BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tvorba kompetenčního modelu

Competency Model Profiling

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

MEDKOVÁ

LUCIE

2018

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Medková Jméno: Lucie Osobní číslo: 460963

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Tvorba kompetenčního modelu

Název bakalářské práce anglicky:

Competency Model Profiling

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je pomocí kompetenčních dotazníků zpracovat kompetenční model na pozici mzdové účetní a zároveň také stanovit klíčové kompetence, které jsou k výkonu této pozice potřebné.
PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření použitelného kompetenčního modelu na míru dané společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - kompetence, jejich obsah, dělení a znaky, kompetenční model, dělení, postup tvorby, identifikace a měření kompetencí; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, postup tvorby kompetenčního modelu, vyhodnocení dat; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004.
LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011.
BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001.
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 4 -04- 2018

Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze. Design: ČVUT v Praze, VIC

MEDKOVÁ, Lucie. *Tvorba kompetenčního modelu*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018 Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Lence Emrové za cenné rady a připomínky a odborné vedení celé práce. Další poděkování patři společnosti Š-Servis Praha s.r.o., za ochotnou spolupráci a poskytnutí veškerých informací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala společnosti cut-e czech s.r.o., za možnost využití online kompetenčního dotazníku, který hrál významnou roli při vyhodnocování celé práce.

Abstrakt

Cílem práce je vytvořit kompetenční model na pozici mzdové účetní do společnosti Š-Servis Praha s.r.o. za pomoci online kompetenčního dotazníku a rozhovorů. Teoretická část se zabývá pojmem kompetence, její historií, složkami, znaky a možným dělením, dále pak kompetenčními modely a zásadami jejich tvorby. V praktické části práce probíhá nejprve identifikace behaviorálních a odborných kompetencí a jejich požadované úrovně prostřednictvím rozhovorů s manažerem týmu mzdových účetních a zástupcem personálního oddělení. Poté je úroveň behaviorálních kompetencí u jednotlivých pracovníků změřena a výsledky jsou porovnány s výstupem rozhovorů. Na základě těchto poznatků je v poslední kapitole vytvořen kompetenční model.

Klíčová slova

Kompetence, tvorba kompetenčního modelu, mzdový účetní, rozhovor, kompetenční dotazník

Abstract

The aim of the thesis is to profile a competency model for the position of payroll accountant in the Š-Servis Praha s.r.o. company using online competency questionnaire and interviews. The theoretical part deals with the concept of competency, its history, components, characteristics, and possible types, as well as with competency models and principles of its profiling. In the practical part the identification of behavioural and technical competencies and their required levels is obtained through interviews with a manager of the payroll accountants and a representative of the HR department. Consequently, the level of behavioural competencies of individual respondents is measured and these findings are compared with the outcomes of the interviews. Based on these findings, a competency model is created in the last chapter.

Key words

Competency, competency model profiling, payroll accountant, interview, competency questionnaire

Obsah

ÚVOD **5**

TEORETICKÁ ČÁST **7**

1 KOMPETENCE **8**

1.1 VYMEZENÍ POJMU KOMPETENCE 8
1.2 HISTORIE 10
1.3 ZNAKY KOMPETENCE 11
1.4 OBSAH KOMPETENCE 12
1.5 DĚLENÍ KOMPETENCÍ 13

2 KOMPETENČNÍ MODELY **15**

2.1 VYMEZENÍ POJMU KOMPETENČNÍ MODEL A JEHO STRUKTURA 15
2.2 DĚLENÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ 17

3 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU **19**

3.1 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ 19
3.2 POSTUP TVORBY KOMPETENČNÍHO MODELU 21
3.3 MĚŘENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ 23

PRAKTICKÁ ČÁST **25**

4 ZADÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI **26**

4.1 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI 26
4.1.1 Výzkumné otázky *27*
4.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI Š-SERVIS 27
4.2.1 Respondenti *28*
4.3 METODOLOGIE 28
4.3.1 Rozhovory *29*
4.3.2 Kompetenční dotazník *29*

5 VLASTNÍ VÝZKUM **33**

5.1 POSTUP VLASTNÍHO VÝZKUMU 33
5.2 VYHODNOCENÍ DAT 34

6 VÝSLEDKY **35**

6.1 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ 35
5.1.1 Behaviorální kompetence *35*
6.1.2 Odborné kompetence *37*
6.2 MĚŘENÍ ÚROVNĚ BEHAVIORÁLNÍCH KOMPETENCÍ 38
6.3 KOMPETENČNÍ MODEL 42
6.4 VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI 43

ZÁVĚR **44**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **46**

SEZNAM OBRÁZKŮ **48**

SEZNAM TABULEK **49**

Úvod

Kompetence a kompetenční modely jsou v dnešní době moderním nástrojem pro nábor pracovníků a zároveň také pro jejich pozdější rozvoj, ale i další personální činnosti. Pokud společnost tento model má a také ho správně využívá, může ušetřit čas i finanční prostředky spojené s náborem nových pracovníků a dostává tak možnost, jak se říká, „dosadit správné lidi na správná místa".

V dnešní době rychlých inovací a okamžitého přizpůsobování se konkurenci jsou to právě lidské zdroje, kteří mohou být, a často také bývají, největší konkurenční výhodou společností. Tu může zajistit správné sestavení a využívání kompetenčního modelu. Mnoho společností ale tomuto trendu odolává a kompetenční model nevyužívá, protože s ním neumí správně pracovat, nemají na práci s ním čas nebo jednoduše neví, jak ho do personálních činností integrovat.

V této práci bude mým cílem vytvořit za pomoci online kompetenčního dotazníku vyhotoveného společností cut-e czech s.r.o. (dále jen cut-e) nabízející psychometrická řešení k náboru a rozvoji lidských zdrojů, kompetenční model a profil ideálního pracovníka na dané pozici pro pražskou společnost Š-Servis Praha, s.r.o. (dále jen Š-Servis). Jejím hlavním předmětem podnikání je zpracování mezd a mzdové poradenství, profil tedy budu tvořit pro mzdového účetního. Tato společnost se potýká dlouhodobě s obtížemi při obsazování uvolněných pracovních pozic mzdových účetních, které tvoří hlavní přidanou hodnotu tohoto podniku.

Díky vhodně zpracovanému kompetenčnímu modelu by tato společnost mohla nalezené kandidáty snáze filtrovat a vytřídit z nich ty ideální s vhodným souborem kompetencí právě pro danou pracovní pozici. Kompetenční model ale nebude využitelný pouze k náboru nových pracovníků. Je vhodný také pro jejich hodnocení, rozvoj či vzdělávání.

V první části práce se budu zabývat teorií týkající se kompetencí a kompetenčních modelů obecně. Pokusím se v krátkosti vystihnout historii konceptu kompetence a dále se zaměřím na metodický postup při tvorbě kompetenčního modelu, který mi pomůže následně sestavit vhodný kompetenční model na danou pracovní pozici.

V praktické části spojím znalosti o kompetencích a kompetenčních modelech z teoretické části, informace získané od pracovníků společnosti a také poznatky z období mé praxe v dané společnosti.

Jedním z požadavků společnosti je kromě sestavení funkčního kompetenčního modelu také změření úrovně behaviorálních kompetencí jednotlivých pracovníků na dané pracovní pozici mzdové účetní. Právě k tomu využiji kompetenční dotazník společnosti cut-e. Tato data využiji zároveň k ověření behaviorálních kompetencí a následně ke zpracování výsledného kompetenčního modelu.

Nejprve budu zpracovávat data z kompetenčních dotazníků, které budou rozdány vybraným respondentům společnosti Š-Servis. Nezávisle na výsledcích také proběhnou dva rozhovory, jeden se zástupcem personálního oddělení společnosti a druhý s manažerem týmu účetních, ze kterých získám potřebné informace o kompetencích potřebných k zastávání pracovních činností na pozici mzdové účetní.

Následně na základě vyhodnocení dat z kompetenčních dotazníků a obou rozhovorů navrhnu odpovídající kompetenční model a zároveň profil ideálního pracovníka na danou pozici. Využitelný kompetenční model bude sloužit manažerům a zaměstnancům společnosti a zlepší kvalitu náboru zaměstnanců a dalších navazujících personálních činností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMPETENCE

Cílem této kapitoly je z teoretického hlediska seznámit čtenáře s pojmem kompetence a objasnit, co přesně tento termín vymezuje a obsahuje. Tato část se také věnuje historickému vývoji vnímání kompetencí a jejich dělení.

Kompetence je, jak je patrné z názvu, základní složkou kompetenčního modelu, který je předmětem mé práce, proto je dostatečné vymezení termínu kompetence klíčové.

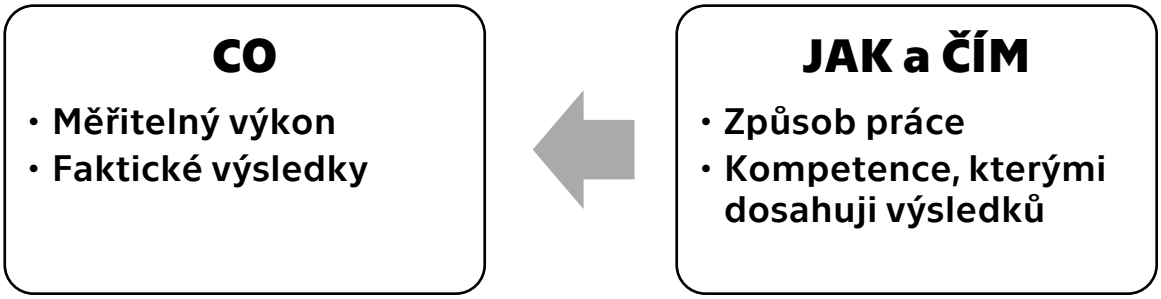
1.1 Vymezení pojmu kompetence

Dle Hroníka (2007, s. 61) je kompetence „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle". Lojdova definice (2011, s. 20) toto pojetí ještě rozšiřuje a říká, že „kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykovávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost".

Lojdova definice tedy zohledňuje, že i když člověk schopnosti k vykonávání činnosti požadované schopnosti má, je tedy kompetentní, nemusí to znamenat, že kvality či výsledků opravdu dosáhne (Lojda, 2011, s. 20).

Kompetence podle mnohých autorů vyjadřuje určitý předpoklad pro vykonávání určité pracovní pozice, ve zúženém slova smyslu pro vykonávání jakékoli činnosti. V praxi se pak za kompetence vydávají spíše výsledky určitých činností, které člověk vykazuje v rámci pracovního chování. To z toho důvodu, že chování pracovníka lze určitým způsobem měřit či pozorovat a zároveň to lze provádět mnohem snadněji než zkoušet měřit jeho úroveň kompetencí. Tuto skutečnost nejlépe ilustruje obrázek 1 (Hroník, 2006, s. 29).

Obrázek 1: Vztah výkonu a kompetencí



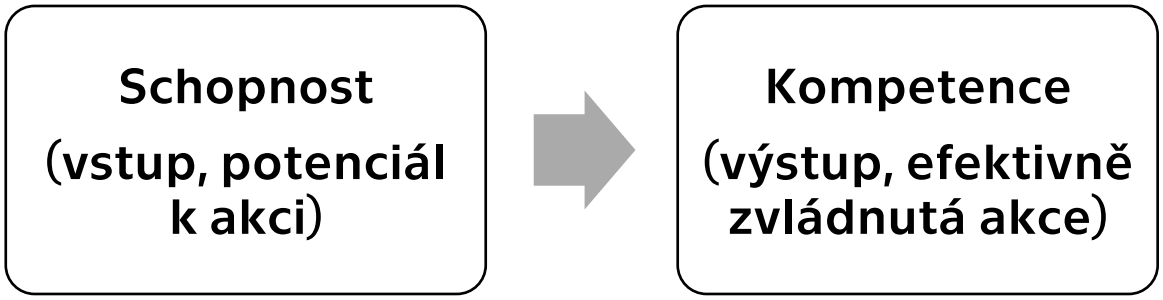
Zdroj: Hroník, 2006, s. 29

Tento nákres znázorňuje vztah mezi měřitelným výkonem a skutečnými kompetencemi pracovníka. Ukazuje také na vliv způsobu práce, tedy kompetencí pracovníka na jeho výkon. Právě jejich rozvojem a posílením můžeme pozitivně ovlivňovat výkon jedince (Hroník, 2006, s. 29).

Boyatzis (1982, s. 18) souhlasí s tvrzením, že kompetence by měla být z určitého hlediska vnímána jako schopnost člověka. Zároveň ale tvrdí, že většina definic spíše říká, že se pojem váže k tomu, že pracovník něco udělat může, tedy ne nezbytně k tomu, že něco dělat musí či něco dělat bude. Tímto výrokem v podstatě potvrzuje výše zmíněnou Hroníkovu teorii o sledování pracovníkova chování v praxi.

Zaměnitelnost kompetence a schopnosti odmítají Veteška a Tureckiová (2008, s. 30–31). Tvrdí, že schopnost je „předpoklad k výkonu", který by měl být označen pouze za jednu za složek kompetence. Schopnost také není spojena s konkrétní situací, proto by se dalo říct, že je více univerzální než kompetence, která je komplexní, vztahuje se pouze k určité situaci a zároveň je podmíněna kontextem. Člověk tedy může jednu schopnost využívat při odlišných činnostech. Tuto skutečnost také ilustruje obrázek 2.

Obrázek 2: Vztah schopnosti a kompetence



Zdroj: Veteška, Tureckiová, 2008, s. 31

Armstrong (2016, s. 159) tvrdí, že kompetence je striktně vázána k výkonu. Za podmínky jejího správného využití může společnost dosahovat mnohem vyššího výkonu než bez nich (Armstrong, 2016, s. 163).

Jsou zde ale i další možnosti chápání pojmu kompetence. Například Veteška a Tureckiová (2008, s. 25) pracují totiž se dvěma anglickými termíny – competence a competency. Termín „competence" může být chápán jako možnost něco udělat či oprávnění něco vykonat. Do českého jazyka bychom tedy tento termín mohli přeložit jako pravomoc. Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 25) takto chápe české slovo zejména laická veřejnost.

Pojem „competency" se pak již váže k výše zmiňované kompetenci ve smyslu způsobilosti, která zahrnuje všechny definice zmiňované v této podkapitole. (Lojda, 2011, s. 20; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14; Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25).

Pouze pro zajímavost uvádím také zdroj centrální databáze kompetencí v rámci portálu Národní soustavy povolání, která popisuje kompetenci jako „souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. (…) Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností. Říkají, co má zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat" (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017).

Z těchto výkladů je tedy jasné, že mnozí autoři se ve výkladu a smyslu chápání termínu kompetence někdy značně liší. Pojem kompetence tedy není nikde jasně definován a přesně vymezen. Pro účely této práce lze využít definici tohoto pojmu z publikací Hroníka (2007, s. 61) či Vetešky a Tureckiové (2008, s. 27). Kompetenci tedy budeme chápat jako jakýsi soubor tvořený vlastnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi člověka, díky kterému lze dosahovat cílů a které tvoří zároveň předpoklady k vykonávání činností.

1.2 Historie

Diskuze o kompetencích byla v roce 1954 otevřena Flanaganem ve studii, kterou vypracoval na základě výzkumu v jednotkách amerického letectva probíhající v letech 1941–1946. Do doby publikování jeho studie procházeli zájemci o vstup do amerického letectva testovými bateriemi a v případě úspěšného splnění testů byli přijati. Po nasazení do akce však mnozí z těchto vojáků čelili neúspěchu.

Flanagan ve své studii dochází k zobecněnému názoru, že výběr na jakoukoli pracovní pozici by měl být podmíněn předcházející analýzou dané pozice, na jejímž základě by byly vypracovány požadavky, které musí vybraný kandidát splňovat (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 19).

Termín kompetence však poprvé použil až v roce 1959 Robert White ve své práci *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Kompetenci v něm popsal jako schopnost člověka vzájemně a efektivně působit na své okolí (1959, s. 297).

Koncept najímání lidských zdrojů podle jejich kompetencí byl zajímavě rozvinut v článku amerického psychologa Davida McClellanda s názvem *Testing for competence rather than for "intelligence"*, který byl publikován v roce 1973 (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 19–20).

V tomto článku McClelland (1973, s. 3) zpochybňuje inteligenci jako kritérium přijímání zaměstnanců. Mimo jiné také z toho důvodu, že právě toto kritérium, které je mnohdy používáno jako měřítko úspěšnosti ve školách, není natolik komplexní, aby se podle něj mohla předvídat úspěšnost v pracovním životě člověka. Uchazeči by měli být dosazováni na pracovní místa právě podle svých kompetencí.

1.3 Znaky kompetence

Veteška a Tureckiová (2008, s. 31–32) vymezují čtyři základní charakteristické znaky, které kompetence musí mít, aby kompetencí opravdu byla. Kompetence tedy musí:

- být kontextualizovaná – musí se tedy vždy vztahovat ke konkrétní situaci, ve které bude člověk nějakým způsobem reagovat za použití některé ze svých kompetencí;
- být multidimenzionální – tvoří ji různé zdroje, například znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, postoje atd. Ty jsou navzájem propojeny a jsou demonstrovány chováním člověka;
- být definovaná standardem – předem je určena předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence a měřítka očekávaného výkonu. Kompetence je tedy měřitelná a vyhodnotitelná;
- mít potenciál pro akci a rozvoj – kompetence jsou získávány a dále rozvíjeny prostřednictvím celoživotního vzdělávání a učení.

1.4 Obsah kompetence

Dle Lucii a Lepsingera (1999, cit. dle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28–29) je možno chápat strukturu kompetence tak, jak je znázorněno na obrázku 3.

Obrázek 3: Struktura kompetence

Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28

Kompetence musí být vždy manifestována chováním a vázat se ke konkrétnímu úkolu, který pracovník buď je, nebo není schopen – tedy je či není kompetentní – vykonávat. V chování se odrážejí nabyté dovednosti, vědomosti a zkušenosti člověka. Ty jsou zase odrazem jeho inteligence, talentů a schopností, na základě kterých výše zmíněné dovednosti a zkušenosti získá. Svoji roli také hrají hodnoty, postoje a motivy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28–29).

Důležité je si uvědomit, že kompetence se týkají celé osobnosti člověka a jsou rozvíjeny a zdokonalovány v průběhu života jedince. Jejich úroveň je závislá na věku a formě vzdělání, ale také například na prostředí, ve kterém člověk žije (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 33)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 30–31) dále popisují složky osobnosti, které mají podíl na konkrétní kompetenci.

- Motivy – Motiv je vnitřní pohnutkou, která člověka motivuje k aktivitě.
- Rysy – Vrozené charakteristiky osobnosti, například temperament, který ovlivňuje hloubku a průběh reakce člověka na určitou situaci.

- Vnímání sebe samotného – Do této kategorie můžeme například zařadit sebevědomí člověka, vnímání úrovně jeho vlastních kompetencí.
- Vědomosti – Jde o všechny znalosti a poznatky, které člověk v životě nabyl.
- Dovednosti – V průběhu života získaná dispozice ke zvládnutí určitého úkolu, ať už fyzickému či duševnímu.

1.5 Dělení kompetencí

Logické rozdělení kompetencí je důležité k následnému sestavení a srozumitelnému strukturování kompetenčního modelu. Typologie kompetencí není u autorů vždy jednotná, spíše naopak. Beneš (2008, s. 20) však uvádí, že většinou se jednotliví autoři alespoň rámcově shodují na dělení kompetencí na odborné, metodické a sociální.

Za odborné kompetence se považují především schopnosti týkající se obsahů, předmětů a prostředků práce. Do této kategorie například spadají specifické znalosti důležité k výkonu práce či činnosti, všeobecné a také další odborné vzdělání či pracovní techniky. Můžeme k nim tedy zařadit zjednodušeně vše, co se týká vzdělání pracovníka.

Druhá skupina sociálních kompetencí zahrnuje, jak je z názvu patrné, kompetence, které se projevují při práci v týmu nebo na přístupu pracovníka k práci. Jsou jimi například zvládání konfliktů, schopnost kooperace či moderace a zvládání komunikačních strategií.

Poslední součást jsou metodické kompetence. Do této skupiny řadíme například schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, schopnost úsudku nebo schopnost logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení.

Podobné členění kompetencí nabízí například Tyron (2003, cit. dle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 34), který člení kompetence dle typu konkrétní činnosti na manažerské, které se primárně týkají náplně práce, interpersonální a technické, jimiž jsou převážně odborné znalosti.

Dle Armstronga (2016, s. 160) lze kompetence rozdělit na behaviorální, technické a NVQ/SNVQ kompetence.

Behaviorální kompetence se, jak již sám název napovídá, týkají chování pracovníka. Jde tedy například o schopnost týmové spolupráce, komunikace nebo leadershipu (Armstrong, 2016, s. 160). Vymezil je již McClelland ve své studii z roku 1973, ale později i Boyatzis (1982, cit. dle Armstrong, Taylor, 2015, s. 129).

Technické či odborné kompetence určují především to, co je pracovník schopen udělat a co zná, tedy jeho znalosti a dovednosti. Můžeme je tedy zahrnout pod pojem tvrdé dovednosti (Armstrong, 2016, s. 161).

Poslední kategorií kompetencí jsou dle Armstronga (2016, s. 161) NVQ/SNVQ kompetence. Tyto kompetence se pojí s britskými normami pro certifikaci a vzdělání, jsou rozděleny do pěti jednotlivých úrovní dle obtížnosti či zodpovědnosti vykonávané práce. Každé úrovni odpovídá také určitý stupeň vzdělání a prokázaných znalostí (Vocational Qualifications, 2016, s. 3).

Zajímavé dělení založené na úrovni zvládnutí jednotlivých kompetencí nabízí taky Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 31) a Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 236). Kompetence u konkrétních pracovníků dělí na ty s cílem být dostatečně dobrý a s cílem být vynikající.

První kategorie zahrnuje ty kompetence, u kterých je dosaženo minimální potřebné úrovně, aby pracovník mohl určitou činnost vykonávat. Boyatzis (2007, s. 7), ale také Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 236) mluví v této souvislosti o kompetencích prahových (threshold competencies). Druhý typ kompetencí je na tak vysoké úrovni, že převyšuje minimální stanovenou míru zvládnutí kompetence a mnohdy i průměr. Můžeme je proto označit za odlišující kompetence (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 236).

Další dělení kompetencí uvádí Boyatzis (2007, s. 7). Kompetence dělí na kognitivní, kompetence emocionální inteligence a kompetence sociální inteligence.

Kognitivní kompetence mohou zahrnovat například schopnost přemýšlet a analyzovat informace nebo myslet v určitých vzorcích. Kompetence emocionální inteligence obsahují vnímání sebe a schopnost sebekontroly. Do kompetence sociální inteligence může spadat například týmová práce, empatie nebo schopnost vytvářet vztahy (Boyatzis, 2007, s. 7).

2 KOMPETENČNÍ MODELY

Kompetence, jejich pojetí u různých autorů, jejich obsah, znaky možné dělení jsem v práci již představila. Tyto znalosti jsou hlavní pro sestavování kompetenčních modelů. Právě jejich strukturou, druhy a postupem tvorby se budu zabývat v následující kapitole. Kompetence samy o sobě sice najdou v personálních činnostech využití, ale jejich pravý účel je splněn až po sestavení vhodného kompetenčního modelu v kontextu celé společnosti.

Výhody zavedení kompetenčního modelu jsou zřejmé. Jak uvádí Hroník (2006, s. 30), je kompetenční model silným nástrojem pro hodnocení pracovníků a poskytuje personalistům či manažerům jasná kritéria a pravidla pro výběr a hodnocení pracovníků. Umožňuje také sestavovat rozvojové programy a tréninky přímo na míru jednotlivým pracovníkům či je cíleně „vychovávat" v rámci nástupnictví na další pracovní pozice ve společnosti.

Hroník (2007, s. 68) popisuje kompetenční model jako most, který spojuje obchodní strategii společnosti, tedy to, k jakému bodu společnost směřuje, a její personální strategii. Stává se z něj tedy „praktický nástroj vertikální integrace" ve společnosti. Pracovníci se tedy snaží pomocí rozvíjení kompetencí daných kompetenčním modelem naplnit obchodní strategii celé společnosti.

2.1 Vymezení pojmu kompetenční model a jeho struktura

Kompetenční modely obsahují vhodně strukturované kompetence, potřebné k výkonu konkrétní pracovní pozice. Nejčastěji jsou tvořeny pro manažerské pozice, je však možné je využít v mnoha oblastech personálního řízení podniku, nejčastěji bývá využit při obsazování pracovní pozice, rozvoji či hodnocení pracovníků, ale lze se podle něj řídit i při plánování kariéry (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103).

Jak uvádí Hroník (2006, s. 29), kompetenční modely jsou stále hojněji využívány společnostmi, i když jde zatím převážně o společnosti zahraniční. Při zavádění efektivního systému hodnocení založeného na kompetencích je sestavení vhodného kompetenčního modelu vždy klíčovou činností.

V kompetenčním modelu mohou být jednotlivé kompetence strukturovány podle typu nebo jakkoli jinak, pokud tento způsob lépe odpovídá potřebám organizace. U konkrétních kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic mohou být jednotlivé kompetence ohodnoceny na základě úrovně dané kompetence (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103–105).

Funkční kompetenční model by měl vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování pracovníků. Neměl by také být příliš obsáhlý. Za optimální uvádí Hroník (2006, s. 30) počet deseti až dvanácti kompetencí. Je sice samozřejmě možné sestavit rozsáhlejší kompetenční model, ten však bude náročný jak na pochopení, tak na následnou práci s ním (Hroník, 2006, s. 31).

Dále by měl být sestaven buď pro všechny, nebo alespoň pro klíčové pozice v dané společnosti a pracovníci by ho měli být schopni mezi sebou sdílet. Funkční kompetenční model nesmí obsahovat zastaralé nebo dokonce lživé informace. V ideálním případě by měl být tvořen shora i zdola společnosti a měli by se na něm do určité míry podílet všichni klíčoví pracovníci dané společnosti (Hroník, 2006, s. 30).

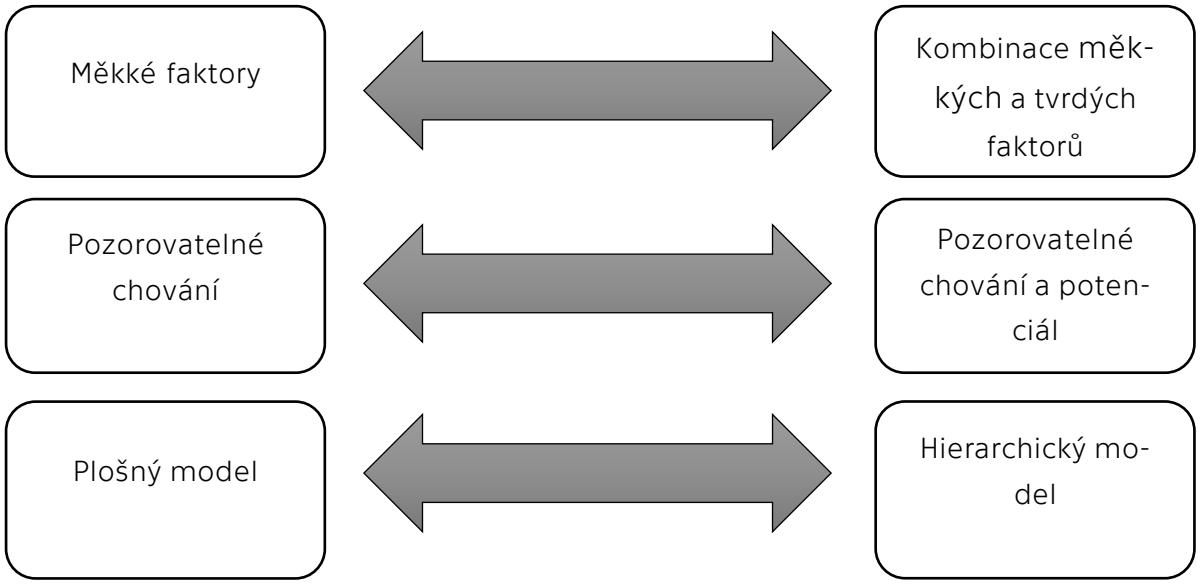
Hroník (2007, s. 71–72) dále uvádí, že každý kompetenční model by měl splňovat následující charakteristiky, aby byl pro společnost, která ho užívá, funkční. Měl by tedy být:

- propojující – znamená jasné spojení se strukturou celé organizace, Hroník také uvádí, že kompetenční model funguje jako most mezi strategií celé organizace a personální strategií (2007, s. 68);
- uživatelsky přátelský – zejména proto, že je používán všemi řídícími pracovníky společnosti, měl by co nejjednodušší cestou uživateli sdělovat jasné informace bez nutnosti předchozí zkušenosti s ním;
- jednotný – pro celou společnost a pracovní pozice by měl existovat jednotný typ kompetenčního modelu, a to jak terminologicky, tak strukturálně;
- široce využitelný – měl by sloužit jako východisko pro všechny personální činnosti;
- sdílený – na jeho tvorbě by se měli mít možnost se podílet všechny zainteresované osoby ve společnosti.

2.2 Dělení kompetenčních modelů

Dle Hroníka (2006, s. 33) lze rozlišit přesně osm typů kompetenčních modelů, a to podle obrázku 4. Každý model můžeme tedy členit podle tří charakteristik, z nichž každá má dvě možnosti.

Obrázek 4: Faktory kompetenčních modelů



Zdroj: Hroník, 2006, s. 33

Hroníkovo dělení se na první pohled může zdát složité. Ve své publikaci *Hodnocení pracovníků* (2006, s. 34–40) ale uvádí příklady některých kompetenčních modelů v různých společnostech a ukazuje, jak se mohou navzájem svým uspořádáním lišit a každý zařazuje do jiné jím vymezené kategorie.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60–62) zase navrhují celkem pouze tři typy kompetenčních modelů, které mohou být konkrétní společností vytvořeny.

Prvním modelem je model ústředních kompetencí, který všechny kompetence, které jsou společné pro všechny pracovníky v dané společnosti bez ohledu na pracovní pozici, roli či jejich hierarchické zařazení ve společnosti. Zahrnuje kompetence jako například týmová spolupráce, řízení inovací, schopnost jednání s lidmi a podobné všeobecně využitelné (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60–61).

Druhým typem je specifický kompetenční model. Tento model se většinou snaží nalézt ty kompetence, které pracovníky činí úspěšné přímo v dané spo-

lečnosti. „Jde obyčejně o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací," (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 61). Vytvoření specifického kompetenčního modelu a jeho vhodné využívání může mít pro společnost obrovskou hodnotu, nabízí totiž možnost sladit kompetence s prioritami a cíli organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60–61).

Třetím a posledním možným typem kompetenčního modelu je generický kompetenční model. Ten zahrnuje kompetence, které sice jsou stejné pro některé pracovníky v organizaci, avšak jsou manifestovány odlišným chováním u různých typů pracovníků. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 61) nabízí jako příklad kompetenci schopnost řešení problémů. Budeme očekávat a vyžadovat jiný typ chování u pracovníka, jehož náplní práce je uspokojovat klientské požadavky a jiný typ chování u pracovníka, který řeší především problémy technického charakteru. I když oba pracovníci musí prokázat stejnou kompetenci, je tato kompetence prezentována jiným pracovním chováním.

Generické modely sice usnadňují společnostem uplatnění přístupu založeného na kompetencích, ale je nutné při práci s nimi počítat s tím, že jsou někdy velmi všeobecné a nejsou „šité na míru" konkrétní společnosti a neberou ohled na její specifika. Řešením této situace by mohlo být začít práci s generickým modelem, který by byl postupem času upraven na konkrétní společnost a tím se přiblížil specifickému modelu (Kubeš, Spilerová, Kurnický, 2004, s. 62).

3 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Nyní přistupujeme k otázce, jak samotný kompetenční model pro konkrétní společnost vytvořit. Cílem následující kapitoly je čtenáře seznámit s celým procesem tvorby kompetenčního modelu. Samostatné podkapitoly budou věnovány identifikaci kompetencí a jejich měření, protože těmto úkonům se podrobně věnuji v praktické části.

3.1 Identifikace kompetencí

Před samotnou tvorbou kompetenčního modelu musíme vyhledat klíčové kompetence pracovníků v organizaci. To nejlépe zvládneme, pokud se budeme soustředit na projevy chování, které dané kompetence provází a které od pracovníků na dané pracovní pozici očekáváme a vyžadujeme (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 44).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 46–57; s. 68) rozdělují celý proces identifikace klíčových kompetencí do celkem pěti dílčích kroků.

1. Přípravná fáze – V první etapě se budeme snažit získat co nejvíce informací o organizační struktuře společnosti a zamýšlené funkci kompetenčního modelu s ohledem na strategické cíle organizace. Jedním z cílů je identifikovat klíčové pracovní pozice ve společnosti. Hlavními výzkumnými metodami mohou být především strukturované rozhovory s manažery a studium organizačních materiálů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46–47).

2. Fáze získávání dat – Dle Spencera a Spencera (1993, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48), se v průběhu této fáze využívá nejčastěji šest technik a zdrojů získávání dat. Jsou jimi panely expertů, rozhovory či metoda kritických situací, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů a přímé pozorování. Cílem této fáze je především sesbírat dostatek informací o pracovní pozici a identifikovat požadované projevy chování, které přispívají k nadstandardnímu výkonu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48).

3. Fáze analýzy a klasifikace informací – V této etapě podléhají sebraná data selekci a posouzení. Jejím výstupem bude seznam projevů chování a daných kompetencí, které jsou těmito projevy syceny. Na závěr bude správ-

nost těchto informací ověřena na širším vzorku respondentů. Bude tedy vytvořen jakýsi návrh kompetencí pro danou pracovní pozici (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 55–56).

4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu – Předposlední fáze se bude zabývat specifikací vybraných kompetencí tak, aby svými projevy co nejpřesněji popisovala danou pracovní pozici. Vytvoří se také stupnice, pomocí které budeme moci měřit úroveň kompetence a pro jednotlivé stupně také vytvoříme podrobný popis (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 56–57).

5. Ověření a validizace vzniklého modelu – Tato fáze přichází až na samotný konec celého projektu sestavování kompetenčního modelu, je však velmi důležitá. Poskytne nám informaci, zda sestavený model odpovídá skutečnosti a je nastaven správně. Nejběžněji se validizace provádí pomocí sestaveného dotazníku a 360° zpětné vazby, pomocí které je pak otestován dostatečný počet pracovníků na dané pracovní pozici dosahujících podprůměrného, průměrného a nadprůměrného výkonu. Analýza dat pak již prozradí, jestli byli pracovníci zařazeni do správných kategorií (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68).

Belz a Siegrist (2001, s. 27–32) tvrdí, že k identifikaci klíčových kompetencí lze přistoupit jinak, a to pomocí tří odlišných přístupů.

Prvním z nich je kognitivní přístup, který označuje schopnost pracovníka pomocí svých poznávacích procesů svoji činnost analyzovat a rozpoznat vzájemné činnosti prvků a na základě zkušeností či schopností nalézt nejlepší postup k vyřešení problému a po činu zpětně vyhodnotit uplatněný postup. Tento přístup se zaměřuje především na identifikaci myšlenkových postupů, které musí pracovník vykazovat k úspěšnému zvládnutí pracovní činnosti (Belz, Siegrist, 2001, s. 27).

Druhým přístupem je přístup založený na analýze činností. Ten je založen na analýze vzájemných souvislostí v jednání pracovníka a následně selektuje ty činnosti, které jsou potřebné ke zvládání situací v rámci dané pracovní pozice (Belz, Siegrist, 2001, s. 28).

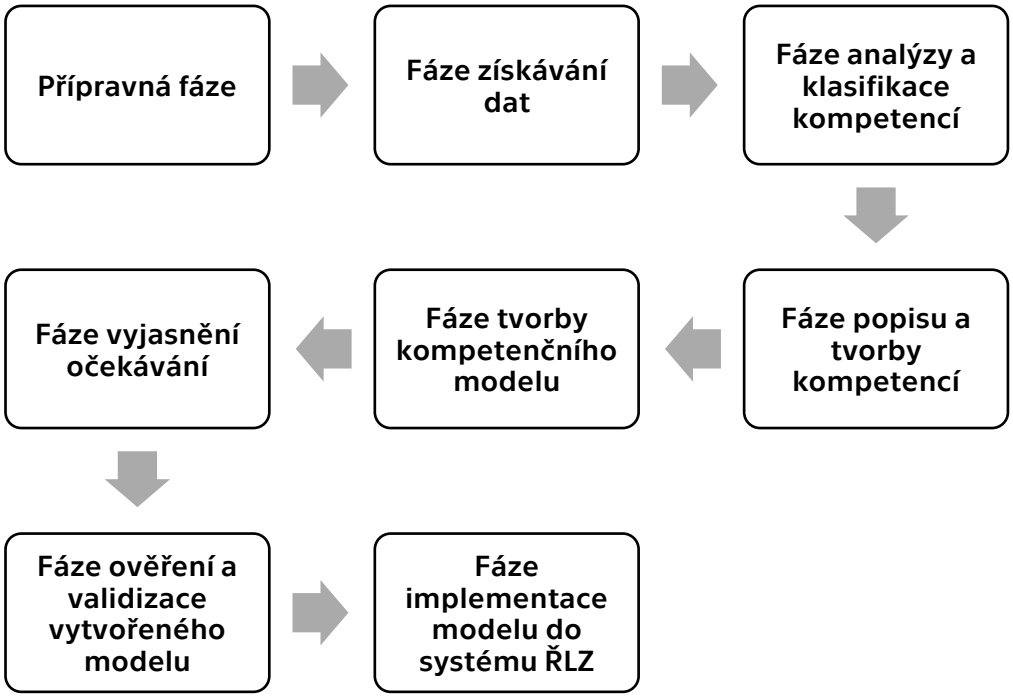
Posledním přístupem je přístup zaměřený na společnost. Ten vymezuje na základě kompetenčního modelu PETRA sestaveného společností Siemens AG pět

základních typů klíčových kompetencí. Jsou jimi: organizace a provedení cvičných úkolů, komunikace a kooperace, aplikace technik učení a technik duševní práce, samostatnost a odpovědnost, snášení zátěže (Belz, Siegrist, 2001, s. 30–31).

3.2 Postup tvorby kompetenčního modelu

Podle Bláhy, Čopíkové a Horváthové (2016, s. 257) probíhá proces tvorby kompetenčního modelu dle obrázku 5.

Obrázek 5: Postup tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 258

Můžeme si povšimnout, že první čtyři fáze jsou totožné s identifikací kompetencí, kterou uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 46–57), ačkoli v tomto případě je identifikace kompetencí zahrnuta přímo do postupu tvorby kompetenčního modelu samotného. Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 262) se odchylují až ve fázi vyjasnění očekávání. Předmětem této etapy je diskuze mezi tvořiteli kompetenčního modelu a vyjasnění si důležitosti a nutnosti jednotlivých kompetencí a také jejich požadované úrovně. Autoři Bláha, Čopíková, Horváthová (2016, s. 262) také přidávají konečnou fázi implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů, která může být usnadněna, pokud se uživatelé společně podílejí na jeho tvorbě.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 67–68) doporučují držet se při tvorbě kompetenčního modelu bez výjimky následujících činností a vždy je do tvorby kompetenčního modelu zakomponovat.

- Vyjasnění cíle projektu – kompetenční model poskytuje přidanou hodnotu téměř všem personálním činnostem ve společnosti. Je však důležité ujasnit si ještě před jeho tvorbou k jakým účelům bude využíván a jak tomu model přizpůsobit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 67).

- Rozsah projektu a cílová skupina – Můžeme se rozhodnout využít kompetenční model ke zefektivnění práce pracovníků na klíčové pozici nebo jej použít jako účelový nástroj rozvoje. V každém případě je ale nutné vyjasnit si rozsah projektu a cílovou skupinu ještě před jeho vytvářením (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 67).

- Výběr přístupu – Kubeš, Spillerová, a Kurnický (2004, s. 63–34) nabízí tři přístupy ke tvorbě kompetenčního modelu, ze kterých můžeme vycházet, preskriptivní (neboli vypůjčený), kombinovaný a přístup šitý na míru. Preskriptivní přístup počítá s převzetím již existujícího kompetenčního modelu, například od jiné společnosti podobného zaměření. Přístup šitý na míru se snaží znovu zmapovat organizační prostředí společnosti a identifikovat klíčové kompetence. Kombinovaný přístup, jak již z jeho názvu vyplývá, je kombinací předchozích. Většinou upravuje vypůjčený model podle specifikací dané společnosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63–66).

- Sestavení projektového týmu – Projektový tým je zodpovědný za celý projekt tvorby. Vytvoří akční plán a organizuje jednotlivé činnosti. V průběhu také mapuje pokrok a zajišťuje plnění rozpočtu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68).

- Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici – Úkolem této fáze je identifikovat pracovníky na dané pozici ve společnosti, pro kterou je tvořen kompetenční model, zastupují všechny úrovně výkonu. Tedy pracovníky s podprůměrným výkonem, průměrným a také nadprůměrným výkonem (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68).

- Sběr dat a analýza – Výsledkem této etapy je předběžný kompetenční model, který sestavíme za pomoci rozmanitých výzkumných technik, viz výše (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68).
- Validizace kompetenčního modelu – viz výše.
- Příprava kompetenčního modelu k užívání – Implementace kompetenčního modelu do systému personálních činností a započetí práce s ním (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68).

3.3 Měření úrovně kompetencí

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 76) uvádí, že po implementaci kompetenčního modelu je vhodné začít jednotlivé kompetence u daných pracovníků nějakým způsobem měřit. To nám poskytne jednotný pohled na rozdíl v požadované a reálné úrovni kompetence.

Existuje několik vhodných způsobů měření úrovně kompetencí, které se mohou lišit obtížností provedení a náklady, ale také vhodností aplikace. Primárně se tyto metody dělí na analogové, analytické a ostatní (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 266).

Analogové metody využívají ke zkoumání reálné a simulované situace, které se vyskytují při každodenní práci daného pracovníka. Řadí se k nim například skupinová cvičení, hraní rolí, případové studie či prezentace. Jejich hlavní výhodou je možnost ihned pozorovat chování pracovníka vyprovokované nastalou situací (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 266).

Analytické metody mohou být založeny například na psychometrických nástrojích, dotaznících a testech. Do této skupiny lze zařadit například testy mentálních schopností, motivační dotazníky, testy temperamentu či psychometrické nástroje (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 267–268). Do této skupiny spadá mimo jiné i kompetenční dotazník použitý v praktické části této práce.

Do poslední skupiny ostatních metod měřících úroveň kompetencí lze zařadit také metodu 360° zpětné vazby, Assessment či Development Centrum nebo Competency Based Interview (CBI) (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 269).

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 100) můžeme ke změření požadovaných kompetencí využít velkou škálu různorodých metod. Mezi některé uvedené

spadají například rozhovory, CBI (zmíněné jako Competency Based Inteview nebo také Critical Behavioral Incident) a již zmíněnou metodu 360° zpětné vazby či osobnostní dotazníky a testy schopností.

Tyto metody lze uplatňovat na různě velkých vzorcích zaměstnanců ve společnosti. Můžeme tedy analyzovat výkon pouze několika nejlepších zaměstnanců, což nám dává výhodu jasně a srozumitelně popsaných charakteristik kompetencí. Na druhou stranu nevýhodou by mohlo být příliš úzké zaměření kompetencí, například ve složité organizační struktuře nadnárodních společností (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 101).

Druhou volbou je analýza výkonu co největšího vzorku zaměstnanců. Nevýhodou však je velká časová náročnost i vysoké nároky na administraci a zkoumání výsledků. Ku prospěchu však může být možnost přesného analyzování situace ve společnosti. Tato metoda je tedy vhodná především pro menší podniky s jasnou organizační strukturou (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 101).

Další možností může být úplné vynechání zaměstnanců a využití názoru expertů, jimiž bývají především personalisté či nadřízení pracovních pozic, pro které se kompetenční modely vytvářejí (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 101).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZADÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části této práce sestavuji profil ideálního pracovníka, a tedy kompetenční model na pracovní pozici mzdového účetního ve společnosti Š-Servis, a to s využitím poznatků popsaných v teoretické části práce. Postup tvorby kompetenčního modelu se bude však od postupu popsaného v teoretické části drobně lišit.

Protože zmíněná společnost nemá vypracované popisy pracovních míst ani jinou k tomuto účelu použitelnou dokumentaci, rozhodla jsem se využít psychometrický kompetenční dotazník (viz níže), pomocí kterého mohu identifikovat behaviorální kompetence, které jsou v úkolech dané pozice nezbytné a sestrojit tak použitelný kompetenční model. Jedním z požadavků společnosti Š-Servis bylo také změřit úroveň behaviorálních kompetencí jednotlivých pracovníků na pozici mzdového účetního.

Nezávisle na výsledcích dotazníku proběhnou dva rozhovory, a to s personalistou společnosti a manažerem týmu mzdových účetních, díky kterým budu mít možnost identifikovat klíčové behaviorální i odborné kompetence potřebné pro tuto pozici. Výsledky první části obou rozhovorů (o behaviorálních kompetencích) by samozřejmě ideálně měly kopírovat výsledky kompetenčních dotazníků. Na základě tohoto ověření pak sestavím kompetenční model i s úrovní požadovaných behaviorálních a odborných kompetencí potřebných pro práci mzdového účetního ve společnosti Š-Servis.

4.1 Cíl praktické části

Cílem práce je zpracovat kompetenční model na pozici mzdového účetního ve společnosti Š-Servis na základě dvou rozhovorů a výsledků vyplněných kompetenčních dotazníků poskytnutých společností cut-e.

Respondenty těchto dotazníků budou pouze pracovníci společnosti Š-Servis vybraní personalistou na základě stanovených kritérií, kteří již pracovní pozici mzdové účetní v dané společnosti vykonávají.

Zvolený kompetenční dotazník je pro účely práce velmi praktickým nástrojem, protože společnost Š-Servis na tuto pozici nemá vypracovaný popis pracovního místa. V práci budu proto vycházet z výsledků těchto kompetenčních dotazníků

a z informací poskytnutých personálním oddělením společnosti a manažerem týmu účetních.

Dílčím cílem bude stanovení klíčových kompetencí (včetně jejich úrovně), které jsou nezbytně nutné k výkonu pracovních úkolů mzdové účetní ve společnosti Š-Servis. K identifikaci těchto kompetencí využiji výsledky rozhovoru se zástupcem personálního oddělení společnosti a manažerem týmu účetních.

4.1.1 Výzkumné otázky

V práci byly s ohledem na cíl práce, sestavit kompetenční model na míru pro společnost Š-Servis pro pracovní pozici mzdové účetní, stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Jaká je představa personalisty a manažera týmu mzdových účetních o klíčových kompetencích a jejich úrovni nezbytné pro výkon pozice mzdové účetní?

VO2: Shoduje se představa personalisty a manažera týmu mzdových účetních s reálnou úrovní behaviorálních kompetencí zaměstnanců podle výsledků dotazníků?

Odpovědi na tyto otázky budou uvedeny v samostatné kapitole v závěru této práce.

4.2 Charakteristika společnosti Š-Servis

Společnost Š-Servis, pro kterou v této práci sestavuji kompetenční model na pozici mzdového účetního, funguje na trhu od roku 1999 a její specializací je primárně zpracování mzdového účetnictví pro odběratelské společnosti. Mimo tuto činnost nabízí ale také mzdové, daňové a personální poradenství a reporting. Jejími zákazníky je v současnosti více než 100 společností, mezi nimi tvoří poměrně velkou část školy a jiná školská zařízení, ale také průmyslové a výrobní podniky či pojišťovny.

Tato společnost se svojí velikostí řadí ke společnostem malým. Zaměstnává celkem 20 zaměstnanců, z nichž většinu z nich tvoří právě mzdoví účetní.

Společnost Š-Servis sice má určitou představu o svém budoucím vývoji v oblasti lidských zdrojů, avšak k jejich strategickému plánování přistupuje až v případě nutnosti. Stejně je tomu i v případě přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů. Na druhou stranu si tato společnost uvědomuje hodnotu svých pracovníků a je nutné podotknout, že průměrná doba setrvání na pracovní pozici mzdového účetního v této společnosti je podle slov zástupce personálního oddělení více než 5 let. Současní zaměstnanci jsou tedy ke společnosti Š-Servis velmi loajální.

Požadavkem společnosti Š-Servis bylo zaměřit tuto práci na kompetence zaměstnanců. Konkrétně pak identifikovat klíčové kompetence na pozici mzdového účetního, změřit úroveň behaviorálních kompetencí u klíčových pracovníků a pomocí toho navrhnout kompetenční model na tuto pracovní pozici.

4.2.1 Respondenti

Ve společnosti bylo vybráno za pomoci personalisty v rozhovoru 13 respondentů, kteří byli ochotní vyplnit kompetenční dotazník. Tito respondenti pracují ve společnosti Š-Servis na stejné pracovní pozici mzdového účetního a jejich práce se v žádném významném aspektu neodlišuje. Dá se tedy říci, že všichni respondenti využívají ke zvládání této pracovní pozice stejné kompetence.

Respondenti jsou do účasti na výzkumu práce vybírání na základě několika kritérií. Respondenti musí vykazovat nízkou chybovost a dlouhodobě vysokou kvalitu odevzdávané práce a zároveň vysokou úroveň profesní odbornosti, jejich praxe ve společnosti na pozici mzdové účetní musí být delší než tři roky. Výběr konečného vzorku respondentů bude proveden spolu s personálním oddělením společnosti. Poměrně nízký počet respondentů by tedy měla vynahradit jejich kvalita a pečlivý výběr.

4.3 Metodologie

Pro část vlastního výzkumu práce jsem se rozhodla použít již zmíněný kompetenční dotazník poskytnutý společností cut-e, ale také dva rozhovory, které oba předcházejí testování respondentů. Jeden se zástupcem personálního oddělení a druhý s manažerem mzdových účetních.

4.3.1 Rozhovory

Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet ze dvou rozhovorů, a to z toho důvodu, abych ověřila správnost výsledků ze dvou na sobě nezávislých zdrojů. První rozhovor bude veden společně s personalistou společnosti Š-Servis, druhý s přímým nadřízeným mzdových účetních. V obou rozhovorech se budu věnovat stejnému tématu, avšak nezávisle na sobě a na kompetenčních dotaznících. Cílem totiž je získat informace o klíčových kompetencích, které mzdoví účetní ve společnosti Š-Servis využívají ke své práci ze dvou různých zdrojů. Shodnost těchto zdrojů by tedy měla zaručit správnost výsledků.

Výstupem rozhovorů tedy budou dva seznamy klíčových kompetencí nutných k sestavení kompetenčního modelu a zároveň k výkonu pozice mzdového účetního. Na základě těchto seznamů budu moci předvídat, jaké kompetence a na jaké úrovni se budou u respondentů nejčastěji vyskytovat.

4.3.2 Kompetenční dotazník

Kompetenční dotazník, který budu pro účely práce používat je online psychometrický nástroj od společnosti cut-e, který měří potenciál kandidáta a jeho kompetence. Tento dotazník poskytuje objektivní náhled na subjektivní „sebepopis" kandidáta. Respondent při jeho vyplňování vybírá mezi třemi tvrzeními tak, aby se pomocí nich co nejlépe popsal. Těmto tvrzením přiděluje respondent body, a tedy i určitou váhu.

Dotazník je adaptivní a je tedy schopen reagovat na konkrétního respondenta a předkládat mu taková tvrzení, která mu napomohou správně vyhodnotit kompetence respondenta. Při generování výsledků jsou odpovědi kandidáta porovnávány oproti zvolené normové skupině čítající více než 120 000 osob. Pro účely této práce budu při generování výstupů využívat srovnávací skupinu celkové české dospělé populace, protože je v tomto odvětví nejpoužívanější, a proto zaručuje nejobjektivnější výsledky.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tento nástroj dělí celkem 18 kompetencí do čtyř různých kompetenčních skupin, jak si lze povšimnout v následujícím obrázku 6.

Obrázek 6: Skupiny kompetencí

Oblast způsobilosti	Popis
Interaktivita	Jakým stylem tento člověk vede ostatní? Jak se mu daří budovat síť užitečných kontaktů? Věnuje pozornost vývoji ostatních? Působí přesvědčivě a sebejistě? Umí dobře vyjednávat? Přispívá k výkonu celého týmu?
Operativnost	Jak je u tohoto člověka rozvinuté obchodní myšlení a jednání? Pracuje systematicky a plánovitě? Má výsledky? Dodržuje pravidla? Rozhoduje se efektivně a pohotově? Přistupuje k práci svědomitě a obezřetně?
Intelektualita	Dokáže tento člověk uchopit složité problémy? Jak efektivně pracuje s koncepčními a strategickými úkoly? Přináší kreativní a inovační řešení? Je otevřený změnám? Udržuje své profesionální dovednosti v souladu se současnými trendy?
Emocionalita	Přebírá tento člověk iniciativu a zodpovědnost? Je emocionálně vyrovnaný a efektivní i ve stresových situacích? Jak se vyrovnává s opozicí a s překážkami? Uvědomuje si své silné a slabší stránky?

Zdroj: Interní materiál společnosti cut-e

V této práci budu využívat dělení kompetencí do čtyř oblastí podle kompetenčního dotazníku společnosti cut-e, a to na kompetence interaktivní, operativní, intelektuální a emocionální.

Skupina interaktivních kompetencí se týká především vztahů s ostatními lidmi, zahrnujeme do ní kompetence vlivu, networkingu, managementu lidí, rozvoje lidí, efektivní komunikace a konstruktivní týmové práce.

Do oblasti operativních kompetencí spadá vytváření obchodních příležitostí, zaměření na zisk, exekutiva a systematický přístup. Tuto skupinu kompetencí můžeme popsat jako přístup k řešení úkolů na každodenní bázi.

Intelektuální kompetence jsou zaměřeny na pracovníkovy duševní a rozumové činnosti. Do této kategorie zařadíme kompetence vize a strategie, organizačního povědomí, analýzy a úsudku, profesní odbornost a inovací.

Poslední skupinou jsou kompetence emocionální, které se přímo týkají založení pracovníka. Těmi jsou: iniciativa a odpovědnost, stabilita a vlastní rozvoj.

Dotazník mimo jiné dokáže odhalit, do jaké míry se kandidát popisuje reálně a do jaké míry se stylizuje. K určení tohoto faktu slouží doplňující stupnice „Shoda“, která určuje míru, do jaké mohou být výsledky spolehlivě interpretovány. Hodnota Shody mezi 4 a 8 znamená pevné a zralé vnímání sebe sama, a tedy spolehlivou interpretaci. Interpretace výsledků Shody 3 nebo 9 by měla být

učiněna s jistou dávkou opatrnosti, protože může indikovat stylizaci během vyplňování. Shoda 1 nebo 2 může znamenat buď nedostatek vážnosti a otevřenosti při práci s nástrojem, nebo zcela nestabilní vnímání sebe sama. To následně limituje spolehlivost interpretace výsledků dotazníku.

Díky tomu mám tedy možnost z práce vyřadit všechny výsledky dotazníků, ve kterých se respondenti stylizují, protože v konečném důsledku by mohla tato data významně zkreslit výsledky práce. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla udělat opatření a vyřadit ze zpracování všechny respondenty, jejichž kompetenční dotazník nebude přesahovat na škále Shody bod třetí (všechny dotazníky se Shodou 3 a menší budou tedy vyřazeny).

Obrázek 7 obsahuje definice všech kompetencí, které kompetenční dotazník měří. Můžeme se tedy s kompetencemi seznámit ještě detailněji a udělat si přesnou představu o tom, co která z nich opravdu obsahuje.

Obrázek 7: Kompetence a jejich projevy v chování

Oblast způsobilosti	Kompetence	Definice
Interaktivní	Vliv	Má vliv; dokáže přesvědčit a přemluvit ostatní; úspěšně prosazuje plány a návrhy.
	Networking	Vytváří užitečnou síť kontaktů a vztahů a používá ji k dosažení cílů.
	Management lidí	Poskytuje týmu pocit jasného směřování, ostatní inspiruje a koordinuje a stará se o to, aby nepouštěli cíl ze zřetele.
	Rozvoj lidí	Pomocí delegování, zplnomocňování a koučování lidi rozvíjí; podporuje samostatný rozvoj a rozvoj kariéry.
	Efektivní komunikace	Komunikuje jasným, přesným a strukturovaným způsobem; mluví přesvědčivě a s autoritou; prezentuje efektivně.
	Konstruktivní týmová práce	Dobře spolupracuje s ostatními, sdílí znalosti, zkušenosti a informace; pomáhá ostatním dosáhnout cílů týmu.
Operativní	Vytváření obchodních příležitostí	Rozpoznává a využívá obchodní příležitosti; má silný pozitivní vliv na obchodní růst a ziskovost.
	Zaměření na zisk	Soustředí se na zisk, rozpozná potenciální rizika a sleduje finanční dopad vlastního působení.
	Exekutiva	Drží se pravidel a postupů společnosti; plány provádí odpovědně a rozhodně; dosahuje vysoce kvalitních výsledků.
	Systematický přístup	Jeho přístup je metodický a systematický; plánuje dopředu, stanoví jasné priority a efektivně rozděluje prostředky.
Intelektuální	Vize & strategie	Vytváří ambiciózní, ale realistickou obchodní vizi a převádí ji do fungující strategie.
	Organizační povědomí	Chápe neformální pravidla a struktury organizace a efektivně používá taktické postupy, aby dosáhl cíle.
	Analýza & úsudek	Rychle chápe a analyzuje složité otázky a problémy; přichází s rozumnými a racionálními názory.
	Profesní odbornost	Prokazuje odborné znalosti a kvalifikaci ve své oblasti; podílí se na soustavném profesionálním rozvoji.
	Inovace	Přichází s neotřelými a vynalézavými nápady a řešeními; nedrží se tradice; prosazuje změnu a originalitu.
Emocionální	Iniciativa & odpovědnost	Jedná z vlastní iniciativy, uvádí věci v chod a přijímá odpovědnost za výsledek.
	Stabilita	Vytváří stabilní a uklidňující pracovní atmosféru; v těžkých časech podporuje a povzbuzuje tým; je silný a spolehlivý.
	Vlastní rozvoj	Je si vědom vlastních silných stránek a svých omezení a sleduje možnosti učení a kariérního rozvoje.

Zdroj: Interní materiál společnosti cut-e

Kompetence jsou tedy opravdu rozděleny do čtyř oblastí, a jak můžeme vidět, tabulka popisuje jednotlivé projevy chování dané kompetence v chování člověka.

5 VLASTNÍ VÝZKUM

Cílem následující kapitoly je objasnit postup vlastního výzkumu praktické části této práce a přiblížit čtenáři způsob vyhodnocení a sběru dat z rozhovorů i z kompetenčních dotazníků.

5.1 Postup vlastního výzkumu

Prvním krokem praktické části práce byl rozhovor se zástupcem personálního oddělení společnosti Š-Servis. V tomto rozhovoru jsme společně určili klíčové kompetence, a to jak odborné, tak behaviorální, které reprezentují ideálního pracovníka na pozici mzdového účetního a které by ve výsledném kompetenčním modelu rozhodně neměly chybět. Při plnění tohoto úkolu jsem také mimo jiné vycházela ze zkušeností získaných z praxe v této společnosti.

V rámci tohoto rozhovoru jsme společně s personalistou vybrali několik pracovníků, kteří splňují výše zmíněná kritéria výběru, tedy nízkou chybovost, vysokou kvalitu práce, profesní odbornost a délku praxe ve společnosti. Výsledkem tohoto rozhovoru tedy je souhrn kompetencí identifikovaných jako klíčové pro pozici mzdového účetního ve společnosti Š-Servis a seznam zaměstnanců na této pracovní pozici, tedy respondentů, pro účely této práce.

Druhým krokem je absolvování stejného rozhovoru s manažerem mzdových účetních, který za mzdové účetní zodpovídá, výsledky tohoto rozhovoru mají tedy stejnou podobu jako výsledky rozhovoru prvního. V těchto rozhovorech tedy proběhla identifikace klíčových kompetencí a jejich požadované úrovně pro pracovní pozici mzdového účetního ve společnosti Š-Servis.

Po identifikaci všech klíčových kompetencí se zaměřuji na měření úrovně behaviorálních kompetencí pomocí kompetenčního dotazníku, protože právě to jsou ty, které se u zaměstnanců měří nejobtížněji. Právě to také patřilo mezi požadavky firmy Š-Servis.

Dalším krokem bylo tedy měření samotné úrovně vybraných behaviorálních kompetencí. Tato část vyžadovala rozeslání kompetenčních dotazníků všem vybraným respondentům a vyhodnocení jejich výsledků. K samotnému vyhodnocování dat nebylo potřeba využívat sofistikovanější statistické metody, a to právě díky pečlivému výběru respondentů a určeným kritériím jejich výběru. Za předpokladu, že jsem tedy za pomoci zástupce personálního oddělení vybrala

opravdu ideální pracovníky vykonávající tuto pozici, úroveň kompetencí u jednotlivých respondentů by se měla lišit pouze minimálně.

Zvolený postup se mírně odchyluje od postupu tvorby kompetenčního modelu uvedeného Bláhou, Čopíkovou a Horváthovou (2016, s. 258). Ve fázi získávání dat využívám výše zmíněný kompetenční dotazník společnosti cut-e. Také fáze implementace výsledného kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů již spočívá přímo na personálním oddělení společnosti Š-Servis. Uvedený postup je i v jiných ohledech drobně upraven, a to především kvůli rozsahu práce, přesto se ale v jednotlivých krocích významně neodchyluji od zmíněných autorů.

V práci jsem využila podle dělení Vetešky a Tureckiové (2008, s. 101) analýzu výkonu nejlepších pracovníků, protože byli otestování podle zvolených kritérií pouze ti zaměstnanci společnosti, kteří vykazují dobrou výkonnost, nízkou chybovost a mají ve společnosti dostatečnou praxi. Tuto metodu dále kombinuji s „využitím expertního názoru složeného ze zástupců organizace" (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 101), těmi budou personalista společnosti a manažer mzdových účetní.

Zmíněnou metodu jsem využila jednak kvůli potvrzení zjištěných výsledků z více odlišných zdrojů a také kvůli informovanosti těchto expertů o situaci ve společnosti, ale také znalosti pracovních úkolů a celé pracovní pozice mzdového účetního.

5.2 Vyhodnocení dat

Po obdržení vyplněných dotazníků od všech respondentů jsem sestavila souhrnnou tabulku výsledných úrovní jednotlivých behaviorálních kompetencí. Na jejím základě jsem pak u každé kompetence určila celkový průměr úrovně dané kompetence a také rozptyl dané hodnoty pro lepší názornost.

Zkreslení dat by mělo být minimální jednak díky pečlivému výběru respondentů a vyřazení těch dotazníků, které nesplňovaly dané parametry (míra shody byla menší než 3) a tedy vykazovaly určitou dávku stylizace respondenta či nedostatečnou soustředěnost a pečlivost při vyplňování dotazníku.

6 VÝSLEDKY

V této kapitole se věnuji zpracování výsledků, které přinesla část sběru dat. Pomocí obou rozhovorů a kompetenčního dotazníku jsem identifikovala behaviorální a odborné kompetence a jejich úroveň, která je nutná k výkonu dané pracovní pozice.

Sebraná data jsou dále vyhodnocena dle výše popsaného procesu a jako výsledek je sestaven kompetenční model pro danou pracovní pozici.

6.1 Identifikace kompetencí

V této podkapitole se věnuji výsledkům obou rozhovorů – se zástupcem personálního oddělení i manažerem týmu účetních. V její první části se blíže zaměřuji na určení klíčových behaviorálních kompetencí. Ve druhé jsou popsány potřebné klíčové kompetence odborného charakteru.

Zajímavé je, že v obou rozhovorech jsme dospěli s účastníky k téměř totožným výsledkům. Odchýlili jsme se pouze v jedné identifikované kompetenci.

5.1.1 Behaviorální kompetence

Na základě rozhovoru s personalistou a manažerem mzdových účetních společnosti Š-Servis o klíčových kompetencích jsem navrhla model kritických oblastí a definice behaviorálních kompetencí, které jsou klíčové pro výkon práce mzdového účetního.

Klíčové úrovně behaviorálních kompetencí, které jsme pomocí rozhovoru identifikovali, jsem společně s jejich formulovanými definicemi pro větší přehlednost shrnula do následující tabulky.

Tabulka 1: Identifikace klíčových úrovní behaviorálních kompetencí

Název kompetence	Úroveň	Popis
Vliv	1–3	Snadno akceptuje názory a myšlenky ostatních, nepovažuje se za příliš vlivného a přesvědčivého člověka.
Management lidí	1–3	Preferuje spíše dosažení svých cílů, raději setrvává v roli člena týmu, než aby stál v jeho čele.
Efektivní komunikace	7–9	Komunikuje jasným, přesným a strukturovaným způsobem; mluví přesvědčivě; prezentuje efektivně.
Konstruktivní týmová práce	1–3	Spoléhá spíše sám na sebe, na své znalosti a dovednosti. Ne vždy efektivně kooperuje s ostatními členy týmu. Při spolupráci přikládá zpravidla větší váhu svým vlastním závěrům a stanoviskům.
Zaměření na zisk	4–6	Při rozhodování se zajímá kromě jiných aspektů také o finanční dopad svého jednání. Identifikuje rizika, ale ne vždy využívá obchodní příležitosti.
Exekutiva	7–9	Drží se pravidel a postupů společnosti; plány provádí odpovědně a rozhodně; dosahuje vysoce kvalitních výsledků.
Systematický přístup	7–9	Jeho přístup je metodický a systematický; plánuje dopředu, stanoví jasné priority a efektivně rozděluje prostředky.
Analýza a úsudek	7–9	Rychle chápe složité problémy a otázky; rozpozná jádro problému; pečlivě zhodnotí informace; přichází s racionálními názory.

Profesní odbornost	7–9	Prokazuje odborné znalosti a kvalifikaci ve své oblasti; podílí se na soustavném profesionálním rozvoji.

Zdroj: Interní materiál cut-e, vlastní úprava

Z tabulky je patrné, že se klíčové behaviorální kompetence identifikované oběma zdroji téměř neliší. Jediná odchylka, která vznikla při jejich výběru, vznikla při rozhovoru s manažerem týmu účetních, který nepovažoval kompetenci konstruktivní týmové práce při výkonu pozice mzdového účetního za důležitou. Tato kompetence je tedy od ostatních barevně odlišená.

6.1.2 Odborné kompetence

Dále byly předmětem obou rozhovorů odborné kompetence klíčové pro pracovní pozici mzdového účetního. Rozhodli jsme se je rozdělit na odborné znalosti a odborné dovednosti. Z rozhovoru s personalistou vyplývá, že za nezbytné odborné dovednosti považuje počítačovou gramotnost, numerickou gramotnost a ekonomické a legislativní povědomí.

Mezi odborné znalosti patří zejména znalost daně z příjmu fyzických osob, znalost principů mzdového účetnictví, znalost principů odvodů sociálního a zdravotního pojištění, znalost zákoníku práce a mzdových předpisů, znalost forem odměňování, výpočtů a vyhodnocování mzdových a prémiových ukazatelů.

Z důvodu sjednocení postupu zpracování s předchozí částí behaviorálních kompetencí uvádím jednotlivé odborné kompetence i s jejich popisy a požadovanou úrovní také na devítibodové škále v rozmezí tří bodů.

Tabulka 2: Identifikace klíčových úrovní odborných kompetencí

Název kompetence	Úroveň	Popis
Počítačová gramotnost	7-9	Zvládá pokročilejší ovládání (databáze, převody mezi programy), rychle se učí využívat nové aplikace, zvládá k práci využívat systém pro mzdové účetnictví.
Numerická gramotnost	4-6	Dokáže provést běžné aritmetické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky).
Ekonomické povědomí	7-9	Orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk), tyto znalosti dokáže aplikovat na zákonitosti výpočtu mzdy, srážek, exekucí či odvodů.
Legislativní povědomí	4-6	Dokáže posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání, zejména ve vztahu k zákonům potřebným k práci, zvládá práci s informacemi v oblasti práva (ví, kde nalézt informace, na jaké instituce se obrátit), tyto informace aktivně využívá v každodenní praxi.

Zdroj: Obecné dovednosti: Popis obsahu a úrovní, vlastní úprava

V této části identifikace se rozhovory nelišily ani v jednom bodě. Stejná byla i formulace popisu jednotlivých kompetencí, kterou jsme s personalistou a manažerem mzdových účetních sestavili.

6.2 Měření úrovně behaviorálních kompetencí

Behaviorální kompetence jednotlivých pracovníků byly měřeny výše zmíněným kompetenčním dotazníkem společnost cut-e. V práci se zaměřuji především na měření těchto měkkých kompetencí, a to z toho důvodu, že jejich měření je obtížnější a mnohdy je zapotřebí specializovaný nástroj nebo kvalifikovaný od-

borník. Začlenit do práce měření těchto kompetencí bylo také jedním z požadavků společnosti Š-Servis, nicméně ověření těchto kompetencí bude velmi důležité pro výsledný kompetenční model.

Měření odborných kompetencí předmětem této práce není. Jejich měření vyžaduje osobu znalou dané problematiky nebo tomu uzpůsobené testy. Tyto kompetence budou tedy při využívání výsledného kompetenčního modelu ověřovány například písemným testem zhotoveným manažerem mzdových účetní či ústním pohovorem.

U jednotlivých pracovníků byly pomocí kompetenčních dotazníků naměřeny úrovně behaviorálních kompetencí, které dále uvádím v tabulce 3.

Tabulka 3: Výsledky měření behaviorálních kompetencí

Kompetence	R1[1]	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
Vliv	2	1	1	5	3	1	3	3	3	1
Management lidí	1	1	1	3	3	1	1	3	3	2
Efektivní komunikace	9	7	7	7	8	7	7	8	8	7
Konstruktivní týmová práce	2	3	6	3	7	9	9	8	3	5
Zaměření na zisk	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Exekutiva	9	9	7	7	8	7	9	7	7	7
Systematický přístup	9	7	9	7	8	7	7	8	8	9
Analýza a úsudek	7	8	9	8	7	9	9	8	8	7
Profesní odbornost	7	8	7	8	7	7	7	8	8	7

Zdroj: vlastní výzkum

[1] Respondenti (R1–R10) jsou pro účely této práce anonymizováni.

Z tohoto zpracování jsem již vyloučila tři respondenty, kteří měli míru Shody na úrovni 3 a nižší a nebyli tak při vyplňování dotazníků dostatečně konzistentní. Toto opatření jsem provedla proto, abych předešla možnému zkreslení výsledků.

Následně jsem u výsledné úrovně kompetencí u jednotlivých respondentů určila průměr a také jejich rozptyl, aby bylo zřejmé, jak moc se jednotlivé hodnoty liší. Tím dostáváme následující tabulku.

Tabulka 4: Zpracování výsledků měření

Kompetence	Průměr	Rozptyl	Zvolený rozsah
Vliv	2,3	1,6	1–3
Management lidí	1,9	0,9	1–3
Efektivní komunikace	7,5	0,5	7–9
Konstruktivní týmová práce	5,5	6,5	1–3
Zaměření na zisk	5,9	0,1	4–6
Exekutiva	7,7	0,8	7–9
Systematický přístup	7,9	0,7	7–9
Analýza a úsudek	8	0,6	7–9
Profesní odbornost	7,4	0,2	7–9

Zdroj: vlastní výzkum

Můžeme si všimnout, že kompetence Vliv a Konstruktivní týmová práce mají větší míru rozptylu než ostatní kompetence. U kompetence Vlivu je tento výsledek způsoben respondentem č. 4, který jako jediný překročil o dva body určenou hranici.

Zajímavou situaci můžeme vidět u kompetence Konstruktivní týmové práce. Jak bylo již uvedeno, účastníci rozhovorů se na požadované úrovni této kompetence neshodli. V tabulce si můžeme všimnout velkého rozptylu její úrovně, tomu také odpovídá průměr vyšší, než byla původně stanovená hranice. Tuto

kompetenci jsem se po konzultaci se zástupcem personálního oddělení společnosti Š-Servis rozhodla na základě výše zmíněných skutečností z výsledného kompetenčního modelu vyřadit.

Z tabulky je patrné, že průměr úrovně vybraných behaviorálních kompetencí u jednotlivých respondentů v téměř většině případů spadá do rozsahu úrovně, která byla předem definovaná na základě rozhovorů s personalistou a manažerem týmu účetních.

6.3 Kompetenční model

Tabulka 5: Kompetenční model

Skupina kompetencí	Důležitost	Název kompetence	Popis
Behaviorální	Nezbytné	Efektivní komunikace	Komunikuje jasným, přesným a strukturovaným způsobem; mluví přesvědčivě; prezentuje efektivně.
		Exekutiva	Drží se pravidel a postupů společnosti; plány provádí odpovědně a rozhodně; dosahuje vysoce kvalitních výsledků.
		Systematický přístup	Jeho přístup je metodický a systematický; plánuje dopředu, stanoví jasné priority a efektivně rozděluje prostředky.
		Analýza a úsudek	Rychle chápe složité problémy a otázky; rozpozná jádro problému; pečlivě zhodnotí informace; přichází s racionálními názory.
		Profesní odbornost	Prokazuje odborné znalosti a kvalifikaci ve své oblasti; podílí se na soustavném profesionálním rozvoji.
	Vhodné	Zaměření na zisk	Při rozhodování se zajímá kromě jiných aspektů také o finanční dopad svého jednání. Identifikuje rizika, ale ne vždy využívá obchodní příležitosti.
	Nežádoucí	Vliv	Snadno akceptuje názory a myšlenky ostatních, nepovažuje se za příliš vlivného a přesvědčivého člověka.
		Management lidí	Preferuje spíše dosažení svých cílů, raději setrvává v roli člena týmu, než aby stál v jeho čele.
Odborné	Nezbytné	Počítačová gramotnost	Zvládá pokročilejší ovládání (databáze, převody mezi programy), rychle se učí využívat nové aplikace, zvládá k práci využívat systém pro mzdové účetnictví.
		Ekonomické povědomí	Orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk), tyto znalosti dokáže aplikovat na zákonitosti výpočtu mzdy, srážek, exekucí či odvodů.
	Vhodné	Numerická gramotnost	Dokáže provést běžné aritmetické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky).
		Legislativní povědomí	Dokáže posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání, zejména ve vztahu k zákonům potřebným k práci, zvládá práci s informacemi v oblasti práva (ví, kde nalézt informace, na jaké instituce se obrátit), tyto informace aktivně využívá v každodenní praxi.

Zdroj: vlastní výzkum

Navržený kompetenční model se skládá ze dvou základních kompetenčních skupin. První skupinou jsou behaviorální kompetence, které se dle Armstronga (2016, s. 160) týkají chování pracovníka a vyplývají z jeho osobnosti. Druhou skupinou jsou odborné kompetence, které se týkají znalostí a dovedností souvisejících s pracovními činnostmi (Armstrong, 2016, s. 160).

Obě tyto skupiny jsou rozděleny do dalších skupin podle jejich důležitosti na základě předchozího výzkumu. Víme tedy, jaké kompetence jsou pro pracovníka na pozici mzdového účetního ve společnosti Š-Servis nezbytné, vhodné a které kompetence jsou nežádoucí. Díky tomuto dělení lze tedy vybrat pracovníka podle jeho osobnostního profilu, který přesně odpovídá kompetenčnímu modelu na tuto pracovní pozici.

K samotnému výběru lze využít samozřejmě v práci použitý kompetenční dotazník společnosti cut-e, ale také jiné metody k identifikaci kompetencí, které jsou popsané v teoretické části práce, a to především díky zpracovanému popisu jednotlivých kompetencí.

Z výsledných behaviorálních kompetencí byla vyřazena konstruktivní týmová spolupráce, neboť ve výsledcích jednotlivých pracovníků vycházela její úroveň velmi individuálně. Proto jsem spolu s vedením usoudila, že tato kompetence je irelevantní při výkonu této pracovní pozice.

6.4 Výsledky praktické části

Na první výzkumnou otázku, tedy *jaká je představa personalisty a manažerem týmu mzdových účetních o klíčových kompetencích a jejich úrovni nezbytné pro výkon pozice mzdového účetního*, je již odpověď zřejmá. Představa personalisty i manažera mzdových účetních se téměř shoduje. Oba požadují, aby u zaměstnanců na pracovní pozici mzdového účetního byly na vysoké úrovni hlavně behaviorální kompetence efektivní komunikace, exekutiva, systematický přístup, analýza a úsudek a profesní odbornost.

Jako nezbytné odborné kompetence pro pozici mzdového účetního byly určeny počítačová gramotnost a ekonomické povědomí. Vhodné odborné kompetence jsou pak numerická gramotnost a legislativní povědomí.

Na druhou otázku, tedy jestli se *shoduje představa personalisty a manažera týmu mzdových účetních s reálnou úrovní behaviorálních kompetencí zaměstnanců podle výsledků dotazníků*, lze odpovědět kladně. Kompetence určené na základě rozhovoru s oběma zástupci vedení společnosti Š-Servis kopírují průměr těchto kompetencí ověřovaných pomocí kompetenčních dotazníků. Tyto kompetence jsou tedy označeny jako nezbytné pro výkon pracovní pozice mzdového účetního ve společnosti Š-Servis. Jako kompetence, které nejsou

k výkonu pozice nutné, ale uchazeč či stávající zaměstnanec by je mohl potřebovat, personalista i manažer mzdových účetních označili zaměření na zisk. Kompetence, které by mohly být překážkou ke spolehlivému výkonu zmiňované pracovní pozice, jsou tedy vliv a management lidí.

Diskutabilní kompetencí se jeví konstruktivní týmová práce, která byla nakonec z výsledného modelu vyřazena, a to kromě jiného kvůli faktu, že manažer týmu mzdových účetních ji označil jako irelevantní kompetenci. Tento závěr potvrzuje skutečnost, že ve výsledcích měření kompetencí u zaměstnanců vycházela úroveň této kompetence velmi rozptýleně. Předmětem dalšího zkoumání by tedy mohla být úroveň této kompetence a její vliv na výkon pracovních činností na pozici mzdového účetního.

Závěr

Cílem práce bylo sestavit funkční kompetenční model na pracovní pozici mzdového účetního pro společnost Š-Servis. V rámci zadaného cíle jsem tedy úspěšně vytvořila profil ideálního pracovníka a kompetenční model na pozici mzdového účetního a přesně identifikovala jak kompetence potřebné k výkonu práce, tak jejich úroveň a také jejich definici, která bude velmi důležitá při ověřování kompetencí u stávajících či nových pracovníků.

Zadaný cíl se tedy podařilo splnit na základě dvou rozhovorů o potřebných kompetencích a následným změřením faktické úrovně kompetencí u stávajících osvědčených pracovníků na dané pracovní pozici. Výsledkem práce je tedy kompetenční model obsahující 4 odborné kompetence a 8 behaviorálních kompetencí.

Velmi přínosným zjištěním práce je fakt, že úroveň kompetencí u stávajících zaměstnanců je téměř shodná s představou o kompetencích potřebných pro výkon této pozice podle nadřízeného a personalisty.

V případě, že by společnost Š-Servis měla vypracované dokumenty k dané pracovní pozici, například popis pracovního místa, pravděpodobně by to usnadnilo celý proces tvorby kompetenčního modelu a díky tomu by se potřeby společnosti mohly prozkoumat více do hloubky. Při provedeném výzkumu by se daly využít také jiné techniky sběru dat, které jsem nebyla schopná realizovat z důvodu omezených zdrojů (ať už finančních či časových).

Kompetenční model vyhotovený v této práci by měl společnosti Š-Servis pomoci k implementaci strategického řízení lidských zdrojů, a to nejen při získávání a výběru pracovníků, ale také při jejich rozvoji či vzdělávání a dalších úkolů personální práce. K jeho využívání při těchto činnostech se nabízí využít online kompetenční dotazník společnosti cut-e, ale rozhodně to není podmínkou, protože díky definicím jednotlivých kompetencí, které jsme spolu s manažerem účetních a personalistou sestavili, je lze ověřit i jinými metodami uvedenými v této práci.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Třinácté vydání. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7. 928 stran.

ARMSTRONG, M. 2016. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR*. Čtvrté vydání. Londýn : Kogan Page. ISBN 978 0 7494 7815 5. 447 stran.

BELZ, H.; SIEGRIST, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha : Portál. ISBN 80-7178-479-6. 376 stran.

BENEŠ, M. 2008. *Andragogika*. Druhé vydání. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4824-5. 176 stran.

BLÁHA, J.; ČOPÍKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ, P. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha : MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-430-1. 431 stran.

BOYATZIS, R. E. *Competencies in the 21st century*. Journal of Management Development [online]. 2007, 27(1), 5-12 [cit. 2018-02-24]. DOI: 10.1108/02621710810840730. ISSN 0262-1711. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02621710810840730

BOYATZIS, Richard E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley. ISBN 047109031X.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. 128 stran.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8. 240 stran.

KUBEŠ, M; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha : Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9. 183 stran.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1. 184 stran.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist* [online]. 1973, 28(1), 1-14 [cit. 2018-02-24]. DOI:

10.1037/h0034092. ISSN 1935-990x. Dostupné z: http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/h0034092

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2017. Centrální databáze kompetencí. *Národní soustava povolání.cz* [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: http://kompetence.nsp.cz/

Obecné dovednosti: Popis obsahu a úrovní. In: *Národní soustava povolání.cz* [online]. s. 9, [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy__Manualu__NSP/Priloha__c9__manualu.pdf

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

Vocational Qualifications. *Department for Business, Innovation & Skills* [online]. 23. 3. 2016, s. 7 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: https://www.gov.uk/government/statistical-data-sets/fe-data-library-vocational-qualifications--2

WHITE, R. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review* [online]. 1959, 66 (5), [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0040934

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VZTAH VÝKONU A KOMPETENCÍ 8

OBRÁZEK 2: VZTAH SCHOPNOSTI A KOMPETENCE 9

OBRÁZEK 3: STRUKTURA KOMPETENCE 12

OBRÁZEK 4: FAKTORY KOMPETENČNÍCH MODELŮ 17

OBRÁZEK 5: POSTUP TVORBY KOMPETENČNÍHO MODELU 21

OBRÁZEK 6: SKUPINY KOMPETENCÍ 30

OBRÁZEK 7: KOMPETENCE A JEJICH PROJEVY V CHOVÁNÍ 32

Seznam tabulek

TABULKA 1: IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH ÚROVNÍ BEHAVIORÁLNÍCH KOMPETENCÍ.....36

TABULKA 2: IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH ÚROVNÍ ODBORNÝCH KOMPETENCÍ 38

TABULKA 3: VÝSLEDKY MĚŘENÍ BEHAVIORÁLNÍCH KOMPETENCÍ.....39

TABULKA 4: ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ 40

TABULKA 5: KOMPETENČNÍ MODEL.....42

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lucie Medková
V Praze dne: 04. 05. 2018 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis