

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

KOMPETENČNÍ MODEL V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

The Competency model in Human Resource Management

Magisterská diplomová práce

Bc. Kateřina Holčapková

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

Olomouc 2014

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

V Olomouci dne 9. března 2014

Bc. Kateřina Holčápková

Ráda bych na tomto místě poděkovala Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, který mi prokazovala při vedení této magisterské diplomové práce.

Obsah

Úvod	6
1 Personální řízení a kompetence	8
1.1 Personální řízení	8
1.2 Kompetence	9
1.2.1 <i>Co jsou to kompetence?</i>	9
1.2.2 <i>Anatomie kompetence</i>	11
1.2.3 <i>Členění kompetencí</i>	13
1.3 Kompetenční model	16
1.3.1 <i>Kompetenční model – představení</i>	16
1.3.2 <i>Funkční kompetenční model</i>	21
1.3.3 <i>Tvorba kompetenčního modelu</i>	22
1.3.4 <i>Využití a výhody kompetenčního modelu</i>	26
2 Společnost XY a personální řízení	28
2.1 Představení společnosti XY	28
2.1.1 <i>Historie a současnost společnosti XY</i>	28
2.1.2 <i>Odbor personalistiky a mezd</i>	29
2.2 Personálního řízení ve společnosti XY	30
2.2.1 <i>Nástroje personálního řízení</i>	30
2.2.2 <i>Personální strategie</i>	31
2.2.3 <i>Řízení podle kompetencí – je společnost XY připravena?</i>	32
3 Tvorba kompetenčního modelu ve společnosti XY	34
3.1 Přípravná fáze	34
3.2 Sběr dat pro tvorbu kompetenčních modelů	35
3.2.1 <i>Národní soustava povolání a její využití</i>	35
3.3 Analýza získaných informací a klasifikace dat	36
3.4 Popis kompetencí a tvorba kompetenčních modelů	51
3.4.1 <i>Finalizace kompetenčních modelů</i>	52
3.5 Návazné kroky (co se do diplomové práce nevešlo)	54
4 Využití kompetenčních modelů ve společnosti XY	55
4.1 Návrh implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností	55
4.1.1 <i>Výběr pracovníků</i>	55
4.1.2 <i>Hodnocení pracovníků</i>	57
Závěr	60

Seznam použité literatury a zdrojů:.....	62
Seznam tabulek:.....	64
Seznam obrázků:.....	64
Seznam příloh:	65

Úvod

Kompetence, kompetenční modely, kompetenční profily ... tyto pojmy je možné v HR kruzích¹ zaslechnout poměrně často. Ať už na odborných konferencích, seminářích, kdy se o kompetenčním modelu hovoří jako o nástroji personálního řízení nebo mezi kolegy třeba jako o tématu nějaké odborné práce. Méně často od kolegů slyším reálné ohlasy na praktické a efektivní využití kompetenčního modelu v každodenním personálním řízení.

Kompetenční model jako všestranný nástroj řízení lidských zdrojů mě velmi zaujal. Ovšem na laika, člověka neznalého terminologie personalistů, personálního managementu a andragogů působí, zdá se, poměrně abstraktně a možná také příliš teoreticky (což vyvozují např. z reakcí kolegů ve firmě). Domnívám se, že tomuto velkou měrou přispívá víceznačná terminologie, kdy u HR pracovníků mohou být kompetence vnímány v jiném významu než u ostatních pracovníků firmy. I toto byl pro mě osobně jeden z důvodů, proč se podívat na téma „kompetence“ blíže ve své diplomové práci.

Za objekt své práce jsem si zvolila instituci, která je mi známá z pracovního působení a kterou budu v této práci nazývat „společnost XY“ (nebo také jen „společnost“). Jedná se o instituci, která si prošla poměrně překotným rozvojem, kdy se pracovníci personálního oddělení více než jiným personálním činnostem věnovali zejména výběru a přijímání zaměstnanců. Důraz byl také kladen na rozvoj a vzdělávání pracovníků především pobočkové sítě, kteří tvořili podstatnou část nově přijímaných zaměstnanců po celé České republice. O něco menší péče byla dosud věnována ostatním personálním činnostem (např. hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání ostatních specialistů mimo pobočkovou síť), systematickému nastavení souvisejících personálních procesů a cílenému využití nástrojů řízení lidských zdrojů. Společnost v loňském roce prošla organizačními změnami a nyní se nachází ve fázi nového definování některých personálních procesů, resp. probíhá jejich revize a následná aktualizace. Vidím zde tedy možnost uplatnit nové nástroje personálního řízení.

Uvedené skutečnosti mě přiměly k zamyšlení nad využitím kompetenčních modelů v personálním řízení společnosti XY a udaly také celkový směr mé diplomové práci. Vzhledem k rozsahu práce se nehodlám věnovat kompetenčním modelům napříč celou firmou, ani se nebudu zaměřovat na využití kompetenčních modelů

¹ Nebo-li mezi pracovníky z oblasti řízení lidských zdrojů (Human Resources) a personalistiky, pro které se hlavně díky používání cizojazyčné terminologie nejen v nadnárodních firmách v České republice zažilo označení „HR“.

ve všech personálních činnostech. **Mým cílem je zpracovat kompetenční model pro vybrané pracovní pozice, konkrétně pro 5 pracovních pozic organizační jednotky Odboru personalistiky a mezd a navrhnout postup implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností.**

Nejdříve se zaměřím na studium odborné literatury a terminologické vyjasnění tématu. Po stručném představení objektu této práce, tedy společnosti XY, budu pokračovat analýzou interních dokumentů (vnitřních předpisů, katalogu pracovních pozic, popisů vybraných pracovních pozic, apod.). Při tvorbě kompetenčních modelů budu dále vzhledem k předmětu činnosti společnosti XY vycházet z typových pozic dle Národní soustavy povolání. Po sběru dat nastane fáze analýzy a klasifikace informací a následně fáze popisu kompetencí a tvorby kompetenčního modelu. Poté přistoupím v souladu s doporučením odborné literatury ke zpracování návrhu postupu implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností.

Teprve s časovým odstupem po dokončení práce a po bližším projednání s managementem společnosti bude možné vyhodnotit, zda dojde k praktické realizaci vytvořeného návrhu a zda se kompetenční model v budoucnu stane smysluplným a efektivním nástrojem personálního řízení ve společnosti XY.

1 Personální řízení a kompetence

V této vstupní kapitole se zaměřím na to, jak vybraní autoři, zabývající se tematikou řízení lidských zdrojů, nahlíží na využití kompetencí a kompetenčních modelů v personálním řízení. Nejdříve objasním, co se skrývá pod pojmem „personální řízení“, resp. řízení lidských zdrojů. V dalších podkapitolách upřesním, jak budu v souladu s odbornými definicemi v této práci pracovat s pojmy „kompetence“ a „kompetenční model“. Následně se zaměřím na náležitosti kompetenčního modelu a metodický postup jeho tvorby dle doporučení vybrané odborné literatury.

1.1 Personální řízení

Výše jsem uvedla pojem „řízení lidských zdrojů“ (dále také jen „ŘLZ“) víceméně jako synonymum „personálního řízení“. Nyní objasním, jak budu tyto pojmy v diplomové práci dále používat.

Armstrong uvádí, že termín „řízení lidských zdrojů“ v současnosti do značné míry nahradil dříve více používaný termín „personální řízení“, označující procesy, které se týkají řízení lidí ve firmách. „Personální řízení“ se podle něj „zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů, požadovaných podnikem“. Řízení lidských zdrojů později upřesnil jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 26). (Rozdílný přístup mezi ŘLZ a personálním řízením je kromě ostatních odlišností také ve vnímání pozice specialistů ŘLZ. Od specialistů ŘLZ se očekává více než jen administrátorská činnost na poli personalistiky: mají být spíše partnery pro management firmy, podporou v podnikání. Tento přístup si připomeneme znovu ve třetí kapitole, kde se budeme zabývat i rolí personalistů ve firmě XY.) Ovšem dále autor v souladu s jinými autoritami z oblasti řízení lidí také připouští používání těchto dvou termínů („ŘLZ“ a „personální řízení“) jako synonymum. Armstrong soudí, že Hendry a Pettigrew konstatují, že „řízení lidských zdrojů lze vnímat jako úhel pohledu na personální řízení, nikoliv za personální řízení samé“ (Armstrong, 2007, s. 39).

Smyslem řízení lidských zdrojů je dle Palána: „získat do týmu vhodné lidi, dobře je zapracovat, účinně jim zorganizovat práci (pokud možno ve spolupráci s nimi), zabezpečit jim potřebné zdroje a vhodně je motivovat (energizovat jejich chování k cílovému jednání)“ (Palán, 2002, s. 186). Personální řízení Palán také vnímá jako shodný termín s řízením lidských zdrojů. Zmiňuje navíc jako další synonymum termín

“personální management”, u kterého ale vyzdvihuje obsah pojmu “management”. Ten chápe jako “proces utváření a udržování takového prostředí, ve kterém je možné účinně a hospodárně realizovat cíle” (Palán, 2002, s.152).

V této práci budu termíny „personální řízení“, „řízení lidských zdrojů“ , popř. i “personální management” používat jako synonyma.

Mým záměrem nebylo na tomto místě do hloubky objasnit odlišnosti mezi vnímáním uvedených pojmů. Zmíněnými definicemi jsem chtěla připomenout základní důvod a cíl personálního řízení ve firmě, ať už tyto procesy a činnosti nazýváme jakkoliv: tedy za pomoci správně vybraných a rozvíjených lidí (lidských zdrojů) úspěšně dosahovat cílů organizace a zvyšovat její výkon. Spolu s Koubkem ještě doplním, že ŘLZ je: “...bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace” (Koubek, 2008, s.16).

Důležitost personálního řízení je tedy zřejmá. Lze si také dovodit, že kvalitní a úspěšné personální řízení není sice všemocné, ale může být současně velkou konkurenční výhodou. Ale jaké nástroje mohou ke kvalitnímu personálnímu řízení pomoci? A proč v této souvislosti hovořím o kompetencích? Odpovědět se pokusím v následujících podkapitolách.

1.2 Kompetence

Nyní je tedy na čase zastavit se u samotného pojmu „kompetence“ a vzhledem k cíli této práce přiblížit, jak kompetence definují a dále členit vybraní odborní autoři. Toto terminologické upřesnění považuji za velmi důležité, neboť jak již bylo naznačeno úvodem, vnímání tohoto pojmu je zažité minimálně ve dvou rovinách.

1.2.1 Co jsou to kompetence?

Začnu nejprve Palánovou slovníkovou definicí, kde uvádí dokonce tři významy v tomto pořadí (Palán, 2002, s. 98):

1. „Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu.“
2. „Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané

situace. (...) Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spleťnými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi. (...).“

3. „Sociálně ekonomický znak pracovníka nacházejícího se v situaci nově pojímané výroby či služby. Hovoříme o kompetenci.“

Ve firemním prostředí (nebo také u široké veřejnosti), které nemá dosud zkušenost s kompetenčními modely, je většinou vnímána kompetence v prvním uvedeném smyslu. Např. ve společnosti XY je jedním z důležitých interních dokumentů tzv. Kompetenční řád, který upřesňuje míru oprávnění, udělenou za společnost jednotlivým pracovním pozicím. (Pozn.: V případě využití řízení podle kompetencí a implementace kompetenčního modelu do personálních činností by zde bylo nezbytné pozměnit mírně zažitou terminologii tak, aby nebyla zavádějící a byla dostatečně srozumitelná v rámci celé firmy. O tom však více níže u charakteristiky funkčního kompetenčního modelu, viz kapitola 1.3.2.)

Vnímání pojmu „kompetence“ se u autorů Kubeš – Spillerová – Kurnický blíží výše uvedené Palánově definici. Podle těchto autorů (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 14) se termín „kompetence“ obvykle používá jako označení pro:

- pravomoc, oprávnění k nějakým úkonům či rozhodnutím, udělené (nebo i odebrané, přesunutě) nějakou formální autoritou – tedy **kompetence dané zvenčí**;
- schopnost vykonávat nějakou činnost, být adekvátně kvalifikovaný k této činnosti, mít potřebné znalosti a dovednosti – tedy kompetence, dané **vnitřní kvalitou člověka** a jeho rozvojem, nezávislé na vnějších autoritách.

Ve své práci se vzhledem ke stanovenému cíli budu zabývat kompetencí ve druhém uvedeném významu, tedy vnitřní kvalitou člověka, kterou můžeme dále rozvíjet.

V odborné literatuře lze najít ještě mnoho dalších definic „kompetencí“, v souladu se zaměřením této práce. Nemohu vynechat především Františka Hroníka, který se kompetencím i kompetenčním modelům věnoval v řadě svých publikací, v odborných článcích a věnuje se na tomto poli i lektorské a konzultační činnosti.

Hroník pojímá „kompetenci“ jako způsobilost. Považuje ji za: **„trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, které podporují dosažení cíle.** Proto má blíže k činnosti samotné, než k vlastnosti či rysu a pozorujeme ji ve **vzorku chování.** (...) Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivního výkonu.“ (Hroník a kol., 2008, s. 23) Toto doplnění považuji za velmi podstatné pro praktické využití a definování potřebných kompetencí, resp. kompetenčních modelů ve firemním řízení. Zejména v tom smyslu, že nehovoříme pouze o vnitřních kvalitách

člověka, které nám mohou zůstat navždy skryty, ale naopak za vrcholný projev kompetence považujeme pozorovatelné chování (kterým se daný pracovník lépe či hůře dostává ke svému cíli).

Hroník (2008, s. 26) i Bartoňková (2010, s. 84) upozorňují také na jistý terminologický zmatek vzhledem k rozdílným překladům a užívání anglických termínů: „competence“ jako kvalifikace a „comptency“ jako schopnost či schopnost chování (a naopak). Bartoňková podotýká, že různí autoři přidělují těmto termínům různý význam, přestože v běžné angličtině jde o slova stejného významu, pouze v jiném tvaru (původní význam“ pravomoc a oprávnění; přenesený význam: schopnost, způsobilost, kvalifikace...). Autorka konkretizuje používání termínů podle Armstronga takto (Bartoňková, 2010, s. 84):

- **competency** – týká se osoby a vztahuje se k rysům chování podmiňujících přiměřený výkon; jedná se tedy o **schopnost**,
- **competence** – týká se očekávaného výkonu a vztahuje se k pracovnímu místu, pro které je daná osoba způsobilá; jedná se tedy o **kvalifikaci, odbornou způsobilost**.

V této podkapitole jsem se zaměřila na objasnění „kompetence“ a vysvětlení užívání tohoto pojmu v mé práci. Z výše uvedeného vyplynulo, že pojem „kompetence“ není zcela jednoznačně definován a užíván, a to ani v praxi, ani mezi autory odborné literatury.

1.2.2 Anatomie kompetence

V předchozí podkapitole jsem kompetence stručně představila. Nyní se podívám trochu hlouběji, co se v kompetencích skrývá, jaká je jejich struktura a členění.

Většina autorů se shoduje na tom, že se kompetence projevují pozorovatelným chováním. Už asi nepřekvapí, že v této fázi shoda končí, resp. neexistuje jednoznačný konsensus v tom, co přesně všechno kompetenci tvoří. Příznačná je ještě jedna všeobjímající definice: „deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem“. Takto soudí Kubeš – Spillerová – Kurnický, že vnímá kompetence Woodruff (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26).

V pracovní praxi se ale management firem nespokojí s jakýmkoliv výkonem. Podstatné je, že řízením lidských zdrojů chce vedení či majitel firmy docílit dobrých až výborných výkonů jak jednotlivců, tak následně celé firmy. Pokud tedy pracovník plní

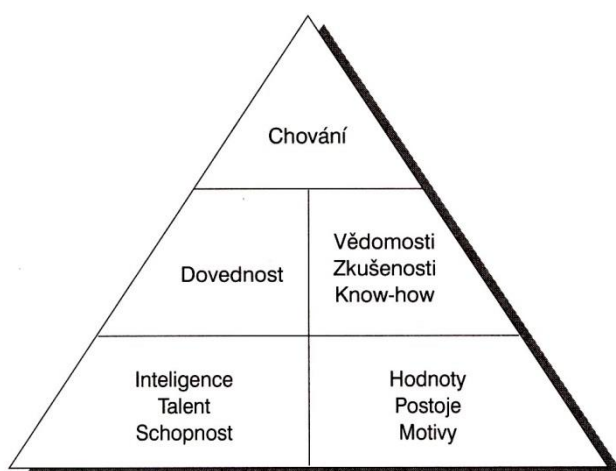
své úkoly na vynikající úrovni, nazýváme ho kompetentním. Podle Kubeše – Spillerové – Kurnického lze takového kompetentního pracovníka definovat třemi předpoklady:

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

Autoři dále uvádějí, že k naplnění role kompetentního pracovníka je nezbytné, aby byly splněny všechny tři předpoklady. Lze ale v rámci personálního řízení (a už se pomalu blíží i k řízení podle kompetencí) úspěšně ovlivnit všechny tři složky?

Dovednosti a vědomosti ano. Třetí podmínka je dána zvenčí a nesouvisí s osobností pracovníka, ale její splnění je k dosažení úspěchu také nezbytné. Ovšem motivy, hodnoty a postoje, životní filozofie – tyto faktory patří mezi poměrně stabilní složky lidské osobnosti a ovlivnit se dají jen obtížně (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).

Co všechno může stát za očekávaným chováním, přehledně ukazuje níže uvedený hierarchický model struktury kompetence, jak jej připravili Kubeš – Spillerová – Kurnický:



Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28)

Bartoňková (2010, s. 87) uvedený model struktury kompetence upravila a obohatila základnu o další samostatnou složku kompetence, a to:

Styl osobnosti, temperament, osobnostní rysy, preference a vnímání sebe.

Uvedená struktura je sestavena s ohledem na firemní vzdělávání, ale domnívám se, že je názorná i pro další účely. Na této anatomii kompetence již

mohu nastínit využití kompetencí ve firemní praxi, jak je uvádí Bartoňková (Bartoňková, 2010, s. 87):

- **První úroveň (základna kompetenci)** – charakterové rysy, vlastnosti, temperament atd. nelze získat ani upravit rozvojem zaměstnanců (procesem firemního vzdělávání), ale do firmy je můžeme získat již při výběru nových pracovníků, pomocí adekvátních nástrojů a správně nastavených kritérií.
- **Druhá úroveň struktury kompetencí (inteligence, hodnoty, postoje atd.)** – i tuto součást kompetencí můžeme zohlednit při výběru pracovníků a navíc částečně ovlivnit další personální činností, a to motivací pracovníků. Druhou úroveň kompetenci nemůžeme získat firemním vzděláváním, ale částečně ji lze rozvíjet specifickými vzdělávacími technikami, zaměřenými např. na rozvoj kreativity².
- **Třetí úroveň (dovednosti, vědomosti, knowhow, zkušenosti)** lze jednoznačně získat i cíleně rozvíjet firemním vzděláváním.
- A na samém vrcholu modelu struktury kompetence se nachází **chování**³, tedy konkrétní projev kompetence.

Z výše uvedeného lze odvodit, že pokud chceme ve firmě kompetentní pracovníky, je nezbytné starat se přiměřeným způsobem o všechny složky kompetence, které si určíme za stěžejní pro firmu či hlouběji pro konkrétní pracovní pozici. Resp. je nezbytné usilovat o to, aby se tyto kompetence nějakým způsobem podařilo do firmy získat a ve firmě udržet.

Než přejdu k praktickým postupům tvorby kompetenčních modelů, považuji za vhodné v další podkapitole stručně, jak vybraní odborní autoři rozlišují kompetence a upřesnit, jaké členění kompetencí budu dále užívat ve své práci.

1.2.3 Členění kompetencí

Tak jako odborní autoři s menšími či většími odlišnostmi definují samotné kompetence, stejně tak existují i různá členění a klasifikace kompetencí. Jelikož cílem práce je vytvořit konkrétní kompetenční modely, níže chci ukázat, z jakých typů kompetencí se může kompetenční model skládat a se kterým členěním budu dále pracovat.

² Bartoňková uvádí podle Mužíka např. tyto techniky k rozvoji kreativity, resp. k překonání některé z bariér mentální tvořivosti: brainstorming, Gordonova metoda, Delfská metoda, metoda černé skříňky, myšlenkové mapy a další. (Bartoňková, 2010, s. 159 – 160)

³ V této práci se nebudu zabývat rozdíly mezi chováním a jednáním.

Kubeš – Spillerová – Kurnický zmiňují např. **generické** kompetence. Tyto kompetence můžeme nazvat také obecné, univerzální, nejsou vázány na konkrétní pracovní pozici či pracovní úkoly, ale naopak zajišťují dobrý výkon v různých profesích a současně mohou odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. V další kapitole zmíním i tzv. generické kompetenční modely, včetně jejich kladů i záporů.

Stejní autoři se domnívají, že Tyron rozlišuje kompetence do tří kategorií dle typu vykonávané práce a návazných dovedností:

- **„manažerské kompetence** (např. řešení konfliktů, koučování, delegování, hodnocení a výběr pracovníků, strategické plánování, atd.),
- **interpersonální kompetence** (aktivní naslouchání/ empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů, atd.),
- **technické kompetence** (účetnictví/ finance, sběr dat, analýza a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování, sestavování rozpočtu, atd.).“

Další členění Kubeš – Spillerová – Kurnický uvádějí dle Klempa , který dle nich vychází z porovnání 62 kompetenčních modelů nadnárodních korporací. Autoři soudí, že Klemp se snažil najít podobnosti pro nadprůměrné pracovníky a následně zavedl rozdělení kompetencí do dvou kategorií:

- **praktiky (zvyklosti)**, tzn. co lidé na určité pracovní pozici obvykle dělají, aby dosáhli žádoucího výsledku (pozorovatelné chování) - tedy to, jak lidé používají své vlastnosti,
- **vlastnosti (atributy)**, tzn. vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly – základní „suroviny“ potřebné k výkonu.

(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 31)

Poslední uvedené členění se mi s ohledem na zacílení na nadprůměrný výkon jeví jako velmi zajímavé. Nicméně pro dosažení cíle této práce považuji vhodnější využít výše uvedené členění, tedy zaměřit se na *manažerské, interpersonální a technické kompetence* vybraných pracovních pozic společnosti XY. Toto členění pokládám ze velmi srozumitelné a přehledné.

Spolu s termínem *kompetence* se často váže přívlastek „*klíčové*“. Jelikož se tento pojem může i dále objevit v této práci, upozorním na možné odlišné významy tzv. „*klíčových kompetencí*“.

Z tohoto důvodu doplním ještě další a současně jedno z nejčastěji užívaných rozdělení **základních kompetencí organizace**. Bartoňková usuzuje, že Šmída

definuje „základní⁴ kompetence organizace“ (jinak také „ústřední kompetence“ nebo „core competencies“) jako silné stránky organizace. Ty mohou být tvořeny buď silným portfoliem výrobků (dle tradičního pohledu na organizaci) nebo vytvářením a rozvojem portfolia základních kompetencí (dle moderního pohledu na organizaci). Jak dále Bartoňková zdůrazňuje podle Šmídy, „Identifikace a rozvoj základních kompetencí a nalezení trhů, na kterých je firma může uplatnit, je základem strategického úspěchu“.

Základní kompetence organizace člení na:

- **individuální kompetence** – znalosti, dovednosti a schopnosti, odlišující nadprůměrné pracovníky od průměrných; mohou se týkat všech zaměstnanců – řadových pracovníků i vrcholového managementu; rozvoj je vázán na dostatečnou motivaci a možnost seberealizace, je ovlivněn také firemní kulturou,
- **organizační kompetence** – jsou definovány jako univerzální charakteristiky úspěšných organizací bez ohledu na odvětví činnosti, jedná se např. o plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, řízení rizika, aj.,
- **klíčové kompetence** (někdy také korporátní kompetence) – kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu, jsou tedy většinou velmi úzce vázány na danou technologii; klíčovými kompetencemi se firmy odlišují, i když pracují ve stejné oblasti či odvětví.

V dalším pojetí, které Bartoňková uvádí dle Beneše, jsou **klíčové kompetence** naopak vnímány jako „schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty, osobnostní rysy a vlastnosti osobností“, ovšem samy o sobě obsahově neutrální a tedy použitelné pro libovolný obsah. Získávání a rozvoj těchto kompetencí je v tomto pojetí vnímáno jako celoživotní proces.

Klíčové kompetence popsali dle Bartoňkové také Belz a Siegrist, a to jako „**schopnost člověka chovat se přiměřeně situaci**, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně“. Hovoří také o individuální kompetenci k jednání, která se odráží v těchto požadovaných schopnostech:

- komunikace a kooperace,
- kreativita a schopnost řešit problémy,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- schopnost učit se a schopnost myslet,
- argumentace a hodnocení.

(Bartoňková, 2010, s. 89)

⁴ Nejedná se o základní kompetence, ve smyslu prahových kompetencí, jež uvádí např. Kubeš – Spillerová – Kurnický dle Spencera a Spencera. (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, 32) Zde opět narážíme na nejednotnou a pestrou terminologii kompetencí a kompetenčních modelů.

Pokud budu v této práci dále hovořit o *klíčových kompetencích*, použiji tento termín v souladu s posledním uvedeným členěním dle Belze a Siegrista, tedy jako schopnost chovat se přiměřeně k situaci, kompetentně.

V této podkapitole jsem jasně demonstrovala, že není snadné zachytit se při práci s kompetencemi jednoznačných klasifikací. Už samotný výběr metodiky patří mezi stěžejní rozhodnutí v přípravné fázi tvorby kompetenčního modelu, kterým se budu zabývat v následujícím textu.

1.3 Kompetenční model

Odborná literatura nabízí vícero definic a vysvětlení pojmu „kompetenční model“. V souvislosti s cílem práce nelze opomenout vymezení tohoto pojmu a dále představení některých možných přístupů a východisek tvorby modelu. Následně se zaměřím na výběr konkrétního typu kompetenčního modelu pro využití ve společnosti XY. Uvedu také na náležitosti kompetenčního modelu a nastíním možnosti jeho praktického využití ve vybraných personálních činnostech společnosti.

1.3.1 *Kompetenční model – představení*

Kompetenci ve smyslu určité způsobilosti pracovníka nebo-li také jeho vnitřní kvality, která se projevuje pozorovatelným chováním, jsem již upřesnila výše (viz kapitola 1.2.1). Jak však můžeme s kompetencemi dále pracovat a využívat je v personálním řízení? Co se vlastně skrývá pod pojmem „kompetenční model“? Na pomoc jsem si opět vzala vybranou odbornou literaturu. Aby byl termín co nejvíce pochopitelný a aby bylo možné vytvořit co nejpřesnější představu o kompetenčním modelu (např. pro představení kompetenčního modelu jako zamýšleného nástroje personálního řízení vrcholovému vedení společnosti) zmíním více pohledů na tuto problematiku.

Hroník zdůrazňuje, že **kompetenční model „není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu“**. Kompetence dle něj přinášejí různorodost a možnost podpory a rozvoje zaměstnanců cíleně na jejich výkon. Zjednodušeně řečeno – „když dva dělají totéž, není to vždy totéž“ – stejnou věc je možné dělat různými způsoby a může to být prospěšné. Např. dva pracovníci mají stejný popis práce, stejné pracovní úkoly, ale každý z nich dělá svou práci jinak. To může generovat přibližně stejné výsledky nebo naopak velmi rozdílné výsledky, což by za použití kompetenčního přístupu ke vzdělávání mělo vést k odrazu do rozvoje a vzdělávání konkrétního pracovníka. Pro přiblížení kompetencí s firemní praxí mohu vyzdvihnout

souvislost popisu práce a kompetence: popis práce uvádí **co** má pracovník na starosti, co má dělat a kompetence vyjadřuje, **jak** to může dělat (Hroník, 2007, s. 64).

Kubeše – Spillerová – Kurnický vidí kompetenční model jako „**seznam klíčových kompetencí** s jejich behaviorálními projevy, které jsou potřebné v určité pozici nebo úrovni řízení. Je-li model vytvořen pro konkrétní pozici v konkrétní firmě, hovoříme o specifickém modelu.“ (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 169).

Tito autoři upřesňují také možnosti použití kompetenčního modelu. Uvádějí, že funkční (a tuto vlastnost bych chtěla zdůraznit – „funkčností“ kompetenčního modelu věnuji následující podkapitolu) a správně připravený kompetenční model je pro organizaci široce využitelným nástrojem, a to již pro získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, přípravu kariérních plánů a následně hodnocení a odměňování pracovníků. Je vyústěním identifikace jednotlivých kompetencí pro určitou pracovní pozici a „(...) **popisuje konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů v organizaci**“.

Autoři dále zdůrazňují jednu z výhod využití kompetenčního modelu v personálním řízení, a to vysokou měřitelnost. Kompetenční modely mohou ve firmě odhalit, co bude z personálního hlediska zapotřebí v budoucnu a hlavně, jaké chování by měla firma podporovat, rozvíjet a odměňovat. Jako jednoznačně pozitivní vidí autoři využití kompetenčních modelů v situaci, kdy chce firma budovat systém řízení lidských zdrojů a integrovat firemní procesy k dosahování strategických cílů.

Kubeš – Spillerová – Kurnický současně ale také upozorňují na možná úskalí při prosazování kompetenčního přístupu v organizaci, a to obzvláště tehdy, pokud má kompetenční model sloužit také jako podklad pro vytvoření hodnotícího systému. Silný prvek měřitelnosti kompetencí může totiž ve firemním prostředí vyvolávat různé obavy, např. z tlaku, kterým bude chtít management změnit chování zaměstnanců dle kompetenčního modelu. Tyto obavy lze ovšem pozitivně obrátit a vhodně komunikovat jako příležitost k rozvoji jednotlivců: díky identifikování slabších stránek a následném absolvování cílených kurzů a rozvojových programů zvyšuje zaměstnanec svou šanci na lepší uplatnění v budoucnosti, na vyšší konkurenceschopnost na trhu práce (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 60).

Jak jsem již zmínila v úvodu – termíny kompetence a kompetenční model vyznívají pro nezasvěcené poněkud abstraktně, což také může u budoucích uživatelů kompetenčních modelů také vzbudit nelibost. Domnívám se, že k omezení negativních reakcí při zavádění kompetenčního řízení je tedy zapotřebí získat silnou (formální i neformální) autoritu, „spojence“ (nebo raději několik spojenců) ve firmě, který získá

na stranu propagátorů kompetenčního přístupu budoucí uživatele modelu. Jednou z cest získání podpory je hlavně zapojení budoucích uživatelů do tvorby modelu a důraz na objasňování terminologie a sjednocení jazyka napříč firemními procesy (viz další kapitola 1.3.2).

Stejně jako je několikero členění kompetencí, i kompetenční modely se dělí na několik typů. Tvůrci a budoucí uživatelé si také mohou vybrat, jaký přístup k přípravě modelu zvolí – tomuto rozhodnutí by mělo předcházet zásadní vyjasnění očekávání od kompetenčního modelu, tedy cíle jeho použití ve firmě. V praxi budou jistě neméně důležité také finanční ukazatele, tedy: kolik času a kapacity lidských zdrojů bude třeba vytvoření (a údržbě) kompetenčních modelů věnovat, zda bude efektivnější využít také služby externích konzultantů apod.

Kubeš – Spillerová – Kurnický zmiňují tři typy kompetenčních modelů (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 60):

- model ústředních kompetencí,
- specifický model,
- generický model.

Model ústředních kompetencí (užívá se i anglický název „core competencies“) pojmenovává potřebné kompetence bez ohledu na zařazení ve firemní hierarchii či roli pracovníka. Jedná se o takové kompetence, které si s ohledem na svůj cíl firma stanoví a požaduje je od zaměstnanců na všech úrovních. Např. ve společnosti XY by ústřední kompetencí mohla být „orientace na zákazníka“, vyžadovaná i u pracovníků Odboru personalistiky a mezd (v tom případě orientace na vnitřního zákazníka společnosti, jestliže je činnost HR vnímána mimo jiné jako služba, poskytovaná jak managementu, tak řadovým zaměstnancům). Ústřední kompetence lze určit také ve vztahu k aktuálním cílům organizace. Pokud by např. jedním z cílů společnosti XY bylo zlepšit komunikaci ve společnosti a kooperaci napříč celou firmou, byl by kladen důraz na ústřední kompetence, podporující toto požadované chování.

V této práci koncept modelu ústředních kompetencí nevyužiji, a to zejména s ohledem na zaměření vytvářených modelů na konkrétní pracovní pozice, předpokládané metody a techniky tvorby modelu a dále rozsah dostupných informačních zdrojů.

Specifický model je vytvářen v konkrétní firmě pro konkrétní pozici. Je tedy poměrně přesný a vystihuje specifika jak dané organizace, tak dotčené pracovní pozice. Následně je možné částečné využití specifického modelu pro stejnou pracovní

pozici v jiné firmě, ale stěžejní je výklad konkrétních kompetencí. Tedy projevů chování, jejichž očekávaná podoba může být pro stejnou pracovní pozici v každé firmě jiná. Autoři uvádějí, že „obsah kompetence není v jejím názvu, ale v různých typech chování, které kompetenci tvoří“.

Poslední typ, **generický model** je jakýmsi „všeobecným“ modelem. Vyjadřuje kompetence, které jsou nezbytné v každém typu organizace, resp. i na každé pracovní pozici. Typickým příkladem generické kompetence je např. „schopnost řešit problémy“. Tato kompetence se opravdu zdá potřebná pro výkon téměř každé činnosti, ovšem v každé firmě se pod touto kompetencí může rozumět jiný projev chování. Zde už potom záleží na typu firmy a v ní převážně řešených problémech. Jiné projevy chování (resp. kompetence k žádoucímu chování) budou potřebné při řešení technických potíží, jiné při řešení konfliktní situace při osobní komunikaci s klientem. Výhodou generických kompetenčních modelů je, že při zavádění kompetenčního přístupu do firmy v podstatě „bezpracně“ nabízí seznam osvědčených typů kompetencí na konkrétní pozice, a to na základě většinou rozsáhlého výzkumu v různých firmách. Nevýhoda generických modelů je v tom, že samozřejmě nemohou zohlednit specifika jednotlivých firem, které jej aplikují do svého řízení.⁵ Jako ideální využití generických kompetencí se tedy nabízí kompromis: hotový generický kompetenční model (resp. seznam generických kompetencí) použít jako výbornou pomůcku a „odrazový můstek“ při zavádění kompetenčního přístupu a následně tento model ověřit a upravit dle podmínek a požadavků konkrétní firmy. Kvalita výsledného modelu by měla být srovnatelná se specifickým kompetenčním modelem, ale realizace méně pracná i méně časově náročná.⁶

Cíl této práce jsem se rozhodla naplnit vytvořením **specifických kompetenčních modelů** pracovníků Odboru personalistiky a mezd. Tento typ modelu se mi jeví jako nejvhodnější vzhledem k zachování specifických podmínek společnosti a současně reálný vzhledem k poměrně nízkému počtu vytvářených modelů, kdy se bude jednat o jakýsi ukázkový vzorek možné podoby kompetenčních modelů ve společnosti. Částečně použiji i generické kompetence, jelikož hodlám čerpat údaje také z Centrální databáze kompetencí, která se nabízí k volnému použití na stránkách Národní soustavy povolání (viz NSP.cz [online]).

⁵ Kritikem použití generických kompetenčních modelů je Hroník, který jim vyčítá zejména nepropojenost se strategií organizace, uživatelskou nesnadnost a postup a přístup podobný rysovému přístupu, tj. zaměření na rysy (trvalé a neměnné vlastnosti), bez ohledu na konkrétní situaci (Hroník, 2007, s. 66,72)

⁶ Finanční náročnost využití generických kompetencí se bude odvíjet od toho, odkud firma získá generický model. Zda využije nějaké volně dostupné databáze (např. databázi Národní soustavy povolání), zakoupí hotový generický model nebo využije širší nabídku specializovaných placených služeb konzultantské firmy.

Než firma přistoupí k samotné tvorbě kompetenčních modelů, měla by se rozhodnout, jakou cestou bude postupovat při realizaci, tedy jaký přístup k tvorbě modelu zvolí. Kubeš – Spillerová - Kurnický uvádějí podle Rothwella a Lindholma přístup *preskriptivní* (nebo-li „vypůjčený“), *kombinovaný* nebo *přístup šitý na míru*. Organizace se většinou o vybraném přístupu rozhoduje vzhledem ke svým časovým a finančním a možnostem. V úvahu je však také třeba vzít, jaký záměr firma sleduje zavedením kompetenčního přístupu, jaké má být jeho místo ve strategii firmy, jaké jsou strategické cíle celé firmy a cíle personální strategie, dále jak je rozvinutá samotná organizace a jaké jsou aktuální vnější podmínky (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 63). Každý přístup má své výhody a omezení, které podle výše uvedených autorů stručně představím:

Preskriptivní přístup obnáší „vypůjčení“ již hotového modelu⁷ a v praxi obvykle přináší úsporu času i financí, jelikož sama firma nemusí provádět výzkum k identifikaci specifických kompetencí. Toto řešení je dostupné prostřednictvím specializovaných konzultantských firem. Nevýhodou preskriptivního přístupu je, že neodráží specifika firmy, tedy její strategii, strukturu, firemní kulturu, apod., ale obvykle pouze popisuje vyžadované kompetence na danou pozici. Dalším nevýhodou „vypůjčeného“ modelu může být užití nevhodného jazyka: ten může být pro uživatele modelu např. nesrozumitelný anebo dokonce v rozporu s hodnotami firmy.

Podstata **kombinovaného** přístupu spočívává v tom, že již vytvořený/vypůjčený model přizpůsobuje specifickým podmínkám a nárokům dané organizace. Výhodou tedy je, že se částečně využije hotový model (což je mnohem méně pracné, než tvorba modelu od základu nového), ale současně je možné do modelu s menším úsilím zapracovat jedinečné aspekty dané firmy. K identifikaci klíčových rozdílů mezi hotovým vypůjčeným modelem a konkrétními podmínkami firmy se využívají časově méně náročné metody, jako např. řízená diskuse, dotazník nebo strukturovaný rozhovor, zaměřený na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů na daných pozicích apod. Tyto nástroje umožní vybrat kritické kompetence, které odlišují nadprůměrné pracovníky od těch ostatních a pomohou také upřesnit projevy chování uvedených kompetencí tak, aby odpovídaly konkrétnímu pracovnímu místu v organizaci. Kombinovaný přístup je často využíván např. v prostředí nadnárodních společností, kdy se hotový kompetenční model mateřské firmy aplikuje do místních podmínek.

Přístup takzvaně „**šitý na míru**“ nevyužívá předem definované kompetence, ale s tvorbou kompetenčního modelu začíná od začátku, na míru dané organizaci a pracovnímu místu⁸. Tento přístup identifikuje a zpracuje do jednotlivých kompetencí

⁷ Nabízí se srovnání s využitím generického modelu.

⁸ Zde se nabízí srovnání s tvorbou specifického kompetenčního modelu.

takové projevy chování, které na pracovním místě zajišťují nadstandardní výkon. Nevýhodou je sice časová a metodologická náročnost, na druhou stranu ovšem tento přístup přináší nejspolehlivější a nejméně nejvíce podklady pro výkon jednotlivých personálních činností a zásadních personálních rozhodnutí (např. při výběru nových pracovníků nebo rozhodnutí v rámci restrukturalizace firmy) (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 64).

Uvedené členění přístupů, jak je srozumitelně uvádí Kubeš – Spillerová – Kurnický, přispělo k ujasnění dalšího postupu k naplnění cíle této práce. Pro tvorbu kompetenčních modelů zvolím **přístup šití na míru** s využitím některých prvků kombinovaného přístupu. Primárně budu vycházet ze specifických podmínek společnosti XY (zejména z popisů pracovních pozic, z personální strategie a ze znalosti konkrétního firemního prostředí), ale současně využiji také seznamu kompetencí k typovým pozicím HR pracovníků, uvedených v Národní soustavě povolání, resp. v Centrální databázi kompetencí (podrobněji viz kapitola 3).

1.3.2 Funkční kompetenční model

Výše jsem představila kompetenční model a stručně nastínila jeho možnosti využití v personálním řízení. Jak však docílit, aby byl ve firemní praxi skutečně přínosný a všestranně využitelný, jak avizují odborní autoři?

K tomu, aby byl tento nástroj funkční a nepřinášel uživatelům spíše obtíže, je zapotřebí dle Hroníka splnit následující kritéria. Kompetenční model by měl být (Hroník a kol., 2008, s. 41):

- **propojující** – vytváří most mezi strategií společnosti a personálními činnostmi,
- **uživatelský nenáročný** – za hlavní uživatele jsou považováni manažeři společnosti; kompetenční model má být pro uživatele jednoduchým nástrojem personálního řízení, srozumitelný a sdělitelný všem manažerům,
- **jednotný** – funguje napříč společnostmi a s jednotnou terminologií pro různé personální činnosti,
- **široce využitelný** – nabízí jednotné výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání, popř. odměňování ve firmě,
- **sdílený** – nejlépe spoluvytvářený uživateli, nebo alespoň přizpůsobený jejich potřebám, dokončovaný ve spolupráci s uživateli; sdílení musí být ve firmě aktivně podporováno.

Z praktického hlediska se domnívám, že pro naplnění výše uvedených charakteristik je podstatná také přehlednost zpracování modelu. Tedy aby byl zpracován systematicky, jednoznačně a také graficky přehledně, aby byl „čitelný“ pro všechny uživatele.

Za stěžejní považuji také srozumitelnost a jednotnost terminologie. Vzhledem k tomu, že ve společnosti XY je již pojem „kompetence“ zažitý ve smyslu „oprávnění, pravomoc k rozhodování a jednání, daná zvenčí - z titulu funkce“⁹, bude zde v případě využití řízení podle kompetencí nezbytné pozměnit terminologii. I přesto budu nadále v této práci hovořit o „kompetenčním modelu“, a to i ve smyslu finálních modelů pro pracovní pozice Odboru personalistiky a mezd (dále také jen „Odbor PaM“)¹⁰. Ovšem pro praktické využití ve společnosti XY by byla s ohledem na ustálenou terminologii zvolena jiná varianta názvosloví. Mohlo by se pracovat např. s náhradním termínem „model způsobilostí“.

1.3.3 Tvorba kompetenčního modelu

Postup tvorby kompetenčního modelu budu demonstrovat opět za pomoci odborné literatury. Kubeš – Spillerová – Kurnický rozhodně doporučují pro úspěšný průběh tvorby kompetenčního modelu realizovat tyto aktivity (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 67):

- Vyjasnění cíle projektu (Tedy: co se od kompetenčního modelu očekává?)
- Rozsah projektu a cílová skupina (Koho se bude vypracování kompetenčního modelu týkat?)
- Výběr přístupu (Využijeme preskriptivní/“vypůjčený“, kombinovaný nebo přístup šitý na míru?)
- Sestavení projektového týmu (Kdo bude projekt realizovat, kdo bude zodpovědný za implementaci a validizaci?)
- Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici (Jak se liší úroveň kompetencí pro dosahování podprůměrného, průměrného a nadprůměrného výkonu na dané pozici?)
- Sběr dat a analýza (výsledkem je předběžný kompetenční model)
- Validizace kompetenčního modelu (Můžeme se na model spolehnout? Odpovídá realitě?)

⁹ Pravomoci, které se váží k jednotlivým pracovním pozicím ve společnosti XY, jsou dány tzv. Kompetenčním řádem.

¹⁰ Jsem si vědoma, že tato zkratka asociuje v dřívějších dobách hojně používaný pojem „úsek práce a mezd“, tzv. PAM. I přesto budu termín „Odbor PaM“ pro zjednodušení a zkrácení názvu Odbor personalistiky a mezd v této práci používat.

- Příprava kompetenčního modelu k užívání (implementace do systému řízení lidských zdrojů)

Je zřejmé, že tvorba a implementace kompetenčního modelu není jednoduchý a časově nenáročný projekt. K pochopitelným rozdílům (a zjednodušením) dochází zejména v souvislosti s výběrem přístupu - výše uvedené aktivity se týkají zejména přístupu šitého na míru. Celý proces lze shrnout do pěti hlavních kroků (etap), podle kterých budu také postupovat při tvorbě kompetenčních modelů ve společnosti XY. Podle Kubeše – Spillerové – Kurnického je třeba při tvorbě kompetenčního modelu projít těmito fázemi (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s.46):

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace vzniklého modelu.

Každá etapa má své oprávnění a nezbytnou úlohu při zavádění kompetenčního přístupu, proto než přistoupím k samotné tvorbě kompetenčních modelů ve společnosti XY, představím jednotlivé fáze podrobněji:

Výstupem **přípravné fáze** tvorby kompetenčního modelu jsou, zjednodušeně řečeno, odpovědi na otázky „proč?“, „jak?“ ,“kdo?“, apod. Otázka „proč?“ přivede realizátory k přehodnocení zavádění kompetenčního přístupu. Mělo by dojít k vyjasnění, jaké výstupy jsou očekávány a jaké bude jejich další využití. Otázka „jak?“ by měla mimo jiné vést k volbě přístupu (viz výše: preskriptivní, kombinovaný, šitý na míru), k volbě celkové koncepce a výběru technik a metod získávání dat. Odpovědi na otázku „kdo?“ by mělo být upřesnění, kdo bude zdrojem informací a také sestavení týmu, který se bude na tvorbě kompetenčního modelu podílet, vč. rozhodnutí o případné spolupráci (a rozsahu této spolupráce) s externími konzultanty.

Kubeš – Spillerová – Kurnický uvádějí, že Spencer a Spencer považuje za cíl přípravné fáze (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 46):

- identifikovat klíčové pracovní pozice, jejichž kompetenční model se bude vytvářet,
- získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace,
- porozumět organizační struktuře s ohledem k dosahování stanovených cílů.

Přípravné fázi by měl být věnován dostatek pozornosti, aby byl finální kompetenční model opravdu funkční, sdílený a prakticky využitelný. Již v této fázi je

třeba zapojit vhodnou formou zaměstnance, kteří se budou podílet na tvorbě a implementaci, ale také budoucí uživatele. S jejich pomocí potom ujasnit cíle kompetenčního modelu, zvolit metody a v neposlední řadě také sjednotit terminologii.

Po naplnění přípravné fáze je třeba přikročit k samotnému **sběru dat**. Kompetence je možné identifikovat mnoha různými technikami, které se také využívají v rámci analýzy práce a pracovního místa. Tedy technikami, které umožňují získat podrobné informace o pracovním místě a vyžadovaných rolích pracovní pozice. Ideální je kombinovat více technik a nespoléhat se pouze na jeden zdroj získání informací. Výběr techniky sběru dat záleží opět na finančních a časových možnostech a v neposlední řadě také na záměru realizátora.

Kubeš – Spillerová – Kurnický dle Spencera a Spencera uvádějí tyto stěžejní zdroje a techniky získávání dat k identifikování kompetencí (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 48):

- „rozhovor nebo metoda kritických situací,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýzy pracovních funkcí/ úkolů,
- přímé pozorování.“

Ve společnosti XY budu při tvorbě kompetenčních modelů využívat zejména informace z analýzy interních materiálů společnosti v kombinaci s údaji z katalogu typových pozic, který se volně nabízí na stránkách Národní soustavy povolání (viz NSP.cz [online]), jak již bylo uvedeno výše.

Poté bude následovat **fáze analýzy a klasifikace informací**, které byly soustředěny v předcházející etapě. Podoba této fáze je zásadně ovlivněna záměrem identifikování kompetencí a zejména také rozsahem a použitými technikami sběru dat. V neposlední řadě limitují tuto etapu také finanční možnosti a zkušenosti realizátora, resp. jeho konzultanta s jednotlivými postupy analýzy. Cílem fáze analýzy a klasifikace informací je vytvořit **seznam kompetencí** k dané pracovní pozici. Bartoňková podle autorů Kubeš – Spillerová – Kurnický dělí fázi analýzy a klasifikace informací do těchto kroků (Bartoňková, 2010, s. 101):

1. Soupis projevů chování na určité pracovní pozici.
2. Identifikování aktivit, které přispívají k úspěšným výkonům – tzn. výběr takových informací z fáze 1., které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.

3. Vytvoření tzv. kompetenčních kotev (nebo-li kompetenčních témat) – tedy zařazení příbuzných projevů chování do skupin, které již tvoří základ kompetence, dá se říci „náčrt kompetence“.
4. Ověření získaných údajů – tímto krokem je možné dotazníkovou formou provést přehodnocení získaných informací (potřebnosti jednotlivých projevů).

Po dokončení analýzy a klasifikaci údajů je na čase přistoupit k **popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu**. Podle Bartoňkové je v této části procesu zapotřebí výstupy z předcházející fáze (tedy „náčrty kompetencí“) definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, která popisuje projevy podle rozvinutosti té které kompetence (od negativních projevů chování v rámci dané kompetence až po projevy nadprůměrně zastoupené kompetence). Charakteristiky jednotlivých kompetencí by měly co nejdůležitěji a nejsrozumitelněji popisovat typické projevy chování. Současně jednotlivé stupně kompetencí musí být popsány tak, aby byly jejich projevy chování od sebe jednoznačně odlišitelné. Takto podrobně charakterizované kompetence již vyústí do zpracování kompetenčního modelu, který bývá v této fázi nazýván „předběžným kompetenčním modelem“. Finální podoba kompetenčního modelu je velmi variabilní: hotový kompetenční model může mít podobu rozsáhlého textu, tabulky či může být přetvořen do originální grafické podoby v souladu s firemním image (Bartoňková, 2010, s. 101).

Považuji za důležité ještě spolu s Kubešem – Spillerovou – Kurnickým zdůraznit některé zásady, které autoři doporučují dodržet při tvorbě jak kompetencí, tak jejich stupnic (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s.57), a to:

- vyjadřovat se jednoznačně, srozumitelně a jednoduše,
- najít kompromis mezi přílišnou všeobecností a naopak přílišnou konkrétností popisu (obojí ztěžuje práci hodnotitelů),
- nevysvětlovat kompetenci „v kruhu“, tzn. vyvarovat se v popisu kompetence uvádět současně její název (např. vliv – projevuje se schopností ovlivnit lidi).

Vytvořením kompetenčního modelu popisovaný proces nekončí. Nezbytnou fází je **ověření a validizace vzniklého modelu**. Jedná se však o natolik široké samostatné téma, že vzhledem k rozsahu této práce již nebude validizace vytvořených modelů její součástí. Považuji ovšem za nezbytné tuto etapu alespoň zmínit, jelikož se jedná o velmi důležitou část celého procesu.

Ještě před tím, než začne firma kompetenční model využívat v jednotlivých personálních činnostech, měla by mít potvrzeno, že se na tento nástroj může spolehnout. Tedy zda kompetenční model opravdu popisuje takové chování, díky

kterému pracovníci na dané pozici dosahují nadprůměrných výsledků. Podle Bartoňkové je nejběžnějším způsobem validizace převést kompetenční model do dotazníku, který bude sloužit pro 360° vazbu¹¹ (Bartoňková, 2010, s. 102).

Po ověření a validizaci kompetenčních modelů (popř. po jejich úpravě na základě vyhodnocení zpětné vazby) je třeba připravit kompetenční model k užívání. Tedy připravit návrh implementace kompetenčního modelu do jednotlivých personálních činností v souladu se záměrem firmy. Některé možnosti využití kompetenčního modelu v personálním řízení uvedu v kapitole 1.3.4.

1.3.4 Využití a výhody kompetenčního modelu

V této podkapitole zmíním možnosti využití a výhody kompetenčního modelu v personálním řízení. Připravím tak v souladu s cílem práce podklad pro argumentaci implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností ve společnosti XY.

Vezmu si na pomoc opět Hroníka, který tvrdí, že „v současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování“. Autor dále upřesňuje, že díky funkčnímu (a tento přívlastek opět zdůrazňuji) kompetenčnímu modelu můžeme rozvíjením patřičných kompetencí řídit zvyšování výkonnosti (Hroník a kol., 2008, s. 52).

Výhody funkčního a fungujícího kompetenčního modelu pro čtyři zúčastněné strany Hroník shrnuje do následujícího přehledu:

¹¹ 360° zpětná vazba (nebo-li „metoda vícenásobné zpětné vazby“) je jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů a spočívá v hodnocení okruhem lidí: nadřízený, kolegové a podřízení nebo i samotná hodnocená osoba dle předem připravených kritérií dle požadavků hodnocení (např. dotazníkem vypracovaným z kompetenčního modelu) vyjádří svůj názor na hodnoceného, resp. na jeho chování. (srov. Bartoňková, 2010, s. 78)

Tabulka č. 1: Výhody funkčního kompetenčního modelu
(Hroník a kol., 2008, s. 42)

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

Za základní výhody využití kompetenčního modelu v personálním řízení osobně považuji všestrannost využití tohoto nástroje napříč personálními činnostmi (výběr zaměstnanců, jejich rozvoj, hodnocení, odměňování, ale např. také využití při změně strategie nebo firemní kultury), sjednocení terminologie a přístupu HR pracovníků a managementu a v neposlední řadě aspekt měřitelnosti, který kompetenční model také přináší (viz kapitola 1.3.1).

2 Společnost XY a personální řízení

S ohledem na stanovený cíl práce (tj. zpracovat kompetenční modely pro vybrané pracovní pozice a navrhnout postup jejich implementace do vybraných personálních činností) je nezbytné stručně představit objekt této práce, tedy společnost XY. Vzhledem k zaměření na pracovní pozice Odboru personalistiky a mezd blíže představím také tento konkrétní organizační útvar. Dále přiblížím aktuální personální situaci ve společnosti, stranou ovšem ponechám finanční a další ukazatele.

Informace o společnosti XY budu čerpat zejména z veřejně dostupných zdrojů (výroční zpráva, povinně zveřejňované informace na webových stránkách společnosti), popř. z interních zdrojů společnosti XY (interní směrnice apod.). V neposlední řadě budu vycházet také ze znalosti konkrétního firemního prostředí z pozice zaměstnance společnosti.

2.1 Představení společnosti XY

Instituci, kterou jsem si zvolila za objekt své diplomové práce, budu dále nazývat „společnost XY“ nebo jenom „společnost“, jak jsem již nastínila v úvodu.

2.1.1 Historie a současnost společnosti XY

Společnost XY působí již téměř dvě desítky let na českém trhu, a to se záměrem poskytovat kvalitní odborné služby soukromé i firemní klientele. Do roku 2010 společnost zaměstnávala cca 40 zaměstnanců a služby nabízela svým klientům prostřednictvím šesti poboček. (srov. Výroční zpráva 2010, s. 6, webové stránky společnosti XY [online])

Aktuální stav společnosti je výrazně odlišný. Již v letech 2011 - 2012 prošla společnost XY dynamickým rozvojem v mnoha oblastech, razantně se zvýšil počet klientů, zaměstnanců i kontaktních míst společnosti. (srov. Výroční zpráva 2012, s. 3, 5, webové stránky společnosti XY [online]) Stejným směrem se společnost ubírala i v roce 2013, kdy potvrdila své významné místo mezi společnostmi obdobného typu v České republice, stabilizovala síť kontaktních míst a rozšířila portfolio svých produktů. Počet zaměstnanců se dle povinně zveřejňovaných informací ke dni 30. 9. 2013 ustálil na počtu cca 175 a působnost společnosti se rozšířila na více než 30 kontaktních míst (Společnost XY k 30. 9. 2013, s. 1, webové stránky společnosti XY¹² [online]). Povinně zveřejňované údaje (ani Výroční zpráva 2012) nehovoří podrobněji o struktuře zaměstnanců.

¹² Pozn.: Výroční zpráva za rok 2013 není v době tvorby této práce zatím k dispozici.

2.1.2 Odbor personalistiky a mezd

Nyní představím Odbor personalistiky a mezd a jeho začlenění do struktury společnosti.

V čele společnosti stojí ředitel společnosti¹³, kterému podléhají ředitelé jednotlivých Oblastí. Oblasti se dále člení na Odbory a poslední úroveň v rámci organizační struktury společnosti jsou Oddělení (na tomto stupni jsou zařazena také kontaktní místa společnosti). Odbor PaM, vedený Ředitelem odboru, zahrnuje dvě oddělení s těmito pracovními pozicemi (Katalog pracovních pozic společnosti XY, s.1, 2013):

Personální oddělení

- Vedoucí personálního oddělení
- Specialista personalistiky

Mzdové oddělení

- Vedoucí mzdového oddělení
- Mzdová účetní

Na každé pozici působí jeden pracovník, je zde tedy důležitá plná zastupitelnost v rámci odborných činností pro personální a mzdovou oblast a srovnatelné odborné kompetence. (Zastupitelnost manažerských činností Ředitele odboru PaM a jemu podřízených vedoucích oddělení je dána vždy nejbližším nadřízeným pracovníkem.) I tato požadovaná všestrannost by měla být zohledněna při tvorbě kompetenčních modelů.

Z výše uvedeného v kapitole 2.1.1 je zřejmé, jak velkým rozvojem prošla společnost XY od roku 2010 v personální oblasti. Došlo k několikanásobnému zvýšení počtu kontaktních míst i počtu zaměstnanců. Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců byl zaměřen nejen na pobočkové pracovníky, ale také na odborné specialisty a pracovníky centrály. Pracovníci Odboru PaM, resp. Personálního oddělení, se tedy v uplynulém období zaměřovali (samozřejmě vedle operativních činností a činností zajišťujících legislativní náležitosti v oblasti práce a zaměstnání pracovníků, zdravotní péči o pracovníky apod.) zejména na efektivní výběr, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců, z kapacitních důvodů byl na ostatní personální činnosti¹⁴ kladen o něco menší důraz. Již v průběhu roku 2013 byla zahájena etapa

¹³ S ohledem na zaměření této práce pomímám statutární orgány společnosti a uvádím pouze standardní pracovní pozice v rámci společnosti.

¹⁴ Pro úplnost uvádím členění personálních činností, jak je prezentuje Koubek (Koubek, 2007, s. 202): Vytváření a analýza pracovních míst, Personální plánování, Získávání, výběr a přijímání pracovníků, Hodnocení pracovníků, Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, Odměňování, Vzdělávání pracovníků, Pracovní vztahy, Péče o pracovníky, Personální informační systém,

revize a aktualizace personálních činností a procesů a novým nástrojem personálního řízení se stal také moderní personální a informační systém.

Následující období bude klást nové nároky i na pracovníky Odboru PaM, resp. zejména na pracovníky Personálního oddělení. Kompetenční přístup nejenom k jejich rozvoji by mohl k naplnění nových očekávání výrazně přispět. I to je jeden z důvodů, proč jsem pro tvorbu kompetenčních modelů ve společnosti zvolila právě pracovní pozice uvedeného odboru.

2.2 Personálního řízení ve společnosti XY

Úvodem této podkapitoly připomenu stručnou definici dle Armstronga, jak již byla uvedena v kapitole 1: personální řízení se dle tohoto autora zabývá „získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů, požadovaných podnikem“ (Armstrong, 2007, s. 26).

Níže se zaměřím na personální řízení ve společnosti s důrazem na cíl této práce, tedy na tvorbu kompetenčních modelů. Konkrétně upřesním očekávání společnosti od pracovníků Odboru PaM, což bude sloužit jako jeden z informačních zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu.

2.2.1 Nástroje personálního řízení

Nyní se vrátím se k výše zmíněnému Armstrongovou podání personálního řízení a pokusím se přiblížit role pracovníků Odboru PaM při získávání, organizování a motivování lidských zdrojů ve společnosti.

Stěžejní činnosti Odboru PaM byly v této práci již několikrát zmíněny, nicméně trochu opomenuto zůstalo Mzdové oddělení. Očekávání od toho oddělení jsou jasná: zajistit bezchybnou mzdovou agendu v souladu s platnou legislativou (tedy včasné a správné zpracování a výplatu mezd, mzdovou agendu v personálním a mzdovém systému, součinnosti s příslušnými úřady apod.) a v neposlední řadě také poskytování relevantních údajů pro personální controlling, zejména formou výstupů z personálního a mzdového systému.

Pracovníci Personálního oddělení mají zodpovědnost zejména za proces získávání nových zaměstnanců, jejich přijímání, adaptaci a částečně za další rozvoj pracovníků. Zabývají se také organizací a kontrolou naplňování legislativních požadavků v souvislosti s bezpečností práce a péčí o zaměstnance a v neposlední

Průzkum trhu práce, Zdravotní péče o pracovníky, Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

řadě administrací personálních změn a zpracováním personální agendy, vč. vedení osobních spisů i administrace personálního informačního systému.

Nezbytnou úlohou všech pracovníků Odboru PaM je také komunikace s ostatními zaměstnanci a vedením společnosti, vyřizování jejich požadavků a poskytování poradenství a konzultací v rámci své odbornosti.

Z hlediska role Odboru PaM ve společnosti lze říci, že v současnosti se jedná spíše o výkon personální administrativy, než o strategické partnerství s vedením společnosti. (I z tohoto důvodu jsem se ve své práci přiklonila převážně k používání termínu „personální řízení“, nikoliv „řízení lidských zdrojů“.) Zodpovědnost za personálního řízení tedy přísluší jednotlivým manažerům, resp. vrcholovému vedení. Jak bylo naznačeno výše, HR pracovníci mají v personálním řízení ve společnosti spíše poradní hlas a poskytují managementu hlavně informační a administrativní podporu. Tato podpora spočívá zejména ve správě personálního a informačního systému, v udržování aktuální a funkční organizační struktury, ve tvorbě a administraci katalogu pracovních pozic a popisů pracovních pozic, což jsou aktuálně stěžejní nástroje personálního řízení a personálního controllingu.

Pracovníci Odboru PaM ovšem mají možnost personální podobu společnosti ovlivňovat svým podílem na výběru nových pracovníků. A to nejen „dodáním, popř. nedodáním kvalitních a vhodných“¹⁵ pracovníků, ale také spoluvytvářením obrazu společnosti v očích veřejnosti – komunikací s uchazeči o zaměstnání i s patřičnými institucemi. V tom spatřuji důležitou roli těchto HR pracovníků, která by měla být zohledněna i v rámci požadovaných kompetencí.

Ve společnosti je částečně uplatňováno řízení podle cílů. Vzhledem ke strategickým cílům společnosti a očekávanému dalšímu rozvoji je na zvážení také zavedení řízení podle kompetencí, což je zcela v souladu s Hroníkovým tvrzením, že „efektivní manažer řídí druhé pomocí cílů (MBO) a zároveň podle kompetencí (MBC)“. Oba dva způsoby řízení považuje Hroník pro úspěšnou manažerskou činnost za neoddělitelné. (Hroník, 2008, s. 24)

2.2.2 Personální strategie

V této podkapitole se pokusím pojmenovat, co společnost od svých HR pracovníků očekává v nejbližších letech, resp. jaké úkoly a očekávání plynou z personální strategie společnosti. To bude následně užitečné pro popis žádoucích kompetencí pracovníků Odboru PaM.

¹⁵ Resp. v souladu s tématem a terminologií této práce **kompetentních** pracovníků.

Z dlouhodobého hlediska společnost usiluje o **vybudování (resp. udržení) stabilního, profesionálního a motivovaného týmu odborníků k zajištění svých strategických cílů**. Ve střednědobém výhledu je úkolem pracovníků Odboru PaM zejména nadále kontinuálně zajišťovat přiměřenost lidských zdrojů, ve spolupráci s managementem zajistit revizi a aktualizaci řízení podle cílů v celé společnosti, navrhnout systém hodnocení pracovníků s návazností do oblasti odměňování a systematicky zvyšovat odbornost a profesionalitu pracovníků společnosti. To se týká i samotných HR pracovníků, jejichž mottem je „**dbáme na svou odbornost, profesionální etiku a klademe důraz na ochranu osobních údajů**“. (Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument)

S uvedenými úkoly souvisí již výše zmiňovaná potřeba revize a následné aktualizace některých personálních procesů. Např. pro udržení efektivity výběrů nových pracovníků je třeba hledat nové příležitosti a postupy v této oblasti, několik výzev také HR pracovníky čeká v oblasti metodické práce, zavádění nových procesů apod., dá se hovořit i o projektové činnosti.

V souvislosti s plánovaným rozvojem společnosti a výše uvedenými cíli lze v blízké budoucnosti očekávat také obsazení dosud volné pozice Ředitele odboru PaM. Pracovník na této pozici by měl být bližším partnerem vedení společnosti, který bude mít zásadní podíl na tvorbě personální strategie, prosazování nových procesů a postupů do společnosti a na rozvoji informovanosti a komunikace napříč společností. Kompetenční model této pracovní pozice, který bude jedním z výstupů této práce, by mohl být jedním z vodítek při výběru vhodného uchazeče na tuto pozici.

2.2.3 Řízení podle kompetencí – je společnost XY připravena?

Než zodpovím tuto možná trochu sugestivní otázku, připomenu, že mým cílem není na základě výstupu z této práce prosadit implementaci řízení podle kompetencí do společnosti XY. Cílem je po vytvoření pěti ukázkových kompetenčních modelů pracovních pozic Odboru personalistiky a mezd navrhnout také postup implementace do vybraných personálních činností společnosti (a tím následně také managementu prakticky přiblížit možnosti, které se využitím kompetenčního přístupu v budoucnu nabízejí).

Je tedy nyní společnost XY připravena využít řízení podle kompetencí? Podle Tureckiové se domnívám, že v současnosti společnost k zavedení CBM¹⁶ (tedy „Competency-based management“/ řízení podle kompetencí) připravena není, protože nesplňuje prvořadě zmíněný předpoklad úspěšné implementace, a to požadavek

¹⁶ Srov. s názvoslovím podle Hroníka (MBC). Lze pouze připomenout nejednotnost terminologie a přístupu ke kompetencím, zmiňovanou v 1. kapitole této práce.

na jasně a cílově zaměřenou vizi. Domnívám se, že strategie společnosti, stejně jako její vize a poslání, není dostatečně a srozumitelně komunikována zaměstnancům. Cílově zaměřená strategie by měla být spjata s MBO („Management by Objectives“/ řízení podle cílů), resp. s PMC („Performance management cycle“/ cyklus řízení pracovního výkonu). Koncept CBM a MBO (resp. PMC) je podle autorky jednoznačně propojen. K tomu, aby byla strategie jasná a zaměřená na dosahování cílů organizace a řízení a rozvoje jejích členů, je nezbytné naplnit předpoklad, že budou pracovníci strategii znát a budou se na jejím naplňování podílet plněním pro ně jasných a správných cílů. (Tureckiová, 2009, s. 46) Tureckiová také připomíná, že již v počátcích formulování strategie je zapotřebí, aby byly určeny a pojmenovány, tj. jasně a srozumitelně vysvětleny klíčové způsobilosti firmy. Těmi se rozumí znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců, které potom svými projevy v pracovním výkonu odlišují výkonné pracovníky od méně výkonných a dále „složky intelektuálního a strukturálního kapitálu, jimiž se organizace významně odlišuje od své konkurence“ (Tureckiová, 2009, s. 127).

Společnost XY by tedy měla podle mého názoru nejdříve zohlednit tato doporučení a teprve potom přistoupit k zavádění kompetenčního přístupu.

3 Tvorba kompetenčního modelu ve společnosti XY

Předchozí kapitoly byly nezbytnou přípravou k dosažení cíle této práce, tedy vytvoření kompetenčních modelů pro konkrétní pozice ve společnosti XY a navržení jejich implementace do vybraných personálních činností. Níže přistoupím k samotnému zpracování kompetenčních modelů v souladu s doporučením již uvedené odborné literatury.

3.1 Přípravná fáze

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole 1.3.3, výstupem přípravné fáze by měly být odpovědi na otázky „proč?“, „kdo?“ a „jak?“. Těmito otázkami se tedy dále nechám v této kapitole vést.

Nejdříve připomenu, že kompetenční modely pro vybrané pracovní pozice ve společnosti XY, vč. návrhu jejich implementace do vybraných personálních činností, budu v této práci vytvářet jako určitou ukázkou kompetenčního přístupu pro vedení společnosti. Impulsem pro přípravu kompetenčních modelů je revize personálních činností a procesů ve společnosti, která si za svůj dlouhodobý personální cíl klade „vybudování (resp. udržení) stabilního, profesionálního a motivovaného týmu odborníků k zajištění svých strategických cílů“ (podrobněji viz kapitola 2.2.2). Bude se tedy jednat o tvorbu nových kompetenčních modelů s výhledem na jejich univerzální využití v různých personálních činnostech, zejména s důrazem na výběry nových pracovníků, hodnocení pracovníků s dopadem do odměňování, popř. také vzdělávání a rozvoj.

Kompetenční modely budu vytvářet pro pracovní pozice Odboru PaM, což jsou:

- Ředitel odboru PaM
- Vedoucí personálního oddělení
- Specialista personalistiky
- Vedoucí mzdového oddělení
- Mzdová účetní

Tuto skupinu pracovních pozic jsem zvolila zejména s ohledem na svoji znalost prostředí Odboru PaM a možnost využití expertního přístupu při zpracování jejich kompetenčních modelů.

Mým cílem je vytvořit pět specifických kompetenčních modelů přístupem „šitým na míru“ (podrobněji k typům a přístupům – viz kapitola 1.3.1), kdy se budou modely vztahovat k typickým podmínkám a prostředí společnosti XY. Informace budu tedy čerpat zejména z interních materiálů společnosti. Současně použiji také popisy kompetencí k typovým pozicím HR pracovníků, uvedené v Národní soustavě povolání,

resp. v Centrální databázi kompetencí. V této databázi se pokusím vyhledat adekvátní pracovní pozice, odpovídající pozicím Odboru PaM a tyto využít při identifikaci potřebných kompetencí. Částečně se tedy bude jednat o využití prvků kombinovaného přístupu, ovšem s důrazem na zachování specifik jak společnosti XY, tak konkrétních pracovních pozic.

Tento postup bude finančně nenáročný a časově přiměřený, ale současně umožní získat relevantní podklady k vybraným pracovním pozicím, zohledňující podmínky a prostředí společnosti.

3.2 Sběr dat pro tvorbu kompetenčních modelů

Nyní se zaměřením na shromáždění podkladů k následné identifikaci kompetencí. Primárně se jedná o soupis informací z popisů pracovních pozic a z podkladů pro výběry nových pracovníků (ty jsou k dispozici jen pro některé pozice). Výňatek z popisů dotčených pracovních pozic (Popis pracovní pozice XY, 2013, interní materiál společnosti XY) a podklady k výběrovým řízením na pracovní pozici Specialista personalistiky (Podklad pro vypsání výběrového řízení - Specialista personalistiky, 2011, interní materiál Personálního oddělení) a Mzdová účetní (Podklad pro vypsání výběrového řízení – Mzdová účetní, 2013, interní materiál Personálního oddělení) uvádím v přílohách č. 1 - 3. Bylo by na místě využít např. také podklady pro hodnocení pracovníků, takové ale bohužel nejsou ve společnosti XY pro Odbor PaM momentálně k dispozici.

Další očekávání od pracovníků Odboru PaM, která připomenu při následné analýze a klasifikaci informací, jsou definována v personální strategii společnosti - viz kapitola 2.2.2 této práce (Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument).

Tyto interní vstupy doplním a budu kombinovat s údaji, které vycházejí z popisu typizovaných pozic HR pracovníků v Národní soustavě povolání, které se budu blíže věnovat v následující podkapitole.

3.2.1 Národní soustava povolání a její využití

Výše jsem již avizovala, že při tvorbě kompetenčních modelů hodlám čerpat informace také z Národní soustavy povolání¹⁷ (dále také jen „NSP“), resp. z Centrální databáze kompetencí, která se nachází na webových stránkách NSP (NSP.cz [online]).

¹⁷ Jedná se o projekt Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, který je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR. Dle prohlášení na stránkách související Sektorové rady je NSP „soustavně rozvíjený, průběžně aktualizovaný a na internetu volně dostupný katalog, zachycující situaci na českém trhu práce. Prostřednictvím Sektorových rad monitoruje a eviduje především popis podrobných požadavků

Dle mého názoru je NSP užitečným, volně dostupným nástrojem, který lze využít jako základní vodítko např. při sestavování popisů a specifikací pracovních pozic nebo při tvorbě kompetenčních modelů (viz Katalog.NSP.cz [online]). Databáze kompetencí pracuje s „Kompetenčním modelem NSP“, členěným na Měkké kompetence, Obecné dovednosti a Odborné znalosti a dovednosti. U každé kompetence je popsáno pět úrovní projevů a zvolením konkrétních kompetencí a následným exportem lze vytvořit požadovaný kompetenční model (viz Kompetence.NSP.cz [online]). Popis fungování NSP je specifické samostatné téma a podrobněji se jím nyní vzhledem k rozsahu této práce nebudu zabývat. A to i vzhledem k tomu, že nebudu z databáze exportovat hotové kompetenční modely, ale pouze ji využiji jako jeden z informačních zdrojů.

Jak tedy mohu NSP konkrétně použít pro tvorbu kompetenčních modelů pracovníků Odboru PaM? Nejdříve se zaměřím na vyhledání adekvátních pracovních pozic v katalogu. Bohužel ne všechny nabízené pracovní pozice jsou momentálně zpracovány a odsouhlaseny Sektorovou radou. Nekompletní je např. i popis a požadavky na pozici Personální ředitel, jejichž využití by bylo pro tuto práci vhodné. Nicméně našla jsem dostatek pracovních pozic, jejichž popis, vč. obvykle požadovaných kompetencí, mohu samostatně nebo v kombinaci využít jako další zdroj pro tvorbu kompetenčních modelů pracovníků Odboru PaM. Konkrétně budu v následující analýze čerpat údaje z NSP o těchto typových pozicích: Mzdová účetní, Personální specialista (Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců, Specialista nábory pracovních sil, Specialista pracovních právních vztahů) a Manažer první linie. Kompetence Ředitele odboru PaM budou inspirovány kombinací pozic Poradce managementu a Manažer programů a komplexních projektů (viz Katalog.nsp.cz [online]).

3.3 Analýza získaných informací a klasifikace dat

Nyní, po shromáždění potřebných dat k tvorbě kompetenčních modelů, přikročím k jejich analýze a klasifikaci. Hlavním výstupem této fáze bude seznam kompetencí k dané pracovní pozici.

Analýza získaných dat, zpracovaná do tabulek dle jednotlivých pracovních pozic, soustřeďuje informace z personální strategie, popisů pracovních pozic, požadavků stanovených na výběrová řízení a částečně také z generických údajů z NSP (viz kapitola 3.2.1).

na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí.“ Sektorové rady sdružují významné odborníky v oblasti lidských zdrojů ze všech odvětví a sektorů (Sektorové rady.cz [online]).

Očekávání od pracovníků Odboru PaM s ohledem na personální strategii (viz kapitola 2.2.2) uvádím souhrnně v níže uvedené tabulce. Jedná se o činnosti, které budou přispívat k naplňování níže uvedeného motto Odboru PaM a personálního cíle společnosti:

Tabulka č. 2: Očekávání společnosti XY od pracovníků Odboru PaM
(Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument)

<p>Motto Odboru PaM: „dbáme na svou odbornost, profesionální etiku a klademe důraz na ochranu osobních údajů“</p>
<p>Dlouhodobý personální cíl společnosti: „vybudování (resp. udržení) stabilního, profesionálního a motivovaného týmu odborníků k zajištění svých strategických cílů“</p>
<p style="text-align: center;">Střednědobé úkoly Odboru PaM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ kontinuální zajišťování přiměřenosti lidských zdrojů, ➤ spolupráce na revizi a aktualizaci řízení podle cílů ve společnosti, ➤ revize a aktualizace personálních procesů a činností, ➤ příprava systému hodnocení pracovníků s návazností do oblasti odměňování, ➤ zvyšování otevřené komunikace a kooperace uvnitř společnosti, ➤ systematické zvyšování odbornosti a profesionality pracovníků společnosti, ➤ zvyšování odbornosti a profesionality pracovníků Odboru PaM

Analýzy činností a požadavků na jednotlivé pracovní pozice Odboru PaM (viz tabulka č. 4 – 8) vyústí v **soupisy očekávaných projevů chování** a k identifikaci aktivit, které podle mého názoru přispívají k úspěšným výkonům v souladu se strategií společnosti. Tyto aktivity opět zpracuji do tabulek dle jednotlivých pracovních pozic a budou zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí. Podobné projevy chování zařadím do skupin (kompetenčních témat), čímž **vytvořím tzv. kompetenční kotvy**. (Identifikaci kompetencí a kompetenčních kotev uvedu následovně v tabulkách č. 9 – 13.) Definované kompetence budu členit dle zvolené typologie na kompetence manažerské, interpersonální a technické, věnovat se budu také klíčovým kompetencím (členění kompetencí – viz kapitola 1.2.3).

Nejdříve se zaměřím na klíčové kompetence pracovníků Odboru PaM. Připomenu z kapitoly 1.2.3, že na základě tamtéž uvedených typologií klíčové kompetence v této práci vnímám jako schopnost chovat se přiměřeně k situaci, kompetentně, resp. jako individuální kompetenci k jednání, která se odráží např. ve schopnosti nést odpovědnost, myslet a učit se, apod., jak uvádí Bartoňková dle Belze a Siegrista (Bartoňková, 2010, s. 89).

V tabulce č. 3 popíši požadované projevy chování v souladu s naplňováním motta odboru, rozřadím je do kompetenčních kotev a definuji klíčové kompetence, společné pro všechny pracovníky odboru:

Tabulka č. 3: Klíčové kompetence Odboru PaM – identifikace a členění kompetencí (Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument; Popisy pracovních pozic, 2013, interní dokument společnosti XY; Kompetence.NSP.cz/měkké kompetence [online])

„dbáme na svou odbornost, profesionální etiku a klademe důraz na ochranu osobních údajů“		
Požadované projevy chování	Kompetenční kotva	Klíčová kompetence
Soustavně se vzdělává, zvyšuje a udržuje svůj rozhled a znalost aktuálních trendů v oblasti řízení lidských zdrojů.	Klade důraz na svůj odborný růst; aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe.	CELOŽIVOTNÍ UČENÍ
Aktivně se zajímá o pracovní právo a související legislativu, samostudiem si udržuje aktuální legislativní znalosti.		
V každodenní praxi zajišťuje soulad personální/a/nebo/mzdové agendy s platnou legislativou, vč. ustanovení zákona na ochranu osobních údajů.	Samostatně získává informace a relevantními informacemi se řídí, přistupuje zodpovědně k plnění úkolů i ke správě personálních dat.	ZODPOVĚDNOST A SAMOSTATNOST
Pečlivě a s obezřetností eviduje osobní data zaměstnanců (elektronicky nebo v osobním spisu).		
Efektivně komunikuje v rámci odboru i napříč společnostmi, sdílí informace.	Zastává roli důvěryhodného poradce, dokáže otevřít komunikaci a aktivně naslouchá ostatním, vystupuje vstřícně.	PROKLIENTSKÁ KOMUNIKACE
Kolegy i nadřízené pracovníky považuje za své klienty, přistupuje k jejich požadavkům se vstřícností a ochotou.		

Následují avizované soupisy, resp. analýzy činností a požadavků na jednotlivé pracovní pozice Odboru PaM:

Tabulka č. 4: Ředitel odboru PaM – analýza činností a požadavků¹⁸

ŘEDITEL ODBORU PERSONALISTIKY A MEZD
PŘÍMO NADRÍZENÁ POZICE: ŘEDITEL SPOLEČNOSTI
PŘÍMO ŘÍZENÉ ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY: ODBOR PERSONALISTIKY A MEZD
PŘÍMO PODŘÍZENÁ POZICE: VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VEDOUCÍ MZDOVÉHO ODDĚLENÍ
POŽADAVKY NA POZICI: NEJSOU POPSÁNY
<ul style="list-style-type: none"> • soustavně se vzdělává, dbá na svoji odbornost a znalost aktuálních trendů ŘLZ a související legislativy • dbá na dodržování legislativy, vč. zákona na ochranu osobních údajů • efektivně komunikuje v rámci odboru i napříč společnostmi • řídí činnosti svěřeného odboru v souladu se strategií společnosti • zodpovídá za pracovní postupy odboru a za efektivní systém sdílení informací • tvoří metodiku a zodpovídá za metodiku personální oblasti • navrhuje a zodpovídá za personální strategii společnosti • reviduje a prosazuje nové personální procesy a postupy, vč. řízení podle cílů • vytváří a zodpovídá za systém výběru, odměňování, hodnocení a vzdělávání • vytváří a zodpovídá za funkční a efektivní organizační uspořádání společnosti, včetně jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí • poskytuje managementu konzultace v oblasti PaM, vč. informačních výstupů • připravuje a využívá nástroje k zajištění informovanosti a kooperace ve společnosti

Tabulka č. 5: Vedoucí personálního oddělení – analýza činností a požadavků¹⁹

VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ
PŘÍMO NADRÍZENÁ POZICE: ŘEDITEL ODBORU PERSONALISTIKY A MEZD
PŘÍMO ŘÍZENÉ ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY: PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ
PŘÍMO PODŘÍZENÁ POZICE: SPECIALISTA PERSONALISTIKY
POŽADAVKY NA POZICI: NEJSOU POPSÁNY
<ul style="list-style-type: none"> • soustavně se vzdělává, dbá na svoji odbornost a znalost aktuálních trendů ŘLZ a související legislativy • dbá na dodržování legislativy, vč. zákona na ochranu osobních údajů • efektivně komunikuje v rámci odboru i napříč společnostmi • pečlivě eviduje osobní data zaměstnanců (elektronicky nebo v osobním spisu) • zodpovídá za personální agendu a za soulad personálních činností s legislativou • připravuje pracovní právní dokumenty a předává podklady mzdovému oddělení • řídí činnosti svěřeného oddělení v souladu se strategií společnosti • zodpovídá za pracovní postupy oddělení a za efektivní systém sdílení informací • spoluvytváří vnitřní předpisy v personální oblasti • prověřuje funkčnost personálních procesů a postupů a navrhuje případné změny • tvoří personální reporty z informačního systému • zodpovídá za proces výběru nových zaměstnanců a podílí se na něm • zodpovídá za zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců • zodpovídá za dodržování rozpočtu oddělení • podílí se na přípravě systému hodnocení a řízení podle cílů • poskytuje zaměstnancům poradenství v pracovněprávní oblasti

¹⁸ Výtah údajů z: Popis pracovní pozice, 2013, interní dokument společnosti XY; Podklad pro vypsání VŘ – Specialista personalistiky, 2011, interní dokument Personálního oddělení; NSP.cz [online]

¹⁹ Výtah údajů z: Popis pracovní pozice, 2013, interní dokument společnosti XY; Podklad pro vypsání VŘ – Specialista personalistiky, 2011, interní dokument Personálního oddělení; NSP.cz [online]

Tabulka č. 6: Vedoucí mzdového oddělení – analýza činností a požadavků²⁰

VEDOUcí MZDOVÉHO ODDĚLENÍ
PŘÍMO NADŘÍZENÁ POZICE: ŘEDITEL ODBORU PERSONALISTIKY A MEZD
PŘÍMO ŘÍZENÉ ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY: MZDOVÉ ODDĚLENÍ
PŘÍMO PODŘÍZENÁ POZICE: MZDOVÁ ÚČETNÍ
POŽADAVKY NA POZICI: NEJSOU POPSÁNY
<ul style="list-style-type: none"> • soustavně se vzdělává, dbá na svoji odbornost a znalost aktuálních trendů ŘLZ a související legislativy • dbá na dodržování legislativy, vč. zákona na ochranu osobních údajů • efektivně komunikuje v rámci odboru i napříč společnostmi • pečlivě eviduje osobní data zaměstnanců (elektronicky nebo v osobním spisu) • řídí činnosti svěřeného oddělení v souladu se strategií společnosti • zodpovídá za pracovní postupy oddělení a za efektivní systém sdílení informací • spoluvytváří vnitřní předpisy ve mzdové oblasti • prověřuje funkčnost mzdových i personálních procesů a postupů a navrhuje případné změny • tvoří mzdové reporty z informačního systému • zodpovídá za mzdovou agendu a za její soulad s legislativou • zodpovídá za výpočet mezd a mzdových náhrad • zodpovídá za dodržování rozpočtu oddělení • spolupodílí se na zpracování a evidenci pracovní doby zaměstnanců • spolupodílí se na zpracování prohlášení poplatníků daně • zaměstnancům poskytuje poradenství v oblasti mzdového účetnictví a řeší jejich související požadavky (roční zúčtování daně, vystavení případných potvrzení atd.) • zajišťuje komunikaci s příslušnými úřady činnými v oblasti důchodové, sociálního a zdravotního pojištění

Tabulka č. 7: Specialista personalistiky – analýza činností a požadavků²¹

SPECIALISTA PERSONALISTIKY
NADŘÍZENÁ POZICE: VEDOUcí PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ
PŘÍMO ŘÍZENÉ ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY: NEJSOU
PODRÍZENÁ POZICE: NENÍ
POŽADAVKY NA POZICI:
<ul style="list-style-type: none"> • Min. SŠ vzdělání s maturitou • Zkušenost na podobné pozici • Řidičský průkaz skupiny B • Ochota cestovat • Komunikativnost, samostatnost • Znalost práce s PC (MS Word, MS Excel) • Loajalita, spolehlivost, zodpovědnost • Aktivní přístup ke svěřeným úkolům.
<ul style="list-style-type: none"> • soustavně se vzdělává, dbá na svoji odbornost a znalost aktuálních trendů ŘLZ a související legislativy • dbá na dodržování legislativy, vč. zákona na ochranu osobních údajů

²⁰ Výtah údajů z: Popis pracovní pozice, 2013, interní dokument společnosti XY; Podklad pro vypsání VŘ – Mzdová účetní, 2013, interní dokument Personálního oddělení; NSP.cz [online]

²¹ Výtah údajů z: Popis pracovní pozice, 2013, interní dokument společnosti XY; Podklad pro vypsání VŘ – Specialista personalistiky, 2011, interní dokument Personálního oddělení; NSP.cz [online]

- efektivně komunikuje v rámci odboru i napříč společností
- pečlivě eviduje osobních dat zaměstnanců (elektronicky nebo v osobním spisu)
- prověřuje funkčnost personálních procesů a postupů a navrhuje případné změny
- zodpovídá za personální agendu a za soulad personálních činností s legislativou
- připravuje pracovní právní dokumenty a předává podklady mzdovému oddělení
- zodpovídá za personální inzerci a výběr nových zaměstnanců
- zodpovídá za tvorbu a aktualizaci popisů pracovních pozic
- podílí se na zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zodpovídá za organizaci a evidenci povinného vzdělávání zaměstnanců (e-learningové kurzy)
- podílí se na zajištění programů péče o zaměstnance, vč. zdravotní péče
- podílí se na přípravě systému hodnocení a řízení podle cílů
- poskytuje zaměstnancům poradenství v pracovněprávní oblasti

Tabulka č. 8: Mzdová účetní – analýza činností a požadavků²²

MZDOVÁ ÚČETNÍ
PŘÍMO NADRÍZENÁ POZICE: VEDOUCÍ MZDOVÉHO ODDĚLENÍ
PŘÍMO ŘÍZENÉ ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY: NEJSOU
PODRÍZENÁ POZICE: NENÍ
POŽADAVKY NA POZICI: <ul style="list-style-type: none"> • Min. SŠ vzdělání s maturitou. • Praxe na obdobné pracovní pozici minimálně 2 roky. • Znalost mzdového systému MRP výhodou. • Pokročilá znalost MS Office. • Pracovitost, loajalita, zodpovědnost, samostatnost. • Aktivní přístup ke svěřeným úkolům.
<ul style="list-style-type: none"> • soustavně se vzdělává, dbá na svoji odbornost a znalost aktuálních trendů ŘLZ a související legislativy • dbá na dodržování legislativy, vč. zákona na ochranu osobních údajů • efektivně komunikuje v rámci odboru i napříč společností • pečlivě eviduje osobní data zaměstnanců (elektronicky nebo v osobním spisu) • prověřuje funkčnost personálních a mzdových procesů a postupů a navrhuje případné změny • zodpovídá za výpočet mezd a mzdových náhrad svěřené oblasti • zodpovídá za mzdovou administrativu a její soulad s legislativou • zpracovává a eviduje pracovní dobu zaměstnanců. • zaměstnancům společnosti poskytuje poradenství v oblasti mzdového účetnictví a řeší jejich související požadavky (roční zúčtování daně, vystavení případných potvrzení atd.) • zajišťuje komunikaci s příslušnými úřady činnými v oblasti důchodové, sociálního a zdravotního pojištění • zpracovává prohlášení poplatníků daně

Nyní vytvořím kompetenční kotvy, tzn. vybrané projevy chování rozčlením do skupin (kompetenčních témat) a definuji kompetence k jednotlivým pracovním pozicím. Viz následující tabulky č. 9 – 13:

²² Výtah údajů z: Popis pracovní pozice, 2013, interní dokument společnosti XY; Podklad pro vypsání VŘ – Mzdová účetní, 2013, interní dokument Personálního oddělení; NSP.cz [online]

Tabulka č. 9: Ředitel odboru PaM – identifikace a rozčlenění kompetencí

(Analýza činností a požadavků – viz tabulka č. 4, Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument, Kompetence.NSP.cz [online])

Pracovní činnosti	Kompetenční kotva	Název kompetence
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE		
řídí svěřený odbor	Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu.	VEDENÍ LIDÍ
zodpovídá za pracovní postupy a za efektivní systém sdílení informací v odboru	Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. (Kubeš-Spillerová-Kurnický, 2004, s. 71)	
navrhuje a zodpovídá za personální strategii společnosti	Má jasné cíle a koncepce, dokáže své vize realizovat v praxi; disponuje znalostmi a dovednostmi v oblasti motivování lidí, podporování, komunikace, přijímání rozhodnutí, plánování, kontrolování, řízení konfliktů a odměňování. (Cimbálníková, 2009, s. 108)	ŘÍZENÍ ZMĚNY
navrhuje a zodpovídá za funkční a efektivní organizační uspořádání společnosti		
navrhuje a zodpovídá za systém hodnocení s návazností do odměňování		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE		
prosazuje personální strategii	Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači, s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit; jeho projev a prezentace jsou charismatické.	OVLIVŇOVÁNÍ
prosazuje nové personální procesy a postupy		
připravuje a využívá nástroje k zajištění otevřené komunikace a informovanosti ve společnosti	Aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro nové příležitosti, je schopen ocenit a využít myšlenky a nápady ve svém okolí.	KREATIVITA
zvyšuje kooperaci mezi útvary společnosti i v rámci odboru		

TECHNICKÉ KOMPETENCE		
tvoří metodiku a zodpovídá za metodiku personální oblasti	Proniká k podstatě věci, tvoří hodnotné koncepty a přijímá kvalitní rozhodnutí. Relevantní informace k rozhodnutí čerpá i z netradičních zdrojů.	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
reviduje personální procesy a postupy		
poskytuje managementu informační výstupy (personální a mzdový reporting)	Orientuje se ve mzdové a daňové oblasti, zná potřebné souvislosti a předpisy.	EKONOMICKÉ POVĚDOMÍ
zodpovídá za tvorbu a rozpočet odboru a personální oblasti	Orientuje se v ekonomickém a finančním řízení, rozumí základním pojmům.	
vytváří a zodpovídá za systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	Dobře zná a přesvědčivě ovládá nástroje projektování firemního vzdělávání. Disponuje znalostmi z oblasti vzdělávání dospělých.	ODBORNOST
vytváří a zodpovídá za systém výběru nových zaměstnanců	Dobře zná a přesvědčivě ovládá nástroje personálního řízení, výborně se orientuje v oblasti personalistiky a mezd.	
vytváří funkční a efektivní organizační uspořádání společnosti, včetně jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí		

Tabulka č. 10: Vedoucí personálního oddělení – identifikace a rozčlenění kompetencí

(Analýza činností a požadavků – viz tabulka č. 5, Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument, Kompetence.NSP.cz [online])

Pracovní činnosti	Kompetenční kotva	Název kompetence
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE		
řídí svěřené oddělení	Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu.	VEDENÍ LIDÍ
zodpovídá za pracovní postupy a za efektivní systém sdílení informací v oddělení	Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. (Kubeš-Spillerová-Kurnický, 2004, s. 71)	
zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí; organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	ORGANIZOVÁNÍ
připravuje výběrová řízení		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE		
připravuje pracovní právní dokumenty	Vykonává činnosti s vysokou kvalitou a vysokou efektivitou (Hroník, 1999, s. 218), chybovost vytvořených dokumentů a zapsaných dat je na velmi nízké úrovni.	PEČLIVOST
provádí zápisy do personálně informačního systému		
úzce spolupracuje se mzdovým oddělením; předává podklady mzdovému oddělení a dalším útvarům	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.	SPOLUPRÁCE
TECHNICKÉ KOMPETENCE		
spoluvytváří vnitřní předpisy v personální oblasti	Proniká k podstatě věci, tvoří hodnotné koncepty a přijímá kvalitní rozhodnutí. Relevantní informace k rozhodnutí čerpá i z netradičních zdrojů.	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
prověřuje funkčnost personálních procesů a postupů a navrhuje případné změny		

tvoří personální reporty z informačního systému	Pro vyhledání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi.	ORIENTACE V INFORMACÍCH
zodpovídá za dodržování rozpočtu oddělení		
spoluzodpovídá za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Dobře zná a přesvědčivě ovládá nástroje projektování firemního vzdělávání. Disponuje znalostmi z oblasti vzdělávání dospělých.	ODBORNOST
zodpovídá za proces výběru nových zaměstnanců a podílí se na něm	Zná proces, nástroje a techniky získávání zaměstnanců a umí je přesvědčivě používat.	
podílí se na přípravě systému hodnocení a řízení podle cílů	Výborně ovládá jednotlivé personální činnosti, orientuje se v oblasti personálního řízení, rozumí také základním pojmům mzdové a související problematiky.	
poskytuje poradenství v pracovně právní oblasti		

Tabulka č. 11: Vedoucí mzdového oddělení – identifikace a rozčlenění kompetencí

(Analýza činností a požadavků – viz tabulka č. 6, Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument, Kompetence.NSP.cz [online])

Pracovní činnosti	Kompetenční kotva	Název kompetence
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE		
řídí svěřené oddělení	Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu.	VEDENÍ LIDÍ
zodpovídá za pracovní postupy a za efektivní systém sdílení informací v oddělení	Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. (Kubeš-Spillerová-Kurnický, 2004, s. 71)	
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE		
připravuje mzdové a daňové dokumenty	Vykonává činnosti s vysokou kvalitou a vysokou efektivitou (Hroník, 1999, s. 218), chybovost vytvořených dokumentů a zapsaných dat je na velmi nízké úrovni.	PEČLIVOST
provádí zápisy do mzdového informačního systému		
úzce spolupracuje s personálním oddělením a dalšími útvary	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.	SPOLUPRÁCE
precizně dodržuje termín mzdové uzávěrky	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích.	ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE
TECHNICKÉ KOMPETENCE		
spoluvytváří vnitřní předpisy ve mzdové oblasti	Proniká k podstatě věci, tvoří hodnotné koncepty a přijímá kvalitní rozhodnutí. Relevantní informace k rozhodnutí čerpá i z netradičních zdrojů.	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
prověřuje funkčnost mzdových a personálních procesů a postupů a navrhuje případné změny		

tvoří mzdové reporty z informačního systému	Pro vyhledání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi.	ORIENTACE V INFORMACÍCH
zodpovídá za dodržování rozpočtu oddělení		
provádí za výpočet mezd a mzdových náhrad	Výborně se orientuje ve mzdové, daňové a související problematice; přesvědčivě provádí výpočet mezd i mzdových náhrad, rozumí také základním pojmům personální problematiky.	ODBORNOST
zajišťuje komunikaci s příslušnými úřady činnými v oblasti důchodového, sociálního a zdravotního pojištění		
podílí se na zpracování a evidenci pracovní doby zaměstnanců		
podílí se na zpracování prohlášení poplatníků daně		
poskytuje poradenství ve mzdové oblasti	Výborně ovládá běžné aritmetické operace, přesvědčivě provádí výpočet mezd a mzdových náhrad i bez využití mzdového programu.	NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST
provádí namátkové kontroly mezd a mzdových náhrad před mzdovou uzávěrkou		

Tabulka č. 12: Specialista personalistiky – identifikace a rozčlenění kompetencí
(Analýza činností a požadavků – viz tabulka č. 7, Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument, Kompetence.NSP.cz [online])

Pracovní činnosti	Kompetenční kotva	Název kompetence
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE		
zajišťuje vzdělávací akce	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí; organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	ORGANIZOVÁNÍ
připravuje výběrová řízení		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE		
připravuje pracovně právní dokumenty	Vykonává činnosti s vysokou kvalitou a vysokou efektivitou (Hroník, 1999, s. 218), chybovost vytvořených dokumentů a zapsaných dat je na velmi nízké úrovni.	PEČLIVOST
provádí zápisy do personálně informačního systému		
zajišťuje evidenci pracovně lékařských služeb ²³		
úzce spolupracuje se mzdovým oddělením; předává podklady mzdovému oddělení a dalším útvarům	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.	SPOLUPRÁCE
TECHNICKÉ KOMPETENCE		
prověřuje funkčnost personálních procesů a postupů a navrhuje případné změny	Proniká k podstatě věci, tvoří hodnotné koncepty a přijímá kvalitní rozhodnutí. Relevantní informace k rozhodnutí čerpá i z netradičních zdrojů.	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
zajišťuje personální inzerci	Pro vyhledání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi.	ORIENTACE V INFORMACÍCH
zodpovídá za tvorbu a aktualizaci popisů pracovních pozic		
administrace e-learningového systému		

²³ Pozn.: dříve známých jako „závodní preventivní péče“.

spoluzodpovídá za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a podílí se na něm	Dobře zná a přesvědčivě ovládá nástroje projektování firemního vzdělávání. Disponuje znalostmi z oblasti vzdělávání dospělých.	ODBORNOST
spoluzodpovídá za proces výběru nových zaměstnanců a podílí se na něm	Zná proces, nástroje a techniky získávání zaměstnanců a umí je přesvědčivě používat.	
podílí se na přípravě systému hodnocení a řízení podle cílů	Výborně ovládá jednotlivé personální činnosti, orientuje se v oblasti personálního řízení, rozumí také základním pojmům mzdové a související problematiky.	
poskytuje poradenství v pracovně právní oblasti		
realizuje výběrová řízení na pobočkách v celé ČR	Řídí automobil i na delší vzdálenosti, běžně se orientuje i v neznámém prostředí.	ŘÍZENÍ AUTA

Tabulka č. 13: Mzdová účetní – identifikace a rozčlenění kompetencí

(Analýza činností a požadavků – viz tabulka č. 8, Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument, Kompetence.NSP.cz [online])

Pracovní činnosti	Kompetenční kotva	Název kompetence
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE		
připravuje mzdové a daňové dokumenty	Vykonává činnosti s vysokou kvalitou a vysokou efektivitou (Hroník, 1999, s. 218), chybovost vytvořených dokumentů a zapsaných dat je na velmi nízké úrovni.	PEČLIVOST
provádí zápisy do mzdového informačního systému		
úzce spolupracuje s personálním oddělením a dalšími útvary	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.	SPOLUPRÁCE
precizně dodržuje termín mzdové uzávěrky	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích.	ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE
TECHNICKÉ KOMPETENCE		
prověřuje funkčnost mzdových procesů a postupů a navrhuje případné změny	Proniká k podstatě věci, tvoří hodnotné koncepty a přijímá kvalitní rozhodnutí. Relevantní informace k rozhodnutí čerpá i z netradičních zdrojů.	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
tvoří mzdové reporty z informačního systému	Pro vyhledání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi.	ORIENTACE V INFORMACÍCH
provádí za výpočet mezd a mzdových náhrad svěřené oblasti	Výborně se orientuje ve mzdové, daňové a související problematice; přesvědčivě provádí výpočet mezd i mzdových náhrad, rozumí také základním pojmům personální problematiky.	ODBORNOST
zajišťuje komunikaci s příslušnými úřady činnými v oblasti důchodového, sociálního a zdravotního pojištění		
zpracovává evidenci pracovní doby zaměstnanců		
zpracovává prohlášení poplatníků daně		
poskytuje poradenství ve mzdové oblasti		
provádí křížové kontroly mezd a mzdových náhrad před mzdovou uzávěrkou	Výborně ovládá běžné aritmetické operace, přesvědčivě provádí výpočet mezd a mzdových náhrad i bez využití mzdového programu.	NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST

3.4 Popis kompetencí a tvorba kompetenčních modelů

V této fázi se již blíží k naplnění cíle práce, a to k finálnímu vytvoření kompetenčních modelů pracovních pozic Odboru PaM. Nyní je na čase zkontrolovat, zda jsou kompetence ve výše uvedených přehledech pojmenovány tak, aby byly jednoznačné a srozumitelné pro hodnotitele i pro hodnocené a následně vytvořit graficky přijatelný konečný kompetenční model.

V reálném procesu tvorby kompetenčního modelu by v této fázi ještě v souladu s doporučením odborníků následoval popis projevů chování podle rozvinutosti jednotlivých kompetencí, tedy stupnice rozvoje úrovně kompetencí od negativních projevů až po projevy nadprůměrně rozvinuté kompetence. Vzhledem k technice sběru dat a k rozsahu této práce již příprava stupnic není její součástí, ale popsala jsem vždy pouze jednu optimální úroveň chování.

Jako ilustraci možné podoby stupnice rozvoje úrovně kompetencí níže uvádím schéma dle autorů Kubeš – Spillerová – Kurnický. Stupnice popisuje úroveň manažerských kompetencí, ale dle mého názoru je využitelná i pro „nemanadžerské“ pozice:

Tabulka č. 14: Generické schéma úrovně kompetencí

(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 125)

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

3.4.1 Finalizace kompetenčních modelů

Nyní uvádím v souladu s cílem této práce produkt mého snažení, tedy pět vytvořených specifických kompetenčních modelů pracovních pozic Odboru PaM. Resp. finální grafické znázornění a uspořádání kompetencí, které již byly zpracovány a pojmenovány v tabulkách č. 9 - 13. Již byla také avizována nutnost vysoké zastupitelnosti pracovníků tohoto odboru (na každé pozici působí pouze jeden pracovník). Není tedy překvapením, že níže představené kompetenční modely mají mnoho společného:

Obrázek č. 2: Kompetenční model - Ředitel odboru PaM

ŘEDITEL ODBORU PERSONALISTIKY A MEZD		
KOMPETENCE		
KLÍČOVÉ		
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	ZODPOVĚDNOST A SAMOSTATNOST	PROKLIENTSKÁ KOMUNIKACE
MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
VEDENÍ LIDÍ	OVlivňování	ODBORNOST
ŘÍZENÍ ZMĚNY	KREATIVITA	EKONOMICKÉ POVĚDOMÍ
		ANALYTICKÝ PŘÍSTUP

Obrázek č. 3: Kompetenční model - Vedoucí personálního oddělení

VEDOUcí PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ		
KOMPETENCE		
KLÍČOVÉ		
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	ZODPOVĚDNOST A SAMOSTATNOST	PROKLIENTSKÁ KOMUNIKACE
MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
VEDENÍ LIDÍ	PEČLIVOST	ODBORNOST
ORGANIZOVÁNÍ	SPOLUPRÁCE	ORIENTACE V INFORMACÍCH
		ANALYTICKÝ PŘÍSTUP

Obrázek č. 4: Kompetenční model - Vedoucí mzdového oddělení

VEDOUcí MZDOVÉHO ODDĚLENÍ		
KOMPETENCE		
KLÍČOVÉ		
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	ZODPOVĚDNOST A SAMOSTATNOST	PROKLIENTSKÁ KOMUNIKACE
MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
VEDENÍ LIDÍ	PEČLIVOST	ODBORNOST
	SPOLUPRÁCE	ORIENTACE V INFORMACÍCH
	ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
		NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST

Obrázek č. 5: Kompetenční model - Specialista personalistiky

SPECIALISTA PERSONALISTIKY		
KOMPETENCE		
KLÍČOVÉ		
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	ZODPOVĚDNOST A SAMOSTATNOST	PROKLIENTSKÁ KOMUNIKACE
MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
ORGANIZOVÁNÍ	PEČLIVOST	ODBORNOST
	SPOLUPRÁCE	ORIENTACE V INFORMACÍCH
		ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
		ŘÍZENÍ AUTA

Obrázek č. 6: Kompetenční model - Mzdová účetní

MZDOVÁ ÚČETNÍ		
KOMPETENCE		
KLÍČOVÉ		
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	ZODPOVĚDNOST A SAMOSTATNOST	PROKLIENTSKÁ KOMUNIKACE
MANAŽERSKÉ	INTERPERSONÁLNÍ	TECHNICKÉ
	PEČLIVOST	ODBORNOST
	SPOLUPRÁCE	ORIENTACE V INFORMACÍCH
	ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	ANALYTICKÝ PŘÍSTUP
		NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST

3.5 Návazné kroky (co se do diplomové práce nevešlo)

Kompetenční modely jsou vytvořeny, ale práce pomyslných realizátorů a budoucích uživatelů tímto nekončí. Kapitola 1.3.3. byla věnována postupu tvorby kompetenčního modelu. Zde jsem již zdůraznila, že nezbytnou součástí procesu zavádění kompetenčního řízení je také ověření a validizace vytvořeného modelu. Vzhledem k rozsahu této práce již nebudu úkony ověřování a validizace realizovat. Pokud by tato fáze nebyla důsledně provedena, hrozí nebezpečí, že některé chybně popsané a pochopené kompetence nedefinují chování, které by mělo skutečně vést k nadprůměrným výsledkům. V tom případě by pochopitelně veškeré návazné personální činnosti a personální rozhodnutí na základě kompetenčního modelu byly zavádějící a využití kompetenčního modelu pouze formální. Nyní pouze připomenu v souladu s kapitolou 1.3.3., že nejběžnějším způsobem validizace je převedení kompetenčního modelu do dotazníku, který bude sloužit pro 360° vazbu. (Bartoňková, 2010, s. 102)

Po ověření a validizaci kompetenčních modelů je již možné připravit návrh implementace kompetenčního modelu do jednotlivých personálních činností v souladu se záměrem firmy. Využití kompetencí při výběru a hodnocení zaměstnanců uvádím v kapitole 4.

4 Využití kompetenčních modelů ve společnosti XY

Výše bylo konstatováno (viz kapitola 2.2.3), že společnost XY v této chvíli není připravena na zavedení kompetenčního přístupu do personálního řízení. Tvorba kompetenčních modelů v této práci probíhala zejména se záměrem připravit managementu společnosti určitou ukázkou kompetenčního modelu a jeho možného využití. Možnostem implementace kompetenčního modelu do personálních činností společnosti XY se budu věnovat v této kapitole.

4.1 Návrh implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností

Součástí cíle mé práce bylo kromě přípravy kompetenčních modelů také navrhnout postup implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností. Bylo již zmíněno, že společnosti XY se v rámci střednědobých cílů soustředí také na změny některých interních procesů. Konkrétně se jedná o personální procesy a činnosti, na které byl dosud kladen o něco menší důraz (např. systém hodnocení a odměňování), ale např. také o proces získávání nových zaměstnanců. Ten byl sice v minulosti důkladně prověřen praxí, ale v rámci omezení určité „provozní slepoty“ a s ohledem na zvýšení kvality a efektivity souvisejících činností je vhodné revidovat a případně aktualizovat i tento proces a podívat se na něj např. z pohledu kompetenčního přístupu. Připomenu, že Hroník za jednu z výhod funkčního kompetenčního modelu pokládá právě to, že se dle něj jedná o „základní nástroj personálního řízení, který propojuje výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců“ (Hroník, 2008, s. 42). Z těchto důvodů se níže zaměřím na využití kompetenčního modelu právě v procesu výběrů a hodnocení zaměstnanců.

4.1.1 Výběr pracovníků

Zjednodušeně se dá říci, že kompetenční model zobrazuje a zdůrazňuje takové kompetence, jejichž projevy chování v dané organizaci potřebujeme pro efektivní výkon dotčené pracovní pozice. Veteška uvádí, že využití kompetenčního přístupu v procesu získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich odměňování sleduje cíl: „ získat, rozvinout a udržet v organizaci právě ty pracovníky, kteří jsou jak odborně zdatní, tak disponují právě žádoucími kompetencemi, které jsou pro organizaci dlouhodobě přínosné“ (Veteška, 2010, s.138).

Úkolem implementace kompetenčního přístupu je tedy kompetence efektivně využívat zejména: při výběru pracovníků (kdy se už stanovení kritérií výběru zaměřuje na projevy příslušných kompetencí), při hodnocení pracovníků (kdy se pozitivně oceňují projevy požadované kompetence) anebo v rámci vzdělávání a rozvoje

pracovníků podle kompetencí (kdy je možné se díky výsledkům hodnocení následně cíleně zaměřit na rozvoj méně rozvinutých či získání chybějících kompetencí).

Jeden z kompetenčních modelů v této práci je připraven pro pozici Ředitel odboru PaM. V současnosti není tato pozice obsazena a nabízí se tedy uvedení příkladu využití kompetenčního modelu v rámci výběrového řízení právě na pozici Ředitele PaM. Popsané kompetence (tedy příklady pozorovatelného chování – viz kapitola 3) budou tvořit kritéria výběrového řízení. Hroník navrhuje využít pro tento typ výběru **Assessment Centrum**²⁴ (dále také jen „AC“), které je založeno na pozorování projevů chování v připravených situacích. Výsledky testů chování nejsou v tomto případě směrodatné, určující je, jak uchazeči k výsledkům dospěli, což pečlivě zaznamenává na předem připravený pozorovací arch skupina pozorovatelů (Hroník, 1999, s. 184). Pokud by se společnost XY rozhodla využít metodu AC k výběru Ředitele PaM, popř. jiné pozice, doporučuji nejdříve zajistit vyškolený tým realizátorů a pro provedení prvního AC ve společnosti také využít služeb zkušeného konzultanta. Prosazení této metody výběru by bylo možná ze začátku trochu komplikované (vzhledem k vyšší organizační a finanční náročnosti oproti klasickému vedení výběrových pohovorů), avšak argumentem pro tento postup je možnost využití vyškolených HR (a ostatních) pracovníků na další AC za účelem jiných výběrových řízení a dále za účelem hodnocení a rozvoje zaměstnanců.

Hroník uvádí další možnost provedení výběru dle kompetenčního modelu, a to formou „**kompetenčního rozhovoru**“. Tedy takového rozhovoru, na který si personalista předem připraví otázky, které mají vztah k požadovaným kompetencím. Ptá se na konkrétní příklady a situace – ne na vlastnosti, ale na činy (tedy opět na projevy chování). Vedení kompetenčního rozhovoru vyžaduje jistý cvik, kdy je třeba pružně reagovat na vzniklou situaci dle konkrétní odpovědi uchazeče (jako ostatně při každém výběrovém řízení), ale vodítkem je předpřipravená otázka ke každé kompetenci (Hroník, 2008, s. 52).

Společnost XY by se mohla při výběru založeném na kompetencích řídit doporučením Kubeše – Spillerové –Kurnického a postupovat v těchto krocích (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 141):

1. Vytvoření kompetenčního modelu, identifikace kompetencí potřebných pro vynikající výkon.²⁵
2. Výběr nebo vytvoření hodnotících metod (kompetenční rozhovory, AC, apod.).

²⁴ Assessment Centre, nebo-li česky „hodnotící středisko“, „diagnosticko-výcvikové centrum“. Dle Hroníka jde o program, který se používá nejen při výběrovém řízení, ale i při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků. Jedná se o sloučení řady dílčích metod, především interaktivní povahy. Převládají testy chování (tedy takové testy, kdy účastník nemluví o tom, jak se něco dělá, ale dělá to): modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuze apod. (Hroník, 1999, s. 184)

²⁵ Popř. již v pilotním provozu využít připravený model Ředitele odboru PaM z této práce.

3. Trénink hodnotitelů v používání hodnotících metod.
4. Posouzení úrovně u uchazečů o danou pozici.
5. Rozhodnutí na základě porovnání pozice a uchazečů.
6. Ověření spolehlivosti výběrového systému (např. otestování na vzorku úspěšných pracovníků).
7. Vytvoření systému evidování výsledků a rozhodnutí o uchazečích.

Jednou z výrazných výhod využití kompetencí je jejich měřitelnost, což přináší pozitivní prvek i do procesu výběru nových zaměstnanců. Kritéria výběru jsou kompetencemi jednoznačně dána a díky kompetenčnímu modelu vždy připravena k dispozici HR pracovníkům i managementu. Není tedy nutné ke každému výběrovému řízení znovu projednávat požadavky na danou pozici a stanovovat kritéria výběru. Doporučuji tedy ve společnosti XY uplatnit kompetence, požadované od Ředitele odboru PaM, jako jedno z významných kritérií výběrového řízení na tuto pozici, a tyto cíleně ověřit vedením kompetenčního pohovoru, popř. formou AC. Následně může být kompetenční model této pozice využit při hodnocení Ředitele odboru PaM. Blíže k možnosti využití kompetencí v procesu hodnocení zaměstnanců uvádím v následující kapitole.

4.1.2 Hodnocení pracovníků

Společnost XY v této chvíli nedisponuje systémem hodnocení pracovníků. Jasná kritéria jsou stanovena a hodnocení probíhá pouze u některých typů pracovních pozic, zaměřených na finančně vyčíslitelný výkon, měřitelné obchodní výsledky (např. sjednání určitého počtu smluv, prodej určitého produktu). Hodnocení nadřízeným pracovníkem u neobchodních pozic probíhá spíše nahodile a intuitivně, nejsou stanovena jasná kritéria a neprobíhají pravidelné hodnotící rozhovory. Společnost má zájem v souladu s personální strategií připravit systém hodnocení s návazností do odměňování (Personální strategie společnosti XY, 2013, interní dokument).

Již bylo uvedeno, že aktuálně společnost není připravena na zavedení kompetenčního přístupu. Nicméně budu demonstrovat, jak by bylo možné systém hodnocení založený na kompetencích (a s dopadem do odměňování) vytvořit opět dle doporučení Kubeše – Spillerové –Kurnického (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 144):

1. Identifikace kompetencí, potřebných k vynikajícímu výkonu a definice očekávané míry rozvoje kompetencí k dané pozici.
2. Vytvoření modelu hodnocení, který definuje: koncepci, způsob hodnocení, pravidelnost hodnocení, záznamové formuláře a ostatní podklady.

3. Zaškolení účastníků a příprava hodnocení, tzn.:
 - Příprava formuláře hodnocení tak, aby bylo možné zaznamenat konkrétní pozorovatelné projevy chování dané kompetence a dále aby byl prostor pro vyjádření hodnoceného i hodnotitele.
 - Zaškolení manažerů a ostatních pracovníků v používání formuláře a zajištění tréninku vedení hodnotících pohovorů²⁶.
 - Zajištění souladu v jednotném chápání hodnocených kompetencí (nejen ze strany různých hodnotitelů - také hodnocený pracovník musí rozumět tomu, jak si vykládat tu kterou kompetenci, za níž je hodnocen).
4. Výsledkem hodnocení by měla být shoda mezi hodnoceným a hodnotitelem ve věci:
 - aktuální úrovně kompetence,
 - vyžadované úrovně kompetence,
 - akčního plánu a rozvojových cílů hodnoceného pracovníka²⁷,
 - pomoci při rozvoji kompetencí nadřazeným.
5. Vytvoření podkladů pro bonusy hodnocených pracovníků a začlenění rozvojových potřeb do plánů pracovníka i firmy.

Připomenu z předchozí kapitoly, že jednou z metod hodnocení může být i výše zmíněné AC (viz podkapitola 4.1.1). U obou metod (forma rozhovoru a AC) a obou personálních procesů (výběry a hodnocení) je nezbytné pečlivě se věnovat přípravě: v kompetenčním modelu jasně a srozumitelně popsat projevy chování kompetencí a neopomenout důkladné zaškolení pracovníků v oblasti metod hodnocení kompetencí. Stejně je také sjednocení jazyka, tedy srozumitelnost a stejný výklad kompetencí jednotlivými pracovníky. Zásadní je také metodická příprava a propracování hodnotících formulářů.

Závěrem této kapitoly uvedu jako jeden z příkladů metodických pomůcek hodnocení dle kompetencí Hroníkův podklad pro hodnotitele, tedy **hodnotící škálu kompetencí**. Hodnotitel na základě této škály a porovnání pozorovatelného chování hodnoceného pracovníka v typických situacích s příklady chování jednotlivých kompetencí v kompetenčním modelu určí úroveň rozvinutost jednotlivých kompetencí daného pracovníka. I ve společnosti XY by bylo možné tuto stupnici využít, a to jak při výběru, tak při případném hodnocení pracovníků dle kompetencí.

²⁶ Podrobněji k zásadám vedení hodnotícího rozhovoru viz Plamínek (2009, s. 113 – 117).

²⁷ Jak je zřejmé, tato fáze hodnocení už poskytuje konkrétní podklady pro proces rozvoje a vzdělávání pracovníků, který byl v souvislosti s kompetenčním přístupem již několikrát zmíněn. V této práci se ale dále rozvojem a vzděláváním podle kompetencí nebudu zabývat.

Tabulka č. 15: Hodnotící škála

(Hroník a kol., 2006, s. 97)

ÚROVEŇ KOMPETENCE	BODOVÁ HODNOTA	KOMENTÁŘ
Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň	0	Lze konstatovat zásadní rozpory s očekáváním, které mám k projevům dané kompetence, případně absence dané kompetence. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
Podprůměrná, limitující úroveň	1	V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
Postačující minimální úroveň	2	„Jakžtakž“. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
Optimální úroveň	3	Přesně odpovídá očekávání k dané pozici a roli. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
Excelentní úroveň, ideální stav	4	Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Závěr

Cílem této magisterské práce bylo zpracovat kompetenční model pro pět pracovních pozic Odboru personalistiky a mezd společnosti XY a navrhnout postup implementace kompetenčního modelu do vybraných personálních činností.

Nyní, na samém závěru této práce, si dovoluji konstatovat, že stanovený cíl byl splněn.

Nejprve jsem se věnovala studiu vybrané odborné literatury, která se zabývá kompetencemi a využitím kompetenčního přístupu. V první kapitole jsem zaznamenala, jak různí autoři definují a člení „kompetence“ a jaká je „anatomie kompetence“, tedy z čeho se kompetence skládá. Dále jsem přiblížila, co se skrývá pod nástrojem zvaným „kompetenční model“. Uvedla jsem v souladu s odbornou literaturou druhy modelů a různé přístupy k jejich tvorbě. Zdůraznila jsem, jaká kritéria odlišují funkční kompetenční model od nefunkčního a na co je tedy vhodné se v praxi při zavádění kompetenčního přístupu soustředit. Poté jsem se zaměřila na postup tvorby kompetenčního modelu a definovala jsem doporučené kroky a etapy celého procesu. Zmínila jsem se také o využití kompetenčního řízení a jeho výhodách.

Druhou kapitolu jsem věnovala představení objektu této práce, společnosti XY. Krátce jsem se zmínila o historii a současnosti této společnosti a blíže jsem představila Odbor personalistiky a mezd, jehož pracovními pozicemi jsem se podrobněji zabírala dále. Budoucnosti této společnosti, resp. jejich personálních cílů, jsem se dotkla v další podkapitole, zaměřené na personální strategii. Informace o společnosti XY jsem čerpala z veřejně dostupných zdrojů, převážně z dokumentů, uvedených na internetových firemních stránkách společnosti. Vycházela jsem také z interních dokumentů společnosti a v neposlední řadě ze své osobní znalosti tohoto firemního prostředí. Za pomoci odborné literatury jsem také vyhodnotila, že společnosti XY není v současné době připravena na zavedení kompetenčního přístupu. Toto ovšem nebylo překážkou k dosažení cíle práce, který se soustředí pouze na tvorbu vybraných kompetenčních modelů a nastínění možností jejich dalšího využití ve vybraných personálních činnostech.

Následující třetí kapitola byla pro dosažení cíle této práce zásadní, jelikož je celá soustředěna na samotnou tvorbu kompetenčních modelů ve společnosti XY.

Kompetenční modely pracovních pozic Odboru PaM jsem se rozhodla připravit přístupem „šitým na míru“. V souladu s doporučenými postupy tvorby kompetenčních modelů (viz podkapitola 1.3.3) jsem prošla postupně přípravnou fází, fází sběru dat a fází analýzy a klasifikace získaných dat. Data jsem získala primárně z popisu pracovních činností, z podkladů pro výběrová řízení a z personální strategie

společnosti. Využila jsem také informace z volně dostupné elektronické databáze Národní soustavy povolání (viz NSP.cz [online]), která definuje obvyklé kompetence typových pracovních pozic, tedy i pozic HR pracovníků. Celý proces vyvrcholil etapou popisu kompetencí a konečnou tvorbou kompetenčních modelů. Závěrečná fáze, tedy ověření a validizace kompetenčního modelu, byla pouze nastíněna a její zpracování není součástí této práce.

Konkrétním výstupem této magisterské práce jsou specifické kompetenční modely pracovních pozic Ředitel odboru PaM, Vedoucí personálního oddělení, Vedoucí mzdového oddělení, Specialista personalistiky a Mzdová účetní, jejichž finální podoba je uvedena v podkapitole 3.4.1.

V souladu s avizovaným cílem jsem ve čtvrté kapitole přiblížila možnosti využití kompetenčních modelů ve společnosti XY. Zaměřila jsem se na možnou implementaci kompetenčního přístupu do procesů získávání nových pracovníků a hodnocení pracovníků společnosti.

Závěrem znovu připomenu, že skutečným (ani skrytým) cílem této práce nebylo zavedení řízení podle kompetencí do společnosti XY. Aktuálně ve společnosti není dostatečně prezentována ani sdílena firemní vize a strategické cíle organizace, dále celoplošně a důsledně neprobíhá řízení podle cílů, což jsou dle odborníků jedny ze základních podmínek úspěchu zavedení kompetenčního přístupu (viz podkapitola 2.2.3).

Vytvořené kompetenční modely a prezentace jejich konkrétního využití v jednotlivých procesech firemního prostředí by se mohly stát určitým námětem pro vedení společnosti. Mohly by managementu nastínit, kam lze dále směřovat personální řízení, jakmile k tomu bude společnost XY zralá a připravená na základě uvedených doporučení odborníků. Teprve s časovým odstupem bude tedy možné vyhodnotit, zda se kompetenční model v budoucnu stane všestranným a funkčním nástrojem personálního řízení ve společnosti XY, k čemuž může jako inspirace částečně sloužit i tato magisterská diplomová práce.

Seznam použité literatury a zdrojů:

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- 2) BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5.
- 3) CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: UPOL, 2009. ISBN: 978-80-244-2281-7.
- 4) HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců? Průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN: 80-7226-161-4.
- 5) HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2.
- 6) HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8.
- 7) HRONÍK, F.; VEDRALOVÁ, J.; HORVÁTH, L.: *Kompetenční modely. Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: MotivPress, 2008. ISBN: 978-80-904133-2-0.
- 8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- 9) KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0698-9.
- 10) PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.
- 11) PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2796-7.
- 12) TURECKIOVÁ, M.: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN: 978-80-86723-80-8
- 13) VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN: 978-80-86723-98-3.
- 14) Společnost XY: *Společnost XY k 30. 9. 2013*, [online], [cit.20.12.2013]. Dostupné na: <https://www.spolecnostxy.cz/o-nas/>
- 15) Společnost XY: *Výroční zpráva 2010*, [online], [cit.20.12.2013]. Dostupné na: <https://www.spolecnostxy.cz/o-nas/>
- 16) Společnost XY: *Výroční zpráva 2012*, [online], [cit.20.12.2013]. Dostupné na: <https://www.spolecnostxy.cz/o-nas/>
- 17) Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: *Národní soustava povolání*, [online], [cit. 10. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.nsp.cz/>
- 18) Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: *Národní soustava povolání: Databáze kompetencí*, [online], [cit. 10. 12. 2013]. Dostupné na: <http://kompetence.nsp.cz/>

- 19) Sektorové rady, [online], [cit. 10. 12.2013]. Dostupné na: <http://www.sektorove-rady.cz/>
- 20) Společnost XY: *Katalog pracovních pozic společnosti XY*, 2013, interní dokument společnosti XY.
- 21) Společnost XY: *Personální strategie společnosti XY*, 2013, interní dokument společnosti XY.
- 22) Společnost XY: *Popisy pracovních pozic (vybrané pracovní pozice)*, 2013, interní dokument společnosti XY.
- 23) Společnost XY: *Podklady pro vypsání výběrového řízení (vybrané pracovní pozice)*, 2011, 2013, interní dokument společnosti XY.

Seznam tabulek:

- 1) Tabulka č. 1: Výhody funkčního kompetenčního modelu (s. 27)
- 2) Tabulka č. 2: Očekávání společnosti XY od pracovníků Odboru PaM (s. 37)
- 3) Tabulka č. 3: Klíčové kompetence Odboru PaM – identifikace a členění kompetencí (s. 38)
- 4) Tabulka č. 4: Ředitel odboru PaM – analýza činností a požadavků (s. 39)
- 5) Tabulka č. 5: Vedoucí personálního oddělení – analýza činností a požadavků (s.39)
- 6) Tabulka č. 6: Vedoucí mzdového oddělení – analýza činností a požadavků (s. 40)
- 7) Tabulka č. 7: Specialista personalistiky – analýza činností a požadavků (s. 40)
- 8) Tabulka č. 8: Mzdová účetní – analýza činností a požadavků (s. 41)
- 9) Tabulka č. 9: Ředitel odboru PaM – identifikace a rozčlenění kompetencí (s. 42)
- 10) Tabulka č. 10: Vedoucí personálního oddělení – identifikace a rozčlenění kompetencí (s. 44)
- 11) Tabulka č. 11: Vedoucí mzdového oddělení – identifikace a rozčlenění kompetencí (s. 44)
- 12) Tabulka č. 12: Specialista personalistiky – identifikace a rozčlenění kompetencí (s. 48)
- 13) Tabulka č. 13: Mzdová účetní – identifikace a rozčlenění kompetencí (s. 50)
- 14) Tabulka č. 14: Generické schéma úrovně kompetencí (s. 51)
- 15) Tabulka č. 15: Hodnotící škála (s. 59)

Seznam obrázků:

- 1) Obrázek č. 1: Hierarchický model struktury kompetence (s. 12)
- 2) Obrázek č. 2: Kompetenční model – Ředitel odboru PaM (s. 52)
- 3) Obrázek č. 3: Kompetenční model – Vedoucí personálního oddělení (s. 52)
- 4) Obrázek č. 4: Kompetenční model – Vedoucí mzdového oddělení (s. 53)
- 5) Obrázek č. 5: Kompetenční model – Specialista personalistiky (s. 53)
- 6) Obrázek č. 6: Kompetenční model – Mzdová účetní (s. 54)

Seznam příloh:

- 1) Příloha č. 1: Výňatek z popisů pracovních pozic Odboru PaM
- 2) Příloha č. 2: Podklad pro vypsání výběrového řízení – Specialista personalistiky
- 3) Příloha č. 3: Podklad pro vypsání výběrového řízení – Mzdová účetní

Příloha č. 1: Výňatek z popisů pracovních pozic Odboru PaM

(Očekávání od pracovních pozic dle jednotlivých popisů pracovních pozic.)

ŘEDITEL ODBORU PERSONALISTIKY A MEZD

- Řídí činnosti v Odboru PaM tak, aby byla naplňována strategie společnosti.
- Navrhuje a zodpovídá za personální strategii společnosti.
- Řídí a zodpovídá za chod podřízených oddělení: Mzdové odd., Personální odd.
- Poskytuje poradenství v personální a mzdové oblasti.
- Zodpovídá za personální a mzdový reporting.
- Tvoří metodiku a zodpovídá za metodiku Odboru PaM.
- Zodpovídá za systém odměňování, hodnocení a vzdělávání ve společnosti.
- Zodpovídá za funkční a efektivní organizační uspořádání společnosti, včetně jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí.
- Udržuje funkční a efektivní organizační uspořádání Odboru PaM, včetně jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí.
- Vytváří a udržuje účinný a efektivní systém sdílení informací v Odboru PaM
- Zodpovídá za rozpočet odboru a poskytuje podporu při sestavování rozpočtu společnosti.
- Vykonává další činnosti vyplývající z vnitřních předpisů společnosti a právních norem.

VEDOUcí PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

- Řídí činnosti svěřeného oddělení tak, aby byla naplňována strategie společnosti.
- Řídí činnosti svěřeného oddělení směrem ke spolupracujícím útvarům.
- Zodpovídá za personální agendu a za soulad s právním řádem ve všech aspektech pracovního poměru.
- Tvoří personální reporting.
- Zodpovídá za proces výběru nových zaměstnanců.
- Spoluzodpovídá za správu osobních dat zaměstnanců.
- Podílí se na zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Podílí se na zajištění programů péče o zaměstnance, vč. zdravotní péče.
- Poskytuje zaměstnancům společnosti poradenství v pracovněprávní oblasti.
- Je správcem vnitřních předpisů v personální oblasti.
- Zpracovává a zodpovídá za pracovní postupy oddělení.
- Zodpovídá za dodržování rozpočtu oddělení.
- Vytváří a udržuje účinný a efektivní systém sdílení informací v rámci oddělení.
- Udržuje funkční a efektivní organizační uspořádání oddělení, včetně jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí.
- Vykonává další činnosti vyplývající z vnitřních předpisů společnosti a právních norem.

VEDOUCÍ MZDOVÉHO ODDĚLENÍ

- Řídí činnosti svěřeného oddělení tak, aby byla naplňována strategie společnosti.
- Řídí činnosti svěřeného oddělení směrem ke spolupracujícím útvarům.
- Odpovídá za vedení mzdové agendy a za soulad mzdové agendy s právním řádem.
- Tvoří mzdový reporting.
- Odpovídá za výpočet mezd a mzdových náhrad svěřené oblasti.
- Spoluzodpovídá za správu osobních dat zaměstnanců.
- Spolupodílí se na zpracování a evidenci pracovní doby zaměstnanců.
- Zaměstnancům společnosti poskytuje poradenství v oblasti mzdového účetnictví a řeší jejich související požadavky (roční zúčtování daně, vystavení případných potvrzení atd.)
- Zajišťuje komunikaci s příslušnými úřady činnými v oblasti důchodové, sociálního a zdravotního pojištění.
- Je správcem vnitřních předpisů ve mzdové oblasti.
- Zpracovává a zodpovídá za pracovní postupy oddělení.
- Zodpovídá za dodržování rozpočtu oddělení.
- Vytváří a udržuje účinný a efektivní systém sdílení informací v rámci oddělení.
- Udržuje funkční a efektivní organizační uspořádání oddělení, včetně jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí.
- Vykonává další činnosti vyplývající z vnitřních předpisů společnosti a právních norem.

SPECIALISTA PERSONALISTIKY

- Zodpovídá za personální administrativu a za soulad s právním řádem ve všech aspektech pracovního procesu.
- Připravuje pracovní právní dokumenty a předává podklady mzdovému oddělení
- Zodpovídá za tvorbu a aktualizaci popisů pracovních pozic.
- Spolupodílí se na správě osobních dat zaměstnanců.
- Podílí se na zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zodpovídá za organizaci a evidenci povinného vzdělávání zaměstnanců (e-learningové kurzy)
- Zodpovídá za zajištění programů péče o zaměstnance, vč. zdravotní péče.
- Zodpovídá za proces výběru nových zaměstnanců a jeho realizaci.
- Poskytuje zaměstnancům společnosti poradenství v pracovněprávní oblasti.
- Vykonává další činnosti vyplývající z vnitřních předpisů společnosti a právních norem.

MZDOVÁ ÚČETNÍ

- Zodpovídá za výpočet mezd a mzdových náhrad svěřené oblasti.
- Zodpovídá za mzdovou administrativu a za soulad mzdové agendy s právním řádem.
- Zpracovává a eviduje pracovní dobu zaměstnanců.
- Spolupodílí se na správě osobních dat zaměstnanců.
- Zaměstnancům společnosti poskytuje poradenství v oblasti mzdového účetnictví a řeší jejich související požadavky (roční zúčtování daně, vystavení případných potvrzení atd.)
- Zajišťuje komunikaci s příslušnými úřady činnými v oblasti důchodové, sociálního a zdravotního pojištění.
- Zpracovává prohlášení poplatníků daně.
- Vykonává další činnosti vyplývající z vnitřních předpisů společnosti a právních norem.

(Společnost XY, interní materiály: Popisy pracovních pozic Ředitel odboru PaM, Vedoucí personálního oddělení, Vedoucí mzdového oddělení, Specialista personalistiky, Mzdová účetní, květen 2013)

SPECIALISTA PERSONALISTIKY (zaměřený na personální výběry)

Popis pozice:

- Zodpovídá za personální výběry v dynamicky se rozrůstající společnosti
- Zajišťuje personální inzerci
- Provádí administrativní předkola výběrových řízení
- Provádí osobní pohovory s uchazeči o zaměstnání na centrále i na pobočkách společnosti
- Přípravuje pracovní právní dokumenty
- Předává podklady mzdovému oddělení
- Podílí se na další personální agendě společnosti

Požadujeme:

- min. SŠ vzdělání s maturitou
- zkušenost na podobné pozici podmínkou
- řidičský průkaz skupiny B
- ochotu cestovat
- komunikativnost, samostatnost
- znalost práce s PC (MS Word, MS Excel)
- loajalitu, spolehlivost, zodpovědnost
- aktivní přístup ke svěřeným úkolům

(Společnost XY, interní materiál Personálního oddělení, duben 2011)

MZDOVÁ ÚČETNÍ

Popis pozice:

- Spoluzodpovědnost za mzdovou agendu společnosti.
- Kompletní zpracování mezd a mzdových náhrad.
- Zodpovědnost za mzdovou administrativu a za soulad mzdové agendy s právním řádem.
- Zpracování a evidence docházky zaměstnanců.
- Komunikace s příslušnými úřady činnými v oblastech souvisejících se mzdovou agendou.
- Komunikace a řešení požadavků zaměstnanců (roční zúčtování daně, vystavení případných potvrzení atd.).

Požadujeme:

- Min. SŠ vzdělání s maturitou.
- Praxe na obdobné pracovní pozici minimálně 2 roky.
- Znalost mzdového systému MRP výhodou.
- Pokročilá znalost MS Office.
- Pracovitost, loajalitu, zodpovědnost, samostatnost.
- Aktivní přístup ke svěřeným úkolům.

(Společnost XY, interní materiál Personálního oddělení, 14. 1. 2013)