

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Mgr. Anna Hoffmannová

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra psychologie
Studijní obor: Psychologie, jednooborová

Efektivní kompetenční model
(Efficient Competency Model)

Mgr. Anna Hoffmannová

D i p l o m o v á p r á c e

Vedoucí diplomové práce Doc., PhDr., Ing. Karel Riegel, CSc.

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a
cituji v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Praze dne 13. dubna 2009

.....

podpis diplomanta

Chtěla bych poděkovat Doc., PhDr., Ing. Karlovi Rieglovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky a ochotu spolupodílet se na mé diplomové práci.

Děkuji i všem ostatním, kteří mě během mého studia podporovali.

Annotation

Methodology of competencies developed from researches focused on determining the properties and characteristics which are involved in the distinction between average and superior performance.

A contribution of competency model is that it helps employees to identify the success criteria required to be successful in their current or future job. Determination of requirements for certain positions allows subsequently to compare a current level of skills of employees with the required ones.

An effective competency model supports and contributes to the objectives strategy goals of the organization.

The theoretical part of the work summarizes the current approaches and findings on this issue.

In the practical part, we test and verify competency model. Using a revision of one competency model and creating a new model subsequently we check whether the model used in the company reflects really the strategic needs and whether is linked to others HR processes. For this purpose, the model is subjected to complete analysis that determines gaps and opportunities for improvement. Results are implemented in the solution of the new situation.

The work emphasizes the idea that competency model is not universal and the effectiveness of their applications lies in their abilities to be identified, defined, understood and communicated.

Anotace

Metodologie kompetencí se vyvinula z výzkumů zaměřených na určení vlastností a charakteristik, které se podílejí na rozlišení mezi průměrnou a nadprůměrnou výkonností.

Přínosem kompetenčního modelu je to, že poskytuje zaměstnancům informaci o tom, co potřebují, aby byli úspěšní na svém současném, případně budoucím pracovním místě. Stanovením požadavků pro dané pozice následně umožňuje porovnávat aktuální úroveň kompetencí zaměstnanců s požadovanou úrovní.

Efektivní kompetenční model podporuje a přispívá k naplňování cílů organizace a strategie.

Teoretická část práce shrnuje dosavadní přístupy a poznatky k této problematice.

V praktické části testujeme a ověřujeme kompetenční model. Pomocí konkrétního příkladu revize stávajícího modelu, resp. tvorby nového kompetenčního modelu, zjišťujeme, zda je model ve společnosti využíván, reflektuje její strategické potřeby a je propojen s ostatními procesy lidských zdrojů. Za tímto účelem je model podroben důkladné analýze s identifikováním nedostatků a příležitostí ke zlepšení a vyúsťuje v realizaci řešení situace.

V práci je zdůrazněna myšlenka, že kompetenční modely nejsou univerzální a efektivita jejich používání spočívá v identifikovatelnosti, definovatelnosti, srozumitelnosti a komunikovatelnosti kompetencí.

Obsah

Úvod	9
1 Historie a pozadí kompetencí	12
1.1 Pohled do historie	13
1.2 Kompetence ve 20. a na začátku 21. století	15
2 Hodnocení a řízení pracovní výkonnosti	19
2.1 Řízení pracovní výkonnosti	19
2.2 Hodnocení (posuzování) pracovní výkonnosti	23
3 Vymezení pojmu kompetence	28
3.1 Kompetence	28
3.2 Definice kompetencí	30
3.3 Typy kompetencí	33
3.3.1. Druhy kompetencí.....	33
3.3.2. Kategorie kompetencí..	37
4 Popis a hodnocení kompetencí	39
4.1 Popis kompetencí	39
4.2 Hodnocení kompetencí	42
4.3 Zlepšení kompetencí	48
5 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	51
5.1 Sběr dat pro tvorbu kompetenčního modelu	51
5.2 Různé přístupy ke kompetenčním modelům	54
6 Přínos kompetenčního modelu	59
7 Zkoumání kompetenčního modelu	63
7.1 Cíle praktické části	64
7.2 Hypotetické předpoklady	65
7.3 Volba základních metod	66
7.4 Výběr vzorku	67
7.5 Získávání dat	68
7.6 Zpracování dat	69
7.6.1. Analýza dokumentů.....	69
7.6.2. Zjišťování dat pomocí rozhovorů.....	77
7.6.3. Závěry analýzy současné situace.....	80
7.7 Interpretace	83
7.7.1. Příležitosti ke zlepšení modelu.....	84
7.7.2. Návrhy možných scénářů revize KM.....	84

7.7.3. Tvorba nového kompetenčního modelu.....	85
7.8 Diskuze	92
7.8.1. Ověřování funkčnosti kompetenčního modelu.....	95
8 Závěr	96
Seznam literatury	99

Úvod

Téma kompetenčního modelu, resp. řízení lidských zdrojů založené na kompetencích, se v posledních letech stalo velmi populární. Mnohé firmy se rozhodly pro vytvoření kompetenčního modelu za účelem efektivního nástroje k dlouhodobému měření výkonnosti, získávání, výběru, vzdělávání a rozvoji pracovníků či definování požadavků v souladu s hodnotami a strategickými plány společnosti.

Metodologie kompetencí se vyvinula z výzkumů zaměřených na určení vlastností a charakteristik, které se podílejí na rozlišení mezi průměrným a nadprůměrným výkonem.

Kompetenční model (KM) představuje určitým způsobem uspořádané kompetence, které jsou popsány skrze příklady chování, které jsou měřitelné a pozorovatelné, a poskytuje specifické informace, co přesně má pracovník dělat pro vyrovnání se se strategickými cíli společnosti. KM je založen na prvcích podporujících pracovní výkonnost. Jakmile jsou tyto prvky rozpoznány, je možné předvídat úspěšnost pracovníka na daném pracovním místě.

V této práci vycházíme také z několikaletých pracovních zkušeností v nadnárodní poradenské firmě, zabývající se mimo jiné zefektivněním tvorby kompetenčního modelu. V rámci svých pracovních povinností se setkávám s nejrůznějšími kompetenčními modely, více či méně použitelnými, často i s nepraktickými modely, kterým nezřídka rozumí pouze oddělení lidských zdrojů nebo sama poradenská firma, která model navrhla. Modely hodně slibují, ale často jsou složité pro použití nebo nedostatečně komunikované směrem do společnosti. Mnohdy jsou tak zbytečně předem odsouzené k nepoužívání.

Nedávno se mě můj nadřízený zeptal, co pro mě vlastně znamená „efektivní kompetenční model“. Po předchozích zkušenostech jsem odpověděla, že je to model, který se v praxi alespoň používá.

Efektivní kompetenční model podporuje a přispívá k naplňování cílů organizace a strategie. Nicméně co činí efektivní model, resp. kompetenci efektivní?

Tato práce ukazuje na možnost vytvoření efektivního kompetenčního modelu. Neklade si za cíl vytvořit jeden univerzální model, ale v teoretické části popisuje, jak se vytvářejí uživatelsky přívětivé modely, které budou efektivní a budou ve firmách opravdu využívány a propojeny s ostatními procesy lidských zdrojů. Základním přínosem a odlišností od „běžných“ postupů tvorby KM je důraz na identifikaci a analýzu úspěšných vzorců chování ve vztahu ke stanoveným cílům a teprve následně „pojmenování“ jednotlivých kompetencí. Tímto postupem je zaručena skutečná využitelnost KM. Nedojde tak k vytvoření pouze umělého souboru obecně uznávaných kompetencí, ale budou představeny klíčové předpoklady úspěchu a současně bude KM blízký a srozumitelný pro pracovníky.

Ve výzkumné části se práce zaměřuje na revizi již vytvořeného kompetenčního modelu ve významné zahraniční společnosti. Mapuje způsoby práce s kompetenčním modelem s cílem určit, zda stávající model dostatečně diferencuje v hodnocení jednotlivých pracovníků, zda je účinný pro identifikaci rozvojových potřeb pracovníků a zda je pro pracovníky srozumitelný, tudíž, zda je ve společnosti používán. Cílem revize KM je navržení úprav, další rozpracování kompetencí a případné upravení způsobu práce s KM.

Předložená diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část je věnována teorii a zakotvení problematiky do širšího

rámce, jak historicko-společenského, tak především řízení lidských zdrojů. Druhá část je praktickou aplikací jednotlivých poznatků při tvorbě a revizi kompetenčního modelu. Cílem práce je zodpovědět otázku, co je efektivní kompetenční model a efektivní kompetence?

Teoretická část začíná kapitolou o historii kompetencí. Považovali jsme za důležité zmínit historicko-společenské souvislosti problematiky kompetencí. Druhá kapitola naopak ukotvuje problém kompetenčních modelů mezi ostatní procesy řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola se zabývá vymezením, definicí, tříděním a typologizací kompetencí. Čtvrtá kapitola rozebírá problematiku různého popisu a hodnocení kompetencí. Pátá kapitola je věnována tvorbě kompetenčního modelu, věnuje sběru dat a přístupům k tvorbě KM. A závěrečná kapitola teoretické části poukazuje na přínosy kompetenčního modelu.

V praktické části se zabýváme samostatnou problematikou hledání a práce s kompetenčním modelem. Náš praktický postup je založen na teoretické formulaci hypotéz a jejich následné aplikaci při revizi kompetenčního modelu. Rozebíráme a popisujeme jednotlivé kroky (metody, výběr vzorku, zpracování a vyhodnocení dat) práce až do fáze vlastní revize kompetenčního modelu, který jsme prováděli v roce 2008 v jedné mezinárodní společnosti s pobočkami v České republice. Na základě této zkušenosti a teoretické reflexe se v diskuzi snažíme odpovědět na to, co může být míněno efektivním kompetenčním modelem a co znamená efektivní kompetence.

1 Historie a pozadí kompetencí

Od pradávna je součástí lidské přirozenosti snaha poznat a předvídat svou budoucnost. Z historie víme, že k tomu lidé využívají nejrůznějších prostředků. Epos o Gilgamešovi či biblické příběhy hovoří o vládcích navštěvujících věštírny za účelem předpovězení budoucnosti. Staří Egypťané si vytvořili boha kobylek, který jim měl pomáhat zvládnout nepředvídatelné období dvou týdnů na podzim, kdy hrozilo, že záplava hmyzu zničí celou úrodu. V dalších staletích se setkáváme s hádáním budoucnosti z ruky, využívání služeb kartárek, či v neposlední řadě dodržování vánočních a jiných zvyků, které mají pomoci obrátit neznámé ve známé. Všem těmto způsobům chování je společná snaha zredukovat „neočekávané“, kterému čelíme.

Podobným způsobem můžeme říci, že potřeba redukovat „neznámé a neočekávané“ vedla k hledání příčiny a predikci chování na pracovišti. Jde o to, jak dobře můžeme zodpovědět otázku, jakým způsobem se lidé budou chovat na pracovišti, na kolik budou plnit dané úkoly a na kolik budou splňovat požadované kompetence pro danou pozici, dříve než je přijmeme.

Pozornost lidské společnosti se však ke kompetencím obracela i z jiných důvodů. Z původní touhy po předpovězení budoucnosti na jistých, z našeho pohledu iracionálních základech, vyvinula naše civilizace od dob antiky až po dnešek velmi pozitivní vztah ke kompetenci. Ačkoliv byl tento vztah mnohdy pojmán velmi odlišným způsobem, ustálilo se, že kompetentní je více než nekompetentní. Naše současná společnost má dokonce nároky na kompetentnost v samém středu hodnot a mechanismů svého fungování.

1.1 Pohled do historie

Ve starověku se nesetkáváme s pojetím kompetencí v dnešním slova smyslu, ale i tak můžeme již ve filozofii antického Řecka spatřovat první pohled na úlohu kompetencí ve společnosti.

Starořecký filosof Platón ve své Ústavě (kolem 370 př. Kr. (2005)) popisuje ideální společnost rozdělené do tří skupin podle schopnosti vládnout. Vybraná skupina vládců filozofů je předurčena k vládě nejen příměsí zlata ve své tělesné schránce, ale především schopností vládnout rozumem. Z dnešního úhlu pohledu bychom řekli, že filozofové byli kompetentní k vládě díky svým schopnostem řešit problémy určitým způsobem, který se odvíjel od jejich společenské funkce a vrozených předpokladů.

Platón stojí na začátku dlouhé řady myslitelů, která učinila z rozumu a zvládnutí určité sady úkolů vzhledem k zadaným cílům ideál. Nicméně více jak dva tisíce let, které nás od něj dělí, prokazují, že evropská společnost sledovala spíše jiné linie z jeho filozofie.

Po celý vrcholný a pozdní středověk platila zásada o dělbě společnosti na tři stavy: vládce mečem, duchovní a pracující. I tato dělba naznačuje cosi o pozitivně přijímaném ideálu, aby každý dělal to, co nejlépe umí. Zde však převládalo mínění, že podstata odpovídá spíše předurčení k danému stavu existence než získaným schopnostem. Z relativně svobodné společnosti raného středověku, kdy hrdinství na válečném poli nebo vyjímečné intelektuální nadání mohlo zajistit společenský vzestup, dochází k uzavírání jednotlivých společenských skupin, kde více než individuální nadání a schopnosti, je upřednostňován společenský původ.

Není proto překvapivé, že s osvícenectvím osmnáctého století a v převratném devatenáctém století nastupují teorie, které

zpochybňují takové uspořádání. Společnost se opět vrací k ideálu vlády rozumu, z řady autorů zabývajících se tímto tématem zmiňme alespoň Voltaira – Filosofické listy (1734 (1978)). Nicméně nabízená řešení narazila na delší dobu trvající spor o rovnosti ve společnosti (např. Jean - Jacques Rousseau, Edmund Burke či Arthur Gobineau).

V pokročilém 19. století se již moderní přístupy nakonec více obracejí a čerpají z teorie o rovnosti lidí. Problém schopností se zde dostal do zcela nové roviny a stal se předmětem společenského boje za postupnou demokratizaci. Zajistil tak kompetencím legitimní a neodmyslitelné místo v soudobé západní společnosti.

Dokumentujme to na příkladu vývoje klasického liberalismu a následně francouzského republikánství. Emancipované vrstvy obchodníků a průmyslníků se dožadovaly podílu na moci a usilovaly o prosazení se v systému tradičních privilegií a výhod vyhrazených pro aristokracii.

Klíčovým argumentem, ale zároveň i kompromisem s progresivní aristokracií, bylo upřednostnění principu „zásluh“ (mérite) jakožto ideálu, který by umožnil reformovat společnost, ve které se nadále budou cenit individuální schopnosti. Ideál demokracie je na celá dlouhá staletí nahrazen především „meritokracií“ tj. vládou těch nejlepších podle jejich schopností a zásluh.

S organizací postupně čím dál tím více demokratických společností a komplexifikací dělby práce v období industrializace přichází problém byrokratických organizací. Zde se opět objevuje nepřehlédnutelný význam konceptu kompetence.

Sociolog a ekonom Max Weber ve své práci *Wirtschaft und Gesellschaft* (Ekonomie a společnost) z počátku dvacátého

století (1922, (2005)) načrtává ideální typ byrokratické organizace, jejíž hlavní charakteristikou je dělba úkolů podle kompetencí jednotlivých vykonavatelů.

Od dob vertikální a hierarchické Weberovy organizace uběhlo již mnoho let, přesto se stále jedná o jeden z úhelných kamenů pro studium kompetencí jako takových. Jsou to nejen ekonomické potřeby a možnosti organizace, ale také studium toho, které kompetence, na jaké úrovni a na té které pozici, mají být vykonávány. Což i dnes určuje obsah studia o kompetencích.

1.2 Kompetence ve 20. a na začátku 21. století

To, jak se díváme na kompetence dnes, je dáno především procesem demokratizace zahájeného v devatenáctém století. Místo tradic a osobních atributů moci si ceníme více (alespoň ideálně) toho, co lidé umí a co dokázali.

Kompetence je tedy součástí demokracie a to nejen té celospolečenské, ale je to také princip každé organizace, ať již podniku, firmy nebo státní instituce. Díky této vyjimečné roli, kterou má demokracie, se i bohatě rozvinulo studium kompetencí.

V rámci studia kompetenčních modelů nás z této široké nabídky nejvíce zajímá otázka, co determinuje lidský výkon. Vědci i „pseudovědci“ zmiňují široké množství faktorů, které determinuje chování a výkon. Ať už to je váha a velikost mozku, barva pleti, etnikum nebo sociální třída, pořadí narození, náboženství, IQ, atd.. Dalšími pokusy sloužícími k předpovězení výkonu na pracovišti jsou např. technické dovednosti, roky zkušeností, vzdělání, certifikáty, rysy, vlastnosti osobnosti.

V roce 1973 publikoval McClelland článek „Testing for Competence Rather Than Intelligence“ poukazující na to, že vlastnosti chování a rysy osobnosti jsou oproti testům vrozených schopností významnější v determinaci toho, kdo bude/ nebude úspěšný v práci, a že dosavadní studie byly často zaujaté proti minoritám, ženám a osobám s nižším socioekonomickým statutem. Poukazuje tím na nedostatky předpokladu pozitivní korelace mezi IQ a úspěchem v práci a osobních vztazích.

Na základě tohoto tvrzení se rozvíjí otázka, které metody nezohledňují rasu, pohlaví či socioekonomické faktory. McClelland doporučoval používání zaprvé hodnocení odvolávajícího se na kritéria neboli analyzování toho, co odlišuje vysoký výkon od průměrného. A za druhé hovoří o identifikování chování vedoucího k úspěšným výsledkům.

Dle mínění nadřízených nechává vybrat nejúspěšnější a průměrné zaměstnance. A zaměřuje se na „Behavioral Event Interview (BEI)“. BEI je v podstatě kombinací Tématicko apercipčního testu (TAT) a Flanaganovy metody kritických událostí (CIT).

TAT je projektivním testem Morganové a Murray z roku 1935 (manuál testu z roku 1943), skládá se z dvaceti nejednoznačných obrázků lidí a situací. Úkolem probanda je ke každému z nich vymyslet příběh, charakterizovat jednotlivé osoby i jejich jednání. Z odpovědí se usuzuje na výraznější potlačené rysy osobnosti, na vztahy a postoje k druhým lidem (Svoboda, 1999 s. 173-180).

CIT je metoda, která byla vyvinuta ve 40. letech na požadavky amerického letectva a během II. světové války byla využívána k hodnocení letců. Úkolem pracovníka bylo popsat tři

nejúspěšnější a naopak tři neúspěšné události spojené s pracovním výkonem (Flanagan, 1954).

Zatímco Flanagan se zajímal o identifikování postupu pro sbírání přímých pozorování lidského chování, McClelland se zajímal o charakteristiku lidí, podávajících nadprůměrný výkon. McClelland (1973) se tak snaží identifikovat rozdíly vysokého a průměrného výkonu, změřit je a moci je tak využít k výběru lepších zaměstnanců, jejich hodnocení a pomoci jim zlepšit jejich výkon.

Tyto rozdílné charakteristiky se začaly nazývat kompetence/ schopnosti.

Následné definice kompetencí/ schopností chování jsou různými variacemi Klemповy definice. Klemp popisuje kompetence jako „zásadní charakteristiky jedince, které vedou k efektivnímu a/nebo nadprůměrnému výkonu v zaměstnání.“ (1980, přel. autor).

Hlavní postavou 20. století v popularizování, resp. zavádění pojmu kompetence je Richard Boyatzis. V roce 1982 zjistil na základě svých výzkumů, že nelze mluvit o jednom faktoru, který by odlišoval úspěšného člověka od neúspěšného, ale že je nutno hovořit o řadě faktorů, které odlišují úspěšný výkon od méně úspěšného (1982, s. 21-23, přel. autor). Faktory zahrnují zkušenost, charakteristiky chování, osobní kvality, sociální role, motivy a dovednosti, které jsou nezbytné k výkonu povolání, ale nejsou příčinou nadstandardního výkonu.

Od 80. let 20. století vzrůstá zájem o kompetence. Jako přední zahraniční představitele jmenujme alespoň Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Furnham (1990), Fletcher (1991), Spencer a Spencer (1993), Dubios (1993), Raut (1994), Berman

(1997), Mansfield (1999), Rankin (2002), Sanghi (2003) a další. A od 90. let 20. století se tento zájem ještě více stupňuje a můžeme říci, že v zahraničí nastává „boom kompetencí“. Výraz kompetence se skloňuje ve všech pádech. O kompetence se začíná zajímat čím dál více předních zahraničních autorů. Podrobněji se jejich definicím a chápání kompetencí věnujeme ve třetí kapitole „Vymezení pojmu kompetence“.

Na začátku 21. století se kompetence, řízení lidských zdrojů na základě schopností, stávají velmi populárními tématy i u nás. Kromě vědeckých prací – např. Bělohlávek (2001), Bedrnová, Nový (2002), Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003), Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004), Tureckiová (2004), Koubek (2004), Urban (2005), Hroník (2006), Wágnerová (2007) a další - o tom svědčí zejména zvyšující se nabídka poradenských firem na vytvoření a implementaci kompetenčního modelu. Což ovšem neznamená, že jednotlivé firmy jsou vždy dostatečně obeznámeny s jejich tvorbou, tak jak se o KM píše zejména v anglo-saské literatuře.

2 Hodnocení a řízení pracovní výkonnosti

V současné době je problematika řízení pracovní výkonnosti a její hodnocení už velmi rozsáhlou problematikou. Sotva bychom stačili zohlednit veškeré její aspekty v rámci jedné kapitoly. Tato kapitola si klade za cíl poukázat na význam propojení několika oblastí řízení lidských zdrojů. Dříve než se budeme věnovat kompetenčním modelům, tj. vzhledu do diskuze o definici, typologii modelů, jejich konstrukci, hodnocení a praktickou aplikaci, považujeme za nezbytné nastínit základní vazby mezi kompetenčními modely a ostatními procesy řízení lidských zdrojů (Human Resources – dále jen HR).

Řízení pracovní výkonnosti a pracovní hodnocení jsou stále se vyvíjející témata. Zkoumání pracovního výkonu a výkonnosti prošlo jak průzkumy v laboratořích, tak v reálných podmínkách. V továrnách se například zkoumal vliv různých fyzikálních veličin jako je osvětlení, hluk, teplota, nebo biorytmus a únava (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003 s. 49-55). Nicméně složitost tohoto problému nelze zkoumat zcela odděleně.

2.1 Řízení pracovní výkonnosti

Koncept řízení výkonnosti je nadřazeným pojmem k pracovnímu hodnocení, které je v rámci HR procesů často viděno bohužel samostatně.

Řízení pracovní výkonnosti může být definováno jako proces zlepšování výkonu organizace skrze individuální nebo týmové výkony. Podle Armstronga (2006 s. 2) to znamená, že jde o snahu získat lepší výsledky od organizace, týmů a jednotlivců

porozuměním a řízením pracovního výkonu v rámci odsouhlasených cílů, standardů a požadavků na kompetence.

„Manažeři mají určitou odpovědnost, která tvoří součást jejich role pomáhat organizaci dosahovat vysokou úroveň výkonnosti. Jedná se o pomoc zaměstnancům správně volit během procesu změn v organizaci. Dále jde o návrh systému řízení výkonnosti, včetně vhodných kritérií a řešení problémů spojených s měřením a výkonností. Manažeři vytvářejí takové prostředí, které vede k přeměně nápadů zaměstnanců do reálných aktivit.“ (Robbins, Coulter, 2004 s. 511, přel. autor).

Řízení pracovního výkonu vychází z širšího pojetí výkonu, kdy za výkon nejsou považovány jen výsledky práce, resp. dosahování cílů, ale i přínos pracovníka do organizace, jeho schopnosti, a to nejen jako odborné schopnosti, ale i jako charakteristiky osobnosti, chování a hodnoty (Koubek, 2004 s. 64).

Ovšem spíše než o pracovním výkonu bychom měli hovořit o pracovní výkonnosti. Některé překlady anglických prací do češtiny uvádějí překlad spojení „performance management“ jako „řízení pracovního výkonu“, což není zcela výstižné (Wágnerová, 2007 s. 11). Pracovní výkonností pracovníka je míněno dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu - výsledku určité pracovní činnosti dosaženém v daném čase (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003 s. 63).

Jedná se o dlouhodobý plánovaný proces, který se zaměřuje spíše do budoucna, nežli do minulosti, poskytuje podklady pro pravidelný dialog mezi pracovníky a manažery o potřebách výkonu a možnostech rozvoje odbornosti, znalostí a dovedností

(Armstrong, 2007 s. 414). Důležité je zdůraznit, že se jedná o flexibilní, neustále probíhající proces, ne o statický systém.

V souvislosti s pracovní výkonností ale nehovoříme o procesu kontroly. Řízení pracovní výkonnosti by měl být systém rozvoje založený na spolupráci (pravidelné zpětné vazbě, sledování jednotlivých pracovních výkonů, koučování, counsellingu), který by povzbuzoval k rozvoji. Pracovníci by měli růst díky těmto interakcím (Egan, 1995).

Při plnění daného cíle ovšem není důležitý pouze výsledek, ale také způsob, jakým je daný cíl plněn. Také způsob plnění může poskytnout informace o tom, co je potřeba udělat pro zlepšení výsledků. V případě řízení výkonnosti je třeba zvážit jak chování, tak výsledky. Nejedná se tedy pouze o dosahování cílů, jak je tomu například v systému MBO - „řízení dle cílů“ (Drucker, 1954).

Stanovení cílů zůstává ale i tak důležitým aspektem, neboť každé řízení pracovní výkonnosti předpokládá stanovení jasných individuálních i organizačních cílů. Dle Armstronga (2006, s. 79-80) je nutné vybrat cíl, definovat očekávání, stanovit měření výkonnosti, naplánovat rozvojový program, jednat (implementovat a rozvíjet program), monitorovat (sledovat proces, poskytovat zpětnou vazbu k ujištění, že bude dosaženo stanovených cílů) a rozšířit proces (pokračovat v požadovaném rozvoji). Na formulaci cílů výkonnosti se podílejí i samotní pracovníci. Sloman (2003, s. 16, přel. autor) je přesvědčen, že cílem by mělo být zvýšené „učení přenechané na volném uvážení“, které nastane, pokud pracovník bude aktivně vyhledávat, jak si osvojit znalosti a dovednosti potřebné k dosažení organizačních cílů.

Plánované cíle jsou přijaty oběma stranami, což vyžaduje partnerství. V jeho rámci existuje sdílení odpovědnosti, které zvyšuje motivaci při plnění dohodnutých cílů.

Nejdůležitější je tedy propojení individuálních cílů s cíli organizace, což bude prostředkem k dosažení lepších výsledků v organizaci. Každý pracovník by měl pochopit a rozpoznat svou roli při naplnění společné vize organizace (Fletcher, 1993). A pokud bude pracovník zažívat úspěšnost v podobě výsledků výkonu, bude posilovat pozitivní postoje ke své práci (Purcell et al., 2003).

Cílem je myšlen konečný stav, kterého má být dosaženo. Každý cíl musí být formulován pozitivně: „To, čeho chci dosáhnout, ne to, čeho se chci vyvarovat“. U každého cíle se musíme zamyslet nad jeho přínosem a rozpracovat ho do dílčích kroků. Hroník (2006 s. 59), mezi dalšími autory, píše, že každý cíl musí být SMART nebo KARAT.

SMART je zkratka slov, většinou překládána jako *Specific* - specifický, *Measurable* - měřitelný, *Achievable* - dosažitelný, *Realistic* - realistický a *Time related* - časově určený. Obdobná je i zkratka KARAT, která říká, že cíl má být: konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný. Oba způsoby jsou si velmi blízké. U SMART je zdůrazněna měřitelnost, u KARAT ambicióznost, která je u SMART obsažena v akceptovatelnosti. Akceptovatelnost je věcí oboustrannou – o cíli vyjednává podřízený se svým nadřízeným (Hroník, 2006 s. 59).

K dosažení uspokojivých výsledků je třeba definovat i potřebné kompetence chování nebo osobní kompetence pracovníků,

které jsou „charakteristikami jedinců, a které přinášejí do svých pracovních rolí“ (Wágnerová, 2007 s. 53).

Řízení pracovní výkonnosti je kontinuální a pružný proces, který integruje propojení řízení odměňování, zvyšování efektivity řízení, rozvoj dovedností a kompetencí a v neposlední řadě výkonnost organizace jako celku (Wágnerová, 2007 s. 34-35). Tento proces obvykle přispívá k synchronizaci pracovního úsilí jednotlivých zaměstnanců a zpřehlední rozdělení práce.

2.2 Hodnocení (posuzování) pracovní výkonnosti

Pracovní hodnocení je integrální součástí systému řízení výkonnosti. S hodnocením se setkáváme již od malička, nejprve od rodičů, pak ve škole a v neposlední řadě v pracovním prostředí.

Výraz „hodnocení“ zdůrazňuje to, že se jedná o hodnocení shora, tedy o jednostrannou záležitost. Ovšem řízení pracovní výkonnosti je proces dvou partnerů – pracovníka a nadřízeného manažera, kteří se společně zamýšlejí nad daným výkonem a snaží se na něm shodnout. Proto se v některé literatuře setkáváme s výrazem „posuzování“ namísto „hodnocení“ (Armstrong, 2007 s. 423).

Některé výkony jsou dobře hodnotitelné, jiné naopak velmi obtížně. V pracovním prostředí se bohužel většinou setkáváme spíše s těmi obtížněji hodnotitelnými, resp. měřitelnými. A tak je hodnocení do jisté míry vždy subjektivní. Důležité ovšem je, aby i tak zůstalo efektivní. Nicméně, jak toho dosáhnout?

Neexistuje systém hodnocení, který bychom mohli aplikovat ve všech organizacích. Při měření pracovního chování se můžeme držet objektivních údajů o produktivitě (např. počet úhozů za

minutu) nebo údajů vycházejících z posuzování. Dle Bureše (1981 s. 54) je první objektivnější, nicméně i pro druhý již byly vypracovány relativně spolehlivé metody.

Chceme-li, aby se pracovní hodnocení podílelo na zvýšení výkonnosti, musí být založeno pouze na hodnocení těch faktorů, které jsou ovlivnitelné hodnocením. Pracovník musí být s kritérii hodnocení předem seznámen (Robbins, Hunsaker, 1996 s. 54). Kritéria by samozřejmě měla být objektivní, nediskriminující a vztahující se k práci.

Z vlastní pracovní zkušenosti víme, že validita hodnocení je občas sporná. Townley (Ackroyd, Thompson, 1999 s. 151 podle Townley, 1993), jako jeden z mnoha autorů, hovoří o tom, že hodnocení může být velmi snadno zneužito k mocenským bojům ve firmě. Hodnotitelé se často, i přes absolvované školení, dopouštějí zásadních chyb, díky kterým poté lze jen těžko hovořit o validním hodnocení. Můžeme říci, že validita hodnocení úměrně klesá s velikostí organizace.

Při hledání objektivních kritérii se proto autoři často uchylují ke klasifikaci pracovní výkonnosti. Ta jim pomáhá při posuzování, aby hodnocení mohlo být zařazeno do určitých kategorií. Všichni si vytváříme názor na výkon ostatních a klasifikace pak slouží k verbalizaci a doložení těchto názorů.

V rámci hodnocení pracovní výkonnosti existuje několik klasifikačních škál neboli metod hodnocení. Jmenujme alespoň následující, jak se o nich zmiňují Bedrnová, Nový (2002, s. 365-371); Wágnerová (2007 s. 67-69, 75); Robbins a Coulter (2004 s. 300). Uvádíme tři hlavní typy klasifikačních škál a

jejich vnitřní varianty: hodnocení dle kritérií, behaviorální systémy a hodnocení podle zdroje.

Klasifikační škály	
Typy hodnocení dle kritérií	
Systémy založené na měření vlastností	Skórovací systémy (hodnotící škály s 3-5 stupni, s popisy chování od neuspokojivého k vynikajícímu), poměrně jednoduchý vývoj, použití pro široké spektrum pracovních pozic, lze jednoduše kvantifikovat pro účely platových změn. Nevýhodou vysoká subjektivita díky předpokladu, že každý hodnotitel vnímá danou vlastnost totožně a že jednotlivé vlastnosti jsou stejně důležitá pro různé pracovní pozice.
Systémy založené na porovnávání	Porovnání výkonnosti pracovníka s výkonností jiného. Každý pracovník je ohodnocen a následně je vytvořena výkonnostní hierarchie, kde na nejvyšším stupni stojí pracovník s nejlepším hodnocením.
	Metoda nucené volby/ povinného rozložení, kdy je do každé výkonnostní skupiny přidělen určitý počet pracovníků. Nicméně tento přístup popírá to, že zaměstnanci by měli být hodnoceni pouze podle kritérií spojených s očekávanou pracovní výkonností.
	Párové srovnávání - srovnání všech pracovníků, tedy každého s každým, lepšímu je započítán bod. Nicméně tento systém může fungovat pouze v menších podnicích, pro malé skupiny zaměstnanců.
Behaviorální systémy	
Hodnocení pracovníků je zaměřeno na rozsah, ve kterém je projevovalo úspěšné pracovní chování. Je založeno na objektivním, pozorovatelném pracovním chování. Pokud je systém dobře vyvinut, může patřit mezi validní a reliabilní nástroj hodnocení.	
Technika kritického incidentu (CIT)	Stanovení kritických/ klíčových událostí, které odlišují efektivní výkon od neefektivního. Eliminace hodnotitelských chyb za cenu náročnosti na dokumentaci. Nevýhodou potřeba dlouhodobého a pečlivého pozorování pracovníků.
Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS)	Kombinace hlavních prvků CIT a grafické stupnice pro měření. Pracovníci zařazováni dle jednotlivých položek na numerické stupnici, položky odrážejí příklady skutečného chování při práci, ne popisy nebo povahové rysy. Konkrétní chování poskytuje referenční bod, oproti kterému je srovnávána výkonnost pracovníka. K vývoji BARS třeba stanovení efektivního, neefektivního a neutrálního pracovního chování.
Behaviorálně observační škály (BOS)	Vyjmenování pozitivních příkladů chování s dobrou pracovní výkonností, zhodnocení výkonu pracovníka v každém pracovním chování. Následné zprůměrnování bodů poskytuje celkové hodnocení výkonnosti. Nevýhodou časová náročnost.
Typy hodnocení dle zdroje	
Sebehodnocení	Pracovník na základě zamyšlení nad vlastním výkonem vytváří podklady pro pracovní hodnocení. Nutno počítat s tendencí vidět sama sebe v lepším světle. Využití více pro stanovení rozvojových potřeb.
360° zpětná vazba	Hodnocení pracovního výkonu na základě zpětné vazby od podřízených, kolegů a nadřízených. Je využíváno informací z plného okruhu lidí, s nimiž je podřízený ve vzájemném vztahu.

Tabulka č. 1 – Klasifikační škály

Proces hodnocení je nutné vnímat v širším kontextu. Při koncipování systému hodnocení je důležité zohlednit náplň

práce. Tou myslíme formulaci základních očekávání a smyslu dané práce. Dále se zohledňuje motivační systém, kompetenční model, který tvoří základ pro další procesy lidských zdrojů, a nakonec personální strategie, resp. business strategie a firemní kultura (Hroník, 2006 s. 16-17). Hodnocení tedy nemůže být vnímáno jako cíl nebo prostředek sám o sobě. Mělo by pracovníkovi poskytnout možnost projednat své ambice s nadřízeným, identifikovat potřeby rozvoje a celkově tak zlepšovat výkonnost v budoucnosti.

Hodnocení pracovníků často patří mezi procesy, které ne zcela vždy fungují a jsou jak nadřízenými, tak podřízenými považovány spíše za nutné zlo. Nicméně bez hodnocení zaměstnanců by se společnosti připravovaly o možnost vlivu na výkon a výkonnost pracovníků. Hodnocení pracovníka musí zohledňovat očekávání externího i interního zákazníka. Hodnotit nelze pouze v rámci funkční oblasti, neboť klíčovou roli zde musí hrát výrobek nebo služba jako taková (Wágnerová, 2007 s. 101). Hodnocení i zpětná vazba se musí soustředit na výkon a předem musí být stanoveno, co je cílem. Pracovník musí vědět, co se od něj očekává a musí být aktivním subjektem tohoto procesu. Bedrnová a Nový k tomu vhodně poznamenávají, že „hodnocení pracovníků může být v rámci podniku účinné, jen když je normativně stanoveno a uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností.“ (2002 s. 366).

Jednou z možností hodnocení pracovníků je i kompetenční model, který je v ideálním případě vyvinut na základě specifických a strategických potřeb společnosti. Úkolem kompetenčního modelu je propojit více HR procesů (řízení výkonnosti, nábor a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků,

360° zpětná vazba, odměňování, rozvoj a vzdělávání). Díky provázanosti kompetenčního modelu s ostatními procesy lze dosáhnout sladění zájmů vlastníků organizace, manažerů a podřízených.

V poslední době se kompetenční model stává velmi populární. Přispívá k tomu i fakt, že „...kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co ve firmě především jde a je pro ni prioritou.“ (Hroník, 2006 s. 15). V dalších částech této práce se proto věnuji již jen východiskům pro tvorbu a aplikaci kompetenčních modelů.

3 Vymezení pojmu kompetence

3.1 Kompetence

Jak jsme již nastínili v předešlých kapitolách, zájem o kompetence byl a je veliký, jak v dějinách lidské společnosti, tak i v oblasti řízení lidských zdrojů. Setkáváme se s různými definicemi a chápáním kompetencí. Proto je třeba vymezit používání pojmu kompetence na základě současného společensko-vědního poznání.

V nejobecnějším chápání kompetencí můžeme hovořit o třech různých druzích (Byham, 1997 s. 4-7). Prvním jsou „organizační kompetence“ – tj. specifické organizační faktory, které jsou klíčem ke konkurenceschopnosti. Na druhém místě jsou „kompetence určené pozice“ – tj. to, co musí jednotlivec prokazovat, aby byl efektivní na své pozici a ve své roli. Třetím druhem jsou „osobní kompetence“ – tj. dovednosti a schopnosti, které musí mít jedinec na přiměřené úrovni.

Různí autoři přistupují k definici problému svým specifickým přístupem, což vede někdy k velmi odlišným vymezením pojmu. Ke zkomplikování této otázky přispívá i fakt, že někteří autoři rozlišují mezi výrazy „competence“ *versus* „competency“, „dimensions“ *versus* „competencies“.

Původně tyto výrazy znamenaly, podobně jako v češtině, pravomoc či oprávnění a v přeneseném slova smyslu pak způsobilost, schopnost, kvalifikaci. Dle Armstronga (2007, s. 151) tento přenesený význam souvisel s tím, že ve Velké Británii musel mít jedinec pro výkon povolání oprávnění určité instituce. Toto známe i z českého prostředí, vzpomeneme-li si na cechovní sdružení nebo profesní komory svobodných povolání.

Whiddett a Hollyforde (1999 s. 5) zdůrazňují, že je důležité nenechat se znepokojit jazykovými rozdíly, ale zaměřit se na obecný přístup většiny autorů. A to na jejich snahu rozlišit schopnosti na dvě kategorie – *behaviour based competencies/competency* (schopnosti chování) a *work based competencies/competence* (odborné schopnosti).

Schopnostmi chování (*behaviour-based competencies*) se míní charakteristiky jedince, tedy jeho atributy, které přispívají k efektivní pracovní výkonnosti. Jde například o interpersonální dovednosti jako jsou týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování apod..

Odbornými schopnostmi (*work-based competencies*) jsou míněny specifické dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu pozice na dané úrovni, např. technické dovednosti - svářečské zkoušky, znalost účetnictví, plynná japonština apod..

Z lingvistického hlediska se setkáváme s určitými problémy při překladu termínu „competence“. Nejobecněji tento výraz znamená schopnosti, přesto „termín kompetence vyjadřuje více než pouze úzce definovanou oblast schopností“ (Wágenerová, 2007 s. 62). V celé této práci budeme hovořit o kompetencích, respektive o schopnostech ve smyslu **schopnosti chování**.

Kromě výše zmíněných rozdílů se můžeme setkat i se záměnou slov **dovednosti** - „*skills*“ a **schopnosti** - „*competency*“. Dovednosti se obecně vztahují k učením získaným dispozicím ke správnému vykonávání určitých činností. Jedná se tedy o znalosti, které se týkají specifické oblasti nebo profese. Být schopen porozumět finanční bilanci zahrnuje **dovednosti** a **znalosti** (*skills*). Například někteří vedoucí finančních

oddělení mají víc porozumění a znalostí finanční struktury organizace než jiní. Zwell (2000 s. 13, přel. autor) se zabýval několika studiemi mezi vedoucími finančních oddělení (CFO - chief financial officer) a zjistil, že finanční ředitelé nemusí nutně **rozumět** finanční bilanci nebo jiným finančním aspektům lépe než průměrný CFO (*skills*). Mnohem důležitější je, aby byli **schopni** porozumět obchodním problémům a jejich dopadům a vlivům na organizaci využitím svých finančních zkušeností jako nástroje (*competency*). Zkráceně tedy lze říci, že to nejsou znalosti nebo dovednosti, co odlišují nadprůměrný výkon od průměrného, ale jsou to právě schopnosti, resp. schopnosti chování.

3.2 Definice kompetencí

Definicí kompetencí jakožto schopností je celá řada, nejobecnější pojetí schopností je „to, co individuum může učinit.“ (Thurstone, 1924 s. 85, přel. autor). Ve smyslu pojetí pracovní výkonnosti existuje celá řada definicí. Obecně hovoříme o souboru určitých předpokladů nutných k úspěšnému vykonání určité činnosti. Uvedme proto některé z těchto definic, tak jak jsou používány v běžné odborné literatuře.

Jak již bylo řečeno v podkapitole historického úvodu, McClelland (1973) bere kompetence jako indikátor úspěšnosti výkonu na pracovišti. Kompetence tedy předpovídají mnohem více o úspěšnosti výkonu než inteligence.

Woodruffe (1990, (2000 s. 42)) chápe kompetence jako rozměry pracovního chování, které ovlivňují výkon. Lidé způsobí pro danou práci jsou ti, kteří plní očekávání týkající se výkonu. Být kompetentní tedy znamená, že pracovník je vybaven

vlastnostmi, znalostmi a zkušenostmi, které jsou nezbytné pro potřebné pracovní chování. Měl by být motivován chovat se požadovaným způsobem, čímž je myšleno vidět smysl v používání kompetencí a být ochoten projevit vlastní úsilí. Nakonec by měl mít příležitost projevit se požadovaným způsobem v kontextu situace.

Byham, ať již hovoří o *Dimensions* nebo o *Competencies*, je definuje jako „popis skupin (klastř) chování, motivací a znalostí souvisejících s pracovním úspěchem nebo neúspěchem, o kterých mohou být data o motivaci, znalostech nebo chování reliabilně tříděny." (1996 s.2, přel. autor).

Mansfield definuje kompetence jako „zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu" (1999, přel. autor).

Zwell (2000, s. 12, přel. autor) vidí kompetence jako „trvalý rys a charakteristiku, která determinuje výkon".

Rankin hovoří o kompetencích jako o očekávaném chování, které je zapotřebí k odvádění výsledků práce (2002). Kompetence tedy mohou vyjadřovat jak očekávané výsledky, tak způsob, jakým budou tyto aktivity prováděny.

Na závěr tohoto přehledu definic proto popíšme ještě definici navrženou Spencerem a Spencerem, kteří kompetence považují za „zásadní a dlouhotrvající charakteristiku osobnosti, která může predikovat chování" (1993, s. 9-12, přel. autor). Výhodou jejich přístupu je i navržený schématický model, který zpřehledňuje jednotlivé úrovně kompetencí. Dlouhotrvající charakteristikou osobnosti je míněno to, že kompetence je trvalou částí lidské osobnosti, která predikuje chování v nejširších možnostech, situacích a pracovních úkolech. Autoři

popisují několik úrovní kompetencí: dovednosti, znalosti, sebehodnocení, vlastnosti a motivy.

Úrovně kompetencí (Spencer a Spencer)	
Dovednosti	Věci, které lidé dobře ovládají, obratnost/ zručnost provádět určité fyzické nebo mentální úkoly, např. dovednost zubáře zaplnit zub, aniž by poškodil nerv.
Znalosti	Vědomosti o určitém tématu, např. znalost nervů v těle (ovšem testování znalostí nepredikuje úspěch v pracovním prostředí, jelikož netestuje znalosti tak, jak jsou využívány v dané roli/ pozici).
Sebehodnocení	Pohled člověka, jak vidí sám sebe, odráží jeho identitu, např. důvěra v to, že dokáže být efektivní téměř v jakékoli situaci je část konceptu sama o sobě.
Vlastnosti	Relativně trvalý rys osobnosti, odráží způsob, kterým máme tendenci druhé popisovat, např. sebeovládání je více komplex „konzistentní reakce na situaci“, někteří lidé tak snadno „nevycházejí“ a věci řeší v klidu, tyto rysy jsou obvyklé chování, díky kterému rozeznáváme lidi.
Motivy	Nevědomé pohnutky a preference, které pohánějí chování k určitému cíli/akci a jsou zdrojem uspokojení, např. lidé orientovaní na úspěch si stále kladou cíle a berou osobní odpovědnost za jejich dosažení a využívají zpětné vazby, aby vše zvládli ještě lépe.

Tabulka č. 2 – Úrovně schopností (dle Spencera a Spencera, 1993)

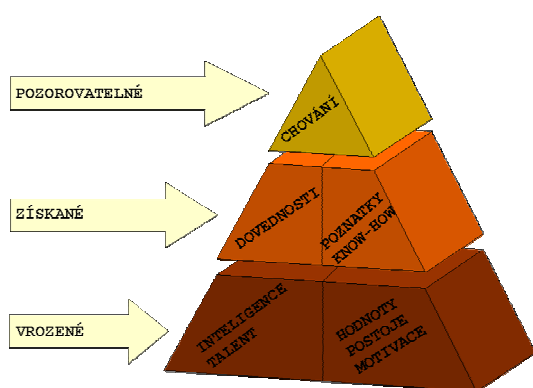
Tyto úrovně kompetencí mohou být prezentovány „modelem ledovce“ (Spencer a Spencer, 1993 s. 11, přel. autor):



Dovednosti a znalosti formují viditelný hrot kompetencí. Sebehodnocení (na vědomé úrovni), vlastnosti a motivy (existující pod povrchem a ležící blízko jádru osobnosti) formují spodní a méně viditelné prvky kompetence, ale s velkým účinkem na směr a kontrolu vnějšího chování.

Obrázek č. 1 – Úrovně kompetencí (Spencer a Spencer, 1993)

Z vlastních pracovních zkušeností se nám osvědčilo pracovat s podrobnějšími úrovněmi struktury kompetencí. Model struktury kompetencí vychází z vrozených, trvalých a relativně stabilních charakteristik a prvků získaných v rámci vzdělávání a rozvoje. Model dává důraz na vyjádření pozorovatelného chování a na to, co zaměstnanci opravdu dělají, nikoli na popis toho, co by měli dělat.



Obrázek č. 2 – Hierarchický model struktury kompetencí

3.3 Typy kompetencí

Výše zmiňovaní autoři se věnují nejen terminologii kompetencí, ale také jejich typům. Typům kompetencí, které by mohly být zařazeny do kompetenčního modelu a rozdělení kompetencí do jednotlivých kategorií, které zohledňují různé aspekty chování na pracovišti.

3.3.1. Druhy kompetencí

Podobně jako v případě definice kompetencí, i v případě vytváření typologie kompetencí je možné volit mezi několika přístupy.

Zwell (2000 s. 124, přel. autor) dělí schopnosti na 3 druhy: rozlišující, prahové a transformační schopnosti.

Druhy kompetencí (Zwell)	
Rozlišující	Schopnosti, které nejvíce odlišují nadprůměrný výkon od průměrného. Obecně tyto schopnosti zahrnují orientaci na výsledek, vliv a iniciativu.
Prahové	Schopnosti, jejichž minimální úroveň je nezbytná pro výkon povolání/ pracovní úspěch, nicméně vyšší úroveň nutně nekoreluje s nadprůměrným výkonem. U některých pozic například zájem o kvalitu nutně nerozlišuje nadprůměrný výkon, nicméně určitá úroveň zdatnosti v tomto směru je požadována.
Transformační	Schopnosti, ve kterých jsou zaměstnanci obecně většinou slabí a jejichž změna by se nejvíce podílela na zlepšení výkonu. Například schopnost vést ostatní je ta, ve které jsou manažeři nejčastěji slabí.

Tabulka č. 3 – Druhy schopností (dle Zwella, 2000)

Kompetenční model obvykle zahrnuje rozlišující kompetence. Můžeme mít důvod zařadit i prahové kompetence, ovšem je nutné se vyhnout záměně mezi rozlišujícími a prahovými kompetencemi. Mohlo by to zapříčinit, že zaměstnanec posune svou pozornost ke zlepšení těch schopností, které nutně nebudou mít vliv na změnu chování, místo toho, aby se zaměřil na rozvíjení potřebných vlastností.

Transformační kompetence jsou nejčastěji těmi, které v kompetenčním modelu chybí. Pokud nikdo není silný v dané schopnosti, nikdy si nebude uvědomovat její všudypřítomný nedostatek. Nicméně zahrnutí právě těchto kompetencí je klíčem ke zlepšení organizací a vytvoření „kultury schopností“.

Spencer a Spencer dělí kompetence do dvou kategorií: rozlišující a prahové.

Druhy kompetencí (Spencer a Spencer)	
Rozlišující	Schopnosti umožňující rozlišení mezi nadprůměrným a průměrným výkonem.
Prahové	Základní charakteristiky, které potřebuje každý pracovník k tomu, aby jeho výkon byl alespoň minimálně efektivní, ale nerozlišují nadprůměrný výkon od průměrného. Např. prahová kompetence pro prodávajícího je znalost produktu nebo to, jak vyplnit účet.

Tabulka č. 4 – Druhy schopností (dle Spencera a Spencera, 1993)

Byham (1996 s. 13) dělí schopnosti do tří typů: týkající se chování (1), dovednosti a znalosti (2), motivace (3).

Druhy kompetencí (Byham)	
Týkající se chování	Odráž chování a jednání jedince na dobrém či slabém výkonu.
Dovednosti a znalosti	Znalosti jedince týkající se faktů, technologií, procesů, práce, organizace atd. Často jsou jako znakem těchto znalostí používány diplomy, licence, certifikáty apod.
Motivace	Názor jedince na jeho práci, organizaci, místo apod.

Tabulka č. 5 – Druhy schopností (dle Byhama, 1996)

Pluralita přístupů v určení druhů kompetencí se jeví jako nepraktická, pokud je musíme využít při tvorbě kompetenčních modelů. Ze zkušeností se nám jeví jako nejefektivnější v kompetenčním modelu zvažovat transformační kompetence, stejně tak jako rozlišující kompetence, které navrhuje Zwell (2000). Naši praktickou zkušenost tedy můžeme popsat a využít pro vlastní přístup při používání druhů kompetencí. Několik příkladů to může názorně ilustrovat.

Transformační a rozlišující kompetence se zaměřují na identifikování schopností, které jsou relevantní pro danou pozici. Kromě toho dávají možnost rozlišit nadprůměrný výkon od průměrného a podprůměrného. Tyto schopnosti jsou zahrnuty do kompetenčního modelu. Například, pokud je připravován kompetenční model pro management, je třeba se ujistit, že schopnosti zahrnuté do tohoto modelu jsou pro danou pozici opravdu relevantní. To znamená, že umožní identifikovat současnou úroveň dané kompetence u každého zaměstnance a rozlišit u nich nadprůměrný/ průměrný/ podprůměrný výkon tak, aby jim pomohl zlepšit se.

To znamená, že např. kompetence potřebné pro manažery nejsou zahrnuty v modelu pro specialisty, kteří neřídí lidi. Pokud jsou specialisté zahrnuti do nějakého projektu, kde mají koordinovat tým nebo ostatní kolegy, jsou tyto potřeby reflektovány v dodatečných kompetencích zaměřených na projektový management a organizační schopnosti.

Řešení problémů spojené s analytickými kompetence se týká specialistů, kteří jsou zahrnuti například do supervize technologie a řízení jejich funkčnosti. Tyto kompetence se ovšem netýkají pracovníků, kteří jsou povinni při vzniklých potížích volat specialisty. Vyjímkou by ovšem bylo tyto

kompetence do kompetenčního modelu zahrnout, pokud je cílem společnosti mít pracovníky, kteří budou schopni analyzovat vzniklé potíže.

Jindy, pokud se v počáteční analýze zjistí, že manažeři prokazují nedostatečné chování nebo jsou opravdu slabí v konkrétních kompetencích (relevantních pro danou pozici či společnost), je užitečné zařadit tyto kompetence nezávisle do modelu. I přesto, že jsou součástí již předem zahrnutých kompetencí. K tomu dochází například v tomto případě - kompetence jako vedení lidí zahrnujeme nezávisle do manažerského kompetenčního modelu, pokud víme, že manažeři jsou opravdu slabí v této schopnosti. Činíme tak s cílem, aby se na ni zaměřili, i přesto, že už je zahrnuta v kompetencích v manažerských dovednostech.

Vyjdeme-li z těchto zkušeností, celkově tedy můžeme hovořit o rozdělení na základní a specifické kompetence (viz. následující tabulka).

Druhy kompetencí	
Základní	Kompetence požadované pro všechny pracovní pozice napříč společnostmi, které přispívají k organizační kultuře a dosahování cílů společnosti. Jejich začleněním do kompetenčního modelu se společnost může soustředit na chování k posílení vizí a hodnot společnosti (to znamená, že proměnové schopnosti mohou být zahrnuty zde - např. zákaznická orientace, týmová práce, sdílení informací atd.)
Specifické	Kompetence požadované u specifického pracovního výkonu, vztahující se ke konkrétním úkolům, umožňující efektivitu a zvládání interpersonálních situací. Technické schopnosti týkající se technické expertízy také náleží ke specifickým schopnostem. Specifické schopnosti současně umožňují rozlišení ve výkonu mezi zaměstnanci. Např. rozvoj zaměstnanců, strategické plánování, budování vztahů, aktivní naslouchání, otevřenost ke změně atd. patří ke specifickým schopnostem manažera, které jemu a jeho podřízeným umožňují dosáhnout vyššího výkonu. Specifické schopnosti lze rozlišovat na kompetence pro manažery a pro ostatní zaměstnance, kteří nevedou lidi.

Tabulka č. 6 – Druhy kompetencí

3.3.2. Kategorie kompetencí

Jednotlivé kompetence chování můžeme uspořádat do kategorií podle chování na pracovišti (Zwell, 2000 s. 14). Každá kategorie odráží odlišný aspekt chování, který je ovlivněn např. osobnostními znaky nebo motivačním profilem. Kategorie se týkají požadavků na výkon, zaměřují se tedy na výsledky chování, nikoli na úroveň znalostí a požadovaných dovedností.

I zde se setkáváme s více přístupy ke kategorizaci kompetencí.

Zwell rozlišuje 5 druhů kompetencí: plnění úkolů, vztahy, osobní atributy, manažerské kompetence a vedení/leadership.

Kategorie kompetencí (Zwell)	
Plnění úkolů	Schopnosti spojené s dobrým pracovním výkonem.
Vztahy	Schopnosti týkající se komunikace a spolupráce s ostatními a uspokojování jejich potřeb.
Osobní atributy	Schopnosti pro jedince nezbytné, související s tím, jak lidé myslí, učí se, cítí a rozvíjejí se.
Manažerské	Schopnosti speciálně se vztahující k vedení, supervizi a rozvoji lidí.
Vedení/leadership	Schopnosti vztahující se k vedení organizace a lidí, k dosažení záměrů, vizí a cílů organizace.

Tabulka č. 7 – Kategorie kompetencí (dle Zwell, 2000)

Hroník (2006 s. 32) rozlišuje tři hlavní kategorie kompetencí: řešení problémů, interpersonální kompetence, sebeřízení.

Kategorie kompetencí (Hroník)	
Řešení problému	Přístup jedince k daným úkolům a problémům, aktivita, vyhledávání, předvídání – proaktivita, nebo opačně pasivní, chaotický, mechanický přístup.
Interpersonální kompetence	Vztah k druhým lidem při řešení úkolu, problému. Vyhledávání kontaktu s druhými, jejich vedení, nechání se řídit.
Sebeřízení	Chování k sobě a projev emocí, zvládání sama sebe při řešení úkolu, problému, sebedůvěra.

Tabulka č. 8 – Kategorie kompetencí (dle Hroníka, 2006)

Nejobecněji můžeme dělit kompetence na sociální a pracovní (Armstrong, 1999 s. 152-153).

Kategorie kompetencí (Armstrong)	
Pracovní, odborné schopnosti, „tvrdé“ kompetence	Týkají se očekávaného výkonu na pracovišti, to, co musí lidé umět a dělat, aby mohli efektivně zastávat své role/pozice.
Sociální, schopnosti chování, „měkké“ kompetence	Týkají se očekávaného chování, tj. typ chování, který je třeba k odvádění výsledků. Schopnost efektivně zvládat interpersonální situace, zdali jedinec je schopen dosahovat požadovaných výkonů z hlediska vlivu na své okolí. Jsou komplexem mnoha složek.

Tabulka č. 9 – Kategorie kompetencí (dle Armstronga, 1999)

V případě kategorizace jde o rozčlenění kompetencí do větších skupin, které podpoří vnitřní logiku kompetenčních modelů. Tento pohled na členění kompetencí vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytvářejí zároveň širší kompetence firmy a jedná se o sociálněpsychologický pohled na kompetence.

4 Popis a hodnocení kompetencí

Definování kompetencí poskytuje východisko pro používání kompetencí v rámci organizace/ společnosti. Nicméně, vždy čelíme překážkám, jak popsat kompetenci, aby byla dostatečně srozumitelná a v praxi použitelná. Srozumitelnost a použitelnost kompetencí je tak největší výzvou.

4.1 Popis kompetencí

V rámci popisu kompetencí se setkáváme s třemi hlavními přístupy k jejich definování: 1. Obecnou definici, 2. BARS - Behaviorálně zakotvenou hodnoticí škálou, 3. Komplexní definicí o třech částech (Byham, 1997 s. 24-26.).

1. Obecná definice - stručný popis obsahu dané kompetence. Účelem je usnadnit celkový přehled jednotlivých kompetencí, ať již při používání v rámci kompetenčního modelu, při popisu pracovní pozice/ role nebo při hodnocení během Assessment/ Develomenet Centre, 360° zpětné vazbě či v hodnotících formulářích řízení výkonnosti.

1. Obecná definice	
Stručné vysvětlení obsahu dané kompetence, vhodná pro obecnou diskuzi. Nevýhodou absence hlubší specifické informace o kompetenci, nelze pokládat za zcela reliabilní nástroj.	
Koncepční myšlení	Induktivní přístup k řešení problémů, uvažování v souvislostech, jejich ozřejmování ostatním, zvažování a zpracování velkého množství informací do jednoduchého, srozumitelného vzorce, skládání informací z různých oblastí v celek, plánování v dlouhodobém horizontu.
Analýza/řešení problémů	Získání relevantních informací a identifikování klíčových problémů a vztahů na základě těchto informací, porovnání dat z různých zdrojů, identifikace vztahu příčiny a důsledků.

Tabulka č. 10 – Popis kompetencí – obecná definice

2. Behaviorálně zakotvená hodnoticí škála (BARS - Behaviorally anchored rating scale) – popisuje různé stupně pozorovatelného chování vztaženého k dané kompetenci. Na rozdíl od obecné definice jsou přidány příklady chování, které definují kompetenci s větší jasností. Nicméně i tato škála s sebou nese jisté nevýhody, které podrobněji rozebíráme v podkapitole „Hodnocení kompetencí“.

2. Behaviorálně zakotvená hodnoticí škála (BARS)	
Popisuje chování od jednoduchého k více komplexnímu, stanovuje efektivní, neefektivní a neutrálního pracovní chování, které je možno pozorovat.	
Koncepční myšlení	Induktivní přístup k řešení problémů, uvažování v souvislostech, jejich ozřejmování ostatním, zvažování a zpracování velkého množství informací do jednoduchého, srozumitelného vzorce, skládání informací z různých oblastí v celek, plánování v dlouhodobém horizontu.
1. Spoléhá se na minulé zkušenosti: K tomu, aby pochopil nové situace využívá pouze minulé zkušenosti. 2. Analyzuje zákonitosti: Pozoruje trendy a vzájemné vztahy mezi daty. Porovnává současné situace s těmi, které potkal a řešil v minulosti. 3. Aplikuje teorie: K pochopení a přezkoumání situací využívá teoretické znalosti, modifikuje minulé zkušenosti k pochopení nových situací. 4. Integruje komplexní data a situace: Aplikuje teoretické znalosti a integruje myšlenky, problémy a závěry do jasných a praktických konceptů. 5. Vytváří nové koncepty pro komplexní problémy: Generuje a testuje nové koncepty a integruje je do tradičních a ověřených. Přichází s novými praktickými odpověďmi a vysvětlením pro komplexní problémy. 6. Vytváří nové teorie: Na základě zdánlivě vzájemně nesouvisejících dat identifikuje skryté vztahy. Vytváří nové teorie, které vysvětlují situace a problémy komplexním způsobem.	

Tabulka č. 11 – Popis kompetencí – BARS – Koncepční myšlení

3. Komplexní definice o třech částech – vyčerpávající přístup k definici. Definice zahrnuje v první řadě **stručný popis kompetence** (obecná definice), který pomáhá v lepší orientaci mezi kompetencemi a také přispívá k validitě popisu kompetence pro všechny pozice ve společnosti. Popis se obvykle shoduje pro jednotlivé pozice. Za druhé obsahuje **klíčové kroky** přímo určené pro danou pozici/ roli. A za třetí, používá **reprezentativní příklady, resp. projevy žádoucího chování**, které poskytují

specifické informace o relevantnosti kompetence k dané pozici/ roli. Při přípravě komplexní definice jsou využity informace z analýzy pracovních pozic, které jsou přizpůsobeny daným potřebám. Nicméně některé příklady mohou být pro všechny pozice stejné a pocházejí ze standardního seznamu. Pro jasnost a zvýšení pravděpodobnosti porozumění je nutné propojit kompetence s určitou pracovní aktivitou.

3. Komplexní definice o třech částech	
Obecná definice	
Analýza/Zhodnocení problémů	Získání relevantních informací a identifikování klíčových problémů a vztahů na základě těchto informací, porovnání dat z různých zdrojů, identifikace vztahu příčiny a důsledků.
Klíčové kroky	
Identifikování sporných otázek a problémů: rozpoznávání hlavních problémů, identifikování klíčových faktů, hlavních bodů a trendů, rozlišování relevantních dat.	
Vyhledávání informací: rozpoznání/identifikování chybějících informací nebo potřeby doplňujících informací, získání informací srozumitelným popsáním toho, co je třeba znát a možné prostředky k získání těchto informací, konkrétní ověřování fakt a obdržení potřebných informací.	
Vyhledávání vztahů: organizování informací a dat k identifikování/ vysvětlení trendů, problémů a jejich příčin, porovnávání a kombinace informací, vyhledávání asociací mezi zdánlivě nezávislými událostmi nebo problémy k poznání trendů, problémů a možných vztahů a příčin.	
Provádění analýzy dat: organizace kvantitativních dat k identifikaci/ vysvětlení trendů a problémů a jejich příčin.	
Reprezentativní příklady/projevy žádoucího chování	
Zkoumá a rozumí osobním a mezilidským konfliktům, které se mohou stát na pracovišti.	
Přezkoumává historické prohlášení a regionálních plány k vytvoření realizovatelného každoročního rozpočtu.	
Hodnotí návrat investic do vzdělávacích aktivit (např. nákladů na semináře versus garantované výnosy).	
Naslouchá neformálním poznámkám na pracovišti, které naznačují potřebu monitorovat určité prodejní aktivity.	
Identifikuje problémy a potenciálních problémy mezi jednatelem a zákazníky.	
Klade zjišťující otázky k určení, co je nejdůležitější pro jednatele v budování obchodních aktivit.	
Sleduje transakce na vysoké úrovni mezi jednatelem a zákazníkem.	
Hodnotí zdroje/prostředky, které jsou potřebné k vyřešení sporných otázek nebo problémů.	
Rozvíjí náborový plán, který určuje počet jednatelů, které je třeba nabrat.	

Tabulka č. 12 – Popis kompetencí – Komplexní definice o třech částech – Analýza/Zhodnocení problémů – Příklad pro obchodní manažery

V rámci pracovních zkušeností jsme se setkali se situací ve výrobních společnostech, že někteří pracovníci (zvláště na nižších pozicích) mají problémy s porozuměním používání škály BARS. Z těchto důvodů se nám osvědčilo definovat kompetence zjednodušeně pro nižší pozice a komplexněji pro pozice specialistů a manažerů. Zjednodušená definice obsahuje obecnou definici a klíčové kroky, které musí být rozeznány v pozorovaném chování pracovníků při dosahování úspěšné výkonnosti.

4.2 Hodnocení kompetencí

Cílem hodnocení kompetencí je reliabilita. Tedy to, aby více hodnotitelů dospělo ke shodnému hodnocení. Hodnocení musí jasně popisovat pozorovatelné chování, znalosti a motivaci.

Efektivita kompetenčního modelu závisí i na tom, zda je správně nastavena hodnotící škála a tudíž jestli je umožněno správné hodnocení jednotlivých kompetencí.

Lze hovořit o dvou hlavních typech hodnotící škály (Byham, 1997 s. 28-32), a to o Numerické škále (Likertova škála) a již zmiňované Behaviorálně zakotvené hodnotící škála (BARS), používané nejen k popisu kompetence, ale i k hodnocení.

1. Numerická škála – ke každé kompetenci je stanovena přijatelná úroveň pro danou pozici a pomocí numerické škály se hodnotí, nakolik pracovník této úrovni dosahuje. Klíč k úspěchu tohoto hodnocení je definovat to, co znamená „přijatelné“. „Přijatelné znamená plně funkční, úspěšné vykonávání práce, ne na průměrné úrovni.“ (Byham, 1997 s. 28, přel. autor).

Numerická škála může mít od tří do deseti stupňů, nicméně nejčastěji se používá pětidílná stupnice (0-4 nebo 1-5). Ostatní stupnice diferencují např. jen v jedné polovině nebo jsou jejich krajní hodnoty minimálně využívány. Pětidílná stupnice nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci a v případě adekvátního užívání můžeme předpokládat, že hodnocení bude víceméně odpovídat Gaussově křivce.

1. Numerická škála - typ Likertovy škály		
Využití při výběru, řízení výkonu nebo povýšení (rozhodování, zda je jedinec schopen na sebe přijmout novou odpovědnost, nebo vést tým bez formální změny současné situace apod.).		
5	Vynikající úroveň	Významně nad kritérii požadovanými pro úspěšný pracovní výkon.
4	Velmi dobrá úroveň	Obecně převyšující kritéria relevantní ke kvalitě a kvantitě požadovaného chování.
3	Odpovídající úroveň	Plní daná kritéria relevantní ke kvalitě a kvantitě požadovaného chování.
2	Nedostatečná úroveň	Obecně neplní kritéria relevantní ke kvalitě a kvantitě požadovaného chování.
1	Dlouhodobě nedostatečná úroveň	Významně pod požadovanými kritérii pro úspěšný pracovní výkon

Tabulka č. 13 – Hodnocení kompetencí – Numerická škála

Výhody – nenáročnost na trénink hodnotitelů. Hodnotitelé jsou se škálou ztotožnění většinou již krátce po školení. Obecně je brána jako jednoduchá pro vytvoření i použití, snadnost udržování bez mnoha „zmatků“.

Nevýhody - nevhodnost pro porovnání jednotlivců vzhledem k požadavkům početných pozic/ rolí na různých úrovních organizace, vzhledem k tomu je relevantní pouze k dané pozici/ roli. Zpětná vazba z hodnocení poskytuje jen málo užitečných informací, které by pomohly pracovníkům zlepšit jejich chování a výkon. Stupeň sám o sobě neříká, v čem se zlepšit a co je třeba se naučit.

2. Behaviorálně zakotvená hodnotící škála - umožňuje hodnocení pracovníka na základě kompetencí a srovnání výkonu s požadavky u několika pozic/ rolí na různých úrovních organizace. Cílem je nalezení odpovídajícího individuálního hodnocení schopností vzhledem k požadavkům na různé pozice napříč organizací. Hodnocením lze podpořit horizontální pracovní postup nebo kariérové a rozvojové plánování. K vývoji této škály je třeba stanovení efektivního, neefektivního a neutrálního pracovní chování. Pracovníci jsou zařazováni dle jednotlivých položek na numerické stupnici a položky odrážejí příklady skutečného chování při práci. Konkrétní chování poskytuje referenční bod, oproti kterému je srovnávána výkonnost pracovníka. Záměrně uvádíme stejnou tabulku jako tabulku č. 11, abychom ukázali na možnost využití BARS jak k popisu kompetence, tak k jejímu hodnocení.

2. Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS)	
Popisuje chování od jednoduchého k více komplexnímu, stanovuje efektivní, neefektivní a neutrálního pracovní chování, které je možno pozorovat.	
Koncepční myšlení	Induktivní přístup k řešení problémů, uvažování v souvislostech, jejich ozřejmování ostatním, zvažování a zpracování velkého množství informací do jednoduchého, srozumitelného vzorce, skládání informací z různých oblastí v celek, plánování v dlouhodobém horizontu.
1. Spoléhá se na minulé zkušenosti: K tomu, aby pochopil nové situace využívá pouze minulé zkušenosti. 2. Analyzuje zákonitosti: Pozoruje trendy a vzájemné vztahy mezi daty. Porovnává současné situace s těmi, které potkal a řešil v minulosti. 3. Aplikuje teorie: K pochopení a přezkoumání situací využívá teoretické znalosti, modifikuje minulé zkušenosti k pochopení nových situací. 4. Integruje komplexní data a situace: Aplikuje teoretické znalosti a integruje myšlenky, problémy a závěry do jasných a praktických konceptů. 5. Vytváří nové koncepty pro komplexní problémy: Generuje a testuje nové koncepty a integruje je do tradičních a ověřených. Přichází s novými praktickými odpověďmi a vysvětlením pro komplexní problémy. 6. Vytváří nové teorie: Na základě zdánlivě vzájemně nesouvisejících dat identifikuje skryté vztahy. Vytváří nové teorie, které vysvětlují situace a problémy komplexním způsobem.	

Tabulka č. 14 - Hodnocení kompetencí - BARS

Výhody - porovnání jednotlivců vzhledem k požadavkům pozic na různých úrovních organizace (např. pracovník může získat

hodnocení „6“ v kompetenci iniciativa vzhledem k úrovni nadřízeného, ale pouze „2“ vzhledem k úrovni generálního ředitele). Dobře sestavená škála BARS poskytuje hodnotitelům radu jak hodnotit, což zvyšuje realibilitu a přesnost.

Nevýhody - přílišná specifičnost nebo naopak obecnost (škála je příliš specifická, pokud hodnotitel vidí hodnoceného mezi 4-6 popisy a nemůže přijít na to, jak daného pracovníka hodnotit; škála je příliš obecná, pokud hodnotitel nemůže najít ani jeden popis, který by pasoval na hodnoceného.). **Nejedná se o škálu**, škála tvořená popisy není škálou, která by se vyvíjela zezdola nahoru, to může zapříčinit, že pracovník je dobře zařazen u třetího popisu, ale neprojevuje chování z prvního popisu. **Předurčení pouze pro některé pozice ve firmě**, některé škály pasují pouze na pracovníky ve vedení organizace, např. pokud definujeme popis „3“ nebo pro jiný popis, že přizpůsobivost znamená „obsáhlé a dlouhodobé přepracování do vlastní strategie nebo strategie klienta“, třeba že osoba může přizpůsobivost projevovat v různých podobách souvisejících s její současnou pozicí. **Pouze pozitivní popisy**, některé škály nezahrnují popisy negativního chování.

Dle nalezených nevýhod škály BARS bychom se mohli ptát, proč ji vlastně vůbec používat. Byham (1996 s. 32) uvádí, že se s danými problémy lze vypořádat. Sleduje zejména následující čtyři výtky vůči BARS.

Výtka 1: Přílišná specifičnost nebo naopak obecnost – tento problém je eliminován tím, že při vývoji stupnice hodnocení se už nevybírají příklady chování k ilustraci bodů na škále. Je

integrována přítomnost či absence všech klíčových kroků nutných k definici odpovídajícího stanovení stupňů - hodnocení.

Výtka 2: Nejedná se o škálu – škála je rozšířena o stupně, ve kterých jsou vyjádřeny klíčové kroky. Škála je tvořena vzestupně s pozitivními příklady a přibližně se stejnými intervaly mezi jednotlivými body.

Výtka 3: Použití pouze pro některé pozice ve firmě – klíčové kroky nejsou specifické pouze pro jednu úroveň nebo pozici.

Výtka 4: Pouze pozitivní popisy – negativní příklady jsou zajištěny bodem „1“ naznačující slabou výkonnost.

BARS - Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (Byham)	
5	Převyšuje všechny klíčové kroky, plně ovládá všechny aspekty této kompetence.
4	
3	Dobrá výkon/ odpovídající úroveň ve většině důležitých/ rozhodujících klíčových krocích, potřebuje rozvoj v některých klíčových krocích.
2	
1	Přiměřený výkon v základních klíčových krocích, ale jednoznačně potřebuje rozvoj v několika klíčových krocích.

Tabulka č. 15 - Hodnocení kompetencí - BARS (dle Byhama, 1996)

Z pracovních zkušeností se nám osvědčilo používat komplexnější definici kompetencí na bázi BARS. Při její tvorbě postupujeme podle následujících šesti kroků:

1. Nejprve obecně definujeme kompetence.

Zaměření na výsledek
Vytrvalý tlak na dosažení výsledku, schopnost stanovit si jasné cíle a priority, odpovědnost při dosahování požadovaných výsledků, dotahování věcí do konce, zvládání stresu, energie, drive.

Tabulka č. 16 - Obecná definice kompetence

2. Stanovíme 5 stupňů pozorovatelného chování s využitím jak pozitivních, tak negativních charakteristik klíčových kroků. Vlastní analýzu začneme definicí požadovaného chování (standardní úrovně), s označením 3 nebo A, která odpovídá

obecné definicí a klíčovým krokům. Popisuje požadované chování potřebné pro úspěšný výkon na dané pozici.

Zaměření na výsledek	
A	Dynamický, proaktivní; pracuje systematicky a efektivně; dodržuje dohodnuté termíny; přijímá náročné a nepopulární rozhodnutí; dokáže se vyrovnat se stresem.

Tabulka č. 17 – Hodnocení kompetence

3. Poté definujeme chování, které nekoresponduje se standardem (dlouhodobě nedostatečná úroveň), s označením 1 nebo C. Daný stupeň obsahuje negativní, neuspokojivé aspekty chování.

Zaměření na výsledek	
C	Při zadání úkolu dlouho nevydrží, úkol nedokončuje; nedodržuje termíny; vyhýbá se přijímání náročných a nepopulárních rozhodnutí; ve stresových a náročných situacích selhává.

Tabulka č. 18 – Hodnocení kompetence

4. Za čtvrté definujeme nedostatečnou úroveň chování s potenciálem, které označíme 2 nebo B. K definování klíčových kroků a požadovaného chování použijeme příslovce jako: občas, ne vždy, většinou, skoro vždy apod.

Zaměření na výsledek	
B	K dokončení úkolu potřebuje delší čas; dokáže si stanovit cíle; většinou dodržuje termíny; skoro vždy přijme náročné a nepopulární rozhodnutí; některé stresové situace ovlivňují jeho výkon

Tabulka č. 19 – Hodnocení kompetence

5. Dalším, pátým krokem, definujeme, co je nad standardem požadované úrovně (pokročilá úroveň), s označením 4 nebo A+. Popisované chování zdůrazňuje více proaktivní přístup, což znamená, že pracovník je schopen vykonávat nejen to, co je požadováno, ale dovede být krok napřed, dovede vysvětlit dopady nebo přínosy těchto kroků svým kolegům či podřízeným. Je schopen předvídat některé úrovně plánovaných kroků atd.

Zaměření na výsledek	
A+	Pracuje s vysokým pracovním nasazením; umí si vhodně zorganizovat svou práci, i práci týmu; dodržuje termíny, předchází jejich nesplnění (kontroluje je).

Tabulka č. 20 – Hodnocení kompetence

6. Nakonec, při definování „Vynikající úrovně“, s označením 5 nebo A++, se zaměřujeme na chování v dané kompetenci, ve které pracovník ukazuje iniciativu, předjímá všechny možnosti a eventuality významně nad standardní úroveň požadovanou na dané pozici pro úspěšný výkon.

Zaměření na výsledek	
A++	Přichází s opatřeními snižujícími riziko nesplnění cílů, zvládá i velmi náročné situace; dokáže objektivně posoudit daný stav, odhadnout; důsledky a samostatně přijmout rozhodnutí

Tabulka č. 21 – Hodnocení kompetencí

Tato více komplexní BARS definice může fungovat v případě, že pozorovatelné chování je jasně popsáno a neexistuje žádné výrazné překrývání mezi jednotlivými popisy pozorovatelného chování.

Nicméně rizikem této definice je to, že pro hodnotitele může být obtížné rozhodnout, zda je pracovník na úrovni A+ nebo A++ v případě, pokud pracovník splní je jeden nebo dva aspekty požadovaného chování.

4.3 Zlepšení kompetencí

Je důležité být si vědom skutečnosti, že některé kompetence lze rozvíjet jednodušeji, než jiné. Úrovně kompetencí byly prezentovány prostřednictvím „modelu ledovce“ ve třetí kapitole.

Výzkum potvrdil, že některé kompetence mohou být snáze změnitelné, než ostatní. Tabulka ukazuje některé rozdíly

v možnostech rozvoje kompetencí a je založena na zjištění z výzkumu, který provedl Eichiner, Lombardo (Zwell, 2000 s. 33 podle Eichiner, Lombardo, 1997).

„Zlepšitelnost“ kompetencí	
Možnosti rozvoje	Kompetence
Snadný rozvoj - kompetence na úrovni znalostí nebo dovedností	Rozvoj druhých, týmová práce, řízení výkonnosti, zákaznická orientace, technické znalosti
Obtížněji rozvíjené - kompetence na úrovni sebehodnocení a vlastností	Orientace na výsledek, rozhodování, vliv, řešení konfliktů, strategické myšlení, analytické myšlení
Obtížně rozvíjené - kompetence na úrovni vlastností a motivace	Iniciativa, inovace, stres management, flexibilita, koncepční myšlení, pravda a čestnost

Tabulka č. 22 - Změnitelnost kompetencí

Při práci na změně pracovní kultury a zlepšování individuální a skupinové výkonnosti skrze rozvoj kompetencí vyšly najevo tři skutečnosti.

1. Porozumět složkám kompetencí je důležité, aby se mohlo pomoci pracovníkům s rozvojem kompetencí. Podle analýzy toho, kde se problémy nacházejí, může být zaměřena pozornost na jejich řešení.

2. Pozitivní očekávání přináší lepší výsledky než negativní očekávání. Nezáleží na tom, jak je obtížné danou kompetenci změnit. Pracovníci se více zlepší, pokud je od nich více očekáváno a mají možnost i více očekávat od sebe.

3. K radikální změně nelze dojít snadno a rychle. Žádný aspekt kompetence nelze změnit přes noc a některé z nich se nedají změnit vůbec.

Navzdory obtížím existuje značný potenciál zisku při snaze o zlepšení kompetencí. I malé zlepšení kompetencí u velkého počtu pracovníků může mít obrovský dopad na organizaci. Skutečnost, že rozvoj kompetencí je často pomalý, není důvodem rozvoj

neuskutečnit. I malé zlepšení kompetencí může mít za následek nový vynález, zlepšení procesu nebo udržení zákazníků, kteří by jinak přešli ke konkurenci.

Máme zkušenosti, že znalosti možností rozvoje kompetencí jsou velmi důležité pro řízení očekávání klienta. Někdy mají klienti pocit, že kompetenční model je samospasný a vyřeší problémy spojené s nedostatečným chováním pracovníků pokud možno v krátkém časovém období.

Tento předpoklad je u klientů správný, pouze pokud se jejich očekávání týkají kompetencí na úrovni znalostí a dovedností (viz tabulka č. 22). Naopak by měli přijmout, že jsou-li nedostatky v chování na úrovni kompetencí sebehodnocení, bude zlepšení trvat delší dobu a na rozvoj kompetencí je třeba se zaměřit dlouhodobě.

Týkají-li se nedostatky chování kompetencí na úrovni vlastností a motivací, je třeba zvážit další možnosti, jako například přeřazení pracovníka na relevantnější pozici nebo výběrem nového pracovníka s dostatečným chováním pro požadované kompetence raději, než se snažit o rozvoj a ztrácet čas.

5 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu může být relativně jednoduchým procesem, nebo může zabrat roky a být finančně velmi nákladná. Neexistuje jeden správný přístup, jak vytvořit kompetenční model. To, jak bude vytvořen, by mělo záviset na charakteru společnosti a na tom, k jakému účelu bude model používán, dostupných finančních a lidských zdrojů, jako kdo potřebuje být začleněn do procesu tvorby a schválení a kdo se bude podílet na procesu implementace.

Občas se setkáváme se situacemi, kdy jsou k tvorbě kompetenčního modelu přizvány prestižní konzultantské firmy víceméně z „politických důvodů“ proto, aby prokázaly spolehlivost metody. Jindy je naopak třeba slevit z požadavků a použít méně nákladný model, zejména z důvodů nedostatku finančních zdrojů.

5.1 Sběr dat pro tvorbu kompetenčního modelu

Zwell (2000 s. 124-126) rozlišuje několik možných přístupů ke sběru dat za účelem tvorby kompetenčního modelu.

Tradiční přístup ke stanovení kompetencí zahrnuje studium pracovníků s nadprůměrnou výkonností, identifikování jejich vlastností, charakteristik a chování, které je odlišují od průměrně výkonných zaměstnanců. Jednou z možností je sledovat pracovníky s nadprůměrným a průměrným výkonem během jejich pracovního dne a podrobně si zapisovat svá pozorování o tom, co dělají. A následně tak identifikovat rozdíly mezi těmito dvěma skupinami pracovníků.

Druhý možný přístup je provádět rozhovory a organizovat diskuzní fóra s manažery a pracovníky s nadprůměrnou výkonností

a pokládat jim otázky typu: Co je třeba k úspěchu na této pozici?, Proč někteří na této pozici neuspěli?, Které vlastnosti odlišují vynikající výkon od průměrného?.

Jiný přístup je poskytnout manažerům a pracovníkům s nadprůměrnou výkonností seznam kompetencí a nechat je, aby je seřadili dle důležitosti pro danou pozici.

Další přístup k identifikování rozlišujících schopností chování je provést BEI (Behavioral Event Interview) s pracovníky s nadprůměrnou a průměrnou pracovní výkonností. Při používání této metody chce tazatel po pracovníkovi, aby popsal události, které co nejlépe vystihují, co dělá. Tazatel se ptá na úspěšné a neúspěšné události během posledních 12-18 měsíců, z toho důvodu, aby získal více informací vztahujících se k chování, myšlení, pocitům a efektivnosti. Rozhovory jsou nahrávány, přepsány a nakódovány dle ostatních kompetencí v prepisech. Následně je provedena statistická analýza, která stanoví frekvenci a míru, na které se dané kompetence odlišují v nadprůměrném a průměrném výkonu.

Rychlejší a efektivnější přístup k definování kompetencí je využití efektivní škály BARS. Proces se skládá z následujících kroků: ohodnotit vzorek nadprůměrných a průměrných pracovníků využitím škály pro velké množství kompetencí (20 a více); spočítat průměrné skóre každé skupiny kompetencí; odečíst průměrné skóre skupiny s průměrnou výkonností od skupiny s nadprůměrnou výkonností k získání průměrného rozdílu mezi dvěma skupinami; vytvořit pořadí kompetencí na základě průměrného rozdílu mezi dvěma skupinami; na rozdíl mezi průměrnou a nadprůměrnou výkonností se jednotlivé kompetence podílejí dle svého pořadí v seznamu, první nejvíce atd.

Tučně zvýrazněné kompetence v tabulce znázorňují ty, které se na rozdílu mezi průměrnou a nadprůměrnou výkonností podílejí nejvíce.

Srovnání průměrů kompetencí (Zwell)				
Kompetence	Průměrní pracovníci	Nadprůměrní pracovníci	Rozdíl	Pořadí
1. Řízení výkonu	6.0	8.3	2.3	7
2. Orientace na výsledky	5.3	8.3	3.0	4
3. Vliv	4.7	7.3	2.6	6
4. Iniciativa	6.3	7.3	1.0	16
5. Podnikavost	5.0	6.3	1.3	15
6. Orientace na kvalitu	6.3	7.0	0.7	17
7. Přesvědčivá komunikace	4.0	6.0	2.0	8
8. Slovní komunikace	6.0	6.0	0.0	19
9. Písemná komunikace	5.3	6.7	1.4	13
10. Pozornost ke komunikaci	6.7	6.3	-0.4	20
11. Interpersonální vztahy	4.3	8.3	4.0	2
12. Koncepční myšlení	4.7	6.3	1.6	12
13. Analytické myšlení	6.3	7.0	0.7	17
14. Kvalita rozhodování	5.3	6.7	1.4	13
15. Strategické myšlení	4.3	6.3	2.0	8
16. Poctivost a pravdivost	6.0	7.7	1.7	10
17. Flexibilita	4.3	8.7	4.4	1
18. Zákaznická orientace	5.3	8.7	3.4	3
19. Týmová práce	6.0	7.7	1.7	10
20. Rozhodnost	6.0	8.7	2.7	5

Tabulka č. 23 – Sběr dat – Porovnání průměru kompetencí (Zwell, 2000 s. 126, přel. autor)

Nicméně některé společnosti nemají dostatek pracovníků s nadprůměrnou výkonností, se kterými by mohly srovnat průměrné pracovníky. Např. jedna výrobní společnost byla schopna identifikovat pouze 3 pracovníky s nadprůměrnou výkonností přesto, že měla 3 500 zaměstnanců. V tomto případě nelze zmiňovaný postup použít.

Jiným problémem vztahujícím se k výběru kompetencí pro kompetenční model je to, že existují kompetence, ve kterých je většina manažerů slabá, např. v rozvoji druhých. Rozvoj druhých nerozlišuje nadprůměrnou výkonnost od průměrné, ale i přesto je důležité ho začlenit do kompetenčního modelu z důvodu úspěchu společnosti v budoucnu.

V důsledku časových a finančních nákladů související s tvorbou kompetenčního modelu není překvapující, že se mnoho organizací rozhodne pro kontaktování konzultantské společnosti se zakázkou o tvorbu modelu na základě odbornosti a zkušeností.

5.2 Různé přístupy ke kompetenčním modelům

Kolik kompetenčních modelů společnost vlastně potřebuje? Společný model pro všechny pracovníky nebo model pro každou pozici či model pro každého pracovníka?

Zwell (2000 s. 127-133) uvádí několik možných přístupů k tvorbě kompetenčního modelu (dále jen KM) – Univerzální sada kompetencí pro všechny pracovníky/pozice; KM dle pozice; KM dle pracovního zařazení (např. prodej, marketing, výroba, HR, senior management, zákaznický servis atd.); KM dle úrovně a pozice/ zařazení; Modifikace tradičního přístupu; Kompetenční matice dle úrovně a schopností. Tyto přístupy rozšiřujeme o vlastní pracovní zkušenosti.

1. Univerzální sada kompetencí pro všechny pracovníky/ pozice
– použití stejných kompetencí pro všechny pozice napříč společnostmi.

1. Univerzální sada kompetencí pro všechny pracovníky/pozice	
Mnoho organizací volí jednoduchost využíváním stejných kompetencí pro všechny pozice. Univerzální kompetenční model může zahrnovat např. orientaci na výsledky, iniciativu, zákaznickou orientaci, inovaci, orientaci na kvalitu, analytické myšlení, poctivost a pravdivost a další.	
Výhody	Posiluje povědomí o kompetencích, zjednodušuje vzájemné srovnání pracovníků napříč pozicemi. Výhodné využití při výběru a rozvoje pracovníků, podporuje proces změn.
Nevýhody	Přílišná povrchnost kompetencí pro hodnocení a měření. Důsledkem univerzálnosti je obsažený kompetenční model, např. až 22 kompetencí – manažeři ani pracovníci tak nemají čas na analýzu a hodnocení projevovaného chování a výkon u tolika kompetencí. Některé kompetence jsou nerelevantní pro nemanážerské pozice, jejich zařazením do modelu přispívají ke zmatení, jejich vynecháním redukuje efektivitu modelu pro manažery.

Tabulka č. 24 – Univerzální sada kompetencí

Ze zkušeností nám vyplývá, že tento model je příliš obecný a jen částečně reflektuje důležité kompetence pro konkrétní pozice. K tomu je pozorovatelné chování definováno natolik široce a obecně, že model přestává být uživatelsky přátelský, nižší pozice mu nerozumí, vyšší pozice by ho potřebovali redefinovat pro své potřeby... To může zapříčinit, že se model stane pouze formálním nástrojem, bez návaznosti na další HR procesy.

Možným řešením je definovat několik základních kompetencí pro všechny pozice napříč společností, vybrané základní kompetence jsou v těsném propojení hodnotami a společnou kulturou organizace nebo kompetence umožňují celé společnosti zaměřit se na zlepšení chování rozhodující pro zlepšení společnosti a konkurenceschopnosti. Z důkladné analýzy pozice/ pracovního zařazení navrhnout seznam specifických kompetencí relevantních pro většinu pozic.

Univerzální sada kompetencí – příklad modifikace		
Kompetenční klastr	Kompetence	Pozice
Základní kompetence	Komunikační dovednosti	Pro všechny pozice
	Týmová práce	
	Sebeřízení	
	Orientace na zákazníka (interní i externí)	
Specifické kompetence	Rozvoj ostatních	Střední/ top management, specialisté
	Projektové řízení	Střední/ top management, nižší specialisté, specialisté, administrativní pracovníci (při účasti na projektech)
	Ekonomické myšlení	Střední/ top management, nižší specialisté, specialisté, administrativní pracovníci
	Koncepční myšlení	Střední/ top management, specialisté
	Manažerské dovednosti	Střední/ top management

Tabulka č. 25 – Univerzální sada kompetencí – Příklad modifikace

Tabulka ukazuje na rozdělení základních a specifických kompetencí, které lze připravit na základě rozhovorů s manažery a vytvořit tak relevantní specifické kompetence pro každou pozici. Což v reálu znamená, že pracovníci mají 4 základní kompetence. Kompetenční model pro nižší specialisty se skládá ze 4 základních a 2 specifických kompetencí, pro specialisty ze 4 základních a 5 specifických kompetencí, pro manažery ze všech 9 kompetencí.

Dále je možné tento model modifikovat – máme-li specialistu s potenciálem pro manažerskou pozici, může mít kompetenční model obsahující všech 12 kompetencí jako přípravu pro manažerskou pozici. To samé lze použít, pokud by společnost potřebovala povýšit např. nižší specialisty na specialisty.

2. Kompetenční model dle pozic – opakem Universální sady kompetencí, nejčastěji je vytvářen pro pracovníky za účelem Assessment/ Development Centre, 360° zpětné vazby.

Na základě analýzy popisu pracovního místa, rozhovorů nadřízených manažerů a situací ve společnosti lze navrhnout sadu kompetencí, která je rozhodující pro vybrané pozice. Kompetenční model tak umožňuje rozlišovat mezi nadprůměrnou/ průměrnou a podprůměrnou výkonností.

2. Kompetenční model dle pozice	
Opakem Universální sady kompetencí je kompetenční model dle pozic. Vývoj pro pracovníky s velkým vlivem a důležitostí.	
Výhody	Zohlednění potřeb specifických pozic s vysokým stupněm důležitosti a vlivem. Může pomoci organizaci zlepšit výkon konkrétních pozic.
Nevýhody	Vývoj kompetenčního modelu značně namáhavé, časově a finančně náročné. Nedostatek stejných kompetenčních rysů mezi pozicemi ztěžuje srovnání a kontrast mezi současnými kandidáty na různých pozicích. Při každém přesunu pracovníka na jinou pozici se bude muset seznámit s novými kompetencemi, na které se má zaměřit.

Tabulka č. 26 – Kompetenční model dle pozice

3. Kompetenční model dle pracovního zařazení - model je vytvářen pro typický soubor pracovních pozic (prodej, marketing, výroba, IT, HR, senior management, administrativa, zákaznický servis, provoz apod.). Tento přístup je efektivní, pokud společnost potřebuje implementovat např. novou prodejní strategii a potřebuje posílit obchodní oddělení nabráním nových prodejců nebo řídit výkonnost všech prodejců. Kompetenční model je tak vytvářen pro toto konkrétní oddělení.

3. Kompetenční model dle pracovního zařazení	
Typický model pro prodej může zahrnovat kompetence jako analytické myšlení, důraz na kvalitu, orientace na služby, týmová práce, drive, iniciativa, inovace, schopnost empatie, řízení výkonu, pozornost ke komunikaci, orientace na výsledek.	
Výhody	Počet 10-15 kompetencí je zvládnutelný co se týče vývoje i udržování. Stejný model odpovídá všem pozicím v rámci pracovního zařazení, tudíž pracovníci se mohou zaměřit na rozvoj stejných kompetencí. Snadné srovnání různých pracovníků v rámci pracovního zařazení k plánování nástupnictví a organizování rozvoje.
Nevýhody	Stejně jako v Universální sadě kompetencí mají manažeři stejný model kompetencí jako ostatní v rámci pracovního zařazení, pokud není přístup modifikován přidáním modelu speciálně pro manažery a leadery.

Tabulka č. 27 - Kompetenční model dle pracovního zařazení

4. Kompetenční model dle úrovně a pozice/ pracovní role - rozlišení jednotlivých úrovní zběhlosti v rámci pozic nebo pracovního zařazení a poté stanovení úrovně kompetencí pro každou úroveň, resp. vytvoření kompetenčních profilů.

4. Kompetenční model dle úrovně a pozice/pracovní role	
Některé firmy např. využívají jeden kompetenční model od nejnižších pozic až po partnerské pozice. Na každé progresivní úrovni se pro každou kompetenci očekává vyšší úroveň dovedností.	
Zkušenosti/řešení	Kromě toho na každé úrovni je přidána 1-3 kompetence, která je pro danou úroveň důležitá. Např. partner společnosti musí být efektivní v business rozvoji, a tudíž potřebuje být silný v budování vztahů a vlivu, kompetencích, které jsou na nižší úrovni méně podstatné.

Tabulka č. 28 - Kompetenční model dle úrovně a pozice/pracovní role

5. Modifikace tradičních přístupů - možné způsoby, jak zlepšit universální kompetenční model.

A. Vytvoření tří pozičních úrovní pro KM: obecný model pro každého pracovníka, manažerský model se sadou důležitých kompetencí pro manažery, model pro vedoucí pracovníky.

B. Stejné řešení lze využít pro zvyšování efektivity jednotlivých oddělení a to přidáním manažerských kompetencí pro oddělení prodeje/výroby atd. Tento přístup umožňuje rozlišovat mezi jednotlivými úrovněmi pracovníků.

C. Definování kompetencí napříč společnostmi, které budou v každém kompetenčním modelu a budou tak posilovat hlavní hodnoty společnosti a posilovat změnu kultury ve společnosti.

6. Kompetenční matice - úroveň a znalosti - přístup k měření kompetencí je definování znalostních úrovní kompetencí na základě souboru chování, které se na dané úrovni na určité pozici očekává.

6. Kompetenční matice - úroveň a znalost					
Čísla v hodnoticím systému jsou nahrazena pracovními tituly.					
Výhody	Pomáhá pracovníkovi porozumět požadované úrovni znalostí/ dovedností pro každou kompetenci na své pracovní úrovni.				
Nevýhody	V případě, že je někdo v rámci jedné kompetence v něčem silný, ale v něčem slabý.				
Zkušenosti/řešení	Jednotlivé kompetence můžeme rozdělit do několika aspektů, graf znázorňuje, které aspekty a na jaké úrovni by měl pracovník mít.				
Příklad					
Zákaznická orientace	Budování vztahu s klienty	Vnímavost k potřebám klientů	Efektivní komunikace s klienty	Zvládání očekávání klienta	Jednání s obtížnými klienty
Senior management					
Střední management					
Odborní pracovníci					
Techničtí pracovníci					
Administrativa					
 Expert  Specialista  Základní					

Tabulka č. 29 - Kompetenční matice

6 Přínos kompetenčního modelu

Kompetence mohou ovlivnit veškeré chování v organizaci nezbytné k rozvoji organizace a kompetenční model může být jedním z důležitých nástrojů řízení lidí.

Pojem kompetence se stal jádrem personálního řízení. Je spojen s jedním z cílů řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet kompetentní pracovníky, kteří budou schopni reagovat na potřeby organizace, dosahovat vytyčených cílů a maximalizovat tak svůj podíl na dosažení celopodnikových cílů (Wágnerová, 2007 s.63).

Kompetence mohou nasměrovat celou organizaci k chování, které je nejzákladnější pro rozvoj organizace.

Za účelem použití kompetenčního modelu je nutné vytvořit takový model, prostřednictvím kterého je možné přesně měřit jak kompetenci samotnou, tak pokrok v ní a přivést tak do organizace pracovníky, kteří budou splňovat požadované chování. Kompetenční model se pak následně může stát vhodným vstupem do dalších HR programů.

Nejčastěji se jedná o propojení kompetencí s řízením pracovní výkonnosti, získáváním a výběrem pracovníků, vzděláváním a rozvojem pracovníků a často také s řízením odměňování, ve snaze o zefektivnění těchto procesů.

Následující HR postupy mohou využít kompetencí ke zlepšení své vlastní funkčnosti:

1. Řízení pracovní výkonnosti - jsou-li kompetence použity pro hodnocení výkonnosti, musí se vztahovat na pozorovatelné chování, výkonnostní cíle a celkový úspěch na konkrétní pracovní pozici. Podrobně se tématu propojení kompetencí a

řízení pracovní výkonnosti věnujeme v druhé kapitole teoretické části naší práce.

2. Získávání a výběr pracovníků – využití pro specifikaci požadavků na pracovní místo pro pracovníka. Přístup založený na kompetencích může pomoci rozpoznat, které metody výběru (Assessment Centre, strukturovaný rozhovor, psychologické testy aj.) přinesou s největší pravděpodobností požadované informace o uchazeči. V rozhovoru se otázky mohou zaměřit na konkrétní oblasti kompetencí s cílem určit, do jaké míry uchazeči odpovídají specifikaci dané pozice.

3. Vzdělávání a rozvoj – profily rolí mohou obsahovat i požadavky na potřebné kompetence. Kompetence poskytnou strukturu, která pomůže zhodnotit znalosti pracovníků, identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje a pomůže tak k vytvoření plánu na změnu a zlepšení potřebných kompetencí. K rozpoznání kompetencí potřebných k rozvoji používáme mimo jiné Development Centre (rozvojové programy).

4. Řízení odměňování - můžeme hovořit o koncepci odměňování dle přínosu, tedy odměňování jak podle dosažených výsledků, tak podle úrovně kompetencí pracovníků (Armstrong, 2007 s. 157). Používáme-li kompetence k určení odměny, mzdy a benefitů, je třeba mít jasné prostředky ke stanovení měřitelnosti kompetencí pracovníků, tak aby systém zůstal transparentní a motivující.

Na základě pracovních zkušeností si dovoluujeme poukázat na další možnosti aplikace kompetenčního modelu:

1. Design pracovní role – při zvažování, jak strukturovat/restrukturovat pracovní roli, mohou kompetence pomoci zjistit, které dovednosti mohou sloužit k naplnění požadavků dané role.

Zároveň mohou kompetence motivovat a vytvářet. K zakončení této analýzy je třeba stanovit měřitelné kompetence.

2. Popis pracovní pozice – obsahuje seznam kompetencí relevantních pro konkrétní pozici. V seznamu mohou být také uvedeny prahové kompetence (viz podkapitola „Typy kompetencí“) nezbytné pro úspěch na pozici. Dále jsou v seznamu kompetence potřebné pro následující pozici v kariérním postupu.

3. Řízení kariéry – plánování kariéry je funkční postup jedinců v organizaci v souladu s posouzením potřeb organizace, jejím potenciálem a preferencemi jednotlivých pracovníků. Kompetence zde definují to, co lidé potřebují znát a být schopni udělat pro výkon práce na úrovni s vyšší odpovědností. Pro každou úroveň jsou stanoveny úrovně kompetencí, které je třeba dosáhnout pro kariérní postup.

4. Plánování nástupnictví – nejedná se pouze o identifikaci možných následníků, ale o vytvoření souboru talentů, ke kterým bude moci organizace sáhnout v případě potřeby. Kompetence shodné pro několik pozic přinášejí možnost porovnání napříč jednotlivými pozicemi.

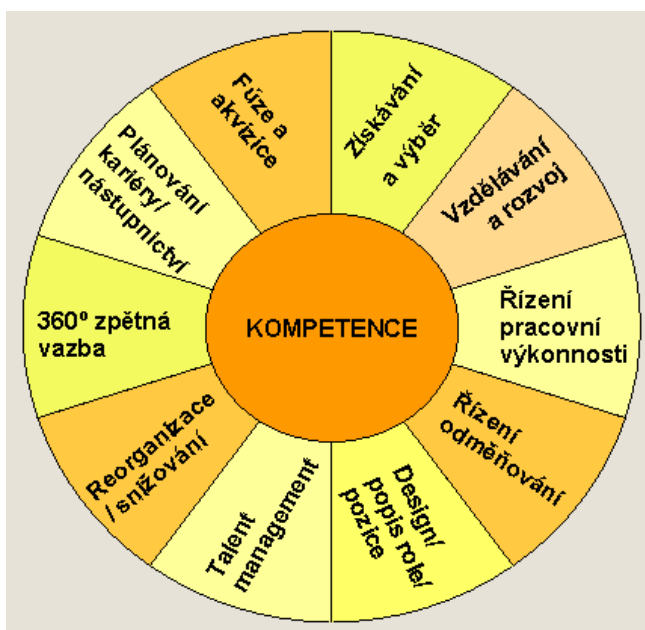
5. Talent management – jedná se o propojení, získání, stabilizaci, motivaci, rozvoj a plánování následnictví talentů tak, aby tvořily celek, který organizaci pomůže udržet potřebné talentované pracovníky. Identifikace pracovníků s potenciálem na základě kompetencí, které následně poskytují základ pro vzdělávání, plánování a rozvoj kariéry.

6. 360° zpětná vazba – v případě použití kompetencí pro tento typ hodnocení je třeba pečlivě strukturovat kompetence takovým způsobem, který usnadňuje rychlé a snadné měření s minimální potřebou zaškolovat hodnotitele.

7. Reorganizace a plánování, snižování stavu pracovníků – v případě personálních změn při reorganizaci společnosti je výhodné použít kompetence tak, aby se prolínaly napříč pozicemi, resp. aby co nejvíce pozic mělo shodné kompetence pro možnost vzájemného srovnání jednotlivých pracovníků.

8. Fúze a akvizice – využití kompetencí k posouzení manažerského týmu u organizací, které budou sloučeny nebo získány.

Nejdůkladnějším způsobem je zavedení komplexně propracované a vzájemně provázané HR oblasti, jejichž pevným jádrem jsou kompetence.



Obrázek č. 3 – Propojení kompetencí s HR procesy

HR procesy založené na kompetencích zjednodušují proces zlepšování výkonnosti organizace, protože vše je sjednoceno skrze společnou terminologii.

7 Zkoumání kompetenčního modelu

Praktická část diplomové práce se zabývá testováním a ověřováním kompetenčního modelu. Teoretická část nám posloužila jako shrnutí dosavadních přístupů a poznatků k této problematice. Jejich vzájemným srovnáváním, uváděním jejich výhod a nevýhod a zmiňováním získaných praktických zkušeností se nyní posouváme k vlastnímu teoretickému rámci a použití metod k ověření námi stanovených hypotéz.

Klíčovou oblastí úspěchu v činnosti jakékoli organizace je schopnost rozvinout a využít veškerý potenciál, kterým její pracovníci disponují. V naší práci poukazujeme na to, že řízení založené na schopnostech chování, tj. kompetencích klade důraz na výsledky a prokazatelné prvky, přímo a jasně provázané na úspěšnou činnost daného zaměstnance. Přístup se tedy opírá o analýzu strategických potřeb organizace vycházející z popisu nadprůměrných výkonů v chování zaměstnanců, které slouží jako základ tvorby kompetenčního modelu.

Kompetence je souhrn dosahované výkonnosti zaměstnanců a přinášeného potenciálu. Chybí-li tedy jedna z těchto složek – výkonnost nebo potenciál, chybí i sama kompetence jako celek. Podstatou je harmonie mezi tím, co člověk dělá a co by mohl dělat, tedy shoda mezi požadavky a možnostmi. Posuzujeme skutečný výkon na pozadí osobního potenciálu zaměstnance.

Praktická část se skládá z osmi podkapitol, ve kterých jsou představeny cíle šetření, hypotézy, design metody, výběr vzorku, způsob získávání dat k ověření hypotéz, zpracování našich dat a interpretace výsledků, které obsahují návrh revize kompetenčního modelu a diskuzi k praktické části.

7.1 Cíle praktické části

Cílem našeho zkoumání je zjistit, zda u daného (již vytvořeného) modelu můžeme hovořit o jeho efektivitě. Tedy zda a jak je model ve společnosti využíván, reflektuje její aktuální strategické potřeby a jak je propojen s ostatními HR procesy. Za tímto účelem podrobíme model, s ním související dokumenty, ale i prostředí společnosti důkladné analýze (ať již pomocí obsahové analýzy dokumentů nebo rozhovorů s vybranými manažery). Identifikujeme nedostatky a příležitosti ke zlepšení a navrhneme možná řešení situace.

Hovoříme-li o efektivním kompetenčním modelu, je třeba si položit otázku, co vlastně má být efektivní, zda model nebo kompetence? Validní a reliabilní model nemůže být vytvořen bez efektivně stanovených kompetencí. Což je kromě validity a reliability také jejich identifikovatelnost, definovatelnost, srozumitelnost a komunikovatelnost, které přispívají k funkčnosti modelu. Bez těchto předpokladů nevejde model jako celek, ani jednotlivé kompetence do povědomí pracovníků a nebude možné tak konstatovat, že je model „alespoň“ využíván, tak jak bylo řečeno na úplném začátku naší práce.

Reliabilní kompetence definují očekávané výstupy úsilí jednotlivců a způsoby, jak budou tyto činnosti provedeny. Kompetence jsou projevem řeči výkonů, stanovují způsoby nebo-li chování, které musí zaměstnanec mít nebo si osvojit, aby jeho využitím bylo dosaženo vysoké výkonnosti. Protože to není model, ale kompetence, které zůstávají a jsou stále přítomné na pracovišti.

7.2 Hypotetické předpoklady

Teoretický rámec se opírá o dva hypotetické předpoklady, které vymezují způsob našeho postupu. Klíčovým problémem jak v teoretické, tak v praktické části této práce je vztah mezi kompetencí, hodnocením a zlepšením pracovní výkonnosti (strategickými potřebami organizace) a ověřením kompetenčního modelu.

První předpoklad, na který se zaměřujeme, se týká vztahu mezi kompetenčním modelem a pracovní výkonností. Je to nejobecnější hypotéza, která nám zakotvuje problematiku KM v rámci jiných HR procesů. Tento vztah vychází původně ze dvou odlišných přístupů týkajících se chování. První přístup zdůrazňuje schopnost podávat výkon odpovídající standardům, tím, že tyto standardy definuje a následně určí minimální požadavky na výkon práce, který je ještě možné akceptovat. Druhý přístup klade důraz na úspěšný výkon a snaží se najít kritické faktory, které odlišují nadprůměrné pracovníky od průměrných při výkonu dané práce. V naší praktické části jsme zvolili druhý přístup a proto se k němu váže i tato první a výchozí hypotéza:

1. Kompetenční model je založen na prvcích podporující pracovní výkonnost. Jakmile jsou tyto prvky rozpoznány (porovnáním nadprůměrné a průměrné výkonnosti), je možné předvídat úspěšnost zaměstnance na daném pracovním místě.

Druhým problémem, který v praktické části řešíme, je obecně použití kompetenčního modelu. Kompetence jako taková se váže k dlouhodobé výkonnosti a ne k časově omezenému výkonu. Kompetenční model klade důraz na identifikaci a analýzu úspěšných vzorců chování, které povedou ke stanoveným cílům. Kompetenční model je zároveň zasazením kompetence do logické

struktury, tedy modelu, který zajišťuje z dlouhodobého hlediska pracovní výkonnost. Z teoretické části víme, že posuzování a hodnocení pracovní výkonnosti se může provádět vícero způsoby. Například v systému MBO jsou při hodnocení více upřednostňovány dosahované cíle. Pro kompetenční model je ale podstatnější způsob plnění cíle, tj. zaměření se na chování i výsledky. Druhý hypotetický předpoklad proto formulujeme následujícím vztahem:

2. Hodnocení pracovní výkonnosti pomocí kompetenčního modelu vychází z analýzy nadprůměrných výkonů. Uspořádání kompetencí do modelu, tj. do logicky provázané struktury, je předpokladem pro hodnocení výkonnosti, která bere v úvahu jak individuální cíle, tak cíle organizace.

7.3 Volba základních metod

Obecně společnosti přistupují ať již k tvorbě nebo k revizi kompetenčního modelu s různými očekáváními. Některé očekávají nový nástroj užitečný k výběru lidí, analýzu tréninkových potřeb, vytvoření a zlepšení procesu řízení výkonnosti. Jiné společnosti očekávají komplexní propojení HR procesů do jednoho efektivního a funkčního celku, další například spuštění nového odměňovacího systému, design talent managementu nebo schéma kariérového plánování.

Nemůžeme hovořit o jednom možném přístupu k získání potřebných dat. I samotný pokus o přenesení a aplikaci modelu do jiné společnosti je riskantní a závisí na velké podobnosti či shodě mnoha parametrů obou organizací. Jak již zmiňujeme v páté kapitole „Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu“, samotná tvorba modelu a to, k jakému účelu bude sloužit, závisí

na konkrétní společnosti, na dostupných finančních a lidských zdrojích apod. Jde především o zohlednění míry využití zdrojů a účelnost vůči dosažení cíle.

Možné přístupy k získání dat pro tvorbu kompetenčního modelu jsou popsány v páté kapitole. Za účelem ověření stanovených hypotéz a revize kompetenčního modelu jsem zvolili analýzu interních dokumentů a samotný kompetenční model (obecné popisy kompetencí, behaviorální popisy chování, škálu hodnocení, kompetenční profily a provázanost s jinými procesy).

Jako další zdroj potřebných informací jsme zvolili metodu polostrukturovaných rozhovorů s vybranými manažery a lokálními HR manažery. Rozhovory byly zaměřeny na zjištění vlastních příkladů požadovaného chování a na samotnou práci a spokojenost s kompetenčním modelem.

7.4 Výběr vzorku

Práce s kompetenčními modely je velmi praktická a časově náročná disciplína. Z tohoto důvodu byla revize kompetenčního modelu týmovou prací, na které se kromě mě podílel i manažer zajišťující kvalitu výstupů.

Pro ověření stanovených hypotéz jsme si vybrali významnou komoditní společnost se sídlem v zahraničí, jejíž zakázkou byla revize kompetenčního modelu.

Z důvodu zachování anonymity společnosti uvádíme pouze její obecný popis. Mateřská společnost sídlí v zahraničí a její dceřiná řídicí společnost, resp. centrála pro Českou republiku je umístěna v Praze. Další pobočky společnosti sídlí v regionech. V roce 2007 došlo ke změně strategie firmy a každá z regionálních společností je nyní více zodpovědná za vlastní

obchodní strategii a udržení vazeb s klientem. S přechodem na obchodní společnosti souvisel i požadavek vedení společnosti na revizi a rozšíření některých nemanážerských pozic (u klíčových pracovníků) zohledněných v kompetenčním modelu.

7.5 Získávání dat

Dříve, než jsme začali samotnou práci s klientem, zjistili jsme si, kromě informací o obchodních výsledcích a strategii, podrobnější informace o dané společnosti, především o její korporátní kultuře, která vypovídá o její vizi, poslání a hodnotách (tj. o tom, jak se věci dělají ve společnosti, jak se jedná s lidmi, v co společnost věří). Korporátní kultura stanovuje limity schopností a efektivity organizace.

Potřebná data pro ověření stanovených hypotéz a revizi kompetenčního modelu byla získána na základě analýzy interních dokumentů, seznámení se s výsledky původní analýzy, z analýzy současného modelu a z rozhovorů s vybranými manažery a lokálními manažery HR. Manažeři byli vybráni dle jednotlivých funkčních oblastí a společností za pomoci HR manažerů znalých prostředí.

Na tomto místě je nutné zdůraznit, že značná část dokumentů není veřejně přístupná a zaměstnanci na straně klienta mají většinou tendenci dokumenty spíše „zadržovat“, než-li poskytovat. Proto je nutná podrobná znalost firemního prostředí a procesů, abychom věděli, které dokumenty si vyžádat.

Obsahy interních dokumentů, výsledky původní analýzy a záznamy rozhovorů patří k důvěrným materiálům společnosti a jsou jejím majetkem, finální podoba zrevidovaného kompetenčního modelu se stala předmětem obchodní smlouvy. Z těchto důvodů zde

neuvádíme jakékoli podrobné informace. Vedoucí práce byl seznámen s jejich detailní podobou, v této práci pouze nastiňujeme některé části materiálů, které nijak neohroží anonymitu společnosti ani obchodní tajemství.

Revize kompetenčního modelu probíhala v průběhu září až prosince 2008 a to ve fázích „Analýza současného stavu“, a „Revize a rozšíření kompetenčního modelu“. Fáze „Ověření funkčnosti kompetenčního modelu“ je plánovaná na září 2009.

7.6 Zpracování dat

Záměrem „Analýzy současné situace“ bylo zmapovat způsoby práce s kompetenčním modelem s cílem určit, zda stávající model dostatečně diferencuje v hodnocení jednotlivých manažerů, zda je účinný pro identifikaci rozvojových potřeb pracovníků a zda je pro pracovníky srozumitelný, tudíž zda je ve společnosti používán. Zároveň jsme zjišťovali, jakým výzvám společnost v současné době čelí, pro které nové pozice chce vytvořit kompetenční model.

7.6.1. Analýza dokumentů

Analýza dokumentů se týkala seznámení se s výsledky původní analýzy, analýzy původního kompetenčního modelu, obsahové analýzy interních dokumentů.

A. Analýza původního modelu a interních dokumentů

Fáze tvorby původního modelu

Tvorba modelu probíhala ve dvou fázích: „Sběr informací a jejich analýza“ a „Tvorba kompetenčního modelu“.

Cílem I. fáze bylo získání relevantních informací, které byly klíčové pro tvorbu kompetenčního modelu. Bylo třeba se seznámit s HR procesy v dané oblasti (tj. zejména se stávajícím systémem řízení výkonnosti a hodnocení, se současným KM, se způsobem jeho tvorby a valorizací) a zároveň se seznámit se strategickými cíli společnosti, jejími hlavními činnostmi, kritickými faktory úspěchu společnosti, popř. definovanými způsobilostmi společnosti, které umožnily identifikovat klíčové schopnosti, dovednosti, znalosti a vlastnosti, které byly z hlediska hlavního směřování a hlavních činností nutným předpokladem úspěchu společnosti.

Předmětem II. fáze bylo vlastní navržení kompetenčního modelu, které bylo založeno jednak na výstupech I. fáze a současně bylo podloženo výstupy z rozhovorů s vybranými zástupci managementu, které byly realizovány během II. fáze. Cílem těchto rozhovorů byla zejména identifikace klíčových „vzorců jednání“, které jsou manažery vnímány jako žádoucí a vedoucí k úspěchu a k plnění stanovených cílů na individuální, týmové a celofiremní úrovni. Rozhovory tak byly zaměřeny na behaviorální analýzu úspěchů a neúspěchů, způsobů dosahování cílů a zvládání překážek, diferenciaci „výkonných a nevýkonných“ zaměstnanců, zvládnutí patřičných hodnot a jejich projevů v pracovním jednání. Výstupy behaviorální analýzy byly použity pro následné definování skupiny schopností, dovedností, vlastností, popř. postojů a hodnot. S těmito východisky byl navržen kompetenční model, který se skládá z klastrů s jednotlivými kompetencemi a jejich popisu. Pro jednotlivé úrovně řízení byl rozpracován kompetenční profil, který pro definované skupiny managementu popisuje žádoucí úroveň

jednotlivých kompetencí v navržené škále a v konkrétních behaviorálních projevech.

Ideálně by po těchto dvou fázích následovala třetí fáze, jejímž cílem by bylo ověření funkčnosti kompetenčního modelu. Tedy ohodnocení managementu po určité době a provedení diferenciální analýzy, která by porovнала výsledky ohodnocení s výsledky hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Pokud je model správně nastaven, měli by ti manažeři, kteří dosahují úspěchů, být hodnoceni výrazně lépe než manažeři s průměrným či podprůměrným výkonem. Současně tato analýza musí být doplněna dalšími rozhovory, které budou zaměřeny na validaci kompetenčního modelu. Nicméně tato fáze při tvorbě původního kompetenčního modelu neproběhla a funkčnost modelu nebyla nijak prověřována. Tak jak zmiňujeme v úvodu naší práce, právě chybějící třetí fáze je častým problémem při tvorbě kompetenčních modelů. Zpětně již nikdo neověřuje, zda a jak je model používán a zda jeho užívání vede k zefektivnění daných procesů.

Popis kompetencí původního modelu

Jak jsme uvedli na začátku této kapitoly, společnost je řízena centrálně ze zahraničí. Vztah k zahraničí je jedním z faktorů, který ovlivňuje v době globalizace možnosti nakládat mimo jiné i s kompetenčním modelem zcela podle místních potřeb, protože je nutné zachovat srozumitelnost korporátních procesů i pro zahraniční management. Kompetenční klastry a jednotlivé kompetence byly tedy převzaty ze zahraničí. Nemůžeme tak hovořit o identifikaci a analýze úspěšných vzorců chování ve vztahu ke stanoveným cílům a následnému „pojmenování“

jednotlivých kompetencí. Jako výhodné můžeme vidět jednotně formulované očekávání v rámci celé společnosti, nicméně jako nevýhodné se jeví nemožnost zdůraznění jiných klíčových kompetencí v závislosti na regionu.

Kompetence

V teoretické části jsme zmiňovali, že kompetence se navenek projevují prostřednictvím chování. K jejich vymezení potřebujeme minimálně název dané kompetence a projevy žádoucího chování. Ideálně je vymezení doplněno také o obecný popis kompetence.

V případě této společnosti byly jednotlivé kompetence předem stanoveny. Nicméně obecné definice jednotlivých kompetencí nebyly zcela srozumitelné, resp. byly spíše nejednoznačné a některé kompetence se dokonce překrývaly. Ve společnosti tak chyběl „slovník“ kompetencí.

Celkem se jednalo o 11 kompetencí seskupených do 5 klastrů, z nichž uvádíme (z již zmiňovaných důvodů) jako příklad pouze tři kompetenční klastry.

Kompetence v původním kompetenčním modelu (1)	
Sociální kompetence	
Týmová práce	Zajímá se, reaguje na kolegy v týmu, integruje své zájmy se zájmy skupiny, dává konkrétní a věcnou zpětnou vazbu, aktivně nabízí pomoc a radu, řešení problému hledá kolektivně, zajímá se o názor ostatních a bere ho v úvahu.
Vytrvalost/přesvědčivost	Přesvědčí ostatní o svém názoru, stojí si za ním, dokáže ostatní ovlivnit svým směrem, dává najevo osobní angažovanost při řešení konfliktu, snaží se implementovat odsouhl. stanovisko – způsob řešení, otevřeně poukazuje na problém.
Manažerské kompetence	
Orientace na zaměstnance	Definuje pravidla a směr, podává podřízeným informace pravidelně, komunikuje otevřeně, otevřeně je chválí a oceňuje, podporuje je, rozvíjí jejich potenciál, citlivě deleguje pracovní úkoly, důvěřuje podřízeným, motivuje je dle jejich osobních potřeb a jejich potenciálu.
Orientace na úkol/cíl	Nastavuje smysluplné, měřitelné a závazné cíle, definuje časový rámec práce a tím podřízené motivuje k dosažení cíle, nastavuje priority, průběžně kontroluje plnění cílů a předběžné termíny, dosahuje cílů včas ve vysoké kvalitě v rámci naplánovaného rozpočtu.

Tabulka č.30 - Kompetence v původním kompetenčním modelu (1)

Kompetence v původním kompetenčním modelu (2)	
Podnikatelské kompetence	
Strategická orientace	Plánuje a rozvíjí dlouhodobé cíle v rámci svých odpovědností, rozpozná klíčové faktory úspěchu, dlouhodobé trendy, příležitosti a rizika a přemění je v transparentní, hledá možnosti dosažení dlouhodobých cílů, jeho rozhodnutí jsou jasná a předmětná, při rozhodování bere v úvahu možné strategické následky, vybírá z různých obchodních možností s přihlédnutím k dlouhodobé strategii.
Orientace na výsledek	Aktivně se vyrovnává s rizikem, optimalizuje výkon v rámci své odpovědnosti pomocí řízení nákladů a kvality, racionálně se rozhoduje v nejasných podmínkách, pravidelně sleduje konkurenceschopnost, plánuje efektivní nakládání se zdroji, aby dosáhl vytyčeného výsledku, rozhoduje na základě analýzy zisků a ztrát.

Tabulka č.31 - Kompetence v původním kompetenčním modelu (2)

Kompetenční profily

V teoretické části hovoříme o různých přístupech ke kompetenčním modelům, o výhodách a nevýhodách společných kompetenčních modelů pro všechny pozice, o možnostech tvorby modelů dle pozic, pracovního zařazení nebo o kompetenční matici, neboli o kompetenčním profilu. Kompetenčním profilem míníme sadu kompetencí, které jsou nutné k výkonu práce na určité pozici, v určitém pracovním zařazení.

Pracovní pozice je vždy definována více než jednou kompetencí. Určitá kompetence je vázána ke specifickému pracovnímu zařazení. Kompetenční profil tak představuje uspokojivé zvládnutí pracovního výkonu v rozsahu dané popisem práce.

V námi zkoumané společnosti bylo vytvořeno celkem 28 kompetenčních profilů, pro 7 funkčních oblastí po 4 manažerských úrovních. Manažerské úrovně odpovídaly centrálnímu nastavení a nereflektovaly manažerské úrovně v českém prostředí. Mezi jednotlivými profily byly minimální rozdíly - všechny kompetence byly vyžadovány u všech profilů, nepatrná byla též odlišnost úrovní jednotlivých kompetencí, nejčastěji se na sedmibodové škále pohybovala na stupni 4 a 5.

Tabulka znázorňuje příklad kompetenčního profilu pro HR oddělení. Zvýrazněna je jediná změna oproti ostatním manažerským úrovním.

Ukázka kompetenčního profilu pro HR oddělení				
Požadovaná úroveň				
Kompetence	X1	X2	X3	X4
Specialista	4	4	4	4
Generalista	5	5	5	5
Týmová práce	5	5	5	5
Vytrvalost/přesvědčivost	5	5	5	5
Orientace na zaměstnance	5	5	5	5
Orientace na úkol/cíl	4	4	4	4
Interkulturní vnímání	5	5	5	4
Orientace na trh/zákazníka	4	4	4	4
Ochota ke změně	4	4	4	4
Strategická orientace	4	4	4	4
Orientace na výsledek	4	4	4	4

Tabulka č. 32 - Ukázka kompetenčního profilu

Hodnoticí škála

Hodnoticí škála nám slouží ke zhodnocení míry dané kompetence. Zde byla k hodnocení úrovně kompetencí používána sedmibodová hodnoticí škála. Ta umožňovala zkušenému hodnotiteli detailní rozlišení mezi jednotlivými hodnocenými, nicméně pro méně zkušené hodnotitele se jednalo o přílišnou členitost a jemné nuance mezi jednotlivými stupni. Kromě toho úrovně kompetence pro jednotlivé stupně škály byly popsány nesrozumitelnými projevy chování.

Původní hodnoticí škála (1)		
Bodové ohodnocení	Stupeň	Popis úrovně kompetence
0 Zcela chybí	Danou kompetenci vůbec neprojevuje, o požadovaném chování nemá povědomí	Popsané projevy chování nejsou přítomné, případně pouze výjimečně a náhodně. Manažer si vůbec není vědom toho, že by měl své projevy chování změnit a nesnaží se. Popírá popsané projevy chování jako správný přístup, odrazuje ostatní od jejich uplatňování. Není zájem ani potenciál rozvoje a změny projevu chování, a to ani přes opakované upozornění nadřízeného.

Tabulka č. 33 - Původní hodnoticí škála (1)

Původní hodnoticí škála (2)		
1 Občas se náhodně projeví	Nedostačující úroveň, má o požadovaných projevech chování povědomí, uplatňuje je jen náhodně	Projevy chování neodpovídají požadavkům kompetence, většinou jedná neefektivně. Nad projevy chování se zamýšlí jen ve výjimečných případech. S některými popsány projevy manažerského chování souhlasí, drobné očekávané projevy nahodile využívá. Není zájem nebo potenciál se dále rozvíjet a zlepšovat své projevy chování.
2 Někdy se projevuje	Kompetenci splňuje jen málo, uplatňuje pouze některé projevy chování v rámci dané kompetence	Ve výjimečných případech se snaží uvedené projevy chování uplatňovat, ne vždy se to podaří. Malou část projevu má již zažitou dle očekávání. Uvedené projevy chování vnímá jako vzor pro manažerské chování, snaží se rozvíjet pouze na základě upozornění nadřízeného. Malý potenciál rozvoje a změn chování.
3 Cíleně se v některých případech projeví	Splňuje jen část očekávání, některé projevy chování neodpovídají popsané kompetenci	Některé projevy chování se nedaří uplatnit, sklouzává do zažitých vzorů chování, které občas nesplňují očekávání. Popsané projevy chování vnímá jako vzor a snaží se cíleně o uplatnění i v praxi. Průběžně si žádá zpětnou vazbu a snaží se o neustálé zlepšování svých manažerských dovedností. Potenciál rychlého zlepšení projevu chování na požadovanou úroveň.
4 Většinou se plně projevuje, splňuje požadavky	Většinou splňuje očekávání ve všech projevech chování dané kompetence, kompetenci vědomě využívá	Většinou se chová podle popsanych projevů, popsanou kompetenci přirozeně využívá v praxi. Pokud se mu výjimečně projev chování nedaří podle očekávání, snaží se vzít si z dané situace ponaučení. Uvědomuje si, že kompetence popisuje optimální manažerské chování. Neustále se dále rozvíjí a zajímá se o zpětnou vazbu na své chování. Potenciál dalšího růstu a rozvoje. Podporuje její využívání i u ostatních lidí.
5 Občas převyšuje očekávání	Projevy chování plně odpovídají popsané kompetenci, v některých projevech přesahuje očekávání	Většinou se chová podle popsanych projevů chování, plně splňuje očekávání. V některých projevech již splňuje očekávání na vyšší úrovni. Aktivně spolupracuje na definování efektivních projevů chování, které vnímá jako přínosné pro stanovení vzoru manažerského chování. Průběžně se dále rozvíjí, aktivně se zajímá o zpětnou vazbu na své chování, potenciál dalšího růstu a rozvoje směrem k vyšší pracovní pozici. Aktivně vede a rozvíjí ostatní ve zvládnutí této kompetence, je schopen vysvětlit a poskytnout zpětnou vazbu pro rozvoj ostatních v dané kompetenci.
6 Výrazně a dlouhodobě převyšuje očekávání	Dlouhodobě a ve většině projevů přesahuje očekávání popsané kompetence	Vždy se chová podle popsanych projevů chování, plně splňuje očekávání. Ve většině projevů již splňuje i očekávání na vyšší pozici. Kompetence je vyloženě silná stránka manažera. Je vzorem v projevech dané kompetence. Aktivně průběžně spolupracuje na definování efektivních projevů chování, které vnímá jako přínosné pro stanovení vzoru manažerského chování. Neustále se aktivně rozvíjí a zlepšuje své chování, potenciál růstu pro vyšší pracovní pozici v krátké době. Aktivně ostatní rozvíjí v používání této kompetence, je schopen předávat své zkušenosti a průběžně poskytovat zpětnou vazbu pro rozvoj ostatních.

Tabulka č. 34 – Původní hodnoticí škála (2)

K záznamu hodnocení společnost používala papírové formuláře, které po skončení zpětné vazby byly podepsány hodnoceným a hodnotitelem a následně naskanovány a odeslány na HR oddělení.

B. Provázanost modelu s dalšími procesy

Při studiu provázanosti KM s dalšími procesy jsme zjistili, že návaznost na kompetenční model obsahuje individuální rozvojový plán, který sloužil k horizontálnímu plánování kariéry, tj. ke vzdělávání a rozvoji. Ovšem nejednalo se vždy o cílené rozvíjení slabých kompetencí a někdy chybělo zdůvodnění, proč rozvíjet silnou kompetenci. Spíše jako by se rozvojový plán stanovoval na základě požadavku na určitý trénink, než v návaznosti na dlouhodobé rozvojové potřeby.

V souvislosti s rozvojovým plánem byl vytvořen katalog školení. Pro absolvování školení a tréninků prozatím nebyla vytvořena pravidla. Byla nabízena převážně drahá školení (což neodpovídalo výši rozpočtu stanoveného na vzdělávání v rámci společnosti), chyběla adekvátní školení pro dané kompetence.

Kromě kompetenčního modelu existovalo ve společnosti více nástrojů k řízení výkonnosti. Tyto nástroje existovaly samostatně, chyběla hlubší provázanost (věcná a časová), a tak docházelo k několika hodnocením po sobě. Jednalo se o nástroje typu Balanced scorecard (částečně slouží k řízení odměňování), Talent management (slouží k vertikálnímu plánování kariéry), 360° zpětná vazba (fungující jako proces sám o sobě). Kromě toho ve společnosti fungovaly nástroje k řízení výkonnosti pro nemanžerské pozice, které ovšem nejsou relevantní pro náš záměr.

7.6.2. Zjišťování dat pomocí rozhovorů

A. Rozhovory s vybranými manažery

Rozhovory byly vedeny s lokálními HR manažery a s vybranými zástupci boardu a managementu z jednotlivých dceřiných společností. Jednalo se o polostrukturované rozhovory, které se zaměřovaly na témata spojená se samotným kompetenčním modelem, na strategické cíle společnosti a na odlišení klíčových pracovníků.

Témata kompetenčního modelu se týkala: osobní zkušenosti s kompetenčním modelem (model jako nástroj, rozdělení na kompetenční profily a funkční oblasti, osobní názor/ podpora modelu); jednotlivých kompetencí (společné a specifické nároky na pozice/ manažery); hodnotící škály (srozumitelnost, využitelnost); zaškolení hodnotitelů; komunikační kampaně; provázanosti KM s jinými procesy; procesu vzdělávání a rozvoje; toho, co je třeba udělat pro „uvedení modelu v život v dané společnosti“.

Kromě toho jsme se manažerů ptali na strategické cíle společnosti; na silné a slabé stránky společnosti; na to, kde by společnost chtěla být za pět let; jaké lidi společnost bude v budoucnu potřebovat; jaké hlavní projevy chování budou po zaměstnancích požadovány, aby byly naplněny stanovené cíle a zvládlo se vyrovnat se s výzvami; co odlišuje klíčové pracovníky od ostatních, co oni ovládají, čemu ostatní ani nevěnují pozornost; pátrali jsme po kritických situacích v minulosti, tedy po událostech, které manažeři označili dle svého názoru jako kritické, abychom zjistili, jak je vyřešili, kdo jim v této situaci pomohl, na koho se mohou spolehnout, co bylo na druhou stranu obtížné, s čím si naopak nedokázali poradit.

Ke zjištění vlastních příkladů požadovaných projevů chování jsme používali následující otázky. Otázky jsou řazeny dle jednotlivých kompetencí (opět uvádíme otázky pouze ke třem kompetenčním klastrům). V tabulce uvádíme některé příklady pokládaných otázek.

Otázky pro zjištění vlastních příkladů chování
Sociální kompetence
Týmová práce
V kterých týmech je váš zaměstnanec členem? Jaké úkoly v nich plní? V jakých situacích poskytuje váš zaměstnanec zpětnou vazbu? Co podnikl váš zaměstnanec, aby získal názor ostatních? Jakým způsobem jej integroval do vlastního řešení problémů?
Přesvědčivost
V jakých situacích musí váš zaměstnanec přesvědčovat ostatní? V jakých situacích obhajoval váš zaměstnanec své stanovisko proti odlišným názorům? Která řešení navržená vaším zaměstnancem byla realizována? Co podnikl váš zaměstnanec pro urychlení implementace řešení, o kterém bylo rozhodnuto?
Manažerské kompetence
Orientace na zaměstnance
Do jaké míry by váš zaměstnanec převzal odpovědnost za jiné pracovníky? Co podnikl, aby pomohl ostatním rozvíjet jejich odborné znalosti? Jak váš zaměstnanec motivuje ostatní? Jakým způsobem oceňuje váš zaměstnanec ostatní pracovníky.
Orientace na úkol/cíl
Jaké cíle si stanovuje váš zaměstnanec pro sebe a ostatní? V jakých situacích dosáhl a naopak nedosáhl váš zaměstnanec cíle včas a v dostatečné kvalitě? Jaká opatření podnikl pro včasné dosažení těchto cílů? V jakých situacích bylo zapotřebí stanovit priority?
Podnikatelské kompetence
Strategická orientace
V jakých situacích musí váš zaměstnanec činit rozhodnutí, která mají dlouhodobý vliv na společnost? Co podnikl váš zaměstnanec, aby pochopil schválená rozhodnutí, umístil je do strategického rámce a učinil závěry týkající se vlastního chování?
Orientace na výsledek
Jaká rozhodnutí by váš zaměstnanec musel činit při využívání analýzy zisků a nákladů? V jakých situacích provedl váš zaměstnanec rozhodnutí navzdory nejistým nebo neúplným informacím? Co podnikl pro minimalizaci rizik?

Tabulka č. 35 - Otázky pro zjištění vlastních příkladů chování

Setkávali jsme se jak s manažery, kteří měli zkušenost s kompetenčním modelem a již dle něj hodnotili své podřízené, tak s manažery, kteří prozatím žádnou zkušenost s KM neměli. Rozhovory většinou probíhaly v uvolněné atmosféře, manažeři byli rádi, že se někdo daným problémem znovu zabývá a největší starostí bylo, aby se tentokrát opravdu něco změnilo (rozhovory

probíhaly i při tvorbě původního modelu a dotazovaní měli pocit, že jejich připomínky nebyly reflektovány).

Dávali jsme přednost rozhovorům pouze vždy s jedním manažerem. Některé rozhovory probíhaly za účasti HR oddělení, u nich jsme se potýkali s problémy stylizace manažerů a naznačováním „správných“ odpovědí HR manažerem (např. „A nejprve jste dal podřízenému možnost k sebehodnocení, je to tak, že ano?“).

Rozhovory jsme zakončovali otázkou na jakékoli další připomínky k modelu, cokoli, co dotazovaný považoval za důležité zmínit v souvislostech s revizí modelu.

Rozhovory byly vyhodnocovány v návaznosti na společnost, ve které byly realizované, s přihlédnutím k funkčnímu umístění pobočky. Z důvodu zachování anonymity společnosti ovšem nemůžeme uvést výsledky rozhovorů dle funkčních umístění poboček. Výsledky rozhovorů, resp. výhody a nevýhody (silné a slabé stránky práce s kompetenčním modelem) přinášíme v souhrnné tabulce, i když si uvědomujeme, že tak mizí rozdíly mezi jednotlivými pobočkami, zvláště pak v reflektování zkušeností/ nezkušeností s prací s kompetenčním modelem.

Rozhovory s vybranými manažery (1)	
Výhody zaznívající v rozhovorech	
Výhody	+ Obecná znalost KM, osobní zkušenost s KM (zde se nejvíce liší úroveň znalostí – pohybuje se od pouhé znalosti KM, ke znalosti jednotlivých kompetencí a jejich obsahu, až ke znalosti vlastního funkčního profilu a profilu svých podřízených a osobní zkušenosti s hodnocením a nastavováním rozvoje) + Nakloněnost práci s KM a ostatním nástrojům + Nástroje zaměřené na rozvoj ve vertikálním i horizontální směru + Poskytování průběžné zpětné vazby (stanovení priorit rozvoje) + Využívání KM jako nástroje k rozvoji manažerů a talentů, k výběru kandidátů, definování kompetencí pro DC + Inspirace profily pozic ze zahraničí + Vnímání důležitosti hodnocení potenciálu – zdroj informací, náhledu na pracovníky + Účast na proškolení práce s KM + Vnímání přidané hodnoty KM, možnost kreativní práce s KM

Tabulka č. 36 - Rozhovory s vybranými manažery - výhody

Během rozhovorů zaznívalo mnoho negativ, co se týče práce s kompetenčním modelem. Jako největší negativum byl vnímán přístup HR oddělení ke komunikační kampani KM. Někteří manažeři dokonce zmiňovali, že KM je vnímán jako tajný nástroj (resp. kompetenční profily jsou ve společnosti známy jako „kniha“ – 28 profilů v češtině a angličtině tak opravdu částečně vypadá), ke kterému jako celku má přístup pouze HR oddělení.

Často byla také zmiňována přítomnost více nástrojů k hodnocení výkonnosti. Nadneseně řečeno měli někteří manažeři pocit, že nedělají nic jiného, než vyplňují hodnotící formuláře (záměrně píšeme „vyplňování hodnocení“, protože na několik zpětných vazeb během krátkého hodnotícího období manažeři reálně nemohli mít čas).

Rozhovory s vybranými manažery (2)	
Nevýhody zaznívající v rozhovorech	
Nevýhody	- Detailnější znalost KM – chybí konkrétnější znalost KM, většinou spíše pouze povrchní znalost kompetencí - Nedostatečná komunikační kampaň - Nesrozumitelnost obecných popisů kompetencí, překrývání popisů projevů chování u jednotlivých kompetencí - Neznalost profilů v rámci celé společnosti, zaměstnanec neví, co by měl umět o pozici výš - Větší odlišení manažerských úrovní - ne všechny kompetence pro všechny (prozatím vyžadování všech kompetencí u všech pozic) - Škála hodnocení – složitý popis, přílišné členění, jemné nuance mezi jednotlivými stupni, nevyužívání všech stupňů - Nepřítomnost některých kompetencí v KM - Chybí rozlišení kompetencí na všeobecně potřebné a na specifické - Chybí rozšíření strategie společnosti – neznalost strategie, kam se společnost ubírá, k jakým cílům míří - Využívání individuálních rozvojových plánů – neznalost nastavování plánů, vyhodnocování, návaznost na hodnocení z předešlého roku, dotahování do konce (nadřazení nemají zpětnou vazbu, zda podřízení prošli programem, jak byl program hodnocen) - Koordinace aktivit hodnocení – výskyt více hodnocení v různých obdobích, hodnocení avizovat dostatečně dopředu, vysvětlit, časové sjednocení hodnocení, sjednocení hodnotících škál

Tabulka č. 37 - Rozhovory s vybranými manažery - nevýhody

7.6.3. Závěry analýzy současné situace

A. Obecné závěry analýzy současné situace

Tabulka souhrnně ukazuje obecné závěry analýzy kompetenčního modelu. Závěry vycházejí jak z interních dokumentů, tak

z rozhovorů s manažery. Následující tabulky podrobně popisují jednotlivé oblasti analýzy KM.

Obecné závěry analýzy	
Výhody stávajícího modelu	
+ Existence kompetenčního modelu s mezinárodním přesahem – formování jednotné kultury společnosti + Všeobecné povědomí o KM ve společnosti, existence propagačních materiálů + Propojení hodnot společnosti s KM + Pozitivní přijímání modelu, otevřenost práci s ním jako s rozvojovým nástrojem, uvědomování si přínosu KM + Možnost propojení KM s ostatními klíčovými procesy HR, propojení KM s dalšími hodnotícími a rozvojovými nástroji + Existence kompetenčních profilů	
Nevýhody stávajícího modelu	
- Nedostatečná komunikační kampaň k KM – chybí hlubší porozumění nástroji, jeho využití, propojenosti s ostatními procesy - Existence více hodnotících nástrojů vzájemně nepropojených, nesoulad v načasování hodnotících aktivit - Kompetence – nejasnost v obecných definicích kompetencí, překrývání popisu kompetencí, nepřítomnost/nevyzdvížení klíčových kompetencí - Nediferencovanost kompetenčních profilů – vyžadování všech kompetencí pro všechny pozice, minimální rozdíly v požadovaných úrovních kompetencí - Respekt k centrálně nastaveným manažerským úrovním, vypadávají tak manažerské úrovně (vedoucí pozice) v ČR - Složitost hodnotící škály – složité popsání jednotlivých stupňů, minimální rozdíly mezi stupni, nevyužívání všech stupňů škály - Práce s rozvojovými plány – malá diferenciací hodnocení, chybí hlubší návaznost rozvojových programů na KM - Nestandardizovanost vzdělávacích aktivit – nejasné stanovování priorit rozvoje/rozvojových potřeb, chybí hlubší provázanost rozvoje a KM a práce se sebehodnocením zaměstnanců, chybí dlouhodobé plánování rozpočtu vzdělávání	

Tabulka č. 38 - Obecné závěry analýzy KM

B. Jednotlivé oblasti analýzy kompetenčního modelu

Analýze byly podrobeny interní dokumenty týkající se kompetenčního modelu a souvisejících procesů a závěry původní analýzy, která probíhala při tvorbě kompetenčního modelu. V následujících tabulkách podrobně popisujeme jednotlivé oblasti analýzy - kompetenční model jako celek, obsahy kompetencí, kompetenční profily, hodnotící škála, komunikační kampaň, provázanost KM s rozvojem, katalog školení a hodnocení individuálních rozvojových plánů. Uvedeny jsou vždy výhody a nevýhody, resp. přednosti a rizika dané oblasti.

Jednotlivé oblasti analýzy KM (1)	
Kompetenční model jako celek	
Výhody	+ KM s mezinárod. přesahem, formování jednotné kultury společnosti + Reflektování hodnot společnosti + Propojení KM s některými HR procesy + Rozpracování KM pro české prostředí - 28 kompetenčních profilů, cca 7 - 10 projevů chování / kompetence
Nevýhody	- Pouze obecná znalost KM mezi zaměstnanci - málo využívaný nástroj, nedostatečně komunikován směrem do společnosti - Složitost modelu - kombinace funkčních oblastí, manažerských úrovní a velmi podrobné škály hodnocení - výsledkem je vysoký počet kompetenčních profilů s minimálními rozdíly - Statičnost modelu - nereaguje na aktuální potřeby manažerů - Odlišení požadavků - podobné požadavky na všechny pozice
Obsah jednotlivých kompetencí	
Výhody	+ Centrálně stanovené kompetence - formulované jednotné očekávání v rámci celé společnosti + Zohlednění hodnot společnosti
Nevýhody	- Obecná definice kompetencí - model rozpracován do profilů bez obecnějšího vysvětlení „slovníku“ KM - Propojení s hodnotami společnosti - některé hodnoty se prolínají celým modelem, jiné součástí pouze jediné kompetence - Nejednoznačnost kompetencí a jejich hranic - popisy projevů chování se u některých kompetencí překrývají - Přesně daný počet kompetencí - chybí některé klíčové kompetence
Kompetenční profily	
Výhody	+ Nadefinování funkčních oblastí společnosti + Existence individuálních kompetenčních profilů s ohledem na funkční oblast a zastávanou manažerskou úroveň
Nevýhody	- Funkčních oblastí nereagují na strategické změny společnosti - Respekt k centrálně nastaveným manažerským úrovním - z KM tak „vypadávají“ standardní manažerské úrovně v ČR - Využitelnost kompetenčních profilů - minimální rozdíly, všechny kompetence u všech profilů, reflektování pouze funkčních oblastí, nerespektování manažerské úrovně - Omezeně využitá hodnotící škála při definici požadavků na pozice - Na škále hodnocení 0-6 se využívá především stupeň 5 (170x) a 4 (111x) z celkového počtu cca 300 voleb
Hodnotící škála	
Výhody	+ Škála umožňující zkušenému hodnotiteli detailně diferencovat mezi jednotlivými hodnocenými
Nevýhody	- Podrobnost hodnotící škály pro nezkušené hodnotitele - přílišná členitost - jemné nuance mezi jednotlivými stupni hodnocení - Složité popisy projevů chování na jednotlivých stupních škály (zvláště pro spojení si škály s kritérii chování)
Komunikační kampaň a zaškolení hodnotitelů	
Výhody	+ Příprava komunikační kampaně - existence podpůrných materiálů, připravené prezentace, tréninkové aktivity + Existence propagačních materiálů - DVD s ukázkovým hodnotícím rozhovorem + Obecná nakloněnost manažerů k rozvojovým nástrojům
Nevýhody	- Dostupnost KM - přístup k rozvojovým nástrojům je omezený (zaměstnanci o nich ví, ale nemají je k dispozici) - Konkrétní zkušenost s KM - většina zaměstnanců o KM spíše slyšela, než že by s ním měla konkrétní zkušenost - Chybí podrobnější porozumění využitelnosti KM a možnosti propojení s ostatními hodnotícími nástroji a dalšími procesy

Tabulka č. 39 - Jednotlivé oblasti analýzy KM (1)

Jednotlivé oblasti analýzy KM (2)	
Provázanost KM s individuálními rozvojovými plány	
Výhody	+ Provázanost plánování rozvoje s KM - slouží k identifikaci rozvojových potřeb
Nevýhody	- Nejasné stanovování priorit rozvoje - nejde cíleně o rozvoj slabých kompetencí, zároveň chybí zdůvodnění, proč rozvíjet silnou kompetenci - Stanovování rozvojových potřeb - rozvojový plán se vytváří spíše na základě požadavku na určitý trénink, nežli v rámci stanovení celkových rozvojových potřeb - Iniciativa ze strany hodnoceného - málo vtažen do procesu, bez sebehodnocení apod.
Katalog školení	
Výhody	+ Provázání rozvojových aktivit s některými kompetencemi KM
Nevýhody	- Nejsou stanovena pravidla pro absolvování rozvojových aktivit - Obsah katalogu školení - chybí on-the-job rozvojové aktivity, pestřejší cenová nabídka, domácí i zahraniční možnosti - Dostupnost školení - výše rozpočtu na rozvoj neodpovídá cenám jednotlivých kurzů v katalogu - Propojenost školení s adekvátní kompetencí
Proces vzdělávání a rozvoje	
Výhody	+ Existence více nástrojů pro rozvoj + Nástroje zaměřené na vertikální i horizontální směr rozvoje + Práce s manažerskými i nemanagerskými pozicemi
Nevýhody	- Nedostatečná znalost nástrojů mezi manažery - Nesoulad v načasování jednotlivých aktivit - neustále probíhá nějaká aktivita ze strany HR bez většího objasňování a propojení jednotlivých činností manažerům, kteří s nástroji pracují
Analýza hodnocení a individuálních rozvojových plánů	
Výhody	+ Nárůst odevzdaných hodnocení - zvýšil se počet odevzdaných hodnotících formulářů + Fenomén „poučených subjektů“ - ti, kteří se v KM dobře orientují a znají ho, dovedou i dobře diferencovat v hodnocení podřízených zaměstnanců
Nevýhody	- Diferenciace hodnocení - tendence hodnotit všechny kompetence v návaznosti na nastavený profil - Návaznost rozvojových programů na KM - nerefektování slabě hodnocené kompetence - Návratnost hodnocení - nízké procento navrácených formulářů - Návaznost na hodnocení z předešlého roku - pouze 5 hodnocení proběhlo v obou letech (z těch, která se navrátila HR oddělení) - Vývoj v hodnocení - obecné zlepšení i ve více kompetencích najednou, rozvíjené jiné kompetence než rok x-1

Tabulka č. 40 - Jednotlivé oblasti analýzy KM (2)

7.7 Interpretace

Na základě závěrů předchozí podrobné analýzy, které zde byly nastíněny, jsem dospěli k názoru, že daný model, resp. kompetence v něm nejsou efektivní, tj. nejsou jasně definovány požadované projevy chování, popisy kompetencí se překrývají, tudíž nemůžeme hovořit o reliabilitě kompetencí, ani modelu jako celku. V souvislosti s ostatními nevýhodami (hlavně hodnotící škálou, kompetenčními profily, manažerskými úrovněmi)

jsme se rozhodli přistoupit k revizi kompetenčního modelu, resp. stanovit příležitosti ke zlepšení modelu.

7.7.1. Příležitosti ke zlepšení modelu

Na základě výstupů předchozích analýz jsme stanovili možné příležitosti ke zlepšení. Některé z těchto příležitostí se staly součástí navrhovaných možností scénářů revize kompetenčního modelu.

Příležitosti ke zlepšení modelu	
Obecné příležitosti	
Komunikační kampaň KM	směrem do společnosti - porozumění KM, jeho používání, využití KM pro další HR procesy, dostupnost KM, vytvoření manuálu „co, kdo, proč, kdy, jak“
Propojení KM	s ostatními hodnotícími/ rozvojovými nástroji, rozšíření KM o motivační složku (motivace k dalšímu výkonu při dosahování stabilně dobrého výkonu)
Kompetence	- redefinování obecně formulovaných kompetencí, odstranění překrývání jednotlivých kompetencí, doplnění/ zvýraznění chybějících kompetencí
Hodnotící škála	- zjednodušení hodnotící škály, sladění stupňů hodnocení s kritérii chování, sladění s ostatními používanými škálami
Kompetenční profily	- definice klíčových nároků na pozice, nevyžadování všech kompetencí pro všechny pozice
Rozšíření manažerských pozic	- sladit hodnocené manažerské pozice s českým prostředím
Interaktivní volba požadavků na pozice	- rozlišení kompetencí na obecné, specifické a volitelné (kompetence nad současný rámec)
Strategie vzdělávacích aktivit	- standardizace nastavování rozvojového plánu, propojenost s katalogem vzdělávání, evidence rozvojových aktivit, vyhodnocování efektivity, hodnocení kurzů (zpětná vazba - okamžitá, s odstupem), sledování nákladů na vzdělávání
Katalog školení	- vytvoření katalogových karet (popis jednotlivých rozvojových aktivit), propojení kompetencí s rozvojovými aktivitami

Tabulka č. 41 - Příležitosti ke zlepšení modelu

7.7.2. Návrhy možných scénářů revize KM

Na základě analýzy současné situace jsme stanovili několik možných variant řešení, resp. revize kompetenčního modelu. Scénáře postupují od nejjednoduššího ke složitějším, tedy od malých úprav, přes částečné změny, až po komplexní revizi. Scénář následující v sobě vždy obsahuje základní prvky scénáře předchozího. Jednotlivé scénáře je možné kombinovat - je možné využít z následujícího scénáře pouze některý krok a připojit ho

k předchozímu scénáři; popř. je možné se kterýmkoli následujícím scénářem inspirovat a zjednodušit některý z jeho kroků pro potřeby předchozího scénáře.

Navržené scénáře byly předloženy klientovi a z finančních důvodů bylo nakonec rozhodnuto pro scénář č. 5, a to i přesto, že scénáře 6-8 by byly v revizi účinnější.

Možné scénáře revize KM
Scénář č. 1
Upravy stávajícího konceptu KM v souladu se současným nastavením KM; aktualizace stávající struktury KM; revize kompetenčních profilů; zapracování nových funk. profilů (změny související se strateg. spol.)
Scénář č. 2
Upravy stávajícího konceptu KM v souladu se současným nastavením KM; revize kompetenčních profilů a obsahu kompetencí s ohledem na aktuální potřeby; reformulace hodnotící škály (zjednodušení, formální sjednocení se škálami užívanými v rámci jiných rozvojových programů)
Scénář č. 3
Upravy stávajícího konceptu KM v souladu se současným nastavením KM; revize kompetenčních profilů a obsahu kompetencí s ohledem na aktuální potřeby; reformulace hodnotící škály (zjednodušení, formální sjednocení se škálami užívanými v rámci jiných rozvojových programů); uživatelsky přijatelný elektronický nástroj zjednodušující práci s KM (hodnocení kompetencí, nastavení rozvojových plánů, vytváření analýz z perspektivy HR oddělení)
Scénář č. 4
Design nového pojetí modelu kompetencí; revize struktury modelu (všeobecné kompetence, funkční kompetence, redefinice dotčených skupin zaměstnanců); uživatelsky přijatelný elektronický nástroj v souladu s redefinicí modelu
Scénář č. 5
Komplexní revize stávajícího konceptu KM; design nového pojetí modelu kompetencí; revize struktury modelu (všeobecné, funkční a doplňující kompetence, redefinice dotčených skupin zaměstnanců, názvosloví); pevné, funkční propojení KM na rozvoj (spojení procesu, jeho nastavení, design, příprava metodiky, revize katalogu vzdělávání, katalogové karty); uživatelsky přijatelný elektronický nástroj respektující účel KM
Scénář č. 6
Komplexní revize stávajícího konceptu KM; design nového pojetí a revize struktury modelu kompetencí; pevné, funkční propojení KM na rozvoj (spojení procesu, jeho nastavení, design, příprava metodiky, revize katalogu vzdělávání, katalogové karty); uživatelsky přijatelný elektronický nástroj respektující účel KM (propojení na rozvoj, na katalog); příprava komunikační kampaně (implementační kroky, dokumenty na podporu prodeje KM, dokumenty na podporu HR, zaškolení)
Scénář č. 7
Komplexní revize stávajícího konceptu KM; design nového pojetí a revize struktury modelu kompetencí; pevné, funkční propojení KM na rozvoj (spojení procesu, jeho nastavení, design, příprava metodiky, revize katalogu vzdělávání, katalogové karty); uživatelsky přijatelný elektronický nástroj respektující účel KM (propojení na rozvoj, na katalog); rozpracování modelu Performance Managementu
Scénář č. 8
Komplexní revize stávajícího konceptu KM; design nového pojetí a revize struktury modelu kompetencí; pevné, funkční propojení KM na rozvoj (spojení procesu, jeho nastavení, design, příprava metodiky, revize katalogu vzdělávání, katalogové karty); uživatelsky přijatelný elektronický nástroj respektující účel KM (propojení na rozvoj, na katalog); rozpracování modelu Performance Managementu; strategie rozvoje

Tabulka č. 42 - Možné scénáře revize KM

7.7.3. Tvorba nového kompetenčního modelu

Po diskuzi s klientem byl vybrán scénář č. 5 - komplexní revizi stávajícího konceptu kompetenčního modelu. Revize kompetenčního modelu byla rozdělena do následujících částí (funkční přenastavení kompetenčního modelu) - vydefinování obecného popisu kompetencí; čištění obsahu kompetencí; reformulace kompetencí, pozorovatelných kritérií chování a hodnotící škály; vydefinování manažerských úrovní v souladu se skutečnými rozvojovými potřebami; vydefinování funkčních oblastí v souladu se základní profesní orientací společnosti; vydefinování kompetenčních profilů na základě nově vzniklé matice a škály hodnocení; zpracování redesignovaného KM do elektronické podoby (spojení s katalogem rozvoje, tvorba společné databáze).

Konkrétní náplň této části revize byla navržena s ohledem na výstupy předcházející analýzy, jejíž závěry jsme uváděli v předchozích kapitolách.

Základem realizovaného scénáře přenastavení KM je posílení všeobecného porozumění jednotlivým kompetencím; zjednodušení hodnotící škály s ohledem na další používané rozvojové nástroje; jednodušší vydefinování kompetenčních profilů (všeobecnější vydefinování skupin zaměstnanců, kterých se hodnocení a rozvoj podle KM reálně týkají; všeobecnější vydefinování funkčních oblastí); zvýšení uživatelské přívětivosti vytvořením elektronického nástroje pro hodnocení a nastavení rozvoje.

A. Redefinice kompetencí

Na základě závěrů předešlé analýzy jsme konstatovali, že stávající obecné popisy kompetencí spíše ztěžovaly porozumění

kompetencím, než aby byly jejich efektivním přínosem. Z těchto důvodů jsme redefinovali a přeformulovali obecné popisy kompetencí, byl vyčištěn jejich obsah (od nejasností a překrývání) a popsána pozorovatelná kritéria chování. Zachovány byly z již zmiňovaných důvodů jak kompetenční klastry, tak samotné kompetence.

Srozumitelnost, komunikovatelnost i identifikovatelnost kompetencí usnadní i jejich grafické ztvárnění. Kompetence byly převedeny do barev společnosti a upraveny do nové struktury. Každá kompetence má název, kromě původního názvu kompetence byl přidán výstižný popis kompetence. Kompetence je definována klíčovými slovy, která slouží ke zpopularizování „slovníku“ kompetencí v rámci komunikační kampaně, což je v tomto případě jednoznačně důležitým faktorem, jinak kompetenční model opět „zapadne“ mezi ostatní hodnotící nástroje, resp. nepomůže k sjednocení celého hodnotícího procesu.

Následuje obecná definice dané kompetence a kritéria chování. Ke každé kompetenci byl přidán i grafický symbol, zdůrazňující propojení s hodnotami společnosti. Uvádíme zde příklady tří redefinovaných kompetenčních klastrů.

Revidovaný kompetenční model (1)	
Sociální kompetence	
Týmová práce – Týmový hráč	
Klíčová slova	Otevřenost ke spolupráci, spolupráce napříč odděleními, předávání informací
Obecná definice	Otevřenost spolupráci, hledání shody, otevřená a jasná komunikace relevantních informací, zájem o druhé, pomoc a podpora druhých při řešení problémů, zjišťování jejich názoru.
Kritéria chování	- Dokáže spolupracovat s různými typy osobností, dokáže být ostatním partnerem. - Podporuje jednotlivé členy týmu ve spolupráci, tvoření návrhů, otevřené komunikaci a sdílení informací. - Efektivně pracuje s informacemi – získává, ověřuje a předává potřebné informace. - Je otevřen názorům a návrhům ostatních členů týmu. - Práci v týmu považuje za přínos. - Spolupracuje i s kolegy nad rámec vlastního úseku.

Tabulka č. 43 – Revidovaný kompetenční model (1)

Revidovaný kompetenční model (2)	
Sociální kompetence	
Přesvědčivost – Zaměstnanec, který druhé snadno získá pro své nápady	
Klíčová slova	Schopnost prosadit se, získávání druhých pro své názory, překonávání odporu druhých, konstruktivní řešení konfliktů
Obecná definice	Schopnost přesvědčit ostatní, prosazování sebe a obhajování svých názorů, „prodej“ odsouhlasených řešení, překonávání odporu druhých při jejich zavádění, konstruktivní přístup k řešení konfl. sit.
Kritéria chování	- Komunikuje jasně a srozumitelně jak v písemné, tak v ústní formě. Je schopen vysvětlit své myšlenky, nápady a přístup k řešenému problému. - Otevřeně prezentuje své názory / záměry, vhodně je prosazuje a stojí si za nimi tam, kde je to vhodné. - Využívá vhodnou argumentaci, dokáže druhé přesvědčit o svém názoru / cílech, ovlivňuje je, pomáhá jim překonávat nechuť. - Je vytrvalý při dosahování stanovených cílů a pracovních úkolů. - Konstruktivně řeší problémové situace – zaměřuje se na problém, není osobní.
Manažerské kompetence	
Orientace na zaměstnance – Motivující nadřízený	
Klíčová slova	Vedení, motivace a rozvoj, korektní jednání s podřízenými, poskytování zpětné vazby
Obecná definice	Definice pravidel a udávání směru, podpora zaměstnanců, individuální motivace, srozumitelná zpětná vazba a hodnocení výkonu, delegování práce s důvěrou v zaměstnance, férový přístup.
Kritéria chování	- Jasně a spravedlivě deleguje jak rutinní, tak důležité úkoly i pravomoci na jednotlivé podřízené, ověřuje si pochopení. - Dokáže nadchnout pro různorodé pracovní úkoly. Úkoly rozděluje tak, aby využil potenciál a silné stránky podřízených. - V motivaci zohledňuje individuální potřeby, vyvažuje finanční i nefinanční způsoby motivaci. - Vede a poskytuje podřízeným a kolegům prostor k vlastní iniciativě v hledání příležitostí rozvoje. - Poskytuje přiměřenou, efektivní a rozvíjející zpětnou vazbu. - Jedná korektně, přistupuje spravedlivě ke všem podřízeným.
Orientace na úkol/ cíl – Zaměstnanec s tahem na branku	
Klíčová slova	Stanovování cílů, efektivní práce s časem, prioritizace, důslednost, dotahování
Obecná definice	Stanovování relevantních cílů a priorit, řízení jejich dosahování, definování a nastavování milníků, kontrola průběžných výsledků, dosahování cílů v požadovaném čase, kvalitě a s plánovanými náklady, dotahování úkolů.
Kritéria chování	- Stanovuje týmové i individuální cíle podle definice SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované), vychází z cílů a potřeb celé společnosti. - Stanovuje priority, rozlišuje naléhavost úkolů. - Je aktivní v dosahování cílů svých i týmových, plní je v očekávaném čase, kvalitě a s plánovanými náklady. - Průběžně sleduje plnění stanovených cílů a úkolů, objektivně hodnotí kvalitu výstupů, dbá na dodržování stanovených termínů.
Podnikatelské kompetence	
Orientace na výsledek – Podnikatel s dobrým hospodářským výsledkem	
Klíčová slova	Ekonomické myšlení, efektivní nakládání se zdroji, rozhodnost, odolnost vůči zátěži
Obecná definice	Plánování efektivního využívání zdrojů, rozhodování na základě nákladové analýzy (cost / benefit), racionální rozhodování i za nejistoty, přijímání rizika, zvládání tlaku, optimalizace výkonu řízením nákladů a kvality.
Kritéria chování	- Zajišťuje nezbytné prostředky pro dosahování vysokého výkonu. - Efektivně využívá dostupné finanční i lidské zdroje, pracuje s dostupnými kapacitami. - Identifikuje příležitosti na zlepšení ekonomických ukazatelů svého oboru, aktivně hledá zdroje přiměřených úspor. - Rozhoduje se v adekvátním čase s adekvátní mírou rizika. - I v nejasných a stresových situacích působí klidným a vyrovnaným dojmem, reaguje přiměřeně.

Tabulka č. 44 – Revidovaný kompetenční model (2)

Revidovaný kompetenční model (3)	
Podnikatelské kompetence	
Strategická orientace - Podnikatel s jasným záměrem	
Klíčová slova	Strategické myšlení, předvídavost, orientace na budoucnost, zodpovědnost
Obecná definice	Stanovování dlouhodobých cílů a kritických faktorů jejich úspěšného dosažení, předvídání a zvažování dopadů učiněných rozhodnutí v tomto směru, přebírání odpovědnosti, jasné určování příštího směřování v dané oblasti.
Kritéria chování	- Definuje strategii, dlouhodobé cíle a akční plány svého odboru v souladu s ostatními odbory a strategickými cíli celé organizace. - Pravidelně informuje ostatní o vývoji a změnách v organizaci, podle potřeby přizpůsobuje činnost odboru a jeho dlouhodobé zaměření odboru. - Předvídá možné změny a vývoj fungování odboru. - Rozpozná a jednoznačně definuje klíčové faktory úspěchu, dlouhodobé trendy, příležitosti a rizika. - Přijímá odpovědnost za učiněná rozhodnutí.

Tabulka č. 45 - Revidovaný kompetenční model (3)

Další oblasti kompetenčního modelu, které byly součástí revize, popisujeme v následujících bodech. Nicméně uvádíme pouze obecné informace o změnách a důvodech struktury, konkrétní příklady redefinovaných oblastí bychom považovali již za porušení smlouvy s klientem o nesdělování důvěrných informací.

B. Redefinovaná hodnotící škála

Velká kritika během rozhovorů zaznívala ohledně hodnotící škály. A obdobně ze závěrů analýzy současného stavu vyplývalo, že nemůžeme hovořit o její využitelnosti. Dokonce bychom měli hovořit spíše o tom, že je pro hodnotitele matoucí, než že by byla nástrojem, který pomůže přispět k validnímu hodnocení výkonnosti.

V rámci revize kompetenčního modelu se tedy nejednalo o její redefinování, ale o vytvoření zcela nové škály. Jedním z požadavků i našich návrhů byla sjednocení s ostatními škálami, které se používají ve společnosti.

V teoretické části jsme hovořili o výhodách pětistupňové škály, nicméně zde jsme se rozhodli pro vytvoření čtyřstupňové hodnotící škály (i z důvodů sjednocení s ostatními škálami, resp. vytvoření jediné jednotné škály).

Stupně škály jsou označeny písmeny A, B, C, D. Jedná se o numerickou stupnici doplněnou verbální charakteristikou.

Vedle 4 hodnotících stupňů pracuje škála s dalšími dvěma pomocnými ukazateli: stupeň 0 – pomáhá lépe pochopit hodnotící škálu, slouží jako negativní vymezení zbylé hodnotící škály, nepoužívá se pro hodnocení kompetencí; stupeň NA – slouží pro označení kompetence, která nemohla být na dané pozici pozorována.

C. Manažerské úrovně

Jak při rozhovorech, tak ze závěrů analýzy vyplývalo, že výhody, které s sebou nese dodržování zahraničních manažerských úrovní (standardizace procesů napříč společnostmi), nepřevažují nad negativními důsledky, které přináší nereflektování lokálního prostředí. Možným řešením bylo stanovit nové manažerské úrovně.

Při definování nových manažerských úrovní jsme kladli důraz na propojenost úrovní s českým prostředím a zároveň na splnění původního požadavku společnosti na rozšíření modelu i pro nemanžerské pozice, resp. pro klíčové pracovníky společnosti.

Následně jsme stanovili tři manažerské úrovně, které odpovídaly organizační struktuře v českých pobočkách společnosti, a to top management, liniový management a nemanžerskou skupinu pracovníků, kteří se podílejí na zastřešení významných projektů.

D. Funkční oblasti a kompetenční profily

Původně bylo ve společnosti stanoveno 28 funkčních profilů s minimálními, resp. zanedbatelnými rozdíly v požadavcích na dané pozice. Jednalo se o sedm funkčních oblastí pro čtyři manažerské úrovně. V praxi to znamenalo, že rozvojově nebylo kam zaměstnance směřovat (jelikož manažer na nejnižším stupni měl požadovanou úroveň kompetence stejnou jako manažer na nejvyšším stupni, nešlo hovořit o systematickém rozvojovém směřování).

Funkční oblasti byly redefinovány na základě nových strategických potřeb. K jednotlivým funkčním oblastem byly vytvořeny na základě výstupů z analýzy současného stavu kompetenční profily.

E. Převedení kompetenčního modelu do elektronické podoby

Z výsledků analýzy současného stavu vyplynulo, že výstupy hodnocení pracovníků jsou zaznamenávány papírově, následně podepsány hodnoceným a hodnotitelem, naskanovány a odeslány oddělení HR. V případě stanovení rozvojových potřeb jsou požadavky na školení, tréninky přepisovány do tabulek apod. Celý proces tedy nelze sledovat, ani následně vyhodnocovat jeho účinnost. I pokud by byl původní kompetenční model efektivní, tato nepropojenost by byla jeho velkou slabinou.

Pro zvýšení uživatelské přívětivosti kompetenčního modelu jsme vytvořili elektronický nástroj pro hodnocení zaměstnanců a nastavení rozvojových potřeb s propojením na katalog rozvoje. Vznikly tak zároveň i katalogové karty s popisy jednotlivých školení.

Zaměstnanci nyní mají možnost ohodnotit každou kompetenci v rámci sebehodnocení a porovnat ji s žádoucím profilem. Následně formulář elektronicky podepíší a zašlou svému hodnotiteli/ nadřízenému. Hodnotitel/ nadřízený ohodnotí hodnoceného v jednotlivých kompetencích. V rámci zpětné vazby při hodnotícím rozhovoru hodnocený a hodnotitel společně nastaví individuální rozvojový plán. Oba tak mají zároveň díky elektronické podobě možnost ihned vidět i grafické znázornění hodnocení a porovnat ho s požadovaným profilem.

7.8 Diskuze

Během praktické části jsme ověřovali jednak funkčnost našich teoretických východisek, která byla postupně aplikována na jednotlivé kroky během revize kompetenčního modelu, a také jsme byli konfrontováni s reálným průběhem revize KM ve společnosti. K tomu zde předkládáme několik problémů do diskuze s tím, že připomínáme, že prvotním cílem bylo zjistit, zda u daného vytvořeného modelu můžeme hovořit o jeho efektivitě a jak je ve společnosti využíván.

Provedená analýza poukázala na to, že kompetenční model není ve společnosti efektivně využíván a to zejména z důvodů importu původních kompetencí ze zahraničí, nedostatečného vymezení obecných definic kompetencí a projevů chování, vytvoření jednoduché a srozumitelné škály hodnocení. Svým dílem přispěla i neuskutečněná komunikační kampaň (přesto, že byly připraveny propagační materiály). Kompetenční model byl tak znám pouze obecně. Ve společnosti bylo povědomí o tom, že nástroj

existuje, ale chyběla jak jeho hlubší znalost, tak propojenost a zakomponovanost do procesu řízení lidských zdrojů.

Proto jsme při své práci museli věnovat větší část práce rozhovorům s manažery, kteří nám osvětlovali, proč jednotlivé procesy nefungují. A teprve potom jsme mohli přistoupit k samotnému návrhu scénářů možných řešení, resp. revizi modelu.

Model nereflektoval aktuální strategické potřeby společnosti související s přeměnou společnosti na obchodní společnost. Během analýzy současné situace ve společnosti byl zjištěn velký nedostatek, co se týče znalosti strategického plánu společnosti mezi manažery. Strategický plán pocházející ze zahraniční centrály nebyl plně rozpracován pro potřeby zdejšího prostředí, resp. strategické cíle nebyly explicitně vyřčeny přesto, že existovaly v povědomí členů boardu. V souvislosti s tím nemohla být shoda mezi požadavky a možnostmi kladenými a očekávanými od pracovníků.

Při tvorbě nového kompetenčního modelu jsme strategické potřeby museli znovu nově pojmenovat a následně propojit s kompetencemi v rámci modelu.

Ohledně prvního námi používaného hypotetického předpokladu se nám potvrdila nutnost identifikovat prvky, které se podílejí na zvyšování pracovní výkonnosti. Ovšem identifikování prvků samo o sobě je zárukou efektivnosti kompetence, nicméně nedostačuje k efektivnímu použití modelu jako celku.

V případě původního, nezrevidovaného kompetenčního modelu, který existoval ve společnosti, jsme měli možnost pozorovat, jak může i přes „správný“ postup tvorby, resp. i přes

identifikování faktorů podílejících se na rozdílu mezi průměrnou a nadprůměrnou výkonností, nedojít k přenesení této skutečnosti do samotného modelu.

Původní kompetenční profily nebyly vytvořeny tak, aby rozvojově směřovaly pracovníky a na všech úrovních byly požadovány téměř shodné úrovně všech kompetencí. Navíc nebyly zohledněny ani požadavky na pracovníky dle různých funkčních oblastí.

S využitím druhého hypotetického předpokladu se domníváme, že kompetenční model zohledňuje při hodnocení výkonnosti jak individuální, tak organizační cíle (v souvislosti se strategií společnosti). Nicméně i zde je nutné konstatovat, že nebyla-li známa hlubší strategie společnosti, těžko se pak rozpracovávaly organizační nebo individuální cíle. Z tohoto důvodu byly nutné i zkušenosti, aby se před začátkem revize získaly všechny podstatné dokumenty, které nám následně umožnily postupovat v souladu s teoretickými předpoklady.

Jak zmiňujeme v teoretické části naší práce v rámci tvorby, resp. revize kompetenčního modelu existuje více možných přístupů k této problematice. Můžeme hovořit o pozorování pracovníků s nadprůměrnou výkonností, řazení seznamu kompetencí, identifikování rozlišujících schopností pomocí kritických událostí, identifikování kompetencí, které se nejvíce podílejí na rozdílu mezi průměrnou a nadprůměrnou výkonností a další.

Jelikož jsme zkoumali již vytvořený model, rozhodli jsme se na základě teoretického rámce námi stanovených hypotetických předpokladů použít metodu polostrukturovaných rozhovorů, které

držely strukturu rozhovoru, ale zároveň nechávaly dostatek prostoru k vyjádření dotazovaného a analýzu interních dokumentů. Tyto metody zaručovaly přístup k potřebným informacím (co se týče hodnocení pracovní výkonnosti, resp. předvídání úspěšnosti a zvažování organizačních i individuálních cílů) a zároveň zaručovaly odfiltrování nepotřebných informací a umožnily tak možnost soustředit se pouze na určitý typ relevantních informací.

7.8.1. Ověřování funkčnosti kompetenčního modelu

K efektivnímu využívání kompetenčního modelu je třeba po nějaké době ověřit jeho funkčnost. V rámci revize kompetenčního modelu je tato fáze plánovaná na září 2009.

Primárním cílem tvorby kompetenčního modelu je definovat takové „vzorce jednání“, které jsou z hlediska společnosti klíčové pro dosahování stanovených cílů, a z tohoto pohledu je nutné ověřit relevantnost jednotlivých kompetencí. HR oddělení musí po určité době v jednotlivých kompetencích ohodnotit management a provést diferenciální analýzu, která porovná výsledky ohodnocení s výsledky hodnocení výkonu zaměstnanců.

8 Závěr

Kompetenčním modelem se v diplomové práci zabýváme dvakrát, v teoretické a následně praktické části. V teoretické části jsme zkoumali KM s pomocí odborné literatury a dospěli k závěrům, že je nutné na něj vždy nahlížet v širších souvislostech. Snažili jsme se poukázat, že by měly být zohledněny historicko-společenské vlivy, které podmiňují obraz kompetencí mezi lidmi.

Hovořili jsme o tom, že téma kompetenčních modelů se v poslední době stalo populárním. Nicméně, jak jsme v naší práci poukázali, popularita modelu nutně ještě neznamená jeho funkčnost. Příčinu, která může nefunkčnost vysvětlit, jsme systematicky rozkrývali od druhé kapitoly. Zde jsme se věnovali problematice hodnocení pracovní výkonnosti a jejímu propojení a využitelnosti s kompetenčními modely. Již zde začíná být zřejmé, že žádný univerzální model není možný a je vždy nutné zohlednit potřeby každé jednotlivé organizace.

V následujících kapitolách jsme se proto soustředili na analýzu kompetence samotné a rozdílným aspektům tvorby kompetenčních modelů. Takto nám bylo umožněno porovnat mezi sebou jednotlivé definice a přístupy. Opětovně se prokazovalo, že kompetenční model, aby byl funkční a používaný, nemůže být postaven pouze na výběru několika ideálních kompetencí, které je možné přenášet z jedné funkční oblasti do druhé. Ani sebelepší design kompetencí nestačí, pokud jim jejich uživatelé neporozumí a nenaučí se je využívat.

Teoretická část měla pro nás přínos zejména v tom, že jsme se mohli soustředit na jednotlivé postupy, které se prokázaly i v jiných situacích jako účelné. Připravili jsme se tak na vlastní praktickou část.

Praktická část se zabývala revizí nefunkčního kompetenčního modelu. Důvody, proč tomu tak bylo, jsme rozebrali detailně v jednotlivých kapitolách a pak se k nim znovu vrátili v rámci diskuze. Původní zkoumaný kompetenční model nebral v úvahu některé teoretické poznatky, které zdůrazňují jeho nezbytnou propojenost na ostatní HR procesy. Pro své uživatele se stal obskurním, nerozuměli mu a nenaučili se s ním pracovat. Při proměně strategických potřeb de facto nevěděli, jak s jednotlivými kompetencemi naložit. Praktická část popisovala nutné kroky revize.

Zamyslíme-li se nad kompetenčním modelem jako nástrojem hodnocení výkonnosti, mohli bychom konstatovat, že v námi zkoumané společnosti sice došlo k identifikování faktorů rozlišujících nadprůměrný výkon od průměrného, nicméně kompetence byly následně poskládány spíše pragmaticky, než-li funkčně a kompetenční model existoval sám o sobě.

Revize, kterou jsme prováděli, je ukotvena v problematice hodnocení pracovní výkonnosti, v kompetencích a kompetenčních profilech, kde jsou zakotveny individuální i organizační potřeby.

V praktické části jsme vycházeli ze dvou hypotetických předpokladů, výsledky revize jsme představili v rámci diskuze, která shrnuje jak navržené scénáře změn, tak i poukazuje na složitost řešení, pokud bychom se drželi pouze teorie nebo na ní naopak zapomněli.

Příspěvkem naší práce k problematice kompetenčních modelů je tedy především jejich propojení s velmi praktickými postupy, které se každodenně odehrávají na řadě míst, kde se KM vytvářejí. Zdůraznili jsme, že toto propojení je nutné pro

efektivní kompetenční model, to jest pro ten, který je skutečně používán. Právě využívání, resp. porozumění jeho funkčnosti a přínosu vypovídá mimo jiné o tom, že kompetence jsou identifikovatelné, definovatelné, srozumitelné a komunikovatelné.

Osobní zkušenost prověřená i během praktické části navíc dává do popředí úlohu komunikační kampaně. Kromě vytvoření komunikační kampaně je třeba ji také realizovat. Zaměstnanci musí pochopit, co jim využívání nástroje přinese, jaké jsou jeho výhody, kam je bude směřovat. Jinak hrozí riziko, že nástroj zapadne mezi ostatní. Je také třeba určit ve společnosti odpovědnou osobu, která se o model bude „starat“, sledovat jeho vývoj, používání a bude schopna určit moment, kdy je potřebná aktualizace. Jestliže je KM připravován z vnějšku, prostřednictvím poradenské společnosti, tak je vhodné, aby se ustanovila odpovědná osoba na straně klienta, se kterou je navázán hlubší vztah a která bude odpovídat za realizaci navržených opatření.

Následně je nutné provést fázi evaluace modelu, tak jak ji zmiňujeme v praktické části práce.

Práce na revizi s kompetenčním modelem, snaha o pochopení jeho teoretického pozadí a položení si otázky o jeho efektivitě, tedy využitelnosti, pro nás bylo přínosné a poskytlo nám oporu pro další profesní činnost.

Seznam literatury

ACKROYD, Stephen, THOMPSON, Paul. *Organizational Misbehaviour*. 1st edition. London: Sage Publications, 1999. 184 s. ISBN 0803987358.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 798 s. ISBN 80-7261-064-3.

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Kursbuch Schlüsselqualifikationen*. 2 erw. Freiburg: Lambertus-Verlag, 2000. 374 s. ISBN-10: 3784112285.

BERMAN, Jeffrey, A.. *Competence-Based employment interviewing*. 1st. Edition. Abingdon: Greenwood Publishing Group, 1997. 184 s. ISBN 1567200508

BOYATZIS, Richard. *The Competent Manager*. 1st edition. New York: John Wolfy & Sons, Inc., 1982. 308 s. ISBN 0-471-09031-X.

BUREŠ, Zbyněk. *Psychologie práce a její užití*. 2. vyd. Praha: Práce, 1981. 291 s. ISBN 99-0001-804-X.

BURGOYNE, John. Management development for the individual and the organisation. *Personnel Management*. 1988, vol. 20, no. 6, s. 40-44.

BURKE, Edmund. *Úvahy o revoluci ve Francii*. Jan a Jana Ogrocká. 1. vyd. Brno: CDK, 1997. 278 s. ISBN 80-85959-23-2.

BYHAM, William, C. *Developing Dimension/Competency based Human Resources Systems*. Pittsburg: Development Dimensions International, 1996. 33 s. Dostupné z: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_competencybasedhrsystems_mg.pdf >.

BYHAM, William, C., MOYER, Reed, P.. *Using Competencies to Build a Successful Organization*. Pittsburg: Development Dimensions International, 1997. 90 s. Dostupné z: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_usingcompetenciestobuild_mg.pdf >.

DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. 1st edition. New York: Harper&Brothers, 1954. 416 s. ISBN 10-0887306136.

DUBOIS, David, D.. *Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change*. 1st edition. Massachusetts: Human Resource Development Press, 1993. 348 s. ISBN 0874252237.

EGAN, Gerald, A.. *A Clear path to peak performance. People management*. 1995, 18 May, s. 34-37.

ERAUT, Michael. *Developing professional knowledge and competence*. 1st edition. Sussex: Routledge, 1994. 260 s. ISBN 075070330X.

FLETCHER, Clive, WILLIAMS Richard, S.. *Performance Appraisal and Career Development*. 2nd edition. London: Hutchinson, 1991. 166 s. ISBN 009158261X.

FLETCHER, Clive. *Appraisal: Routes To Improved performance*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel Management, 1993. 198 s. ISBN 085292514X.

FLETCHER, Shirley. *Analysing Competence: Tools and Techniques for Analysing Jobs, Roles and Functions*. 2nd edition. London: Kogan Page, 1997. 128 s. ISBN 9780749421953.

FURNHAM, Adrian. *The Protestant Work Ethic. The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours*. 1st edition. London: Routledge, 1990. 305 s. ISBN-10 041501705X.

GOBINEAU, Arthur. *The Inequality of Human Races*. Howard Fertig. 10th edition. London: G. P. Putnam's Sons, 1999. 217 s. ISBN 0865274304.

HAMEL, Gary, HEENE, Aime. *Competence-Based Competition*. 2nd edition. London: John Wiley & Sons, 1994. 328 s. ISBN 9780471943976.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HYMAN, Jeff, MASON, Bob. *Managing Employee Involvement and Participation*. 1st edition. London: Sage Publications, 1995. 216 s. ISBN 0803987277.

KLEMP, Georgie, O. Jr. *The Assessment of Occupational Competence*. Report to the National Institute of Education, Washington, DC, 1980. 28 s.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KRONTORÁD, František., TRČKA, Milan. *Manažerské standardy ve veřejné správě*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 89 s. ISBN 80-02-01769-2.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOCKETT, John. *Effective Performance Management: A Strategic Guide to Getting the Best from People*. 1st edition. London: Kogan Page, 1992. 229 s. ISBN 0749404205.

LOMBARDO, Michael, M., EICHINGER, Robert, W.. *For Your Improvement: A Development And Coaching Guide*. 1st edition. Mineapolis: Lominger Limited, 2000. 596 s. ISBN 0-9655712-3-8.

MANSFIELD, Bob. What is „competence“ all about? *Competency*, no. 6 (3), s. 24-28. 1999.

McCLELLAND, David, C.. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, no. 28, s. 1-14.

PLATÓN. *Ústava*. 4. vyd. Praha: Oikoymenh, 2005. 428 s. ISBN 80-7298-142-0.

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

PURCELL, John, KINNIE, Nick, HUTCHINSON, Sue. *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. 1st edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. 104 s. ISBN-10 0852929870.

RANKIN, Newlin. Raising performance through people: the ninth competency survey. *Competency & Emotional Inteligence* 2002, no. January, s. 2-21.

ROBBINS, Stehen, P., COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN: 80-247-0495-1.

ROBBINS, Stehen, P., HUNSAKER, Phillip, L.. *Training in Interpersonal Skills. Tips for managing people at work*. 2nd edition. New Persey: Prentice Hall, 1996. 305 s. ISBN 0134358279.

ROTHWELL, William, J., SREDL, Henry, J.. *The ASTD Reference Guide to Workplace Learning and Performance*. 3rd edition. Amherst: HRD Press, 2000. 1200 s. ISBN 0874255821.

ROTHWELL, William, J.. *The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual Learning Competencies*. 2nd edition. London: Amacom, 2002. 356 s. ISBN 9780814406748.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *O původu nerovnosti mezi lidmi*. Henriette Taillet-Sedláčková. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1949. 119 s.

SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence*. 1st edition. Oxford: Oxford University Press, 2001. 254 s. ISBN 199240289.

SANCHEZ, Ron, HEENE, Aime. *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*. 2nd edition. Bradford: Emerald Group Publishing, 2005. 347 s. ISBN 9780762311705.

SANGHI, Seema. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. 1st edition. London: Sage Publications, 2003. 142 s. ISBN 076199842X.

SLOMAN, Martin. *Training in the Age of the Learner*, 1st edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. 125 s. ISBN 0-8529-2991-9.

SPENCER, Lyle, M., SPENCER, Signe, M. *Competence at Work*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993. 384 s. ISBN 0-471-54809-X.

STÖRIG, Hans, J.. *Malé dějiny filosofie*. M. Petříček, P. Rezek, K. Šprunk. 8. vyd. Praha: Karmelitánské nakladatelství, 2007. 653 s. ISBN 978-80-7195-206-0.

SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. 344 s. ISBN 80-7178-327-7.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

THURSTONE, Louis, L.. *The Nature of Intelligence*. 2nd edition. London: Routledge, 1999(1924). 344 s. ISBN 0415210690

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2005. 299 s. ISBN 80-86395-46-4.

VOLTAIRE, Francoise, M.. *Výbor z díla*. Hana Horská. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1989. 246 s. ISBN 80-205-0009-X.

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WEBER, Max. *Wirtschaft und Gesellschaft*. 10 erw. Paderborn: Voltmedia, 2006 (1922). 1311 s. ISBN-10 3938478721.

WHIDDETT, Steve, HOLLYFORDE, Sarah. *The Competencies Handbook*. 1st edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. 160 s. ISBN 0-85292-735-5.

WOODRUFFE, Charles. *Assessment Centres*. 1st edition. London, Institute of Personnel Management, 1990. 240 s. ISBN-10: 085292545X.

WOODRUFFE, Charles. *Development and assessment centres: identifying and developing competence*. 3rd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. 294 s. ISBN 0852928521.

ZWELL, Michael. *Creating a Culture of Competence*. 1st edition. New York: John Wolfy & Sons, Inc., 2000. 352 s. ISBN 0471350745.