior konzultantek v personální agentuře. Po analyzování pracovní náplně této pozice jsem však došla k závěru, že tato pozice v sobě zahrnuje i spoustu projevů chování, které se vyskytují u manažera. Několikrát jsem už zmínila, že tato pozice je velmi komplexní a obsahuje v sobě nejenom junior konzultantku, ale i asistentku, specialistu pracovně-právních vztahů a specialistu náboru pracovních sil. Po této analýze jsem zjistila, že sem spadá i část manažerských kompetencí.

Součástí této fáze je vhodné získané kompetence ověřit na širším vzorku respondentů, ale tento krok jsem s ohledem na rozsah této práce nerealizovala. Můžu tedy přistoupit rovnou k další fázi a tím je popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.

#### **4.2.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

V předchozí fázi jsem analyzovala všechny dostupné informace, které jsem měla o daném pracovním místě k dispozici. Analyzovala jsem pracovní pozici junior konzultantky, která zároveň zajišťuje administrativní podporu týmu Ostrava, v personální agentuře. V této fázi už tedy přejdu k cíli mé práce a to k tvorbě kompetenčního modelu pro tuto pracovní pozici. Kompetence jsem zařadila do několika kompetenčních témat a ke každé kompetenci jsem uvedla chování, které ji charakterizuje. Vycházela jsem z dostupné literatury, katalogu Národní soustavy povolání, z kompetenčního modelu vytvořeného pro stát Montanu v USA v roce 2002 (A Guide to Integrating Competencies into Montana's Human Resource Program, 2002), z interních materiálů, organizační struktury a cílů agentury. Při tvorbě kompetenčního modelu jsem vycházela z Tyronova dělení kompetencí na technické, manažerské a interpersonální. Dále jsem sem zařadila i kategorii klíčových kompetencí, které jsou stejné pro všechny pracovníky této personální agentury. Výsledkem je tato tabulka.

<b>Klíčové kompetence</b>	
Kvalita a preciznost	Pracovník klade důraz na detaily a prokazuje náležitou úroveň preciznosti. Kontroluje svou práci, aby se ujistil, o její správnosti, kompletnosti a kvalitě. I přes pozornost věnované detailům, neztratí z očí cíl. Pracovník je svědomitý.
Loajalita	Pracovník pomáhá a podporuje kolegy v jejich práci, nezdráhá se vykonat práci navíc, pokud to situace vyžaduje. Pracovník vyjadřuje podporu organizačním cílům a zůstává organizaci věrný, i když prochází organizačními změnami.
Kreativita	Pracovník aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či ke změně. Je otevřený k poznávání nových a originálních řešení a postupů a má schopnost produktivního myšlení, má myšlení, které rozbíjí uvažování v zajetých kolejích.
Aktivní přístup k dalšímu vzdělávání	Pracovník vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe. Aktivně se vzdělává a vyhledává možnosti nového rozvoje. Umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z vlastních chyb.

<b>Technické Kompetence</b>	
Lidské zdroje	Pracovník má znalosti z oblasti personální práce, testování uchazečů a výběrových procedur, má schopnost identifikovat vhodné uchazeče o zaměstnání. Umí pracovat s interní databází a zná procesy personálního marketingu.
Legislativa	Pracovník má znalosti z oblasti pracovně-právní legislativy. Zejména se orientuje v zákoníku práce, v zákoně o zaměstnanosti, v kvalifikačních a dalších požadavcích povolání. Má znalosti z oblasti mezd a platů a orientuje se na trhu práce.
Práce s informacemi	Pracovník umí přijmout, strukturovat a dokumentovat nové informace. Umí je srovnávat, posuzovat a ověřovat a předávat dál, aniž by je zkreslil. Taktéž se umí dobře orientovat ve větším množství informací.

<b>Manažerské kompetence</b>	
Orientace na klienta	Všechny aktivity pracovník vykonává s ohledem na přání a požadavky klienta. Vytváří atmosféru důvěry a podporuje otevřené a konstruktivní prostředí.
Plánování a organizování	Pracovník umí plánovat podle situace a to buď krátkodobě, nebo dlouhodobě a umí naplánovat zdroje i čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité úkoly. Organizuje jak svou činnost, tak činnost ostatních.
Etika	Pracovník dbá na zachování mlčenlivosti ohledně citlivých informací, které se v rámci své práce dozvěděl. Při své práci je objektivní a nezaújatý.
Profesionalita	Pracovník svým chováním přispívá k dobrému jménu agentury. Zná produkty společnosti na takové úrovni, aby je mohl kvalitně reprezentovat, a vždy chodí čistě a vkusně oblečen.

<b>Interpersonální kompetence</b>	
Komunikace	Pracovník umí prezentovat myšlenky písemně i verbálně na velmi dobré úrovni a dokáže prezentovat před ostatními. Umí aktivně naslouchat ostatním a vyžaduje zpětnou vazbu. Kritiku a negativní informace umí sdělovat tak, aby nedošlo ke konfliktům.
Kooperace	Pracovník umí aktivně spolupracovat, směřuje své aktivity ke skupinovému cíli a sdílí a nabízí informace ostatním v pracovním týmu. Taktéž poskytuje ostatním podporu.
Samostatnost	Pracovník prokazuje schopnost řídit sám sebe při plnění úkolů a umí odhadnout vlastní síly. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc. Nebojí se zodpovědnosti a dokáže rychle a pružně reagovat.
Flexibilita	Pracovník se nebojí rizika nepoznaných cest a je schopný se přizpůsobit novým podmínkám. Umí reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat a v průběhu činnosti změnit postup práce.

Výsledný kompetenční model jsem poté zpracovala do této podoby.

# Klíčové kompetence

Kvalita a preciznost

Loajalita

Kreativita

Aktivní přístup k dalšímu vzdělávání

## Technické kompetence

Lidské zdroje  
Legislativa  
Práce s informacemi

## Manažerské kompetence

Orientace na klienta  
Plánování a organizování  
Etika  
Profesionalita

## Interpersonální kompetence

Komunikace  
Kooperace  
Samostatnost  
Flexibilita

#### **4.2.5 Ověření a validizace vzniklého modelu**

V této poslední fázi dochází k ověření, zda je kompetenční model funkční, zda popsal takové chování, které mají zaměstnanci s nadprůměrnými výkony a zda ho tedy můžeme použít v praxi. Výstupem je příprava využívání kompetenčního modelu v praxi, tedy implementace do systému řízení lidských zdrojů v organizaci, kde se může uplatnit např. při identifikaci vzdělávacích potřeb, při výběru zaměstnanců či při jejich hodnocení (srov. Bartoňková, 2010, s. 102).

Tuto fázi už v mé práci provádět nebudu s ohledem na její rozsah, časové a finanční možnosti a s ohledem na své zkušenosti z této oblasti. Nicméně bych byla ráda, kdyby si tato personální agentura vzala můj kompetenční model jako předlohu např. pro hodnocení zaměstnance nebo při přijímání dalších zaměstnanců na tuto pozici, až budou otevírat nové pobočky v jiných městech.



## Závěr

Tímto jsem dospěla na konec mé diplomové práce, která si kladla za cíl vytvořit kompetenční model personalisty pracujícího v personální agentuře.

V první kapitole jsem se věnovala oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast se stává čím dál tím důležitější a nepostradatelnější a lidé pracující v této oblasti mají na starosti všechny personální činnosti spojené s pracovníky dané organizace. Jednou z jejich činností je i přijímání nových pracovníků a zde jim na pomoc může přijít kompetenční model.

Jelikož kompetenční model vychází z kompetencí, musela nejdřív ukotvit pojem kompetence. Definovala jsem ho podle různých autorů a snažila se ho popsat ze všech úhlů tak, abych v další kapitole mohla navázat s kompetenčním modelem. Taktéž jsem tento pojem ukotvila v odborné literatuře a uvedla, jaké máme typy a jak se k němu přistupuje při jeho tvorbě, abych věděla, jak se v praktické části své práce orientovat.

V další kapitole jsem se věnovala už personálním agenturám, jakožto objektu, který pomáhá najít lidem práci. Popsala jsem oblast, ve které působí, a také jsem se věnovala kompetencím, které by měl mít pracovník v oblasti řízení lidských zdrojů.

Poté už následuje praktická část mé diplomové práce. V první kapitole této části jsem představila agenturu, kterou jsem se rozhodla zkoumat. Portfolio jejich služeb je velmi široké a zjistila jsem, že zaměstnanci pracující na v této agentuře mají velmi komplexní pracovní náplně. V dalších částech jsem už přešla k vytvoření samotného kompetenčního modelu a postupovala jsem podle fází uvedených v teoretické části.

Jak už jsem zmínila, tak nároky kladené na tyto pracovníky jsou velmi různorodé a i pozice, kterou jsem se rozhodla zkoumat – junior konzultantka, asistentka – v sobě obsahuje i dovednosti, na které se klade nárok u manažerů. Celkově je zkoumaná agentura velmi příjemnou a řekla bych rodinnou firmou, která dbá hlavně na kvalitu svých služeb a spokojenost svých zaměstnanců. Doufám, že můj kompetenční model jim bude užitečný, ať už v hodnocení daného pracovníka nebo při přijímání pracovníka nového.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Kamila Ciencialová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Kompetenční model personalisty v personální agentuře

Počet znaků: 110 669

Počet použitých zdrojů:28

Klíčová slova: personální práce, kompetence, kompetenční model, personalista, personální agentura

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře. V první kapitole se zaměřuji na definování řízení lidských zdrojů, protože tam je kompetenční model v rámci organizace ukotven. V druhé kapitole se blíže věnuju pojmu kompetence, definuji ho podle dostupných odborných zdrojů a na to navazuji podkapitolou o kompetenčních modelech. Také tento pojem ukotvuji v literatuře, definuji a věnuji se procesu jeho tvorby. Ve třetí kapitole se věnuji personálním agenturám, v jaké oblasti působí a proč jsou důležitým prvkem na trhu práce. Dále ve třetí kapitole rozebírám kompetence pracovníků v oblasti lidských zdrojů. Ve druhé části mé diplomové práce se už věnuji praktické stránce tvorby kompetenčního modelu. Nejdříve představuji personální agenturu, kterou jsem se rozhodla zkoumat a její činnosti. Poté už přecházím k samotné tvorbě kompetenčního modelu personalisty v personální agentuře.

## **Abstract**

Author's name: Kamila Ciencialová

Department and faculty: Department of Sociology and Adult Education, Faculty of Arts

Title of thesis: Competency Model of Human Resources Employee in Personal Agency

Number of characters: 110 669

Number of used sources: 28

Keywords: human resources, competence, competency model, human resources employee, employment agency

The purpose of this thesis is to create competency model of human resource employee in personal agency. In the first chapter I define human resource management, because the competency model is part of the human resource department in the organization. In the second chapter I define word „competency“ according to technical literature. Then I define the word „competency model“ according to technical literature and show the process how to create one. In the third chapter I define personal agencies, what is the field of their business and why they are so important in the labour fair. In the third chapter I also define competency of employees in human resource field. In the second part of this thesis I introduce a personal agency I create a competency model for and introduce their activities. In the last chapter I create a specific competency model of human resource employee in personal agency.

## Použité zdroje

### Literatura:

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-147-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, M; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. 248 s. ISBN 8-7169-459-2.
- BELZ, Horst; Siegrist, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro manažery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. Neuvedeno. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, M; HOOK, C. *Personalistika*. 1. Vyd. Praha: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1456-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ; D. KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 151 s. ISBN 80-901424-9-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. vyd. neuvedeno. Praha: Vysoká škola Jana Ámose Komenského, 2002. 207 s. ISBN neuvedeno.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 208 s. ISBN 978-8-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

*Interní materiály agentury XY*

### **Elektronické zdroje:**

*Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z WWW: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>.

*Epravo* [online]. [cit. 2014-02-25]. Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení. Dostupné z WWW: <http://www.epravo.cz/top/clanky/agenturni-zamestnavani-a-dohoda-o-docasnem-prideleni-zamestnance-59384.html>.

*A Guide to Integrating Competencies into Montana's Human Resource Programs* [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z WWW: <http://wsd.dli.mt.gov/local/helena/CompetencyCh04aStateModel.pdf>.