

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

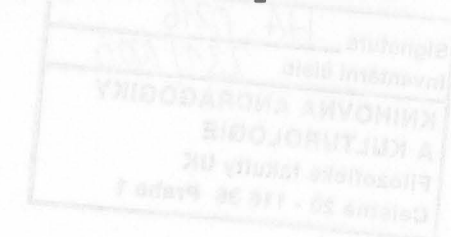
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium 2002 -2007

Karolina Krchová

Řízení kompetencí



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlášení o původnosti zpracování

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

V Praze dne 11.4.2007



.....
Karolina Krchová

0/ Úvod

1/ Teoretická část

- 1.1 Definice pojmu kompetence
 - 1.1.1 Vymezení manažerských kompetencí
- 1.2 Přínos systému řízení kompetencí
- 1.3 Role v systému řízení kompetencí
- 1.4 Zavádění systému řízení kompetencí v organizaci
 - 1.4.1 Identifikace a popis kompetencí
 - 1.4.2 Kompetenční modely - jejich tvorba a využití
 - 1.4.2.1 Získávání a výběr pracovníků
 - 1.4.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků
 - 1.4.2.3 Hodnocení pracovního výkonu
 - 1.4.2.4 Plánování kariérního růstu a nástupnictví
 - 1.4.2.5 Integrace činností a procesů řízení lidských zdrojů
- 1.5 Shrnutí teoretické části

2/ Praktická část

- 2.1 Competence Management - výklad pojmů
- 2.2 Zavedení Competence Managementu v popisované společnosti v České republice
- 2.3 Revize Competence Managementu v popisované společnosti v České republice
- 2.4 Provázanost Competence Managementu s řízením lidských zdrojů v popisované společnosti
 - 2.4.1 Plánování lidských zdrojů
 - 2.4.2 Získávání a výběr zaměstnanců
 - 2.4.3 Integrace nového zaměstnance
 - 2.4.4 Pracovní výkon a jeho hodnocení
 - 2.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - 2.4.6 Kariérní postup a sebereflexe pracovního výkonu
- 2.5 Shrnutí praktické části

3/ Závěr

Soupis bibliografických citací

Soupis bibliografie

Přílohy

0 ÚVOD

Pojmy kompetence, kompetenční modely a řízení podle kompetencí jsou v průběhu posledních let častá témata odborné literatury i příkladů z praxe. Kompetence se postupně stávají základním stavebním kamenem integrovaného řízení lidských zdrojů a souvisejících procesů. V mnohých organizacích je pojem kompetence již celkem běžnou součástí slovníku v oblasti řízení lidských zdrojů. Výklad pojmu se ovšem ve specifickém prostředí firem a různých typů organizací stejně jako v odborné literatuře liší a není zcela jednoznačný. Vymezení pojmu kompetence věnuji první podkapitole této práce.

Kompetence, interpretované v kontextu určité organizace, sdružené do kompetenčních modelů představují nástroj pro zachycení klíčových, strategických znalostí a dovedností zaměstnanců a pro jejich další rozvoj. Podstata činností spojených se získáváním a výběrem, hodnocením, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců prodělala či prodělává v organizacích změnu. Role kompetencí by měla být ve zmíněných činnostech integrující. Využití především kompetenčních modelů v řízení lidských zdrojů se budu věnovat v samostatné kapitole této práce.

V práci zmíním dva přístupy ke kompetencím a k tvorbě kompetenčních modelů. První z nich je obecnější tzv. generický přístup. Nezaměřuje se na jednotlivé (klíčové) pracovníky ale na pracovní pozice, které jsou pro organizaci strategicky významné. Druhý model se zaměřuje na jednotlivé pracovníky a jejich konkrétní pracovní úlohy. Tento model, který bývá organizacím tvořen na míru, vychází z metodiky řízení podle kompetencí Plamínka a Fišera (2005).

Přínosy a nevýhody obou přístupů zhodnotím v této práci na základě odborné literatury. Na práci s odbornou literaturou a na teoretických východiscích je založena první, teoretická, část této diplomové práce. Poznatky z odborné literatury doplním o příklad z praxe středně velké organizace, která systém řízení kompetencí před několika lety zaváděla. Konkrétní příklad zavádění a revize řízení kompetencí tvoří druhou, praktickou část, této práce. V druhé části práce jsou uvedeny také problémy, s jakými se organizace při zavádění řízení kompetencí mohou potýkat a jaké postupy pro jejich překonání doporučuje odborná literatura a s jakými opatřeními mám osobní zkušenost.

Právě osobní zkušenost se zaváděním systému řízení kompetencí a s jeho revizí po dvou letech provozu byla hlavním impulzem pro výběr tématu diplomové práce. Zkušenost mi poskytla vhled do rozsáhlé problematiky kompetencí a víru v potenciál, který je při správném nastavení systému řízení kompetencí organizacím k dispozici. Za cíl si v této práci nekladu odhalení dalších oblastí, v kterých by bylo možné kompetence využít, ale shrnout ty oblasti, v kterých jsou kompetence více či méně úspěšně aplikovány. Odbornou literaturu podepřu příkladem z praxe.

S kompetencemi se navíc nesetkáváme pouze v odborné manažerské literatuře ale také ve strategickém dokumentu vlády České republiky - *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - Bílá kniha* z roku 2001. Ve své práci krátce zmíním také pojetí pojmu kompetence v souvislosti se vzdělávacím systémem ČR. V tomto směru vidím mezi vzdělávacím systémem a trhem práce ČR významnou paralelu, která si zaslouží alespoň stručnou zmínku.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 DEFINICE POJMU KOMPETENCE

Úlohu manažerů v organizacích, respektive manažerské funkce, vymezil již v roce 1916 Henri Fayol. Dle Fayola je úkolem manažerů plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Na jeho práci navázal v roce 1937 Luther Gulick. Později zpracovali Harold Koontz a Heinz Weihrich dosud nejrozšířenější klasifikaci tzv. manažerských funkcí. Manažerskou práci rozdělili Koontz a Weihrich na plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolování. Úkolem manažerů je vytvářet a udržovat prostředí v organizacích, v kterém jednotlivci jakožto členové skupin pracují společně a dosahují naplánovaných cílů (Weihrich, Koontz, 1998). Koncepce tzv. manažerských funkcí popisuje jaké činnosti a postupy k dosažení cílů organizace manažeři používají.

Manažerské funkce můžeme považovat za předchůdce koncepce manažerských kompetencí, avšak ne za předchůdce, který by byl novým pojetím zcela nahrazen. Pojetí manažerských funkcí a manažerských kompetencí existují v současné době paralelně. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že manažerské funkce jsou statickým popisem manažerských činností. Statickým v tom smyslu, že nereaguje a neodvíjí se přímo od strategie a cílů organizace. Práce nejen s manažery a jejich potenciálem, tedy řízení a rozvoj jejich kompetencí, je v současné době postavena v mnohých organizacích na myšlence, že pouhý seznam činností není dostačující. Mnohé organizace přistupují k formulaci požadavků ve formě kompetencí nejen na manažery, ale mnohdy i na všechny zaměstnance. Požadavky na kompetence by měly být vždy

odvozeny od aktuální situace organizace, čímž představují pro organizaci konkurenční výhodu. Tudiž je třeba je udržovat neustále aktuální a podporovat jejich další rozvoj.

S pojmem kompetence se v manažerské literatuře i praxi setkáváme zhruba od poloviny 70.let 20. století. V té době McClelland apeloval na to, aby při výběru kandidátů byla věnována větší pozornost jejich předpokladům (resp. kompetencím) před inteligencí. Tento požadavek můžeme považovat za reakci na změny, kterými prochází organizace a manažerská praxe v posledních desetiletích. Tofler (1980) hovoří o tzv. třetí vlně změn organizačního kontextu. Ta klade, především na manažery, vysoké nároky na dovednost pracovat s informacemi, na schopnost rychlé adaptace, rozhodování, delegování a mnohé další (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.15).

Pojem kompetence je v literatuře vymezován ve dvojitým smyslu. Kompetence může být vnímána jako určité oprávnění či pravomoc. Druhý význam, který je běžný především v kontextu manažerské literatury, je souhrn schopností a předpokladů pro výkon určité pracovní pozice.

V anglickém pojetí uvádí Armstrong (2002) rozdíl mezi pojmem *competence* a *competency*. Původ pojmu *competence* je ve Velké Británii, kde byl zaveden v souvislosti s odbornou kvalifikací pro výkon manažerské funkce. Tento pojem je spojován s tzv. „tvrdými schopnostmi“ či způsobilostmi. Do češtiny můžeme tento pojem překládat jako „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“ (Armstrong, 2002, s. 281). Výraz *competency* je spojován se jménem Boyatzis, který zjistil, že neexistuje pouze jeden faktor ovlivňující výkonnost manažera, ale naopak je třeba mít v patrnosti faktorů více. Podle Armstronga (2002) se pojem *competency* rozšířil právě díky

Boyatzisovi, který v 70. letech uveřejnil ve studii poradenské společnosti McBer přehled manažerských kompetencí (s. 280).

Boyatzis (1982) vymezil pojem *competency* jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (in Armstrong, 2002, s. 280).

Tureckiová (2004) poukazuje na americký a britský výklad pojmu kompetence. V americkém pojetí jsou kompetence vnímány jako behaviorální složka osobnosti, tedy tzv. měkké kompetence. V britském pojetí jsou naopak kompetence vnímány jako tvrdá složka. Jedná se o technické nebo funkční znalosti (Tureckiová, 2004, s. 32).

Také v dílech dalších českých autorů se s pojmem kompetence setkáváme v různém pojetí. Bedrnová a Nový (1998) popisují „pracovní a sociální kompetence jako reálnou úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka“ (s. 314). Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) vymezují kompetence jako „komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon“ (s. 15). Plamínek a Fišer (2005) vnímají kompetence jako vymezení požadavků (úloh) vztahujících se vždy ke konkrétnímu člověku na konkrétní pracovní pozici. Do opozice se k pojmu kompetence staví Jirásek (2004). Uvádí, že schopnosti a předpoklady pro výjimečný výkon pramení primárně z osobnosti člověka a tudíž jsou zcela individuální. Jedinečnost osobností v organizacích není možné vymezit předem popsány předpoklady, resp. kompetencemi (s. 68).

V dílech jednotlivých autorů, kteří vychází ze smyslu pojmu *competency*, nalezneme shodu v tom, že kompetence

představují souhrn schopností, dovedností, znalostí, postojů, zkušeností a povahových rysů, což jsou předpoklady pro úspěšný výkon určité role a pro další rozvoj osobnosti.

V literatuře však nenalezneme jednotné vyjádření toho, co všechno by měla kompetence zahrnovat. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) je kompetence poměrně stabilní součástí osobnosti, která se projevuje ve viditelném chování jedince (s. 29 -30). Podle uvedených autorů je pracovník kompetentní (tedy plní svěřený úkol na vynikající úrovni) pokud:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít (s. 27).

Za kompetentního můžeme označit takového pracovníka, který splňuje všechny tři výše uvedené předpoklady.

Podle Prokopenka a Kubra (1996) jsou složkami kompetencí znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti (a zkušenosti). Za znalosti můžeme podle Palána (2002) označit „osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytý záměrným i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko-historickými“ (s. 247). V případě povahových rysů již není vymezení tak snadné; není možné sestavit seznam takových rysů, které zaručí, že člověk bude na určité pracovní pozici úspěšný. „Povahové rysy můžeme definovat jako charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné

skupiny podnětů" (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 24). Postoje patří k těm částem osobnosti, které je možné jen velmi těžko měnit. Postoje se přímo promítají do chování člověka, často mají iracionální a emocionální základy. Dovednost můžeme popsat jako schopnost aplikovat nabyté znalosti v praxi. Zkušenosti nejsou jednoznačně zahrnuty do složek kompetencí. Přínos zkušeností je velmi individuální; záleží na zájmu a ochotě jedince učit se z praxe. Výše uvedené složky kompetence rozdělují Prokopenko a Kubr (1996) na tvrdé a měkké stránky managementu (s. 25).

V této práci pojem kompetence vymezuje souhrn předpokladů pro výkon určité pracovní pozice a pro naplnění požadavků a pracovních úkolů, které lze z výkonu dané pracovní pozice a v její souvislosti očekávat. Mezi předpoklady pro výkon určité pracovní pozice jsou zahrnuty jak tzv. tvrdé kompetence tak i tzv. měkké kompetence. Za tvrdé kompetence je v rámci této práce považována kvalifikace a odborná způsobilost (vzdělání, absolvování odborných kurzů). Měkké kompetence v této práci vymezují mnohem větší rozsah faktorů, které je možné považovat za předpoklad pro výkon určité pracovní pozice. Jedná se o zkušenosti, schopnosti, dovednosti, postoje a povahové (behaviorální) rysy.

1.1.1 VYMEZENÍ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Kompetencím je v odborné literatuře ve většině případů věnována pozornost v souvislosti s manažerskými pozicemi. Liniový a střední management totiž nese odpovědnost za to, že strategie a cíle organizace budou rozpracovány do cílů a úkolů jednotlivých jednotek, oddělení a pracovních skupin a že tyto dílčí cíle budou naplněny. Rozdělení cílů organizace na menší části má v konečném důsledku zajistit to, že

organizace celkové cíle naplní a její existence bude zajištěna v souladu se strategií organizace. S ohledem na klíčové postavení manažerů je pochopitelné, že organizace zavádějí jakési kodexy manažerských pozic. V těch specifikují klíčové kompetence, které pravidelně hodnotí a hodnocení přímo promítají do individuálních rozvojových plánů manažerů. V této práci vymezuje pojem klíčové kompetence ty kompetence, které jsou minimálně nezbytné pro požadovaný pracovní výkon na určité pozici. Klíčové kompetence nemusí být nutně vztahovány pouze k manažerským pozicím, ale ke všem pozicím, u kterých jsou požadované kompetence popsány.

Podívejme se nyní na to, jak mohou být tzv. manažerské kompetence vymezeny. První soupis kompetencí, které by měl manažer mít, představila americká konzultační firma McBer pod vedením Richarda Boyatzise v roce 1982 (Armstrong, 2002, s. 280). Jedná se o: zaměření na výkonnost, aktivní přístup, snaha o uplatnění vlivu, použití jednostranného vlivu, zdokonalování ostatních, spontánnost, přesné sebehodnocení, sebeovládání, houževnatost a přizpůsobivost, objektivnost, pozitivní myšlení, řízení procesů ve skupině, využívání společenského vlivu, sebevědomí, koncepčnost, logické myšlení a umění ústního projevu (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 34). Požadavky na kompetence manažerů se v posledních letech obecně zvyšují díky působení organizací v rámci celého evropského případně i světového trhu. Barham a Wills (1992) uvádí ve studii založené na rozhovorech s manažery firem působících celoevropsky tyto kompetence (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 153):

- Tvorba mezinárodní strategie, která zahrnuje způsobilost předvídat příští vývoj a navrhnout kroky, jež posunou organizaci kupředu. Strategii by manažer neměl utvářet

sám, ale ve spolupráci s lokálními manažery, kteří přispějí zkušenostmi z lokálního trhu.

- Participativní přístup k vedení podřízených založený na koučování.
- Nositel změny v různých kulturních prostředích. Změny je třeba prosazovat a zavádět dostatečně rychle a to tak, aby nevyvolaly v zaměstnancích nechuť k jejich realizaci.
- Efektivní využívání vlastního času.
- Pro pochopení jiných kultur je nezbytná znalost cizích jazyků. Ta má být nápomocná také při posuzování situací z více úhlů. Nemalou roli hraje také schopnost vidět vztahy mezi jednotlivými situacemi a informacemi.
- Psychická zralost spočívající v tom, že člověk má silnou potřebu objevovat nové a neznámé situace vnímá jako příležitost k naučení se něčeho nového. Zralá osobnost respektuje ostatní lidi bez ohledu na rasu či národnost. Zralost člověka by se měla objevit také v emocionální stabilitě a to navzdory zvýšené míře stresu.

Podle Dytrta a kol. jsou klíčovými slovy postupů úspěšných manažerů etika, komunikace, stimulace, loajalita a efektivnost (2004, str. 31).

Výše uvedené kompetence můžeme považovat za obecně platné požadavky na manažery a to bez přihlídnutí ke specifickému prostředí a k aktuální situaci organizace. Dytrt a kol. (2004) uvádí, že v reálné situaci jsou některé z požadovaných kompetencí přímo odvozeny od proměnlivé vnitřní a vnější situace organizace, tedy od specifik dané organizace. Vnitřní a vnější vlivy, které na organizaci působí, ovlivňují to, jak jsou kompetence manažerů reálně využity.

Dytrt a kol. hovoří o manažerech v celospolečenském kontextu. Pojednávají totiž o manažerech jako o „společenské profesi lidí, kteří významnou měrou rozhodují o tvorbě hodnot. Součástí vyspělých ekonomik je tudíž veřejné hodnocení manažerů předních firem. V České republice je již od roku 1993 vyhlašován každoročně Manažer roku. Při hodnocení je brán v potaz osobní přínos manažera, etický přístup k řízení firmy a zvyšování její image, hlavní přínos k vývoji firmy a názory manažera na řízení“ (Dytrt a kol., 2004, s. 27). Smyslem veřejného hodnocení manažerů je dostat jejich osobnosti a přínosy do povědomí veřejnosti a přispět tak k posílení a vývoji ekonomiky.

Kompetencím je ovšem třeba věnovat pozornost nejen na manažerských úrovních, ale na úrovni celospolečenské. Na pracovním trhu totiž postupně dochází ke ztrátě stability v zaměstnání a mizí pracovní struktury s pevně definovanými rolami. Díky tomu jsou na trhu práce požadovány i určité vlastnosti osobnosti (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001, s. 16). Tyto vlastnosti jsou označovány jako klíčové (univerzálně použitelné) kompetence a zahrnují například „dovednost komunikovat, pracovat s informacemi a čísly, pracovat v týmu, učit se všechny zmíněné kompetence tvořivě využívat“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001, s. 90). Podle Belze a Siegrista (2001) získáváme klíčové (univerzálně použitelné) kompetence hlavně při školním, podnikovém a dalším odborném vzdělávání. S ohledem na výše uvedené by nepochybně mělo být v celospolečenském zájmu propojení požadavků pracovního trhu s výchovně – vzdělávacím systémem.

O rozvoji kompetencí v celospolečenském měřítku pojednává v kontextu vzdělávacího systému a ekonomiky České

republiky strategický dokument *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - Bílá kniha* z roku 2001. V dokumentu jsou popsány cíle a směr rozvoje vzdělávacího systému ČR, který má do budoucna poskytnout trhu práce konkurenceschopné pracovníky, kteří budou schopni vyhovět aktuálním požadavkům. Podle Bílé knihy má být v následujících letech podporována celková změna charakteru výuky na všech stupních škol a to tak, aby byl umožněn rozvoj klíčových kompetencí (s. 91). Cíle stanovené v Bílé knize jsou v souladu s cíli, které stanovila Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, a to rozvíjet lidské kompetence potřebné ve společnosti a ekonomice založené na znalostech (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001, s. 31).

1.2 PŘÍNOS SYSTÉMU ŘÍZENÍ KOMPETENCÍ

Podle Plamínka a Fišera (2005) jsou všechny úspěchy a neúspěchy organizace výsledkem činnosti a odrazem kompetencí jednotlivců. Přístup ke kompetencím a jejich využití pro organizaci Plamínek nazývá „řízení podle kompetencí“. Jedná se o koncepci řízení organizace na základě kompetencí (Plamínek 2004, 2005). Tento přístup je založen na tom, že by v organizaci neměla nastat situace, kdy není možné ukázat na zodpovědnou osobu, jejíž práce (resp. kompetence) ovlivnila celkový výsledek. Podle tohoto pojetí je třeba vymezovat kompetence každému jednotlivci v organizaci a to v souladu s jeho/její rolí, která má přispívat k plnění cílů organizace.

Manažeři lidských zdrojů by měli být v organizacích průkopníky v prosazování systémů řízení kompetencí. Úspěch a především přínos takových systémů je ovlivněn mimo jiné mírou partnerství mezi manažery lidských zdrojů liniiovými manažery a vedením společnosti. Partnerství je založeno především na znalosti oboru a oblasti působení organizace a jeho cílem je přispět k dosahování konkurenčních výhod (Armstrong, 2002). Manažeři lidských zdrojů, kteří zastávají v organizacích tuto strategickou roli, jsou obvykle členy nejvyššího vedení. Strategickou roli manažerů lidských zdrojů popisuje D.Ulrich. Podle Ulricha má HR zastávat v organizaci 4 role; expert administrativy, šampion zaměstnanců, agent změny a strategický partner. Strategický partner se s činností v oblasti řízení lidských zdrojů dělí s liniiovými manažery v poměru 60:40 (Tureckiová, M., Pešková, L., 2003).

Propojení činností a procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů společným jazykem kompetencí je hlavním přínosem systému řízení kompetencí. Armstrong hovoří o tzv. integrovaném řízení lidských zdrojů, v kterém jsou provázány

oblasti získávání a výběru, řízení pracovního výkonu, řízení odměňování a řízení lidských zdrojů díky základně vytvořené ze soustavy schopností (Armstrong, 2002, s. 286, 287). V rámci této práce můžeme hovořit o soustavě kompetencí. Přidaná hodnota využití kompetencí v jednotlivých činnostech řízení lidských zdrojů je podrobněji popsána v následujících kapitolách této práce.

1.3 ROLE ČLENŮ ORGANIZACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KOMPETENCÍ

V této práci vycházím z předpokladu, že kompetence jsou v organizacích nástrojem pro strategické řízení lidských zdrojů a zdrojem konkurenčních výhod. Z toho důvodu je v zájmu organizace o kompetence určitým způsobem pečovat (určovat je, plánovat, rozvíjet, měřit a vyhodnocovat). U jednotlivých činností spojených s řízením kompetencí je nutné stanovit, kdo má v organizaci ve vztahu k nim jakou roli a zodpovědnost.

Kompetence pracovníků mají být jedním z nástrojů k plnění cílů organizace. Prvním krokem je tedy nutně stanovení cílů, které mají být naplněny. Vedle definice cílů je třeba stanovit také to, jak bude daných cílů dosaženo a za podpory jakých hodnot či přesvědčení. Vymezení strategického rámce a cílů organizace je úkolem nejvyššího managementu. Nestačí však tento rámec pouze vymezit, ale je třeba jej také prosadit u liniových manažerů. Role liniových manažerů spočívá v naplňování strategie organizace (Plamínek 2005, Plamínek, Fišer, 2005).

Úkolem liniových manažerů v organizaci je rozdělit strategický rámec na dílčí úkoly a cíle. Tyto úkoly a cíle manažeři delegují na své podřízené; plánují optimální průběh a kontrolují ho. Jejich úkolem je tedy společně s podřízenými vymezit úlohy jednotlivců. Ze stanovených pracovních úkolů odvodí ty kompetence, které jsou pro úspěšné splnění úkolů potřebné. Významnou část práce manažerů tvoří motivování podřízených pracovníků, kteří mají jednotlivé úlohy naplňovat (Plamínek 2005, Plamínek, Fišer, 2005).

Role zaměstnance spočívá v první řadě v plnění přidělených úloh a v udržování zdrojů, které má k plnění úloh k dispozici (např. udržování znalostí v oboru, rozvoj

dovedností potřebných pro výkon práce). Zaměstnanec by měl rozvíjet své kompetence tak, aby byl připraven na budoucí úkoly a budoucí situace (např. větší konkurence, změna technologie), kterým bude organizace čelit. Jakým směrem kompetence rozvíjet by měl zaměstnanec konzultovat a vývoj vyhodnocovat s nadřízeným manažerem (Plamínek 2005, Plamínek, Fišer, 2005).

Role manažera lidských zdrojů v řízení a rozvoji kompetencí je především poskytovat metodiku, nástroje a objasňovat procesy. Ty by měly být přizpůsobeny požadavkům manažerů a zaměstnanců a měly by být průběžně revidovány, aby vždy odpovídaly aktuálním potřebám a byly tak pro organizaci reálným přínosem.

Předpokladem efektivního přístupu ke kompetencím je tedy „rozpadnutí“ nosných myšlenek, cílů a poslání organizace na jednotlivé cíle a úkoly pracovníků a to takovou formou, aby byly srozumitelné a akceptovatelné. Zaměstnanec by si měl být vědom kompetencí, které mu pomáhají k naplnění cílů. Důležité je, aby organizace zajistila a průběžně kontrolovala soulad výkladu jednotlivých kompetencí v pojetí organizace a zaměstnanců.

1.4 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KOMPETENCÍ V ORGANIZACI

Aby byl jakýkoliv nástroj či proces pro organizaci přínosem, je nutné vycházet z předpokladu, že „funkce předchází orgán“ (Plamínek, Fišer, 2005). Tzn. že je třeba před vytvořením nástroje či metodiky stanovit, k čemu má nástroj či metodika sloužit a co má být výstupem jejich používání. Před zaváděním čehokoliv, nejen do systému řízení kompetencí, je třeba provést analýzu současného stavu a vycházet z reálné potřeby.

Podívejme se nyní na jednotlivé kroky, které by organizace měla při zavádění systému řízení kompetencí učinit. U různých autorů se v tomto směru setkáváme s trochu odlišným pojetím.

Plamínek a Fišer popisují zavedení systému řízení podle kompetencí, které nemá dopad pouze na řízení lidských zdrojů ale na řízení celé organizace. Proces zavádění tohoto systému řízení začíná od analýzy kompetencí vedení a vrcholových manažerů, kteří určují smysl organizace. V každé fázi zavádění systému je prováděna inventarizace toho, co firma má, co je přebytečné a postrádá smysl a co naopak potřebuje v dané oblasti doplnit. Zavedení systému řízení podle kompetencí může tudíž vést na základě analýzy stavu a potřeb organizace k výrazným organizačním změnám.

V případě zavádění systému řízení podle kompetencí se postupuje od upevnění systému firemních myšlenek (vize, poslání, hodnoty, strategie), tedy od obecných úvah ke konkrétním úlohám konkrétních lidí. Cílem je nastavit dlouhodobé ukazatele, které budou průběžně monitorovány a podle nichž bude možné určit míru rozvoje sledovaných oblastí.

Rolím zaměstnanců se zavádění systému řízení podle kompetencí věnuje v momentě, kdy jsou jednotlivé procesy (aktivity) v organizaci přiřazeny konkrétním zdrojům včetně

zaměstnanců. V tomto bodě dostane konkrétní člověk odpovědnost za určitou úlohu. K jejímu správnému vykonání potřebuje určité kompetence. Odpovědnost za jednotlivé úlohy a k tomu požadované kompetence jsou zaneseny do matice. Ta slouží k průběžnému vyhodnocování a monitorování stavu a posunu v konkrétních oblastech (2005, s. 71-125).

Kubeš, Spillerová a Kurnický popisují fáze zavádění systému řízení kompetencí, který se dotýká primárně oblasti řízení lidských zdrojů. Gael uvádí více než 40 technik, jejichž výsledkem je formulace kompetencí, ale fáze jednotlivých projektů jsou prakticky identické. Jedná se obvykle o následující fáze (in Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 46):

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

Dodržení jednotlivých fází může významně ovlivnit přijetí a následný přínos systému řízení kompetencí. Opět je při plánování zavádění systému třeba přihlížet ke specifickým organizace. V následujícím textu jsou podrobněji rozebrány dvě stěžejní fáze zavádění systému řízení kompetencí, které jsou v mnohém v souladu s odbornou literaturou a v mnohém se také prolínají i s dalšími fázemi.

1.4.1 IDENTIFIKACE A POPIS KOMPETENCÍ

Prvním krokem v zavádění nástrojů řízení kompetencí bývá určení pro organizaci klíčových pozic či pracovníků. Strategicky významní, klíčoví zaměstnanci jsou pro organizaci zdrojem konkurenčních výhod (např. výjimečné odborné

znalosti, kontakty). Manažeři odpovídají za to, že cíle organizace budou rozděleny na dílčí cíle, za jejichž naplnění odpovídají menší týmy.

Určení strategicky významných pozic záleží na typu a činnosti organizace. V případě výrobní organizace s vyšší mírou fluktuace u dělnických pozic se nedá očekávat, že by byla prováděna analýza kompetencí na všech úrovních. Některé organizace v takovém případě ovšem zavádějí plošně pro všechny zaměstnance požadavky na kompetence; jedná se o minimum, které by měl splňovat každý zaměstnanec organizace (tzv. prahové schopnosti, Armstrong, 2002, s. 283). Nejčastěji jsou v praxi zaváděny systémy řízení kompetencí u vyšších, strategicky významných pozic a pracovníků (nejčastěji se hovoří o tzv. manažerských kompetencích).

Určování požadovaných (resp. potřebných) kompetencí má být odvozeno od celkové strategie společnosti. Přítomnost strategie není jedinou podmínkou; strategie musí být srozumitelná a musí být pracovníky akceptována. Cíle organizace jako celku jsou však pro jednotlivce často příliš obecné; úkolem manažerů je tedy rozčlenit strategické cíle do dílčích úkolů pro jednotlivce. Zjištění úrovně porozumění a akceptace strategie organizace je vhodné zjistit před rozhodnutím o zavázení systému řízení kompetencí. Manažer by měl dbát na to, že se mu dostane od podřízených zpětné vazby na to, jak strategii průběžně chápou a do jaké míry jsou s ní ztotožnění.

Způsob určování požadovaných kompetencí je zčásti odvislý od toho, zda jsou kompetence určovány individuálně či obecněji na úrovni pracovních pozic. Individuální určování kompetencí pro každého pracovníka (tedy v souladu s řízením podle kompetencí, Plamínek, 2005) odráží konkrétní individuální úlohy a roli. Obecnější určování kompetencí pro

určitou pracovní pozici (např. pozice obchodního zástupce) nezachycuje individuální roli pracovníka v týmu a v organizaci. Metody sběru dat potřebných pro tvorbu kompetenčních modelů jsou více popsány v následujícím textu.

1.4.2 KOMPETENČNÍ MODELY - JEJICH TVORBA A VYUŽITÍ

Kompetenční model je souhrn kompetencí pro určité pracovní místo či pro konkrétního pracovníka. Označení kompetenční model je v odborné literatuře velmi rozšířené. S pojmenováním matice a navíc ještě s označením model nebo mapa se setkáváme také u Tureckiové (2004, s. 33) a u Plamínka a Fišera (2005, s. 125). Tureckiová uvádí, že matice jsou pro organizace nejpřínosnější, pokud jsou utvářeny podle tzv. multidimenzionálního přístupu. Podle ní mají být v kompetenční mapě zahrnuty jak měkké, tak tvrdé kompetence.

Model je obvykle vytvořen na základě analýzy pracovního místa či pracovních úkolů jednotlivce. V kompetenčním modelu jsou shrnuty kompetence a jejich úroveň, které jsou požadovány pro výkon určité pracovní činnosti. Kompetenční modely lze vnímat jako alternativu popisů práce, které byly obvyklé v minulosti. Tradiční popisy práce ale ve srovnání s kompetenčními modely neberou v potaz budoucí nároky, které budou na dané pracovní místo či konkrétního pracovníka kladeny. Popisy práce tudíž nejsou propojeny s oblastí vzdělávání a rozvoje, tedy se vzdělávacími a rozvojovými plány. Vzdělávání a rozvoj má pracovníka připravit na výkon pracovních úkolů do budoucna, kdy se dá očekávat, že organizace bude čelit technologickým změnám či větším tlakům konkurence (Engle, Mendenhall, Powers, Stedham, 2001). V minulosti jsme se u popisů práce také nesetkali s požadavkem na kompetence, které by měli mít všichni zaměstnanci organizace (tzv. prahové schopnosti, Armstrong,

2002, s. 283). Jedná se o minimum, které by měl splňovat každý zaměstnanec organizace. Takový požadavek není v současné době neobvyklý. Má organizaci na všech hierarchických úrovních zajistit, že zaměstnanci mají předpoklady přispět k plnění strategických cílů organizace. V tomto bodě se dostáváme k provázanosti kompetencí se strategií a cíli organizace, což je téma, kterému se budu věnovat dále v této práci.

Při tvorbě kompetenčních modelů je možné zvolit jeden z následujících přístupů: preskriptivní, kombinovaný a přístup šitý na míru (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 63). Jednotlivé přístupy, respektive výsledky jejich užití, uvádím dále v této kapitole. Bez ohledu na zvolený přístup k tvorbě kompetenčních modelů je třeba v menší či větší míře provést sběr dat, tedy analýzu požadavků na pracovní místa či na konkrétní pracovníky. Techniky sběru dat pro účely tvorby či úpravy kompetenčních modelů jsou tyto (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 48 - 54):

- *rozhovor* by měl být veden tak, aby odhalil chování pracovníka v konkrétních situacích. Autoři doporučují pořízení nahrávky rozhovoru a to z toho důvodu, aby nedošlo ke zkreslení výpovědi dotazovaného písemným zápisem tazatele,
- *panel expertů* tvořen nadřízenými dané pozice, zaměstnanci, kteří na dané pozici úspěšně působí nebo působili nebo externími konzultanty,
- *průzkumy*,
- *databáze kompetenčních modelů*,
- *analýza pracovních funkcí/úkolů*,
- *pozorování* by měl provádět zkušený pozorovatel, který ví, jak provádět zápis a jaké kategorie chování

pozorovat. Výhodou pozorování je, že díky němu dokážeme odkrýt chování nebo dovednosti, které má pracovník natolik zažité, že si je ani neuvědomuje.

Výše uvedené techniky sběru dat je vhodné kombinovat a to tak, aby byla co nejpřesněji a v co největší míře zachycena data potřebná k tvorbě modelů. K použití jednotlivých technik sběru dat organizace přistupují podle časových a finančních zdrojů, které mají pro tvorbu kompetenčních modelů k dispozici. V neposlední řadě je důležitý také celkový záměr projektu tvorby a zavedení kompetenčních modelů.

Po sběru a analýze dat následuje fáze tvorby kompetence. Kompetence je popsána pomocí charakteristického chování. K určení úrovně rozvoje kompetence je třeba vytvořit stupnici. Ta by měla být tvořena nejen číselnými hodnotami, ale také jejich slovním popisem. Uvedené stupně musí být jeden od druhého jasně odlišen a to tak, aby se v žádném ze svých projevů nepřekrývaly. Stupnice slouží k posouzení míry a pokroků v rozvoji dané kompetence.

V praxi (konference Kompetenční modely v praxi, 2005) a v odborné literatuře se setkáváme se třemi druhy kompetenčních modelů - preskriptivní („vypůjčený“ obecný nebo generický model), kombinovaný a „šitý na míru“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 63).

Preskriptivní kompetenční modely jsou organizacemi přejímány vesměs ve spolupráci s konzultantskými společnostmi, které se přípravě obecných kompetenčních modelů věnují. Výhodou tohoto přístupu je to, že jsou požadavky založeny na reálných zkušenostech různých firem. Tento přístup organizaci přináší významnou úsporu času a finančních zdrojů. Organizace neprochází kompletní fází identifikace

kompetencí, což mohou být rozhovory se zaměstnanci a manažery, dotazníkové šetření, apod. Nevýhodou tohoto přístupu je ale to, že modely nijak neodráží specifika organizace; strategii, firemní kulturu a prostředí. Na úskalí přejímání již hotových kompetenčních modelů upozorňují Lee a Beard (1994); vedle již zmíněných uvádějí ještě jazykovou nedostatečnost. Přejaté modely nemusí být například v souladu s jazykem či hodnotami organizace a mohou být tudíž pro zaměstnance hůře srozumitelné. Další z nedostatků je statická přejatých modelů. Neodráží totiž nijak požadavky organizace na vývoj a změny (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 64)

Pokud má být přejatý model pro organizaci přínosem, měl by splňovat alespoň to kritérium, že bude založen na údajích ze srovnatelné organizace (velikost, strategie, oblast působení). Převzetí kompetenčních modelů nepochybně pomůže organizaci v situaci, kdy potřebuje rychle identifikovat například v souvislosti s náborovými potřebami požadavky na uchazeče nebo v případě nových zaměstnanců na nově vzniklých pracovních pozicích určit vzdělávací a rozvojové potřeby.

Jako příklad je možné uvést pozici pracovníka zákaznické linky. U této pozice bez ohledu na specifika organizace a poskytovaných služeb můžeme za klíčové požadavky považovat komunikativnost, schopnost aktivně naslouchat a schopnost analyzovat problém. Z tzv. tvrdých dovedností je požadována znalost/zkušenost práce s počítačem a telefonem. Každá požadovaná kompetence je samozřejmě doplněna podrobnější specifikací a případně situacemi, v kterých jsou uvedené kompetence uplatňovány.

Kombinovaný přístup ke kompetenčním modelům spočívá v tom, že organizace vychází z již hotových kompetenčních

modelů, které ale upravuje a přizpůsobuje vlastním specifickým podmínkám. S tímto přístupem se často setkáváme v nadnárodních společnostech, kde jsou kompetenční modely definovány, ale je nutné je přizpůsobit lokálním podmínkám (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 65). Konkrétní příklad práce s kompetenčními modely v nadnárodní společnosti je popsán v druhé části této práce. Jedná se o společnost působící v oblasti informačních technologií, která přejímala modely určené pro tuto organizaci celosvětově.

Tento přístup je obvykle spojen s jazykovými úpravami modelů tak, aby odpovídaly lokálním požadavkům a především, aby byl jazyk pro zaměstnance srozumitelný. Dále je kombinovaný přístup často spojen s doplněním či odstraněním některých kompetencí či s identifikací nových kompetencí, které mohou být specifické pouze pro daný region či divizi.

Výhodou kombinovaného přístupu je přítomnost výchozích dat, postupů a struktur. To pro organizace představuje významnou úsporu času a finančních prostředků.

Příprava kompetenčních modelů „na míru“ je cesta nejnáročnější, nejnákladnější, ale na druhou stranu se od ní dá očekávat pro organizaci největší přínos. V případě tohoto přístupu musí být nejprve identifikovány všechny požadované kompetence a to při rozhovorech, setkáních se zaměstnanci nebo v dotazníkovém šetření. Optimální je uvedené způsoby sběru dat kombinovat. V další fázi jsou utvářeny modely přesně podle potřeb organizace. U přístupu „šití na míru“ modely zcela odrážejí strategii a specifika organizace a dokáží také lépe reagovat na požadované změny a vývoj v organizaci.

Přístup k přípravě kompetenčních modelů „na míru“ je v souladu s přístupem J. Plamínka, který popisuje v knize

Řízení podle kompetencí (2005). Podle Plamínka odpovídají kompetence jednotlivým pracovním úlohám a tudíž je nutné kompetence určovat na individuální úrovni s ohledem na všechna specifika organizace. Nespornou výhodou individuálního přístupu ke kompetencím je přesné určení vzdělávacích a rozvojových potřeb. S takovým přístupem (s vazbou kompetenčních modelů na rozvojové programy) se v praxi setkáváme častěji u manažerských pozic (konference Kompetenční modely v praxi, 2005).

Ať organizace zvolí jakoukoliv cestu pro tvorbu kompetenčních modelů, doporučují autoři odborných textů i ti, kteří již procesem zavádění modelů prošli, spolupráci s nezávislými poradci. Výhodou takové spolupráce je pohled subjektu, který není blíže seznámen s procesy uvnitř organizace a netrpí „provozní slepotou“.

Než se organizace rozhodne pro jeden z výše popsaných přístupů, je nutné, aby si určila cíle zavádění kompetenčních modelů a očekávání, s jakými k tomuto kroku přistupuje. Rozdílná očekávání organizací lze předpokládat v situacích, kdy:

- Organizace rozšířila nabídku poskytovaných služeb a přijímá zaměstnance na nově vzniklou pracovní pozici. V takovém případě nemusí mít organizace dostatek zkušeností a času na definování požadovaných kompetencí. Řešením tedy může být přijetí již hotových obecnějších kompetenčních modelů. Ty mohou být v první fázi pomůckou při náboru vhodných kandidátů a následně při určování vzdělávacích potřeb. Později, kdy má společnost s pracovníky na dané pozici zkušenost, může přistoupit k úpravám kompetenčních modelů podle požadavků na vývoj.

- Organizace prochází organizační změnou, kdy je třeba pro nově jmenované manažery (z interních zdrojů) vytvořit kompetenční model, který bude jasně vymezovat požadavky na jejich novou roli. V organizaci již existují kompetenční modely pro nižší manažerské pozice. Ty ale neodráží specifika pro nově jmenované vedoucí skupin. Pro lepší integraci zaměstnanců do nové role a pro sledování jejich výkonu v nové roli, může společnost přistoupit k tvorbě nového kompetenčního modelu na míru novým manažerům. Model novým manažerům poslouží jako pomůcka při sebereflexi. Kompetenční model může být v takové situaci využit také při hodnocení pracovníků.

Jak již bylo naznačeno dříve, jsou kompetenční modely obvykle využívány v těchto oblastech řízení lidských zdrojů (podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 138 - 149):

- získávání a výběr pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- hodnocení pracovníků a pracovního výkonu
- kariéerní růst a plánování pracovního postupu
- integrace procesů a činností řízení lidských zdrojů

1.4.2.1 Získávání a výběr pracovníků

Při získávání a výběru pracovníků je prvním důležitým krokem správná definice požadavků na kandidáty. V této fázi obvykle spolupracuje manažer s pracovníkem oddělením lidských zdrojů. Ve fázi definování požadavků na kandidáty by měl manažer vycházet buď již z existujícího kompetenčního modelu, či takový model sestavit. Kompetenční model je pak pomůckou při vyhledávání vhodných kandidátů a následně pro samotné výběrové řízení (při pohovoru s kandidátem a při vyhodnocování pohovoru).

Výběrový pohovor by měl být veden tak, aby výstupem z něho byl přehled o tom, jak a v čem odpovídá kandidát požadovaným kompetencím a profilu. Metoda vedení výběrového pohovoru zaměřená na zjištění kompetencí je označována jako *competency based interview*

(<http://www.pao.gov.ab.ca/learning/competencies/compuse/comp-based-interv-questions.htm>, 18. 2. 2006, Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 138). Takto vedený pohovor je orientován na prožité situace a na to, jak kandidát v takových situacích reagoval a postupoval. Cílem takto vedeného rozhovoru je zjistit, jak bude kandidát pravděpodobně postupovat v konkrétních situacích. „Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30).

Někteří autoři doporučují při pohovoru založeném na kompetencích postup, kdy všichni kandidáti dostanou stejné otázky. Cílem takového postupu je porovnání úrovně určených kompetencí u jednotlivých kandidátů s optimem vymezeným v kompetenčním modelu. Porovnávaným kompetencím mohou být také přiřazeny různé priority, jejichž pořadí může být při rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi rozhodující.

Bez ohledu na to, zda jsou při pohovoru kladeny uchazeči otázky založené na kompetencích (viz Příloha č.1 - Příklady otázek při *competency based interview*), může kompetenční model usnadnit vyhodnocování uchazečova profilu. Kompetenční model je při vyhodnocování kandidátů pomůckou, která připomíná, na jaké všechny kategorie je při vyhodnocování dobré hledět.

1.4.2.2 **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V oblasti vzdělávání a rozvoje je prostor pro využití kompetenčních modelů při identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit a při vyhodnocování účinnosti vzdělávacích akcí.

V případě, že má organizace nastaveny individuální vzdělávací a rozvojové plány, využívá nepochybně určitého mechanismu pro určování vzdělávacích potřeb. Tento mechanismus může ke spokojenosti manažerů i zaměstnanců fungovat na čistě formální úrovni v rámci pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců. Může se jednat například o vyplnění formuláře, v kterém zaměstnanec uvede oblasti zájmu a vymezí si, jaké vzdělávací akce by chtěl v daném období absolvovat. V horším případě určí vzdělávací potřeby zaměstnanec jeho nadřízený bez zaměstnancova přispění. V případě takového postupu si ale nemůžeme být jisti tím, že mají vzdělávací a rozvojové aktivity, které zaměstnanec absoluuje, přínos pro organizaci.

Jedním z předpokladů pro přínosné investice do vzdělávání je přenesení odpovědnosti za osobní rozvoj a jeho promítnutí do pracovních aktivit na jednotlivé zaměstnance. Prosazuje-li organizace tento postoj, navrhuji v první fázi své vzdělávací potřeby sami zaměstnanci stejně jako provádí sebereflexi účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí. Až ve druhé fázi vedou zaměstnanci rozhovor o rozvojových a vzdělávacích potřebách s nadřízeným.

Kompetenční model představuje jak pro jednotlivé zaměstnance, tak i pro manažery pomůcku pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Zaměstnanec v diskuzi s manažerem vyhodnocuje vlastní úroveň jednotlivých kompetencí a srovnává tuto úroveň s požadovaným stavem. Výstupem z takové diskuze

je nejen určení oblasti ke zlepšení ale optimálně také způsob, jak kýženého zlepšení dosáhnout.

Určování a plánování vzdělávacích a rozvojových potřeb je významnou součástí plánování nástupnictví. Kompetenční model manažera poskytuje potenciálnímu nástupci přehled toho, v jakých oblastech je nutné se rozvíjet a na jakou úroveň. Nástupce si může díky kompetenčnímu modelu dlouhodobě stanovit klíčové oblasti, kterým by se měl prioritně věnovat.

Nespornou výhodou určování a plánování vzdělávacích a rozvojových potřeb s podporou kompetenčních modelů je možnost systematicky postupovat v odborném a profesním rozvoji. Systematický přístup k rozvoji zaměstnanců (především klíčových) by měl pro organizaci představovat prevenci nedostatečných kompetencí na strategických pracovních pozicích v organizaci.

Individuální a dlouhodobě zacílený přístup k plánování vzdělávání a rozvoje je nepochybně cestou k průhlednějšímu rozpočtování a sledování nákladů organizace v této oblasti.

1.4.2.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je oblastí, v které jsou kompetenční modely využívány v praxi pravděpodobně nejčastěji. Hodnoticí systémy založené na kompetencích jsou v naprosté většině také přímo provázány s procesem identifikace a plánování vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Hodnocení pracovního výkonu, které nebude plnit pouze formální roli, ale bude organizaci i zaměstnancům sloužit jako nástroj pro dlouhodobé sledování výkonu a rozvoje zaměstnanců, musí být postaveno na několika principech. Jedním z nich jsou objektivní, měřitelná a jasně vymezená kritéria. Je-li po zaměstnancích požadována například kreativita, je třeba v organizaci kreativitu vymezit a určit;

v jakých situacích se projevuje a jak. Stejně tak organizační dovednosti je pojem natolik široký, že je vhodné jej členit do dalších podkategorií: např. řízení času, vytváření organizačních struktur a koordinace. Co je součástí kompetence a co má být hodnoceno je vždy odvislé od prostředí a činnosti firmy. Hodnoceny by určitě měly být ty oblasti, které jsou pro organizaci z dlouhodobého hlediska strategické a měly by tudíž být u jednotlivých pracovníků podporovány a rozvíjeny.

Tímto se vracíme zpět k definování kompetencí. Abychom předešli rozdílnému výkladu jednotlivých požadavků je třeba požadavky (i měřítka) definovat nejlépe uvnitř organizace s ohledem na všechna specifika. Následně je třeba zaručit, že budou všichni zaměstnanci s výkladem seznámeni a že mu porozumí.

Při hodnocení je nutné nehledět pouze na to, zda bylo dosaženo požadovaných kvantitativních výsledků (například splnění kvóty pro objem prodeje), ale také na to, zda došlo k posunu ve strategických dovednostech. Kladení důrazu pouze na dosažení kvantitativních výsledků může být pro firmu rizikové, neboť se nesoustředí na dlouhodobý rozvoj lidského kapitálu a nemusí si tudíž být vědoma konkurenčních výhod zaměstnanců a oblastí, které je třeba jako prevenci proti stagnaci rozvíjet.

Při hodnocení výkonu pracovníka je nutné zohlednit faktory, které nemohl sám pracovník ovlivnit jako například vstup významného zahraničního konkurenta na lokální trh. Může se, vzhledem k vnějším faktorům, stát, že přestože pracovník podával požadovaný výkon, nebylo v jeho silách stanovaných cílů dosáhnout. V takové situaci (za předpokladu, že jsou vnější objektivní faktory známy) by měl manažer oddělit

reálný výsledek od požadovaného výkonu a pracovníka i do budoucna motivovat.

Motivace zaměstnanců může být posílena stanovováním cílů kvantitativních a spolu s nimi cílů rozvojových odvozených od požadovaných kompetencí. Smyslem takového postupu je udržení systematičnosti v rozvoji zaměstnanců a příprava zaměstnanců na budoucí změny v organizaci a jejím okolí.

Pro plánování a vyhodnocování rozvoje zaměstnanců slouží v kompetenčních modelech behaviorální ukazatele. Může se jednat o výčet situací, v kterých je daná kompetence klíčová. Při hodnocení úrovně kompetencí je žádoucí, aby manažer s pracovníkem diskutoval a vycházel z reálných situací z nedávné doby. U každé složky kompetence (např. výše zmíněné organizační dovednosti), které se projevují v chování jedince, mohou být hodnoceny číselnou škálou. Číselné úrovně by měly být doplněny ještě slovním popisem. Stejně jako v případě vedení pohovoru s kandidátem zaměřeného na zjištění úrovně kompetencí by měl manažer při hodnotícím pohovoru pokládat zaměstnanci otázky na konkrétní situace. Manažer by měl mít přehled o úspěších a neúspěších zaměstnance. Společně se zaměstnancem by tedy měl manažer konkrétní situace vyhodnotit a ve vztahu k požadovaným kompetencím říci, kde a jak zaměstnanec konkrétní kompetence využil a jaké situace a jejich řešení přispěly k rozvoji a upevnění kompetencí. Při hodnotícím pohovoru by se měl nadřazený vyvarovat zobecňujícímu hodnocení osobnosti podřízeného, ale držet se konkrétních situací a toho, jak se v nich zaměstnanec zachoval.

Hodnocení pracovního výkonu a osobního rozvoje je situací, kdy si zaměstnanec s nadřazeným navzájem sdělí zpětnou vazbu na spolupráci a plnění cílů. Hodnotící pohovor je tudíž příležitostí k předávání a posilování kultury

organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 145). Přínos koncepce hodnocení podle kompetencí je v organizacích viditelný až v dlouhodobějším horizontu. Organizace si totiž koncepcí řízení a hodnocení podle kompetencí vytváří základnu pro trvalý rozvoj a posilování klíčových kompetencí v organizaci (Plamínek, Fišer, 2005, str. 130). Kompetence jsou v takovém systému vázány na jednotlivé pracovníky a tudíž je hodnocení a s ním spojené plánování rozvoje nástrojem pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců.

Plamínek a Fišer (2005) od sebe hodnocení výkonu a lidských zdrojů (tedy kompetencí a způsobilostí) oddělují a používají trochu odlišné způsoby jejich měření. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) nazývají dlouhodobé plánování rozvoje a vyhodnocování kompetencí kariérním růstem a plánováním postupu (s. 145). V jejich pojetí přístup k dlouhodobému hodnocení kompetencí spadá spíše pod hlavičku plánování nástupnictví.

Součástí kultury organizace je také to, jak hodnotící pohovory probíhají. Nemělo by se v žádném případě jednat o formální akt, kdy jsou vyplněny formuláře a ani zaměstnanec ani jeho nadřízený neobdrží zpětnou vazbu za hodnocené období. Při zavádění systému hodnocení založeného na hodnocení kompetencí je doporučováno po ustanovení modelů, četnosti hodnocení, záznamových formulářů a dalších podpůrných nástrojů provést zaškolení manažerů (hodnotitelů) a zaměstnanců (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 145). Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, co jim mají hodnotící pohovory přinést a jaká při nich mají práva. Vedle hodnotících pohovorů by měl systém hodnocení obsahovat také nástroje na to, aby sami zaměstnanci mohli průběžně provádět sebehodnocení (Plamínek, Fišer, 2005).

1.4.2.4 Plánování kariérního růstu a nástupnictví

Využití kompetenčních modelů pro průběžné hodnocení úrovně kompetencí má organizaci v dlouhodobém hledisku přinést mimo jiné pracovníky připravené na převzetí vyšší pozice; tedy podporovat plánování kariérního růstu a nástupnictví. Pracovník se díky plánovanému a řízenému rozvoji může posunout jak na vertikální, tak na horizontální úrovni.

Plánování kariérního postupu (vertikálního i horizontálního) a s tím spojený rozvoj požadovaných kompetencí je pro firmu přínosem také v následujících situacích (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 147):

Při fúzi organizací dochází mnohdy ke zdvojení pracovního místa; v takové situaci je na firmě rozhodnout, který z pracovníků je pro firmu dlouhodobě přínosem a který naopak nikoli. Další poznatek je takový, že mnozí z manažerů záhy po svém povýšení organizaci opustí. Jednou z příčin může být to, že manažer nebyl na svou novou roli dobře připraven, nevěděl, co očekávat. Plánování a průběžné vyhodnocování kompetencí, které organizace považuje pro budoucí pozici pracovníka za klíčové, je jednou z cest, jak odchodům manažerů předcházet.

1.4.2.5 Integrace činností a procesů a řízení lidských zdrojů

Výše popisované činnosti a procesy spojené s řízením lidských zdrojů je při využití kompetenčních modelů poměrně obtížné jednoznačně vymezit; na mnoha místech se totiž překrývají. Překrývání oblastí nahrává tomu, že kompetenční modely jsou nástrojem pro integraci jednotlivých činností a procesů a pro jejich vzájemné prolínání.

Výše popsaného využití a přínosu kompetenčních modelů organizace dosáhne za předpokladu, že bude kompetenční modely

průběžně upravovat a přizpůsobovat měnícímu se prostředí a požadavkům. Kompetenční modely by neměly být zcela statické, ale na druhou stranu by neměly podléhat příliš častým změnám. Ty odebírají uživatelům možnost sledovat kontinuitu a spoléhat na kompetenční modely v dlouhodobějším horizontu. Je bezpředmětné uvádět obecná doporučení intervalů, v jakých by měly být v modelech prováděny úpravy. Záleží velmi na tom, zda je organizace s ohledem na oblast činnosti dynamičtější a zaměstnanci jsou na průběžné změny zvyklí a umí se jim přizpůsobovat, či zda se jedná o stabilní organizaci, která potřebuje na realizaci změny mnohem větší prostor.

1.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu práce jsem se věnovala vymezení pojmu kompetence. Z vybraných definic autorů je zřejmé, že výklad pojmu je poměrně jednotný, nejednotné bývá pojetí v kontextu různých organizací a jejich vlastního obsahového vymezení konkrétní kompetence. Ve specifickém prostředí organizace je tudíž nutné jednotlivé kompetence citlivě vymezit také s přihlédnutím k obvyklému jazyku.

V této práci pojem kompetence vymezuje souhrn předpokladů pro výkon určité pracovní pozice a pro naplnění požadavků a pracovních úkolů, které lze z výkonu dané pracovní pozice a v její souvislosti očekávat. Mezi předpoklady pro výkon určité pracovní pozice jsou zahrnuty jak tzv. tvrdé kompetence tak i tzv. měkké kompetence. Za tvrdé kompetence je v rámci této práce považována kvalifikace a odborná způsobilost (vzdělání, absolvování odborných kurzů). Měkké kompetence v této práci vymezují mnohem větší rozsah faktorů, které je možné považovat za předpoklad pro výkon určité pracovní pozice. Jedná se o schopnosti, dovednosti, postoje a povahové (behaviorální) rysy.

V práci zmiňuji dva přístupy ke kompetencím, respektive k tvorbě kompetenčních modelů. První z nich je obecnější tzv. generický přístup. Druhý je přístup individuální, podle kterého je systém řízení kompetencí a kompetenční modely „šity organizacím na míru“. Oba přístupy je samozřejmě možné při zavádění systému řízení kompetencí v organizaci kombinovat. Zvolený přístup by měl vždy co nejlépe odrážet potřeby organizace.

Generický model je nepochybně snazší v organizaci zavést. V případě generického modelu však hrozí větší riziko,

že bude v organizaci fungovat na obecné rovině, která nebude nijak významně odrážet individuální rozdíly a potřeby pracovníků. Organizace tím více riskuje, že bude plýtvat prostředky určenými na vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Dle mého názoru ovšem lze dosáhnout i při využití obecnějšího modelu kompetencí výnosných investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Organizace nemusí obecnější modely využívat jako závazné ale spíše jako návodné, inspirující. V rámci pravidelného hodnocení pracovního výkonu by měl totiž manažer vždy hodnotit pracovníka jako individuum, měl by mít přehled o jeho pracovních úkolech a výsledcích. Tímto lze tedy dosáhnout určitých doplňků k obecnějším kompetenčním modelům a směřovat tak vzdělávání a rozvoj zaměstnanců individuálním směrem, který pomůže organizaci při plnění strategických cílů.

V případě druhého modelu založeného na individuálních potřebách a rozdílech pracovníků musí organizace investovat více času a prostředků do zavádění systému. V konečném důsledku ale model bude s větší pravděpodobností výstižněji odrážet jednotlivé pracovníky a jejich rozvojové potřeby. V případě tohoto modelu hrozí menší riziko neefektivní investice do vzdělávání a rozvoje. Pokud jsou vzdělávací a rozvojové potřeby odvozeny přímo od pracovních úkolů jednotlivce, dá se předpokládat, že budou prostředky lépe alokovány.

Zavedení systému řízení kompetencí a kompetenčních modelů v organizaci by mělo být optimálně provázáno se všemi oblastmi řízení lidských zdrojů. Takovým krokem si organizace zajistí, že kompetencím bude věnována dostatečná pozornost a prostor a že bude postupně vybudována základna pro udržení a

posilování konkurenčních výhody vyplývající z kompetencí. Je ovšem třeba mít na mysli, že zavedení uceleného a především fungujícího systému řízení kompetencí je otázkou několika let a opakovaných úprav.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část práce se zabývá řízením kompetencí, tzv. Competence Management (CM), ve společnosti působící v oblasti informačních technologií¹. Věnuje se úvodní implementaci CM, způsobu předávání informací o něm zaměstnancům a manažerům a výsledkům a přínosům jeho zavedení pro organizaci. Prostor je věnován také nesmírnému významu srozumitelné a správně načasované komunikace. Smyslem praktické části je doplnění teoretické části diplomové práce o příklad využití systému řízení kompetencí a kompetenčních modelů v praxi. V závěru této části práce zhodnotím na základě dostupné literatury, jaká byla silná a jaká naopak slabší místa případu z praxe.

Competence Management je nástroj podporující strategické řízení lidských zdrojů zavedený a podporovaný oddělením lidských zdrojů centrály společnosti v Německu. Tento nástroj má sloužit pro usnadnění řízení a rozvoje kompetencí a má být základnou pro integraci činností a procesů řízení a rozvoje lidských zdrojů (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004)

Příklad z praxe konkrétní společnosti popisují ve své práci z toho důvodu, že jsem se podílela na zavádění systému Competence Management a na následné revizi po zhruba dvou letech od zavedení. V úvodní implementaci moje role spočívala v přípravě úvodních materiálů a v jejich distribuci (jednalo se více méně o roli podpůrnou), následně pak v roli konzultanta pro zaměstnance a manažery. Po téměř dvou letech od implementace jsem byla zodpovědná za provedení revize

¹ Společnost působí na českém trhu od roku 1998 v oblasti IT a systémové integrace. V České republice je společnost samostatným subjektem, který je 100% vlastněn německou mateřskou společností. V České republice má v červnu 2006 175 zaměstnanců.

kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic; včasnou a jasnou komunikaci revize, průběžnou podporu a uzavření projektu v podobě uveřejnění a zhodnocení. Na základě této zkušenosti a její konfrontace s odbornou literaturou si v závěru kapitoly dovolím postupy popisované společností zhodnotit.

2.1 COMPETENCE MANAGEMENT – VÝKLAD POJMŮ

V případě popisované společnosti je Competence Management vnímán jako nástroj, který má společnosti dopomoci při dosahování obchodních cílů. Kompetence zaměstnanců jsou vnímány jako nepopiratelná konkurenční výhoda, kterou je třeba rozvíjet. Kompetence jsou v rámci společnosti vymezeny jako soubor pozorovatelného chování, které se skládá ze znalostí (*knowledge*), zkušeností (*experience*) a schopností (*capabilities*). Tyto tři kategorie kompetencí tvoří kostru kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic. Kompetenční modely se vždy vztahují k pracovní pozici, nikoliv k jednotlivým pracovníkům.

Odborné znalosti (*knowledge*) považované za jednu kategorii kompetencí se dělí do tří podkategorií, v nichž jsou detailně popsány odborné předpoklady pro výkon pracovní pozice. Jedná se o následující podkategorie: technické, odborné (oborové) znalosti a znalosti metodologií.

Zkušenosti (*experience*) se dělí na zkušenosti obecně profesní (zahrnuje také zkušenost s účastí v projektech nebo vedením projektů), zkušenosti s vedením lidí a zkušenosti z multikulturního prostředí.

Poslední kategorie kompetencí je pojmenována jako schopnosti (*capabilities*). Tato kategorie zahrnuje výhradně tzv. měkké dovednosti a osobní charakteristiky. Tato část kompetencí, dovedností, je podrobně popsána v korporátním průvodci *Capability Model* (v ČR je tento dokument označován jako Model schopností). Především pro oblast tzv. měkkých dovedností je velmi důležitý podrobný popis charakteristik. Každý z požadavků je popsán pomocí několika podrobnějších popisů konkrétních situací (např. každodenní telefonický kontakt s klientem, osobní přebírání produktů do opravy).

V dokumentu jsou popsány následující schopnosti rozdělené do čtyřech kategorií:

1/úsilí (*drive*) - iniciativa, orientace na výsledek, kreativita, orientace na změnu, rozhodování,

2/soustředěnost (*focus*) - schopnost učit se, schopnost analyzovat, strategické myšlení, organizování a orientace na kvalitu,

3/dopad (*impact*) - asertivita, komunikační schopnosti, networking, zaměření na zákazníka,

4/vedení (*guide*) - motivace a inspirace, koučování a mentorování, týmová spolupráce, situační citlivost.

Globálně v rámci celé společnosti jsou za tři klíčové schopnosti, které by měl mít každý zaměstnanec, považovány schopnost učit se, orientace na zákazníka a komunikační schopnosti. Požadavek na tyto tři kompetence je možné považovat za určitý odraz firemní kultury (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004, s. 2-4)

Většina dokumentů vztahujících se k CM je v anglickém jazyce. Model schopností, který popisuje požadavky na tzv. měkké dovednosti je k dispozici v českém jazyce a to z toho důvodu, že tato oblast je poměrně těžko popsitelná a v cizím jazyce by mohly být některé z výrazů špatně pochopeny.

Kompetence rozdělené do výše popsaných kategorií tvoří pro každou pracovní pozici kompetenční model. Kompetenční model je nedílnou součástí pracovní smlouvy zaměstnance.

Vedení společnosti v Německu poskytuje základnu pro Competence Management, ale nechává veliký prostor pro přizpůsobení podle lokálně specifických potřeb. Přizpůsobení specifickým potřebám je jednou z hlavních podmínek pro to,

aby byl systém CM pro daný region, obchodní jednotku či tým přínosný. Tak například vznikl na mezinárodní úrovni program pro celou jednu obchodní jednotku, která se specializuje na outsourcing IT služeb. S ohledem na specifika projektů (dlouhodobost, vysoké náklady, význam důvěry a vztahu s klientem) této obchodní jednotky byly vytvořeny velmi úzce specifikované kompetenční modely. Také v rámci tohoto mezinárodního projektu CM je ponechán prostor pro specifika jednotlivých lokalit (Strategic Competency Management for GBU ORS, 2000).

Mezinárodní oddělení lidských zdrojů provedlo na jaře roku 2005 interní studii o využívání Competence Managementu v jednotlivých regionech. Cílem této studie bylo zjištění potenciálu CM a zmapování zájmu regionálních manažerů řízení lidských zdrojů o výměnu zkušeností a informací z této oblasti. Mezinárodní oddělení lidských zdrojů nijak systematicky nekomunikuje o CM (např. zkušenosti z jiných regionů, osvědčené postupy), což vzbuzuje dojem, že systém není ve společnosti příliš živoucí a že tudíž nenaplnuje očekávání, která do něj byla vkládána. Na intranetových stránkách mezinárodního oddělení lidských zdrojů, které jsou dostupné všem oddělením lidských zdrojů v jednotlivých regionech, nejsou průběžně uveřejňovány žádné aktuality týkající se CM. Obsah nebyl za poslední více než rok změněn. Nesystematická komunikace o CM může být jednou z příčin, proč se studie účastnilo pouze 42 % z celkem 26 oslovených zemí.

Podle výsledků studie používá většina zemí (včetně ČR) nestandardizované metody a nástroje, které jsou ovšem inspirovány a vychází z podkladů, které jsou k dispozici ze strany mezinárodního oddělení lidských zdrojů. Jedinou

výjimkou, kdy jsou používány standardizované procesy a nástroje, je tzv. kariérní rozhovor. Rozhovor probíhá jednou ročně a plní funkci pohovoru hodnotícího, kdy je vyhodnoceno naplnění cílů a pracovní výkon za uplynulý rok a jsou stanoveny cíle na rok následující. V rámci kariérních rozhovorů probíhá každoročně ve většině zúčastněných zemí přehodnocení kompetencí na individuální a organizační úrovni. V České republice není pevně nastavena metodika pro vedení kariérního rozhovoru. Záleží na zvážení zaměstnanců a každého manažera, jak při rozhovoru využije konkrétní kompetenční model. Někteří z manažerů se postupem času naučili s kompetenčními modely pracovat. Požadují po svých podřízených, aby se v rámci kariérního rozhovoru připravili také na zhodnocení úrovně kompetencí, respektive posunu, jakého v hodnoceném období dosáhli.

Ve většině zemí včetně ČR je správcem Competence Managementu oddělení lidských zdrojů, liniový management se na procesech spojených s CM podílí a nejvyšší management je o CM pouze informován. V naprosté většině případů navrhuje a iniciuje v ČR změny ve využití systému řízení kompetencí oddělení lidských zdrojů. To může částečně vypovídat o tom, že systém řízení kompetencí zatím není pro manažery nástrojem, který by z vlastní iniciativy potřebovali vylepšovat a upevňovat (International Competency Management Questionnaire - results, 2005)

Společnost prosazuje na celosvětové úrovni následující postoj k řízení kompetencí a kompetenčním modelům:

Určování požadovaných kompetencí se odvíjí přímo od obchodní strategie a plánů společnosti. Jedině odvozením ze strategie a obchodních cílů se dá předpokládat, že bude zavedení systému CM pro společnost přínosné. Na základě

strategie a cílů je třeba určit požadovanou strukturu a úroveň kompetencí zaměstnanců a managementu². Výchozím krokem je určení současného stavu kompetencí. Následuje porovnání aktuálního stavu se stavem požadovaným. Výsledkem takové analýzy jsou kompetenční modely, v kterých je zaznamenána aktuální úroveň kompetencí.

Pro doplnění chybějících kompetencí v organizaci jsou nejčastěji přijímána opatření jako např. nábor nových zaměstnanců s požadovanými kompetencemi a rozvoj a vzdělávání současných zaměstnanců (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004). Uvedený postoj je v souladu s teoretickými východisky, které jsou popsány v první části této práce.

² Jako příklad pro určení budoucích klíčových kompetencí jsou následující otázky: Jaké kompetence pro nás budou v budoucnu klíčové pro dosažení obchodních úspěchů? Chybí nám některé zásadní kompetence? Co musíme učinit, abychom získali strategické kompetence? Vyplývají z obchodní strategie nějaké změny ve struktuře pozic? (InternationalCompetency Management Questionnaire – results, 2005).

2.2 ZAVEDENÍ COMPETENCE MANAGEMENTU V POPISOVANÉ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE

Competence Management byl v popisované společnosti v České republice implementován poprvé v roce 2003. V tu dobu mezinárodní oddělení lidských zdrojů systém CM velmi doporučovalo. Rozhodnutí o zavedení CM v České republice ovšem padlo bez identifikace potřeby takového systému ze stran manažerů. Využívání Competence Managementu není v regionálních zastoupeních společnosti povinné; mezinárodní vedení oddělení lidských zdrojů ponechává regionálním zastoupením možnost volby a v případě, že se pro zavedení a užívání rozhodnou, poskytuje na vyžádání a v omezené míře na intranetu podpůrné materiály, informace a zkušenosti z jiných regionů.

Cílem úvodní implementace v České republice bylo v první řadě udržet krok s korporátními standardy a politikami. Při prvním uvedení Competence Managementu nebyl systém prakticky nijak upravován podle regionálních potřeb a specifik; materiály a postupy, které poskytlo mezinárodní oddělení lidských zdrojů, byly plně přejaty. Přestože se jednalo o mezinárodně distribuované materiály, odpovídaly především požadavkům německého prostředí. K dispozici nebyla žádná případová studie, která by poukazovala na rizika, kritická místa, dopad a přínosy zavedení takového systému v jiných regionech.

Prvním úkolem v rámci Competence Managementu bylo přiřazení všech zaměstnanců k odpovídajícím kompetenčním modelům. Případné chybějící kompetenční modely bylo třeba vytvořit a pozice pojmenovat tak, aby pojmenování bylo v souladu s korporátním standardem a systémem reportování.

Druhým úkolem bylo distribuování kompetenčních modelů všem zaměstnancům tak, aby mohli úroveň požadovaných kompetencí na pracovní pozici společně s nadřízenými posoudit při nadcházejících kariérních rozhovorech. Tím vstoupil Competence Management do přímé souvislosti s procesem hodnocení zaměstnanců. Teprve později byl CM systematizován a provázán s dalšími činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů.

V první fázi se přípravě implementace věnovalo pouze oddělení lidských zdrojů. Nebyla navázána spolupráce s žádnou externí konzultantskou firmou, která mohla proces zavádění systému CM podpořit zkušenostmi z jiných firem v českém prostředí. Oddělení lidských zdrojů provádělo překlady korporátních materiálů zprostředkovaných centrálou v Německu, přípravu kompetenčních modelů, předběžné přiřazování zaměstnanců ke konkrétním kompetenčním modelům a především zajišťovalo komunikaci a zdůvodnění zavádění systému Competence Management. Celý proces implementace kladl poměrně velké časové nároky nejen na pracovníky oddělení lidských zdrojů, ale také na manažery a zaměstnance. Před distribucí instrukcí k operativním krokům proběhly nejprve pro manažery a následně pro zaměstnance informativní schůzky. Cílem informativních schůzek bylo seznámit zaměstnance se smyslem, cíli a požadavky na ně samotné v rámci Competence Managementu. Bohužel i pro účely informativních schůzek byly ve velké míře přejaty materiály poskytnuté mezinárodním oddělením lidských zdrojů. Argumenty o přínosech a cílech systému CM byly spíše obecně platné a prakticky nijak neodrážely situaci v České republice. Při setkáních byli zaměstnanci seznámeni s rozložením odpovědností, které jednotlivé složky organizace při zavádění a realizaci

Competence Managementu mají a také s časovým harmonogramem. Implementace probíhala před koncem obchodního roku a byla načasována tak, aby byl nově zavedený systém využit při nadcházejících hodnotících pohovorech. Vzhledem ke zřejmé časové náročnosti a komplikovanosti zavádění systému zaujali jak manažeři, tak zaměstnanci ke Competence Managementu od samého počátku skeptický postoj. Zaměstnanci byl proces zavádění systému a realizace vnímám především jako administrativní krok, jehož přínos pro ně samotné a pro společnost je minimální. Mnozí zaměstnanci považovali zavádění systému CM za „příkaz“ z centrály společnosti, což u mnohých negativní postoje ještě posílilo.

Co se týče rozložení odpovědnosti za jednotlivé kroky v Competence Managementu, linioví manažeři a vedoucí týmů jsou plně odpovědní za CM v jejich organizační jednotce. Oddělení lidských zdrojů celý systém zaštiťuje, poskytuje potřebné nástroje a metodiky a zodpovídá za to, že jednotlivé kroky budou naplněny podle pravidel a to především tak, aby byly pro zaměstnance a pro společnost přínosné. Oddělení lidských zdrojů je také nositelem interní komunikace a interního marketingu nástrojů na řízení kompetencí. Poměrně silným nástrojem je intranet společnosti, neboť k němu mají přístup všichni zaměstnanci společnosti. Ten byl ovšem v době implementace CM zaveden teprve krátce a fungoval spíše v testovacím provozu. Intranet byl tedy využit pro průběžné informování až při revizi CM. Největší přínos měly bez pochyb osobní schůzky s manažery.

Linioví a týmoví manažeři nesou odpovědnost za to, že jsou pokryty současné i budoucí potřeby lidských zdrojů. K zajištění lidských zdrojů do budoucna má manažerům posloužit

plánování lidských zdrojů (obsahuje v sobě identifikaci a rozsah potřebných kompetencí), plány nástupnictví a řízený rozvoj kompetencí za pomoci rozvojových plánů. Zaměstnanci nesou odpovědnost za vlastní rozvoj a vzdělávání a to především s ohledem na individuální vzdělávací a rozvojový plán. Oddělení lidských zdrojů poskytuje ve výše uvedených oblastech manažerům a zaměstnancům zázemí a konzultace. Při zavádění a užívání procesů CM poskytuje manažerům a zaměstnancům informace a návody, komunikuje a prosazuje změny v systému CM (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004).

V návaznosti na výše popisované odpovědnosti jednotlivých složek společnosti zmíním výhody, které by měl CM v popisované společnosti jednotlivým skupinám přinést. V případě vrcholového a liniového managementu se jedná o úzkou provázanost obchodní strategie s plánováním lidských zdrojů. Výsledkem tohoto vztahu by mělo být kvalitativní a kvantitativní plánování potřeb získávání a rozvoje zaměstnanců. To je nezbytnou součástí strategie řízení lidských zdrojů organizace. Zaměstnancům by měl CM přinést větší přehlednost v rozložení odpovědností v rámci pracovních úkolů, v požadovaných kompetencích a ulehčení identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Zaměstnanec může provést sebehodnocení a ujistit se tak o vlastní pozici na trhu práce. CM zprostředkovává zaměstnancům přehled o standardech společnosti v rozvoji kariéry. Z pohledu řízení lidských zdrojů představuje CM jakousi výchozí základnu pro veškeré činnosti a procesy spojené s řízením lidských zdrojů. Jedná se o proces získávání a výběru, stanovování cílů zaměstnanců a jejich vyhodnocování. Dále je pro oddělení lidských zdrojů při znalosti požadovaných kompetencí snazší zprostředkovat

podporu při rozvoji organizace a zaměstnanců. Ve vztahu k vzdělávání je CM nástrojem, který usnadní definování vzdělávacích potřeb. Tím CM usnadňuje tvorbu strategie vzdělávání a určování rozpočtu (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004).

V kompetenčních modelech je u požadovaných kompetencí uvedena optimální míra, které by měl zaměstnanec dosáhnout. Zaměstnanci prováděli sebehodnocení všech uvedených požadavků a společně s manažerem sebehodnocení prošli a případně při hodnotícím pohovoru upravili. Realizace sebehodnocení byla poměrně náročná z administrativního hlediska a to z toho důvodu, že zaměstnanec byl společně s manažerem požádán o vyplnění dvou téměř identických formulářů, které byly zčásti v anglickém jazyce (pro CM totiž nebyla zavedena ustálená jazyková verze). Tento požadavek vyvolal u většiny zaměstnanců negativní postoj a vzbuzoval nedůvěru. Na korporátní úrovni je poukazováno na nutnost využít jako podporu systému CM informační technologie (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004). V České republice bohužel nejsou žádné elektronické nástroje na podporu řízení kompetencí využívány.

Výsledkem první fáze implementace bylo tedy přiřazení zaměstnanců k odpovídajícím kompetenčním modelům, podle nichž bylo následně zavedeno názvosloví pro reportování centrále společnosti a pro pojmenovávání pracovních pozic. Postupem času všichni zaměstnanci odevzdali vyplněné formuláře se sebehodnocením úrovně požadovaných kompetencí. Od léta 2003, kdy byl Competence Management poprvé implementován, ale nebyly nástroje CM (vyplněné formuláře a kompetenční modely) využívány. Důvodů, proč Competence Management nebyl využíván,

je více. V první řadě to byla nejasně identifikovaná potřeba zavedení systému ve společnosti. Je možné, že by si společnost potřebu takového systému uvědomila později na základě vlastních zkušeností a potřeb. Při zavádění nebyly zohledněny lokální potřeby a procesy. Nedostatkem byla také minimální návaznost do budoucna na propojení systému CM s jednotlivými procesy řízení lidských zdrojů. Dalším z důvodů negativního přijetí CM mohla být nedostatečná a mnohdy naopak příliš obsáhlá a nepřehledná komunikace.

2.3 REVIZE COMPETENCE MANAGEMENTU V POPISOVANÉ SPOLEČNOSTI

Revize Competence Managementu proběhla v létě 2005, zhruba dva roky po implementaci. Tento časový odstup se v průběhu revize a komunikace s manažery postupně jevil jako příliš krátký, avšak pro přínosné využití systému zcela nevyhnutelný. Mnozí z manažerů totiž měli ještě v čerstvé paměti zkušenosti ze zavádění systému, které ovlivňovaly jejich počínání při revizi.

Přes intenzivní komunikaci před počátkem procesu revize se manažeři domnívali, že revize na ně bude klást podobně velké časové nároky jako zavádění systému a tudíž se mnozí z nich stavěli k tomuto procesu již předem odmítavě. V prvotní implementační fázi byl na manažery i zaměstnance skutečně kladen velký časový nárok spojený především s vyplňováním formulářů. Velké časové nároky společně s komunikací, která ne zcela jasně dokázala formulovat přínosy pro společnost a zaměstnance, byly jedny z příčin, které způsobily, že mnozí zaměstnanci k zavádění CM zaujali čistě formální postoj.

S ohledem na tuto zkušenost byl při revizi zvolen jiný postup. Jedním z cílů bylo co nejmenší časové zatížení manažerů a zaměstnanců a co nejvíce možné odbourání vyplňování formulářů. Nejprve, s předstihem 2-3 týdnů, byli všichni zaměstnanci informováni na intranetu o plánované revizi, o jejím smyslu a očekávaných přínosech pro zaměstnance, vedení, manažery a oddělení lidských zdrojů. Manažeři byli informováni nejprve při osobních schůzkách nebo při poradách oddělení. Revize Competence Managementu byla načasována tak, aby její uzavření těsně předcházelo období, kdy probíhají hodnotící kariérní rozhovory. Competence management, respektive kompetenční modely, by totiž měly být

nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by mělo zahrnovat vyhodnocení úrovně kompetencí a plnění osobního rozvojového plánu. Osobní rozvojový plán je jedna z částí každoročního hodnotícího pohovoru. Záznam z rozhovoru z předchozího roku mají vždy nadřizený i zaměstnanec k dispozici.

Při úvodní implementaci Competence Managementu byly beze zbytku a jen s minimálními změnami přejaty kompetenční modely tak, jak byly poskytnuty centrálním oddělením lidských zdrojů a tudíž odpovídaly především podmínkám německého ústředí společnosti. Kompetenční modely, které nebyly v tu dobu dostupné, měly být doplněny samotnými zaměstnanci nebo jejich manažery. V naprosté většině případů však nebylo doplnění realizováno.

Nesoulad s lokálními požadavky a potřebami se v kompetenčních modelech projevoval například ve zmínkách o požadovaných nástrojích na analýzy, technickou diagnostiku nebo v požadavcích na metodologii řízení projektů, které nejsou v České republice využívány a mnohdy nejsou ani dostupné. To, že některé z požadovaných nástrojů byly pro zaměstnance zcela cizí, mohlo vyvolat nedůvěru nejen v předkládané dokumenty, ale v celý systém Competence Managementu. Na systému totiž zaměstnanci neviděli přínos ani pro sebe ani pro společnost.

Na základě předešlých zkušeností ze zavádění systému bylo hlavním smyslem revize přizpůsobení kompetenčních modelů lokálním podmínkám a tím pádem také přiblížení a provázání Competence Managementu s dalšími činnostmi řízení lidských zdrojů. Revize kompetenčních modelů byla původně naplánována tak, že by se na ní podíleli v první řadě manažeři a následně

měli být zaměstnanci vyzváni ke komentářům. Na základě pozitivního výsledku první fáze revize, kdy probíhala setkání a komunikace s manažery, odstoupilo oddělení lidských zdrojů od původního záměru vyzvat zaměstnance ke komentářům. Po uveřejnění všech popisů pracovních míst byly zaměstnanci prostřednictvím intranetu opětovně informováni o smyslu a cílech revize a o možnosti se k uveřejněným dokumentům kdykoliv vyjádřit a případně je upravit. V informaci o realizaci revize bylo uvedeno, že se na ní podíleli vedle oddělení lidských zdrojů také manažeři. Několik málo zaměstnanců využilo prostor ke komentáři a změně popisu pracovního místa. I nadále platí, že se mohou zaměstnanci k obsahu popisů pracovních míst kdykoliv vyjádřit a navrhnout úpravu.

Revize kompetenčních modelů proběhla v první fázi v režii oddělení lidských zdrojů. Dostupné kompetenční modely byly zjednodušeny, chybějící modely byly alespoň rámcově vytvořeny a to mimo jiné na základě popisů pracovních míst v platových studiích. Jednalo se o studie PayWell společnosti PricewaterhouseCoopers, compITE společnosti Watson and Wyatt a studie společnosti Hewitt Associates. Všechny zmíněné studie probíhají v České republice a popisy pracovních míst tudíž vychází z reálné situace firem v segmentu IT. Mezinárodní oddělení lidských zdrojů v tu dobu ani nenabízelo aktualizované kompetenční modely. S ohledem na to, že kompetenční modely mají sloužit také pro účely získávání a výběru zaměstnanců, je u každé pozice uveden také alternativní název. Důvodem je to, že jiný název pracovní pozice může být pro potenciální kandidáty lépe srozumitelný a více lákavý.

Předpřipravené kompetenční modely většinou s rámcovými popisy činností a odpovědností byly poskytnuty manažerům, a to vždy záhy po osobním informativním setkání. Úkolem manažera bylo zkontrolovat a případně opravit kompetenční modely, aby co nejvíce odpovídaly struktuře týmu. Pracovník oddělení lidských zdrojů zodpovědný za projekt se účastnil všech setkání s manažery a byl i následně manažerům k dispozici pro případné konzultace. Někteří z manažerů požádali o setkání, jehož cílem byla revize kompetenčních modelů. Zhruba u poloviny manažerů (z celkového počtu deseti) se podařilo získat upravené modely podle původního časového plánu. Ostatní manažeři dodali opravené kompetenční modely po opakovaných výzvách oddělení lidských zdrojů. Průběžně vznikají ve společnosti nové pracovní pozice, pro které je třeba kompetenční modely vytvářet. Oddělení lidských zdrojů odpovídá za to, že budou modely nově vzniklých pracovních míst doplňovány. Informace získané od manažerů oddělení lidských zdrojů upravuje do standardizovaného formátu a propojuje je s informačními zdroji společnosti.

Vesměs byl požadavek na revizi přijat manažery odmítavě; hlavními argumenty byl nedostatek času a především priorit jiných úkolů. Nemalou roli nepochybně sehrála negativní zkušenost se zaváděním CM. Oddělení lidských zdrojů opakovaně komunikovalo manažerům smysl Competence Managementu. Překážkou v komunikaci s manažery, kteří ve společnosti působí od samého počátku (od roku 1998, respektive 1992), je právě jejich dlouholeté působení. V průběhu práce ve společnosti mají určité zkušenosti se zaváděním procesů řízení lidských zdrojů a programů a k dalším nástrojům se tudíž staví mnohdy značně skepticky. Důvodem může být také to, že od roku 1998, kdy začala společnost působit, až do

roku 2001 se nedá hovořit o strategickém řízení lidských zdrojů, ale více o personální administrativě. Ta na manažery nekladla takové nároky na spolupráci. Mnohdy mají tito manažeři, kteří ve společnosti pracují od počátku, zkušenost s programy, které byly nařízeny z centrály společnosti v Německu a které se neukázaly jako velmi přínosné. Obecně jsou nové programy řízení lidských zdrojů a opatření lépe přijímány manažery, kteří nepůsobí ve společnosti tak dlouho a nemají zkušenost s předešlým způsobem personální práce. Výhodou manažerů, kteří mají zkušenost s programy a systémy řízení lidských zdrojů z jiných firem, je možnost srovnání.

Výsledkem revize CM je vedle aktualizované podoby kompetenčních modelů přehled, s kterými činnostmi a procesy řízení lidských zdrojů a jak je CM provázán. Kompetenční modely jsou využívány ve výběru a náboru a v rámci integračního období nových pracovníků.

Vzhledem k tomu, že revize proběhla ve společnosti poměrně nedávno, není možné ještě zcela zhodnotit její přínosy a slabá místa. S odstupem zhruba jednoho roku je ale možné konstatovat, že se CM stal u zhruba poloviny manažerů respektovaným nástrojem pro činnosti řízení a rozvoje lidských zdrojů společnosti. Tato skupina manažerů zařadila CM a pojmy s ním spojené do slovníku, který používá pro komunikaci s oddělením lidských zdrojů v souvislosti se získáváním a výběrem, novými zaměstnanci a v rámci hodnotícím pohovorů. Oproti prvnímu zhodnocení po zavedení systému CM jsou výsledky revize vcelku pozitivní. Nadále však ve společnosti zůstává velký prostor pro další upevnění CM a to především mezi manažery, kterých průběžně přibývá. Pozitivní je určitě to, že sama společnost (respektive oddělení lidských zdrojů) dospěla k tomu, že je třeba provést revizi

systemu CM a přivést ho tak k životu. Bez revize by systém nebyl nijak využíván.

2.4 PROVÁZANOST COMPETENCE MANAGEMENTU S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ V POPISOVANÉ SPOLEČNOSTI

System CM má podle očekávání na korporátní úrovni poskytnout společnostem základnu pro provázání jednotlivých činností a procesů řízení lidských zdrojů. V této kapitole uvádím oblasti řízení lidských zdrojů, v kterých se povedlo v popisované společnosti v České republice CM systém zavést, a to, s jakými očekáváním, případně s jakými výsledky (s odstupem jednoho roku po revizi systému).

2.4.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jako příklad funkčního využití CM k plánování lidských zdrojů je možné zmínit zastoupení společnosti v Belgii. Manažeři mají v průběhu plánování na další obchodní rok určit, jaké typy zaměstnanců (podle kompetenčních modelů) a na jaké úrovni budou v následujícím období potřebovat. Cílem není vyjádřit pouze počty zaměstnanců, kteří budou potřeba, ale také jejich kvalitativní úroveň. Výsledkem je plán nábory nových zaměstnanců ale také rozvojový plán pro ty zaměstnance, kteří by nemuseli aktuální úrovni kompetencí splňovat požadavky na dané období. Dalším výstupem setkání je následně i odhad nákladů na vzdělávací potřeby (International Competency Management Questionnaire - results, 2005). V České republice bohužel není Competence Management pro plánování lidských zdrojů takto systematicky využíván.

2.4.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Ve společnosti začíná získávání nových zaměstnanců momentem, kdy se oddělení lidských zdrojů shodne s manažerem zadávajícím požadavek na obsazení pracovního místa na kritériích, která má vhodný kandidát splňovat. CM usnadňuje práci oběma stranám. Kompetenční model (u nově vytvářených

pozic by měl být model výsledkem setkání manažera s oddělením lidských zdrojů) nezachycuje detailně práci zaměstnance, ale poskytuje jakýsi rámeček určující odpovědnosti a pracovní úkoly. Proces výběru nového zaměstnance je odstartován ve chvíli, kdy je k dispozici kompetenční model dané pozice.

Manažer si pro proces výběru kandidáta určí tři klíčové kompetence (optimálně) včetně odborných znalostí, které kandidát musí bezpodmínečně splňovat. Tyto tři kompetence nemusí být uvedeny v kompetenčním modelu, protože jsou rozhodující pouze pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Může se jednat například o zkušenost z konkrétní společnosti, dodavatelské strany nebo konkrétního projektu.

Vedle profesních a odborných kompetencí požaduje společnost od zaměstnanců také kompetence z oblasti tzv. měkkých dovedností. Tři korporátně určené klíčové měkké dovednosti jsou komunikační schopnosti, schopnost učit se a orientace na zákazníka. Požadavky na další měkké dovednosti jsou specifikovány pro jednotlivé pozice. Při výběrových řízeních komunikaci s kandidáty ulehčuje stručný popis situací, v kterých se dá předpokládat, že zaměstnanec bude požadované měkké dovednosti uplatňovat.

Kompetenční modely mohou být využity nejen ve fázi předvýběru, ale také při osobních pohovorech; neobsahují žádné informace, které by kandidáti nemohli vidět. Naopak kompetenční model může usnadnit představování pracovní pozice, úkolů a podřízenosti a nadřízenosti vůči ostatním členům týmu nebo oddělení.

Competence Management může být nápomocný také v poslední fázi výběru zaměstnanců; při rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi. U jednotlivých kandidátů lze strukturovaně pomocí kompetenčního modelu provést vyhodnocení jednotlivých kompetencí.

Kompetenční modely skýtají pro oblast získávání a výběru zaměstnanců mnohé možnosti využití s cílem proces usnadnit a systematizovat.

Výhodou Competence Managementu ve výběru zaměstnanců je, že při opakovaném obsazování určité pozice není třeba znovu specifikovat požadavky. Požadavky jsou strukturovaně zaznamenány v kompetenčním modelu. Podle drobných odchylek jednotlivých pozic je možné kompetenční modely pouze upravovat a doplňovat. Snahou oddělení lidských zdrojů je do budoucna více prosadit a zautomatizovat používání Competence Managementu při získávání a výběru zaměstnanců.

2.4.3 INTEGRACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Integrační období nového zaměstnance začíná nástupem do zaměstnání, kdy nový zaměstnanec společně s pracovní smlouvou obdrží kompetenční model. Za integrační období je považováno prvních šest měsíců ve společnosti. Na toto období je zaměstnanci přidělen mentor, který je kontaktní osobou a oporou jak v profesní, tak v psychosociální oblasti. Aby se zaměstnanec mohl co nejdříve po nástupu naplno zapojit do týmu, v kterém by měl mít od počátku vymezenou roli, sepisuje se zaměstnancem jeho přímý nadřízený cílovou dohodu na dobu integrace. Dohoda je sepisována i v případě, že dojde k přesunu zaměstnance do jiného týmu na jinou pozici. Cílová dohoda v mnohém vychází z kompetenčního modelu, avšak nechává prostor pro specifika týmu a pracovní pozice zaměstnance. Nadřízený společně s novým zaměstnancem definují kompetence, které je třeba „ukotvit“ v průběhu prvních šesti měsíců tak, aby nejpozději po uplynutí této doby mohl zaměstnanec již podávat plnohodnotný pracovní výkon.

Po skončení integračního období je cílová dohoda vyhodnocována. Vyhodnocovány jsou cíle na toto období; zda a jak byly splněny, případně jaké faktory ovlivnily to, že cíle nebyly naplněny. Vedle plnění cílů je vyhodnocována také úroveň kompetencí. Manažer společně se zaměstnancem mají určit, které stránky jsou u zaměstnance silné a které naopak potřebují rozvinout. Jako opatření pro rozvoj kompetencí (odborných či měkkých dovedností) jsou obvykle plánována školení či samostudium.

Přínosem cílové dohody je pro nového zaměstnance zformulování a prodiskutování úkolů a očekávání na období prvních šesti měsíců. Při sepisování cílové dohody je kladen důraz na to, aby byly stanovené cíle měřitelné a aby skutečně byly po uplynutí integračního období vyhodnoceny. Na vyhodnocení cílové dohody po skončení integračního období navazuje kariérní rozhovor, při kterém jsou stanovovány cíle a úkoly na období jednoho obchodního roku.

Přínosem Competence Managementu v integračním období je standardizovaný postup a podklady pro určení a popsání role zaměstnance a požadavků na něj. Přestože probíhá zcela samozřejmě mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným ústní komunikace o pracovních úkolech a očekáváních, je kladen důraz na to, aby s každým novým zaměstnancem byla cílová dohoda sepsána. Pro nového zaměstnance tento akt představuje jistotu v tom směru, že ví, co je od něj v nové roli očekáváno.

2.4.4 PRACOVNÍ VÝKON A JEHO HODNOCENÍ

Na integrační období navazuje období jednoho obchodního roku, na který jsou cíle a úkoly stanovovány v kariérním rozhovoru. Stejně jako v případě cílové dohody se zaměstnanec

přímo podílí na stanovování pracovních úkolů a cílů a definuje si směr, kterým se chce ve své profesní dráze ubírat a rozvíjet. Cíle mají být stanoveny podle kritéria SMART - specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené.

V kariérním rozhovoru jsou stejně jako v cílové dohodě definovány odpovědnosti a hlavní úkoly zaměstnance. Tato část je založena na kompetenčním modelu a na kontextu oddělení a firmy. U požadavku na rozvoj kompetencí by měl nadřízený dbát na to, aby byly zdůrazněny ty kompetence, které zaměstnanci nejvíce pomohou při zvládnání pracovních úkolů. Stejně jako v cílové dohodě by měl zaměstnanec v diskuzi s nadřízeným dospět k tomu, jaké jsou jeho/její silné kompetence a jaké je třeba posílit a rozvíjet. Vodítkem pro určení silných a slabších kompetencí je opět kompetenční model.

Část kariérního rozhovoru je věnována vyhodnocování cílů v návaznosti na odměňování. Na plnění cílů je totiž přímo vázána roční pohyblivá složka mzdy. V rámci kariérního rozhovoru probíhá také diskuze o výši mzdy v následujícím obchodním roce.

Samostatný oddíl kariérního rozhovoru je věnován oblasti vzdělávání. Zaměstnanec si sám navrhuje a následně s manažerem diskutuje vzdělávací plán na další obchodní rok. Nejprve ale vyhodnotí plán, který měl za uplynulý rok naplnit. V plánu je obsažena odborná oblast, jazykové vzdělávání a rozvoj psychosociálních dovedností. Optimální je, když jsou vzdělávací potřeby stanovovány s ohledem na dlouhodobější perspektivu zaměstnance ve společnosti.

2.4.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTANCŮ

Po realizaci kariérních rozhovorů je úkolem oddělení lidských zdrojů sestavit školící plán společnosti. Školící plán vychází z individuálních plánů uvedených v kariérních rozhovorech zaměstnanců. V celofiremním školícím plánu je vzdělávání rozděleno do tří oblastí - odborná školení, psychosociální dovednosti a jazykové dovednosti. Přímou podle kompetenčních modelů jsou obvykle stanovovány vzdělávací potřeby z oblasti psychosociálních dovedností. Individuální vzdělávací plány by měly být optimálně sestaveny tak, aby měl zaměstnanec prostor pro celkový rozvoj osobnosti, tedy vzdělávání ve všech třech uvedených oblastech. Ve vzdělávání a rozvoji je odpovědnost na zaměstnanci samotném. V praxi to znamená, že pokud si zaměstnanec nesestaví vzdělávací plán na další období, manažer doporučí pouze ta školení, která jsou pro výkon práce zcela nepostradatelná. Obvykle se v takovém případě jedná pouze o odborná školení a nikoliv o školení tzv. měkkých dovedností.

Pro zaměstnance je kompetenční model přehledem, v kterých oblastech by se měli v budoucnu rozvíjet. V popisu pracovního místa jsou totiž uvedeny stručně také požadavky na profil zaměstnance za přibližně 2 roky, kdy by se mohl posunout na vyšší úroveň. Díky tomu si zaměstnanec může vytvořit představu o tom, jakým směrem a za jakých podmínek se může ve společnosti rozvíjet (Corporate Personnel Leadership & Development, 2004).

2.4.6 KARIÉRNÍ POSTUP A SEBEREFLEXE PRACOVNÍHO VÝKONU

Přínosem Competence Managementu je vedle spojitosti s výše popsányi činnostmi a procesy také podpora reflexe a hodnocení výsledků vlastní práce. Kompetenční model může

zaměstnancům posloužit při sebehodnocení odvedené práce, dlouhodobém plánování a ujasňování si představ o dalších profesních krocích. Vedle úkolů a odpovědností jsou v kompetenčních modelech vyjmenovány také pracovní pomůcky jako například mobilní telefon, notebook nebo typ služebního automobilu a orientační struktura odměňování; podíl fixní a pohyblivé složky mzdy. V popisu ale není uvedeno rozpětí mzdy na dané pracovní pozici. Ve společnosti není zaveden tarifní systém odměňování.

Zaměstnanec má díky Competence Managementu možnost „listovat“ mapou pracovních míst, na která by v budoucnu rád dosáhl a může si také vytvořit představu o tom, jaké výhody jsou s danou pracovní pozicí spojeny. Competence Management je v tomto směru považován společností za pomůcku především pro juniorní zaměstnance, kteří si teprve utváří představu o svém profesním směřování.

2.5 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na závěr shrnu, co považuji na zavedení Competence Managementu v popisované společnosti za přínosné a co naopak vnímám jako slabou stránku.

O zavedení systému nebylo rozhodnuto na základě skutečně zjištěné potřeby společnosti a systém nebyl nijak pilotován. V případě zavádění systému kompetencí se domnívám, že by měl impuls přicházet v první řadě zevnitř firmy. V případě několika evropských společností, u nichž byl systém kompetencí zaváděn byl proces změny započat jako důsledek vnitřně utvořené vize (Plamínek, Fišer, 2005, Nyhan, 1998). V případě popisované společnosti, dospěla sama společnost k závěru, že je třeba provést revizi CM systému. Impulz ke změně sice nepřišel ze stran manažerů a vedení, ale ze strany oddělení lidských zdrojů. To nadále využívání systému CM prosazuje a průběžně systém upravuje.

Přípravná fáze by měla být věnována také manažerům, kteří by se k připravovanému systému vyjádřili s ohledem na potřeby svých týmů a představě o řízení a rozvoji kompetencí zaměstnanců. Systém CM ve formě, v jaké je k dispozici od mezinárodního oddělení lidských zdrojů, je dle mého názoru po úpravách dle lokálních potřeb dobrým nástrojem pro řízení kompetencí. V popisované společnosti v České republice bohužel nebyla možnost využití takového systému s dostatečným předstihem s manažery konzultována. Systém byl přejat, aniž by bylo při jeho zavádění zřejmé, pro které oblasti bude využíván. Domnívám se, že systém měl být pilotován na několika pracovních týmech a to proto, aby se ukázalo, pro které oblasti je CM použitelný, případně jaké úpravy by vyžadoval či zda je vůbec pro společnost jeho využití přínosné.

Dle mého názoru byl při zavádění systému CM zcela podceněn způsob zaznamenávání a vyhodnocování kompetencí. Nad rámec toho, že byly formuláře pro zaznamenávání nejednotné jazykově, obsahovaly mnohé duplicitní údaje a otázky. Tento nedostatek mohl být eliminován nejlépe konzultací s externí firmou a pilotováním formulářů na zaměstnancích a manažerech.

Společnost neměla v době zavádění systému CM a ani v současné době nemá k dispozici elektronický nástroj pro zaznamenávání a vyhodnocování kompetencí. V horizontu zhruba dvou let společnost zvažuje zavedení elektronických formulářů na zaznamenávání kariérních rozhovorů, které by optimálně měly být propojeny s formuláři na hodnocení míry kompetencí. Domnívám se, že by takový nástroj byl manažery a zaměstnanci přijat kladně. Samozřejmě za předpokladu, že bude uživatelsky příjemný a nebude obsahovat přebytek údajů a duplicit.

Převzetí systému bez významných úprav pro lokální potřeby považuji za největší nedostatek. Tímto krokem by byl CM předem odsouzen k tomu, že nebude využíván a ani nemá předpoklad pro to, aby byl pro společnost přínosný. Nutnost přizpůsobit kompetenční modely lokálním potřebám zmiňují i Kubeš, Spillerová a Kunický (2004, str. 35). Autoři uvádějí, že vedle lokálních potřeb mohou ve vnímání a přijímání kompetencí působit také kulturní rozdíly.

Pro zaměstnance nemělo zavedení systému žádný pro ně viditelný přínos. S CM se setkali pouze při vyplňování formulářů. Pro většinu zaměstnanců tudíž CM představoval pouze administrativní činnost. Problém spočíval dle mého názoru také v komplikovaném názvosloví. Pro mnohé zaměstnance byla pravděpodobně komunikace v jazyce kompetencí a nástrojů CM nesrozumitelná. Hůře srozumitelná byla nepochybně také kombinace českého a anglického jazyka v doprovodných dokumentech.

Vzhledem k tomu, že při zavádění nebylo zcela jasno v tom, s jakými činnostmi a procesy a jak bude CM provázán, nebyla komunikace taková, aby přinesla všem zainteresovaným skupinám dostatečné informace. Bohužel i pro účel komunikace byly přežaty argumenty poskytnuté mezinárodním oddělením lidských zdrojů.

Revize CM po dvou letech od zavedení, kdy nebyl vůbec využíván, měla za cíl do systému promítnout lokální potřeby a situaci a uvést k životu provázanost CM s dalšími činnostmi a procesy řízení lidských zdrojů. Kamenem úrazu se ovšem stala negativní zkušenost manažerů ze zavádění systému. U manažerů se nepodařilo probudit zájem v takové míře, aby měli chuť se na úpravě CM významněji podílet.

Při revizi byly odbourány dotazníky, které byly do určité míry duplicitní s formulářem kariérního rozhovoru. Kompetenční modely byly ve spolupráci s manažery upraveny tak, aby odpovídaly lokálním specifikům a situaci. Kompetenční modely jsou dostupné v elektronické podobě přímo z dokumentu organizační struktura. Jako pozitivní vnímám, že se podařilo výrazně omezit administrativní rozsah a požadavky CM.

V současné době je CM v popisované společnosti nejvíce využíván při hodnocení zaměstnanců a při výběru a nábore. Domnívám se, že je hodnocení zaměřeno více na krátkodobější cíle a na kompetence, které pomáhají krátkodobější cíle naplnit. Tento přístup odráží firemní kulturu, v které jsou mnohdy více vyzdvihovány krátkodobější cíle a jejich plnění nad cíli strategickými. S hodnocením zaměstnanců je provázáno sestavování vzdělávacího plánu. I v tomto směru ovlivňuje přístup firemní kultura. Rozvojové plány u mnohých

zaměstnanců směřují k naplnění aktuálních potřeb, zatímco jen u menšího počtu sledují dlouhodobé cíle.

Postupem času, kdy je průběžně CM upravován, se ukazuje, že tento systém dokáže poskytnout rámec pro integraci procesů a aktivit spadajících do oblasti řízení lidských zdrojů. Výhoda integrace spočívá už jenom ve sjednocení terminologie založené v první řadě na kompetencích. Dosažení úplné integrace za pomoci systému kompetencí vyžaduje především průběžnou úpravu a přizpůsobování aktuálním potřebám.

V procesu zavádění systému CM se potvrdil význam manažera řízení lidských zdrojů v roli strategického partnera, jak o něm hovoří Ulrich (in Tureckiová, Pešková, 2003/5). Oddělení lidských zdrojů by mělo být schopno poskytnout manažerům nejen podporu v organizačním rámci, ale i v rámci strategickém. Nejedná se ani tolik o odbornou znalost činnosti firmy, ale o celkový přehled a uvědomění si souvislostí a možných důsledků. Vedle těchto znalostí by měl mít manažer lidských zdrojů znalost projektového řízení a vynikající komunikační dovednosti.

Při zavádění systémů řízení kompetencí není realistické očekávat rychlé a velké změny v duchu revoluce. Naopak je nutné počítat s pomalých průběhem a postupnými změnami v duchu evoluce (Nyhan, 1998, p. 270). Pro dlouhodobé procesy s průběžnými změnami je třeba mít pevný rámec, který pomůže udržet správný směr.

Systémy řízení kompetencí jsou nejen v popisované společnosti nové a nebylo doposud možné sledovat jejich skutečný dlouhodobý přínos.

S určitým odstupem času je s jistotou možné říci, že zavádění systémů řízení a hodnocení podle kompetencí vyžaduje

maximální podporu vedení a liniového managementu. Manažeři, kteří s lidmi pracují, hodnotí jejich výkon a pomáhají jim profesně růst jsou ti, kteří by měli do tvorby systému kompetencí promlouvat, průběžně ho upravovat a především systém využívat. Manažer lidských zdrojů zastává v tomto směru roli poradce tak, jak o ní mluví Ulrich (in Tureckiová, Pešková, 2003/5).

3 ZÁVĚR

Kompetence a systémy řízení kompetencí jsou v odborné literatuře i v praxi téma více než aktuální. Aktuálnost tématu také v rámci České republiky dokládají mnohé publikace věnované alespoň zčásti tématu kompetencí. V mnoha organizacích se kompetence a systémy jejich řízení staly ústředním pojmem činností a procesů řízení lidských zdrojů. Ve společnosti popisované v této práci již do slovníku mnohých manažerů a řadových zaměstnanců pronikl pojem kompetence ve smyslu schopnosti a předpokladu vykonávat určitou činnost. V minulosti bylo obecně nepochybně více rozšířené pojetí kompetentnosti ve smyslu rozhodovacího práva (toto pojetí v sobě ovšem neskrývá přidanou hodnotu a konkurenční výhodu organizace). Pro popisovanou společnost, která má systém řízení kompetencí zavedený již čtvrtý rok, je důležité, ne-li přímo klíčové, aby byl pojem používán ve správném kontextu a byl tak součástí firemní kultury, firemního jazyka a především systému řízení.

Celkový kontext organizace, firemní kultura, prostředí a slovník jsou významné faktory, které ovlivňují výklad pojmu kompetence v konkrétních organizacích. Jak jsem uvedla na začátku práce, setkáváme se v odborné zahraniční i české literatuře s poměrně různým pojetím pojmu. Jednotlivé kompetence je tudíž vždy třeba přizpůsobit specifikům organizace a to tak, aby byly pro zaměstnance a manažery dobře srozumitelné a přijatelné.

V teoretické i praktické části práce jsem uvedla možnosti využití kompetenčních modelů v řízení lidských zdrojů. Předpokladem pro jejich přínos je dle mého názoru situace, kdy organizace dospěje k potřebě zavést kompetenční modely sama. V nadnárodních společnostech často dochází k tomu, že jsou systémy řízení kompetencí a kompetenční

modely zaváděny globálně bez analýzy potřeb a očekávání. Taková analýza by měla sloužit jako prevence toho, že systém nebude organizací dobře přijat a nebude tudíž přínosem. Jak dokládám na zkušenosti z popisované organizace, je velmi náročné změnit negativní názor manažerů a zaměstnanců na jednou špatně zavedený systém, v kterém sami nespatořovali přínos.

Do budoucna bude pro organizace nevyhnutelné při zavádění systému řízení kompetencí využívat podpory informačních technologií. Využití IT v činnostech spojených s řízením lidských zdrojů koresponduje s tím, že by manažeři a specialisté lidských zdrojů měli zastávat roli partnerů manažerům a vrcholovému vedení. Díky informačním technologiím odpadá mnohá rutinní administrativní práce spojená s vyhodnocováním dat a s přípravou formulářů a šablon. Specialisté pro oblast lidských zdrojů by měli být schopni právě díky informačním technologiím poskytnout manažerům a vedení strategické informace pro rozhodování o plánování a rozvoji a vzdělávání pracovníků.

Na mou diplomovou práci by bylo možné navázat zpracováním „návodu“ pro společnosti, které zavedení systému řízení kompetencí zvažují nebo již konkrétně plánují. Jak jsem již na mnoha místech této práce uvedla, je vždy třeba přihlížet ke specifickým organizace. Určitě by však bylo přínosné upozornit na kritická místa a milníky při zavádění systému řízení kompetencí a kompetenčních modelů v organizacích. S tím souvisí také další možné pokračování této práce a průzkum organizací působících v České republice, které již zavedením systému řízení kompetencí prošly a více či méně ho využívají. V této práci jsem jen okrajově zmínila přítomnost pojmu kompetence ve strategickém dokumentu vlády ČR *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice* -

Bílá kniha, který se věnuje všem úrovním vzdělávacího systému ČR a cílům jejich fungování. Domnívám se, že s odstupem několika let od zavedení pojmu do zmiňovaného dokumentu a především do praxe vzdělávacího systému ČR bude zajímavé zpracovat vnímání pojmu kompetence pedagogickými pracovníky a stejně tak žáky a studenty.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

CORPORATE PERSONNEL LEADERSHIP & DEVELOPMENT, *Competency Management within ... - A Business Oriented Approach* (interní dokument popisované společnosti), 2004.

DYTRT, Z. A KOL. *Manažerské kompetence v Evropské unii*, Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.

ENGLE, A.D., Sr., MENDENHALL, M., E., POWERS, R., L., STEDHAM, Y. Conceptualizing the global competency cube: a transnational model of human resource. *Journal of European Industrial Training*, 2001, n. 25/7.

InternationalCompetency Management Questionnaire - results, autor neznámý (interní dokument popisované společnosti), 2005.

JIRÁSEK, J. *Souboj mozků v řízení*, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-01-X.

Kompetenční modely v praxi a koučing jako metoda jejich implementace - materiály z konference konané dne 20.10. 2005 v Praze

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - Bílá kniha*, Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - nakladatelství Tauris, 2001. ISBN 80-211-0327-8.

NYHAN, B. Competence Development as a key organisation strategy - experience of European companies, *Industrial and Commercial Training*, 1998, Volume 30, Number 7.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník - Lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

Strategic Competency Management for GBU ORS, autor neznámý (interní dokument popisované společnosti), 2000.

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M., PEŠKOVÁ, L. Modelování HR rolí a kompetencí I., *HR Forum*, 2003, č. 4

TURECKIOVÁ, M., PEŠKOVÁ, L. Modelování HR rolí a kompetencí II., *HR Forum*, 2003, č. 5

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*, Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje:

<http://www.pao.gov.ab.ca/learning/competencies/compuse/comp-based-interv-questions.htm> , 18.2.2006, 14:30

SOUPIS BIBLIOGRAFIE

ARTHUR ANDERSON, SCHOONOVER, SHMR Competency-based HR applications: Results of a comprehensive study. USA, 2000.

CASTELLS, M., The informational economy and globalization, *The Rise of Network Society*, Volume I, Oxford: Blackwell Publishers, 1996.

Intranet popisované společnosti, 1.8.2005, 14:30

MUNRO, A., ANDREWS, B. Competences: Dialogue without a Plot ?, *Executive Development*, 1994, Vol. 7 No. 6.

STÁNCOVÁ, D. *Personální kompetence - nositelé a nástroje řízení a rozvoje lidských zdrojů (diplomová práce)* Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, 2005.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Příklady otázek při *competency based interview*

Požadovaná kompetence (příklady)	Příklady otázek při rozhovoru
Přizpůsobivost	<ul style="list-style-type: none">- Popište situaci, kdy jste změnil(a) Vaše priority za účelem naplnit očekávání někoho jiného.- Popište situaci, v které jste změnil(a) Vaše chování tak, aby bylo v souladu s ní.
Orientace na klienta	<ul style="list-style-type: none">- Popište situaci, kdy jste musel(a) vyřešit stížnost klienta.
Komunikace	<ul style="list-style-type: none">- Popište, jak jste postupoval(a) ve vypjaté situaci, která vyžadovala neustálou komunikaci.- Popište situaci, kdy jste musel(a) naslouchat tomu, co někdo jiný říká, abyste obsahu porozuměl(a).
Orientace na výsledek	<ul style="list-style-type: none">- Uveďte situaci, kdy jste si stanovil(a) cíl, kterého jste dosáhl(a).- Popište situaci, kdy jste udělal(a) něco, co zlepšilo výkon ve vašem pracovním týmu.
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none">- Popište situaci, kdy v týmu, kde jste (byl(a)) členem nastal problém. Jak jste se choval(a) ?

podle

<http://www.pao.gov.ab.ca/learning/competencies/compuse/comp-based-interv-questions.htm>, 18. 2. 2006

Diplomové práce se půjčují
p o u z e p r e z e n ě n ě !

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Krchová, K.: Řízení kompetencí

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji
řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce použita	Datum, podpis