



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Děkujeme za pomoc a spolupráci zástupcům všech podniků, které se projektu zúčastnily a autorizovaly případové studie do knihy, autorům projektu i celému realizačnímu týmu, agentuře Motiv P a jejím spolupracovníkům a v neposlední řadě i projektovým a finančním managerům ÚP Brno-město.

Autoři knihy.





# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí



# ÚVOD

Kniha je jednou ze závěrečných aktivit projektu nazvaného Učit se praxí: Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích (MSP). Impulesem ke vzniku projektu byla skutečnost, že MSP často z finančních i personálních důvodů nemají možnost pracovat s lidskými zdroji na úrovni, která je dnes již běžná pro velké podniky. Naše agentura má dlouholeté zkušenosti s firemní praxí, poskytujeme služby poradenské a vzdělávací. Naším prostřednictvím získaly MSP během projektu možnost bezplatně využít kvalitních služeb v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů a tím zvýšit svoji produktivitu, adaptabilitu a konkurenceschopnost. Tento projekt probíhal od dubna 2006 do května 2008 ve 36 jihomoravských firmách a byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

Tato publikace je určena všem, kteří se zajímají o kompetenční modely a jejich využití ve firmách. Bezprostřední potřeba firem využít personalistické služby či zřídit personální oddělení často vzniká v souvislosti s jejich rozvojem a zvýšením počtu zaměstnanců. V této chvíli je patrné, že i tato oblast firemní praxe si vyžaduje systematický přístup, nastavení jednotných pravidel a řádu, který je v souladu se strategiemi a hodnotami firmy. Kompetenční model je živým nástrojem řízení organizace, tvoří most mezi popisem práce a hodnotami firmy, mezi firemními a personálními strategiemi. Poskytuje jednotná kritéria pro všechny oblasti práce s lidskými zdroji.

Kniha je obsahově členěna do tří částí. První pojednává o projektu a jeho organizaci, druhá o teorii kompetenčních modelů a jejich užití. Ve třetí části jsou uvedeny případové studie jednotlivých firem, které se projektu zúčastnily.

Pevně věříme, že kniha bude zajímavým zdrojem informací o problematice kompetenčních modelů a jejich praktického využití ve firmách. Je určena především pro potřeby zúčastněných firem, ale stejně dobře by mohla sloužit jako cenný zdroj informací pro podniky, které se k zavedení tohoto jednoduchého, při tom vysoce funkčního a uživatelsky nenáročného nástroje řízení lidských zdrojů teprve chystají.

Mgr. Jitka Vedralová  
Vedoucí projektu



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí





# Projekt a jeho organizace

Jitka Vedralová

## VÝCHODISKA A VZNIK PROJEKTU

Koncepce projektu vycházela z potřeb MSP, které analyzovala naše agentura a Obchodní a hospodářská komora Brno (OHK). Slabou stránkou MSP v regionu je oblast řízení lidských zdrojů, v níž nemají tyto podniky dostatek zkušeností. Z tohoto důvodu vyžadují spolehlivě fungující vnější podporu v této oblasti.

MSP jsou významnou součástí ekonomiky ČR. Podněcují konkurenční dynamiku ekonomiky a přímo či nepřímo působí na velké podniky, zejména v oblasti zvyšování efektivity. MSP vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, jsou zdrojem pracovních příležitostí, mohou napomáhat rychlejšímu rozvoji regionu a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. MSP jsou však také označovány za nejcitlivější co se týče změn v podnikatelském prostředí. Různé typy podpory MSP jsou proto legitimním a žádoucím nástrojem pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti a tím i pro celkový rozvoj podnikání v regionu. Evropská unie chápe jako jednu z cest podpory MSP právě usnadnění jejich přístupu k informacím, vzdělávání a poradenství.

Mnoho MSP nemá dostatečnou zkušenost s rozvojem lidských zdrojů a rozhodují se pouze metodou pokusu a omylu. V MSP často není nikdo pověřen řešením otázek lidských zdrojů a základní personální otázky tak řeší majitel (resp. ředitel), který nemá příslušné odborné vzdělání. Naopak ve velkých podnicích je již zvykem, že mají osobu, někdy i celé oddělení, které se lidskými zdroji zabývá a kontinuálně se v této oblasti vzdělává. Jak konstatuje Koncepce podpory malého a středního podnikání z období 2005–2006, není možné stavět konkurenceschopnost MSP na levnější pracovní síle. Z dlouhodobého hlediska je pro růst MSP nezbytná investice do lidského kapitálu a zavádění konkrétních inovací v oblasti rozvoje zaměstnanců.

Jihomoravský kraj je charakterizován vyšší koncentrací velkých podniků v Brně a okolí, zatímco okrajové, převážně jižní, části regionu mají velkých podniků nedostatek. Nevýhodou velkých podniků (zejména těch s dlouhou tradicí) z hlediska zaměstnanosti je v současné době jejich snaha o zefektivnění výroby spojená s propouštěním zaměstnanců. Jak konstatuje ve své zprávě Úřad práce Brno-venkov, existence vyššího počtu MSP je faktorem příznivě ovlivňujícím vývoj nezaměstnanosti. Trh práce v regionu je také ovliv-

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

něn vysokým zastoupením zemědělské výroby, pro kterou jsou typické sezónní práce. Důvodů, proč podporovat MSP v jejich konkurenceschopnosti a prosperitě, je tedy v kraji více.

Projekt nabízel cílové skupině zaměstnavatelů, tedy MSP z Jihomoravského kraje, možnost využít kvalitních služeb z oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. Kompetenční model, který jsme ve vybraných firmách vytvořili, umožňoval přímé působení trenéra ve firmách, respektive učení se praxí a zavádění změn v oblasti lidských zdrojů pod vedením odborníka. Zaměstnavatelé měli získat nové poznatky a dovednosti týkající se lidských zdrojů a na základě aplikace kompetenčního modelu v jejich firmě optimalizovat kompetence jednotlivých pracovníků, případně využít odborného metodického vedení k přípravě výběrového řízení, hodnocení a rozvoje pracovníků nebo řízení lidských zdrojů. Šlo nám o zavedení koncepčních moderních způsobů řízení lidských zdrojů. Příprava projektu trvala několik měsíců.

Projekt byl vytvořen tak, aby naplňoval priority a opatření strategických dokumentů. Cíle projektu jsme sladili s:

- Operačním programem Rozvoj lidských zdrojů a Dodatkem,
- Rámcem podpory Společenství pro Českou republiku v období 2004–2006,
- Koncepcí podpory malého a středního podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu,
- Národním rozvojovým plánem v období 2004–2006,
- Zprávou o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2004,
- Akčním plánem rozvoje podnikání (výsledek celoevropské diskuze),
- Strategii rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku,
- Strategii rozvoje hospodářství Jihomoravského kraje v odvětví zemědělství, zpracovatelský a potravinářský průmysl,
- Zprávou o situaci na trhu práce v okrese Brno-venkov v 1. pololetí 2005.

Projekt byl podán ve druhé výzvě k předkládání projektových žádostí, v opatření Priority 4: Adaptabilita a podnikání, oddíl 4.1: Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti. Vyhláшателеm výzvy byl Úřad práce Brno-venkov a k jejímu schválení došlo v lednu 2006. V březnu téhož roku byla podepsána Dohoda o poskytnutí příspěvku. Podporu jsme získali v celkové výši 3 595 100 Kč. Projekt byl hrazen ze 75 % prostředky ESF a z 25 % ze státního rozpočtu ČR. Byl v něm uplatňován režim veřejné podpory MSP formou *de minimis*.

## CÍLE PROJEKTU

Mezi hlavní cíle projektu patřilo:

- přispět ke zvýšení efektivity, adaptability a konkurenceschopnosti MSP a jejich zaměstnanců v Jihomoravském kraji,
- pomocí dílčích kroků dospět společně s účastníky ke konkrétním změnám v podniku v oblasti lidských zdrojů,
- prostřednictvím kompetenčního modelu a asistenčního programu podpořit stabilitu podniku a schopnost vyrovnat se se současnými i budoucími změnami trhu,
- přispět k zavedení koncepčních moderních způsobů řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

Dílčími cíly bylo:

- umožnit cílové skupině, zaměstnavatelům, získat pod odborným vedením zkušenosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů (tzv. učení se praxí),
- motivovat a připravit účastníky k zavádění žádoucích změn (flexibilita a inovace), které povedou k optimálnímu rozdělení kompetencí jednotlivých pracovníků a tím i k vyšší produktivitě firmy a jejímu stabilnějšímu postavení na evropském trhu,
- inovativním způsobem propojit služby z oblasti poradenství a specifického vzdělávání s oblastí řízení lidských zdrojů,
- využít metodu *learning by doing*, která patří k nejefektivnějším nástrojům zavádění změn,
- podporovat MSP poskytnutím kvalitních služeb v oblasti lidských zdrojů, které jsou obvykle dostupné pouze velkým podnikům,
- novým rozdělením kompetencí zaměstnanců připravit podmínky pro jejich další efektivní vzdělávání,
- otestovat aplikaci moderního nástroje rozvoje lidských zdrojů, kompetenčního modelu, v prostřední malých a středních firem a vytvořit tak základ pro jeho využití i v jiných oblastech (veřejná správa, školství apod.).

## ORGANIZACE PROJEKTU

Spolu s partnerem projektu OHK Brno jsme vybrali a na základě marketingové strategie oslovili cílovou skupinu – MSP z Jihomoravského kraje. V rámci této strategie byl vytvořen informační leták, který byl na základě dostupné databáze distribuován podnikům v Jihomoravském kraji a to pomocí elektronické pošty, informací v denním tisku a odborných časopisech. Dále byl vytvořen a po celou dobu trvání projektu provozován internetový portál, na který byly umísťovány všechny podstatné informace o projektu. Ty byly k dispozici i v Informačních místech pro podnikatele.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Zájemci o účast se přihlašovali průběžně. Kromě pořadí, v jakém se přihlašovali, jsme účast nekorigovali žádným výběrovým kritériem, snažili jsme se jen o to, přijmout co nejvíce firem z hospodářsky slabších regionů Znojmo, Hodonín, Vyškov. Celkově jsme se zavázali zapojit do projektu 35 malých a středních podniků (tj. podniků s počtem zaměstnanců do 250) z Jihomoravského kraje a nakonec jsme pracovali dokonce ve 36-ti firmách.

Každou z přijatých firem navštívili naši lektori nejméně 5krát. S touto aktivitou jsme započali 4 měsíce po začátku realizace projektu. V prvních třech návštěvách jsme tvořili a prezentovali kompetenční model firmy. Následný tzv. asistenční program spočíval v integraci nového kompetenčního modelu do jedné z personálních činností, dle výběru firem. Mohli si zvolit:

- **Hodnocení zaměstnanců.** Vztažení kompetenčního modelu k významu, cílům a kritériím hodnocení. Vytvoření hodnotících formulářů a návrh procesu hodnocení.
- **Rozvoj zaměstnanců.** Stanovení takových postupů a cílů rozvoje jednotlivých pracovníků, které bude v souladu s potřebami firmy.
- **Výběr pracovníků.** Pomoc s volbou metody výběru zaměstnanců a s přípravou výběrového řízení. Vytvoření matice modelových situací využitelných například při Assessment Centre, přímo navázaných na konkrétní kompetence kompetenčního modelu.
- **Odměňování zaměstnanců.** Pomoc s nastavením systému odměňování na základě hodnocení kompetencí.

Obsahová náplň schůzek byla následující:

1. **schůzka:** Studium prostředí a dokumentace. Cílem bylo získat informace, analyzovat je a vytvořit si komplexní obraz o podniku a jeho firemní kultuře. Kromě jiného jsme studovali aktuální rozdělení kompetencí jednotlivých pracovníků a vedli pohovory s odpovědnými zaměstnanci.
2. **schůzka:** Navržení pracovního modelu. Na základě poznatků z první schůzky trenér předložil návrh kompetenčního modelu a podrobně vysvětlil rozdělení kompetencí. Zúčastnění měli možnost uvést připomínky a ty byly do modelu následně začleněny.
3. **schůzka:** Prezentace kompetenčního modelu (KM) vybraným pracovníkům. Upravený KM byl prezentován většinou širšímu okruhu zaměstnanců firmy, včetně přirozených autorit v dané společnosti. KM jim byl podrobně vysvětlen i s jeho teoretickými základy a opět měli možnost uvést k němu připomínky. Připomínky z tohoto setkání byly po dohodě s vedením opět začleněny do KM.

4. **schůzka:** Asistenční program. Vytvoření hodnotících formulářů (nebo jiných dokumentů dle příslušné vybrané oblasti HR práce) a jejich představení vedení firmy, včetně podrobného metodického návodu, jak s nimi pracovat.
5. **schůzka:** Asistenční program. Seznámení širšího okruhu zaměstnanců se zapracovaným kompetenčním modelem, jeho prezentace a možnost konzultace dalších aktuálních problémů firmy v oblasti HR.

## KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU

Nejprve jsme vytvořili projektový tým. Tvořili ho 2 lektori, 2 administrátoři (jeden byl zaměstnancem partnera projektu OHK Brno) a 2 vedoucí projektu. Během realizace jsme mírně upravovali velikost úvazku jednotlivých členů týmu a přibližně v polovině projektu došlo ke změně na postu vedoucího projektu a nadále byl místo dvou jen jeden. Projekt byl popsán v projektové žádosti, přesto ale bylo zapotřebí většinu aktivit znovu promyslet, propojit s konkrétní realizací, případně zefektivnit.

Důležitou aktivitou v období příprav bylo vytvoření internetového portálu projektu [www.ucitesepraxi.cz](http://www.ucitesepraxi.cz). Byl vytvořen dodavatelsky, firmou specializující se na tvorbu webových stránek a informačních systémů. Členové projektového týmu vypracovali obsah všech informačních textů a v průběhu projektu dodávali webmasterovi průběžně aktuální informace určené ke zveřejnění. Portál bude účastníkům projektu i široké veřejnosti přístupný přibližně ještě rok po skončení projektu.

Také bylo třeba zajistit publicitu projektu a to několika způsoby:

- Širokou i odbornou veřejnost jsme oslovili prostřednictvím článků v denním i odborném tisku (vydali jsme prostřednictvím firmy zajišťující nám PR management 2 tiskové zprávy; články o projektu vyšly například v deníku Právo, týdeníku Znojemsko, v časopisech HR Fórum a Prosperita). Lektor vystoupil také v televizním vysílání kanálu ČT 24. Informace o projektu byly přístupny nejen na našich webových stránkách, ale i na stránkách agentury Motiv P a OHK Brno.
- K publikování projektu byla využita i databáze kontaktů OHK Brno. O spolupráci byly požádány také další hospodářské komory působící v Jihomoravském kraji a jejich prostřednictvím byla oslovena větší část cílové skupiny. Pro propagaci byl využit dále telemarketing a e-mail. Informace o projektu byly k dispozici i v Informačních místech pro podnikatele.
- V průběhu prvních 3 měsíců od spuštění projektu byl vytvořen a následně distribuován informační leták, který obsahoval stručný popis projektu, kontakty na žadatele a partnera projektu, odkaz na internetové stránky a informace o možnostech přihlášení se do projektu. Tento leták byl vtištěn v nákladu 2000 kusů, ve formátu A5 a barevném provedení. Na základě dostupné databáze byl distribuován MSP na území Jihomoravského kraje.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

- Publicita byla nejintenzivněji zajišťována po dobu prvních tří měsíců projektu, ale i v průběhu – především prostřednictvím pravidelné rozesílky partnera OHK svým členům. Díky této aktivitě, jak jsme průzkumem zjistili, jsme získali nejvíce přihlášených firem.
- Zájemcům o účast v projektu jsme poskytli vždy podrobné údaje o obsahu i organizaci projektu. Základní informace o nich jsme získávali předem z obchodního rejstříku a z dotazníků, které nám na naši žádost vyplňovali. Osobně jsme se s nimi setkávali v prostorách agentury Motiv P či přímo v konkrétních přihlášených firmách na tzv. informačních (nultých) schůzkách projektu.

## MONITOROVÁNÍ PROJEKTU

Implementačním a kontrolním orgánem našeho projektu byl Úřad práce Brno-venkov, později Úřad práce Brno-město. Během realizace projektu jsme předložili 7 průběžných monitorovacích zpráv. Závěrečnou zprávu předkládáme do dvou měsíců od skončení projektu, tj. do konce července 2008.

V každé ze zpráv jsme vždy podrobně popsali realizované aktivity, doložili jsme čerpání rozpočtu a dosažené cíle ve sledovaném, zpravidla tříměsíčním, období. Spolu s monitorovací zprávou jsme předkládali Žádost o platbu. Projektová administrativa se ukázala jako velmi náročný úkol, v průběhu projektu jsme museli reagovat na řadu nových požadavků ze strany poskytovatele – například se měnily některé vyplňované tabulky a formuláře zpráv, stejně jako celý způsob vykazování. Sebelepší výdaje bylo nutné velmi podrobně doložit a vysvětlit. Ze strany poskytovatele podpory, respektive týmu složeného z projektového a finančního manažera, jsme se setkávali se stálou podporou, zájmem a vstřícností. Tento přístup nám umožňoval prosazení našich návrhů a změn (například rozpočtu a harmonogramu projektu), které jsme chtěli uplatňovat. Naši vzájemnou spolupráci tak můžeme hodnotit jako velmi dobrou a děkujeme za ni příslušným managerům.

## ROZPOČET PROJEKTU

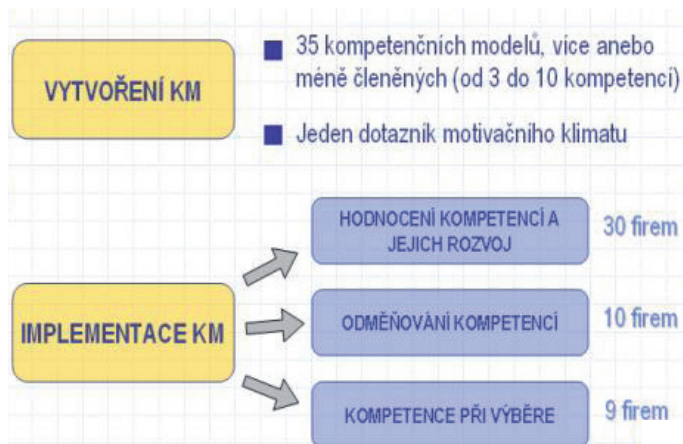
Dotaci (cca 3,5 mil. Kč) přidělenou na financování projektu jsme čerpali podle příslušných pravidel a rozpočtu, který jsme předkládali v projektové žádosti. Tento rozpočet byl „kvalifikovaným odhadem“ a následná realizace projektu prověřovala jeho přesnost. Můžeme konstatovat, že jsme na všechny aktivity projektu měli dostatek prostředků a že jsme dokonce v některých kapitolách čerpali méně, než bylo v předběžném odhadu rozpočtu předpokládáno.

Žádosti o platbu nám byly propláceny vždy téměř v plné výši tak, jak jsme požadovali. Z toho usuzujeme, že i na straně poskytovatele dotace panovala spokojenost s naším způsobem čerpání rozpočtu. Jediným nedostatkem snad byla skutečnost, že vzhledem k velké vytíženosti implementačního a kontrolního orgánu, docházelo k velkému, až půl-

ročnímu, zpoždění ve vyplácení plateb, což mělo vliv na to, že jsme rozpočet nevyčerpali v plné výši.

## VÝSLEDKY PROJEKTU

**OBRÁZEK 1: Výsledky projektu**



Projektu se zúčastnilo celkem 36 firem. Vytvořili jsme 35 originálních kompetenčních modelů, zahrnovaly 3 až 10 kompetencí a jeden dotazník motivačního klimatu.

Během tzv. asistenčního programu jsme implementovali vytvořený kompetenční model do reálné praxe každé z firem. Ve 30-ti firmách jsme designovali model hodnocení kompetencí a jejich rozvoje, v 10-ti podnicích jsme zapracovávali kompetenční model do systému hodnocení a v 9-ti společnostech jsme pomáhali s nastavením systému výběru podle kompetencí.

Velmi často jsme vstupovali do firem v situaci, kdy v nich došlo k prudkému nárůstu počtu zaměstnanců a následnému výraznému zvýšení potřeby zavedení systému a pravidel do práce s lidmi. Do projektu také vstupovaly firmy, které měly zájem na zefektivnění práce s lidskými zdroji a v nichž se vedení snažilo o „rozhybání“ dění ve firmě a mělo snahu něco změnit.

Můžeme konstatovat, že projekt probíhal kontinuálněji a efektivněji v podnicích, kde měl významnou podporu vedení a kde byli ochotni na svém rozvoji pracovat. Zpravidla za úspěšnou realizaci v takových firmách stála osoba manažera či personalisty, která si projekt vzala za svůj a pracovala s námi na jeho prosazení a realizaci. Do firem jsme přicházeli s nabídkou, návrhy a základy programu. Podle naší zkušenosti, vždy reagovali lépe tam, kde hledali inspiraci a podněty a nečekali na hotové řešení.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Při realizaci jsme se setkali i s drobnými problémy, které však zásadnějším způsobem nenarušily průběh projektu ve firmě. Tyto problémy se vyskytly ve společnostech, v nichž nebyl projekt jednoznačně kladně přijat vedením nebo tam, kde odešel z firmy člověk, který s projektem začal a prosadil jej. Někdy jsme vnímali nevýhodu toho, že byl program pro podniky díky financování z ESF a rozpočtu ČR zdarma. Z tohoto důvodu se totiž někteří účastníci do projektu zapojili i přes to, že jim nebyl dostatečně zřejmý přínos projektu pro firmu a nebyli dostatečně přesvědčeni o použitelnosti jeho obsahu a kompetenčního modelu v každodenní praxi. S menší úspěšností jsme se setkali také tam, kde podnik nebyl připraven investovat energii do práce s lidmi a novým kompetenčním modelem.

Kompetenční model, který se stal v dnešní době pro většinu velkých společností samozřejmým základem práce s lidskými zdroji, je pro většinu MSP stále ještě něčím neznámým. Souvisí to i s větší flexibilitou menších firem a tím, že ne vždy mají potřebu deklarovat systém strategií a hodnot, který by se odrážel v pevně daných pravidlech každodenní pracovní praxe. Jednoznačně jsme se přesvědčili o předpokladu, se kterým jsme pracovali i při tvorbě projektu, že zdaleka ne ve všech MSP pracují systematicky s lidmi a v mnohých dokonce ani není povědomí o důležitosti této práce. Chybí také konkrétní osoba či oddělení, které by se této činnosti věnovalo.

Domníváme se ale, že ve všech firmách splnil projekt svůj cíl. Že byl i tam, kde měli s personalistikou a prací s lidmi jen malé zkušenosti, „ochutnávkou“ a ukázkou toho, jak s lidskými zdroji účelně pracovat, jak nastolit systém a jednotná kritéria. Ať už bude v každé ze zapojených firem kompetenční model užíván, či nikoliv, přispěli jsme jistě ke vzniku vědomí o prospěšnosti a důležitosti práce s lidskými zdroji. Její význam bude jistě ještě v budoucnosti vzrůstat v souvislosti se zvyšujícím se deficitem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a potřebou stabilních a výkonných podniků získat vhodné zaměstnance a dlouhodobě si je udržet.

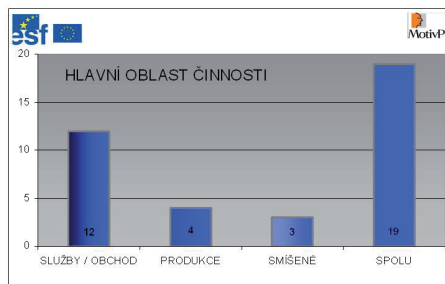
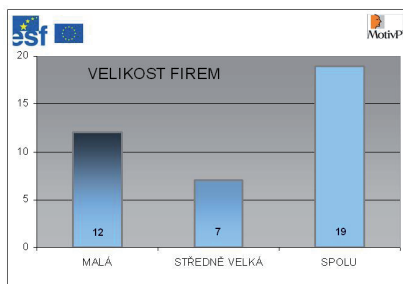


# Hodnocení projektu účastníky

Luboš Horváth

Pro získání zpětné vazby od zúčastněných firem byl vytvořen krátký dotazník s položkami hodnotícími kvalitu realizace projektu a jeho přínos pro každou z firem. Kromě slovních komentářů, návrhů a připomínek nás v osmi položkách zajímalo i číselné ohodnocení na pětibodové stupnici, kde „1“ znamenalo úplný souhlas či spokojenost s danou oblastí a „5“ naopak reprezentovalo úplný nesouhlas či nespokojenost.

Ze 36 zúčastněných firem se nám podařilo získat zpětnou vazbu v podobě vyplněného dotazníku v 19 případech. Tento soubor byl tvořen 12 malými a 7 středně velkými firmami. Z toho se 4 firmy primárně věnovaly výrobě, činnost 12 firem se orientovala na služby nebo obchod a v třech případech nešlo hlavní typ působnosti jednoznačně určit.



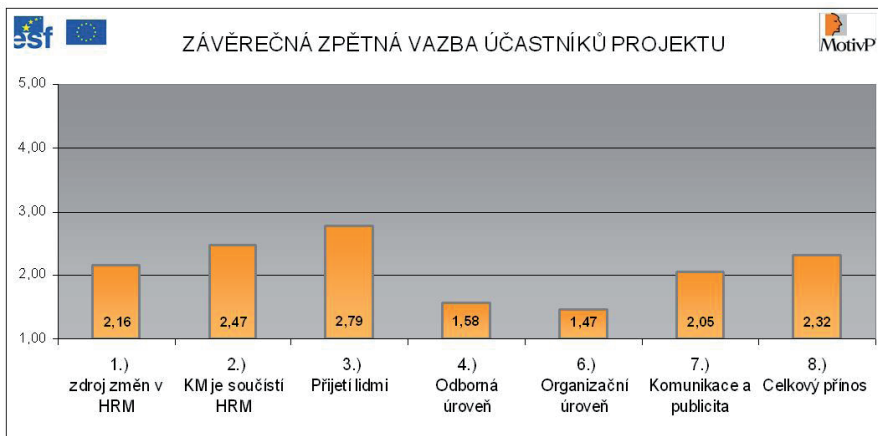
Hodnocení kvality realizace projektu a přínosu kompetenčního modelu probíhalo u jednotlivých firem po různě dlouhém období od ukončení projektu. V některých firmách tak závěrečný dotazník vyplňovali po absolvování jednoho případně i více kol hodnotících pohovorů. V jiných naopak v době hodnocení projektu nebyly kompetenční model a jeho implementace představeny všem zaměstnancům společnosti.

To se mohlo projevit v relativně nižším hodnocení úrovně zapojení kompetenčního modelu do každodenní práce s lidmi ve firmě a zejména v průměrně vlažnějším přijetí kompetenčního modelu v zúčastněných firmách. Tento výsledek odpovídá naší zkušenosti, že je potřebné absolvovat dvě i více kol hodnotících pohovorů, než se kompetenční model ve firmě „zažije“ a lidé jej začnou akceptovat jako samozřejmost. Slovní komentáře z obdržených dotazníků navíc naznačují, že s přijetím jsou daleko menší potíže u týmů

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

a pracovníků, kteří byli do projektu přímo zainteresováni či už při vytváření kompetenčního modelu nebo při jeho aplikaci působili.



Relativně pozitivně byla hodnocena organizační a odborná úroveň projektu. Číselné výsledky hodnocení a zejména slovní komentáře k jednotlivým položkám dotazníku poukazují na skutečnost, že účast v podobném krátkodobém projektu může firmám přinést jistý impuls nebo základní nasměrování při práci s lidmi. Pro trvalejší změnu a zvyšování efektivity v této oblasti je však klíčová motivace vedoucích vkládat čas, energii a zdroje do práce se svými lidmi. Je to cesta, která jistě není snadná, jsme ale přesvědčeni, že se vyplatí po ní jít. A kompetenční model je nástroj, který může tuto cestu řízení výkonnosti pro všechny zpřehlednit a tím i zefektivnit.

# Teoretická východiska pro tvorbu kompetenčních modelů

František Hroník

Kompetenční modely užívá stále větší množství firem. Pověštinou se jedná o firmy se zahraniční účastí, české firmy, zvláště ty menší, užívají kompetenční modely mnohem méně často. Lze však říci, že se v současnosti i u nás objevuje pojem kompetence stále frekventovaněji a že se i v našich firmách kompetenční modely začínají prosazovat. Vyskytují se v nejrozmanitějších podobách a spolu s tím i snaha do této rozmanitosti vstoupit jedním, všeobecně platným modelem, který má ambice nést standard.

V klasické personalistické literatuře se lze o kompetencích a kompetenčních modelech dočíst spíše okrajově (např. M. Armstrong, J. Koubek). Výjimkou je publikace Manažerské kompetence od autorů M. Kubeše, D. Spillerové a R. Kurnického (Grada Publishing, 2004). Kompetencemi a kompetenčními modely jsem se zabýval v řadě svých publikací – Hodnocení pracovníků (Grada 2006), Rozvoj a vzdělávání pracovníků (Grada 2007) a Jak se nespálit podruhé (MotivPress 2007). Kromě knižního zpracování jsem kompetencím věnoval několik odborných článků v časopisech HR fórum a HRM (jeden z nich je součástí příloh v závěru této knihy). Nakumulované know-how pak bylo východiskem pro tvorbu kompetenčních modelů v projektu Učit se praxí, jehož jsem byl garantem a lektorem.

## Historie

Počátkem 70. let minulého století začala FBI dělat tzv. behaviorální profily pachatelů a navázala na tradici behaviorální psychologie, která se orientuje na zkoumání chování a drží si odstup od různých povahopisů a jiných pohledů do nitra člověka. Klasické psychologické profilování se v kriminalistice neosvědčilo. V behaviorálním profilování se kriminalisté více zajímají o to, co všechno pachatel musel „umět“, aby mohl spáchat daný trestný čin. Není podstatné, jakou je pachatel osobností, protože řada výzkumů potvrdila, že nelze vést jasnou dělicí čáru mezi osobností, která se dopustí kriminálního činu, a nekriminální osobností.

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Kriminalisté jsou v situaci, kdy provádí výběrové řízení na neznámého pachatele, ke kterému mohou přiřadit jeho činy. Personalisté jsou v podobné situaci, i když z opačného pohledu – při výběrovém řízení mají před sebou různé osobnosti, ale potřebují si k nim přiřadit jejich činy - pracovní chování v různých situacích. Nejúčinnější z různých výběrových rozhovorů je behaviorální interview, někdy též nazývané kompetenční. Taktéž v Assessment Centre sledujeme činy, chování, aniž děláme závěry o osobnosti.

Pojem kompetencí jako způsobilostí do manažerské praxe pak vnesl R. Boyatzis v práci Kompetentní manažer. Model efektivního výkonu (z roku 1982) představil obecný kompetenční model s 12 kompetencemi, které lze aplikovat u různých organizací. Této knize předcházela studie, která zahrnovala sledování více než 2000 manažerů z různých firem a v různých pozicích. Popudem mu byla představa, že nelze formulovat rozhodující vlastnost či vlastnosti, které by bylo možno označit jako příčiny úspěchu.

Ještě před Boyatzisem se mimo „území“ vlastností, rysů vydal H. Mintzberg v publikaci Povaha manažerské práce z roku 1973. Mintzberg vycházel z reálných pozorování manažerů při práci („odebral“ vzorek práce) a na jejich základě pak formuloval pracovní „role“ manažera. Tyto role jsou tři: interpersonální, informační a rozhodovací. I když se Mintzberg soustřeďuje na to, **CO** manažer dělá, nikoli **JAK** to dělá, nepoužil konstrukt „jaký by měl být“, jaké by měl mít vlastnosti.

## Taxonomie manažerských rolí

H. Mintzberger přispěl k vymezení manažerské role, která se odvíjí od činnosti. Ještě před ním základní manažerské činnosti definoval P. F. Drucker, který definoval pět základních činností manažera, kterými jsou:

1. Určování cílů
2. Organizování
3. Motivování
4. Komunikování
5. Hodnocení a rozvíjení schopností

Na základě těchto činností si můžeme formulovat role a určovat naplňování očekávání. Takto bychom mohli formulovat roli organizátora, motivátora, komunikátora apod. Tím bych se ocitl v blízkosti Belbinových týmových rolí a opakoval bych něco, co je veskrze známé. Proto pokročím dále.

## Manažerské role dle H. Mintzberga

Henri Mintzberg na základě rozsáhlých analýz činnosti vrcholových manažerů vymezil tři role manažera:

1. Informační role
2. Interpersonální role
3. Rozhodovací role

Každá z těchto rolí má své podrole, kterých je nakonec deset.

### Informační role

#### ■ Role sledovatele

V roli sledovatele manažer sbírá a vyhodnocuje informace o konkurenci a trhu.

#### ■ Role šířitele

Role šířitele informací znamená zabezpečit jejich distribuci ke správným lidem, kteří je potřebují ke své práci. I při naplňování nového paradigmatu s odpovědností každého za komunikaci má své místo – informace jsou distribuovány do jednoho místa, odkud je čerpají ostatní.

#### ■ Role mluvčího (vyslance)

V této roli manažer zastupuje své lidi a organizační jednotku. Je reprezentantem neboli vyslancem svých lidí.

### Interpersonální role

#### ■ Role formální autority (symbolu, figurky)

Role formální autority se také někdy projevuje ceremoniálním charakterem. Když si prezident Václav Havel mluvil o tom, že nechce ve svém úřadě působit jen jako kladáč věnců k pomníkům. Někdy je ovšem tato role nezbytná a důležitá.

#### ■ Role vůdce

Dle H. Mintzberga sem patří koordinování, vedení lidí a také kontrola. Není to tedy role vůdce, jak je dnes často chápeme.

#### ■ Role styčného důstojníka

V této roli manažer komunikuje za hranice svého útvaru s kolegy, kteří nejsou jeho podřízení. Cílem je udržovat dobré vztahy mimo vlastní manažerskou linii ve jménu dobré spolupráce a součinnosti.

### Rozhodovací role

#### ■ Role podnikatele

Manažer této role se snaží být o krok napřed, reagovat s předstihem. Předvídá vývoj na trhu. Vyhledává novinky.

#### ■ Role eliminátora

Manažer v této roli reaguje na každou odchylku za účelem stabilizace situace. Manažer v této roli musí reagovat velmi rychle.

#### ■ Role alokátora

Manažer alokátor se snaží co nejúčelněji disponovat se zdroji, které má k dispozici.

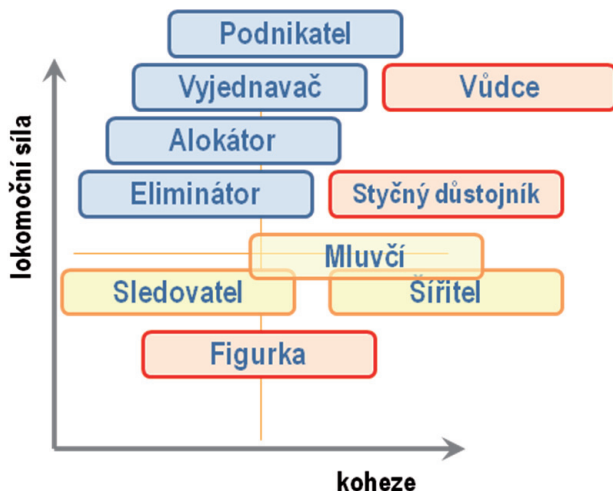
## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

- **Role vyjednavče**

Manažer v této roli zabezpečuje své organizační jednotce co nejnvýhodnější postavení. Hájí její zájmy. Přeneseme-li si manažerské role podle H. Mintzberga do prostoru, který je dán osami „lokomoční síla“ a „koheze“, vyjde nám přibližně rozložení, které je uvedeno na *Obrázku 2*.

**Obrázek 2: Rozložení manažerských rolí v prostoru**



Protože deset rolí bylo příliš na praktické používání, potřeboval jsem si formulovat menší počet rolí. Dostal jsem se tak k trojroli manažera.

## Manažerské kompetence

Bylo provedeno velké množství pokusů co nejpřesněji definovat vlastnosti, které jsou nezbytné pro úspěšného manažera a pak zvolit určité metody, nejlépe psychodiagnostické, které budou snadno detekovat přítomnost těchto vlastností a budou rozhodující pro výběr toho správného kandidáta.

Tento rysový přístup, který je známý pod názvem „teorie vlastností“, je nutno považovat za zjednodušující a již jsem jej kriticky hodnotil v předešlých kapitolách. Na základě tohoto kritického zhodnocení lze zdůraznit, že neexistuje jeden univerzální psychologický typ správného a úspěšného manažera. Stejně tak neexistuje univerzální psychologický typ lékaře, právníka apod. Mezi manažery, lékaři či obchodníky lze najít velmi mnoho různých a rozmanitých osobností. Ovšem je taktéž možno říci, že se nade vši pochybnost od sebe odlišuje skupina manažerů, umělců, lingvistů apod. Tyto skupiny se však od sebe odlišují spíše charakterem činnosti a svými výstupy než osobnostními vlastnostmi.

K vymezení manažerských kompetencí je potřeba přistoupit rozhodně rozsáhleji než jen z pohledu psychodiagnostiky, přestože tento pohled nelze zcela opomenout. Prací hledajících vlastnosti ideálního manažera byly publikovány desítky až stovky. Autoři se však dokázali shodnout jen na 10 % vlastností ideálního manažera, které byly jednak dány (manažer se s nimi rodí a lze je pouze identifikovat, nikoli formovat), anebo byly příliš obecné. Pod vlivem směru „human relations“ se problém manažerských kompetencí, resp. vůdcovství, začíná pojímat poněkud (a možná jen zdánlivě) dynamičtěji jako aspekt chování oproti předchozímu statickému chápání vůdcovství jako stabilního osobnostního rysu (Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace, Sociologické nakladatelství, 1997).

## Vymezení pojmu kompetence a kompetenční model

### Kompetence

Kompetenci pojmáme jako **způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle.** Proto má blíže k činnosti samotné, než k vlastnosti či rysu a pozorujeme ji ve vzorku chování. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti. V každém vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivního výkonu.

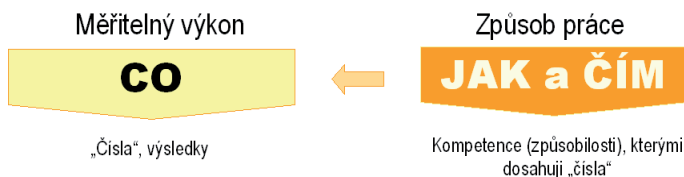
V mnohých firmách se kompetence vydává za něco, co má blíže k vlastnostem. Teorie rysů či vlastností nepřinesla do současné doby přesvědčivý důkaz, jakými rysy má být vybaven efektivní manažer. Proto se upouští od rysové teorie a praxe směřuje k činnosti a způsobilosti. K tomu lze přiřadit rozlišení na osobnost a roli. Každý manažer je ve své práci nejen sám za sebe, ale i ve své roli. V té plní nějaké očekávání. Leckdy musí věrohodným způsobem zastávat rozhodnutí, která mu nejsou „po chuti“, nekryjí se s jeho osobností. To samozřejmě nejde dělat dlouho a bez „přemostění“ nadřazeným důvodem, hodnotou. Příkladem odjinud jsou excelentní komici, například Vlasta Burian či Luis de Funès, kteří nebyli ve svém soukromí žádné „veselé kopy“. Svou roli ale zvládali excelentně. Totéž chceme po manažerech. Z tohoto pohledu je jedno, jestli se jedná o introverty či extroverty, avšak chceme, aby zvládali svou roli. A ke sledování toho, jak se jim to daří, nám právě pomáhají kompetence (způsobilosti).

**Definice kompetencí** se pochopitelně objevuje celá řada. Některé z nich více akcentují vlastnosti, jiné chování. Definice, které akcentují vlastnosti jakožto rozhodujícího činitele, považují za cestu zpět.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Obrázek 3: Vztah způsobů práce a výkonu



### Komentář k Obrázku 3

Kompetence nám říkají „jak a čím“ dosahují výsledky „čísla“. Z tohoto úhlu pohledu jsou tedy výsledky a čísla zprávou „poté“. Manažer orientovaný hlavně na výkon často prohlašuje, že jej nezajímá, jak to dotyčný člověk dělá, že pro něj jsou důležité výsledky. A buď je má, nebo nemá. Ovšem při tomto přístupu dotyčný manažer v případě špatných výsledků může říci, ať s tím zaměstnanec něco udělá, ale nemůže už mu poskytnout validní radu „jak“. Pro každého manažera orientovaného na výkon může být pádným argumentem, že „čísla“ jsou vždy zprávou s určitým zpožděním a že ještě než budou zřejmá, lze číst signály, jak to dopadne. Například zvýšená poruchovost stroje jako důsledek špatné údržby se projeví až za nějaký čas. Ještě před uplynutím tohoto času můžeme sledovat, ale také ovlivňovat způsoby, jak pracovník přistupuje k údržbě. Stejně tak můžeme přistupovat k bezpečnosti práce (výskytu úrazů) nebo k prodejním výsledkům.

Rozlišení způsobu práce a výsledků nám umožňuje daleko cíleněji řídit výkon. Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem následně, byť s určitým zpožděním, zvyšují výkonnost.

**Efektivní manažer řídí druhé pomocí cílů (MBO) a zároveň podle kompetencí (MBC). Oba způsoby jsou pro úspěšnou manažerskou praxi neoddelitelné.**

## Sociální kompetence

Z důvodu porozumění současným kompetencím, se kterými se můžeme setkat v organizační praxi, se budeme zabývat sociálními kompetencemi v užším slova smyslu. Uvedeme si, jak byly formulovány v různých výzkumných projektech.

Sociální kompetence je složitou strukturou, průnikem různých dovedností, návyků, vlastností, potřeb, postojů a různých předpokladů. Sociální kompetenci lze chápat jako obratnost a efektivitu v jednání s lidmi založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti. Chápeme ji jako zběhlost, způsobilost, mistrovství člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy svého začlenění do sociální skupiny i svého působení ve skupině, a to v souladu s cíli organizace a na základě reflektovaného respektování mravních principů.

Sociální kompetence jsou nezbytnou součástí kompetencí různých funkcí a profesí, v nichž hraje práce s lidmi významnou roli.

Mezi složky sociální kompetence se podle V. Smékala řadí:



- aktivita ve smyslu čínorodosti, vnitřní energie zabývat se interpersonálními problémy, nenechávat je neidentifikované a neřešené;
- autorita jakožto schopnost získat, vést, sjednocovat a přesvědčovat lidi;
- emocionální zralost, pod kterou si lze představit citovou sebekontrolu, schopnost zachovat klid a chladnokrevnost i v náročných situacích a bez projevů urážlivosti či ješitnosti;
- empatie znamená umění odhadu pocitů druhých, schopnost vžít se do vnitřního světa druhých lidí, být citlivý k jejich potřebám, pocitům a problémům, schopnost vnímání vztahu mezi jejich vnitřním světem a jejich chováním; je to ale také schopnost porozumění tomu, proč je člověk svým okolím vnímán a hodnocen právě tak, jak je;
- iniciativa jakožto sebemotivace;
- integrita představuje schopnost vyznat se v sobě samém, být předpověditelný pro druhé, mít zdravou sebedůvěru a schopnost začleňovat do své osobnosti nové zkušenosti, které se vymykají dosavadním;
- komunikační dovednosti znamenají jasné a srozumitelné sdělování informací, záměrů, přání a nezraňujícím způsobem podané kritiky, dále dovednost vyjadřovat neverbálně své pocity a přání, dovednost naslouchat a zabývat se konstruktivně názory druhých;
- kooperativnost a participativnost představuje smysl pro spolupráci a ochotu podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem;
- charisma představuje kouzlo osobnosti, jedná se o schopnost druhé zaujmout, nadchnout, inspirovat je, získat si jejich sympatie a důvěru;
- organizační schopnosti se vyznačují plánovitostí, formulováním cílů, úkolů v časové posloupnosti a vlastní realizací se zpětnou vazbou;
- poznání lidí a vztahů mezi nimi jakožto dovednost vyznat se v lidech a mít znalosti o tom, jaké vlastnosti a charakteristiky lidí jsou důležité v různých situacích a jak je identifikovat;
- reflexe pocitu druhých je blízká empattii a lze ji chápat jako schopnost vyhodnocovat účinek svého působení na druhé;
- sebereflexe představuje schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí, a naše vlastní motivy i jednání;
- sociální obratnost vyjadřuje umění navazovat kontakt, přizpůsobení se druhému, vyladění se na něj, citlivost na sociální kontext.

**Za klíčové komponenty sociální kompetence lze považovat komunikační dovednosti a reflexi se sebereflexí.**

Takto formulované sociální kompetence nám jsou zdrojem pro formulaci tzv. behaviorálních kompetencí v kompetenčních modelech, o kterých budeme dále pojednávat.

## Pojmy „competence“ a „competency“

Pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba rozlišit mezi pojmy „competence“ a „competency“ (viz Armstrong, 2002, str. 280–282). V řadě firem nacházíme promíchání těchto pojmů a následné těžkosti s uplatňováním takto namíchaných kompetenčních modelů. Proto si řekneme, kdy může fungovat hybridní přístup.

### Competence

Pod pojmem „competence“ rozumíme směřování k formulaci standardů práce. V nich jsou formulovány kvalifikační předpoklady, bez nichž je výkon práce v dané funkci nestandardní. Tyto standardy obvykle nabývají dvojí míry: minimální a optimální, přičemž důraz je kladen na jasnou definici minimální úrovně. Někdy je můžeme nazývat odbornými či provozními způsobilostmi. Mohou být také označovány jako minimální kvalifikační požadavky. Jejich přesná formulace je pak základem pro koncipování odborného (funkčního) rozvoje a vzdělávání. Zde je zřejmé, co je správná odpověď, jak se má co má správně dělat.

### Competency

Tento pojem můžeme překládat jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují výkon. Tyto způsoby jsou přístupné pozorování. Budu-li dále mluvit o kompetencích, budu mít na mysli význam, který je obsažen v pojmu „competency“. Zde je vždy více správných odpovědí, více možností, jak danou kompetenci projevit, vyjádřit. Projev jedné a téže kompetence se může vyznačovat širší škálou. Přesto je potřebujeme koncipovat tak, aby je bylo možné měřit a srovnávat.

Příkladem „competency“ jsou dříve uvedené sociální kompetence.

### Hybridní přístup

Při tvorbě kompetenčních modelů se leckdy uplatňuje hybridní přístup. Může se uplatnit zdárným a nezdárným způsobem. Nezdárný způsob je, když v kompetenčním modelu nejsou odděleny „competence“ a „competency“. To pak vzniká obtížně použitelný „míša“.

#### Příklad SABMiller

Velmi pěknou a ilustrativní ukázkou hybridního přístupu je kompetenční model společnosti SABMiller, která je mj. vlastníkem Plzeňského Prazdroje, Gambrinusu, Velkopopovického Kozla, Radegastu a slovenského Topvaru.

V modelu je patrné rozlišení na behaviorální (sociální kompetence) a funkční kompetence. Behaviorální kompetence mají povahu „competency“. Funkční kompetence mají povahu „competence“.

**Obrázek 4: Ukázka zdárného hybridního přístupu (zdroj: agentura Motiv P)**



## Komentář k Obrázku 4

V kompetenčním modelu Lesů SR máme 9 „competencies“ a 1 „competence“. Mezi nimi je jasné rozlišení. Je zřejmé, že odborných způsobilostí bude v dané firmě celá řada podle počtu pracovních funkcí. Budou zde formulovány minimální kvalifikační předpoklady pro danou pracovní funkci. Ostatních 9 kompetencí platí pro všechny funkce. Samozřejmě, že kompetence Podnikatelské myšlení má poněkud jiný „odstín“ u ředitele divize a jiný u vedoucího oddělení. Pro oba je to však něco jako „hospodářem na vlastním pracovišti“.

## Funkční kompetence (příklad)

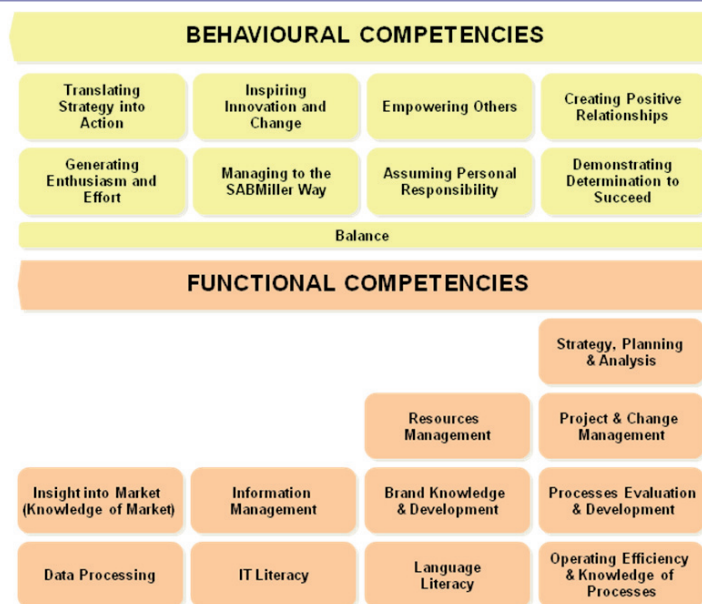
Operating Efficiency & Knowledge of Processes	<b>Znalost procesů a operační efektivita</b>	Znalost toku zboží a dokladů, důležitých bodů na jeho cestě a kontrol.znalost pracovních povinností svých podřízených a kolegů,znalost systému inventur,systém zadávání slev, účtování a odměňování dopravců a řidičů. SOX.
IT Literacy	<b>IT vybavenost</b>	Znalost MS Office, SAP, EBP, passport, práce v BW,OCS.
Language Literacy	<b>Jazyková vybavenost</b>	Znalost AJ na určité úrovni (5 úrovní).
Process Management and Development	<b>Řízení a rozvoj procesů</b>	Orientace v BW, SAP a analýza dat, vyhodnocování přesčasů, matice OCS.
Data processing	<b>Administrativa (zadávání dat)</b>	Administrativní dovednosti jako přijetí nového zaměstnance, bezpečnost práce, docházka, kontrola rozbitného, vyúčtování služebních cest – benzin,podklady pro inventury a denní počítání, revize tech. zařízení, administrativa tech.servisu, administrativní POS materiálů.
Strategy, planning & analyses	<b>Strategie, plánování, analýzy</b>	Schopnost plánovat změny a uvádět je do provozu, spolupráce na strategickém plánu prodeje, skladování, údržby ODC a rozšiřování skladů.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Project & Change Management	<b>Řízení projektů a změn</b>	Účast na projektech, řízení organizačních změn počtu zaměstnanců v kontextu se změnami v jednotlivých odděleních na ODC (GEO, greenfield).
Resources Management	<b>Řízení zdrojů</b>	Příprava finančního plánu a jeho kontrola, plán headcount, plánování přesčasů, řízení Capexů, PMET, plány oprav a údržby, náklady na distribuci.
Information Management	<b>Informační management</b>	Znalost organizačních struktur a kompetence oddělení, znalost volby vhodných a efektivních komunikačních nástrojů.
Insight into Business	<b>Tržní gramotnost</b>	Znalost Zákoníku práce, BOZP, požární směrnice, hygienické normy, znalost trhu, zákazníka, konkurence, hospodářský zákoník, Etika a hosp.soutěžní právo, znalost daňových zákonů.
Brand knowledge and development	<b>Znalost a rozvoj značek</b>	Znalost pozice značky na trhu a její další vývoj. Cílová skupina a segmentace zákazníků pro danou značku. Historie značek.

**Obrázek 5: Behaviorální a funkční kompetence**



**KOMPAS**  
naše navigace kompetencí

### Komentář k Obrázku 5

Způsobu uspořádání behaviorálních kompetencí se budeme ještě věnovat. Nyní jen poukážu na to, že dvojice kompetencí jsou vždy v určitém protikladu a cílem je u konkrétního pracovníka dosáhnout určité vyváženosti. Funkční kompetence jsou uspořádány hierarchicky. V základně jsou kompetence, které jsou potřebné u všech pracovníků. Na vrcholu je kompetence, jejíž projevy očekáváme od manažerů na střední či vyšší úrovni řízení. Měl jsem tu čest se podílet na utřídění a hierarchizaci těchto funkčních kompetencí.

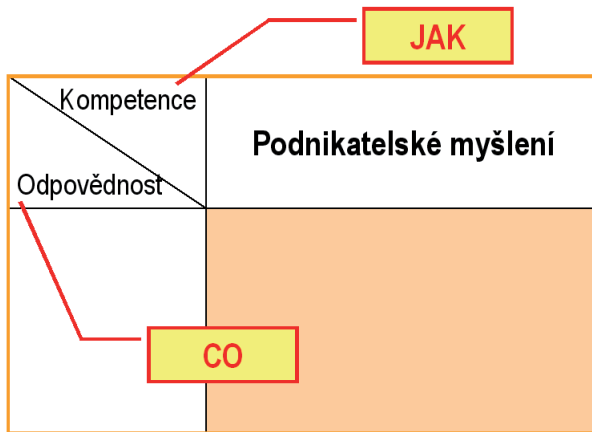
Poznámka: Název KOMPAS znamená „Kompetenční model Plzeňského Prazdroje, akciové společnosti“.

Uvedený příklad se vztahuje na Sales, Distribution & Trade Marketing. Pro další skupiny pracovníků mohou být vymezeny odpovídajícím způsobem.

## Job profile

Hybridní přístup odráží i „job profile“, v němž dochází k prokřížení „competency“ a odpovědnosti, která je součástí popisu práce (job description), tedy toho, co pracovník dělá a za co zodpovídá. Standardy („competence“) jsou definované samostatně, resp. je možné vytvořit matici standardů a odpovědností. Taková matice je vlastně sumarizací toho, co potřebuje znát a umět, aby dělal věci správně.

**Obrázek 6: Struktura job profile (matice kompetencí a odpovědnosti)**



### Komentář k Obrázku 6

Každý člověk ve firmě má určenou odpovědnost, která vyplývá z jeho funkčního zařazení. Tato odpovědnost je obvykle definována v popisu práce. V něm je uvedeno, **CO** má člověk na starosti a **CO** má dělat. Kompetence (způsobilost) vyjadřuje, **JAK** to může dělat.

Právě kompetence přináší variabilitu. V popisu práce mají dva obchodní manažeři z jedné firmy totéž. Každý z nich ovšem danou činnost vykonává odlišně. Pakliže mají oba přibližně stejné výsledky, nelze říci, který způsob je lepší. Každému z nich lze ovšem navrhnout jiný rozvojový program, jehož cílem je, aby se jejich výkon ještě zvýšil. Také může nastat eventualita, že jeden z nich má poněkud horší výsledky, ale kompetence na vyšší úrovni. I takový výsledek má svůj odraz v akčním či rozvojovém plánu.

Tímto jsme se dostali k podstatě kompetencí a kompetenčního modelu – reflektuje to, že **stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diversity a výkonu.**

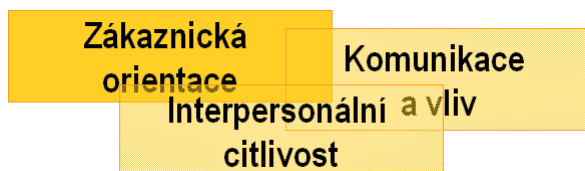
## Behaviorální kompetence (competency) a rysy

Výše jsme si definovali kompetenci („competency“, způsobilost) jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které se dostávají do chování, a které je zbytečné atomizovat na menší. Nyní si kompetence a rysy postavíme proti sobě.

Teorie rysů se v psychologii výrazně projevovala po celé 20.století a je na ní položena celá klasická psychodiagnostika osobnosti. Pochopitelně se zde objevovaly různé opoziční přístupy. Jeden z nejvýraznějších a nejvýznamnější představovala a představuje behaviorální psychologie, která ze všech psychologických přístupů nejvíce ovlivnila praktický management. Teorie rysů (teorie vlastností) si kladla za cíl vypreparovat takové jednotky (rysy), které budou natolik základní, že budou na sobě nezávislé a že se nebudou nijak překrývat. Tyto rysy a jejich trsy jsou podle tohoto přístupu pramenem chování.

V pozadí teorie rysů je snaha přijít na něco, co bude „definitivní“, co bude jakýmsi kamenem moudrců. Pomocí faktorové analýzy byla snaha vypreparovat ty nezákladnější, nejpramenější rysy. Jenže v manažerské praxi se ukázalo, že teorie rysů příliš nefunguje. Nepodařilo se určit jakýsi ideální standard osobnosti manažera. Ti nejspěšnější manažeři jsou rozdílné osobnosti. Někteří z nich si mohou své působení komplikovat určitým chováním, které pramení z jejich osobnosti. Náš zájem však zůstává u chování, které může dotýčný bezprostředně ovlivnit.

### Obrázek 7: Prolínání kompetencí



#### Komentář k Obrázku 7

V ukázce jsou uvedeny tři různé kompetence, které se ve vybraném vzorku chování mohou projevit najednou, přičemž nelze jednoznačně říci, že odtud-potud je to jedna kompetence a s ní hraničí v jasně definované hranici druhá kompetence. Jsou však také kompetence, které se spíše vzácně objevují u jedné osoby ve zvýšené míře. Takovými kompetencemi může být „analytické myšlení“ nebo „kreativní myšlení“. Jsou lidé, kterým vyhovuje práce, která vyžaduje analytické přístupy a kde jsou vstupy jasně dány, a naopak existují lidé, kterým vyhovuje určitá míra nejasnosti zadání a hledání. Jenže i kreativní přístupy předpokládají vstupní analýzu a analytické přístupy určitý odstup a kladení si otázek, zda daný problém nelze řešit jinak.

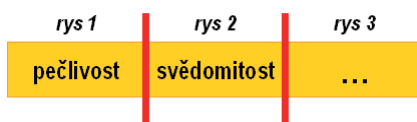
Uváděné kompetence vycházejí z kompetenčního modelu Philip Morris International (PMI), ve kterém je zabudováno sociálně-psychologické východisko (později budeme rozlišovat mezi sociálně psychologickým a strategickým východiskem při koncipování kompetenčního modelu).

## Rysový přístup

Základem rysového přístupu je skutečnost, že bez ohledu na situaci, ve které se člověk nachází, uplatňují se jeho vlastnosti (trvalé a neměnné, resp. jen velmi pomalu měnitelné), které jsou sice jen do určité míry čitelné v chování, ale jsou pro jeho charakter rozhodující.

Za základní jednotku můžeme považovat rys. Klasickými rysy jsou například pečlivost, introverze, družnost, stabilita apod. Rysů je celá řada a jsou menšími jednotkami než kompetence. Mohou se tedy objevovat systémy, které obsahují i několik desítek rysů.

**Obrázek 8: Řazení rysů (koncept)**



### Komentář k Obrázku 8

Snahou rysového přístupu je pomocí faktorové analýzy vypreparovat rysy, které se nebudou překrývat a systém rysů, který nebude mít mezeru. To se velmi podobá ve svém principu uspořádání mechanického zařízení. Zde na sebe musí také jednotlivá kolečka navazovat a nic nesmí chybět, ani naopak přebývat.

Snaha vytvořit základní (pramenné) rysy, však vede k tomu, že v řetězcích rysů vznikají mezery, protože nelze vést jednoznačnou a ostrou hranici mezi jednotlivými rysy.

**Obrázek 9: Výsledek preparování rysů**



### Komentář k Obrázku 9

Pakliže se snažíme vypreparovat na sobě nezávislé rysy, vzniká nám mezera. Čím máme méně rysů, tím je mezera mezi nimi menší. Například při formulaci 2 rysů – introverze a extroverze, je mezera minimální či žádná. Čím jsme podrobnější a máme více rysů, tím se mezery zvětšují. Naproti tomu u kompetencí lze pozorovat opačný pohyb. Čím jich máme více, tím je pravděpodobnější jejich překrývání, které může při určitém počtu přesáhnout mez, kdy snadno dochází k záměně mezi kompetencemi.

Občas se objevují tendence ztotožňovat behaviorální kompetence s rysy. Zde je na místě upozornit na nepatřičnost takového pojetí. Například kompetence Zákaznická orientace není žádnou vlastností. K jejímu výtečnému naplnění může dospět několik velmi různých individualit s rozdílnými rysy. Zároveň tato kompetence postrádá stabilitu rysu. Proto se u někoho může lišit hodnocení v kompetenci Zákaznická orientace za jednotlivá období (v prvním pololetí dobré hodnocení, ve druhém špatné).

## Základní nevýhody rysového přístupu

Nyní si zkusíme vysvětlit, proč není rysový přístup v praxi firem a organizací nosný. Základní nevýhody jsou čtyři:

- ● nezohledňuje situaci,
- ● nezohledňuje role,
- ● slabá vazba na výkon,
- ● žádná vazba na strategii.

Když tyto nevýhody shrneme, můžeme říci, že metody a nástroje vytvořené na základě rysového přístupu nevytváří podmínky pro vertikální a horizontální integraci. Rysový přístup může nabídnout metody a nástroje pro výběr, ale již ne pro rozvoj a vzdělávání.

### Nezohledňuje situaci

Pro rysový přístup je charakteristické, že se snaží rys identifikovat a kvantifikovat a říká, že to tak je za všech podmínek. Metody založené na tomto přístupu neřeknou, že za této situace se s takovou a takovou pravděpodobností bude jedinec chovat tak a za situace jiného charakteru se bude chovat jinak. Říkají jen: s tímto člověkem to je a bude tak a tak. Mají jen jednu odpověď. Jenže osoba, která je v určitém prostředí označena za problematickou, je v jiném prostředí rozhodující pro zvládnutí situace. Zde již psychologie, zejména ta, která zpracovávala fakta z vojenského prostředí, přinesla dosti podnětného materiálu. Osoby, které měly v době míru problémy s kázní, byly v bojových podmínkách nepostradatelné. Také je možno si vzpomenout na profesora z povídky Vyšší princip z knihy Němá barikáda od Jana Drdy. Pod vlivem situace překročil determinanci danou svou povahou. Samozřejmě, že některé rysy mohou překročit určitou mez, za kterou již mají jednoznačný determinující vliv na chování. To se však již týká psychopatologie, která se týká jen malého procenta lidí ve firmě.

### Nezohledňuje role

Zaměstnanec ve firmě nevystupuje jen za sebe. Především je v roli (viz zmiňovaný H. Mintzberger), k níž se váží jasně definovaná očekávání. Ta jsou nezávislá na osobnosti. Ve své podstatě introvertní člověk může být velmi úspěšným komikem. Příkladem odjinud jsou excelentní komici, například Vlasta Burian či Luis de Funès, kteří nebyli ve svém soukromí žádné „veselé kopy“. Svou roli ale zvládali excelentně. Totéž chceme po manažerech. Z tohoto pohledu je jedno, jestli se jedná o introverty či extroverty, avšak chceme, aby zvládali svou roli. Mezi rysy (vlastnostmi) a chováním není vůbec jednoznačný, přímočarý a determinující vztah.

### Slabá vazba rysů na výkon

Rysový přístup se snaží formulovat profil ideálního pracovníka v dané pozici napříč různými firmami. Víme, že určitý manažer může být v jedné firmě úspěšný a v druhé ne, i když v žádné z nich nedělal ze sebe někoho jiného. Jsou firmy, jejichž kultura je velmi



citlivá na nejistoty a naopak podniky, které si zakládají na akceptaci nejistoty. To jsou velmi rozdílná prostředí, která mají významný vliv na výsledek.

## Žádná vazba na strategii

To se dá považovat za největší nevýhodu. Nelze totiž říci, že budeme extrovertní společností, která bude zároveň pečlivá – ovšem to nám nepředurčuje, jaké budeme mít zaměstnance. Psychologický jazyk rysů se obtížně přenáší na chování firmy.

## Situacionalismus

Je opakem rysového přístupu. Ve své vyhraněné podobě říká, že výsledek je vždy podmíněn situací. Variabilita chování odpovídá variabilitě situací. V situacionalismu hraje velkou roli zkušenost a klade velký důraz na věci bezprostředně pozorovatelné.

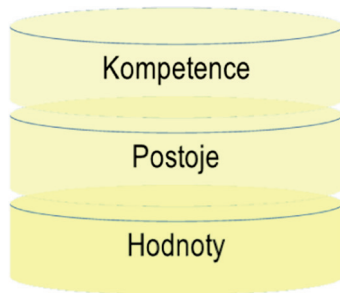
Kompetenční model má blíže k situacionalismu než k rysovému východisku. Protože v kompetenci je zahrnut i vliv vlastností, můžeme spíše uvažovat o systémovém přístupu, který spojuje situační východisko a do jisté omezené míry i rysový přístup.

## Kompetence (competency) – postoje – hodnoty

Když už víme, co jsou a co nejsou kompetence, můžeme si je zasadit do souvislosti s jinými pojmy.

A jaká je souvislost mezi kompetencemi a postoji nebo hodnotami? Odpověď na tuto otázku demonstruje *Obrázek 10*, na němž jsou znázorněny hierarchické vztahy mezi trojicí pojmů.

**Obrázek 10: Hierarchické vztahy mezi trojicí pojmů**



## Hodnoty

Hodnoty jsou neviditelné. Přesto významně ovlivňují chování člověka. Jsou hlavním motivačním činitelem. Musíme je ale odlišit od potřeb. Potřeby vytváří tlak, zatímco hodnoty tah – směřujeme za nimi. Naše hodnoty nám říkají, co je pro nás důležité. Potřeby jsou o naléhavosti.

Hodnoty každého člověka jsou obtížně identifikovatelné. Nejsnadněji je poznáme z projevovaných postojů a přístupů k lidem, úkolům nebo budoucnosti.

## Postoje

V sociálně psychologické literatuře jsem nenalezl model postojů, který by se dal snadno aplikovat do firemní praxe. Při výběrových řízeních nebo při hodnocení pracovníků jsem se setkal s řadou různých kompetenčních modelů. Každý z nich odrážel specifické prostředí dané firmy. Mnohokrát jsem si ověřil, že člověk, který dosahuje velmi dobrých výsledků v jedné firmě, není zárukou, že toto zopakuje v úplně jiné firemní kultuře. Přesto bylo možno identifikovat něco, co bylo společné všem úspěšným. Byly to čtyři postoje:

**Obrázek 11: 4 společné postoje, kterými se vyznačují úspěšní lidé**



Pomineme-li požadavky na kompetence, v naprosté většině případů potřebujeme, aby byl pracovník zaujat tím, co dělá, aby byl tzv. pohlčen prací. Ani to však stále nestačí. Je potřeba, aby přemýšlel v příležitostech, nikoli v limitech. Obojí se poměrně dobře pozoruje, resp. dá se identifikovat pomocí behaviorálního interview. Důvěryhodnost pak znamená soulad slov a činů a to, jak dotyčný šíří kolem sebe atmosféru důvěry. Z těchto postojů pak vyrůstají jednotlivé kompetence. Dokonce každá kompetence může mít jako základ celou čtveřici postojů. To je však pro uvedení do praxe příliš složité.

Každý z uvedených postojů lze identifikovat různými způsoby. Například postoj „zaujetí“ můžeme identifikovat následovně:

## Metody identifikace

Psychologické testy	Behaviorální rozhovor	Modelové situace	Reference
V-test, T-test, C-test v souladu.	Uvedte mi příklad, kdy jste byl nějakou činností tak pohlcen, že jste úplně zapomněl na čas.  Na které pozici jste byl nejspokojenější a co bylo zdrojem této spokojenosti?  Nasazení se během BI	Přístup ve všech modelových situacích – nevypuštění, nasazení i v situacích, které nejsou „blízké“	Pozitivní reference oceňující přístup

Myšlení v příležitostech identifikujeme pomocí těchto metod:

## Metody identifikace

Psychologické testy	Behaviorální rozhovor	Modelové situace	Business esej
Projektivní testy (T-test)	Uvedte mi příklad, kdy několik lidí kolem Vás řikalo, že to nejde a Vy jste přeci jenom do toho šel. Přijali druzí Váš postoj? Podle čeho jste to poznal?	Všechny modelové situace náročné na řešení, vyvolávající dojem, že nemají řešení.	Identifikace problému k řešení – nalezení kritického momentu.

**POZNÁMKA:** Uváděné psychologické testy jsou součástí systému e-psycho ([www.e-psycho.cz](http://www.e-psycho.cz)).

Uvedené postoje mají ve většině případů charakter univerzálních výběrových kritérií.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

### Ukázka hodnot firmy Nestlé, resp. jejího kompetenčního modelu

Je zřejmé, že ve firmě Nestlé příliš nerozlišují hodnoty, kompetence a vlastnosti. Všechny 6 hodnot a vlastností jsou totiž „pravými“ kompetencemi („competency“).

Obrázek 12: Ukázka hodnot firmy Nestlé (převzato z [www.nestle.cz](http://www.nestle.cz))



Přílišným rozlišováním mezi hodnotami, postoji a kompetencemi se příliš nezabýval ani Jack Welch. Podle něj jsou hodnoty „nejlepší projevy chování nejlepších lidí v jejich nejlepších dnech“.

Jak si později ukážeme, podstatné je, aby každá kompetence byla rozpracována do příkladů pozorovatelného chování.

### Principy ČEZu

Pozoruhodným způsobem se vypořádával s kompetencemi a hodnotami ČEZ. V duchu Welchova nerozlišování mezi hodnotami a kompetencemi formulovali v ČEZu Sedm základních principů.

#### 1. Bezpečně tvoříme hodnoty

*Naší nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty a to vždy při zachování bezpečnosti.*

**2. Zodpovídáme za výsledky**

*Všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků.*

**3. Jsme jeden tým**

*Jednání každého z nás musí vést ku prospěchu skupiny.*

**4. Pracujeme na sobě**

*Neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji.*

**5. Rosteme za hranice**

*Vytváříme mezinárodní společnost.*

**6. Hledáme nová řešení**

*Jsme otevřeni změnám a přijímáme lepší řešení.*

**7. Jednáme férově**

*Jsme poctiví a loajální k našim principům a společnosti.*

*(Interní materiál společnosti ČEZ: Naše principy, 2008)*

Jednotlivé principy jsou, podobně jako tomu bývá u kompetencí, rozpracovány do pozorovatelného chování, takže mají nejen proklamativní charakter, ale jsou připraveny „k použití“. Principy ČEZu v sobě obsahují hodnoty i kompetence (způsobnosti). Způsob zpracování a rozpracování lze hodnotit kladně a můžeme jej považovat za inspirativní.

Na již dříve uvedené ukázce kompetenčního modelu Lesů SR bylo možno kromě 9, resp. 10 kompetencí zaznamenat ještě tři pojmy: transparentnost, korektnost, efektivita. Tyto pojmy představují tři hodnoty, na jejichž půdorysu je postaven kompetenční model. Lze tedy pozorovat vzájemné rozlišování mezi hodnotami a kompetencemi. Zvlášť byl také formulován etický kodex a kompetenční model.

## Typologie kompetenčních modelů

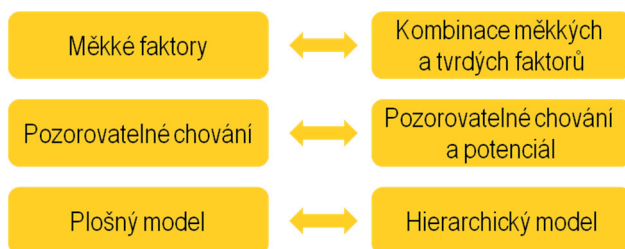
Kompetenční modely různých firem jsou rozmanité, což je dobře. Jako vhodné řešení nevnímám snahu vytvořit eurokompetenční model. Kompetenční model není nástrojem pro vytváření standardu, ale nástrojem pro řízení výkonnosti a diversity. To jistě budu ještě opakovat. Rozmanitost kompetenčních modelů povětšinou odráží rozmanitost firem a jejich strategických záměrů.

Již bylo pojednáváno o kompetenčních modelech, které jsou založeny jen na behaviorálních kompetencích. Některé kompetenční modely však mohou být „dvouvrstvé“ a kromě vrstvy kompetencí obsahují i vrstvu potenciálu neboli již zmiňovaných postojů. Jednotlivé kompetence mohou být uspořádány jako seznam – bez znázorněných vztahů. Ovšem lze je uspořádat také hierarchicky. Například kompetenční model společnosti SABMiller je v behaviorálních kompetencích uspořádán po dvojicích, které jsou do určité

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

**Obrázek 13: Kompetenční model společnosti SABMiller**



míry protikladné. U funkčních kompetencí pak je zvoleno klasické hierarchické uspořádání.

### Základní východiska při koncipování kompetenčního modelu

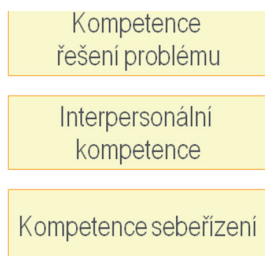
Jestliže ve firmě chceme zřídit kompetenční model, máme v zásadě dvě možnosti:

1. **Kompetenční model od jedinců k firmě (organizaci)**
2. **Kompetenční model od firmy (organizaci) k jedinci**

#### Kompetenční model od jedinců k firmě

Vychází z představy, že firma je poskládána z kompetentních jedinců. Kompetence jsou nejčastěji odvíjeny od sociálně psychologického modelu. Tento model obvykle obsahuje tři skupiny kompetencí, které vycházejí z představy, že každý člověk ve firmě potřebuje mít kompetence k řešení problému. S nimi ovšem nevystačí. Potřebuje přijít do styku s ostatními zaměstnanci. A k tomu potřebuje kompetence interpersonální. Ovšem ani ty plně nepostačují pro úspěšné zvládnutí firemního zadání, zejména když si člověk neví sám sebou rady. A aby si uměl sám se sebou poradit, potřebuje kompetence sebeřízení.

**Obrázek 14: Tři skupiny kompetencí**



Jednotlivé skupiny kompetencí mohou obsahovat dílčí kompetence.

## Kompetenční model od firmy k jedinci

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry.

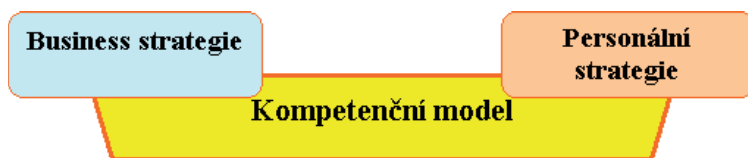
Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na 2 typy strategií: business a personální a dále na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na business strategii se v jazyce strategického řízení nazývá vertikální integrace. Návaznost, resp. provázanost jednotlivých personálních činností s kompetenčním modelem se nazývá horizontální integrací.

V řadě firem a organizací se můžeme setkat s tím, že mají kompetenční model, který však není integrován především po vertikální linii.

## Kompetenční model jako most

Kompetenční model, který je mostem mezi business strategií a personální strategií, je převádí do jazyka praktického chování. Kompetenční model je tak praktickým nástrojem vertikální integrace.

**Obrázek 15: Kompetenční model jako most**



### Komentář k Obrázku 15

Business strategie říká, k jakému bodu či horizontu firma směřuje a jaké základní prostředky bude volit. Personální strategie je naopak rozpracováním této cesty do systému práce s lidmi. Tyto dvě strategie spojujeme mostem, přes který kráčí lidé z pravé strany, aby naplnili business strategii. Tento most má povahu kompetenčního modelu.

Kompetenční model je zároveň mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce (job description) je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je v ní zaměstnanců. I v tomto případě je však kompetenční model praktickým nástrojem spojení.

## Strategické východisko při designování kompetenčního modelu

V knize Hodnocení pracovníků jsem uváděl dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčních modelů. První, sociálně psychologické, směřovalo od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Vychází z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří mohou zvýšit její efektivitu díky svým kompetencím. Nutno ještě zmínit skutečnost, že ani v tomto východisku není uplatněn rysový přístup.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Druhé východisko jsem nazval organizačně marketingové. Nyní jej ale budeme nazývat strategickým. Toto východisko postupuje opačně. Otázky nejdříve směřují na firmu. Jaké kompetence musí mít firma, aby byla schopna naplnit svou strategii? Jakým způsobem musí dělat věci, aby obstála v konkurenci? Jestliže máme popsané kompetence firmy, můžeme se jimi řídit i na individuální úrovni – rozpracovat je do kompetenčního modelu pro jedince.

V tuto chvíli lze udělat úrok stranou a položit si otázku, jak si bude počínat trenér špičkového fotbalového klubu, jakým je například londýnská FC Chelsea. Elitní kluby této kategorie si už nemohou říci, že vypustí jeden pohár a soustředí se na jiný. Musí prokázat výkonnost na více frontách. Vytváří tedy strategii, se kterou mohou zvládnout toto náročné zadání, a do ní dosazuje vybrané hráče. Prvotní již není cesta typu: podle toho, koho mám, vytvořím strategii. Strategie se nepodřizuje hráčům, hráči a jejich výběr se podřizují strategii. Samozřejmě, že jsou týmy, které se touto cestou vydat nemohou. To budou týmy, které mají malou hráčskou základnu s malou zastupitelností. Ty pak nemohou dosáhnout dlouhodobé výkonnosti. Možná, že jednou zazáří, ale pak opět zmizí ze scény.

**Strategické východisko při designování kompetenčního modelu znamená jeho směřování od kompetence firmy ke kompetencím jedince.**

Strategické východisko od firmy k jedinci se uplatňuje jak u velkých, tak i u malých a středních firem. U těch malých a středních je obtížnější dosažitelné, avšak nezbytné pro zvýšení jejich činnosti po stránce koncepční.

### Positioning jako zdroj pro kompetenční model

Zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu „od firmy k jedinci“ nepochybně může být více. Tyto zdroje budeme nacházet právě v disciplíně s názvem strategické řízení. Vycházím z positioningu proto, že se zdá být široce využitelný a zároveň poskytující prostor pro tvorbu kompetenčních modelů provázaných se strategií firmy.

Teorie positioningu nám říká, že firma má v zásadě tři skupiny kompetencí. Každá skupina může obsahovat několik jednotlivých, dílčích kompetencí, které odpovídají charakteru skupiny a jsou v souladu s tím, co obsahuje strategie firmy (viz Kotler, P., Praha 2005, s.102).

**Obrázek 16: Positioning jako inspirace pro tvorbu kompetenčního modelu**

**Produktové  
vůdcovství**

**Zákaznická  
orientace**

**Provozní  
dokonalost**



### Komentář k Obrázku 16

Z definice positioningu vyplývá, že například McDonald je firma, která se soustřeďuje především na provozní dokonalost, zatímco zákaznická orientace je v pozadí. Jejím cílem je, aby každý zákazník dostal stejný hamburger. Jiné firmy se zase soustřeďují na produktové vůdcovství a zákaznickou orientaci, zatímco orientace na provozní dokonalost pokulhává. Lze však také identifikovat společnosti, které se zaměřují na zákaznickou orientaci a provozní dokonalost. Pro firmy, které by se soustředily na to, aby ve všech kompetencích byly nad konkurencí, by to bylo velmi nákladné a neefektivní. Proto se podniky hlavně snaží, aby v žádné kompetenci nebyly podprůměrné a v 1-2 kompetencích byly nadprůměrné. Takto vyhraněné organizace potřebují lidi, kteří svým kompetenčním profilem odpovídají kompetenčnímu profilu firmy.

Strategické východisko může být postaveno nejen na teorii positioningu. Dalším výkladovým základem může být koncept učící se organizace. Každá z pěti disciplín učící se organizace může být samostatnou kompetencí.

## Funkční kompetenční model

Můžeme se dostat do situace, kdy sice máme vytvořený kompetenční model, ale přináší nám spíše komplikace, než aby pomáhal. S velkou pravděpodobností se tudíž jedná o nefunkční kompetenční model. Jeho funkční alternativu lze charakterizovat následujícími body:

- *propojující,*
- *uživatelsky nenáročný,*
- *jednotný,*
- *široce využitelný,*
- *sdílený.*

### Propojující

Funkční kompetenční model vytváří propojení, mosty. Je zde jasná návaznost na strategii společnosti. Taktéž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.

### Uživatelsky nenáročný (user friendly)

Jedná se o nejpodstatnější charakteristika kompetenčního modelu. Jeho uživateli jsou všichni manažeři společnosti. Rychlejší, výkonnější a sdělitelnější jsou jednoduchá poselství, v nichž jsou velké manažerské osobnosti mistry. Jednoduchost poselství nemá nic společného s nemístným zjednodušením, jednoduchost musí umět vystihnout podstatu věci. Ti, kdož nejsou velkými manažerskými osobnostmi, ale bez nichž organizace nemůže být, potřebují jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti svých lidí.

### Jednotný

Funguje napříč společností. Může mít několik variant odvozených od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model také sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

## Široce využitelný

Poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání. V některých organizacích slouží také pro odměňování.

## Sdílený

Uživatelům není předkládán jako hotový. Pakliže je nereálné, aby byli jeho spoluautory (např. u velké mezinárodní společnosti), potřebují si jej sami objevit a přizpůsobit. Sdílení kompetenčního modelu je nezbytné v organizaci aktivně podporovat.

## Jaké výhody má funkční kompetenční model?

Funkční a zároveň fungující kompetenční model přináší výhody všem zúčastněným stranám: organizaci jako celku, jejím manažerům, zaměstnancům a pochopitelně i HR oddělení. Hlavními uživateli kompetenčního modelu jsou manažeři a jejich podřízení, personalisté mají roli správců kompetenčního modelu. Výhody funkčního kompetenčního modelu z různých hledisek demonstruje následující tabulka:

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Pro samotný výběr, který není v tabulce explicitně zmíněn, plyne hlavní výhoda ze skutečnosti, že kompetenční model je jednotný pro různé pozice a různá výběrová řízení, takže umožňuje různá srovnávání.

## Argumenty proti kompetenčním modelům typu „67 pozitivních kompetencí“ (systém Lominger)

Tyto kompetenční modely se pyšní široce pojatými výzkumy, na jejichž základě jsou vypracovány kompetence. Tento přístup velmi připomíná snahy rysově teorie. Je zde snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu firmy a který má být platný napříč různými firmami a kulturami.

Tyto modely jsou charakteristické vysokým počtem kompetencí. Objevují se v nich různé sady kompetencí, takže manažer jedné části firmy používá jinou sadu než manažer v druhé části firmy. S výjimkou vybraných specialistů však není manažer na střední či vyšší úrovni řízení schopen obsáhnout celý kompetenční model.

Negativní aspekty lze shrnout následovně:

- **Postup a přístup podobný rysovému východisku**

Snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model se velmi podobá snaze rysového přístupu. Kompetenční model, který je v minimálních obměnách použit jak u softwarové firmy, tak i ve firmě, která obchoduje s nápoji, bude méně adresný.

- **Neprojojenost se strategií společnosti**

Všeobecně platný kompetenční model (napříč různými organizacemi) nemá v sobě zabudovanou návaznost na strategii společnosti. Nevede ke sledování a ovlivňování strategických kompetencí. Taktéž při užití několika sad kompetencí (pro vyšší management, pro liniový management apod.) jsou skupiny pracovníků méně viditelně napojeny na celek – strategii společnosti.

- **Uživatelská náročnost**

Velké množství kompetencí vede k neuchopení modelu v jeho celistvosti. Taktéž dochází k tomu, že si pod určitým chováním různí manažeři představují různé kompetence. K tomuto snadněji dochází při vyšším počtu kompetencí, kdy je jejich překryv tak velký, že snadno dochází k záměně jedné kompetence za druhou.

Model, který obsahuje více než 12 (ev. 15) kompetencí je neschopné uchopit, i když jsou tyto kompetence uspořádány do samostatných sad.

**Kompetenční model není cestou tvorby standardu,  
ale cestou k řízení diverzity a výkonu.**

## Ukázky kompetenčních modelů

### Kompetenční model firmy Philip Morris International

Od roku 2003 mají ve firmě Philip Morris kompetenční model s deseti kompetencemi. Tento model nahradil jeho podstatně složitější variantu s daleko větším počtem kompetencí, která byla komfortní pro manažery. Avšak v současnosti přechází na model Lominer, který představuje návrat ke složitějším způsobům, v nichž je zapotřebí experta na kompetenční modely a pro manažery je uživatelsky náročnější.

**Obrázek 17: Kompetenční model PMI**

<b>Zaměření na výsledky</b>
<b>Zaměření na zákazníka</b>
<b>Kreativní myšlení</b>
<b>Analytické myšlení</b>
<b>Interpersonální citlivost</b>
<b>Integrita</b>
<b>Týmová práce</b>
<b>Koučování a vedení</b>
<b>Komunikace a vliv</b>
<b>Vize a strategie</b>

Kompetenční model Philip Morris je založen na sociálně psychologickém východisku. Do **kompetencí řešení problému** patří:

- zaměření na výsledky,
- zaměření na zákazníka (s přihlédnutím k vymezení kompetence),
- kreativní myšlení a analytické myšlení.

Mezi **interpersonální kompetence** patří:

- interpersonální citlivost,
- týmová práce,
- koučování a vedení
- komunikace a vliv.

Mezi **kompetence sebeřízení** patří:

- integrita,
- vize a strategie.

## Kompetenční model firmy SKANSKA

Kompetenční model skandinávské firmy SKANSKA, je podobný kompetenčnímu modelu PMI, přičemž se nejedná o důsledek nějakého opisování. Tyto kompetenční modely vznikaly nezávisle na sobě. Obsahují „competency“ i „competence“.

**Obrázek 18: Kompetenční model společnosti SKANSKA**

<b>Zaměření na zákazníka</b>
<b>Zaměření na výsledky</b>
<b>Strategické myšlení</b>
<b>Vedení lidí</b>
<b>Osobnostní kvality</b>
<b>Odborné/obchodní znalosti a dovednosti</b>

Kompetence „strategické myšlení“ je podobná kompetenci „vize a strategie“, „vedení lidí“ zahrnuje kompetence „koučování a vedení“ a „komunikace a vliv“. „Osobnostní kvality“ se překrývají s kompetencí „integrita“. Oproti modelu PMI je zde navíc odbornost, jakožto tvrdá kompetence, která je u každé pozice vymezena jinak.

## Kompetenční model firmy E.ON

„Diamant“ firmy E.ON představuje velmi zdařilé grafické provedení. Je vhodné, jestliže jsme stavu mít kompetenční model jako grafické dílo. Grafické zpracování slouží k jeho snadnějšímu dostání pochopení a naznačuje spojitost s firmou jako celkem.

**Obrázek 19: „Diamant“ E.ONu**

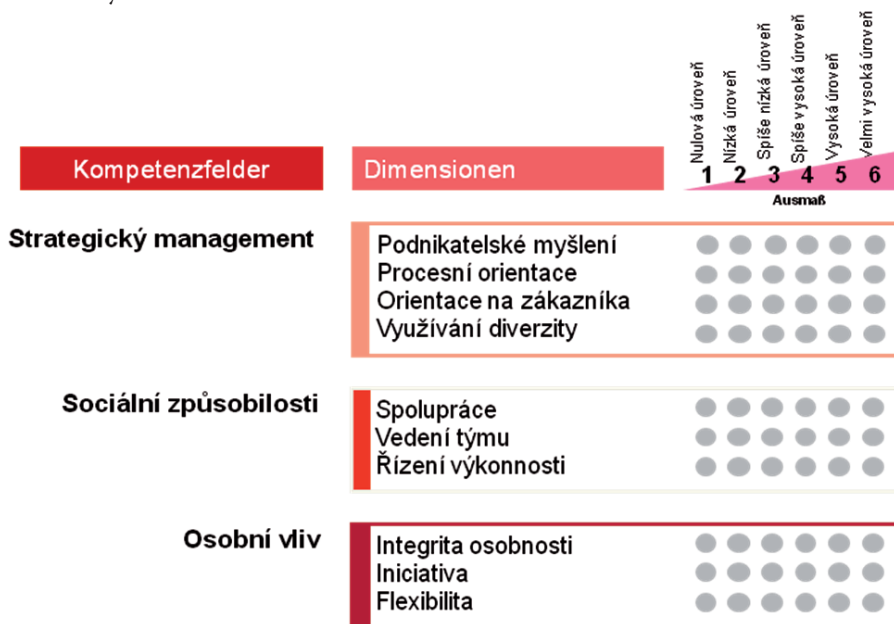


**„Diamant“**

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

V kompetenčním modelu E.Onu jsou tři velké skupiny kompetencí, které se dále člení na dílčí kompetence. Kromě měkkých kompetencí („competency“) zde je i jedna tvrdá kompetence („kompetence“) – profesionalita. Taktéž jsou do modelu promítnuty i firemní hodnoty.



V kompetenčním modelu E.Onu se uplatňuje šestibodová stupnice, která nemá aritmetický střed. Nejčastěji se používají pětibodové stupnice, v poslední době však můžeme pozorovat nárůst pětibodových stupnic (podrobněji se o této problematice můžete dočíst v knize Hodnocení pracovníků).

Kompetenční model jako grafické dílo bylo možné vidět u Lesů SROV. K vidění je i u firmy Franta, která procházela projektem Učit se praxí.

## Kompetenční model jako grafické dílo – neuskutečněný návrh kompetenčního modelu pro ČEZ

Do podoby loga byl zahrnut i návrh kompetenčního modelu pro ČEZ. Tento model v sobě obsahoval kompetence, které byly odvozeny z teorie positioningu a jedné disciplíny učící se organizace – osobního mistrovství (viz Obrázek 20)

Nakonec se prosadil model, který byl již představen (a který představuje vlastní linii při tvorbě kompetenčního modelu) a který je též založen na grafickém sdělení. Avšak toto grafické sdělení zde nepředstavuji.

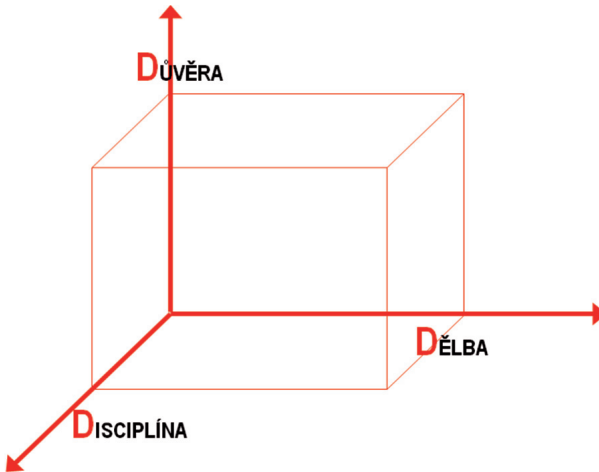
**Obrázek 20: Neuskutečněný návrh kompetenčního modelu pro ČEZ**



## Kompetenční model firmy Coleman

Společnost Coleman byla jedním z účastníků projektu UPX. Ještě před jeho samotným zahájením ve firmě zavedli systém hodnot, na jehož základě byl postaven kompetenční model. Firemní hodnoty jsou tři: Důvěra, Dělba, Disciplína. Tyto hodnoty samy o sobě nejsou abstraktní, ale mají své vyjádření v pozorovatelném chování.

**Obrázek 21: Systém firemních hodnot společnosti Coleman**



Ke každé firemní hodnotě přísluší jedna hlavní, nosné kompetence. V dané skupině jsou pak další dvě dílčí kompetence, které představují podrobnější rozpracování.

## KOMPETENČNÍ MODELY

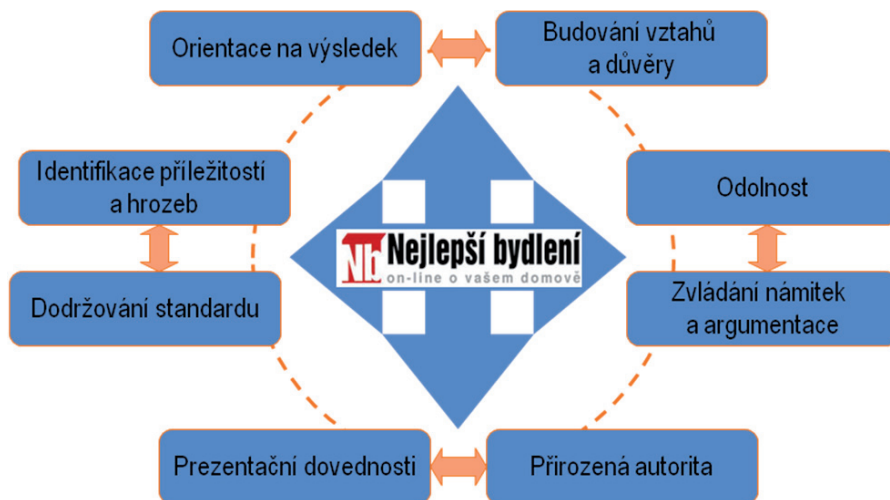
Projekt ESF Učit se praxí

<b>DŮVĚRA</b>	<b>Orientace na vytváření důvěry</b> Otevřenost změně Zvyšování hodnoty
<b>DĚLBA</b>	<b>Spolupráce a sdílení</b> Proaktivita a samostatnost Podnikatelské myšlení
<b>DISCIPLÍNA</b>	<b>Individuální zodpovědnost</b> Orientace na inovaci a rozvoj Orientace na kvalitu a standardy

### Kompetenční model firmy Nejlepší bydlení

Realitní společnost Nejlepší bydlení byla taktéž účastníkem projektu. Zde ji uvádíme proto, že je ilustrativní ukázkou odlišného způsobu designu kompetenčního modelu. Tento způsob je založen na plošném způsobu uspořádání kompetencí.

**Obrázek 22: Design kompetenčního modelu realitní společnosti Nejlepší bydlení**



V kompetenčním modelu realitní společnosti Nejlepší bydlení je několik pozoruhodností:

- Jsou zde vytvořeny dvojice kompetencí, které je obtížné naplnit maximální měrou, protože naplnění jedné obvykle znamená ubírání u druhé. Přesto je třeba se o to pokusit.



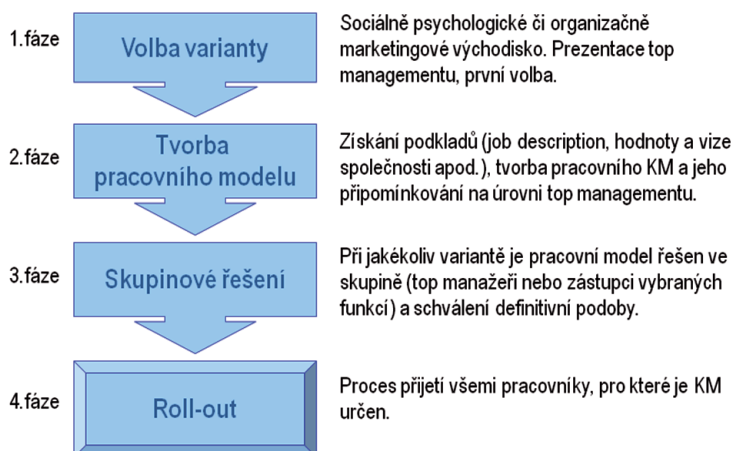
- Bylo nutné zohlednit, že více než 80% pracovníků jsou „prodejci“ – realitní makléři. Přitom je nezbytné nastavit kompetenční model pro všechny zaměstnance.

Podobný princip výstavby již bylo možné pozorovat u společnosti SABMiller (Plzeňský Prazdroj).

## Proces tvorby kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu probíhá v několika fázích. Tyto fáze jsou dány prací expertní skupiny, která v průběhu tvorby vstupuje do kontaktu s ostatními skupinami, tedy managementem společnosti nebo budoucími uživateli. Stěží si lze představit tvorbu kompetenčního modelu, která by probíhala za zavřenými dveřmi.

**Obrázek 23: Schéma postupu při tvorbě kompetenčního modelu**



Uvedený postup však není jediný možný. Lze zaměnit první a druhou fázi, resp. je skombinovat.

Při tvorbě kompetenčního modelu je hlavní zásadou zapojení co největšího počtu lidí, kteří budou s kompetenčním modelem pracovat. Skupiny lidí, se kterými v průběhu tvorby kompetenčního modelu pracujeme, rozlišujeme na:

- Decision makers – lidé s rozhodovací pravomocí.
- Opinion makers – lidé, kteří ovlivňují druhé, aniž k tomu mají formální pozici (tzv. přirozené autority).

Decision makeři jsou důležití v samotném začátku, kdy je nezbytné se podrobně seznámit se strategií společnosti, definovanými hodnotami a vizí společnosti. Opinion makeři jsou naopak důležití pro získání „jemnější“ představy o fungování společnosti. Pro získání

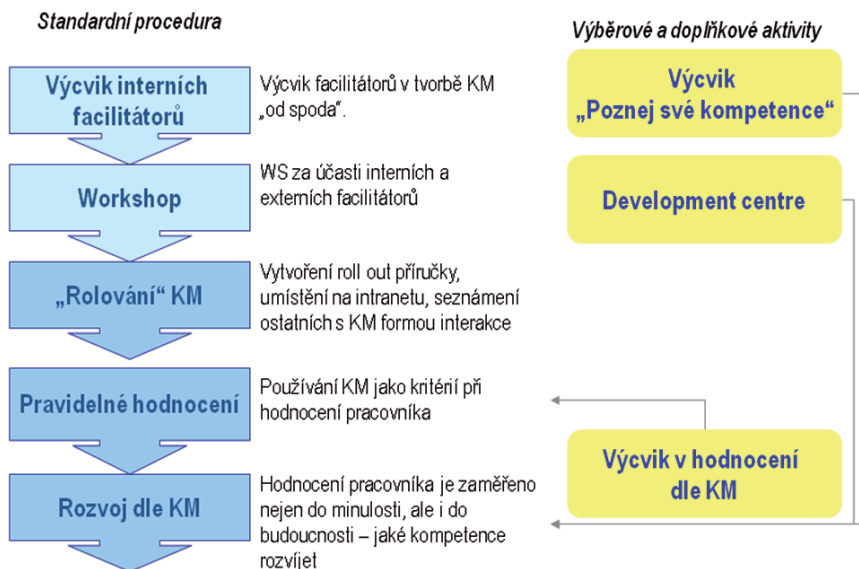
## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

funkčního kompetenčního modelu je nezbytné, aby popisoval bod, ve kterém se společnost nachází a bod, do kterého se chce společnost dostat.

Opinion makeři jsou taktéž důležité pro zabezpečení přijetí kompetenčního modelu v organizaci. Celý proces přijetí kompetenčního modelu pracovníky, kterých se bude týkat, je jedním z nejdůležitějších bodů implementace kompetenčního modelu.

**Obrázek 24: Schéma roll out**



Proces rolování kompetenčního modelu může probíhat různými způsoby. Jinak bude vypadat v organizaci, do které byl kompetenční model „dovezen“ z mateřské společnosti a jinak tomu bude ve společnosti, v níž kompetenční model vzniká a nikdy předtím v ní nic podobného nebylo. Ve druhém případě je vhodné volit způsob, kdy lidé na kompetenční model přijdou sami. Jsou k němu vedeni interními a externími facilitátory. Jinou variantou je, že se během workshopu seznamují s kompetencemi přes jednotlivé modelové situace nebo prostřednictvím filmových ukázek.

Zapojení lidí do procesu tvorby kompetenčního modelu je tedy různé, závisí na daných podmínkách a připravenosti lidí vstoupit do procesu tvorby. Velmi se nám osvědčilo, když lidé, kterým byl představen rámec pro kompetenční model, byli autory příkladů pozorovatelného chování.

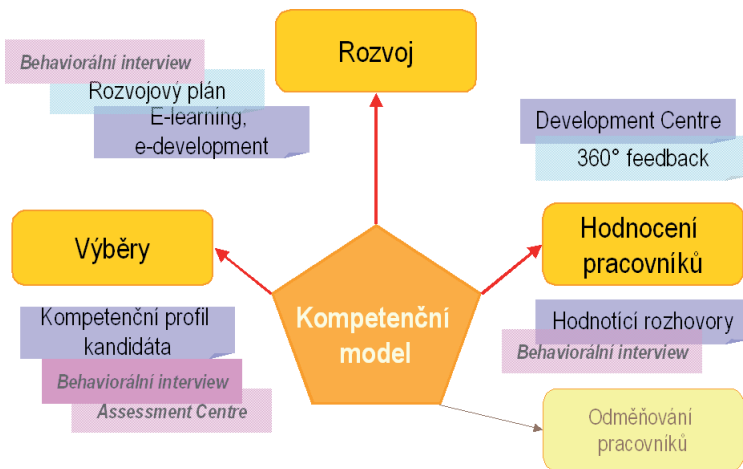
## Metodika užívání kompetenčního modelu

Kompetenční model není jen módní záležitostí. To, že jej používá stále více společností je dáno tím, že je praktický. V čem spočívá jeho praktičnost?

## Kompetenční model jako základní nástroj HRM

Kompetenční model slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. V ní vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti.

**Obrázek 25: Uplatnění kompetenčního modelu**



### Komentář k obrázku 25

Kompetenční model zaujímá centrální pozici a poskytuje rámec pro uvedené personální aktivity. V jejich pozadí stojí odměňování, poněvadž může být navázáno pouze na „čísla“. Ke každé personální činnosti jsou uvedeny některé možné metody, v nichž kompetenční model získává podobu kompetenčního profilu.

Musíme si uvědomit, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Kompetenční model sjednocuje jazyk personalistů a manažerů. Snadněji si porozumí v tom, co každý z nich myslí pod pojmem „podnikatelské myšlení“. K tomu mají díky kompetenčnímu modelu vytvořena vodítka.

## Kompetenční model a rozvoj lidských zdrojů

V organizacích nám ve své podstatě nejde o formování osobnosti. To jsou ambice psychoterapie, především té dynamické a hlubinné, které si kladou za cíl osvobodit člověka od zasetí minulosti a jdou ještě dál, za rysy. Taková psychoterapie ovšem trvá i několik let. Tolik času nemáme v organizacích k dispozici. Potřebujeme dosahovat změn v podstatně

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

kratší době. Proto je nezbytné zaměřit se na chování, které následně členíme do systému kompetencí. Jednotlivé kompetence jsou tedy určitými vodičky.

K tomu všemu ještě jedna poznámka: psychodiagnostika, která je založena na rysovém přístupu (vlastnosti) a zaměřuje se na popis osobnosti v pojmech rysů, se musí transformovat v psychodiagnostiku, která se bude schopná vyjádřit jazykem kompetencí, pakliže má mít význam ve firemní praxi. V klinické praxi s velkou pravděpodobností bude i nadále založena na rysovém přístupu.

**V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.**

Jestliže máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tím, že rozvíjíme patřičné kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností. Stejně tak je můžeme uplatnit i při vyhodnocování efektivity rozvoje.

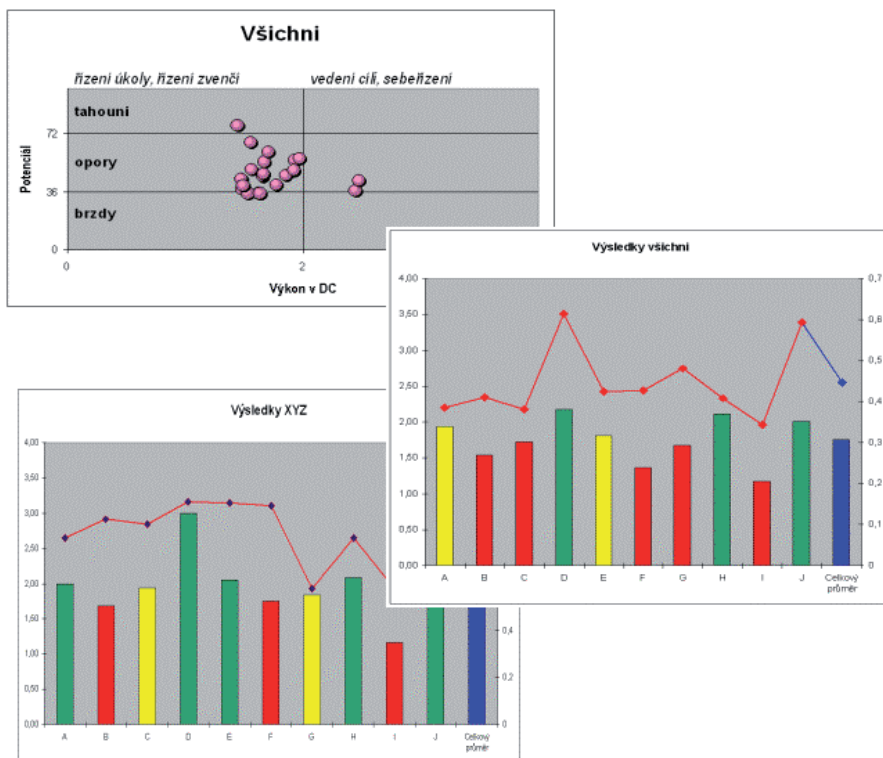
Na základě identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení, pracovní skupiny a jedince je pak designován rozvojový program. Obvykle postupujeme od nejvyšší organizační jednotky až po jedince. Z kompetenčního profilu nejvyšší organizační jednotky identifikujeme hlavní problém směrem k řešení. Ten je rozpracován do programu organizačního rozvoje. Následně jsou zkoumány jednotlivé skupiny. Jakmile se podaří identifikovat v různých skupinách různé kompetenční profily, je pro ně navržen rozvojový program s významným podílem vzdělávacích aktivit. Na základě individuálního profilu je pak vytvořen program, který má podobu akčního nebo rozvojového plánu a zaměřuje se na rozvoj za chodu.

## Kompetenční model a výběrové řízení

Všechny nebo pouze vybrané kompetence jsou vhodnými kritérii při výběrovém řízení. Ke každé kompetenci máme příklady chování, které lze v reále pozorovat. K němu se snadněji dostaneme v rámci Assessment Centre. Tam, kde však potřebujeme vést výběrový rozhovor, potřebujeme si připravit otázky, které budou mít vztah ke kompetencím. Rozhovor se tak stává kompetenčním. Kompetenční rozhovor je postaven na základech behaviorálního interview. V něm se ptáme po konkrétních příkladech a situacích. Neptáme se po vlastnostech (např.: Jaké jsou vaše tři silné stránky?), ale po činech.

I když je behaviorální interview věcí otázek vhodně formulovaných v situaci, která teprve vznikne, můžeme si ke každé kompetenci předpřipravit úvodní otázku, po které následují další otázky zkoumající podrobně odpověď kandidáta.

Obrázek 26: Různé kompetenční profily



### Komentář k obrázku 26

Na základě měření kompetencí, v tomto případě pomocí DC, bylo možno sestavit kompetenční profily na několika úrovních. Všechny uvedené profily se vztahují k jedné velké skupině. Poslední profil se vztahuje k jedné podskupině.

Pro ilustraci uvádím příklady kompetenčních otázek k dvěma vybraným kompetencím:

## Kompetence

### Zaměření na inovace a rozvoj

- Vzpomeňte si na situaci, kdy jste byl(a) na sebe hodně náročný. Čeho se to týkalo a jak to probíhalo?
- Uveďte příklad, kdy jste ve své práci nebo práci druhých objevil(a) chybu. Jak jste si počínal(a)?
- Nastaly někdy situace, kdy jste se musel(a) odchýlit od zavedených postupů? Proč? Jaký byl výsledek?

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

- Uvedte příklad, kdy jste se držel(a) zavedených postupů, i když jste pocítil tlak, abyste volil nestandardní postup. O co šlo? Proč jste se tak rozhodl?
- Uvedte příklad, kdy jste přišel/přišla s novým pohledem na věc. O co šlo? V čem tento nový přístup spočíval?
- Uvedte nějaký svůj nápad, který se ujal a vaše okolí z něj mělo užitek.
- Vzpomenete si na situaci, kdy jste neztrácel(a) čas analýzami a rovnou jste se vrhl/vrhla do řešení? A nastala situace, kdy jste se nejdříve do ní vrhl(a) a pak jste se přibrzdil(a) a postupoval(a) krok po kroku? Povězte mi o tom více.
- Uvedte mi příklad, kdy jste nevyužil příležitost, jak jste mohl? Kdy jste si vzpomenul na tuto svou zkušenost a jak jste se zařídil? *(když mluví o tom, že vždy všechno využil, není to pravděpodobné, nepřemýšlí o tom, jak toho může využít více)*

## Kompetence

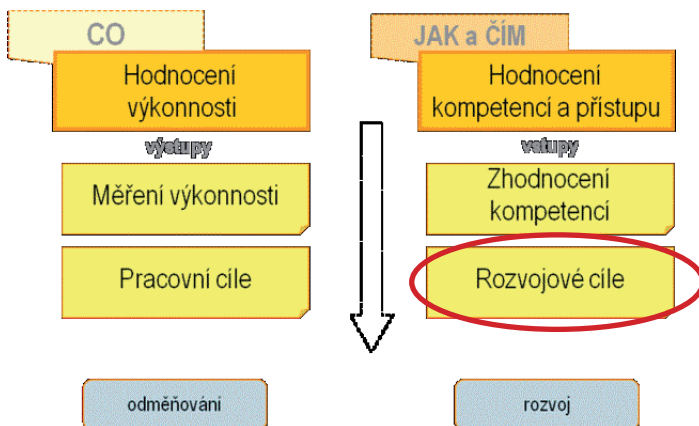
### Řízení sebe a druhých

- Dostal jste se do situace, že jste byl(a) se svým názorem sám a nakonec se Vám přeci jen podařilo druhé získat na svou stranu? O co šlo? Jak jste to dělal(a)?
- Kdy a za jakých podmínek jste byl pro druhé vzorem? Jak k tomu došlo? Jak jste se dozvěděl, že jste byl pro druhé vzorem?
- Stalo se Vám, že Vás někdo přesvědčil, i když jste měl původně jiný názor? Jak to udělal? Použil jste někdy tuto zkušenost, abyste Vy přesvědčil druhé?
- Jaký motivační nástroj Vám funguje nejlépe? Zkuste mi uvést příklad jeho použití.
- Zkuste si vzpomenout na situaci, kdy jste musel(a) hodně bojovat, aby vše nakonec dopadlo podle vašich představ.
- Uvedte situaci, kdy jste se nevzdal(a), i když někteří lidé okolo Vás nabádali, ať to vypustíte, necháte být. O co šlo? Proč jste do toho takto šel/šla?
- Jaké situace jsou náročné na Vaši trpělivost a jak si v nich počínáte?
- Uvedte situaci, kdy jste postupoval plánovitě a kdy bez přípravy. Kolik času věnujete naplánovaným činnostem?
- Vzpomeňte si na nějaké středně složité zadání, které jste dostal v práci během posledního roku. O co šlo? Co jste podnikal(a), aby se Vám podařilo toto zadání naplnit co nejlépe?
- Máte nějaká vodítka, zásady, podle kterých přistupujete k řešení úkolů? Uvedte mi příklad, kdy jste se řídil(a) těmito vodítky.
- Máte rád(a) krátkodobé nebo dlouhodobé úkoly? A spíše doslovně zadané nebo přibližně zadané? Uvedte mi příklad zadání či úkolu, které Vám maximálně vyhovovalo.
- Jaké si děláte plány? A jak takový plán děláte?
- Jaký problém poslední doby byl náročný na rozhodování? Jak jste si počínal(a)? Popište mi podrobněji celý proces Vašeho rozhodování.

## Kompetenční model a hodnocení

Nejčastější využití kompetenčního modelu nalezneme při hodnocení pracovního výkonu. Již jsme si řekli, že kompetence jsou způsoby, kterými dosahují „čísla“. Jestliže máme dobře postavený kompetenční model, tak se zlepšení v určených kompetencích potřebuje projevit s určitým, pokud možno mírným, zpožděním na vlastním pracovním výkonu.

**Obrázek 27: Schéma hodnocení pracovníků**



Je zřejmé, že hodnocení kompetencí nepokrývá celý obsah hodnocení. Přesto je jeho významnou součástí, protože je základem pro další rozvoj pracovníka. V některých společnostech je hodnocení kompetencí navázáno na odměňování. Zde však doporučuji jistou opatrnost. Jestliže si vytvoříme kompetenční model, je potřeba zabezpečit jeho přijetí. „Navalit“ v jednom hodnotícím cyklu na pracovníky kompetence, hodnocení podle kompetencí a ještě k tomu jejich odměňování podle nich, je totiž velmi náročné na zvládnutí. Snadněji zde vznikají „brzdy“, které mohou celý proces implementace a následného praktického užívání zastavit. Proto doporučujeme spojit užívání kompetencí s hodnocením a rozvojem. Teprve po zažití hodnocení podle kompetencí je možno přistoupit k vazbě na odměňování.

## Metoda klíčové události

Metoda klíčové události představuje administrativně nenáročný a poměrně jednoduchý způsob, jak přenášet kompetenční model do praxe. Každý kompetenční model obsahuje příklady pozorovatelného chování. Právě na evidenci pozorovatelného chování je založena metoda klíčové události. Metodu jsem představoval již v knize *Hodnocení pracovníků*.

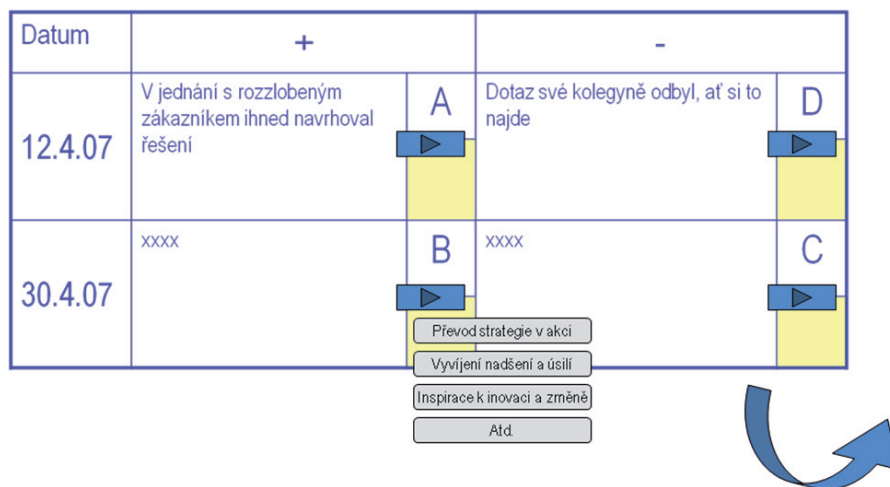
V určitém časovém intervalu hodnotitel zapisuje nejméně jednu pozitivní a jednu negativní událost. Důležité je, aby byla zapsána v jazyce pozorovatelného chování, nikoli jako hodnocení-interpretace (např. „projevil výbornou zákaznickou orientaci“). V době

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

zápisu není potřeba ihned přiřadit pozorovatelné chování ke kompetenci. To můžeme dělat v blocích později. Obvykle elektronický systém, do kterého se provádí evidence, neumožňuje korigovat samotný záznam a posoudit tak závažnost situace, ale umožňuje měnit zařazení pod kompetence.

**Obrázek 28: Zázpis pozitivních a negativních událostí v časovém intervalu**



Dosud jsem neobjevil jednodušší a časově nenáročnější metodu hodnocení než pomocí metody klíčové události. Samozřejmě se naskýtá otázka, zda je tato metoda vhodná pro všechny pozice. Určitě ne, ale můžeme ji použít i u takových pozic, u nichž si to lze představit. Například ve výrobním závodě má mistr na starosti 30 pracovníků. U nich může těžko provádět záznamy pozorovatelného chování. V takovém případě lze delegovat záznamy pozorovatelného chování na předáky. Následná práce však zůstává na mistrovi. Nebo si lze představit lidi, kteří svůj vrcholný pracovní výkon provádí mimo dosah nadřízeného a přitom ani zákazník není stavu posoudit kvalitu odvedeného výkonu. Takovou práci mají například lékaři záchranné služby. U vysoce kvalifikovaných profesí můžeme spoléhat na to, že si záznamy mohou vyplnit sami a potom je před svým nadřízeným obhajují.

V závislosti na délce hodnotícího cyklu (půlroční, roční), se provádí zařazování pod jednotlivé kompetence. Po provedení zařazení může nastat jen jedna ze čtyř možných událostí:

- K dané kompetenci se shromáždily jen pozitivní události.
- K dané kompetenci se shromáždily jen negativní události.
- K dané kompetenci se shromáždily jak pozitivní, tak negativní události.
- K dané kompetenci (po dostatečném množství nashromážděných záznamů) se nepodařilo provést jedinou evidenci.



Obrázek 29: Matice k metodě klíčové události

$\overset{+}{(3-4)}$	$\overset{-}{(0-1)}$
$\overset{\pm}{(1-2)}$	$\overset{0}{(1-2)}$

Taková matice vzniká ke každé kompetenci zvlášť a jak již bylo řečeno, u jedné kompetence může nastat pouze jedna událost. Jestliže nastane pozitivní událost, jsme před rozhodováním, zda danou kompetenci budeme hodnotit 3 nebo 4 body (na stupnici 0-4). Rozhodneme se podle toho, jaká písmenka označující míru závažnosti máme připsány k jednotlivým pozitivním událostem. Když budeme mít samá A, tak to bude 4. Jestliže budeme mít samé D, tak to jistě bude 3. Obdobně budeme postupovat u záznamu jen negativních událostí k dané kompetenci. Podle závažnosti k jednotlivým událostem budeme volit 0 nebo 1 bod.

U kompetencí, u nichž máme záznam pozitivních a zároveň negativních událostí, budeme přihlížet k vzájemnému poměru a závažnosti těchto událostí. Podle toho se také rozhodneme pro 1 či 2 body. U kompetencí, u nichž nemáme žádnou evidenci, přihlídneme k tomu, nakolik je daná kompetence důležitá a nakolik lze či nelze vystačit bez její evidencie ve výjimečné události. Jestliže u account manažera nebudeme mít evidenci pozorovatelného chování u kompetence Zákaznická orientace (ani pozitivní ani negativ-

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

ní), bude to pro nás pravděpodobně málo a rozhodneme se pro 1 bod. Ve stejné situaci však můžeme u product manažera volit 2 body.

Metodu klíčové události může používat nejen nadřízený-hodnotitel, ale i samotný hodnocený, který se stává hodnotitelem. Takto mohou pak při samotném hodnocení porovnávat své záznamy.

Elektronická podoba metody klíčové události vytváří komfortní podmínky pro její realizaci. Ihned se vytváří kompetenční profil s výčtem pozorovatelného chování a lze tak snadno koncipovat rozvoj. Jestliže máme evidence pozorovatelného chování, o kterém máme jinou představu, stačí jen říci: „a v této situaci si představuji, že se toho zhostíš následovně...“. Nebo můžeme hodnoceného navigovat koučujícími otázkami, aby si sám formuloval podobu žádoucího projevu v dané situaci.

### Obrázek 30: Ukázka elektronické podoby metody klíčové události

The screenshot shows a web browser window titled 'Hodnocení 2008 - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://www.e-development.cz/cj7p=udalosti'. The page content includes a header with 'Hodnocení 2008' and 'MotivP' logo. A 'MENU' sidebar on the left lists various navigation options. The main content area is titled 'Klíčové události' and contains a table with the following structure:

Datum	Událost	Váha
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Below the table is a 'Přidat událost' button. The table has a green checkmark in the 'Událost' column of the first row and a red minus sign in the 'Událost' column of the second row.

Metoda klíčové události je široce využitelná pro řadu pracovních pozic. Nemusí být jen v ruce nadřízeného, může ji provádět i sám hodnocený nebo jeho zákazník. Variant je velké množství. Může se svým charakterem přibližovat k 360° zpětné vazbě, která tak získává permanentní charakter. Cenným je na metodě klíčové události fakt, že je průběžnou a především konkrétní. Nezobecňuje, ale naopak poskytuje konkrétní příklady.



### Kompetenční model a rozvoj

Jestliže podle kompetenčního modelu lidi do firmy přijímáme a pak je hodnotíme podle stejného kompetenčního modelu, je přirozené, že koncipujeme rozvoj. I když kompetenční model nemůže být standardizovaný pro různé firmy, v dané firmě je nástrojem budování standardu, nikoli nástrojem unifikace či uniformity. Určitě není vhodné, aby byl na každou pozici stanoven pevný kompetenční profil, protože nestojíme o to, aby byli všichni zaměstnanci stejní. V týmu lidí potřebujeme na danou pozici dotahovače i rozjížděče.

Kompetenční model zabezpečuje určitý standard chování ve firmě. Standardy chování nám pomáhají budovat kurzy, které ve firmách nazýváme katalogovými či standardními, proto je potřeba sladit standardní kurzy s kompetenčním modelem. Takovým elegantním sladěním může být mapa kompetencí a kurzů.

Na obrázku Mapa kompetencí a kurzů vidíme, že kompetenční model je pokryt několika kurzy, které nemají „prosáklý název“ a směřují k rozvoji dané kompetence. Neobjevují se zde asertivity, klasické komunikační dovednosti apod. Jsou zde kurzy několikerého druhu. Ty silně orámované s tmavší výplní jsou kurzy základní a pokrývají celý kompetenční model. Jimi by měli projít všichni zaměstnanci. Kurzy se světlejší výplní jsou pak volbou při nižším hodnocení v dané kompetenci. Kurzy bez výplně jsou vhodné pro odpovídající hodnocení s cílem ještě více posílit projekt v dané kompetenci.

V době, kdy u velkých firem katalog kurzů dosahoval nabídky desítek nejrůznějších druhů od všemožných dodavatelů, snadno došlo k matení jazyků. Při vytvoření mapy kompetencí a kurzů vystačíme s podstatně menším počtem standardizovaných kurzů a s kontrolou nad jednotou sdělení, které směřuje k účastníkům kurzů. Kompetenční model, který obsahuje 10 kompetencí, nepotřebuje být obsazen více než 15 kurzy. Na ukázce vidíme kompetenční model se 7 kompetencemi, který obsahuje celkem 12 kurzů (z toho 5 základních – pro všechny bez rozdílu).



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Obrázek 31: Mapa kompetencí a kurzů

	Oblast chování	Charakteristika	Příklady katalogových kurzů
ZÁKAZNÍK	VYTVÁŘENÍ DŮVĚRY	Aktivně se zajímá o druhého, nenechá ho být. Je druhému průvodce. Jedná stabilně a pro druhého je čitelný. Nabízí řešení, které jsou reálná, pak splní co slíbí.	Aktivní naslouchání Zákaznická orientace
	OTEVŘENOST NOVÉMU A ZMĚNĚ	Umi se adaptovat. Vnímá podněty z okolí, okáže se jim přizpůsobit. Víta možnost učit se. Zkouší nové postupy, k řešení přistupuje tvořivě.	Change management Tržní gramotnost Business kreativita
	PODNIKATELSKÉ MYŠLENÍ	Odkrývá pro druhého nové příležitosti, nabízí vyšší hodnotu. Pracuje s potřebami druhého, umí je posouvat, měnit. Myslí strategicky, předvídá a zvažuje širší souvislosti.	
PROCES	ORIENTACE NA KVALITU A STANDARDY	Předchází chybám a nepřesnostem. Drží se daných postupů a předpisů, řídí se pravidly. Podporuje vytváření a zlepšování systému.	Seberřízení (Time management & Stress management)
	SAMOSTATNOST A ORIENTACE NA VYSLEDEK	Ví si rady. Nenechá se odradit komplikacemi, dokáže překonat překážky. Nachází způsob, jak dosáhnout vytyčený cíl. Umi se rozhodnout.	Techniky řešení problému Rozhodování
FIRMA	SDÍLENÍ A KOMUNIKACE	Odstraňuje bariéry v komunikaci. Ziskává i sděluje potřebné informace. Předává své znalosti, podporuje vytváření zastupitelnosti.	Komunikace v organizační struktuře Zvládání konfliktů
	INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST	Zná a respektuje zájmy firmy, řídí se nimi. Závazky vůči společnosti bere jako osobní a naplňuje je. Za své jednání a rozhodnutí přebírá zodpovědnost.	Leadership Zvládání své role (commitment)



# Případové studie

*Luboš Horváth*

## **KOMPETENČNÍ MODEL ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o.**

**Průběh projektu od 10.1.2008 do 11.3.2008**

### **VSTUPY**

ANeT je středně velkou společností, která působí v oblasti identifikačních systémů jako jsou například přístupové, docházkové a stravovací systémy. ANeT patří mezi čtyři největší poskytovatele tohoto produktu na českém trhu. Identifikační systémy jsou komplexním produktem, který u každého zákazníka vyžaduje řešení na základě jeho individuálních potřeb a odlišných očekávání.

Motivací pro vstup do projektu byl pro společnost ANeT zájem o zkvalitnění personálních činností při práci se zaměstnanci. Od vzniku společnosti bylo řízení založeno na otevřené komunikaci a osobních vztazích, kdy se navzájem všichni znali. Nárůstem počtu zaměstnanců, který byl provázený přirozenou obměnou pracovníků, bylo nutné mnohé činnosti ve firmě do jisté míry formalizovat. To se týkalo také oblasti personální práce, pro kterou hledalo vedení firmy nové inspirace. Kompetenční model tak mohl firmě poskytnout ucelený systém práce s lidmi, který je založený na jednoduchých principech.

Vývoj na daném trhu navíc směřuje ke stále většímu zdůrazňování významu služeb pro zákazníky. Pro firmy to znamená, že i když technologické zabezpečení zůstává stále důležité, zvýrazňuje se potřeba těsnějšího a častějšího kontaktu se zákazníkem. To klade nové nároky nejen na firmy jako takové, ale hlavně na jejich pracovníky reprezentující svou firmu. Všechny tyto uvedené okolnosti a nejen ony byly základem při společném vytváření kompetenčního modelu s vedením společnosti.

### **VÝSTUPY**

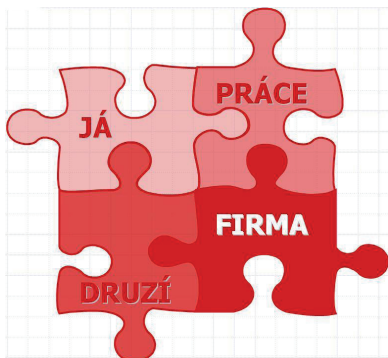
Kompetenční model ANeT je tvořen čtyřmi skupinami kompetencí týkajícími se různých aspektů role zaměstnance společnosti. Stejně jako části puzzle, tak i tyto různé oblasti



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

musí ve firmě do sebe zapadat, aby mohly společně podpořit její výkonnost a prosazení se na trhu.



Skupina kompetencí „Já“ vyjadřuje očekávání na přístup zaměstnance ke své roli. Pro firmu je důležité, aby její lidé aktivně vstupovali do dění, nacházeli si úkoly a aby je pak dokázali dotáhnout do úspěšného konce. Oblast „Práce“ se týká toho, jakým způsobem přistupují zaměstnanci k náplni své práce. Pro úspěch firmy je na jedné straně nevyhnutelné, aby lidé dbali na vysokou přesnost své práce, zároveň je ale potřebné, aby přinášeli a zaváděli nové nápady a inovace. Ve skupině kompetencí „Druzí“ jsou formulována očekávání na přístup k lidem, se kterými přichází zaměstnanci do kontaktu. Tato očekávání se týkají připravenosti přizpůsobit se a vyjít druhému vstříc, ale také schopnosti vnímat širší souvislosti a nacházet pro druhé nové výhody a příležitosti. V oblasti „Firma“ jsou vyjádřeny požadavky na přístup zaměstnanců ke společnosti jako takové. Od zaměstnanců se očekává, že budou přebírat osobní zodpovědnost nejen za sebe sama, ale také za svou firmu a budou jednat v souladu s jejími zájmy. Další očekávání se týkají vedoucích pracovníků, kteří by měli při vedení svých lidí sladit zájmy jednotlivců a společnosti tak, aby byly ve vzájemné harmonii.

JÁ	Nasazení a proaktivita Orientace na výsledek
PRÁCE	Orientace na kvalitu Orientace na inovaci
DRUZÍ	Orientace na potřeby Strategické myšlení
FIRMA	Commitment Leadership

## APLIKACE

V implementaci kompetenčního modelu jsme se primárně zaměřili na nastavení systému hodnocení kompetencí s přepojením na individuální rozvoj pracovníků. Vypracovány byly standardní formuláře hodnocení a systém hodnocení byl prezentován vedoucím pracovníkům.

Aktivní přístup a zájem dále reálně využívat možnosti kompetenčního modelu ze strany vedení společnosti umožnily věnovat se, byť jen okrajově, i různým možnostem přepojení hodnocení chování (kompetencí) se systémem odměňování. Další z oblastí, které jsme se v rámci implementace ve firmě okrajově věnovali, bylo využití kompetenčního modelu při výběru nových zaměstnanců.

## KOMPETENČNÍ MODEL ANETE spol. s r.o.

Průběh projektu od 24.8.2007 do 17.12.2007

### VSTUPY

Co do počtu zaměstnanců je ANETE malou rostoucí společností, která poskytuje systémovou integraci v oblasti platebních a identifikačních systémů. U identifikace osob nabízí společnost komplexní služby při řešení stravování, docházky, přístupů a zabezpečení, tj. systémů vyžadující identifikaci. Nabízí také řešení v oblasti vjezdů a provozu parkovišť, prodeje zboží a služeb.

Vedle komplexní nabídky svých produktů a služeb je snahou společnosti budovat pevné vztahy se svými obchodními partnery a udržovat dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy se zákazníky. Pro naplnění tohoto cíle je nezbytnou podmínkou nabízet vysokou kvalitu a také vstřícně přistupovat k partnerům a zákazníkům. Tyto cíle a hodnoty se promítají do očekávání přístupu zaměstnanců ke své firmě a práci.

### VÝSTUPY

Kompetenční model je tvořen šesti kompetencemi, které formulují očekávání na chování lidí v roli zaměstnanců společnosti. Tato očekávání jsou v různé míře směřována k uspokojení potřeb zákazníka a společnosti samotné, přičemž se tyto potřeby obou zúčastněných stran musí vzájemně vyvažovat a být oboustranně výhodné.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

<b>FIRMA</b>	<b>ZÁKAZNÍK</b>	<b>VYTVÁŘENÍ DŮVĚRY A PŘÍLEŽITOSTÍ</b> (Orientace na zákazníka)	Je tady pro druhé členy týmu a zástupce partnerů/zákazníka. Jeho/její chování je předvídatelné, dá se na něj/ni spolehnout. Odkrývá druhému další možnosti, nabízí vyšší než standardní hodnotu.
		<b>ORIENTACE NA ZMĚNU A INOVACI</b> (Inovace)	Využívá příležitosti. Hledá zlepšení stávajícího, inspiruje se i podněty odjinud. Dokáže dělat věci „jinak“. Je si vědom nutnosti vývoje a změny. Umí se přizpůsobit nárokům zvenčí. Sam aktivně inovaci a změně přispívá.
		<b>SDÍLENÍ A SPOLUPRÁCE</b> (Týmovost)	Vychází s druhými. Přijímá poznatky a informace od druhých, předává je dál, sdílí je. Aktivně odstraňuje bariéry v komunikaci. Je si vědom důležitosti včasnosti a formy předávání informací.
		<b>ORIENTACE NA KVALITU</b> (Kvalita)	Je náročný/á na sebe i druhé členy týmu. Zná standardy a řídí se danými postupy. Předchází chybám a nepřesnostem. Zachytává odchylky a odstraňuje je.
		<b>ORIENTACE NA EFEKTIVITU</b> (Efektivita)	Zvažuje náklady a výnosy svých aktivit. Zvažuje priority.
		<b>INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST</b> (Bezproblémovost)	Prosazuje zájmy firmy, jedná podle toho, co je pro firmu prospěšné v rámci sdílených pravidel. Projevuje souměřitelnost s firmou. Úkoly týmu/skupiny bere za své, dokáže si samostatně vytvořit zadání. Přebírá zodpovědnost za svá rozhodnutí a rozvoj.

Abyste mohla společnost uspokojit a předčít očekávání zákazníka, je nezbytné se aktivně zajímat o potřeby druhého a respektovat je, být pro něj spolehlivým a pečujícím partnerem, na kterého se může s důvěrou obrátit. Zároveň je pro firmu nezbytné, aby její zaměstnanci dokázali flexibilně reagovat na měnící se podmínky a očekávání okolí a aby sami aktivně vyhledávali možnosti zlepšení a inovace stávajících postupů.

Pro efektivní fungování firemních procesů je klíčovou schopností předcházet konfliktům a vstřícně přistupovat ke spolupracovníkům a zákazníkům i v náročnějších situacích. Zároveň je nutná výměna a sdílení důležitých informací i předávání zkušeností a dovedností tak, aby se ve firmě vytvářela a podporovala vzájemná zastupitelnost a souměřitelnost.

Vysoká jakost dodané služby či produktu může významně podpořit dlouhodobý stabilní vztah se zákazníkem. Aby byla zabezpečena vysoká kvalita výstupů, proto se od zaměstnanců očekává důkladná příprava realizace jejich úkolu i kontrola průběhu realizační práce. Zároveň je nezbytné, aby zaměstnanci dokázali posuzovat možné důsledky daných řešení a určovali tím priority své práce. Při snaze naplnit přání druhého je potřebné jednat zároveň v souladu se zájmy samotné společnosti. Od zaměstnanců se očekává, že aktivně přijmou zodpovědnost za sebe, svou práci i za prosperitu firmy, která tak může dlouhodobě uspokojovat jak potřeby svých zákazníků, tak potřeby a zájmy pracovníků.

## APLIKACE

Společnost v době před vstupem do projektu prošla díky svému rozvoji a růstu změnou z rodinné firmy, založené zejména na osobních vztazích, na formálnější způsob řízení se zavedenými jednoznačnými pravidly a postupy. Vytvořený kompetenční model tak umožnil sjednotit pro vedení firmy pohled na procesy personální práce ve firmě prostřed-





## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se prací

nictvím jasných kritérií pozorovatelného chování, využít tento nástroj pro prosazování a uskutečňování nezbytných změn. Model zároveň ponechal v systému řízení lidských zdrojů dostatečnou flexibilitu pro rozvíjející se firmu.

V rámci projektu jsme se při rozpracování kompetenčního modelu věnovali jeho nastavení jako základního rámce (neboli jako společné filozofie) pro jednotlivé personální činnosti ve firmě. Konkrétně jsme se zabývali zejména systémem hodnocení kompetencí, kde jsme využili standardní formuláře hodnocení chování s návazností na rozvoj způsobilostí zaměstnanců. Hodnocení chování jsme využili v systému odměňování, kde výsledky hodnocení kompetencí představují jedno z kritérií pro stanovení výsledné odměny každého zaměstnance. Kromě toho jsme se okrajově zabývali možnostmi využití kompetencí pro výběrová řízení - jako kritéria při posuzování vhodnosti uchazečů o nabízené pracovní místo.



### KOMPETENČNÍ MODEL ASIO, spol. s r.o.

Průběh projektu od 14. 9. 2006 do 27. 10. 2006

#### VSTUPY

Společnost ASIO je malou společností, která se zabývá čištěním odpadních vod. Je to inženýrsko-dodavatelská firma, která se kromě výroby a dodávek technologií zákazníkům po celé Evropě také aktivně podílí i na vývoji technologií v čištění odpadních vod. Jejimi zákazníky jsou kromě jednotlivých rodinných domů také obce, města a zařízení pro čištění průmyslových odpadních vod.

Při vstupu do projektu se společnost nacházela ve stabilní situaci. Oproti konkurenci měla komparativní výhodu ve vysoké úrovni používaných technologií a ve špičkové kvalitě nabízených produktů. Odbornou úroveň podporovala participace na výzkumu a vývoji v dané oblasti. Vysoká odbornost byla cestou, kterou se firma ubírala již při prosazování na trhu.

Náskok před konkurencí, který se společnosti ASIO podařilo na trhu získat, ovlivnil i atmosféru ve firmě. Fluktuace téměř neexistovala, vzájemné vztahy mezi zaměstnanci byly dobré. Firemní kultura by se dala popsat jako „kultura přátelských experimentů“, na rozdíl od „kultury ostrých hochů“ mnohých jiných firem bojujících o přežití v tvrdé konkurenci.

Očekávání vedení na zaměstnance vycházela ze strategie firmy a směřovala k neustálému obnovování a zvyšování jejich odbornosti. Očekávala se iniciativa a aktivní přístup k objevování a učení se novému. Důraz byl kladen také na schopnost pracovat samostatně



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

a dotahovat svou práci do konce bez nutnosti řízení někým jiným. Úzkým místem ve firmě bylo vzájemné sdílení a komunikace mezi relativně samostatnými a odborně specializovanými odděleními či pobočkami. Výzvou pro vedení firmy bylo dosažení vysoké míry samostatnosti na jedné straně a na druhé straně neustálá podpora plné spolupráce napříč různými pobočkami v Evropě a divizemi s jinou odbornou specializací. Tato i další důležitá očekávání firmy na své zaměstnance byla východiskem pro vytvoření kompetenčního modelu firmy ASIO.

### VÝSTUPY

Kompetenční model firmy ASIO je tvořen devíti kompetencemi, rozdělenými do tří skupin. Navíc je přidána kompetence „Odbornost“, která vyjadřuje nejen očekávání na chování pracovníků, ale zahrnuje také očekávání na znalosti a dovednosti nutné pro výkon dané pracovní pozice.

Skupina kompetencí orientovaných na firmu primárně vyjadřuje očekávání týkající se dosahovaných výkonů, bez kterých by firma nemohla existovat. Tyto výkony musí být kvalitní (kompetence „Procesní orientace“), musí být podávány včas (kompetence „Agilita / Orientace na výsledek“) a dlouhodobě (kompetence „Podnikatelské chování“).

Výkony firma poskytuje svým odběratelům. Aby byla schopna toto uskutečnit, musí vše mezi lidmi, kteří tyto výkony vytváří, vzájemně fungovat. Tato očekávání jsou shrnuta do skupiny kompetencí orientovaných na druhé. Ty říkají, že pracovníci firmy musí nutně sdílet různé informace a spolupodílet se na své práci (kompetence „Spolupráce a komunikace“) proto, aby mohli vycházet vstříc potřebám a požadavkům svých interních i externích zákazníků (kompetence „Zákaznická orientace“). Zároveň je úkolem některých z nich dávat ostatní lidi dohromady a podporovat synergický efekt (kompetence „Leadership“).

Skupina kompetencí orientovaných na sebe formuluje očekávání na to, jaký postoj zaměstnanci firmy zaujmou k druhým lidem a k firmě samotné. Každý by měl být schopen se přizpůsobit novým požadavkům a být připraven reagovat či iniciovat vývoj venku i uvnitř firmy (kompetence „Otevřenost změně“). Důležité je také, aby zaměstnanci byli schopni pracovat bez toho, aniž by je někdo neustále řídil a kontroloval a aby se dokázali rozhodnout (kompetence „Samostatnost“). To všechno by se mělo dít s pocitem odpovědnosti za firmu a ve prospěch firmy.

### APLIKACE

V rámci asistenčního programu byl kompetenční model rozpracován do systému hodnocení kompetencí. Hodnocení pracovníků bylo ve společnosti ASIO jednou ze standardních personálních činností i před vstupem do projektu. Nový systém hodnocení založený na kompetencích, tak ve velké míře navázal na to, co již ve firmě fungovalo. Zůstala zachována jednorozhodná frekvence hodnotících pohovorů, ve kterých se kromě úrovně výkonů hodnotilo také chování, tedy kompetence. Kromě hodnocení zaměstnanců jejich přímým

# KOMPETENČNÍ MODELY

## Projekt ESF Učit se praxí

Kompetenční model ASIO	kompetence	příklady pozorovatelného chování
Orientace na firmu	PODNIKATELSKÉ CHOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhledává nové možnosti a příležitosti i za hranici své pozice a situaci posuzuje v souvislostech v dlouhodobém horizontu.</li> <li>- příležitosti (nové výrobky, noví zákazníci, nový obor) dokáže prosadit v praxi. (Náměty)</li> <li>- je podnikatelem na svém pracovišti (navrhuje inovace jejichž cílem je zvýšení výnosů a snížení nákladů – ONP)</li> <li>- zvažuje možná rizika a důsledky rozhodnutí svých a ostatních a daří se mu pracovat s rozumnou mírou rizika</li> <li>- má přehled o konkurenci a reaguje na její akce</li> <li>- hledá rezervy v procesech a daří se mu je eliminovat</li> </ul>
	PROCESNÍ ORIENTACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postupuje strukturovaným způsobem (MÁIS)</li> <li>- sleduje odchylky v procesech (i dodávkách) a formuluje řešení směřující k nápravě (reklamace a ONP)</li> <li>- je zaměřen na funkčnost a bere si za ni odpovědnost</li> <li>- vyhýbá se nepřesnostem a neopakuje chyby</li> <li>- kontroluje dokumentaci a www stránky a sjednává nápravu odchylek a chyb (ONP)</li> </ul>
	AGILITA / ORIENTACE NA VÝSLEDEK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- má vysokou efektivitu práce (deckung, využití času)</li> <li>- je úspěšný ve vyjednáváních hájících zájmy firmy</li> <li>- stanovuje si cíle, které jsou náročné ale dosažitelné</li> <li>- hledá a používá přímou cestu k dosažení cílů</li> <li>- dotahuje věci do konce</li> <li>- je zaměřen na řešení a zlepšení, nikoliv na hledání viníka</li> </ul>
Orientace na druhé	SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- používá vhodné taktiky jednání (spolupráce, vstřícnost)</li> <li>- sdílí informace s druhými a aktivně se zajímá o jejich názory (porady, úterník, souhvězdí)</li> <li>- komunikuje srozumitelně a věcně</li> <li>- vytváří atmosféru důvěry a dosažitelného</li> <li>- vytváří dobré vztahy s dodavateli (viz hodnocení od nich)</li> <li>- udržuje pořádek na pracovišti</li> <li>- včas reaguje a vyřizuje požadavky vnitřních zákazníků</li> </ul>
	ZÁKAZNICKÁ ORIENTACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- včas reaguje a vyřizuje požadavky vnějších zákazníků</li> <li>- při zakázkách se soustřeďuje na oboustranně výhodné řešení (spokojenost zákazníka)</li> <li>- umí předjímat potřeby svých zákazníků</li> <li>- dokáže identifikovat své zákazníky a stará se o ně</li> <li>- získává zpětnou vazbu a vyvozuje z ní důsledky (ONP)</li> </ul>
	LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dává lidí „dohromady“</li> <li>- dokáže využívat potenciál druhých lidí (soustředí se na jejich silné stránky), aniž přehlídá odchylky</li> <li>- podporuje rozvoj druhých</li> <li>- dokáže lidi motivovat, získat pro věc a věst</li> <li>- poskytuje přímou, upřímnou a včasnou zpětnou vazbu</li> </ul>
Orientace na sebe	SAMOSTATNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivně a samostatně získává informace potřebné pro práci</li> <li>- sleduje zadané cíle a daří se mu je plnit</li> <li>- dokáže se samostatně rozhodovat</li> <li>- přistupuje k problémům proaktivně a s nasazením</li> </ul>
	COMMITMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- práce ho baví</li> <li>- odhodlaně přistupuje k povinnostem a úkolům</li> <li>- je v souladu s hodnotami firmy a je vzorem pro druhé</li> <li>- slova a činy jsou v souladu – dělá co říká, dodrží co slíbí</li> </ul>
	OTEVŘENOST ZMĚNĚ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- účastní se aktivně zavádění změn a bere je jako příležitosti</li> <li>- pracuje na sobě, má snahu rozvíjet se a zlepšovat</li> <li>- testuje a zkouší nové přístupy – nebojí se experimentovat</li> <li>- přistupuje k nápadům a myšlenkám druhých jako k impulzům pro možnou změnu a zdokonalení</li> <li>- akceptuje svou nedokonalost a chyby</li> </ul>
	ODBORNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- má dostatečné předpoklady pro vykonávání odborné práce a svoje znalosti uplatňuje při řešení příležitosti</li> <li>- rozvíjí potřebné odborné znalosti a způsobilosti v závislosti na potřebě dané požadavky pracovního místa</li> </ul>

nadřazeným byl systém nastaven tak, aby umožňoval i sebehodnocení. V něm dostali pracovníci možnost hodnotit projev svých kompetencí za uplynulé klasifikační období. Tím se vytvořil prostor pro větší osobní angažovanost pracovníků na procesu hodnocení a vyšší míru sebekontroly, ale také došlo ke zvýšení nároků na nadřazené o věcné a adekvátní hodnocení chování svých lidí. Na základě toho může efektivita hodnocení růst, což se může pozitivně odrazit na výkonnosti jednotlivců a tým i celé firmy.

## KOMPETENČNÍ MODEL AZ-Pokorny, s.r.o.

Průběh projektu od 27. 3. 2007 do 6. 6. 2007

### VSTUPY

AZ-Pokorny je středně velkou společností, která se specializuje na vývoj, výrobu a prodej produktů pro rozvody plynu, vody a solárních systémů. V tvrdé globální konkurenci na daném trhu se prosazuje schopností výrazně individualizovat nabídku a poskytnout dodávky ve vysoké kvalitě připravené na míru každému zákazníkovi. Hodnotu pro zákazníky se snaží zvyšovat i krátkými dodacími lhůtami produktů.

Cílem společnosti je postupně rozšiřovat doplňkový servis pro své zákazníky a poskytovat komplexní řešení rozvodových systémů. To spolu s vysokou flexibilitou nabídky klade na zaměstnance společnosti zvýšené nároky na schopnost rychlého učení se novým dovednostem a přizpůsobení se změněným nárokům.

### VÝSTUPY

Kompetenční model odrážející očekávání na chování zaměstnanců ve firmě je tvořen třemi dvojicemi kompetencí primárně zaměřenými různými směry a trojicí propojujících kompetencí, které integrují soubor očekávání na zaměstnance do jednotného celku.

Ve vztahu k druhým se očekávání týkají schopnosti spolupracovat, sdílet důležité informace a jednat čestně a předvídatelně, aby se tak podpořil vzájemně důvěryhodný vztah. Ve vztahu k firmě je důležité dokončovat úkoly, překonávat překážky a dosahovat okamžitých výsledků. Nutné je také nacházet nové příležitosti a zvažovat širší souvislosti. K tomu všemu je nezbytné naplňovat také očekávání ve vztahu k sobě samému. Ta se týkají jednak připravenosti flexibilně se přizpůsobovat, vycházet vstříc změnám a přicházet s novými nápady, ale také se vztahují k orientaci na vysokou přesnost a kvalitu práce.





## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Kompetence „Zákaznická orientace“ propojující vztah k druhým a k firmě formuluje očekávání na schopnost rozpoznat potřeby externího i interního zákazníka, vyjít mu vstříc a přinést mu co nejvyšší hodnotu bez toho, aby tím firma utrpěla újmu. Zatímco při zákaznické orientaci jde o sladění zájmů druhých a firmy, u kompetence „Commitment“ jde o sladění firemních zájmů a osobních zájmů pracovníka. Očekávání směřuje k schopnosti přebírat osobní zodpovědnost za řešení úkolů a za svá rozhodnutí a naplňování osobních potřeb v souladu se zájmy a potřebami firmy. Kompetence „Leadership“ propojuje vztah k sobě samému se vztahem k druhým a formuluje očekávání na schopnost řídit, podporovat a motivovat ostatní, což je podmíněno schopností vlastního sebeřízení.

### APLIKACE

V rámci praktické části projektu jsme kompetenční model rozpracovali do oblasti hodnocení zaměstnanců s úzkou návazností na jejich další rozvoj. Navrhli jsme standardní formuláře pro hodnocení chování a vedoucí pracovníci absolvovali workshop věnovaný východiskům hodnocení kompetencí a jeho procesu.

Ve společnosti již před vstupem do projektu probíhalo hodnocení zejména výrobních pracovníků, primárně zaměřené na jejich odborné a technické dovednosti. Navíc zde využívali propracovaný systém adaptačního procesu pro nové zaměstnance, jehož součástí bylo podrobné sledování a hodnocení nováčků.

Navrhnutý systém klasifikace kompetencí tak mohl stavět na tom, co bylo ve firmě osvědčené. Navíc také přinesl zřehlednění hodnotícího procesu. Hodnocení chování, neboli kompetencí, tak poskytlo jednotná kritéria pro všechny pracovníky na různých pozicích, která vhodně doplňují požadavky na výkonnost či odborné.



## KOMPETENČNÍ MODEL CK VICTORIA

Průběh projektu od 5.4.2007 do 27.2.2008

### VSTUPY

Cestovní kancelář Victoria je malou firmou, která se orientuje zejména na rodinnou klientelu a méně nabízí luxusní pobyty. V daném oboru patří na špici v obsazovanosti ubytovacích kapacit, což zabezpečuje stabilitu společnosti. Strategie pro úspěch je v široké nabídce programů, které jiné cestovní kanceláře nabízejí jen v omezené míře. Dalším klíčovým bodem úspěchu je snaha dávat klientům skutečně to, co je slíbené v katalogu, a zvyšovat tak svoji důvěryhodnost. To je z významné části umožněno vlastnictvím větší-



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

ny ubytovacích kapacit, které jsou tak pod přímou kontrolou společnosti, a to je klíčový prvek, který odlišuje společnost od ostatní konkurence na trhu.

Pro společnost je získávání nových klientů to nejtěžší a nejnáročnější, proto je o to důležitější udržet si stávající klienty, aby se opakovaně vraceli a využívali služeb společnosti. Společnost se proto snaží nabízet výhodný poměr kvality a ceny, což s sebou nese tlak na neustálé zefektivňování postupů a zvyšování výkonnosti pracovníků.

## VÝSTUPY

Zmíněné klíčové body byly formulovány do očekávání na chování zaměstnanců firmy, které by mělo podpořit dosahování cílů společnosti. Tato očekávání jsou shrnuta v šesti kompetencích členěných po dvojicích do třech skupin. Týkají se především zákazníka, commitmentu a standardů. Základem pro úspěch firmy jsou jasně daná pravidla či postupy a jejich bezchybné dodržování, což umožňuje do značné míry automatizovat procesy a zvyšovat efektivitu rutinní práce. Zároveň je nezbytné tyto standardy neustále inovovat a zlepšovat, aby lépe odpovídaly vývoji na trhu i očekávání klientů.



Na to, aby společnost dokázala uspokojit své klienty, musí být její zaměstnanci schopni vnímat očekávání druhého, musí umět druhému odkrývat nové příležitosti a poskytnou něco navíc. Kromě toho je důležité, aby zástupci firmy dokázali překonat překážky, rozhodnout se samostatně na místě, vyřešit situaci a dotáhnout případ k oboustranné spokojenosti. Pak může mít zákazník pocit dostatečné péče.

Klíčovou oblastí je také chování zaměstnanců, které se vztahuje k firmě samotné. Očekává se, že budou přebírat zodpovědnost nejen za svou práci a výsledek, ale také za potřeby a výsledky celé firmy. To obnáší také vstřícnost vůči druhým uvnitř i vně firmy a vytvoření spolehlivého a důvěryhodného vztahu prostřednictvím dodržení slibů, otevřenou komunikací a vzájemným sdílením.

## APLIKACE

V rámci asistenčního programu jsme kompetenční model rozpracovali do systému hodnocení kompetencí zaměstnanců. Navrhli jsme soubor základních formulářů hodnocení a podrobně zaškolili hlavního nadřízeného v principech a procesu hodnocení kompetencí. Zavedení reálného hodnocení je ve společnosti naplánováno postupně. Jedno až dvě hodnotící období, která trvají půl roku, bude jenom hlavní nadřízený hodnotit své přímé podřízené, přičemž to budou spolu vzájemně konzultovat a řešit případné komplikace. Až po tom, co tato hodnocení sami absolvují, začnou i oni s hodnocením chování a hodnotícími pohovory se svými podřízenými.

Na hodnocení kompetencí jsme dále navázali i rozpracováním kompetenčního modelu do rozvoje zaměstnanců. Kromě standardního formuláře o rozvojovém cíli jsme připravili seznam běžně nabízených katalogových kurzů a podle toho, jaké dovednosti mohou rozvíjet, jsme tyto kurzy přiřadili k jednotlivým kompetencím.

## KOMPETENČNÍ MODEL Coleman S.I., a.s.

Průběh projektu od 23. 10. 2007 do 20. 2. 2008

### VSTUPY

Coleman S.I. je obchodní společností, která nabízí komplexní služby spojené s dodávkou materiálů pro stavbu a rekonstrukci střech. Součástí této nabídky jsou také půjčovny profesionálního nářadí a navíc i vývoj a produkce profesionální kolekce specializovaných pracovních oděvů pro práci na střeše.

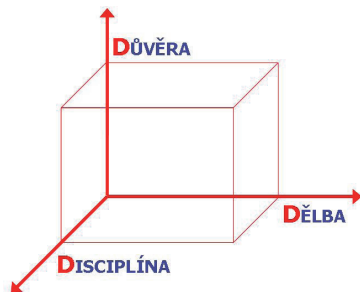
Společnosti se daří na trhu úspěšně prosazovat osobním kontaktem se zákazníkem a připraveností vysoce individualizovat nabídku na základě specifických potřeb každého ze zákazníků. Kromě toho nabízí Coleman svým zákazníkům celou řadu doplňkových služeb. Silná prozákaznická orientace společnosti je navíc podpořena důrazem kladeným na vysokou kvalitu nabídky. Ta je tvořena vysokou jakostí nabízeného produktu a vysokou odborností pracovníků firmy.

Společnost Coleman má jasně určenou a definovanou nejenom strategii, ale také firemní principy, podle kterých se řídí ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, partnerům a dodavatelům. Tyto hodnoty jsou znázorněny pomocí třech dimenzí Disciplíny, Dělbý a Důvěry (3D) vytvářejících prostor, ve kterém se mohou všichni zainteresováni pohybovat s radostí, pocitem bezpečí a spokojenosti.



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí



Tato vhodná metafora 3D prostoru, který společnost vytváří pro všechny subjekty vstupující do vztahů s ní, dále říká, že čím větší bude disciplína, dělba a důvěra, tím větší bude i prostor, v němž se bude moci pohodlněji pohybovat více zákazníků, dodavatelů i zaměstnanců společnosti.

## VÝSTUPY

Kompetenční modely jsou od vzniku kompetenčního přístupu k práci s lidmi ve firmách, který se datuje na konec sedmdesátých a počátek osmdesátých let minulého století, přirovnávány k mostu. Kompetenční model je jako most – propojuje společné firemní hodnoty s rozdílnými popisy práce. Jinak řečeno: kompetenční model říká, co konkrétně znamenají hodnoty společnosti pro každou pozici ve firmě a jaká konkrétní očekávání jsou s tím spojena. Propracovaný princip 3D tak poskytl při tvorbě kompetenčního modelu vhodný výkladový rámec, který rozčlenil konkrétní očekávání na chování zaměstnanců do tří základních oblastí.

V každé dimenzi jsou očekávání definována třemi kompetencemi, přičemž jedna z nich je klíčová. Pro naplnění principu důvěry se očekávání na chování zaměstnanců vztahují na schopnosti naslouchat druhému a respektovat jeho potřeby. Nezbytné je, aby zaměstnanci jednali spolehlivě a dodržovali závazky a tím podporovali stabilní a dlouhodobé vztahy. Kromě upřímného zájmu o potřeby druhého je potřebné flexibilně reagovat a vyjít druhému vstříc. Avšak důležité je také předvídat potřeby a očekávání druhého a odkrývat mu nové příležitosti, které mu přinesou vyšší užitek a hodnotu.

DŮVĚRA	Orientace na vytváření důvěry
	Otevřenost změně
	Zvyšování hodnoty
DĚLBA	Spolupráce a sdílení
	Proaktivita a samostatnost
	Podnikatelské myšlení
DISCIPLÍNA	Individuální zodpovědnost
	Orientace na inovaci a rozvoj
	Orientace na kvalitu a standardy



Princip dělby se týká zejména schopnosti zaměstnanců najít si platné místo v týmu, který tak mohou podporovat v plnění společných cílů. Očekává se taktéž sdílení a předávání důležitých znalostí a zkušeností a poskytování adekvátní zpětné vazby všemi směry. V jednání s druhými se preferuje přístup zaměřený na prospěch všech zúčastněných stran. Pro splnění společných cílů je nezbytné, aby každý z pracovníků plnil také své individuální cíle. Při tom je klíčový iniciativní přístup k řešení úkolů a situací a také schopnost překonat komplikace či překážky. Důležité je neustálé vyhodnocování efektivity, zvažování možných rizik a následků a uvažování v širších souvislostech.

Disciplína je principem, který se odráží v očekáváních na uvědomění si závazků, které vyplývají z role zaměstnance společnosti a zodpovědného naplňování těchto závazků. Očekává se, že zaměstnanci budou svým jednáním podporovat dobré jméno společnosti, jednat v souladu s jejími zájmy a dokážou přiznat chybu, nést případné důsledky a poučit se z nich. Princip disciplíny dále od zaměstnanců vyžaduje postupovat v souladu s danými standardy a motivování svého okolí k dodržování pravidel a nastavených procesů, aby tak byla zabezpečena nejvyšší kvalita výstupů. Navíc je pro další rozvoj společnosti klíčové, aby měl každý zaměstnanec zájem o vlastní rozvoj a sebezdokonalování a také o zavádění novinek či inovací ve snaze zefektivnit stávající postupy.

## APLIKACE

Ve společnosti Coleman probíhaly pravidelné hodnotící rozhovory nadřazených se svými podřízenými již před vstupem do projektu. Tato hodnocení pracovníků jsou podpořena souborem hodnotících formulářů, na které jsou zaměstnanci zvyklí a které vedení společnosti vyhovují. Z tohoto důvodu jsme zachovali původní systém hodnocení a nenahradili jsme jej souborem standardních formulářů běžně využívaných v rámci našeho projektu.

Přínosem vytvořeného kompetenčního modelu bylo to, že rozpracoval tři hodnotové dimenze společnosti do konkrétních očekávání na chování zaměstnanců firmy. Tím poskytl vhodný nástroj pro zefektivnění komunikace uvnitř firmy. Pro zaměstnance to znamená jasná a srozumitelná sdělení konkrétních požadavků na jejich chování. Věcným zaměřením se na pozorované projevy u zaměstnanců pak mohou manažeři významně zkvalitnit zpětnou vazbu, která je základním nástrojem rozvoje druhých.

Kompetenční model navíc vnesl nová a zpřehlednil stávající kritéria, která jsou nejen společná pro různé personální činnosti jako jsou hodnocení, odměňování, výběr nebo rozvoj pracovníků, ale jsou i vzájemně srovnatelná u různých pracovních pozic. Kompetenční model tak vytváří společný výkladový rámec pro všechny oblasti práce s lidmi ve firmě. Vzájemná propojenost a návaznost jednotlivých personálních činností pak může podpořit jejich efektivitu, což se následně projeví ve výkonnosti zaměstnanců a tím i ve výkonnosti celé společnosti.

**KOMPETENČNÍ MODEL Compass DKD Czech, s.r.o.**

Průběh projektu od 14. 8. 2007 do 16. 10. 2007

**VSTUPY**

Compass DKD Czech je malou dopravní společností, která se snaží klientům nabízet komplexní řešení logistických služeb, které jsou šité na míru jejich potřebám. Vlastními silami zabezpečuje různé formy silniční dopravy a služby spojené se skladováním. Námořní a leteckou dopravu tato organizace zajišťuje pomocí svých partnerů.

V době vstupu do projektu firma existovala jen něco málo přes dva roky a od svého vzniku vykazovala relativně rychlý růst. Svou výhodou oproti konkurenci představitelé firmy spatřovali v přístupu zaměstnanců ke své práci, který se vyznačoval intenzivním nasazením a schopností přizpůsobit se potřebám klienta. To spolu se značnou jazykovou vybaveností pracovníků napomáhá vytvářet s klienty dlouhodobé vztahy, jež jsou založené na spolehlivosti. Právě spolehlivost a vysoká kvalita dodávek jsou pak důležitá očekávání zejména ze strany zahraniční klientely, která v době projektu tvořila převážnou většinu zákazníků společnosti.

**VÝSTUPY**

Na základě vstupů a dalších plánů společnosti bylo v rámci projektu formulováno šest kompetencí, které vyjadřovaly oblasti očekávání na chování pracovníků společnosti. Tyto kompetence jsme rozčlenili na skupinu těch, které jsou primárně orientovány směrem k zákazníkovi a na skupinu chování, která je zaměřena na potřeby firmy.

<b>ZÁKAZNÍK</b>	<b>VYTVÁŘENÍ DŮVĚRY</b>
	<b>ORIENTACE NA ZMĚNU A PŘÍLEŽITOSTI</b>
	<b>ORIENTACE NA KVALITU A STANDARDY</b>
<b>FIRMA</b>	<b>KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE</b>
	<b>PROAKTIVITA A SAMOSTATNOST</b>
	<b>COMMITMENT</b>



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se prací

K tomu, aby firma dokázala uspokojit očekávání svých zákazníků, je důležité, aby se zaměstnanci zajímali o potřeby druhého, dokázali se přizpůsobit a aktivně nabízeli řešení či odkrývali nové příležitosti. Navíc jejich výstupy musí splňovat určité standardy a dosahovat vysoké kvality. Tím pak mohou být podporovány stabilní a důvěryhodné vztahy mezi firmou a jejím okolím. Na to, aby byla firma zákazníkům dlouhodobě k dispozici a mohla poskytovat služby, které od ní očekávají, je nezbytné, aby uvnitř firmy dokázali zaměstnanci efektivně komunikovat a spolupracovat. Zároveň je nezbytné, aby dokázali samostatně nacházet řešení komplikací ve prospěch firmy. Očekávání na jednání zaměstnanců směřuje k přebírání zodpovědnosti nejen za sebe, svou práci a úkoly, ale také za firmu samotnou, za její jméno, značku a úspěch.

### APLIKACE

Kompetenční model jsme rozpracovali do systému hodnocení kompetencí se základními formuláři hodnocení. Samotné hodnocení bylo bráno jako prostředek pro hlavní cíl, kterým se stal následný rozvoj zaměstnanců. Důvodem byla situace na pracovním trhu, kde je náročné získat „hotové“ špeditéry a vedení společnosti si proto kladlo za cíl rozvíjet a vychovávat ve své firmě úspěšné pracovníky. Hodnocení a následný rozvoj kompetencí může tento cíl významně podpořit a tím přispět k dalšímu růstu společnosti.



## KOMPETENČNÍ MODEL Cooptel, stavební a.s.

Průběh projektu od 5.2.2007 do 26.4.2007

### VSTUPY

Firma Cooptel patří mezi středně velké stavební společnosti. Zabývá se zejména dodávkami inženýrsko-dopravních staveb a prostřednictvím svých dvou dceřiných společností navíc působí v oblasti developerské výstavby bytových staveb a také v oblasti dopravy a stavební mechanizace.

Její diferenciatní tržová strategie se zaměřuje zejména na flexibilní a pružný přístup k potřebám zákazníka na jedné straně a zároveň vysokou profesionalitou a jakostí poskytovaných služeb a produktů na druhé. Vysoká kvalita a rychlost reakce tak zákazníkům přináší očekávanou hodnotu a podporuje dobré jméno a značku společnosti. Zároveň to s sebou nese konkrétní nároky na zaměstnance společnosti, které byly v rámci projektu formulovány jako očekávání na jejich chování, podporující dosahování strategických cílů společnosti.



## VÝSTUPY

Kompetenční model je tvořen dvojicemi kompetencí v pěti oblastech, kterých se očekávání na zaměstnance týkají. Tyto dvojice kompetencí vyjadřují očekávání na chování, které může být do jisté míry protichůdné. Cílem je, aby zaměstnanci svým jednáním vhodným způsobem tato očekávání vyvažovali. Naopak extrémní projev v kterékoliv z oblastí by mohl být kontraproduktivní. V závislosti od konkrétní pozice je potřebné naplňovat určitá očekávání plynoucí z obou kompetencí v dané oblasti.



Určitou výjimku tu tvoří kompetence „Commitment“, kde by jsme jen stěží hledali smysluplnou protiváhu. Tato kompetence tak formuluje očekávání na chování zaměstnanců, která jsou centrální, vztahují se i k jiným oblastem a vzájemně je integrují v celek. Podstatou těchto očekávání je uvědomování si zaměstnanců, kteří jsou součástí firmy a své zájmy a potřeby mohou naplnit zodpovědným jednáním v prospěch zájmů firmy samotné.

Pro firmu je však nepostradatelný zákazník, proto je důležité vytvářet stabilní vztahy založené na důvěryhodnosti. Pro tyto vztahy je klíčová schopnost naslouchat očekáváním druhého a zároveň nacházet nové možnosti a příležitosti, které by pomohly zvýšit hodnotu pro druhého. Na to, abychom druhého uspokojili a zachovali perspektivu firmy, je pro zaměstnance nevyhnutelné, aby dosahoval dobré výsledky. To souvisí se schopností překonávat aktuální překážky a dotahovat úkoly bez prodloužení do úspěšného konce, ale také to obnáší schopnost strategického myšlení a zabezpečení dlouhodobé výkonnosti.

Pro uspokojení zákazníka a zabezpečení perspektivy pro firmu musí poskytované výstupy naplňovat také požadavky na jakost a kvalitu. S tím spojená očekávání na chování zaměstnanců zdůrazňuje na jedné straně respektování zadání a bezchybné dodržování daných postupů a zároveň je potřebná soustavná snaha o zefektivnění a zlepšení těchto



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se prací

postupů a o vlastní odborný rozvoj. Pro zabezpečení efektivního každodenního kontaktu zaměstnanců je pro firmu důležitá schopnost bezkonfliktní spolupráce a otevřeného sdílení. Zároveň je také nezbytné rozvíjet schopnost samostatného rozhodování v rámci své pravomoci a umění poradit si i v komplikované situaci.

Pro vedoucí pracovníky jsou formulována očekávání v oblasti „Leadership“, která se týkají projevu jednak jejich organizačních dovedností, ale také schopnosti získávat druhé na svou stranu, motivovat je a podporovat je v jejich osobním rozvoji.

### APLIKACE

V rámci rozpracování kompetenčního modelu do personálních činností ve společnosti jsme se zaměřili na systém hodnocení pracovníků. Vytvořili jsme standardní formuláře hodnocení kompetencí, čímž vznikl prostor i pro hodnocené zaměstnance aktivně se zapojit do vlastního hodnocení. Zároveň se systematickým hodnocením chování pracovníků vytvořil tlak na intenzivnější interní komunikaci při sdělování očekávání na zaměstnance a při poskytování zpětné vazby na jejich projevy. Tím zavedení kompetenčního modelu podpořilo komunikaci ohledně hodnot a vizí, které byly vytvořeny v období před vstupem do projektu a ze kterých kompetenční model se svými očekáváními do značné míry vychází.

Kromě samotného systému hodnocení zaměstnanců jsme se také věnovali možnostem následného rozvoje pracovníků a také způsobům propojení výsledků hodnocení kompetencí s odměňováním pracovníků.



## KOMPETENČNÍ MODEL DAIDO METAL CZECH s. r. o.

Průběh projektu od 19.1.2007 do 18.7.2007

### VSTUPY

Společnost Daido Metal Czech je dceřinou společností DAIDO METAL Co., se sídlem v Japonsku. V České republice se Daido Metal Czech zabývá výrobou válcových kluzných ložisek, především pak polymerových samomazných ložisek, která jsou aplikována do součástí řízení a náprav automobilů. Společnost Daido Metal Czech zahájila svou činnost v dubnu roku 2006, a stala se tak třetím výrobním podnikem skupiny Daido Metal v Evropě. V roce 2007 byla společnost úspěšně certifikována v rámci integrovaného systému managementu ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:1999. Obchodním cílem skupiny Daido Metal je zvýšit svůj podíl v tomto segmen-



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

tu trhu v Evropě v průběhu šesti let na cílových 10%. Obchodními partnery společnosti Daido Metal Czech jsou zejména dodavatelé předních výrobců automobilů.

Skupina Daido Metal Co., je globální společností, která ve všech svých pobočkách a podnicích ve světě uplatňuje společné základní principy řízení, přičemž respektuje odlišnosti různých regionů a kultur, ve kterých působí (Asie, USA, Evropa). I přesto že v podnicích jsou stanoveny a uplatňovány shodné základní principy řízení, je ale zároveň ponechán prostor pro vypracování a zavedení vlastních prvků systému řízení, zejména v oblasti lidských zdrojů. Tento přístup umožnil společnosti Daido Metal Czech zapojit se do projektu Učit se praxí.

V čase vstupu společnosti Daido Metal Czech do projektu Učit se praxí (19.1.2007) zaměstnávala společnost několik desítek lidí s tím, že během 3 let by mělo ve firmě pracovat přibližně 100 zaměstnanců, v konečném výhledu pak 450 – 500 pracovníků.

V oblasti řízení lidských zdrojů si společnost kladla za jeden z mnoha cílů nastavit systém hodnocení. Motivací ke vstupu do projektu bylo nejen získání podpory při nastavování kompetenčního modelu v rámci systému hodnocení kompetencí, znamenající doplnění již existujícího systému hodnocení kvality a kvantity odvedené práce, ale i zavedení systému, který by se zaměřil na rozvoj zaměstnanců a na nastavení pravidel poskytování vzájemné zpětné vazby mezi nadřízenými a podřízenými.

## VÝSTUPY

Na tvorbě kompetenčního modelu se ve společnosti aktivně podíleli vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků ve výrobě a administrativě. Do tohoto procesu se zapojil také japonský generální ředitel společnosti Daido Metal Czech.

Kompetenční model společnosti Daido Metal Czech se skládá z devíti kompetencí rozdělených do tří skupin. Tyto tři skupiny kompetencí tvoří klasický výkladový rámec, který v sobě zahrnuje různé aspekty rolí zaměstnance v organizaci. Jedna skupina kompetencí se týká způsobu, jakým zaměstnanci přistupují k zadaným úkolům a k řešení pracovních problémů. Druhá skupina se zabývá přístupem k sobě samému a rolí zaměstnance jako takového. Třetí skupina kompetencí zahrnuje přístup zaměstnanců ke kolegům a vytváření kvalitního pracovního prostředí.

Těchto devět kompetencí je doplněno o odbornou způsobilost a její soustavný rozvoj. I když odborná způsobilost není jen o tzv. měkkých způsobilostech, jako je tomu u ostatních kompetencí, pro firmu byla tato oblast důležitá, a proto ji zdůraznila v kompetenčním modelu.



## KOMPETENČNÍ MODEL ENBRA, spol. s r. o.

Průběh projektu od 13.8.2007 do 23.1.2008

### VSTUPY

Enbra je středně velkou společností, která se zabývá výrobou, obchodem a službami zejména v oblasti topenářské techniky, kde zajišťuje komplexní služby a realizaci topných systémů na klíč, také se zabývá oblastí měření a regulace, ve které nabízí různé typy vodoměrů, armatur, měřičů tepla a jiné produkty či služby.

Společnost disponuje jednou z nejširších nabídek na daném trhu, což jí umožňuje naplňovat cíl, profilovat se jako jednoznačně prozákaznická společnost. Její strategií je poskytovat ucelenou nabídku a komplexní systémy řešení potřeb zákazníků. Zároveň je pro společnost důležité zachovat si schopnost pružně reagovat na vývoj a změny v okolí a v potřebách zákazníků, aby spolu s vlastní spolehlivostí mohla podporovat dlouhodobé oboustranně výhodné vztahy.

### VÝSTUPY

Naplnění cílů a strategií společnosti souvisí kromě jiného také s přístupem pracovníků ke své roli zaměstnance společnosti. K této roli se vztahuje soubor očekávání, která jsou formulována v kompetenčním modelu. Tato očekávání na chování zaměstnanců jsou shrnuta do sedmi kompetencí týkajících se třech základních oblastí role zaměstnance.

<b>ZÁKAZNÍK</b>	<b>VYTVÁŘENÍ DŮVĚRY</b>
	<b>OTEVŘENOST NOVÉMU A ZMĚNĚ</b>
	<b>PODNIKATELSKÉ MYŠLENÍ</b>
<b>PROCES</b>	<b>ORIENTACE NA KVALITU A STANDARDY</b>
	<b>SAMOSTÁTNOST A ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>
<b>FIRMA</b>	<b>SDÍLENÍ A KOMUNIKACE</b>
	<b>INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST</b>

Prozákaznická orientace společnosti je vyjádřena konkrétními očekáváními, která se týkají zejména aktivního přístupu a skutečného zájmu o potřeby druhého, ale i spolehlivého plnění dohod a příslibů. Ve vztahu s druhými je nezbytná také schopnost se flexibilně přizpůsobit změnám podmínek, tvořivé hledání nových alternativ a schopnost



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

předvídat vývoj, možná rizika či odkrývat druhému nové příležitosti, které jsou i vlastními příležitostmi.

Na to, aby byl zákazník spokojen, musí dostat požadovaný produkt či službu úplnou, včas a ve vysoké kvalitě. Pro firmu je proto důležité, aby její zaměstnanci postupovali ve standardních situacích podle daných ověřených postupů a předcházeli nepřesnostem. Zároveň je klíčové, aby dokázali přímočaře směřovat k cíli i přes případné komplikace, aby se v případě potřeby uměli samostatně rozhodnout a překonat překážky v cestě k dosažení výsledků.

Ve vztahu k samotné firmě směřují očekávání na přebírání osobní zodpovědnosti zaměstnanců za svou společnost. Projevuje se to podporováním dobrého jména a značky společnosti, ale také vlastnickým přístupem, kdy jsou osobní a firemní zájmy ve vzájemném souladu. Pro efektivní fungování společnosti je kromě odpovědného přístupu k individuálním závazkům potřebná také plynulá a otevřená interní komunikace. Pro ní je zásadní včasné a úplné předávání důležitých poznatků či informací všemi směry uvnitř i napříč organizačními jednotkami.

## APLIKACE

V rámci rozpracování vytvořeného kompetenčního modelu do personálních činností jsme se primárně věnovali systému hodnocení zaměstnanců. Pro tyto účely byly představeny standardní formuláře hodnocení kompetencí s návazností na rozvoj pracovníků. Při pravidelném hodnocení kompetencí je největší důraz kladen na co nejčastější věcnou zpětnou vazbu o chování zaměstnanců. To může pozitivně stimulovat frekvenci i kvalitu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, a tím zefektivnit práci s lidmi ve firmě. Kompetenční model se navíc poskytnutím jednotných kritérií může stát součástí i dalších oblastí personální práce, a tak vhodně doplnit jiné metody systému řízení lidských zdrojů ve společnosti.



## KOMPETENČNÍ MODEL FORMEX, s.r.o.

Průběh projektu od 16.10.2007 do 3.6.2008

### VSTUPY

Společnost FORMEX je malou firmou, která se specializuje na vývoj, konstrukci a výrobu forem využívaných pro výrobu plastových, gumových a kovových součástek a částí v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Svým zákazníkům tak poskytuje kom-





plexní řešení, která se opírají o kvalitu a odbornost konstruktérů, technologů a nástrojářů.

I když se firma může chlubit dobrou technologickou úrovní, v době vstupu do projektu se nacházela ve specifické situaci způsobené stávajícím prostorovým omezením. Kapacitně byly tyto prostory plně využity, a neumožňovaly tak další růst firmy. Navíc toto prostorové omezení znamenalo i zvýšené nároky organizace práce, vzájemnou koordinaci a komunikaci uvnitř týmů i mezi týmy navzájem. Celá tato situace bude řešena výstavbou nového výrobního areálu. Firma by se do nových prostor měla přestěhovat začátkem roku 2009.

Kromě řešení prostorové situace probíhalo ve firmě také postupné přesouvání části pravomocí a zodpovědností z výkonného ředitele na další pracovníky. I tento přesun pravomocí znamenal pro mnohé zaměstnance zvýšené nároky na přebírání nové zodpovědnosti, sdílení s druhými a přijetí nové role v rámci firmy.

## VÝSTUPY

Změny, které se ve firmě děly, byly jedním ze zdrojů, se kterými jsme pracovali při vytváření kompetenčního modelu. Očekávání na chování zaměstnanců firmy, které kompetenční model shrnuje, jsou rozděleny do pěti kompetencí.

<b>SAMOSTATNOST</b>	Řídí sám sebe. Aktivně vstupuje do dění a iniciativně se zapojuje. Nachází si práci a úkoly.
<b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>	Dokončuje. Projevuje „tah na branku“. Umí si poradit s komplikacemi a překážky ho neodradí.
<b>KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE</b>	Sdílí a sděluje. Podílí se na vytváření dobré atmosféry na pracovišti. Respektuje ostatní a získává je pro věc.
<b>ORIENTACE NA KVALITU A HODNOTU</b>	Řídí se standardy a dosahuje kvalitní výstupy. Je na něj spolehnouti, okolí mu může důvěřovat. Určuje priority a snaží se druhému nabízet něco navíc.
<b>SOUNÁLEŽITOST</b>	Bere na sebe zodpovědnost za svá rozhodnutí a také za svou firmu. Respektuje společné zájmy týmu a celé firmy a jedná v její prospěch, který je jeho prospěchem.

Pro firmu je důležité, aby její zaměstnanci měli vždy na paměti její prospěch a aby pocítovali jistou profesní hrdost. Dále se od pracovníků očekává vědomí toho, že jsou součástí společného „soukolí“, které bude fungovat v případě vzájemného respektu a věcného a otevřeného sdílení. Zároveň je důležité respektovat roli a práci svých kolegů a být schopni jednat aktivně a samostatně při řešení úkolů a dosahování vytčených cílů. To jsou nevyhnutelné podmínky pro to, aby bylo možné uspokojit nároky a očekávání zákazníků. Pro ně je důležitá spolehlivost dodávek, která se projevuje kvalitou a dodržáním dohodnutých postupů i termínů. Firma od svých lidí ale navíc očekává, že budou jednat

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

nejen ve prospěch firmy, ale také ve prospěch zákazníka. Předpokládá, že budou aktivně přicházet s návrhy na zlepšení a zvýšení hodnot a příležitostí firmy.

### APLIKACE

Kompetenční model byl vytvořen pro všechny pracovníky ve firmě. V rámci jeho zavádění do personálních činností jsme kompetenční model rozpracovali do systému hodnocení chování. Vytvořili jsme standardní formuláře pro hodnocení kompetencí s následným formulováním rozvojových cílů. Tyto formuláře byly doplněny o tabulky a grafy vzájemného porovnání dosažené úrovně kompetencí u hodnocených.

## KOMPETENČNÍ MODEL INTAR, a.s.

Průběh projektu od 23. 4. 2007 do 24. 8. 2007

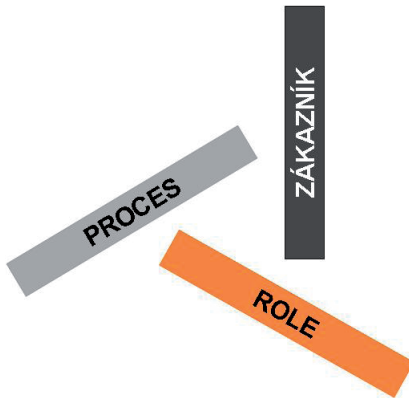
### VSTUPY

INTAR je malou společností, která působí v oblasti architektury, pozemního stavitelství, telekomunikací a informačních technologií. Svým klientům poskytuje úplný projektový a inženýrský servis plánování, výstavby a rekonstrukce budov, včetně jejich vybavení a zabezpečení. Dále tato firma poskytuje ucelená řešení ve sféře telekomunikačních a informačních služeb. Společnost disponuje širokým zastoupením jednotlivých profesí, díky čemuž je schopna většinu prací zvládnout vlastními silami. Tato skutečnost je výhodná zejména pro lepší kontrolu kvality dodávek.

Relativně vysoká kvalifikace většiny profesí zastoupených ve firmě klade zvýšené nároky na soustavné vzdělávání a rozšiřování znalostí zaměstnanců. Jen tak může firma naplnit svůj hlavní cíl, kterým je spokojenost zákazníků a vytvoření trvalého vztahu založeného na vzájemné důvěře. Schopnost vytvořit vztah se zákazníkem získává na důležitosti napříč všemi pozicemi. I u technických pozic je v současné době klíčová schopnost jednat s lidmi, pochopit, co zákazník chce a o co dalšího by mohl mít zájem. To se odráží i v očekáváních společnosti na oblast chování zaměstnanců.

### VÝSTUPY

Podobně jako i v jiných případech jsme se snažili kompetenční model graficky přizpůsobit firemnímu logu, aby byly kompetence zasazeny do souvislosti firemní reality a zároveň aby se lépe pamatovaly. Tři skupiny kompetencí jsou tvořeny dvojicemi kompetencí, které společně vytváří souhrn očekávání na chování zaměstnanců firmy.



Tato očekávání se v první řadě týkají vztahu k zákazníkovi. V něm je důležité, aby se klient mohl na firmu a její zástupce spolehnout a plně jim důvěřovat. Zároveň je nezbytné, aby se zaměstnanci zajímali o aktuální potřeby klienta a zároveň se snažili hledat nové možnosti a další příležitosti pro zvýšení poskytované hodnoty. To by patrně nebylo úplně možné bez hledání nových podnětů a inspirací a připravenosti přizpůsobit se novým podmínkám nebo nečekaným požadavkům.

Jednání ve prospěch druhých vně firmy je pro dlouhodobou udržitelnost nevyhnutelné vyvažovat jednáním v souladu se zájmy společnosti jako takové. Očekávání na zaměstnance v této oblasti směřují k tomu, aby byli schopni řešit situace strategickým způsobem, rozhodovali se po zodpovědném zvážení rizik a možných důsledků a sledovali výkonnost firmy.

Nezbytným předpokladem k tomu, aby mohly být uspokojovány potřeby zákazníků i firmy samotné, je efektivní fungování procesů, které uvnitř firmy probíhají. K tomu je pro společnost nezbytné, aby její zaměstnanci dotahovali úkoly do konce a při tom se řídili požadavky jakosti a vysoké kvality bez chyb. Dále je důležitý vstřícný kontakt s ostatními pracovníky firmy a podpora otevřené komunikace a prostředí vzájemného sdílení. Ty totiž mohou přinést synergický efekt a podpořit tak efektivitu práce.

ZÁKAZNÍK	Orientace na potřeby a budování důvěry
	Otevřenost novému a změně
ROLE	Podnikatelské myšlení
	Individuální zodpovědnost
PROCES	Orientace na jakost, pravidla a standardy
	Sdílení informací a spolupráce

## APLIKACE

Proces tvorby kompetenčního modelu ve firmě INTAR, podobně jako v mnohých dalších firmách, vyvrcholil společným formulováním příkladů pozorovatelných chování u jednotlivých kompetencí klíčovými zaměstnanci. Na rozdíl od jiných firem se však tohoto setkání zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti, což je možné vnímat jako snahu podporovat osobní zodpovědnost za dění ve firmě a podporu vzájemného sdílení.

V průběhu asistenčního programu jsme kompetenční model rozpracovali do systému hodnocení chování. Ve firmě se již několik let před vstupem do projektu pravidelně prováděly hodnotící pohovory se zaměstnanci, proto jsme při nastavování způsobu hodnocení kompetencí plynule navázali na to, co již ve firmě fungovalo. Hodnocení chování pomocí kompetenčního přístupu navíc dávalo možnost zřehlednit tuto oblast a tím zefektivnit celkový hodnotící proces zaměstnanců.

Na rozdíl od některých jiných případů jsme ze standardních formulářů hodnocení kompetencí a následného rozvoje pracovníků vynechali formulář „Dohoda o rozvoji“, který nezapadal do dosavadní koncepce hodnocení zaměstnanců firmy. Místo toho jsme vytvořili mnohem jednodušší formulář, ve kterém jsou hodnoceným doporučeny oblasti pro rozvoj, avšak iniciativa při naplňování těchto doporučení je ponechána hlavně na samotných zaměstnancích.

## KOMPETENČNÍ MODEL IDEAL -Trade Service, spol. s r. o. (ITS)

Průběh projektu od 9. 10. 2007 do 4. 3. 2008

### VSTUPY

IDEAL-Trade Service je malou obchodně-servisní společností poskytující komplexní dodávky a služby v oblastech povrchových úprav, kompresorů a chemikálií. Na daném trhu existuje omezený prostor pro získávání nových zákazníků, a proto je jednou z hlavních hodnot společnosti vstřícnost a péče o zákazníka takovým způsobem, aby se dařilo vytvářet dlouhodobé vzájemně přínosné vztahy.

Společnosti se daří prosazovat i tím, že hledá stále nové cesty k zákazníkovi a k naplnění jeho potřeb. Znamená to, že se snaží nabízet něco navíc, poskytnout lepší službu a přicházet na trh s novinkami zajímavými pro klienty. To s sebou přináší vysoké nároky na proaktivitu pracovníků a také na jejich technickou a odbornou úroveň. Stávající zaměstnanci tyto nároky dokážou naplnit, což umožňuje společnosti plynule růst.

S postupným růstem firmy je nezbytné získávat nové pracovníky, což vedení firmy vnímá jako užší místo, v němž je prostor na zlepšení. Zástupci firmy nejsou spokojeni s úspěšností a efektivitou výběrového procesu. S nárůstem počtu pracovníků navíc také souvisí potřeba změnit organizaci a řízení vnitřních, zejména personálních procesů. A právě kompetenční model poskytuje účinný rámec pro sjednocení a zefektivnění jednotlivých personálních činností.

## VÝSTUPY

Kompetenční model člení očekávání na chování zaměstnanců firmy do osmi oblastí, jejichž klíčový přínos je směřován buď směrem z firmy k zákazníkovi nebo směrem k firmě samotné. Pro zákazníka je klíčové chování, které mu poskytne spolehlivé partnerství a zabezpečí konstantní kvalitu a přidanou hodnotu, tak aby se mu potvrdilo, že jeho volba spolupracovat s ITS, je volbou správnou. Proto jsou dalšími klíčovými nároky na zaměstnance schopnost flexibilně reagovat na danou situaci a tvořivě přistupovat k řešení úkolů

	Kompetence	Charakteristika	Příklady pozorovatelného chování
<b>P R O Z Á K Á Z N Í K A</b>	<b>PARTNERSTVÍ</b>	Je tady pro druhého. Zajímá se o svého zákazníka, umí mu naslouchat a zná jeho očekávání. Je na něj ohleduplný.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Má zájem o potřeby, ptá se na jeho očekávání a požadavky</li> <li>Je transparentní a cílelný ve svém jednání</li> <li>Přijímá jenom splnitelné závazky</li> <li>Podává pravdivá vysvětlení, nesvaluje vinu na jiné</li> <li>Jeho/její slova a činy jsou v souladu, splní a dodá co slíbil</li> </ul>
	<b>ZVYŠOVÁNÍ HODNOTY</b>	Nabízí druhému něco navíc. Otevírá nové možnosti, které jsou pro druhého přínosem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vnímá situaci v širších souvislostech a v delším časovém horizontu</li> <li>Analyzuje nové informace a možnosti, předvidá další vývoje</li> <li>Umí se podívat na situaci očima zákazníka</li> <li>Předvídá potřeby a očekávání druhého, snaží se je ovlivňovat a spoluvytvářet</li> </ul>
	<b>INOVACE A ZMĚNA</b>	Přichází s novinkami, hledá originální způsoby a postupy. Zároveň se dokáže přizpůsobit nové situaci a nárokům zvenčí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přichází s novými návrhy na zlepšení, hledá nové netradiční řešení</li> <li>Podněcuje a rozvíjí nápady a myšlenky druhých, umí je dál rozpracovat</li> <li>Změnu vnímá jako příležitost a ne jako hrozbu</li> <li>Dokáže se přizpůsobit novým a nečekaným nárokům</li> </ul>
	<b>INICIATIVA A NASAZENÍ</b>	Aktivně vstupuje do dění, zapojuje se a „je při tom“. Jde do situací naplno, vkládá se do nich celý.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angažuje se a aktivně se podílí na řešení</li> <li>Projevuje pozitivní přístup, umí se motivovat</li> <li>Nezůstává v ústraní, hlásí se o práci, přijímá na sebe úkoly</li> <li>Pracuje s nadšením a odhodláním</li> <li>Svým přístupem je pro ostatní příkladem</li> <li>Projevuje zájem o věc, nebojí se zeptat</li> </ul>
<b>P R O F I R M U</b>	<b>SDÍLENÍ A KOMUNIKACE</b>	Důležité informace posouvá dál napříč firmou. Sdílí je jasně a věcně. Odstraňuje bariéry v komunikaci a podporuje kladné vztahy a atmosféru.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sdílí informace s druhými a podporuje jejich šíření všemi směry</li> <li>Své sdělení a argumenty formuluje věcně a srozumitelně</li> <li>Ochotně pracuje v týmu a spolupracuje s ostatními</li> <li>Umí reagovat na námitky, vnímá je jako výzvu, ne jako kritiku</li> <li>Odstraňuje bariéry typu „my vs. oni“</li> </ul>
	<b>OSOBNÍ ODPOVĚDNOST</b>	Zná zájmy a potřeby společnosti a řídí se jimi. Nese individuální odpovědnost za své rozhodnutí a důsledky. Osobní rozvoj here za svůj úkol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Své jednání sladuje s hodnotami a zájmy firmy</li> <li>Za svůj osobní a odborní rozvoj přebírá zodpovědnost</li> <li>Svým chováním buduje a šíří dobré jméno firmy</li> <li>Umí si přiznat chybu a nese za ni důsledky</li> <li>Dokáže se postavit za svoje řešení nebo rozhodnutí a obhájit ho</li> </ul>
	<b>KVALITA</b>	Zaměřuje se na řád a přesnost své práce. Zná předpisy a normy a řídí se jimi. Předchází chybám a nepřesnostem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Řídí se danými předpisy, normami a pravidly</li> <li>Vede úplnou a přehlednou dokumentaci</li> <li>Předchází chybám a nepřesnostem</li> <li>Podílí se na standardizování procesů a vytváření norem</li> <li>Ověřuje zadání, kontroluje postup a vyhodnocuje výsledek</li> </ul>
	<b>ORIENTACE NA CÍL A SAMOSTATNOST</b>	Dotahuje věci do konce. Dokáže si poradit s komplikacemi a překonat překážky. Nepotřebuje být řízen, umí si vytvořit zadání.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projevuje tah na bránu, nenechá se odradit komplikacemi</li> <li>Pracuje samostatně, nečeká, že práci udělá někdo za něj</li> <li>Umí si vytvořit zadání a řešit je</li> <li>Dokáže jednat, i když nemá všechny potřebné informace</li> <li>Udělá co je potřebné, aby dosáhl cíle, ví si rady</li> </ul>

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

a situací. Důležitým předpokladem je také proaktivní a iniciativní přístup k práci a vysoké nasazení při řešení problémů.

Pro firmu je důležité vzájemné sdílení a otevřená komunikace nejen uvnitř jednotlivých týmů, ale zejména mezi samostatnými divizemi. Neméně důležitá je schopnost individuálního překonávání komplikací a dosahování výsledků, které zároveň splňují nároky na vysokou přesnost a kvalitu. Od zaměstnanců se také očekává, že dokážou rozpoznat, co je pro firmu prospěšné a zodpovědně jednat v jejím zájmu.

## APLIKACE

Klíčovým zájmem vedení společnosti bylo zvýšení efektivity a zdokonalení procesu výběru nových pracovníků. Z tohoto důvodu jsme se v rámci asistenčního programu projektu zaměřili na rozpracování vytvořeného kompetenčního modelu v oblasti hodnocení kompetencí uchazečů.

Ve spolupráci s vedením společnosti jsme připravili seznam behaviorálních otázek, tedy otázek, kterými se ptáme na konkrétní situace v minulosti, v nichž uchazeč projevil danou kompetenci. Tři až čtyři různé otázky určené pro hodnocení projevu každé z kompetencí umožňují zefektivnit rozhodování o přijetí tím, že poukážou na repertoár chování v oblastech, které jsou pro danou pozici klíčové.

Je přirozené, že profil kompetencí u uchazečů jen výjimečně plně odpovídá očekávání na danou pozici. Vedení společnosti ani nemá ambice přijímat jenom „hotové“ pracovní-

	KOMPETENCE	Relativní (ne)snadnost rozvoje
PRO ZÁKAZNIKA	Partnerství	relativně nejsnadnější a nejrychlejší rozvoj chování v dané oblasti
	Zvyšování hodnoty	relativně snadnější rozvoj chování v dané oblasti
	Inovace a změna	relativně obtížnější rozvoj chování v dané oblasti
	Iniciativa a nasazení	relativně nejtěžší a nejpomalejší rozvoj chování v dané oblasti
PRO FIRMU	Sdílení a komunikace	relativně nejsnadnější a nejrychlejší rozvoj chování v dané oblasti
	Osobní odpovědnost	relativně snadnější rozvoj chování v dané oblasti
	Kvalita	relativně obtížnější rozvoj chování v dané oblasti
	Orientace na cíl a samostatnost	relativně nejtěžší a nejpomalejší rozvoj chování v dané oblasti

ky, je naopak připraveno investovat do rozvoje a výchovy zaměstnanců se slibným potenciálem. Z tohoto důvodu jsme u každé kompetence ohodnotili její relativní snadnost či neshadnost rozvoje. Toto rozdělení kompetencí do čtyř skupin podle relativní snadnosti rozvoje může ještě více podpořit efektivitu při rozhodování o výběru mezi uchazeči.

## KOMPETENČNÍ MODEL JOYCE ČR, s.r.o.

Průběh projektu od 17. 9. 2007 do 28. 11. 2007

### VSTUPY

Joyce je malou obchodní společností, která se specializuje zejména na dodávky koncových hardwarových zařízení a služeb pro přístup na internet a k podnikovým aplikacím. Působí v relativně úzkém segmentu s celou řadou přímých konkurentů. Podle vlastních slov se jí daří prosazovat zejména zákaznickým přístupem, který se vyznačuje rychlostí reakce a přizpůsobením se potřebám zákazníka. Další její konkurenční výhodou je vysoká úroveň technické podpory, při níž zákazníci oceňují nejen odbornost, ale také úroveň „soft skills“ zaměstnanců.

Firma Joyce vstupovala do projektu s „čerstvě“ formulovanými hodnotami. Jejich tvorbě se všichni klíčoví zaměstnanci intenzivně věnovali na několika interních workshopech, které pak vyústily do hlavního setkání s externím poradcem, na kterém byly hodnoty společnosti formulovány a podrobně rozpracovány.



Centrální hodnotou společnosti je zákazník, který je středem zájmu. Další hodnoty se pak týkají dlouhodobých a korektních vztahů s druhými, vlastního rozvoje, zlepšování a ino-



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

vací nabízených produktů, aktivního a pozitivního přístupu k práci a úkolům a nakonec zodpovědnosti za firmu a vše ostatní v ní.

Firemní hodnoty Joyce jsou poměrně podrobně rozpracovány a jsou výsledkem konsenzu většiny zaměstnanců firmy, což podporuje jejich sdílení. Z tohoto důvodu se tyto hodnoty staly vhodným východiskem pro tvorbu kompetenčního modelu a poskytly pro kompetence také výkladový rámec, který byl pro zaměstnance srozumitelný a přijatelný.

## VÝSTUPY

Vytvořený kompetenční model propojuje společné hodnoty společnosti s různými popisy práce na jednotlivých pozicích. Formuluje tak jasná očekávání na chování zaměstnanců v oblastech, které jsou pro firmu klíčové.

Kompetenční model Joyce je tvořen osmi kompetencemi členěnými po dvojicích do čtyř skupin, týkajících se čtyř firemních hodnot. Všechny pak směřují k centrální firemní hodnotě, kterou je zákazník. Jednou z klíčových oblastí, ke kterým směřují očekávání firmy na své zaměstnance, je vytváření důvěryhodných vztahů uvnitř i vně firmy. Důležité je, aby zaměstnanci jednali stabilně, přebírali zodpovědnost za své jednání a aby ostatní věděli, že se na ně mohou vždy spolehnout.

	HODNOTY	Joyce	KOMPETENCE
ZÁKAZNÍK <small>JE SROVNÁVÁNÍM ZÁKLAD</small>	DODRŽUJEME SLIBY		Orientace na důvěru
			Individuální zodpovědnost
	JDEME S DOBOU		Orientace na změnu a příležitosti
			Orientace na kvalitu a standardy
	MÁME POZITIVNÍ PŘÍSTUP		Proaktivita a angažovanost
			Orientace na řešení a výsledek
	JSME TÝM		Týmová spolupráce a komunikace
			Leadership (schopnost vést)

Kromě toho je nezbytné, aby pracovníci dokázali poskytnout druhému něco navíc. To vyžaduje kromě standardně vysoké kvality a přesnosti odvedené práce i neustálý rozvoj vlastní odbornosti a hledání zlepšení a nových možností. Navíc je potřebné, aby zaměstnanci iniciativně vstupovali do dění a aktivně projevovali zájem pracovat a nacházet si nové úkoly. Následně se očekává, že tyto úkoly dotáhnou do úspěšného konce a překonají překážky, které se jim postaví do cesty.





## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

V rámci práce v týmu se předpokládá otevřená komunikace a schopnost konstruktivně zvládat námitky. Pro firmu je důležitá schopnost sladit různorodé zájmy uvnitř týmu tak, aby se odstraňovaly bariéry mezi lidmi. Předpokládá to schopnost vyjít druhému vstříc a nabídnout pomoc. Součástí toho je i snaha dávat lidem dohromady, poskytovat jim efektivní zpětnou vazbu a podporovat své spolupracovníky v rozvoji.

### APLIKACE

V aplikační fázi projektu bylo cílem snížení fluktuace, která byla v té době vyšší, než bylo pro firmu žádoucí. Fluktuace se kromě různých externích faktorů, které firma nemůže ovlivnit, týká také efektivnosti výběrového procesu, hodnocení a rozvoje pracovníků a dále jejich odměňování. Z tohoto důvodu jsme se částečně věnovali všem těmto základním oblastem personální práce, v nichž se kompetenční model může uplatnit a kterým tak poskytne jednotný rámec.

Při nastavování systému hodnocení kompetencí jsme, podobně jako při tvorbě samotného kompetenčního modelu, vycházeli z toho, co již ve firmě fungovalo a co bylo osvědčené. Do standardních formulářů hodnocení kompetencí jsme proto začlenili i hodnocení konkrétních dovedností (např. cizí jazyky, znalost produktů a služeb, MS Office, apod.) spolu s prostorem pro různé poznámky a souhrnná slovní hodnocení, na která byli zaměstnanci doposud zvyklí.

Součástí rozpracování systému hodnocení kompetencí bylo také jeho propojení s odměňováním zaměstnanců. Výsledek hodnocení kompetencí se tak u každé pozice ve firmě stal součástí variabilní složky mzdy, která se vyplácí zálohově každý měsíc. Poměr částky závislé na kompetencích a částky určené různými výkonovými kritérii se u různých pozic lišil. V rámci projektu proběhlo také setkání všech zaměstnanců firmy, na kterém lektori podrobně představili nejen kompetenční model, ale také způsob a klíčové zásady hodnocení chování s následnou návazností na rozvoj pracovníků a jejich odměňování.



## KOMPETENČNÍ MODEL Kalaha, s.r.o.

Průběh projektu od 26.6.2006 do 30.5.2007

### VSTUPY

Kalaha je středně velkou stavební společností, která nabízí své služby v oborech revitalizace panelových domů a zateplování budov. Zabývá se základní stavební činností, výškovými pracemi či půjčováním náradí. Za základní předpoklad konkurenceschopnosti na trhu si společnost volí jakost dodávek. Dosahování co nejvyšší jakosti a kvality odvedené práce je prostředkem k dosažení spokojenosti zákazníků a také je způsobem, jak budovat dobré jméno společnosti. To je nezbytné pro získávání důvěry dalších zákazníků a pro zabezpečení plynulé a udržitelné prosperity.

### VÝSTUPY

Jednoznačná orientace společnosti na vysokou kvalitu a jakost dodávek klade specifické nároky na její zaměstnance. Z nich vzešel kompetenční model shrnující tato očekávání na chování zaměstnanců do třech oblastí týkajících se jakosti práce.

Kompetence	Příklady pozorovatelného chování
<b>ORIENTACE NA ZASTUPITELNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umí si vybírat správné lidi</li> <li>• Podporuje iniciativu a vlastní aktivitu svých podřízených</li> <li>• Předává odpovědnost i pravomoci svým podřízeným</li> <li>• Má dobře připravené spolupracovníky</li> <li>• Sdílí informace – jeho podřízení a kolegové jsou dobře informováni</li> <li>• Provádí strategickou, kontrolní a obchodní činnost na úkor operativní činnosti</li> <li>• Hodnotí své zaměstnance a dokáže mezi nimi diferencovat</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA DODRŽOVÁNÍ STANDARDŮ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citlivě vnímá odchylku od standardu a normy</li> <li>• Reaguje a sjednává nápravu zjištěných odchylek</li> <li>• Dodržuje harmonogram a ostatní sjednané podmínky</li> <li>• Zná a uplatňuje vnitropodnikové směrnice</li> <li>• Stávající postupy a řešení vede k bezporuchovosti</li> <li>• Dbá na kvalitu své práce i práce svých kolegů</li> <li>• Kontroluje a ověřuje kvalitu provedené práce</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA ZLEPŠENÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přichází s novými nápady a řešeními a realizuje je</li> <li>• Kombinuje různé poznatky ve snaze zlepšit stávající postupy</li> <li>• Podporuje vznik nových nápadů a podnětů u jiných</li> <li>• Využívá a sám dále sděluje nové zlepšení (best practices)</li> <li>• Užitečnost a efektivita je pro něj důležitým kritériem</li> <li>• Vnímá a zapracovává do praxe specifika každého projektu</li> <li>• Je otevřený změně a dokáže flexibilně reagovat na podněty zvenčí</li> </ul>

Klíčovými očekáváními, které jsou kladeny na zaměstnance, jsou důsledná znalost a dodržování daných procesních i technologických postupů a schopnost bezchybně



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

plnit své úkoly vcelku a při dodržení dohodnutého termínu. Zároveň je důležité, aby byli zaměstnanci otevření novým poznatkům a flexibilně se přizpůsobili změnám podmínek. Očekává se od nich, aby v rámci své pravomoci přicházeli s novými nápady a zaváděli zlepšení do praxe. Kromě toho je pro zabezpečení vysoké jakosti nezbytné podporování a rozvoj spolupracovníků. Pro splnění tohoto cíle je potřebné otevřené sdílení informací a vlastních dovedností, ale také zapojování ostatních do dění a podporování jejich iniciativy.

### APLIKACE

Kompetenční model jsme rozpracovali do systému hodnocení způsobilostí, který byl následně navázán na odměňování. Při hodnocení jsme v zájmu minimalizace administrativní zátěže vedoucích využili ze standardních formulářů hodnocení kompetencí jenom metodu klíčové události a formulář hodnocení nadřizované. Výsledná úroveň projevu kompetencí se pak stala součástí vzorce pro výpočet pravidelného mzdového bonusu. Tím kompetence poskytly tzv. „měkká“ kritéria týkající se chování, a tak vhodně doplnily tehdejší „tvrdá“ výkonová kritéria pro odměňování. Tímto doplněním kritérií se naskytla možnost poskytnout zpětnou vazbu nejen o tom, co hodnocený v uplynulém období dosáhl, ale také jak a čím se k těmto výsledkům dopracoval.



## KOMPETENČNÍ MODEL Lagermax spedice a logistika, s.r.o.

Průběh projektu od 2. 10. 2006 do 4. 12. 2006

### VSTUPY

Lagermax je středně velkou společností, která se zabývá provozováním skladů, mezinárodní i vnitrostátní expedicí, zasilatelstvím a expresním rozvozem náhradních automobilových dílů. Do projektu se zapojila její brněnská pobočka se svými zhruba třemi desítkami zaměstnanců.

V silně konkurenčním prostředí na daném trhu se společnost, která je rodinnou firmou, dokáže prosazovat svou schopností nabízet zákazníkům originální a specifická řešení připravená uspokojit potřeby odlišných klientů. Svou vlastní flexibilitou tak nenutí zákazníka, aby své požadavky přizpůsobil předem danému systému. Zároveň tato schopnost s sebou přináší zvýšené nároky na zaměstnance společnosti, a to ve schopnosti přizpůsobovat se, efektivně vycházet s druhými a iniciativně a zodpovědně přistupovat ke svým úkolům.



# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

## VÝSTUPY

Vytvořený kompetenční model odráží tyto nároky v souboru očekávání na chování zaměstnanců. Klíčovou je schopnost zaměstnance vnímat potřeby zákazníka a vycházet jim vstříc, aby podpořil dlouhodobý vztah, založený na vzájemné spolehlivosti a důvěře. Navíc se snaží vytvářet příležitosti, které si zákazník nemusí uvědomovat a tím mu přinášet vyšší hodnotu.



Pro dlouhodobé uspokojení potřeb interního či externího zákazníka je nezbytné naplňovat očekávání týkající se výkonu a role každého zaměstnance. V oblasti výkonu jsou základem pro zákazníkův prospěch dosažené výstupy ve vysoké kvalitě a jakosti, podpořené soustavným inovováním a originálními řešeními. V roli zaměstnance se očekávání týkají schopnosti samostatně se rozhodovat a řídit sebe sama, sdílet důležité informace a zapojit se do vzájemné spolupráce na dosažení společných cílů.

## APLIKACE

Při rozpracování kompetenčního modelu do některé z personálních činností jsme se zaměřili na systém hodnocení zaměstnanců, pro nějž jsme navrhli soubor standardních formulářů a hodnocení chování jsme následně propojili s jejich rozvojem. Pracovníci společnosti byli i před vstupem do projektu hodnoceni podle kritéria chybovosti či na základě různých výkonových kritérií, která se však lišila v závislosti od pozice. Hodnocení kompetencí ale poskytlo společné kritérium pro všechny pozice ve firmě, které navíc vhodně doplnilo o stávající výkonová kritéria.

Klasifikace úrovně očekávaného chování u zaměstnanců zároveň poskytlo nástroj pro efektivnější diferenciaci zaměstnanců. Prostřednictvím časté a věcné zpětné vazby, na které je hodnocení kompetencí založeno, došlo k vytvoření prostoru pro zvýšení motiva-

ce a angažovanosti pracovníků. Zvyšování osobní zainteresovanosti zaměstnanců do pracovního procesu, tedy i do vlastního hodnocení, může být jedním ze způsobů stabilizace případné vysoké fluktuace ve firmě.



## KOMPETENČNÍ MODEL Soukromá klinika LOGO, s.r.o.

Průběh projektu od 2. 10. 2006 do 15. 12. 2006

### VSTUPY

Soukromá klinika LOGO se zabývá diagnostikou a terapií poruch komunikace u dětí a dospělých. Svou komplexní nabídkou základních i doplňkových služeb v oblasti logopedie je unikátní nejen České republice, ale i v širším regionu.

Na klinice působí široká škála vysoce kvalifikovaných specialistů z oblasti logopedie, psychologie, psychiatrie, interního lékařství, neurologie, foniatrie, fyzioterapie a speciální pedagogiky, z nichž někteří nejsou kmenovými zaměstnanci LOGO. U některých externích specialistů tak nebyl vytvořen vztah a sounáležitost se značkou firmy. Více se zaměřovali na svou profesi a odbornost, méně vnímali důležitost organizace, které byli součástí, a tím i méně reflektovali na potřeby a zájmy této společnosti.

Ve firmě tak vznikala polarizace, která by se dala vyjádřit na principu „My vs. Oni“, kdy „Oni“, tedy vedení firmy, nutí „Nás“, zaměstnance, do něčeho, co jde nad rámec primární odbornosti a specializace. Vedení zase vnímalo jednání svých lidí tak, že zůstávají jen u své odbornosti a nevnímají potřeby firmy jako celku. Pociťovali, že zájem odborníků je směřován na vlastní výkon, méně již vnímali souvislosti týkající se výkonnosti celé organizace, které byli součástí.

### VÝSTUPY

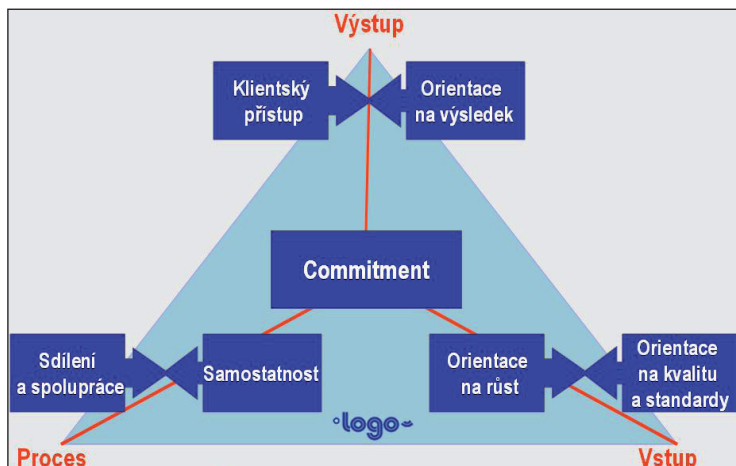
Z určité polarizace ve vzájemných očekávání uvnitř firmy jsme vycházeli i při vytváření kompetenčního modelu. Snažili jsme se ji zachytit ve třech základních oblastech a pomoci vhodně zvolených kompetencí tuto polarizaci vyvažovat.

Kompetenční model je tak vystaven na vnitřní dynamice dvojic kompetencí, které formulují vzájemně se vyvažující očekávání na chování pracovníků firmy LOGO. V oblasti vstupů jde o to, aby zaměstnanci dokázali efektivně uplatňovat zaměření na stabilitu a dodržování řádu na jedné straně a na zavádění či akceptování změn na straně druhé. V oblasti procesu, tedy průběhu práce, se očekává, že se pracovníci dokáží samostatně rozhodovat, přebírat na sebe zodpovědnost a zároveň sdílet důležité informace. V oblasti

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

výstupu se jedná o maximalizaci užítku zákazníka a hledání řešení, dokončování úkolů a dosahování výkonů.



Nepolaritní kompetencí je „Commitment“, který nemá protiváhu. „Commitment“, či sounáležitost s firmou je tak centrální kompetencí, která celý model vzájemně propojuje a tvoří základ stabilizace společnosti. Tato kompetence formuluje očekávání na jednání zaměstnanců v souladu se zájmy organizace, kterou reprezentují.

## APLIKACE

Rozpracování kompetenčního modelu bylo realizováno do oblasti hodnocení kompetencí s důrazem kladeným na navazující rozvoj zaměstnanců. V rámci systému hodnocení byly vytvořeny standardní hodnotící formuláře, kterými jsou „Metoda klíčové události“, formuláře pro „Hodnocení nadřízeným“ i „Sebehodnocení“ a formulář „O rozvojových cílech na nejbližší hodnotící období“.

## KOMPETENČNÍ MODEL MAXPROGRES, s.r.o.

Průběh projektu od 8. 9. 2006 do 30. 3. 2007

## VSTUPY

MAXPROGRES je středně velká firma, která se zabývá výstavbou telekomunikačních sítí, přenosovými systémy se silnoproudými a slaboproudými rozvody, dále bezpečnostními

systémy, poskytováním telekomunikačních služeb a prodejem obkladů a dlažeb pro interiéry a koupelny. Společnost je rozdělena do čtyř divizí, které klientům poskytují poradenskou, projektovou, dodavatelsko-servisní a obchodní činnost v uvedených oblastech.

Období, kdy se firma zapojila do projektu, pro ní bylo specifické tím, že nastával určitý posun v nárocích na celou společnost a tím i na její zaměstnance. Dlouhodobým cílem společnosti bylo poskytovat nejvyšší kvalitu produktů a služeb, což bylo podporováno nejnovějšími technologiemi. Do popředí se ale stále více dostávala obchodní stránka. Na to vedení společnosti reagovalo snahou poskytnout komplexní služby, neboť na daném trhu přestaly být aktuální velké jednotkové zakázky. Vznikla tak potřeba aktivně a intenzivně soutěžit o větší počet menších zakazníků, což přináší nové nároky nejen na obsah, ale také na způsob práce zaměstnanců.

## VÝSTUPY

Kompetenční model MAXPROGRES je vystavěn na základech, které tvoří „Odborná způsobilost“ zaměstnanců společnosti. I když se situace na trhu vyvíjela směrem ke zdůraznění obchodní stránky, vysoká technická kvalifikace a neustálé rozvíjení se ve vlastní odbornosti zaměstnanců zůstaly pro společnost prvořadé. S odborností jde ruku v ruce orientace na přesnost, dodržování standardů a přesné řízení toku informací uvnitř firmy. Zároveň je důležité tyto postupy a standardy inovovat a rozvíjet, aby byla společnost prostřednictvím svých lidí schopna rychle zareagovat na změnu trendu v oboru a nacházet tak nové příležitosti. To souvisí i se schopností překonávat překážky a nacházet efektivní řešení, která mohou společnost posunout kupředu.



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Tato očekávání, týkající se chování zaměstnanců společnosti, vytváří dobrou výchozí pozici pro uspokojení nároků a potřeb vlastních zákazníků. Kromě toho je pro společnost důležité, aby se její zaměstnanci zajímali i o očekávání druhého a dokázali mu vyjít vstříc a tím podporovali stabilní dlouhodobý vztah. Důležitou oblastí očekávání, týkajícího se chování zaměstnanců společnosti, je vnímání potřeb firmy jako takové a jednání v souladu s jejími zájmy tak, jako by byla firma jejich vlastní. Tato oblast sounáležitosti s firmou integruje i ostatní očekávání do jednotného celku. Pro vedoucí pracovníky je určena kompetence „Leadership“, ve které jsou formulovány očekávání týkající se podpory rozvoje podřízených a schopnosti je řídit a motivovat.

### APLIKACE

Kompetenční model jsme v rámci projektu rozpracovali do systému hodnocení zaměstnanců. Ve firmě MAXPROGRES jsme mohli vycházet z toho, co již fungovalo. Existující systém hodnocení byl postaven na hodnotících rozhovorech nadřízeného a zaměstnance, které se konaly jednou za půl roku. Kriteria, podle kterých hodnocení původně probíhala, se stala prostřednictvím rozpracování do podoby pozorovatelného chování součástí kompetenčního modelu. Zavedení metody klíčové události do systému hodnocení sledovalo cíl zefektivnit nejen samotný hodnotící pohovor, ale také komunikaci a zpětnou vazbu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným v průběhu hodnotícího období.

Cílem bylo předejít tomu, aby se důležitá oblast hodnocení nedostala kvůli jiným pracovním povinnostem do pozadí a aby se z hodnotícího rozhovoru nestala pouhá formalita. Kromě jiného je efektivní a smysluplný hodnotící rozhovor důležitý i proto, že na něj navazuje rozvoj a vzdělávání pracovníků, na které společnost vynakládá každoročně nezanedbatelné zdroje.

## KOMPETENČNÍ MODEL Nejlepší bydlení, s.r.o.

Průběh projektu od 26. 6. 2006 do 15. 12. 2006

### VSTUPY

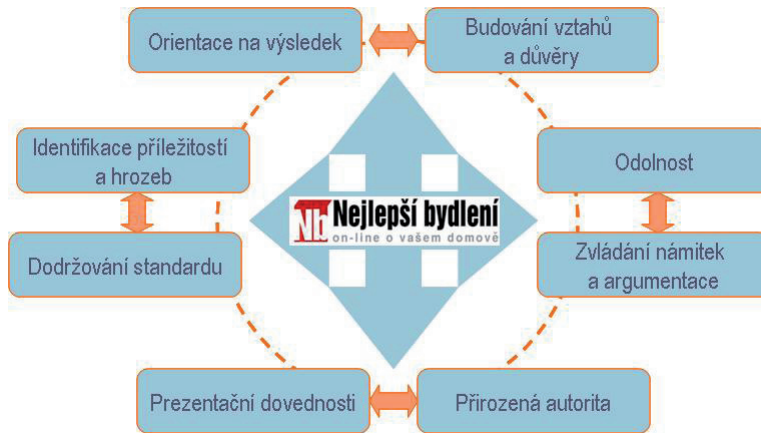
Nejlepší bydlení je nezávislou realitní společností, která se řadí počtem zaměstnanců mezi malé organizace. Zabezpečuje komplexní služby v oblasti realit, počínaje zprostředkováním nákupu, prodeje či pronájmu nemovitostí a konče zajištěním optimálního financování.



Hlavním cílem, ve snaze odlišit se od konkurence a uspět tak na trhu, je pro společnost přístup ke klientům. Pro Nejlepší bydlení to znamená především častou a otevřenou komunikaci s klientem. Takto si každý makléř může získat důvěru klienta, která je zásadní pro úspěch a šíření dobrého jména společnosti.

## VÝSTUPY

Kompetenční model společnosti Nejlepší bydlení je primárně zaměřen na makléře, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. Očekávání na jejich chování jsou shrnuta do čtyř dvojic kompetencí, které se do jisté míry vzájemně vyvažují. Mnohé z těchto kompetencí se týkají prodejních dovedností, protože prodej je jednou z klíčových činností makléře.



Pro společnost je velmi důležité vytvořit s klientem vztah založený na důvěře. To od zaměstnanců vyžaduje aktivní přístup ke klientovi, který spočívá v aktivním naslouchání požadavkům, pečování o komfort zákazníka a poskytnout mu dostatečné množství relevantních informací. Tato péče musí být nevyhnutelně podložena výsledky a přímým „tahem na branku“. Oboustranně úspěšné dotáhnutí případu do zdárného konce vyžaduje od zaměstnanců společnosti jednání v souladu s danými postupy a standardy, které umožní předcházet zbytečným chybám. Kromě toho je potřebné neustále monitorovat situaci na trhu, vyhodnocovat ji a předvídat nové příležitosti, případně předcházet možným rizikům či hrozbám.

V prodejní situaci jsou nezbytné prezentační dovednosti, kterými si pracovník společnosti dokáže získat pozornost druhého, stimulovat vzájemný dialog a dostatečně přesvědčivě mu poskytnout všechny potřebné informace. Od vedoucích pracovníků se navíc očekává schopnost efektivně řídit a motivovat druhé a získat si jejich respekt.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Součástí očekávání na pracovníky společnosti je i důvěra ve vlastní schopnosti a v produkty a služby, které firma nabízí. Důležité je, aby se zaměstnanec nenechal odradit nebo znejistit a s chladnou hlavou odolával komplikacím. S odolností je spojeno i přebírání osobní zodpovědnosti za prospěch klienta, který často nemusí vědět, co vlastně požaduje a kam potřebuje nasměrovat. K úspěšnému vedení druhého a zvládnutí komplikací je nevyhnutelná schopnost podložit svá tvrzení nebo přesvědčení. To klade na zaměstnance velké nároky na důkladnou přípravu argumentů a na schopnost vhodně využívat různé způsoby zvládnání námitek.

### APLIKACE

Kompetenční model byl rozpracován do systému hodnocení zaměstnanců a dále byly vytvořeny standardní formuláře pro hodnocení kompetencí, přičemž klasifikace chování daného období ústila do formulace individuálních rozvojových cílů na nadcházející hodnotící období. Tímto způsobem byl plynule doplněn propracovaný systém hodnocení výkonnosti každého ze zaměstnanců, který byl přímo provázán s odměňováním. Vznikla tak příležitost zefektivnit postup při hodnocení pracovníků, neboť kromě toho, že se zaměstnanci dozvědí číselné hodnoty výsledků vlastní činnosti, jim nadřizení mohou poskytnout intenzivní zpětnou vazbu o tom, jakým způsobem to dělají. Tím vzniká prostor pro podporu pracovníků a následně i výkonnosti celé společnosti.

## KOMPETENČNÍ MODEL ORFUS s.r.o.

Průběh projektu od 19.9.2007 do 13.3.2008

### VSTUPY

Orfus je středně velkou strojírenskou společností, která je součástí nizozemské skupiny Cross-Line International. Výrobní činnost společnosti se sestává zejména z obrábění železných a neželezných materiálů a rozsah produktů zahrnuje různá průmyslová odvětví, zejména pak automobilový průmysl. Společnost Orfus se na trhu prosazuje svou silnou technickou orientací, která se projevuje ve snaze maximalizovat produktivitu strojů i lidí a zabezpečením vysoce jakostních výstupů produkce.

### VÝSTUPY

Ve spolupráci s vedením společnosti byl vytvořen kompetenční model shrnující klíčové očekávání na chování zaměstnanců společnosti. Tato očekávání jsou rozčleněna do třech „P“, tedy do oblasti přístupu, provedení a partnerství. Spolu s jednoslovnými názvy šesti-

ce kompetencí je cílem tohoto členění co nejsrozumitelněji komunikovat a všem pracovníkům sdělit klíčová očekávání na jejich projev v roli zaměstnanců společnosti.

Základem naplnění role zaměstnance je přístup k práci a firmě samotné. Přístup vyjadřuje postoj, který se projevuje v připravenosti samostatně se rozhodovat a přebírat za svá rozhodnutí zodpovědnost. Součástí očekávání na zaměstnance je také dotahování úkolů do úspěšného konce v souladu se zájmy a potřebami společnosti.

<b>PŘÍSTUP</b>	<b>SOUNÁLEŽITOST</b>
	<b>SAMOSTATNOST</b>
<b>PROVEDENÍ</b>	<b>FLEXIBILITA</b>
	<b>KVALITA</b>
<b>PARTNERSTVÍ</b>	<b>KOMUNIKACE</b>
	<b>ZAPÁLENÍ</b>

S přístupem úzce souvisí provedení zahrnující očekávání respektování ověřených postupů a řízení se zadáním a danými předpisy tak, aby se předcházelo chybovosti. Zároveň je nezbytné, aby byli zaměstnanci schopni flexibilně reagovat na změněné podmínky či nové zadání a aby se přizpůsobili novým očekáváním a nárokům okolí.

Oblast partnerství vyjadřuje očekávání na chování ve vztahu k ostatním, ať jsou to spolupracovníci, dodavatelé nebo odběratelé. Tady je pro naplnění firemních cílů klíčové vzájemně otevřené sdělování a sdílení důležitých informací a také schopnost vytvářet pozitivní vztahy v kolektivu pracovníků. Zároveň se očekává poskytování jasně a včasné zpětné vazby, poskytování prostoru pro druhé a také schopnost motivovat a ovlivnit druhé prostřednictvím vlastního příkladu.

## APLIKACE

Kompetenční model jsme v aplikační fázi projektu rozpracovali do systému hodnocení chování, v rámci něhož jsme představili standardní formuláře hodnocení kompetencí. Hodnocení kompetencí jsme dále propojili také se systémem odměňování. V něm tvoří kompetence kritérium ovlivňující variabilní složku mzdy.

Specifikem aplikace kompetenčního modelu ve firmě Orfus bylo to, že vedení se rozhodlo zavést hodnocení kompetencí a jeho propojení s odměňováním u části nevýrobních pracovníků, zatímco v jiných odděleních se hodnocení podle kompetencí zatím nezavá-

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

dělo. Důvodem pro to byl fakt, že ve výrobě a přidružených profesích existuje ve firmě již podrobně propracovaný systém výkonových a jiných kritérií, které potřebám vedení prozatím vyhovovaly. Navíc byl tento hodnotící systém zaveden jen poměrně krátkou dobu před vstupem do projektu a zaměstnanci si na něj stále zvykali a adaptovali se. Proto po plánovaném rozšíření společnosti je možnost rozšířit hodnocení kompetencí i na výrobní oddělení. U části nevýrobních pracovníků byla situace jiná v tom, že neexistoval systém výkonových kritérií, a proto poskytl kompetenční model vhodné kritéria pro efektivní.

## KOMPETENČNÍ MODEL SPOLEČNOSTI QESTO s.r.o.

Průběh projektu od 21.12.2007 do 11.4.2008

### VSTUPY

Společnost Qesto s.r.o. je malou společností, která se zabývá chemicko-tepelným zpracováním kovů a souvisejícími činnostmi jako tryskání a rovnání. Cílem společnosti je být v této oblasti kvalitním partnerem zákazníkům s komplexními a kvalitními službami. Servis spolu se souvisejícími službami, ze kterých je klíčová bezplatná svozná služba, přináší zákazníkům komfort.

Firma se na trhu snaží prosazovat zaměřením na zakázková řešení při kterých nabízí vysokou kvalitu řešení, zabezpečenou odborností pracovníků a průběžnou i výstupní kontrolou na certifikovaných měřících přístrojích. Zakládá si také na spolehlivosti v dodržení dohodnutých individuálních podmínek týkajících se objemu a termínů dodávek. Kromě svozu a odvozu součástek mohou zákazníci využít i bezplatné poradenství zkušených odborníků v této specifické oblasti.

### VÝSTUPY

Očekávání na chování zaměstnanců jsou shrnuta do vytvořeného kompetenčního modelu, který je tvořen pěti kompetencemi odrážejícími základní hodnoty a cíle společnosti. Pro zabezpečení spokojenosti zákazníků je klíčové precizní dodržování daných postupů, neustálá kontrola a předcházení nepřesnostem, aby tak mohla být dosažena potřebná kvalita. Kromě toho přináší zákazník do vztahu s firmou nová očekávání, a proto je důležité, aby se zaměstnanci dokázali flexibilně přizpůsobit změnám podmínkám či novým nárokům, které jsou na ně kladeny.

V procesu realizace úkolů je pro firmu klíčové, aby zaměstnanci dokázali udělat to, co je potřebné k tomu, aby dosáhli svého cíle. Je při tom žádoucí, aby jednali efektivně a dokázali určit priority. Kromě toho se od nich očekává, že v kontaktu se svými kolegy

<b>ZÁKAZNÍK</b>	DODRŽOVÁNÍ KVALITY A STANDARDŮ
	OTEVŘENOST NOVÉMU
<b>PRÁCE</b>	ORIENTACE NA ŘEŠENÍ A VÝSLEDEK
	ORIENTACE NA SPOLUPRÁCI
<b>FIRMA</b>	INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST

budou ochotně spolupracovat a podporovat dosažení společného cíle, sdílet své znalosti, zkušenosti a efektivně komunikovat.

To vše by měli zaměstnanci provádět s ohledem na prospěch společnosti, které jsou součástí. Očekává se od nich, že budou s nasazením a bez potřeby neustálého dozoru naplňovat závazky vyplývající z role zaměstnanců. Zájmem společnosti Qesto s.r.o. je, aby k ní zaměstnanci přistupovali jako zodpovědní hospodáři, kteří zvažují náklady a výnosy a kterým záleží na její prosperitě, protože si prostřednictvím ní mohou naplnit také své osobní potřeby.

## APLIKACE

Kompetenční model jsme v rámci projektu rozpracovali do systému hodnocení chování zaměstnanců. Vytvořili jsme soubor standardních formulářů hodnocení, pozitivně

Dohoda o rozvoji		
Oblast chování, v které se zlepším:		
Co udělám, abych se chování zlepšilo:		
Jak se projeví zlepšení v chování (podle čeho to může okolí poznat):		
Datum:	Podpis:	Nadřízený:

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

stimulujících pravidelnou vnitrofiremní komunikaci, která je založena na časté a věcné zpětné vazbě zaměstnancům. Na hodnocení kompetencí přirozeně navazuje individuální rozvoj způsobilosti zaměstnanců podpořený i jedním z formulářů, který jsme, oproti standardní formě, pro potřeby společnosti Qesto s.r.o. zjednodušili.

Kromě přesahu hodnocení chování do rozvoje, jsme se zabývali také jeho propojením na odměňování pracovníků. Kompetence tak poskytly kritéria, vztahující se na určitou část variabilní složky mzdy. Tím se mohla podpořit efektivnost diferenciací úrovně naplnění očekávání, která jsou kladena na zaměstnance společnosti.

## KOMPETENČNÍ MODEL

### Evropská realitní skupina Real Spektrum, a.s.

Průběh projektu od 11. 7. 2007 do 9. 10. 2007

## VSTUPY

Real Spektrum je středně velká společnost, která se zabývá především prodejem realit prostřednictvím svých poboček ve 35 městech po celé ČR. Věnuje se také developerským projektům, realitním investicím a službám pro státní správu. Svým klientům poskytuje komplexní služby související s prodejem, koupí či pronájmem nemovitostí.

Na realitním trhu patří Real Spektrum mezi největší společnosti, které udávají nové trendy v oboru. Prosazuje se šířkou a kvalitou své nabídky, kterou navíc podporuje masivní inzercí. Významnou výhodou v konkurenčním boji je vysoká kvalita poskytovaných služeb, která se odráží ve schopnosti udržet si zákazníky.

## VÝSTUPY

Kompetenční model seskupil očekávání na chování zaměstnanců společnosti do čtyř odlišně zaměřených oblastí. Ty spolu vytvářejí celek, jenž podporuje dosahování firemních cílů. Symbolicky tak kompetenční model znázorňuje balón, který nese logo firmy a pomáhá jí stoupat výš. Diamant jako logo společnosti reprezentuje exkluzivitu značky, široké spektrum nabídky a nejvyšší kvalitu poskytovaných služeb. Kompetenční model pak formuluje jasná očekávání na zaměstnance, která podporují dosahování těchto firemních hodnot a cílů.

Kompetence zaměřené směrem k firmě vyjadřují očekávání týkající se jednání v zájmu společnosti a také tvořivého a strategického hledání nových možností či dosud nevyužitých příležitostí skýtajících možnost relativního uplatnění. Směrem k druhým se očekávání zaměřují na jednání podporující důvěryhodnost a stabilitu vzájemného vzta-



hu. Od zaměstnanců se očekává schopnost naslouchat potřebám druhého a projevení skutečného zájmu o svého klienta či partnera. Zároveň je důležité, aby zaměstnanci dokázali aktivně ovlivňovat dění ve svém okolí a získat druhé na svou stranu.

Kromě očekávání na chování vůči firmě a druhým formuluje kompetenční model i očekávání na zaměstnance týkající se jich samotných. Pro firmu je důležité, aby se pracovníci dokázali přizpůsobit novým podmínkám a změnám nárokům, které na ně vývoj klade. Také je důležité, aby se nenechali odradit komplikacemi či částečným nezdařením, ale aktivně a samostatně řešili situace a dokončovali úkoly.

FIRMA	Commitment
	Orientace na příležitosti
DRUŽÍ	Vytváření důvěry
	Vliv a leadership
PROCES	Orientace na kvalitu a standardy
	Týmová práce a komunikace
JÁ	Odoinnost a samostatnost
	Orientace na nové a změny

Na to, aby všechno hladce probíhalo a mohly tak být uspokojeny zájmy všech zainteresovaných stran, je nezbytné dbát na vysokou kvalitu odváděné práce, předcházet chybám a nepřesnostem. V kontaktu s ostatními kolegy je pak potřebná ochota zapojit se do společné práce a sdílení společných cílů, předávání důležitých informací a vzájemná efektivní komunikace.

## APLIKACE

Při rozpracovávání kompetenčního modelu do personálních činností jsme se věnovali možnostem jeho uplatnění v oblasti hodnocení pracovníků a jejich následném rozvoji. Klíčovou oblastí pro využití hodnocení kompetencí však byl proces výběru nových pracovníků. Pro každou z osmi kompetencí jsme proto vypracovali soubor behaviorálních otázek, které u daného uchazeče umožňují ohodnotit úroveň projevovaných kompetencí. Porovnáním této úrovně s požadovaným kompetenčním profilem na dané pozici pak můžeme, spolu s dalšími kritérii, efektivně odhadnout vhodnost výběru jednotlivých kandidátů.

**KOMPETENČNÍ MODEL RENOMIA, a. s.**

Průběh projektu od 4. 12. 2006 do 18. 2. 2008

**VSTUPY**

RENOMIA je tradiční a stále se rozvíjející pojišťovací makléřskou společností, která nabízí služby ve všech druzích pojištění a řízení rizik pro všechny druhy firem i pro jednotlivé fyzické osoby. Svým klientům se snaží poskytnout co nejširší nabídku produktů a vysokou kvalitu souvisejících služeb podpořených využitím nejmodernějších technologií.

Hlavní strategií společnosti je pak orientace na zájmy a potřeby svého klienta. Prostřednictvím individualizovaného přístupu, přinášejícího druhému hodnotu a spokojenost, podporuje vytváření stabilních důvěryhodných vztahů. Spolu s vysokou kvalitou nabídky a realizace se tak vytváří a posilňuje dobré jméno společnosti a prestiž její značky, která je v daném oboru jedním z klíčových faktorů dlouhodobého úspěchu.

**VÝSTUPY**

V návaznosti na základní hodnoty a strategické cíle společnosti byla formulována očekávání na chování zaměstnanců společnosti, která jsou pro dosažení firemních cílů klíčová. Tato očekávání jsou v kompetenčním modelu uspořádána do deseti kompetencí seskupených do čtyř základních vzájemně se doplňujících oblastí. První skupinu kompetencí přirozeně tvoří očekávání na přístup ke klientovi. Pro společnost je důležité, aby její zaměstnanci flexibilně reagovali na očekávání druhého a aktivně přistupovali k odkrývání nových příležitostí, které klientovi přinesou zvýšenou hodnotu. Při tom je potřebné reagovat konzistentně a být pro druhého čitelným a spolehlivým partnerem. Toto vše je nezbytné podpořit vysokou úrovní odborných znalostí a efektivní prací s dostupnými informacemi. Navíc se očekává neustálé prohlubování profesionálních dovedností.

<b>KLIENT</b>	Orientace na potřeby a příležitosti
	Budování vztahů důvěry
	Profesionalita a odbornost
<b>ROLE</b>	Osobní mistrovství (samostatnost & zodpovědnost)
	Týmová spolupráce
	Vedení lidí (týká se vedoucích pracovníků)
<b>PROCESY</b>	Orientace na kvalitu a rychlost
	Orientace na inovaci a zlepšení
<b>VÝKON</b>	Orientace na řešení
	Dlouhodobá výkonnost





## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se prací

V oblasti vztahu pracovníků ke své roli zaměstnance společnosti je jednou z klíčových očekávání schopnost zodpovědně se rozhodovat a pracovat samostatně bez potřeby být neustále řízen zvenčí. Nezbytnou je také připravenost vstupovat s ostatními do efektivní spolupráce na společném cíli a zabezpečit šíření informací všemi směry. Od vedoucích pracovníků se navíc očekává poskytování včasné zpětné vazby svým podřízeným, schopnost efektivně je řídit, podporovat a motivovat.

Na to, aby byly uspokojeny potřeby klienta spolu se zájmy společnosti, musí být zabezpečena stabilní výkonnost. V této oblasti se od zaměstnanců očekává schopnost dosahovat jak krátkodobé, tak i dlouhodobé výkonnosti. Pro dosažení krátkodobé výkonnosti je klíčové překonávání aktuálních překážek a dokončování úkolů. Dlouhodobá výkonnost přepokládá schopnost vnímat souvislosti napříč firmou i oborem a schopnost předvídat možný vývoj.

To, co umožňuje dosahovat uspokojivou výkonnost, jsou efektivní procesy uvnitř firmy. Pro zabezpečení jejich efektivity musí zaměstnanci postupovat v souladu s danými standardy, věnovat se průběžné kontrole a vyhodnocování a dbát na bezchybnou kvalitu bez zbytečných zpoždění. Zároveň ale není žádoucí, aby společnost stagnovala. Proto je nezbytné orientovat se na vyhledávání možností, jak firemní procesy zlepšit a inovovat.

### APLIKACE

Při rozpracovávání kompetenčního modelu do personální praxe jsme se věnovali zejména nastavení systému hodnocení přístupu a chování zaměstnanců. Vycházeli jsme při tom z hodnotícího systému, který ve firmě již několik let fungoval. Použitím standardních formulářů hodnocení kompetencí a důrazem věnovaným na soustavnost zpětné vazby o chování pracovníků vznikl prostor na zefektivnění stávajícího systému hodnocení. Kromě samotného procesu hodnocení a následného propojení s rozvojem zaměstnanců jsme se věnovali také možnostem vytvoření vazby mezi výsledky hodnocení a systémem odměňování. Pro efektivnější diferenciaci při určování osobních odměn poskytuje kompetenční model jednotná kritéria, která vhodně doplňují různé požadavky na výkonnost zaměstnance.



**KOMPETENČNÍ MODEL RTM-EXPOLINK s.r.o.**

Průběh projektu od 3.7.2006 do 25.10.2006

**VSTUPY**

RTM-EXOLINK s.r.o. je malou společností, která vyvíjí, vyrábí a obchoduje s elektromagnetickými průtokoměry určenými převážně pro zahraniční trhy. Z důvodu své velikosti se společnost neorientuje na masovou výrobu standardizovaných sériových produktů, ale prosazuje se flexibilitou své nabídky, individuálním přístupem k potřebám zákazníka, kterému nabízí originální řešení.

Společnost se v době vstupu do projektu rozšiřovala, na základě čehož vznikala potřeba uplatňovat jiné přístupy k řízení vyššího počtu lidí. Cílem účasti v projektu se tak stalo podpoření efektivnějšího sdílení ve firmě a zejména zajištění kvalitní zpětné vazby nejen směrem k podřízeným, ale také směrem od zaměstnanců k vedoucím pracovníkům.

**VÝSTUPY**

Kompetenční model byl proto vytvořen jako jednoduchý a snadno komunikovatelný soubor čtyř oblastí, ke kterým se vztahují očekávání společnosti. Tyto čtyři oblasti se týkají projeveného chování v oblasti analytických a rozumových způsobilostí, v oblasti emocionálního prožívání, vztahu k firmě a svým kolegům a ve výkonnostní oblasti.

Kompetenční model_RT-EXPOLINK:		
Kompetence	Druh chování	Projev
Kompetence <b>HLAVY</b>	Kognitivní faktory	Vytváří si a využívá prostor pro uplatnění
Kompetence <b>SRDCE</b>	Emocionální faktory	Baví ho/ji to
Kompetence <b>DUŠE</b>	Faktory sounáležitosti	Ztotožňuje se s firmou a jejími záměry
Kompetence <b>RUKOU</b>	Behaviorální faktory	Je úspěšný/á (podává dobrý výkon)

Na rozdíl od jiných společností zapojených v projektu, kdy jsme na hodnocení kompetencí využívali zejména standardní formuláře, rozpracovali jsme vytvořený kompetenční model společnosti RTM-EXPOLINK do systému hodnocení motivačního klimatu. Pravidelná analýza motivačního klimatu, která se překrývá s kompetenčním modelem, má sloužit vedení k přehledu o aktuálním stavu a vývoji nálad ve firmě. Zároveň může poskytovat společný prostor pro vzájemné sdílení, ve kterém může probíhat efektivní zpětná vazba všemi směry.

Přehled o stavu a vývoji reálných nálad a potřeb zaměstnanců ve firmě nabízí nástroje a podporu pro „soft management“, což je způsob vedení lidí, kdy se upouští od „tvrdého“ řízení a více se podporuje přebírání osobní iniciativy a odpovědnosti a ponechává se

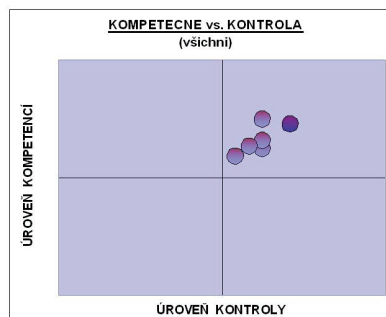
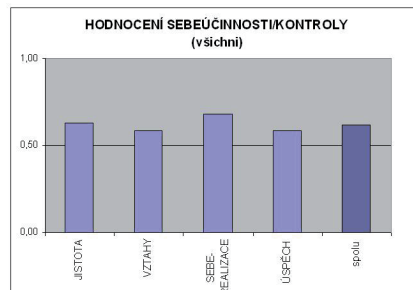
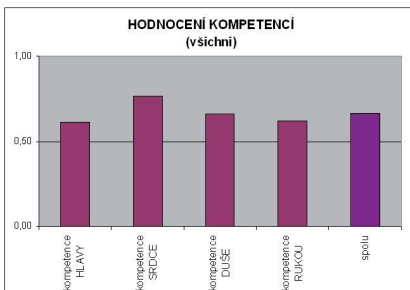
prostor pro rozvoj a sebeuplatnění pracovníků. Tento přístup k podřízeným je o chování a právě v něm se uplatňuje klíčová očekávání formulována kompetenčním modelem.

Kromě hodnocení kompetencí, které se týkají vztahu důvěry vůči firmě, jiným lidem ve firmě a k sobě jako k zaměstnanci firmy, jsme do analýzy motivačního klimatu zapracovali i hodnocení práce jako nástroje pro uspokojení vlastních potřeb. V tomto hodnocení se jedná o kontrolu nad prací, která zaměstnancům poskytuje spokojenost a pocit vlastní účinnosti. Na rozdíl od „soft“ faktorů chování u kompetencí se při hodnocení kontroly jedná spíše o „tvrdé“ ukazatele výkonnosti a dovedností poskytující osobní jistotu.

Model sebeúčinnosti a kontroly:	
JISTOTA	Je to hodnocení práce, ve kterém jde o určité <b>NÁSTROJE</b> , tj. zda mám práci pod kontrolou, zda pociťuji vlastní účinnost v práci.
VZTAHY	
SEBEREALIZACE	
ÚSPĚCH	

## APLIKACE

V aplikační části projektu jsme využili vytvořené metody pro první analýzu motivačního klimatu. Na šestibodové stupnici byli prostřednictvím přímých otázek vztahujících se



## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

k jednotlivým kompetencím hodnocení kolegové a nadřízení či podřízení. Dotazovaní také hodnotili sebe sama i firmu jako celek. Hodnocení práce proběhlo prostřednictvím výroků vztahujících se ke všem složkám modelu sebeúčinnosti a kontroly. Výsledky šetření byly kvantitativně zpracovány podle skupin do podoby různých grafů poskytujících celkový přehled.

Doplňkovým kvalitativním zdrojem informací pro zhodnocení motivačního klimatu firmy byly volné odpovědi týkající se toho, co zaměstnanec brzdí nebo motivuje, co je pro ně hodnotné a co jim překáží, jaké jsou jejich potřeby či zájmy dalšího rozvoje. Tyto informace dokreslily celkový obraz o atmosféře a náladách ve firmě a poskytly vedení užitečná vodítka pro efektivnější zacílení jejich řízení a vedení.

## KOMPETENČNÍ MODEL TESCOAN, s.r.o.

Průběh projektu od 19. 11. 2007 do 14. 3. 2008

### VSTUPY


TESCAN je středně velká firma, která se zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem vědeckých přístrojů a laboratorních zařízení, přičemž jejím hlavním produktem jsou rastrové elektronové mikroskopy s příslušenstvím. Jedná se o exportní high-tech firmu, která 90 % své produkce vyvážá do celého světa. V celosvětovém měřítku ji s přibližně 5 % produkce na daném trhu patří páté místo.

Tato společnost se snaží vytvářet pro své zaměstnance příjemné zázemí a poskytovat jim nejen jistotu, ale také možnosti pro vlastní seberealizaci a soustavný odborný růst. Nároky jsou kladeny na proaktivní přístup lidí k úkolům a schopnost vyjít vstříc specifickým požadavkům zákazníků. Klíčová je pro společnost nejen odborná připravenost zaměstnanců, ale také jejich ochota přiznat chybu a sdílet know-how napříč firmou.

V průběhu tvorby a implementace kompetenčního modelu začala firma TESCOAN s významným investičním projektem výstavby nových prostor pro vývoj a výrobu nejsofistikovanějších produktů. Cílem této investice bylo stabilizovat a posílit pozici firmy na globálním trhu.

### VÝSTUPY

Kompetenční model firmy TESCOAN je tvořen šesti kompetencemi, které odráží klíčové očekávání na zaměstnance firmy. Grafické zobrazení kompetenčního modelu odkazuje na novou trojpatrovou budovu pro náročnou výrobu a vývoj, která se v době tvorby kompetenčního modelu začala stavět.

Z Á K A Z N Í K		
K DRUHÝM	 TESCOAN <small>DIGITAL MICROSCOPY IMAGING</small>	K FIRMĚ
FLEXIBILITA	VSTUPY	SOUNÁLEŽI - TOST
SDÍLENÍ A SPOLUPRÁCE	PRŮBĚH	SAMOSTAT - NOST A INICIATIVA
ZLEPŠENÍ A INOVAČE	VÝSTUPY	KVALITA A PŘESNOST

Jednotlivá „patra“ modelu reprezentují skupiny kompetencí. Pro oblast vstupů, tedy toho, co do firmy nebo práce může každý ze zaměstnanců vkládat za sebe, jsou klíčovými očekáváními schopnost flexibilně přizpůsobit svůj přístup individuálním potřebám druhého a zároveň reprezentovat svou firmu a hájit její zájmy. Pro firmu je klíčové, aby si její zaměstnanci uměli samostatně najít zadání a splnit úkoly. Zároveň je ale také nezbytné, aby zaměstnanci dokázali vzájemně efektivně spolupracovat a předávat ostatním ve firmě získané informace a nabyté know-how. Pro oblast výstupů je nevyhnutelné, aby všichni ve firmě dbali na maximální přesnost své práce, poskytovali vysokou kvalitu a hlásili případné chyby, aby se mohla sjednat náprava. Zároveň je potřebné nespokojit se s daným stavem a hledat možnosti pro další zlepšení, inovaci a odkrývání nových příležitostí.

Cílem činnosti firmy je uspokojit potřeby odběratelů, proto je zákazník tím, kdo celý kompetenční model zastřešuje. Dlouhodobá spokojenost zákazníka se pak opírá o dva pilíře tvořené skupinou kompetencí zaměřených směrem k druhým a skupinou kompetencí orientovaných více k firmě samotné.

## APLIKACE

Pro implementaci vytvořeného kompetenčního modelu byla zvolena oblast výběru pracovníků, která byla v té době pro firmu klíčová. Důvodem toho byla právě výstavba nových vývojových a výrobních prostorů, která vytvářela potřebu naplnit tyto vzniklé kapacity novými lidmi. Do té doby probíhal nábor průběžně, převážně na doporučení stávajících zaměstnanců, přičemž výběrovým kritériem byla kromě odborné způsobilosti schopnost člověka zapadnout do týmu.

Po dokončení výběru nových kapacit tak vznikne nová situace s nutností skokově nabrat přibližně tři desítky nových zaměstnanců. To již klade zvýšené nároky na proces výběru. V rámci projektu jsme se proto věnovali vypracování procesu výběru a využití kompetencí jako jednoho z výběrových kritérií.



## KOMPETENČNÍ MODEL THEODAT BRNO, s.r.o.

Průběh projektu od 2. 10. 2006 do 20. 11. 2006

### VSTUPY

THEODAT BRNO, s.r.o. je malá geodetická a projektová společnost, která nabízí služby v oblasti přípravy staveniště a provedení stavby a dále v oblasti doplňkových služeb. Společnosti se daří prosazovat prostřednictvím rychlé reakce na potřeby zákazníků a schopností nabídnout komplexní dodávku, což je v daném oboru vysoké specializace konkurenční výhodou. Vycházení vstříc požadavkům zákazníků, ve snaze komplexně zabezpečit realizaci zakázky, klade nároky na učení se novým dovednostem a inovování stávajících postupů. Tyto nároky na firmu se následně odráží i ve specifických očekáváních na její zaměstnance.

### VÝSTUPY

Vytvořený kompetenční model shrnuje očekávání na chování zaměstnanců společnosti do tří kompetencí. Pro úspěch společnosti je důležité, aby její zaměstnanci dokázali rychle přistoupit k řešení úkolu nebo problému, směřovali co nejefektivněji ke stanovenému cíli a měli při tom na zřeteli co nejnižší nákladovou stránku řešení. Zároveň je nezbytné, aby pečlivě kontrolovali své výstupy, odstraňovali nepřesnosti a dosahovali maximální kvality své práce.

<i>Kompetence</i>	<i>Příklady pozorovatelného chování</i>
<b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má potřebu dotáhnout věci do konce a dokončovat je</li> <li>• Úkoly se snaží zvládnout v co nejkratším čase</li> <li>• Orientuje se na dosahování co nejnižších nákladů</li> <li>• Hledá přímou cestu k dosažení cíle</li> <li>• Reaguje rychle a bez otálení</li> </ul>
<b>SAMOSTATNOST A FLEXIBILITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokáže si poradit i v nečekaných situacích, přichází s novými a invenčními řešeními</li> <li>• Je odolný vůči tlaku a nenechá se odradit</li> <li>• Přizpůsobí postup své práce podle potřeby zákazníka nebo podle vzniklé situace</li> <li>• Dokáže se samostatně rozhodovat a brát na sebe odpovědnost</li> <li>• Učí se novým věcem a pracovním postupům</li> <li>• Dokáže zastoupit kolegu nebo dočasně i pracovníka z jiného oboru</li> <li>• Když je to nevyhnutelné, zůstane i přesčas</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA KVALITU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průběžně kontroluje své výsledky a ověřuje správnost svých postupů</li> <li>• Svoji práci dělá pečlivě a výsledné zpracování je bez chyb</li> <li>• Je zaujat prací a kvalitou výsledků je pro něj důležitá</li> </ul>

Efektivní a kvalitní výsledky musí být doprovázeny schopností přizpůsobit se neočekávaným změnám v podmínkách práce nebo očekávání druhého. Klíčová je při tom schopnost učit se novým dovednostem. V náročných situacích se od zaměstnanců očekává, že se nenechají odradit a dokážou se samostatně rozhodnout, jakým způsobem situaci vyřeší ke spokojenosti zákazníka i v souladu s potřebami firmy.

## APLIKACE

Při zavádění kompetenčního modelu do praxe bylo základními cíli posilnit sdělování svých očekávání na zaměstnance při realizaci jejich úkolů a zvýšit motivaci pracovníků dále na sobě pracovat. Tyto cíle jsme se snažili naplnit prostřednictvím zavedení hodnocení kompetencí. Ve snaze maximálně minimalizovat administrativní náročnost, jsme zredukovali standardní soubor hodnotících formulářů pouze na metodu klíčové události a formulář pro hodnocení nadřizovým.

Prostřednictvím pravidelných hodnotících pohovorů se zefektivní sdělování jednoznačných očekávání na zaměstnance, čímž se může podpořit také jejich motivace. Motivace pracovníků jsme se dále snažili zvýšit také propojením hodnocení kompetencí s variabilní složkou mzdy. Ta byla součástí odměn i před vstupem do projektu, nicméně se chovala jako nepohyblivá pevná součást odměny bez ohledu na plnění očekávání. Výsledky hodnocení kompetencí jsme tak provázali s touto variabilní složkou mzdy a vytvořili tak prostor pro větší míru diferenciací naplňování očekávání nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale zejména u jednotlivců v průběhu času.

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
1	Nízká kvalita. <i>Ohrožující úroveň, potřebný rozvoj od základů a ihned.</i>
2	Podprůměrná kvalita. <i>Lbůžující úroveň, potřebný celkový rozvoj s cílem umenšení slabých stránek.</i>
3	Průměrná kvalita. <i>Minimálně postačující úroveň, potřebný systematický rozvoj s cílem umenšení slabých a posílení silných stránek.</i>
4	Lepší průměr. <i>Postačující úroveň, potřebný rozvoj a posilování silných stránek.</i>
5	Velmi dobrá kvalita. <i>Optimální úroveň, potřebný rozvoj jen důležitých oblastí ke zlepšení.</i>
6	Exceleční kvalita. <i>Ídeální, vzorová úroveň, neke rozvíjet žádnou důležitou oblast ke zlepšení.</i>

Specifikem hodnocení kompetencí ve společnosti THEODAT BRNO, s.r.o. bylo použití šestibodové stupnice jako alternativy pětibodové, která byla využita u většiny ostatních účastníků projektu. Jedním z důvodů pro použití této stupnice byl i nízký počet kompetencí, při kterém šestidílná stupnice umožňuje jemnější diferenciaci zejména nadprůměrného projevu chování.

## KOMPETENČNÍ MODEL TRANZA, a.s.

Průběh projektu od 27. 11. 2006 do 19. 2. 2007

### VSTUPY

Společnost TRANZA a.s. je středně velkou strojírenskou firmou, která se zabývá návrhy, výrobou a montáží dopravních komponent a systémů a dále na výrobu a montáž různých strojírenských zařízení. Má dva provozy, z nichž jeden se nachází v Břeclavi a druhý v Chrudimi.

Při vstupu do projektu čelila firma vysoké fluktuaci a jedním z hlavních cílů personálního oddělení bylo stabilizovat pracovníky, zejména na dělnických pozicích. Snahou bylo udržet si kvalifikované pracovníky se zkušenostmi a získávat nové perspektivní zaměstnance.

Společnost TRANZA a.s. v době, kdy se účastnila projektu UPX procházela výraznějšími změnami v důsledku změny majitele. Cílem nových majitelů, kteří ve společnosti působili již rok, byl růst firmy, protože trh, na kterém působí, považovali za perspektivní. Změny, které se přirozeně děly s nástupem nových majitelů, byly pravděpodobně jedním z důvodů zvýšené fluktuace v společnosti.

Původní zaměstnanci zažili v minulosti problémy a situace, které nabouraly jejich důvěru ve firmu nebo její vedení a každá další změna je tak vnímána jako ohrožující. I změny zaváděné novým vedením se potkaly s nesouhlasem a odmítnutím, lidé z důvodu nedostatečné důvěry jen stěží akceptovali novinky a nevěřili v příznivou budoucnost.

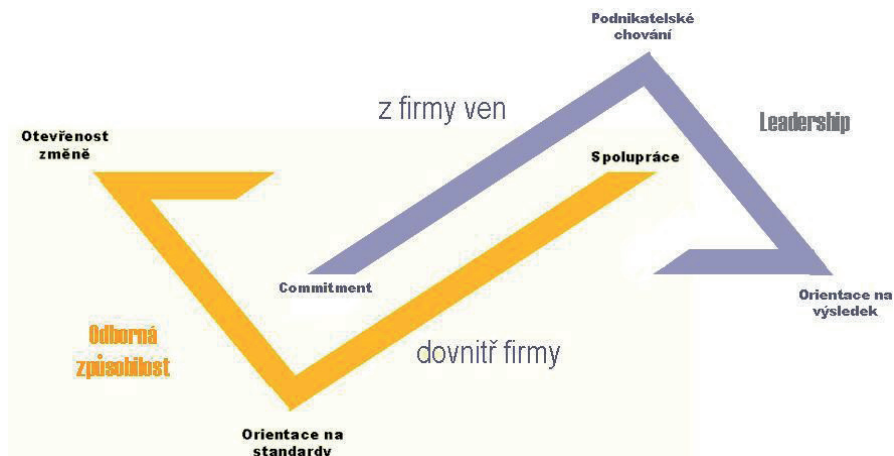
S příchodem nových majitelů a vedení se začalo více mluvit o aktuálních problémech a podporovala se tak komunikace uvnitř společnosti. Toto vše mělo vést k podpoře znovuoobnovení důvěry a tím i přijetí nutných změn.

Kompetenční model je nástrojem, který významně podporuje komunikaci založenou na vzájemné otevřenosti, sdílení, věcné a jasné formulaci očekávání a aktivní práci se zpětnou vazbou. Tohle vše jsou prostředky ke zvyšování důvěry ve společnost. Obnova důvěry zaměstnanců ve společnost, její budoucnost a nové vedení je následně klíčem ke snižování fluktuace a zvyšování výkonnosti celé společnosti.

### VÝSTUPY

Kompetenční model, který jsme ve spolupráci s vedením a dalšími klíčovými pracovníky vytvářeli, obsahuje šest základních kompetencí a dvě doplňkové kompetence. Jeho cílem bylo reflektovat změny, které se ve firmě děly a podpořit komunikaci a vzájemnou důvěru uvnitř firmy a tak stabilizovat situaci a zaměstnance ve firmě.





Kompetenční model firmy TRANZA, a.s. je graficky přizpůsoben jejímu logu, aby byl lépe reprodukovatelný a zapamatovatelný. Osm kompetencí, které formulují očekávání na optimální chování zaměstnanců, je rozdělených na skupinu těch, které svým projevem směřují více dovnitř firmy a na druhou skupinu těch, které směřují více ven z firmy. Zároveň tyto skupiny kompetencí tvoří ucelenou jednotu a jsou těsně propojeny vzájemnými průniky tak, jak je to na obrázku pod tímto odstavcem znázorněno. V tomto modelu jsou dvě kompetence částečně odlišeny od ostatních. První z nich je kompetence „Leadership“, a to z toho důvodu, že není určena pro všechny, ale jenom pro vedoucí pracovníky. Druhou odlišenou kompetencí je „Odborná způsobilost“, která není „čistou“ kompetencí, protože zahrnuje i hard-skills, vyplývající z popisu práce, který může být pro každého

Kompetence	Příklady pozorovatelného chování
<b>ODBORNÁ ZPŮSOBILOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má nevyhnutné předpoklady pro vykonávání odborné práce</li> <li>• Podle potřeby rozvíjí a doplňuje odborné znalosti a způsobilosti</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA STANDARDY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zná pravidla a standardy užívané ve firmě, řídí se nimi</li> <li>• Postupuje krok za krokem podle plánu</li> <li>• Orientuje se na přesnost své práce</li> <li>• Vyhybá se chybám</li> <li>• Je systematický a dodržuje termíny</li> <li>• Je citlivý na odchylka a odstraňuje je</li> </ul>
<b>OTEVŘENOST ZMĚNĚ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna je pro něj příležitostí a ne hrozbou</li> <li>• Pracuje na sobě, má snahu rozvíjet se a zlepšovat</li> <li>• Testuje a zkouší nové přístupy – nebojí se experimentovat a šlápnout vedle</li> <li>• Akceptuje svou nedokonalost a chyby</li> <li>• Přijímá nové postupy a inovace, nedrží se striktně pouze známého</li> </ul>
<b>SPOLUPRÁCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rád pracuje v týmu</li> <li>• Používá vhodné taktiky jednání</li> <li>• Vytváří atmosféru důvěry a dosažitelného</li> <li>• Sdílí informace s druhými</li> <li>• Včas reaguje a využívá požadavky jak interních tak externích zákazníků</li> </ul>

jiný.

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

<b>COMMITMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Práce hoří baví</li><li>• Je v souladu s hodnotami firmy a je vzorem pro druhé</li><li>• Vnímá potřeby organizace</li><li>• Odstraňuje bariéry uvnitř organizace typu „my a oni“</li><li>• Slova a činy jsou v souladu</li><li>• Pracuje odhodlaně a s maximálním nasazením</li><li>• Podílí se na šíření dobrého jména organizace (good will)</li></ul>
<b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Má potřebu dotáhnout věci do konce</li><li>• Nespokojí se se stávající situací</li><li>• Stanovuje si dosažitelné ale náročné cíle</li><li>• Hledá a sleduje přímou cestu k dosažení cílů</li></ul>
<b>PODNIKATELSKÉ CHOVÁNÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyhledává nové možnosti a příležitosti</li><li>• Dívá se za hranice své pozice a svého pracoviště</li><li>• Situaci posuzuje v širších souvislostech v dlouhodobém horizontu</li><li>• Je hospodářem na svém pracovišti</li><li>• Zvažuje možná rizika a důsledky svých rozhodnutí</li></ul>
<b>LEADERSHIP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokáže lidi motivovat, získat pro věc a vést</li><li>• Stanovuje cíle a bere si odpovědnost za výkonnost svých lidí</li><li>• Poskytuje přímou a včasnou zpětnou vazbu</li><li>• Podporuje rozvoj druhých</li><li>• Dokáže lidi spájet a dávat je „dohromady“</li></ul>

### APLIKACE

Vytvořený kompetenční model jsme rozpracovávali do systému hodnocení pracovníků. Proces hodnocení se nastavil na frekvenci půlročních hodnotících rozhovorů. V rámci projektu byly připraveny standardní formuláře pro hodnocení chování, od Metody klíčové události až po Dohodu o rozvoji zaměstnanců. Kromě základních formulářů hodnocení byly pro potřeby firmy vypracovány tzv. kuličkové grafy, které umožňují rychlé a ilustrativní porovnání úrovně výkonu a kompetencí mezi jednotlivými zaměstnanci, ale také mezi jejími sedmi odděleními. V rámci závěrečné schůzky byly základy hodnocení kompetencí představeny klíčovými vedoucími pracovníkům.

## KOMPETENČNÍ MODEL Valosun a.s.

Průběh projektu od 26.4.2007 do 25.6.2007

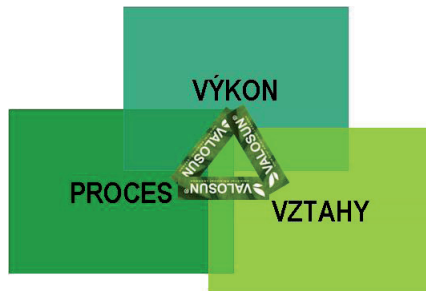
### VSTUPY

Valosun patřil v době vstupu do projektu s několika desítkami zaměstnanců mezi malé společnosti, které se ale dynamicky rozvíjí. Převážná většina jejich tehdejších zaměstnanců nastoupila do společnosti v rozpětí uplynulých osmnácti měsíců. Valosun se zabývá vývojem, výrobou a prodejem přírodních preparátů zaměřených na různé zdravotní potíže.

Hlavním záměrem společnosti je přinášet vysoce účinné inovativní produkty a nadstandardní zákaznický servis. To s sebou nese výrazné nároky na kreativitu a inovační schopnosti zaměstnanců, z nichž většina reprezentuje kvalifikované a tvůrčí profese. Prostřednictvím špičkových produktů a služeb se tak firma může zaměřit na vytváření své značky a vztahů se zákazníky postavených na důvěře.

## VÝSTUPY

Z hlavních cílů a hodnot společnosti vyplynula v průběhu tvorby kompetenčního modelu nejdůležitější očekávání na chování zaměstnanců, která mohou podpořit úspěch společnosti v soutěži s konkurencí. Tato očekávání jsou shrnuta do třech dvojic kompetencí, které se vzájemně překrývají a vhodně doplňují.



Pro tvorbu špičkových produktů a služeb je základním předpokladem neustálá snaha zlepšovat a inovovat stávající postupy a úsilí rozvíjet sebe sama. Při tom je nezbytné dbát na nejvyšší kvalitu, postupovat systematicky a odstraňovat nepřesnosti. Zvyšování kvality a standardnosti postupů a zlepšování parametrů produktů a služeb však není konečným cílem, ale jenom prostředkem. Cílem je uspokojení očekávání zákazníků a zajištění potřeb společnosti. To znamená, že pro firmu je nevyhnutné, aby dosahovala efektivní výkony, tedy aby její zaměstnanci dokázali překonat překážky, najít vhodná řešení a dotáhnout úkol do úspěšného konce. Zároveň se od nich očekává, že budou uvažovat strategicky a budou zabezpečovat dlouhodobou výkonnost prostřednictvím odkrývání dalších příležitostí.

Pro dobrou výkonnost firmy jsou kromě špičkových procesů důležité i vztahy, které zaměstnanci vytváří navzájem i k firmě samotné. Očekávání se týkají schopnosti jednat sám za sebe s ohledem na to, co je dobré pro firmu. Jde o osobní zodpovědnost nejen za sebe sama, ale také za svoji firmu. Kromě toho se každý při své práci nutně dostává do kontaktu s druhými. Proto je důležité, aby dokázal respektovat očekávání druhého, pracovat na společném cíli a podporovat otevřené a transparentní sdílení, které podporuje vzájemnou důvěru.

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

VÝKON	Orientace na business & strategii
	Orientace na cíl a výsledek
PROCES	Orientace na kvalitu a standardy
	Orientace na rozvoj a zlepšení
VZTAHY	Budování důvěry, sdílení a spolupráce
	Commitment a samostatnost

## APLIKACE

Vzhledem k masivnímu nábory většiny zaměstnanců v relativně krátkém období 1,5 roku, přispělo vytvoření a zavedení kompetenčního modelu k podpoře jednotného vnímání klíčových oblastí, které jsou pro firmu a její vedení důležité. Prostřednictvím jasně definovaných očekávání na chování, tak kompetence poskytly zaměstnancům společná vodítka k tomu, jakým směrem se ve svém jednání ubírat, aby podpořili strategické cíle společnosti.

Kompetenční model jsme v rámci aplikační fáze projektu rozpracovali do systému hodnocení zaměstnanců s přesahem do oblasti následného rozvoje jejich způsobilostí. Vytvořili jsme standardní hodnotící formuláře určené pro průběžné zaznamenávání klíčových událostí, poskytnutí aktuální zpětné vazby a shrnutí nejdůležitějších bodů při pravidelném hodnotícím rozhovoru mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Takto nastavený systém hodnocení chování může zlepšit vzájemnou komunikaci uvnitř firmy zejména vertikálním směrem, což může následně pozitivně ovlivnit motivaci a úroveň sebeřízení pracovníků společnosti.

## KOMPETENČNÍ MODEL VAŠTAV, s.r.o.

Průběh projektu od 15. 10. 2007 do 13. 3. 2008

### VSTUPY

Vaštav je středně velkou stavební společností, která se zabývá především bytovou výstavbou a rekonstrukcí objektů, dále zajištěním projektové činnosti, organizačním poradenstvím ve stavebnictví, pronájmem bytových i nebytových prostor a provozováním hotelu na Pálavě.

Jedná se o stabilní společnost, která se prosazuje vysokou kvalitou svých produktů a služeb, které jsou založeny na skutečně individuálním přístupu k řešení zákaznické otázky. To sebou přináší potřebu znát své zákazníky a neustále nalézat nové přístupy a strategie tak, aby se společnost mohla systematicky rozvíjet. Pro úspěch společnosti je klíčový vztah zaměstnanců k ní samé a budování hodnotní značky. Firma na druhou stranu svým zaměstnancům poskytuje výrazné možnosti pro seberealizaci a množstvím prostředků investovaných do jejich rozvoje jim dává příležitost pro odborný i osobnostní růst.

## VÝSTUPY

Vytvořený kompetenční model sestává ze sedmi kompetencí, které jsou seskupeny do oblasti vztahů a výsledků, uvnitř i vně firmy. Tyto dvě skupiny kompetencí jsou vzájemně propojeny kompetencí „Commitment“ neboli „Sounáležitost s firmou“, která formuluje očekávání na ztotožnění se zaměstnanců se zájmy a cíli firmy s ohledem na neustálé vytváření a podporování firemní značky a jejího dobrého jména.



Grafické znázornění kompetenčního modelu jsme přizpůsobili firemnímu logu tak, aby byly srozumitelněji vyjádřeny a zdůrazněny klíčové oblasti chování, které firma od svých lidí očekává.

	<b>SOUNÁLEŽITOST S FIRMOU</b>
<b>VÝLEDKY</b>	<b>ORIENTACE NA ŘEŠENÍ</b>
	<b>KVALITA A STANDARDY</b>
	<b>ZLEPŠENÍ A INOVACE</b>
	<b>ZÁJEM A INICIATIVA</b>
<b>VZTAHY</b>	<b>SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE</b>
	<b>VEDENÍ A ŘÍZENÍ</b>

Oblast vztahů vyjadřuje očekávání na projevení zájmu o potřeby druhého a aktivní a individuální přístup k jeho očekáváním. Navíc se od zaměstnanců očekává, že si

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

v kontaktu s ostatními dokážou najít své místo, z kterého přispějí k dosažení společného cíle a budou podporovat vzájemně otevřenou komunikaci. Pro efektivní vztahy je také důležité, aby vedoucí pracovníci dokázali druhé nejen zorganizovat, ale i účinně motivovat a aby podporovali jejich profesní rozvoj.

Stabilní vztahy přinášející prospěch společnosti i ostatním zainteresovaným v jejím okolí, musí být nutně podpořeny uspokojivými výsledky. Při dosahování těchto výsledků je pro společnost důležité, aby její zaměstnanci naplňovali očekávání v oblasti dodržování daných norem a standardů a předcházeli nepřesnostem, které by snižovaly výslednou kvalitu produktu. V zájmu neustálého vývoje je také nezbytné, aby pracovníci přinášeli efektivnější postupy a zaváděli inovace. V neposlední řadě je též klíčové, aby byly úkoly dotahovány do konce a problémy efektivně řešeny ke spokojenosti všech zainteresovaných.

### APLIKACE

Při implementaci kompetenčního modelu jsme se zaměřili na oblast výběru nových pracovníků. Stávající výběrový proces byl tvořen testem ověřujícím odbornou způsobilost uchazeče pro vykonávání dané pozice a osobním pohovorem. Pomocí vypracovaných behaviorálních otázek u každé ze sedmi kompetencí jsme získali informace o potenciálu daného uchazeče úspěšně naplnit očekávání na danou pozici. Cílené otázky na konkrétní události v minulosti tak při zachování administrativní nenáročnosti stávajícího výběrového řízení umožňují zefektivnit rozhodování při výběru zaměstnanců.

## KOMPETENČNÍ MODEL Wine Life, s.r.o.

Průběh projektu od 29. 6. 2006 do 26. 7. 2007

### VSTUPY

Wine Life je velkoobchodní společnost působící na vysoce konkurenčním trhu rychloobrátkového zboží určeného zejména pro gastronomii. Společnost se snaží prosazovat prostřednictvím komplexní nabídky s důrazem na distribuci kvalitních značek nápojů, vín, tabákových výrobků, pochutin a doplňkového zboží.

Kromě široké nabídky pro ucelené řešení dodávek klientům je pro úspěch společnosti důležitý i komplexní zákaznický servis od zajištění objednávky, přípravu a expedici zboží, až po dodání na místo určení ve stanoveném termínu. V oblasti servisu je klíčová důsledná péče o zákazníky, která jim poskytuje maximální komfort nákupu a tím šetří jejich čas i energii. Takto je možné zákazníkům přinášet něco navíc, hodnotu, kterou ocení a která

podpoří jejich loajlnost při dalších nákupech. To je pro firmu důležité, protože udržení stávajících zákazníků je pro úspěch stejně klíčové jako získání nových.

## VÝSTUPY

Očekávání na chování pracovníků společnosti, vycházející z cílů a strategie, jsou formulovány v šesti kompetencích. Tyto oblasti chování se vzájemně doplňují a vytváří ucelený obraz o důležitých očekáváních na zaměstnance společnosti.

Kompetence	Charakteristika	Příklady pozorovatelného chování
<b>ORIENTACE NA STANDARDY A KVALITU</b>	Dbá na přesnost, standardy a vysokou kvalitu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zná pravidla a standardy užívané ve firmě, řídí se nimi</li> <li>• Postupuje krok za krokem podle plánu</li> <li>• Průběžně kontroluje své výsledky a ověřuje správnost svých postupů</li> <li>• Orientuje se na přesnost své práce</li> <li>• Vyhýbá se chybám</li> <li>• Je systematický a dodržuje termíny</li> <li>• Je citlivý na odchylky a odstraňuje je</li> </ul>
<b>PODNIKATELSKÉ CHOVÁNÍ</b>	Hledá cesty ke zlepšení, zvažuje rizika a nákladovost, dívá se na věci v širším kontextu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhledává nové možnosti a příležitosti</li> <li>• Dívá se za hranice své pozice a svého pracoviště</li> <li>• Situaci posuzuje v širších souvislostech v dlouhodobém horizontu</li> <li>• Je hospodářem na svém pracovišti</li> <li>• Přizpůsobí postup své práce podle potřeby zákazníka nebo podle vzniklé situace</li> <li>• Zvažuje možná rizika a důsledky svých rozhodnutí</li> <li>• Vnímá potřeby firmy a jedná v její prospěch</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA</b>	Chová se ke každému jako k důležitému zákazníkovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokáže identifikovat své zákazníky</li> <li>• Je orientován na potřeby svých externích či interních zákazníků</li> <li>• Umí předjímat potřeby svých zákazníků</li> <li>• Získává od zákazníků zpětnou vazbu</li> <li>• Při zakázkách se soustřeďuje na oboustranně výhodné řešení</li> </ul>
<b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b>	Akceschopnost a efektivnost, hledá vždy řešení, dokončuje úkoly a práci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má potřebu dotáhnout věci do konce</li> <li>• Reaguje rychle a bez otálení</li> <li>• Nenechá se odradit komplikacemi, překonává a řeší je</li> <li>• Stanovuje si dosažitelné ale náročné cíle</li> <li>• Hledá a sleduje přímou cestu k dosažení cílů</li> </ul>
<b>SDÍLENÍ</b>	Odstraňuje bariéry v komunikaci, aktivně podporuje volné šíření informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odstraňuje bariéry v komunikaci</li> <li>• Šíří informace všemi směry, nenechává si je pro sebe</li> <li>• Aktivně poskytuje zpětnou vazbu</li> <li>• Poskytuje získané informace o trhu</li> </ul>
<b>SAMOSTATNOST</b>	Dokáže si poradit, přebírá na sebe zodpovědnost a dokáže se rozhodovat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokáže si poradit i v nečekaných situacích, přichází s novými a invenčními řešeními</li> <li>• Dokáže se samostatně rozhodovat a brát na sebe odpovědnost</li> <li>• Učí se novým věcem a pracovním postupům</li> <li>• Přistupuje k problémům proaktivně a s nasazením</li> </ul>

Pro společnost je klíčové, aby její zaměstnanci dbali na přesnost a vysokou kvalitu své práce a aby dodržovali stanovený systém a postupy. Důležité je také, aby pracovníci posuzovali efektivnost jednotlivých řešení ve prospěch firmy, vnímali širší souvislosti a zvažovali možná rizika. Dosažení úspěchu není možné bez schopnosti rozpoznat, kdo je zákazníkem každého ze zaměstnanců a jaké jsou jeho potřeby a očekávání. Aby pak očekávání zákazníků, ale i firmy samotné, mohla být naplněna, je nevyhnutné rychle reagovat, překonávat překážky a komplikace a dotahovat úkoly do úspěšného konce.

S tím souvisí i připravenost samostatně se rozhodnout a přijmout za toto rozhodnutí zodpovědnost. Od zaměstnanců se očekává, že se nenechají odradit dílčím neúspěchem

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

a proaktivně budou vstupovat do dění. Zároveň je pro společnost klíčové předávání získaných informací a znalostí dál v rámci firmy. Vzájemné sdílení důležitých informací podporuje zastupitelnost a tím i stabilitu společnosti, která tak může efektivněji naplnovat své cíle.

### APLIKACE

Kompetenční model jsme v rámci projektu rozpracovávali ve spolupráci s vedením společnosti jako součást systému pro hodnocení zaměstnanců. Úroveň projevených kompetencí pracovníků byla jedním z kritérií tohoto systému hodnocení a doplňovala mnohá „tvrdá“ výkonová kritéria o „měkké“ kritérium chování a přístupu ke své práci. Připravený systém hodnocení zaměstnanců byl úzce propojen s odměňováním pracovníků. Výsledky hodnocení kompetencí se tak spolupodílely na určení míry variabilní složky odměny každého ze zaměstnanců společnosti.

V období po účasti v projektu prošel připravený systém hodnocení mnohými úpravami. V současnosti se hodnocení kompetencí s návazností na odměňování uplatňuje jen v některých z oddělení společnosti. Dodatečně jsme navíc s vedením společnosti diskutovali o možnosti uplatnění kompetenčního modelu při rozvoji pracovníků a výběru nových zaměstnanců.



# Přílohy

## Příloha č. 1: Seznam účastníků projektu

	<b>název firmy</b>	<b>region</b>
1	<b>ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o.</b>	Brno
2	<b>ANETE spol. s r.o.</b>	Brno
3	<b>ASIO, spol. s r.o.</b>	Brno
4	<b>AZ-Pokorný, s r. o.</b>	Tulešice
5	<b>Berlitz Schools of Languages, spol. s r.o.</b>	Brno
6	<b>Cleverlance Enterprise Solutions a.s.</b>	Brno
7	<b>Coleman S.I., a.s.</b>	Vsetín
8	<b>Compass DKD Czech s.r.o.</b>	Brno
9	<b>Cooptel, stavební a.s.</b>	Brno
10	<b>DAIDO METAL CZECH s r.o.</b>	Brno
11	<b>Elektrokov a.s. Znojmo</b>	Znojmo
12	<b>ENBRA, spol. s r. o.</b>	Brno
13	<b>FORMEX, s.r.o.</b>	Brno
14	<b>H. BLOCH a.s.</b>	Brno
15	<b>Ideal-Trade Service, s.r.o.</b>	Brno
16	<b>INTAR, a.s.</b>	Brno
17	<b>JOYCE ČR, s.r.o.</b>	Brno
18	<b>Kalaha, s.r.o.</b>	Brno
19	<b>LAGERMAX SPEDICE A LOGISTIKA S.R.O.</b>	Brno
20	<b>Lesy města Brna a.s.</b>	Kuřim
21	<b>Soukromá klinika LOGO, s.r.o.</b>	Brno
22	<b>Maxprogres, s.r.o.</b>	Brno
23	<b>Nejlepší bydlení, s.r.o.</b>	Brno
24	<b>ORFUS s.r.o.</b>	Dubňany

## KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

25	Poclain Hydraulics, s.r.o.	Brno
26	QESTO s.r.o.	Kuřim
27	REAL SPEKTRUM,a.s.	Brno
28	RENOMIA, a.s.	Brno
29	RTM - EXPOLINK s.r.o.	Brno
30	TESCAN, s.r.o.	Brno
31	Theodat Brno s.r.o.	Brno
32	TRANZA a.s.	Břeclav
33	Vaštav,s.r.o.	Brno
34	CK Victoria	Brno
35	Valosun a.s.	Brno
36	Wine Life s.r.o.	Brno

### Příloha č.2: Přepis článku Františka Hroníka pro časopis HRM, v němž vyšel v čísle 3 v roce 2008.

#### Jak byste vybírali Vlastu Buriana?

##### Rysové pojetí

Předpokládejme, že máte vybrat komika. Máte několik zájemců a chcete vybrat toho nejlepšího. Vlastně toho, který dokáže pobavit nejvíce lidí. Možná mezi nimi je nějaký Vlasta Burian. Jak to ale poznat? Nebudme žádnými amatéry a postupujme vědecky.

Vezmeme si nějaký vědecký (psychologický) koncept osobnosti. Pomocí takového konceptu, který obsáhne celou osobnost, si vytvoříme profil. Tedy profil komika. Jaké koncepty osobnosti se nám nabízejí? Je jich poměrně mnoho. Vezmeme z nich ty nejrepresentativnější – koncepci zvanou „Big five“ a „Klíčové rysy“.

	Klíčové rysy	Big five
Dimenze	Extroverze x introverze	Extroverze
	Emoční stabilita x emoční labilita	Neuroticismus
	Dominance x submise	Svědomitost
	Hostilita x afilace (tvrdost x měkkost)	Altruismus, příjemnost
	Senzitivita x rozumovost	Otevřenost vůči zkušenosti

Uvedené dvě koncepce jsou si poměrně blízké. Z těchto koncepcí vychází řada testů (Cattellův 16 PF, MBTI, Hogganovy testy, Orpheus, Neo, Gordonův inventář apod.).

Komik by tedy měl být (budu více vycházet z koncepce Big five) extrovertní a entuziastický, příjemný, otevřený ke svému okolí a zkušenostem. Spíše budeme očekávat, že bude odolný vůči stresu a snadno jej nevyvede něco z míry. Do určité míry mu budeme tolerovat nedisciplinovanost.

Jak by obstál Vlasta Burian? Asi by nám neprošel, protože byl náladový, často dokonce cholerický. Nebyl příliš přátelský, k laskavosti a vstřícnosti měl daleko, před lidmi se uzavíral. Byl perfekcionista. Když přenastavíme kritéria „komik by měl být...“; aby nám prošel Vlasta Burian, neprojde nám ale jiný komik, třeba Bolek Polívka.

Další problém nám nastane, když se budeme snažit koncepci „big five“ či jinou rysovou vložit do nějakého dotazníku. Zde se nám objevují položky typu: „Většinou dávám přednost...“. Jenže v různých situacích se mohou projevat velmi rozmanitě. Ve společnosti svých přátel se mohou chovat velmi otevřeně, bavit se, hýřit vtipem a být vůči svým přátelům nanejvýše přátelský. Ovšem ve vztahu k tchýni se budu projevat jinak. Jsem nervózní a nadměrně se kontroluji, abych nezavdal příležitost ke kritice. Když ovšem kritika přijde, má odpověď je nepřátelská a kritiku obrátím proti ní.

Rysová teorie předpokládá, že když jsem jednou altruistickým extrovertem, který má dar postupovat systematicky – „je tomu většinou tak“. Rysy jsou jakýmiisi atomy osobnosti a člověk nemá šanci dříve či později se vybarvit jinak, než jak jej předurčují rysy. Rysová teorie předpokládá, že když zjistíme, jaký člověk je, tak víme, jak se bude chovat: „On je prostě takový a je jedno, jestli včera nebo zítra, v práci nebo doma“. A to je od základu chybný předpoklad.

Testy, které jsou založené na rysové teorii, nám dokáží velmi dobře rozlišovat ve skupině komiků, kriminálních či manažerů. Velmi dobře nám popíší interindividuální rozdíly, které nacházíme například mezi Vlastou Burianem a Bolkem Polívkou. Co ale nedokáží, je jednoznačné rozlišení mezi skupinou komiků a nekomiků, manažerů a nemanajerů, kriminálních a nekriminálních. Jejich schopnost předpovědi „tady máme Vlastu Buriana“ a „tady máme Jacka Welche“ je minimální. Mimo chodem u obou reálných osob můžeme zaznamenat nejméně jeden společný rys – choleričnost.

Lze tedy stanovit nějaký profil komika, podle kterého si zvolíme ten správný dotazník a dle výsledků si pak můžeme spolehlivě vybírat pravého komika? Naštěstí ne. Stejně je tomu tak i u manažera.

## Situacionalismus

Jak tedy poznat, že před námi stojí Vlasta Burian? Určitě neobstojí nějaký sebevíce statistikou ověřený a sofistikovaný dotazník, ve kterém se odpovídá ano-ne, popřípadě nevím. Potřebujeme přístup, jehož těžiště nebude kvantitativní, ale kvalitativní, umožňující komplexnější pohled na věc. V našem případě bychom zájemcům nechali přehrát nějakou scénku podle vlastního výběru či podle předem daného scénáře s cílem nás co nejvíce pobavit. Tím se dostáváme do oblasti Assessment Centre. Jejich teoretické východisko, stejně jako u behaviorálního rozhovoru, není v rysové teorii, ale v situacionalismu.

Při výběru příštího Jacka Welche bychom dávali behaviorální otázky typu: „Zkuste mi uvést příklad, kdy jste si prosadil jiný pohled na řešení, než jak to vnímali ostatní a nakonec se potvrdilo, že vaše předvídání bylo velmi efektivní. Jak jste vlastně dospěl k jinému názoru?...“

Na vysvětlenou, jak pojmáme osobnost v situacionalismu, si uvedeme experiment, který v psychologii známe pod pojmem Stanfordské vězení. Před mnoha lety významný psycholog Philippe Zimbardo udělal pomocí psychologických testů mezi studenty-dobrovolníky výběr, aby vyloučil rizikové (akcentované a psychopatické) osobnosti. Vybrané studenty rozlosoval do rolí vězňů a vězňitelů. Ve sklepech univerzity zřídil vězení se vším všudy a studenti byli 14 dní v roli vězňů. Sám se nechal též zavřít a neměl kontakt s vnějším světem. Ten však proti jeho vůli udržovala jedna praktikující studentka psychologie, která naléhala na Zimbarda, aby pokus přerušil, neboť zde bylo velké riziko psychického a fyzického poškození. Nakonec Zimbardo opravdu pokus po 6 dnech ukončil.

Experiment Stanfordské vězení nám poskytl mnoho cenného materiálu. Jednak to, že při absenci mnohostranné zpětné vazby se začínáme chovat nepatřičně (experimenty podobného druhu vidíme v reality show, např. Big brother či Vyvolení), jednak to, že pohotovost k psychopatickému jednání není závislá na rysech zjištěným za jiných (klidových) podmínek. Také tady můžeme vnímat jakési rozdělení na osobnost a roli.

Ve své roli můžeme produkovat chování, pro které nenacházíme jasnou stopu v identifikovaných rysech osobnosti. Velmi trefně, bonmotem, se vyjádřil ke vztahu osobnosti a role filozof J. P. Sartre. Pravidl: „člověk je tím, čím není a není tím, čím je“. Jistě by bylo možno uvést řadu reálných příkladů, kdy člověk dorostl do své role a než se tomu tak stalo, nebylo možné něco takové předpokládat na základě rozboru rysů. Napadá mě také jeden „nereálný“ příklad. Profesor z povídky Vyšší princip od Jana Drdy. Svým rozhodnutím překročil sám sebe (pro takové rozhodnutí neměl osobnostní dispozice), dorostl do své role. Rozhodnutí není výhradně determinováno atomizovanými rysy. To se již ocitáme u V. E. Frankla a jeho existenciálním přístupem. Takže zpět. Právě v zaměstnání jsme placeni za to, jak se nám daří zastávat svou roli, například manažerskou, nikoli za to, jací jsme. To, jak zastáváme svou roli, je rozhodujícím faktorem úspěchu či neúspěchu.

Na základě Stanfordského vězení a mnoha dalších experimentů můžeme konstatovat, že mnohdy osobnostním rysům přikládáme daleko větší vliv, než ve skutečnosti mají. Pro podporu tohoto tvrzení by bylo možné uvádět i řadu přirozených experimentů. Manažer, za kterým stojí jednoznačně výtečné výsledky v jedné firmě, může být v jiné společnosti zcela průměrným.

## K čemu jsou nám dobré „rysy“?

Pomocí rysů můžeme popsat rozdíly v rámci skupiny „dobrých“ manažerů. Umožňují nám pochopit motivaci a případně volit individuální přístup. Také umožňují dát našemu pohledu do minulosti určitou strukturu.

## Co všechno to znamená pro psychodiagnostiku a co nás čeká

Je však také zřejmé, že klasická psychodiagnostika (rysová a postavená na kvantitativní metodologii) v současnosti není schopna zodpovědět mnohé otázky, které zajímají manažery. Jsou to různé otázky orientované do budoucnosti. Není stavu poskytnout komplexnější odpověď typu: V situacích méně strukturovaných a stresově náročných je připraven převzít odpovědnost a určovat dění... Naopak v situacích s větší mírou předpověditelnosti je tím, kdo má sklon vidět nadměrné množství problémů ...“.

Lze tedy předpokládat, že psychodiagnostika, o které se již dlouho mluví, je v krizi a že jen opakuje 50 a více let staré metody, se bude vyvíjet, měnit své paradigma. Za hlavní směry můžeme předpokládat:

- **Vývoj od rysů ke kompetencím.** Výstupy budou v jazyce kompetencí, nikoli rysů. Je však třeba podotknout, že kompetence (způsobilost) je komplexním „trsem“, ve kterém můžeme najít i rysy. Proto mluvíme spíše o systémové přístupu, nikoli jen o situacionalismu.
- **Multisituacní zkouška.** Nemůžeme činit relevantní závěry, například jen z dotazníku, je třeba uplatnit více různých metod. Budou se zde dokonce vyskytovat i odborné otázky a kromě testování znalostí se objeví i testování dovedností. Mezioborovost se nám bude prosazovat i zde – testy nebudou jen dílem psychologů, nebudou ryzím psychologickým testem.
- **Multimediální prostředí.** Budou dominovat e-testy (viz [www.e-psycho.cz](http://www.e-psycho.cz)), které nelze převést do podoby „tužka-papír“ a které umožňují sledovat a hodnotit průběh výkonu. Dokonce budeme mít takové prostředí, které umožní interaktivitu.
- **Specializované testy.** Testy budou konstruované výhradně pro určitou populaci, například manažery, obchodníky apod. tak, aby obsáhly jejich specifickou situaci.
- **Orientace na budoucnost a cíle.** Testy budou naplňovat představy kognitivních psychologů, že člověk je lépe předpověditelný podle toho, jak pojmá svou budoucnost, než podle toho, jakou má za sebou minulost.

Toto není hudba budoucnosti, ale již dnes se objevují testy, které jdou tímto směrem.

## Shrnutí

Testy, které používáme, mají velmi různé základy a východiska. Dle všeho klasická psychodiagnostika vyčerpala své možnosti.

	Kvantitativní metodologie	Kvalitativní metodologie
<b>Rysové pojetí</b>	MBTI a testy vycházející z „big five“	Rorschach, TAT a další klasické projektivní testy
<b>Systémové (situacionalistické) pojetí</b>	Profiles Performance Indicator atd.	Testy v rámci e-psycho ( <a href="http://www.e-psycho.cz">www.e-psycho.cz</a> ), různé tzv.behaviorální testy

V současné době, ve které klademe velký důraz na diverzitu (oproti době, která si zakládala na jedné normě a event. protestu vůči ní), se v psychodiagnostice ve firemní praxi bude stále více prosazovat systémový přístup a kvalitativní metodologie. V tomto směru jsou například v marketingu či sociologii podstatně dál.

## Příloha č.3

Seznam kompetencí podle systému Lominger

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1. Zaměření na činnost                         | 30. Intelektuální síla              |
| 2. Řešení dvojznačnosti                        | 31. Mezilidské porozumění           |
| 3. Přístupnost                                 | 32. Učení se „za pochodu“           |
| 4. Vztahy k nadřízenému                        | 33. Naslouchání                     |
| 5. Schopnosti podnikat                         | 34. Manažerská odvaha               |
| 6. Úsilí o kariéru                             | 35. Řízení a odměňování práce       |
| 7. Zájem o přímé zprávy                        | 36. Motivace druhých                |
| 8. Komfort pro vyšší management                | 37. Vyjednávání                     |
| 9. Řídící dovednosti                           | 38. Organizační agilita             |
| 10. Soucit                                     | 39. Organizování                    |
| 11. Vyrovnanost                                | 40. Zvládání paradoxů               |
| 12. Řízení konfliktů                           | 41. Trpělivost                      |
| 13. Konfrontace s přímými zprávami             | 42. Vztahy s vrstevníky             |
| 14. Tvořivost                                  | 43. Vytrvalost                      |
| 15. Zaměření na zákazníka                      | 44. Osobní sdělení                  |
| 16. Včasné rozhodování                         | 45. Osobní učení se                 |
| 17. Kvalita rozhodování                        | 46. Perspektiva                     |
| 18. Přenášení pravomocí (delegování pravomocí) | 47. Plánování                       |
| 19. Vypracování přímých zpráv a ostatní        | 48. Politické porozumění            |
| 20. Vydávání pokynů ostatním                   | 49. Prezentáční dovednosti          |
| 21. Řízení rozmanitosti (diverzita)            | 50. Stanovení priorit               |
| 22. Etika a hodnoty                            | 51. Řešení problémů                 |
| 23. Nestrannost vůči přímým zprávám            | 52. Řízení procesů                  |
| 24. Funkční/technické dovednosti               | 53. Tah na výsledky (tah na branku) |
| 25. Najímání a obsazení personálem             | 54. Rozvoj sebe sama                |
| 26. Humor                                      | 55. Sebepoznání                     |
| 27. Informování                                | 56. Hodnocení lidí                  |
| 28. Řízení inovací                             | 57. Samostatnost                    |
| 29. Čestnost a důvěra                          | 58. Strategická agilita             |
|  | 59. Řízení pomocí systémů           |

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 60. Budování efektivních týmů                     | 64. Porozumění druhým  |
| 61. Technické učení se                            | 65. Řízení vize a cílů |
| 62. Řízení času                                   | 66. Work-life balance  |
| 63. Systémy kvality (např. TQM/ISO/<br>Six Sigma) | 67. Písemná sdělení    |

## Příloha č.4.

Ukázka souboru standardních formulářů hodnocení kompetencí vytvořených v rámci projektu pro společnost Daido Metal Czech s.r.o.

	<b>Metoda klíčové události</b>
---	--------------------------------

<b>Jméno a příjmení posuzovaného:</b>	IT ADMINISTRÁTOR
U svého podřízeného popište chování, které se vám líbilo a které ne.	
U každého zápisu je třeba vyznačit váhu události (1=minimálně závažná událost, 5=maximálně závažná událost)	

Datum	Positivní událost	závažnost	Datum	Negativní událost	závažnost
10/2007	Před mezinárodním setkáním jsi zůstal tři dny déle v práci, aby jsi zvládnul požadavky na přípravu setkání, aniž bych tě o to musel já nebo někdo další žádat.	5	10/2007	Zapůjčení LCD Monitoru - nebylo provedeno včas.	1
10/2007	Na mezinárodním setkání jsi zabezpečil IT podporu všech účastníků a dokázal jsi okamžitě zareagovat, když jeden z účastníků nečekaně potřeboval změnit nastavení.	3			
11/2007	Při žádosti o přehled dostupných technologií jsi navíc poskytl zhodnocení jejich výhodnosti pro firmu.	5	11/2007	Poštovní účty nebyly plně zrušeny.	2
12/2007	Postup práce při zapojování Exchange serveru jsi dokázal sám naplánovat a zorganizovat.	4	12/2007	Na poradě jsi se nezapojoval a vyjádřil jsi se až po osobním vyzvání.	4
1/2008	Na zadaný úkol týkající se provedení disaster recovery testu jsi rychle reagoval, dobře připravil a provedl.	3	1/2008	Po dokončení úkolu jsi na ničem do konce dne nepracoval	3

Metoda klíčové události plní zejména funkci pomůcky pro hodnotitele. Je pomůckou, která podporuje vedoucího v tom, aby jeho hodnocení projevů podřízených bylo soustavné (v průběhu celého hodnotícího období), vyvážené (negativní, ale i pozitivní zpětná vazba) a v jazyce chování (konkrétní a věcné).

Tuto pomůcku jako jedinou využívá vedoucí v průběhu hodnotícího období. S ostatními formuláři se tak až do hodnotícího pohovoru nemusí průběžně zabývat.

Ukázka vyplněné Metody klíčové události přináší část významných projevů zaměstnance ve firmě Daido Metal Czech, které jeho vedoucí v průběhu hodnotícího období zaznamenal. Tyto záznamy jsou ukázkou toho, jak by mohla efektivní práce s Metodou klíčové události vypadat. Kromě toho, že záznamy chování jsou prováděny pravidelně a v konkrétním jazyce popisujícím danou situaci, jsou také vyvážené, tedy nepřevládá výrazně pozitivní nebo negativní zaměření hodnocení.

Vedení precizních záznamů klíčových událostí však při vedení lidí a řízení jejich výkonnosti není tím nejdůležitějším. To rozhodující pro efektivní hodnocení pracovníků je poskytování co nejčastější ústní zpětné vazby, co nejdříve po nějakém projevu chování. To znamená, že všechno, co je zapsáno v Metodě klíčové události (a mnohé více) již vedoucí se svými podřízeným probral. Zaměstnance tak žádá zaznamenaná událost nemůže překvapit.

Formulář „Hodnocení nadřízeným“ přichází ke slovu na konci hodnotícího období v čase, kdy se vedoucí připravuje na hodnotící pohovor s podřízeným. V rámci této přípravy přiřadí průběžně získávané klíčové události k jednotlivým kompetencím a pomocí bodové stupnice určí úroveň projevu kompetencí.

S takto připraveným formulářem absolvuje hodnotící pohovor s podřízeným. Hodnocený může na pohovor přijít stejně připraven se sebehodnocením kompetencí.

Vyplněná část formuláře Hodnocení nadřízeným z firmy Daido Metal Czech ukazuje, že i precizní příprava na hodnotící pohovor nemusí být nijak zvláště komplikovaná. Je tomu tak proto, že vedoucí nemusí pracně vzpomínat na konkrétní projevy chování svého podřízeného, ale pracuje s klíčovými událostmi, které již průběžně zaznamenal a probral se svým podřízeným.



# KOMPETENČNÍ MODELY

## Projekt ESF Učit se praxí



### Hodnocení nadřízeným

Jméno a příjmení posuzovaného: ..... Datum: .....

Hodnotitel: .....

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatek „obrazující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s vlastní body z pozorovaného chování, které jsou uvedeny v příloze kompetence, příslušné úrovni dané kompetence. Jde o bytelnou přítomnost jejího projevu. Lze konstatovat rozpor od níže uvedené úrovně.
1	Podřídná, ilustrující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů pozorovaného chování, které jsou uvedeny v příloze kompetence. V dané kompetenci lze konstatovat systematický rozpor, jehož cílem je zmaření cílů jejích úrovní.
2	Podřadující úroveň. Š. dalšími vřídleními odporů k kompetenci, resp. popisu jejího projevu kompetence na úrovni pozorovaného chování. Lze konstatovat některé obtížně splnitelné body, kterými se směřuje na posílení cílů a zmaření některých úrovní.
3	Následující úroveň. Přesně odpovídá dané kompetenci, kterou lze konstatovat dle přílohy kompetence, která je konstatována. V dané kompetenci nelze konstatovat žádný výrazný rozpor se směřuje na posílení cílů jejích úrovní.
4	Dokladná úroveň. Ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, příslušné úrovni konstatované v příloze kompetence.

	Kompetence	Skutečně pozorované chování	Body
KOMPETENCE ŘEŠENÍ PROBLÉMU	DODRŽOVÁNÍ STANDARDŮ		
	ORIENTACE NA ZLEPŠENÍ		
	ORIENTACE NA VÝSLEDEK		
KOMPETENCE SEBEREŽENÍ	OTEVŘENOST ZMĚNĚ		
	SOUNÁLEŽITOST		
	SAMOSTATNOST		
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE		
	VEDENÍ A VLIV		
	ŘÍZENÍ		
	ODBOBNÁ ZPŮSOBNOST		

# KOMPETENČNÍ MODELY

Projekt ESF Učit se praxí

Hodnocení nadřízeným			
KOMPETENCE SEBERÍZENÍ	OTEVŘENOST ZMĚNĚ	<p>(+) Na mezinárodním setkání jsi zabezpečil IT podporu všech účastníků a dokázal jsi okamžitě zareagovat, když jeden z účastníků nečekaně potřeboval změnit nastavení</p> <p>(+) Na zadaný úkol týkající se provedení disaster recovery testu jsi rychle reagoval, dobře připravil a provedl</p>	3
	SOUNÁLEŽITOST	<p>(+) Před mezinárodním setkáním jsi zůstal tři dny déle v práci, aby jsi zvládl požadavky na přípravu setkání, aniž bych tě o to musej já nebo někdo další žádat</p> <p>(+) Při žádosti o přehled dostupných technologií jsi navíc poskytl zhodnocení jejich výhodnosti pro firmu</p>	3
	SAMOSTA TNOST	<p>(+) Postup práce při zapojování Exchange serveru jsi dokázal sám naplánovat a zorganizovat</p> <p>(-) Na poradě jsi se nezapojoval a vyjádřil jsi se až po osobním vyzvání</p> <p>(-) Po dokončení úkolu jsi na ničem do konce dne nepracoval</p>	2

Po poskytnutí shrnující zpětné vazby o projevu kompetencí za uplynulé období a po vyjasnění si všech bodů v rámci hodnotícího dialogu, zaznamenaná vedoucí konečné hodnocení úrovně kompetencí.

Následně se automaticky vygeneruje kompetenční profil hodnoceného, který ilustrativně shrnuje zpětnou vazbu, jenž byla sdělena v průběhu hodnotícího období či hodnotícího pohovoru s nadřízeným.

Jedním z hlavních úkolů obou stran zúčastněných na hodnotícím pohovoru je formulování rozvojového cíle na následující hodnotící období. Zásady, které podporují efektivitu formulování a naplňování rozvojových cílů jsou:

- rozvojové cíle je důležité formulovat v konkrétním jazyce chování (podobně jako je to se záznamem klíčových událostí či při poskytování zpětné vazby)
- hlavní důraz při plnění rozvojového cíle klademe na metody rozvoje „za chodu“ („on-the-job“)
- méně může znamenat více (je efektivnější stanovit jeden rozvojový cíl, na který se bude soustředit pozornost i zdroje, než-li mít vytčeno vícero cílů, které je nereálné naplnit)

## Záznam hodnocení

datum: .....

Jméno a příjmení posuzovaného: .....

Hodnotitel: .....

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „okružující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s všemi body a požadavky daného chování, které jsou uvedeny v příslušné kompetenci, případně shodně dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a širší.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů požadavků daného chování, které jsou uvedeny v příslušné kompetenci. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je uměření s blízkých stránek.
2	Průměrná úroveň. S důležitými výhradami odpovídá kompetenci, resp. popisu projevů kompetenci na úrovni požadavků daného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení slabých a uměření slabých stránek.
3	Nadprůměrná úroveň. Přesně odpovídá dané kompetenci, v které lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Může se formulovat „konkrétní krok“. V dané kompetenci lze formulovat širokou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posílení slabých stránek.
4	Excelezní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, přičemž lze formulovat širokou dílčí oblast ke zlepšení.

	Kompetence	CHARAKTERISTIKA KOMPETENCÍ	BODY
KOMPETENCE ŘEŠENÍ PROBLÉMU	DODRŽOVÁNÍ STANDARDŮ	Orientuje se na shodu a bezchybné opakování. Drží se vodítek, respektuje zadání.	
	PROCESNÍ ZLEPŠENÍ	Překračuje hranice daného, aby objevil/a možnost něco zlepšit.	
	ORIENTACE NA VÝSLEDEK	Dotahuje věci do konce. Je zaměřen/a na tady a teď. Sleduje okamžité výstupy.	
KOMPETENCE SEBEREŽENÍ	OTEVŘENOST ZMĚNĚ	Rozjíždí. Hledá zlepšení stávajícího, inspičuje se podněty zvenčí	
	SOUNÁLEŽITOST	Napřihuje svůj závazek a jedná ve shodě se zájmy společnosti.	
	SAMOSTATNOST	Ví si rady v nečekaných situacích, přebírá odpovědnost a umí se rozhodovat.	
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE	Vytváří kvalitní pracovní společenství	
	VEDENÍ A VLIV	Motivuje své lidi, dává je dohromady. Dokáže je získat pro věc.	
	ŘÍZENÍ	Dokáže efektivně organizovat. Rozlišuje co dříve a co později, s jakými zdroji a prostředky.	
	ODBOBNÁ ZPŮSOBILOST	Rozumí své pozici a oboru; je expert a stále se rozvíjí.	

Ukázka konkrétního rozvojového cíle, poskytnuta firmou Daido Metal Czech, v sobě zahrnuje rozvíjení odborných znalostí i „měkkých“ kompetencí. Důraz je však kladen na zlepšení zákaznického přístupu ve výrazně technicky orientované pozici IT Administrátora. Rozvojový cíl při kompetencích má za úkol změnit nebo rozšířit repertoár chování pracovníka. Při plnění rozvojových cílů jsou pak neúčinnější rozvojové metody „za chodu“. Ať je již podoba těchto metod jakákoliv, vždy jde o to, aby pracovník zkoušel jednat kýženým způsobem a aby to pak měl s kým probrat a dostat zpětnou vazbu.

# KOMPETENČNÍ MODELY

## Projekt ESF Učit se praxí

### Záznam hodnocení

datum: .....

Jméno a příjmení posuzovaného: .....

Hodnotitel: .....

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „okrajující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s vědomými body a požadavky daného chování, které jsou uredueny v příložené kompetence, případně shodou dané kompetence, nikdy byla příležitost ji projevít. Lze formulovat rozvoj od základů a širší.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů požadavků daného chování, které jsou uredueny v příložené kompetence. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je uměření s řaděm stránek.
2	Průměrná úroveň. S důležitými výhradami odpovídá kompetenci, resp. popisu projevů kompetenci na úrovni požadavků daného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení slabých a uměření slabých stránek.
3	Nadprůměrná úroveň. Přesně odpovídá dané kompetenci, v které lze formulovat důležitosti ke zlepšení. Může se formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci lze formulovat širokou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posílení slabých stránek.
4	Excelezní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, příruční lze formulovat širokou důležitosti ke zlepšení.

	Kompetence	CHARAKTERISTIKA KOMPETENCÍ	BODY
KOMPETENCE ŘEŠENÍ PROBLÉMU	DODRŽOVÁNÍ STANDARDŮ	Orientuje se na shodu a bezchybné opakování. Drží se vodítek, respektuje zadání.	
	PROCESNÍ ZLEPŠENÍ	Překračuje hranice daného, aby objevil/a možnost něco vyjepsit.	
	ORIENTACE NA VÝSLEDEK	Dotahuje věci do konce. Je zaměřen/a na tady a teď. Sleduje okamžitě výstupy.	
KOMPETENCE SEBEREŽENÍ	OTEVŘENOST ZMĚNĚ	Rozjiřdí. Hledá zlepšení stávajícího, inspihuje se podněty zvenčí.	
	SOUNÁLEŽITOST	Naplnhuje svůj závazek a jedná ve shodě se zájmy společnosti.	
	SAMOSTATNOST	Ví si rady v nečekaných situacích, přebírá odpovědnost a umí se rozhodovat.	
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE	Vytváří kvalitní pracovní společenství	
	VEDENÍ A VLIV	Motivuje své lidi, dává je dohromady. Dokáže je získat pro věc.	
	ŘÍZENÍ	Dokáže efektivně organizovat. Rozlišuje co dříve a co později, s jakými zdroji a prostředky.	
	ODBOBNÁ ZPŮSOBILOST	Rozumí své pozici a oboru; je expert a stále se rozvíjí.	