František Bělohlávek

Jak vybrat SPRÁVNÉHO ČLOVĚKA na správné místo

MANAŽER

Úspěšný personální výběr

GRADA®

GRADA®

František Bělohlávek

Jak vybrat SPRÁVNÉHO ČLOVĚKA na správné místo

MANAŽER

Úspěšný personální výběr

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*

PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

Jak vybrat správného člověka na správné místo

Úspěšný personální výběr

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6335. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 192
První vydání, Praha 2016
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o, Pardubice
© Grada Publishing, a.s., 2016
Cover Photo © Depositphotos/stokkete

ISBN 978-80-271-9384-4 (ePub)
ISBN 978-80-271-9383-7 (pdf)
ISBN 978-80-247-5768-1 (print)

Obsah

O autorovi **8**

Úvod **9**

1. Kompetence a potenciál aneb Co lidé umějí a co se v nich skrývá? **11**
Tři cesty, které vedou k obsazování míst správnými lidmi 13
Co je obsahem potenciálu? 14
Co zahrnují kompetence? 15
Jak mohou vypadat systémy kompetencí? 15
Jak lze stanovit požadované kompetence? 16
Proč je důležité přesně specifikovat obsah kompetencí? 21
Jak přistoupit ke stanovení kompetencí pro pracovní místo? 21
Co sleduje analýza práce? 22
Jak budeme tedy postupovat při specifikaci požadavků na pracovní místo? 22
S čím je ještě třeba počítat (skryté kompetence)? 23
Příloha: Stručná analýza práce 24

2. Postup personálního výběru aneb Dát tomu systém **29**
Čeho chceme docílit? 30
Stanovení požadavků: jaké lidi vlastně chceme? 30
Získávání lidí: kde budeme lidi vyhledávat? 31
Určení nástrojů: jaké metody zvolíme? 32
Jak efektivně zorganizujeme vlastní výběrové řízení? 34
Rozhodování: už jsme je poznali, ale koho vybrat? 34

3. Validita metod výběru aneb Proč se při rozhodování o lidech mýlíme? **39**
Co je to kriteriální validita metody? 40
Jak validní jsou různé metody? 42
Jiný přístup: konstruktová validita a proč kriteriální validita nemusí mít pravdu 43

4. Osobní dotazník a biografické informace aneb Co se skrývá za řádky životopisu? **45**
Co jsou biografické informace? 46
Proč jsou biografické informace validní? 47
Jak připravovat práci s biografickými informacemi? 47
Jaké můžeme získat vedlejší poznatky plynoucí z formy osobního dotazníku? . . 48
Proč mohou dát biodata chybný výsledek? 49
Některé tipy pro použití biodat 50

5. Výběrový rozhovor aneb Jsou dobré a špatné otázky? 51
Jaké jsou výhody rozhovoru? 52
Co může snížit hodnotu rozhovoru? 52
Jaké typy otázek se mohou objevit v rozhovoru? 54
Jak připravit rozhovor? 56
Jak by měla vypadat struktura rozhovoru? 57
Jak by měl být veden rozhovor? 58
Příloha: Inspirace pro tvorbu otázek 61

6. Testy schopností aneb Co dokážou a co ne? 65
Co sledují testy schopností? 66
Proč testovat schopnosti 66
Z jakých systémů vychází testování schopností? 67
Jaké principy používá testování schopností 70
Výhody testů schopností 71
Rizika a omezení testování schopností 72
Testování nejvýznamnějších schopností pro práci 75
Přílohy: Testy schopností 84
Test produktivního myšlení 85
Test Veď sám sebe 89
Test praktického přehledu 94

7. Dotazníky osobnosti aneb Cesta do nitra člověka 95
Co zjišťují testy osobnosti? 96
Jaké systémy jsou nejčastěji používány při testování osobnosti? 96
Jak jsou koncipovány testy osobnosti? 97
Co snižuje validitu testů osobnosti? 98
Jak se bránit snaze o předstírání? 100
Jak vybrat vhodný dotazník pro výběr a rozvoj pracovníků? 100
Co lze doporučit? 103
Přílohy: Dotazníky osobnosti 105
Indikátor typů osobnosti Traicon 105
Test přístupu k práci 116
Test potřeb 119
Pět vlastností osobnosti (Big Five) Traicon 123

8. Vzorky práce a simulované situace aneb Jak by reagovali, kdyby…? 129
Proč jsou vzorky práce a simulované situace validní? 130
Jak mohou vypadat simulované situace? 130
Jak se připravuje simulovaná situace? 133
Proč mohou dát simulované situace chybný výsledek? 134
Co lze doporučit? 135

Přílohy: Ukázky simulovaných situací 137
Simulovaná situace: Zapomenuté zprávy 138
Simulovaná situace: Optimalizace na výrobní lince 139
Simulovaná situace: Prezentace nepříjemných skutečností 141
Simulovaná situace: Ztraceni na moři 142

9. Assessment centra a development centra aneb Několik hodnotitelů a několik metod 145
Co jsou assessment a development centra? 146
Co přispívá k validitě AC a DC? 147
Proč AC a DC nemusejí být validní? 148
Jak si poradit s rozpornými výsledky v AC nebo DC? 149
Jak dobře připravit a vést AC nebo DC? 149
Ukázky vybraných AC a DC 152
INA Kysuce, INA Skalica, INA Lanškroun – vedoucí výrobních týmů (2013–2016) 152
Hyundai Motor Manufacturing Czech – vrcholoví a střední manažeři (2012–2016) 154
Deichmann Schuhe – oblastní vedoucí prodeje (2007) 156

10. Posuzování vybraných kompetencí aneb Jak to zjistíme? 159
Jak zjistit styl řízení a přístup k motivování lidí? 160
Jak zjistit orientaci na klienta? 163
Jak zjistit osobní nasazení a motivaci? 165
Jak zjistit úroveň komunikačních dovedností a týmové práce 167
Jak zjistit úroveň inovativnosti a kreativity? 169
Jak zjistit spolehlivost a důvěryhodnost? 171
Jak zjistit úroveň organizačních dovedností? 172

11. Osobní rozvoj aneb Znovu potenciál a kompetence: co se s tím dá ještě udělat? 175
Pesimismus, nebo optimismus? 176
Jak lze rozvíjet kompetence? 177
Co lze doporučit pro překonání slabých stránek? 177

Literatura 180

O autorovi

PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

Vystudoval psychologii práce a pedagogickou psychologii na Univerzitě Palackého v Olomouci, postgraduálně pak matematické metody analýzy dat na Univerzitě Karlově v Praze a sociologii práce na University of York (Velká Británie).

Řadu let pracoval jako podnikový psycholog a později jako manažer ve velké stavební firmě. Působil jako vysokoškolský pedagog na UP (psychologie práce, organizační chování) a ve studiu MBA (BBS). Přednáší na MVŠO v Olomouci jako externí lektor (pracovní motivace, organizační kultura). Absolvoval řadu manažerských programů ve Velké Británii a v Irsku zaměřených na management a lidské zdroje. Od roku 1993 se zabývá konzultační a trenérskou činností v oblasti manažerských a komunikačních dovedností a psychologické diagnostiky v konzultační firmě Traicon.

Byl vedoucím česko-britsko-francouzského týmu projektu PHARE a NVF Rozvoj manažerů a lidských zdrojů v českých stavebních firmách (2000) a členem týmu, který zpracovával Strategii lidských zdrojů ČR (2000).

Je autorem knih *Osobní kariéra* (1994), *Organizační chování* (1996), *Jak vést a řídit lidi* (2000, 2002, 2003, 2005), *Desatero manažera* (2003), *Jak vést svůj tým* (2008), *Jak vést a motivovat lidi* (2008), *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* (2009), *15 typů lidí* (2010), *20 typů lidí* (2012). Je spoluautorem knihy *Management* (2001, 2007).

Úvod

Před 40 lety jsem se začal poprvé zabývat výběrem lidí jako podnikový psycholog. Šlo tehdy o výběr jeřábníků a posádek stavebních strojů. Tato práce mi v podstatě zůstala dodnes, i když jako externí konzultant působím v několika zemích a spíše vybírám lidi pro vedoucí pozice. Když jsem začínal, cítil jsem se hodně jistý při svém rozhodování a plně jsem důvěřoval nástrojům, které jsem měl k dispozici. S postupem času rostou pochybnosti, a čím déle člověk takovou práci dělá, tím více se snaží ověřovat si svá rozhodnutí z různých zdrojů. Výběr pracovníků není něco, co lze dělat mechanicky nebo při čem lze stavět na použití jednoho jediného testu. Jde o velmi komplikovanou a citlivou záležitost, která vyžaduje velký nadhled a opatrný úsudek.

Tato knížka je určena psychologům, personalistům, recruiterům a manažerům, kteří si vybírají člověka nebo uvažují o další perspektivě svých podřízených. Chci poukázat na úskalí výběrových řízení i na to, jak lze překonávat obtíže a pochybnosti.

Mou první myšlenkou je, že člověka nelze nikdy kompletně „přečíst" a stoprocentně předvídat, jak se bude v budoucnu chovat. To nedokáže ani on sám. Máme v sobě skryté tendence, o kterých netušíme a které se ani zjistit nedají. To, že někdo v minulosti stokrát ustoupil, znamená určitou pravděpodobnost, že se tak zachová i po stoprvé, ale zrovna tak už může přetéct voda v nádobě, a on může vybuchnout a rázně prosadit svou. Výběrovými nástroji jsme maximálně schopni zjistit určitou pravděpodobnost. Pochybnosti o našich závěrech vyjádřil Daniel Kahneman, když po letech kontroloval dodatečně výsledky svých výběrových řízení v izraelské armádě: „Když si uvědomíme, jak málo toho víme, pak důvěra, kterou máme ve své názory, je vlastně absurdní – a také je zcela nepostradatelná."

Za druhé mě napadá, že člověk se mění. Mladý hoch, kterého živí rodiče, se v práci nesnaží, působí jako líný a pasivní, přemýšlí jenom nad tím, čím se bude zabývat po skončení pracovní doby. Ožení se, vezme si hypotéku, narodí se mu děti, a najednou se v něm probudí odpovědnost a vysoké pracovní nasazení. Sotva můžeme takovou změnu dopředu předvídat.

Za třetí: člověk v různých prostředích reaguje různě. Působí perfektně u pohovoru, skvěle obstojí v modelových situacích, ale pak nastoupí na pracoviště, kde vládnou intriky a taktizování a kde jeho přímost a vstřícnost nenajde uplatnění.

Za čtvrté nelze spoléhat na jednu jedinou výběrovou metodu. Mnozí examinátoři plně důvěřují jednomu geniálnímu testu nebo svému dojmu z desetiminutového rozhovoru. Je to dosti hrozná praxe, která vedla k odmítnutí schopných lidí a přijetí lajdáků, kteří uměli jedinou věc – vyplňovat test. Pokud využijeme více pohledů a více nástrojů, dostaneme o člověku často rozporuplný obraz. Teprve srovnáním se můžeme dostat k hodnověrným závěrům. Měli bychom vycházet z více metod. Představujeme různé prostředky diagnostiky; některé nástroje jsou dostupné pouze kvalifikovaným psychologům a takto je zde uvádím. Většina metod však má širší použití.

Přes všechny uvedené překážky se vyplatí dělat výběr odpovědně a zvyšovat pravděpodobnost pracovního úspěchu účastníků. Riziko je příliš veliké a selhání špatně vybra-

ných jednotlivců mohou stát mnoho peněz a pokazit lidem život. Jsou však možnosti, jak nesnáze eliminovat.

První část knihy (první tři kapitoly) se zabývá obecnými principy výběru pracovníků. Přečíst si ji je důležité, abychom pochopili další kapitoly; i když je možná méně zajímavá. V další části jsou popsány různé nástroje – metody, o které se můžeme při výběru opírat. Desátá kapitola dává návod, jakým způsobem lze zjišťovat konkrétní schopnosti, dovednosti nebo postoje. Poslední kapitola se zabývá využitím závěrů v praxi a možnostmi osobního rozvoje.

Snažil jsem se být věcný a srozumitelný. Někdy se při vysvětlování pojmů záměrně opakuji. Předpokládám, že čtenář může určité kapitoly vynechat a mohly by ho potom zmást některé pojmy; nebude tedy nucen neustále listovat.

1 Kompetence a potenciál aneb Co lidé umějí a co se v nich skrývá?

Motto:

Oft vitu ógörla,
þeir er sitja inni fyrir,
hvers þeir ro kyns, er koma;
er-at maðr svá góðr
at galli né fylgi,
né svá illr,
at einugi dugi.

Sotvakdo ví,
kdo doma sedí,
jakého původu je příchozí;
nikdo není tak dobrý,
aby chyby neměl,
ni špatný tak,
aby se k ničemu nehodil.

EDDA, Hávamál, 133

Cílem dobré personální politiky je dosažení souladu mezi prací a člověkem, který ji vykonává.

Bývaly doby, kdy konstruktéři stáli před kreslicím prknem a osobní počítače neměly s jejich činností nic společného. Pracovník konstrukce považoval svou práci za nutné zlo, dělal jenom to, co bylo nutné, aby ve firmě přežil. Jeho pracovní úsilí bylo minimální, svou práci odváděl průměrně a jen kvůli tlaku nadřízených. Měl mnoho koníčků: horolezectví, turistiku, moderní hudbu, motorismus, potápění atd. Firma se rozpadla a na několik let mi zmizel z dohledu.

Po několika letech jsem ho potkal a ptal jsem se: „A co vlastně děláš?" „Zástupce ředitele v jedné soukromé projekční firmě," odpověděl. Překvapilo mě to, ale po chvíli jeho vyprávění jsem pochopil. Ještě v dobách své práce za projekčním prknem si koupil jeden z prvních osobních počítačů Atari a programoval na něm v jazyce Basic. Byl to další mimopracovní koníček a on se dále zdokonaloval v informační technologii. Postupně se do konstrukce dostávaly nové programy, on našel zálibu v programu Catia a stal se odborníkem, který zapracovával všechny ostatní. Práce se tak stala jeho zálibou.

Je zřejmé, že člověk má určité předpoklady, které se v jeho práci projevit mohou nebo nemusejí. Skrývají se v něm schopnosti a zájmy, které by se mohly uplatnit. To je **potenciál**.

Člověk může mít potenciál pro odbornou práci, jednání s lidmi nebo programování stroje, ale k tomu, aby jej opravdu uplatnil, potřebuje učení a praxi. Tak vzniká **kompetence**, což je schopnost vykonávat určitou činnost nebo okruh činností (dříve byl termín „kompetence" používán jako synonymum pro pravomoc). Jde o trs, soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který se projevuje v určité oblasti chování (Hroník, 2007). Kompetence znamenají rozvinutí potenciálu:

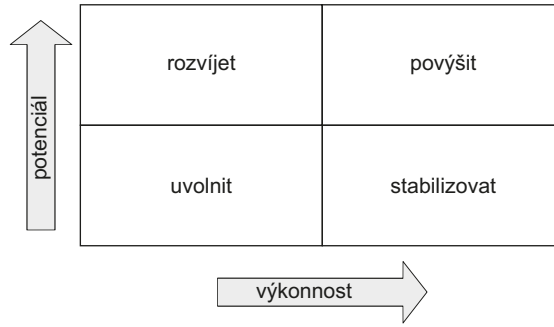
- dovednost řízení auta (kompetence) se opírá o osobní tempo, soustředění pozornosti a určitou úroveň inteligence (potenciál);
- úroveň programování v Excelu (kompetence) se opírá o inteligenci, systematičnost a vytrvalost při učení (potenciál);
- prezentační dovednosti (kompetence) se opírají o verbální inteligenci, empatii a komunikační pohotovost (potenciál);
- přístup ke změnám (kompetence) se opírá o kreativní myšlení, inovativnost i odvážnost (potenciál).

Ve všech těchto případech bylo třeba učení, praxe a potřebná motivace, aby se potenciál mohl rozvinout do kompetencí.

Mohou vzniknout čtyři varianty vztahu mezi potenciálem a kompetencemi (výkonem) pracovního místa:

- člověk nemá ani potenciál, ani nepodává výkon – pak je nejlepší aby tuto práci nevykonával;
- člověk má potenciál pro další rozvoj, ale nepodává ještě očekávaný výkon – potřebuje se učit, aby těchto kompetencí dosáhl;

- člověk už nemá potenciál pro další rozvoj, ale na svém místě podává adekvátní výkon – tohoto člověka je třeba stabilizovat;
- člověk má odpovídající potenciál a podává dobrý výkon – tomuto člověku je třeba najít příležitost k dalšímu postupu, aby se mohl realizovat a neopustil organizaci.



Obr. 1.1 *Potenciál a kompetence*

Toto schéma používají mnohé organizace při hodnocení svých pracovníků (např. Continental Automotive Systems, Kraft Foods atd.).

Tři cesty, které vedou k obsazování míst správnými lidmi

Jednou z cest, jak dosáhnout souladu mezi člověkem a obsazovaným místem, je výběr pracovníků. Může se týkat lidí zvenčí, těch, kteří už v organizaci pracují na jiných místech, nebo může být kombinací obojího. V tomto případě vycházíme z požadovaných kompetencí a hledáme někoho, kdo bude těmto kompetencím vyhovovat. Je dobré v každém případě oslovovat lidi z organizace, byť nejsme o způsobilosti vlastních kandidátů přesvědčeni, protože to má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců. Zde jde o **výběr** pracovníků.

Druhou cestou je soustředit se na člověka, určit jeho silné a slabé stránky a uvažovat, jaké místo je pro něho nejvhodnější. Podle toho se pak hledá vhodná práce pro konkrétního člověka. Hovoříme zde o **rozmisťování**.

Collins (2008) analyzoval množství úspěšných organizací a v knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou (Good to great)* ukazuje dva přístupy manažerů k lidským zdrojům. Vychází z manažerské vize. Podle tradičního přístupu jsou stanoveny požadavky místa a na toto místo je vyhledáván optimální pracovník (od „co“ ke „kdo). Vyšší úroveň řízení se zaměřuje na schopné lidi a pro ty pak vyhledává optimální práci (od „kdo“ k „co“).

Třetí cesta se více zaměřuje do budoucnosti. Zatímco v obou předchozích případech jsme se soustředili na současnou úroveň schopností (tedy na kompetence), v tomto přístupu se zaměříme na **rozvoj** pracovníků. Zjišťujeme jejich potenciál do budoucna a na základě toho pak plánujeme jejich kariérový, odborný a osobní růst. Dostává se jim po-

třebného vzdělávání a postupně získávají praxi ve svém oboru. V prvním a druhém případě mluvíme o posuzování (*assessment*), ve třetím případě půjde o rozvoj (*development*).

V určitých případech je třeba soustředit se na aktuální kompetence lidí, zejména potřebujeme-li rychle obsadit pracovní místo. Zejména v situaci, kdy je firma postavena před problém nenadálého rozšíření činnosti (nový závod, nové rozsáhlé zakázky), musí rychle získávat nové lidi z trhu práce.

Jindy si můžeme dovolit čekat a uvažovat o možnostech, kterých může pracovník dosáhnout. Při dlouhodobém plánování lidských zdrojů by nemělo docházet k obsazování místa sháněním kandidátů na poslední chvíli, ale organizace by měla mít připraveny personální zálohy na každé důležité místo. Proto mnohé firmy vyhledávají mezi svými zaměstnanci perspektivní pracovníky a věnují se jim jako potenciálním náhradám na důležitá pracoviště. Současně to zvyšuje motivaci pracovníků.

Na místo organizátorky vzdělávání se hlásila pracovnice, která byla velmi komunikativní a přesvědčivá, ale nesystematická a málo pečlivá. Její komunikační dovednosti natolik zapůsobily na vedení organizace, že bylo pro ni vytvořeno nové místo v rámci obchodu a za asistentku byla přijata jiná osoba. I když nová obchodnice dokázala úspěšně získávat klienty, chaotičnost její administrativní práce se stala zdrojem problémů a přes veškeré snahy se tuto slabou stránku nepodařilo překonat. Po určité době na ni byly přeneseny další činnosti v oblasti prodeje a příslušné administrativní aktivity byly přesunuty na jiného člověka, se kterým pak úzce spolupracovala. Tak byl vytvořen efektivní tým dvou lidí – člověka dynamického a komunikativního s člověkem systematickým a pečlivým.

Co je obsahem potenciálu?

Potenciál člověka je do jisté míry získán geneticky (typ nervové soustavy, endokrinní systém atd.), je však vystaven působení vnějších vlivů (výchova v rodině, učení se od ostatních lidí). Hlavní rysy osobnosti se formují někdy na prahu dospělosti a pak se většinou už nepříliš nemění. Potenciál obsahuje např.:

- vlohy (co by člověk byl schopen dokázat za příznivých okolností):
  - zraková ostrost;
  - reakční čas;
  - soustředění pozornosti, přenášení pozornosti;
  - zručnost prstů (dexterita);
  - inteligence (různé formy);
  - kreativita jako schopnost přicházet s novými myšlenkami;
- vlastnosti osobnosti (jaký člověk je):
  - extraverze (společenskost) nebo introverze (uzavřenost);
  - emoční stabilita (klidnost, vyrovnanost);
  - vstřícnost nebo agresivita;
  - odpovědnost a důslednost;
  - otevřenost vůči zkušenostem.

Potenciál je možnost, která nemusí být trvalá. Výše uvedené rysy se mohou měnit; s věkem se snižuje zraková ostrost, reakční čas, soustředění pozornosti atd. Pod vlivem okolností se mohou změnit i některé vlastnosti – vstřícný člověk se stane vlivem životních neúspěchů agresivním. Potenciál má spíše charakter osobního limitu: je to maximální úroveň schopnosti, které je člověk způsobilý vlivem výcviku nebo praxe dosáhnout.

Co zahrnují kompetence?

Stanovení kompetencí vychází z hodnot a kultury organizace a požadavků pracovního místa. Jedná se o soubor požadavků, které jsou na dané místo kladeny. Patří sem:

- znalosti – teoretické poznatky, které se člověk naučil vzděláváním nebo na pracovišti (znalost produktu, technologický postup, pracovní právo, anglická mluvnice);
- dovednosti – schopnost praktického provádění věcí (obchodní komunikace, efektivní organizace práce, plynulá komunikace v angličtině);
- postoje – vztah k různým skutečnostem a zdroj pracovní motivace (orientace na výkon, orientace na zákazníka, orientace na vztahy, inovativnost jako aktivní přijímání změn, i když je mohl vymyslet někdo jiný).

Pokud člověku schází pro danou kompetenci potenciál, nedosáhne požadované úrovně. Ten, kdo je ve své přirozenosti chaotický, se těžko naučí efektivní organizaci práce.

Kritickou kompetencí jsou pro řadu lidí prezentační dovednosti. Postavit se před lidi, plynule a přesvědčivě prezentovat a pohotově reagovat na jejich námitky bývá často strašákem i pro jinak zkušené odborníky. Většina lidí si však po kvalitním tréninku v rétorice, přesvědčování nebo v prezentaci tuto dovednost dokáže docela dobře osvojit a jsou překvapeni, že mají pro tuto činnost potenciál, který se podařilo rozvinout v kompetenci. Jsou však lidé, kterým trénink nepomůže, budou se dále přeříkávat, plést jedno přes druhé, působit nepřesvědčivě. Potenciál v této oblasti jim chybí.

Jak mohou vypadat systémy kompetencí?

Organizace si stanovují systémy kompetencí s ohledem na své vlastní potřeby. Tyto systémy jsou často podobné, ale s ohledem na hodnoty firmy a organizační kultury v nich nalezneme rozdíly. Uvedeme zde několik ukázek.

Takto je nastaven kompetenční systém určený pro hodnocení dělníků ve **Škoda Auto**:

1. kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce;
2. spolupráce, chování, předávání vědomostí;
3. flexibilita, nasazení, iniciativa, samostatnost;
4. pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření.

Každá z těchto kompetencí je posuzována v šesti stupních (neodpovídá očekávání, odpovídá očekávání v malém rozsahu, všeobecně odpovídá očekávání, lehce překračuje očekávání, zřetelně překračuje očekávání, dalece překračuje očekávání). Jsou zahrnuty pouze čtyři kompetence, které však zcela vyčerpávají veškeré aspekty výkonu v těchto činnostech.

Pražská vodohospodářská společnost uskutečnila personální audit manažerů a specialistů prostřednictvím poradenských firem. Pro všechny THP byly na workshopu stanoveny společné kompetence:

1. odbornost (podle nadřízeného);
2. pracovní flexibilita (podle nadřízeného);
3. komplexnost, manažerský nadhled (podle konzultantů);
4. rozhodování (podle konzultantů);
5. organizační schopnosti (podle konzultantů);
6. komunikace (podle konzultantů);
7. průbojnost (podle konzultantů);
8. odolnost (podle konzultantů);
9. pečlivost (podle konzultantů);
10. pracovní nasazení (podle konzultantů);
11. morální vlastnosti, loajalita (podle konzultantů);
12. kázeň (podle konzultantů).

Různá výše nároků na tyto kompetence pak byla popsána ve stupních (1–9) a rozpracována pro pracovníky v jednotlivých oblastech.

Vedení **Kofoly** stanovilo pro rozmístění lidí v obchodních činnostech (prodej, marketing, public relations) následující kompetence:

1. obchodní dovednosti;
2. umění vést druhé;
3. zaměření na cíle;
4. přístup ke změnám;
5. interakce;
6. systematičnost;
7. odbornost – marketing;
8. základy informační technologie;
9. angličtina.

Každá z těchto kompetencí je ještě rozpracována do několika dílčích kompetencí (např. pro angličtinu to je porozumění řeči, prezentace, interakce, čtení textů, psaní dopisů) a v těchto dílčích kompetencích je podrobně popsáno pět úrovní dovednosti.

Jak lze stanovit požadované kompetence?

Firmy vytvářejí systémy kompetencí nejen pro potřeby personálního výběru, ale zejména za účelem hodnocení pracovníků, plánování kariéry, odměňování nebo vzdělávání.

Z hlediska organizace může jít o tři skupiny kompetencí:

1. **Základní kompetence** – bývají odvozeny ze strategie či hodnot firmy a vztahují se na všechny zaměstnance. Mohou se zde objevit postoje i dovednosti (orientace na zákazníka, orientace na výkon, týmová práce, organizační dovednosti atd.); někdy se jim říká „měkké kompetence"; často bývají zpracovány odděleně pro různé kategorie pracovníků (manažeři, specialisté, dělníci, pomocný personál).
2. **Průřezové kompetence** – jde o určité znalosti, které se rovněž vztahují na všechny zaměstnance (základy informační technologie, firemní jazyk); hovoří se o nich jako o „tvrdých kompetencích".
3. **Specifické kompetence** – jsou dovednosti nebo znalosti (tedy měkké či tvrdé), které se týkají pouze určitého útvaru nebo skupiny zaměstnanců (např. pro obchodníka zbožíznalectví a obchodní dovednosti); navazují na popisy práce.

Kompetence jsou popsány v několika dokumentech:

- přehled kompetencí – celková tabulka, která stanovuje seznam kompetencí požadovaných na jednotlivých útvarech; rozdíly mezi útvary jsou obvykle pouze mezi specifickými kompetencemi;
- slovník kompetencí – zde jsou jednotlivé kompetence rozděleny do úrovní (např. A, B, C, D, E) a každá úroveň je podrobněji popsána co do projevů pracovníka;
- profily činností - určují, jaké úrovně mají pracovníci na určitém pracovním místě v dané kompetenci dosahovat (zatímco prodejci stačí úroveň organizačních schopností C, oblastní manažer by měl mít úroveň B).

V tabulce 1.1 je přehled kompetencí pro různé procesy v chemické a farmaceutické firmě. Kompetence vedení lidí se používá pouze pro vedoucí pracovníky nebo jejich zástupce.

Tab. 1.1 *Přehled kompetencí*

Kompetence	**Procesy**						
Typ kompetence	**Prodej a marketing**	**Řízení lidských zdrojů**	**Řízení kvality**	**Výzkum a vývoj**	**Operace**	**Financování**	**Informační technologie**
základní	vedení lidí						
	odpovědnost						
	zaměření na výsledky						
	pracovní flexibilita						
	ovlivňování						
	týmová práce						
	organizační dovednosti						
průřezové	základy IT						
	angličtina						
profesní	marketing	řízení výkonu	řízení kvality	farmaceutická výroba	farmaceutická výroba	controlling	analýza
	prodejní techniky	řízení talentu	technologie	chemická výroba	chemická výroba	účetnictví	programování
			metodologie procesu	analýza	technika	správa majetku	administrace IT
				technologie a inovace	logistika		

V tabulce 1.2 uvádíme rozpracování do jednotlivých úrovní pro kompetence „zaměření na výsledky“ a „týmová spolupráce“.

Tab. 1.2 *Slovník kompetencí – zaměření na výsledek, týmová spolupráce*

Kompetence: Zaměření na výsledek	
Obsah: • sledování cílů • stanovení a sledování priorit	• pracovní nasazení • překonávání překážek a vyrovnání s krizí
Úroveň	**Popis kompetence**
A (excelentní úroveň, vzor pro ostatní)	**Kreativní vyhledávání cest** • Stanovuje si velmi náročné cíle a nekompromisně je sleduje, kreativně hledá cesty k jejich naplnění. • Správně si určuje priority, umí je pružně změnit a veškeré své počínání vyhodnocuje vůči nim. • Mimořádné pracovní výsledky a obětavost se stávají vzorem pro ostatní. • Překážka je pro něho podnětem k zesílení úsilí a k hledání nového řešení problémů.
B (velmi dobrá úroveň, kompetence silně ovlivňuje výsledky jeho práce)	**Vstřícné stanovování cílů** • Stanovuje si vstřícně náročné cíle a plní je, je připraven změnit cestu k jejich naplnění v případě potřeby. • Dokáže si vždy určit priority a řídit se jimi. • Je připraven obětovat mnoho pro dosažení vynikajících pracovních výsledků. • Překážky zdolává znásobeným úsilím a hledá nejefektivnější ze standardních řešení.
C (střední úroveň, kompetence částečně ovlivňuje výsledky jeho práce)	**Určování priorit** • Plní a překračuje stanovené cíle na základě osvědčených postupů a ve stanovených termínech. • Dokáže si většinou sám určit priority a řídit se jimi. • Je připraven podávat vysoký pracovní výkon při velmi vysoké kvalitě práce a jeho práce je efektivní. • Překážky zdolává znásobeným úsilím, opírá se o navyklé řešení.
D (obecná úroveň, kompetence napomáhá ke zvládnutí práce)	**Samostatný vykonávání úkolů** • Stanovené úkoly zpravidla plní a někdy i překračuje s využitím osvědčených postupů. Vždy dodržuje termíny úkolů. • Sám se dokáže soustředit na stanovené priority. • Má vysoký pracovní výkon při velmi dobré kvalitě práce. • Snaží se samostatně překážky zdolat a v případě neúspěchu vyhledává pomoc nadřízených nebo jiných lidí.
E (minimální úroveň, měl by vědět, o co se jedná)	**Vykonavatel úkolů** • Stanovené cíle zpravidla plní a dodržuje obvykle termíny úkolů. • S přispěním nadřízeného se většinou dokáže soustředit na priority. • Má standardní pracovní výkon při dobré kvalitě práce. • Hledá způsoby, jak se efektivně vyhnout překážkám, a nepodléhá panice.