

## Personální audit

Velice efektivním nástrojem pro zkvalitnění personálního řízení ve společnosti a tím i zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu je Personální audit. Jeho cílem je **zmapování úrovně klíčových kompetencí v organizaci, odhad potenciálu pro další růst** a identifikace možných rizik s ohledem na další směřování společnosti ve středně i dlouhodobém horizontu.

Pro efektivní a cíleně zaměřený audit je velice důležité nastavit ještě před jeho začátkem klíčové **kompetence**, které jsou esenciální pro každou hodnocenou pozici. Pokud tak neuděláme, může se stát, že hodnotíme u kandidátů – účastníků personálního auditu schopnosti a dovednosti, které pro svoji pozici vlastně ani nepotřebují.

Tyto hodnocené kompetence by měli být detailně popsány včetně jejich konkrétních behaviorálních charakteristik. Přesná identifikace je velice důležitá, protože v praxi se ukázalo, že pouhé označení, pojmenování kompetence nestačí. Pro každou společnost může konkrétní název kompetence v praxi znamenat něco jiného. Příkladem může být jedna z klíčových dovedností – vedení lidí. Pod tuto charakteristiku můžeme „schovat“ opravdu velké množství kompetencí – motivování, hodnocení, delegování a další.

Soubor kompetencí (klíčových pro každou pozici) označujeme jako **kompetenční model**. Mnoho moderních společností již má vypracované kompetenční modely pro jednotlivé pozice, úrovně. Slouží ve společnosti nejen jako podklad

pro personální audit, ale správně zvolený kompetenční model je základem pro mnoho dalších nástrojů běžně používaných v personální oblasti - 360° zpětná vazba, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, rozvojové plány...

V případě, že společnost nemá svůj vlastní kompetenční model, personálně-poradenské společnosti by měly být schopny pomoci model sestavit. Kvalitní personální společnost v tomto procesu vystupuje v roli partnera a poradce, je si však vědomá toho, že společnost samotná nejlépe zná a ví, kam se chce v dalším rozvoji dostat, jaké jsou její firemní hodnoty, co je pro společnost klíčové. Proto je dobré zrealizovat jako první krok při realizaci personálního auditu **workshop zaměřený na vytvoření kompetenčního profilu** – modelu, který se stane základem pro následné hodnocení. Workshop je **interaktivní proces** za účasti „kompetentních osob“. Jako kompetentní v tomto smyslu vnímáme ty zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu s „držitelem“ pozice. Z našeho pohledu se jedná o konkrétního držitele pozice, jeho liniového manažera, HR manažera, podřízeného, případně partnerů na stejné úrovni, kteří jsou v přímém kontaktu. Informace od jednotlivých účastníků workshopu ukáží, proč je navržená kompetence důležitá na konkrétní pozici a jaké jsou konkrétní behaviorální indikátory (specifické chování) spojené s touto kompetencí.

## Proč je kompetenční model důležitý?

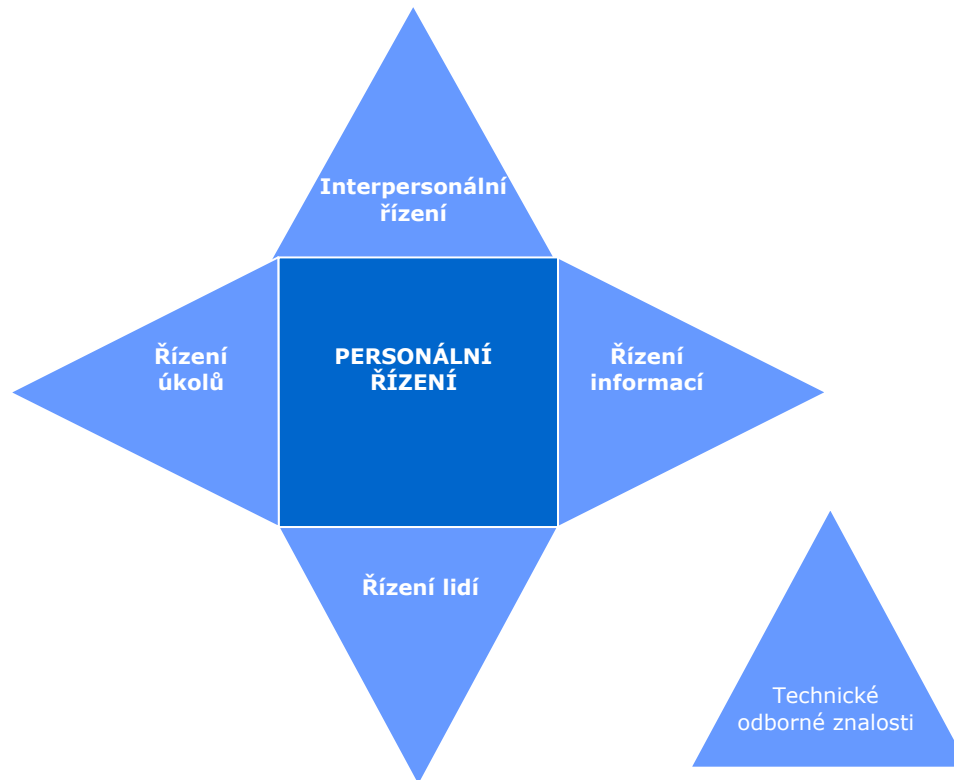
Pozorování a hodnocení schopností a dovedností kandidátů je klíčovým nástrojem personálního auditu. Na chování je nahlíženo jako na indikaci přítomnosti (nebo nepřítomnosti) specifických kompetencí, které byly definovány jako podstatné pro určitou roli nebo funkci – tj. **kompetenční profil**. Díky důkladnému pochopení požadavků na určitou roli je určen určitý počet kritických schopností. Tyto kritické schopnosti či kompetence jsou primárními kritérii, podle kterých musí být každý účastník nebo vykonavatel role/funkce hodnocen a budou

tvořit základ pro výsledné podání zpráv a zpětnou vazbu. Tyto kompetence mohou být hodnoceny pomocí kombinace „na míru šitých“ cvičení, testů a osobnostních dotazníků, strukturovaného rozhovoru, skupinového cvičení apod. Jedním z velice efektivních nástrojů na měření jednotlivých kompetencí je Hodnotící (assessment/development) centrum.

Před vytvořením hodnotícího centra zaměřeného na hodnocení účastníků vůči relevantnímu kompetenčnímu profilu

doporučujeme kriticky zvážit a zhodnotit očekávané schopnosti a dovednosti. Díky tomu mohou být vybrané kompetence efektivně hodnocené v průběhu hodnotícího centra - "přeložením" každé kompetenci do pozorovatelných indikátorů chování.

Pro ukázkou uvádíme model společnosti Hudson 'Kompetenční Model 5+1®', který rozeznává 5 skupin/komplexů schopností a specifický technický talent ('+1' v modelu).



Jako následující krok je velice důkladná **příprava hodnotícího centra**, která by měla být založena na výsledcích kompetenčního workshopu. Úspěch společnosti je vždy závislý na lidech, kteří mají ty správné schopnosti. Personální a poradenské společnosti mohou pomoci identifikovat a rozvíjet požadované kompetence, budou ale potřebovat také vaši pomoc a spolupráci - otevřenou a transparentní spolupráci a oboustranné přijetí odpovědností.

**Hodnotící centrum** je kombinací behaviorálních cvičení a testů, které umožňují pozorovat a objektivně hodnotit predispozice a dovednosti, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí konkrétních rolí a pozic v rámci organizace.

Poradenská společnost, která bude assessment organizovat by měla mít k dispozici soubor různě zaměřených hodnotících cvičení, které jsou vypracovány pro různé sektory a manažerské úrovně.

Součástí hodnocení můžou například být následující simulační cvičení:

- **Práce s informacemi** - v tomto cvičení dostane účastník materiál, ve kterém je má k dispozici limitované a pouze základní fakta týkající se určitého problému. Účastník má za úkol doplnit, setřídít a zapracovat svůj pohled na daný problém. Měl by zapojit do řešení dostupné „lidské zdroje“ efektivním způsobem se zaměřením na daný cíl.

- **Cvičení zaměřené na analýzu a prezentaci** - toto cvičení se používá pro zhodnocení schopnosti účastníka integrovat různé údaje z materiálů a obhájit své závěry tváří v tvář manažerovi. Je to strategické cvičení, ve kterém účastník musí prokázat svou kreativitu a vliv při obhajování svého názoru a úhlu pohledu.
- **Role play** - interaktivní cvičení, ve kterém jeden z hodnotitelů (nejčastěji) zaujme předem specifikovanou roli a reaguje na účastníka. Používá se pro měření schopností, jako je strategické myšlení, řízení lidí, prodejní dovednosti, inspirování či přesvědčování ostatních atd. Hodnotitel zvláště sleduje způsob, jakým účastníci reagují ve specifických interaktivních situacích
- **Skupinová diskuse** - cílem těchto cvičení je sledovat účastníka ve skupinové situaci. Hodnotíme jeho schopnost analyzovat situaci, vést skupinu, jeho integraci a kvalitu jeho zásahů. Jedná se o cvičení s přidělenými rolami nebo bez nich.

Tato simulační cvičení by měla být doplněna o **osobnostní dotazníky a různé talentové testy** a nezbytně také o interview založené na analýze kompetencí/schopností se zkušenými a trénovanými hodnotiteli.

V průběhu hodnotícího centra hodnotí a pozoruje účastníky několik trénovaných hodnotitelů. Tato hodnocení jsou založena na kombinaci behaviorálních cvičení, testů zaměřených na předem definované kompetence (esenciální ve vztahu k vykonávané pozici). Výsledky a výstupy hodnotícího centra umožňují společnosti lépe a přesněji zacílit svá další rozhodnutí týkající se účastníků hodnocení i dalších cílů

organizace. Také umožní zaměstnancům lepší nahlédnutí do jejich vlastního rozvojového potenciálu.

Nezbytnou součástí celého personálního auditu je **komunikace** projektu uvnitř společnosti, která personální audit zadala. Předpokladem úspěchu personálního auditu je dobře sestavený komunikační plán, který mimo jiné závisí také na kvalitě interní komunikace. V průběhu realizace projektu mohou být účastníci nervózní a mohou očekávat výsledky a následné kroky po realizaci hodnotících center s obavami. Mohou proto sbírat informace z jejich iniciativy – často však tyto informace mohou být nesprávné a irelevantní. Je proto nezbytné, aby účastníci získali úplné a objektivní informace. Zajistíme tím zmenšení jejich stresu, optimalizaci jejich výkonu a v neposlední řadě také nastavení stejných podmínek pro všechny účastníky. Výzkumy ukazují, že předpovídající hodnota hodnotícího centra narůstá, pokud účastníci dostanou před jeho realizací informace o základních principech a metodologiích. Před začátkem hodnotícího dne by kandidáti měli dostat psané pokyny a informace o kompetenčním modelu, použitých cvičeních a úlohách a očekávaných výsledcích.

Personální audit může trvat v rozpětí několika týdnů podle počtu účastníků. Časový rozvrh projektu pro cca 50 – 60 lidí trvá přibližně 2 měsíce, přičemž samotné hodnotící centrum pro jednu skupinu je nastaveno nejčastěji v délce trvání 1 dne.

## Časový harmonogram

	1. měsíc				2. měsíc			
	Týden1	Týden2	Týden3	Týden4	Týden1	Týden2	Týden3	Týden4
Workshop a vytvoření kompetenčního profilu								
Návrh skupinového hodnotícího centra								
Realizace hodnotících center								
Reporting + Individuální zpětná vazba								

Po realizaci personálního auditu společnost obdrží podrobné zprávy pro organizaci i účastníka. Tyto zprávy se zaměřují na následující aspekty: pozice účastníka na základě relevantních schopností; analýza silných stránek a potřeb vývoje; případná doporučení pro školení a vývoj; analýza nedostatků ve schopnostech a rozvojový potenciál. Následuje zpětná vazba, která může probíhat buď individuálně (závěry obsažené ve zprávě jsou individuálně probírány s účastníky během dvoustranného individuálního feedbacku) a nebo „vícestranně“ (setkání a diskuse účastníka,

liniového manažera popřípadě představitele HR a konzultanta personální společnosti).

Uvědomování se velké důležitosti řízení lidských zdrojů pro efektivní fungování firmy činí z personálního auditu jeden ze strategických nástrojů řízení. Umožňuje společnosti díky kompetentním a motivovaným zaměstnancům lépe se přizpůsobit neustále se zvyšujícím se nárokům trhu a tím dosahovat i lepší výsledků. Protože firma nestojí jenom na svém know-how ale také na lidech, kteří jej dokážou správně využít.

Renata Schlezingerová  
Talent Management Consultant  
Hudson, Česká republika