

Kompetenční modely

Fr. Hroník. L.Koubek

1. Vymezení kompetence

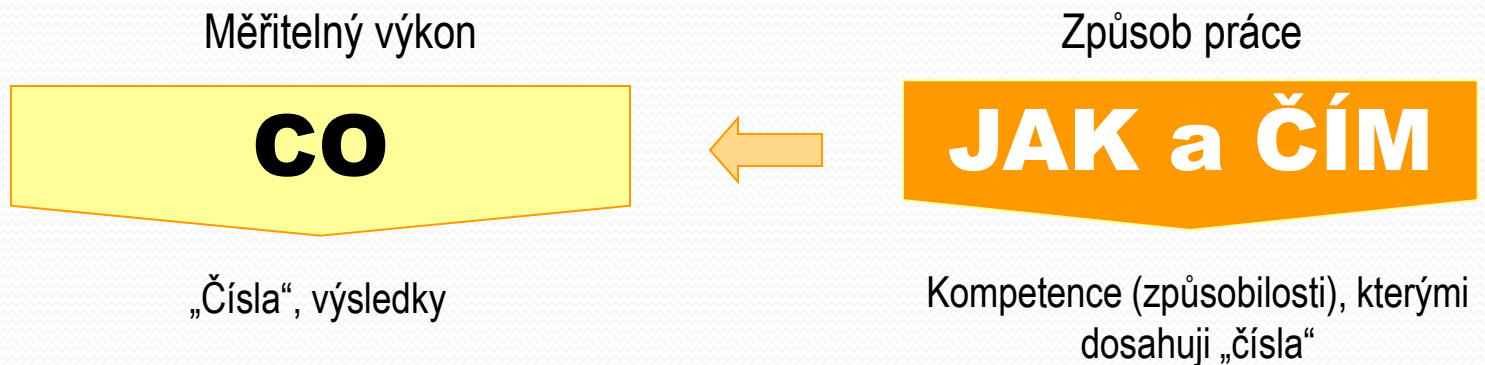
Kompetence

Vzorek chování, který vyrůstá z trsu znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností.

Například kompetence Komunikace a vliv obsahuje určité asertivní dovednosti, dovednosti vyjednávání, znalosti asertivních a vyjednávacích technik, předpokládá určité zkušenosti a získává „odstín“ podle osobnostních kvalit.

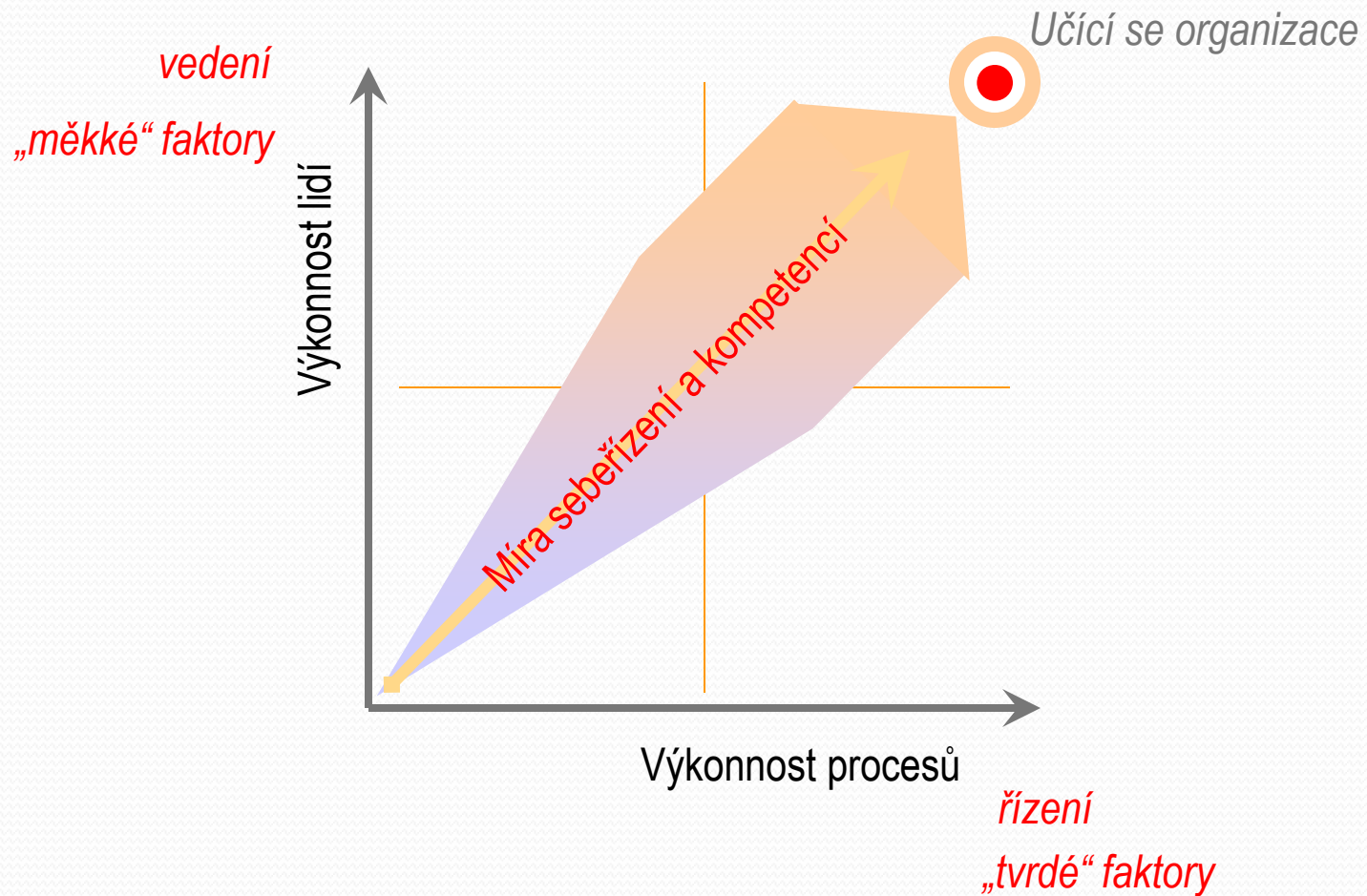
V roce 1982 publikoval R.Boyastiz práci Manažerské kompetence. Aneb jaké vlastnosti by měl mít manažer. Zde ještě kompetence není pojímána jako vzorek chování.

Výkonnost a kompetence (způsobilosti)



CO a JAK spolu vzájemně souvisí. Jedno ovlivňuje druhé. Rozvojem JAK činím lepší CO. Nebo zanedbáním JAK a ČÍM zhorším CO (například údržba se projeví na poruchovosti s určitým zpožděním).

Model zvýšení výkonnosti



Proč kompetence a nikoli rysy

Kompetence se v kompetenčním modelu překrývají



Teorie rysů se snaží pomocí faktorové analýzy vypreparovat takové jednotky, které budou jasně oddělené.

Toto je však výsledkem:



Jak byste vybírali komika?

Klíčové rysy

Extraverze x introverze

Emoční stabilita x emoční labilita

Dominance x submise

Hostilita x afilience (tvrdość x měkkost)

Senzitivita x rozumovost

Cattelův 16 PF, MBTI

Big 5

Extraverze, entuziasmus

Neuroticismus

Altruismus, příjemnost

Svědomitost, kontrola

Otevřenost

Hoganovy testy, Orfeus, Neo, Gordon

**Rysy jako „atomy, molekuly“ osobnosti – jaké uspořádání „molekul“ je typické pro komiky?
Jaké „molekuly“ pro kriminálníky a jaké pro manažery?**

Teorie rysů

Rysová teorie předpokládá, že **když zjistíme, jaký člověk je, tak víme, jak se bude chovat**. Rys se dříve či později projeví v chování.

- Lze však říci, že když mám rys dobrosrdečnosti, budu se tak chovat vždy?
- Lze říci, že když jsem „chladný“, „bojácný“ atd., budu se tak chovat vždy?
- Lze vytvořit sadu rysů, která identifikuje tak výrazné skupiny, jako jsou komici, kriminálníci a manažeři?



Vladimír Franz

A co na to psychoanalytik?

Rysový přístup vs. situacionalismus



Kdo z nich byl veselou kopou ve svém soukromí? Kdo z nich byl extravert?

Vlastu Buriana společnost znala jako zábavného společníka, V soukromí byl však melancholický, náladový a měl deprese. Často se uzavíral před druhými lidmi ve své vile v Dejvicích a k laskavosti, vstřícnosti měl hodně daleko.

Jaká kritéria výběru bychom zvolili při výběrovém řízení na komika?

Jak se liší komik a kriminálník?

Kriminální osobnost či rysy se nepodařilo definovat. Výlučnou odlišnost osobnosti pachatele od nekriminální populace je v kriminalistice nefunkční a překonaná.

Přes veškerou snahu nemáme po ruce psychologický test, který by dokázal předpovědět s dobrou mírou pravděpodobnosti, že daný člověk bude dobrým komikem, který v horizontu tří let rozesměje milióny lidí nebo bude kriminálníkem, který stráví několik let ve vězení.

Rozeznáme je podle chování, nikoli podle rysů, aneb biblické: „po ovoci je poznáte“.

Co mají společného kriminálník a manažer?

Lidé, kteří se dopustili úmyslného kriminálního jednání, jsou vyhraněnější než lidé, od kterých se očekává například manažerské jednání. Paleta chování manažera je dle všeho širší než u kriminálního chování. Jak se tedy můžeme domnívat, že se nám podaří určit manažerskou osobnost?

Odpověď na otázku: **Nemožnost je předpovědět klasickým psychologickým testem postaveným na rysech.**

...po ovoci je poznáte



Vladimír Franz, snad nejpotetovanější člověk v ČR, vystudoval práva, je akademickým malířem, hudebním skladatelem, v současné době působí jako profesor Divadelní fakulty AMU, kde již mnoho let vede Kabinet scénické hudby. Je vskutku renesanční osobností. V letech 1996-2000 stál v čele Akademického senátu AMU. Je čtyřnásobným držitelem ceny Alfreda Radoka (1998, 2000, 2002, 2005) a Ceny Divadelních novin (2001).

Behaviorální profilování

FBI používá namísto psychologického **behaviorální profilování**. Koncem 80.let dochází k odklonu od psychologického profilování, protože poměrně často bylo „vedle“ nebo pokrývalo tolik populace, že nepřinášelo efekt. V poslední době selhaly psychologické portréty teroristů.

- Máme čin, ale nemáme jeho autora (při výběru je tomu naopak – chceme předpovídat činy a konkrétního člověka)
- Jak se FBI dostala do leteckých škol při vyšetřování 11.září?
- Co je klíčovým na bezpečnostní prověrce osob?

Behaviorální profilování se široce uplatnilo v marketingu a bylo východiskem pro koncipování kompetenčních modelů.

K čemu jsou tedy rysy?

- Umožňují popsat rozdíly v rámci skupiny „dobrých“ manažerů nebo v rámci skupiny „špatných“ manažerů.
- Umožňují nám ex post pochopit jednání (umožňují pohledu do minulosti dát strukturu)
- Umožňují individuální přístup

Individuální kompetence a kompetence organizace

Individuální kompetence

Každý jedinec potřebuje mít určité kompetence, aby ve svém životě obstál

Přístup od jedince k organizaci

Kompetence organizace

Každá firma potřebuje mít určité kompetence, aby obstála v konkurenčním prostředí

Přístup od organizace k jednotlivcům

Klasifikace kompetencí - východiska

Sociálně psychologický model

Kompetence
řešení problému

Interpersonální
kompetence

Kompetence sebeřízení

Organizační model

Dle teorie pozicioningu.

Produktové vůdcovství

Zákaznická orientace

Provozní dokonalost

V obou východiscích je opuštěn rysový přístup a jsou definovány činnosti „jak a čím“.

2. Kompetenční model jako **most**

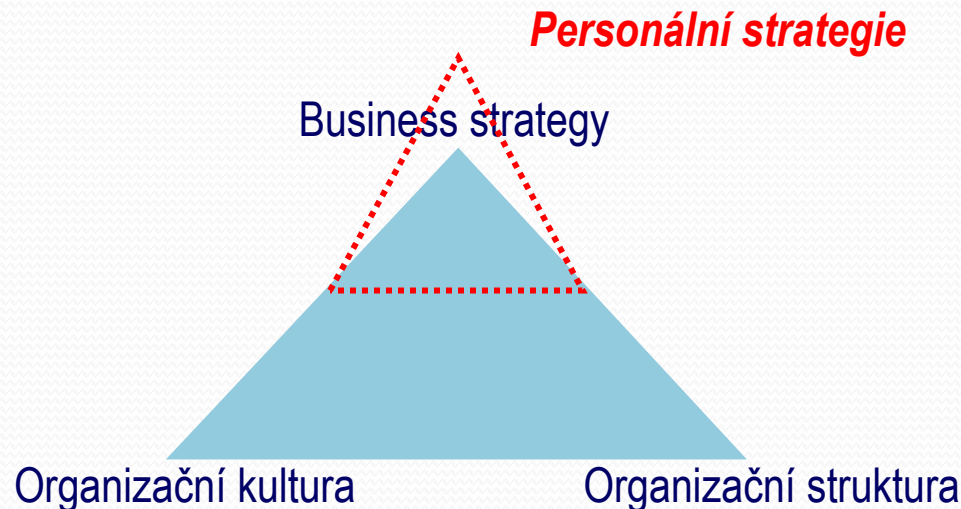
Kompetenční model je uspořádáním kompetencí v určité organizaci a pro určitý typ pracovních pozic



Business a personální strategie



Personální strategie vždy musí vycházet z business strategie. KM nám říká jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie. Pro personální strategii pak znamená vodítka pro výběr, hodnocení atd.



Výhody kompetenčního modelu

HR	Manažeři	Organizace
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking

Východiska tvorby a implementace KM

Ideální kompetenční model je:

Propojující

KM vytváří most mezi vizí, posláním a „core values“ na jedné straně a job description na straně druhé.

User friendly

Je především určen pro uživatele – manažery, nikoli specialisty HR. Proto počet kompetencí nepřesahuje 12.

Jednotný

Funguje napříč společnostmi, může mít 2-3 varianty odvozené od stejného základu.

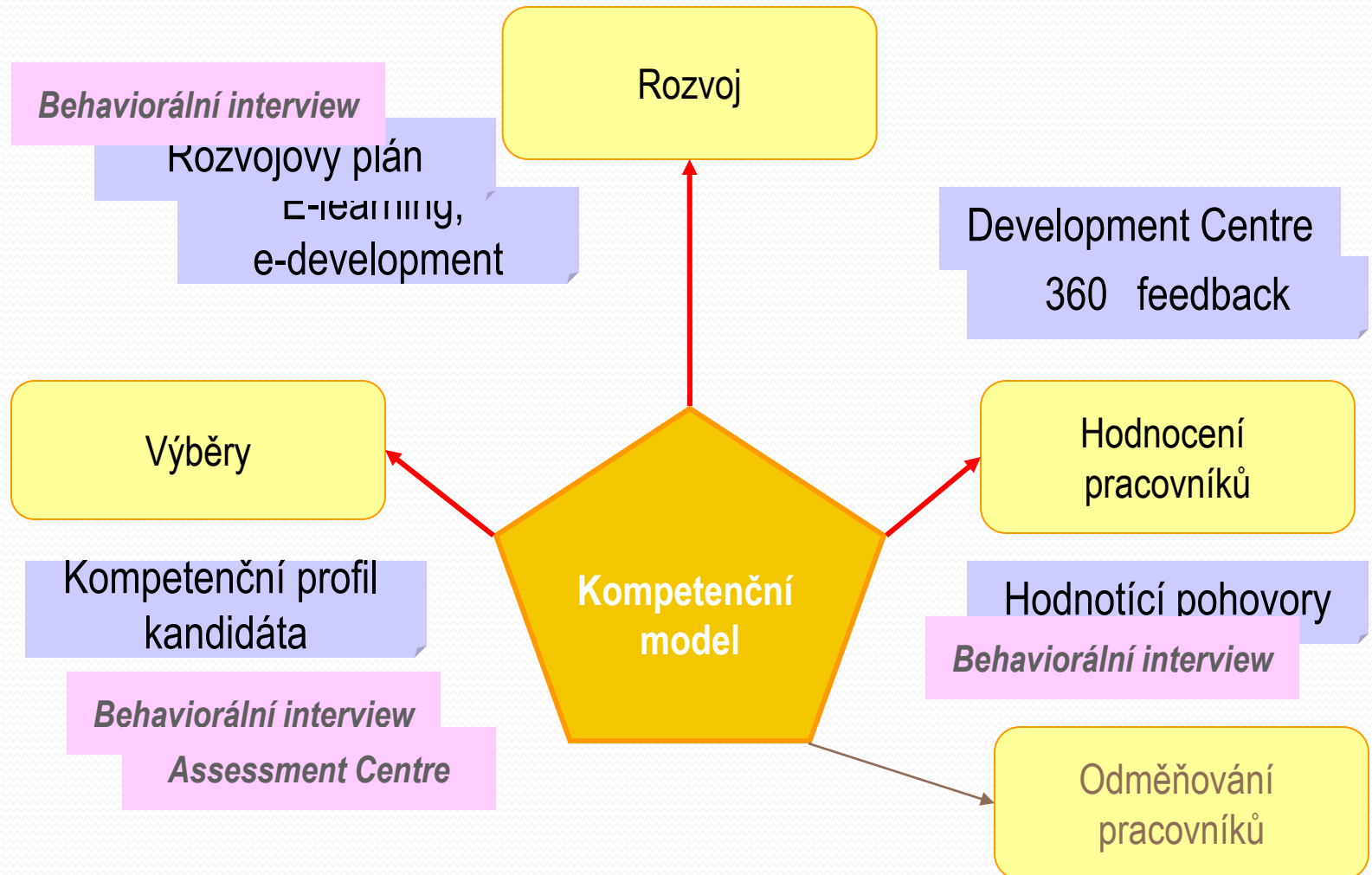
Široce využitelný

Vytvoření jednoho výkladového schématu pro výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.

Sdílený

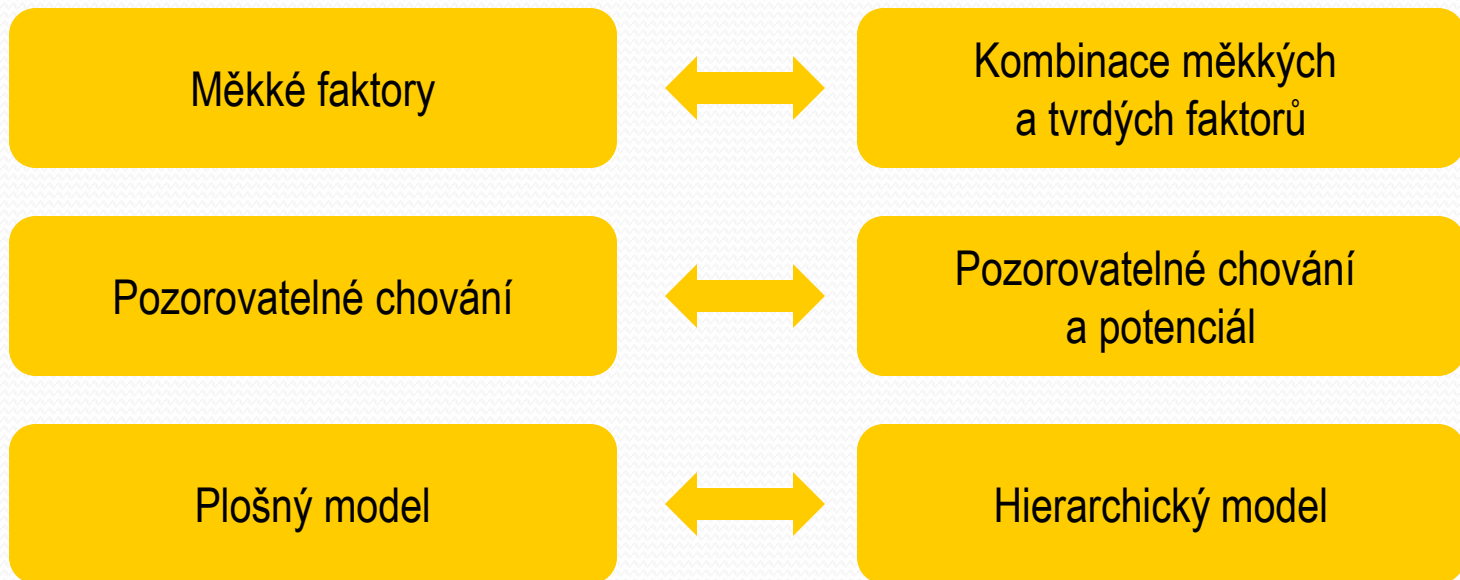
Uživatelé mají možnost KM dostat „pod kůži“, protože jsou jeho spoluautory, nebo si ho zažijí na sobě.

Uplatnění kompetenčního modelu

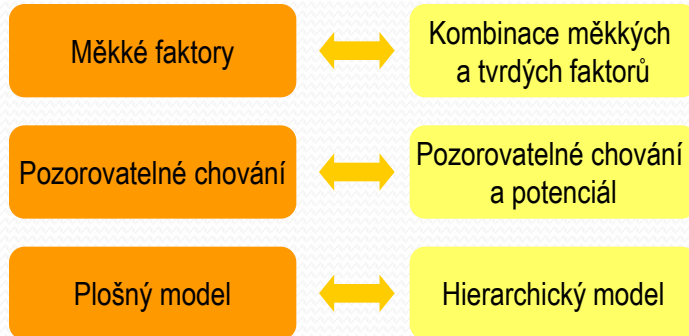


Představení různých kompetenčních modelů

Typologie kompetenčních modelů

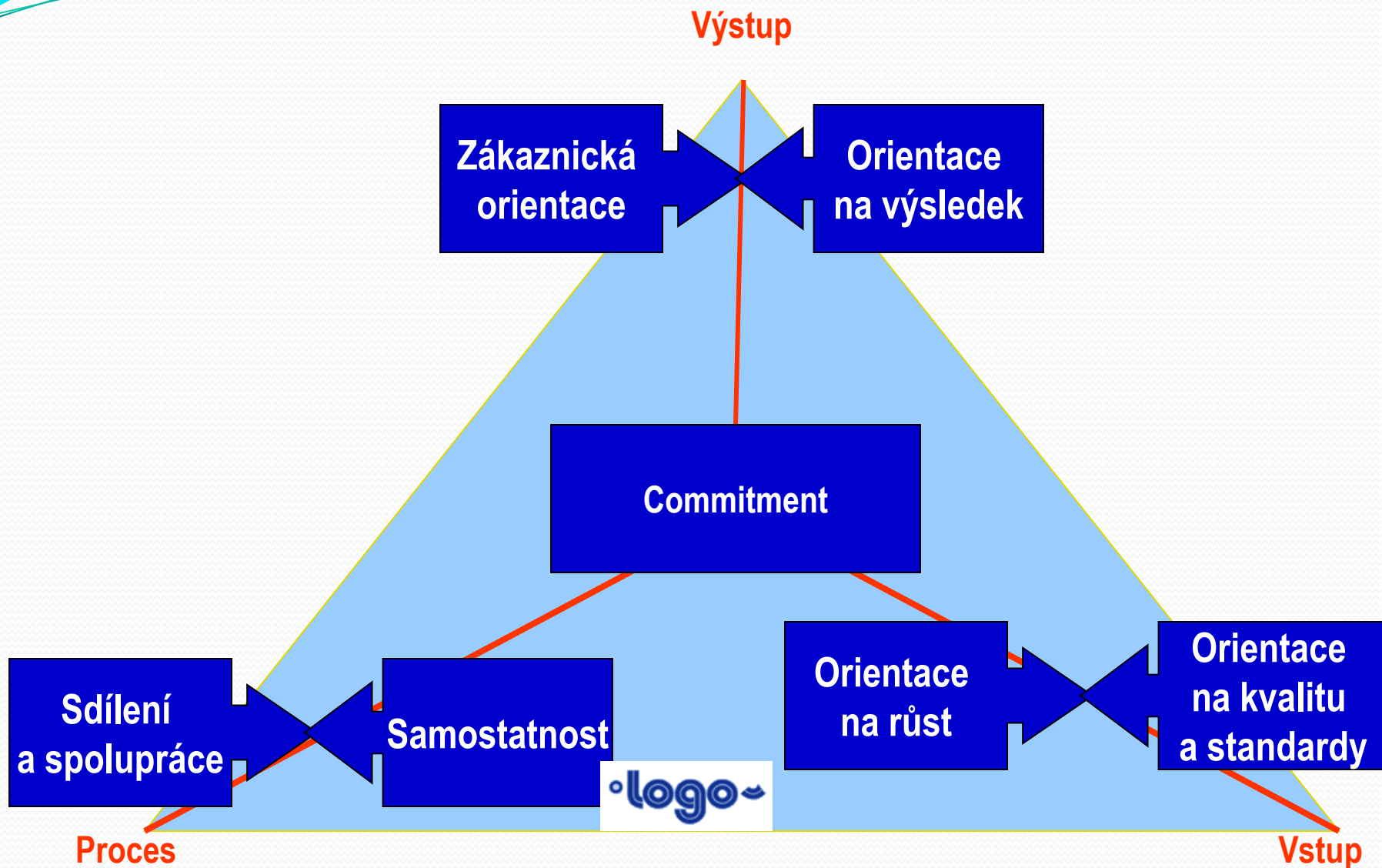


Kompetence PMI



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

Odvozeno od modelu poradenské společnosti McBer



	Kompetence	Příklady pozorovatelného chování
	<i>Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vnímá potřeby organizace • práce ho baví, pracuje s plným nasazením • slova a činy jsou v souladu • je v souladu s hodnotami firmy a je vzorem pro druhé • odstraňuje bariéry typu „my a oni“
VSTUP	<i>Orientace na kvalitu a standardy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zná pravidla a standardy užívané ve firmě, řídí se nimi • Orientuje se na přesnost své práce • Vyhýbá se chybám • Je citlivý na odchylka a odstraňuje je • Respektuje strukturu a uspořádání organizace
	<i>Orientace na růst</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Přichází s novými návrhy • Stávající postupy a procesy se snaží neustále zlepšovat a inovovat • Hledá nové netradiční řešení • účastní se aktivně zavádění změn a bere je jako příležitosti • pracuje na sobě, má snahu rozvíjet se a zlepšovat
PROCES	<i>Sdílení a spolupráce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zajímá se o druhé, o jejich potřeby a nároky • Přemýšlí mezioborově a vytváří přesahy mezi obory • Orientuje se na vytváření synergií v rámci společnosti • Včas reaguje a vyřizuje požadavky vnitřních zákazníků • Odstraňuje bariéry v komunikaci a podporuje volné šíření informací
	<i>Samostatnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže si poradit s různými situacemi bez pomoci ostatních • Má vše pod kontrolou • Umí se rozhodovat a přijímá na sebe dostatečnou zodpovědnost • K úkolům a problémům přistupuje iniciativně a s nasazením
VÝSTUP	<i>Klientský přístup</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ke svému klientovi přistupuje se zájmem a snahou pomoci mu • Je orientován na identifikaci klientových potřeb • Identifikuje příležitosti, které si klient neuvědomuje • Poskytuje klientovi nadstandard pro zvýšení jeho užítku • Ke každému klientovi přistupuje osobitně a vytváří pro něj individuální řešení
	<i>Orientace na výsledek</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientuje se na plnění norem • Dotahuje věci do konce • Myslí hospodárně a zvyšuje efektivnost své práce • Orientuje se na hledání řešení, ne na hledání viníka • Úspěšně hájí zájmy firmy

Kompetenční model LESR

Organizačně marketingové východisko

Transparentnost



Rozpis kompetencí

Kompetenzfelder	Dimensionen	Ausmaß
		1 Nulová úroveň 2 Nízká úroveň 3 Spíše nízká úroveň 4 Spíše vysoká úroveň 5 Vysoká úroveň 6 Velmi vysoká úroveň
Strategický management	Podnikatelské myšlení Procesní orientace Orientace na zákazníka Využívání diverzity	
Sociální způsobilosti	Spolupráce Vedení týmu Řízení výkonnosti	
Osobní vliv	Integrita osobnosti Iniciativa Flexibilita	

Strategický management – Podnikatelské myšlení

Přejímá nové přístupy, které přinášejí organizaci nové hodnoty a jsou zaměřené na zisk / náklady a odpovídající řízení rizika.

Způsobilost

Chování

Podnikatelské myšlení

- Myslí a jedná se zohledněním nákladové efektivity, identifikace a řízení možných rizik
- Prokazuje kreativitu a ochotu experimentovat v případě, kdy nejsou k dispozici konvenční řešení, nebo kdy je to vhodné pro dosažení optimálního výsledku
- Činí odpovídající rozhodnutí, a to i v případě nekompletních informací či nejasností

Další vstupy pro tvorbu kompetenčního modelu



- Vize společnosti (kým chceme být)
- Poslání, mise společnosti (pro koho tu chceme být a co chceme přinést)
- Kultura společnosti

Nevhodný kompetenční model

Obsahuje:

Příliš mnoho kompetencí

Model, který obsahuje sadu 20-50 kompetencí, které jsou u každé pozice v různé kombinaci je určen pro užívání specialisty, nikoli manažery. Složitou strukturu může vnést i bodování, které u každé kompetence je vymezeno samostatným popisem.

Příliš složitá struktura

Stanovení standardu

Vede k unifikaci profilu manažera a přibližuje kompetence rysové teorii.

Kompetence jako vlastnost

Zaměření na vlastnosti nerespektují realitu, neboť manažer méně dotahující věci do konce to může zabezpečit jinak než sebou.

Job Profile

JAK

Kompetence	Otevřenost změně	Atd.
Odpovědnost		
Job description		
Atd.		

CO

Competency Development Framework /Managers

BEHAVIOURAL COMPETENCIES

Translating Strategy
into Action

Inspiring Innovation
and Change

Empowering Others

Creating Positive
Relationships

Generating Enthusiasm
and Effort

Managing to the
SABMiller Way

Assuming Personal
Responsibility

Demonstrating
Determination to
Succeed

Balance

FUNCTIONAL COMPETENCIES

Strategy, Planning
& Analysis

Resources
Management

Project & Change
Management

Insight into Market
(Knowledge of Market)

Information
Management

Brand Knowledge
& Development

Processes Evaluation
& Development

Data Processing

IT Literacy

Language
Literacy

Operating Efficiency
& Knowledge of
Processes

Stupnice

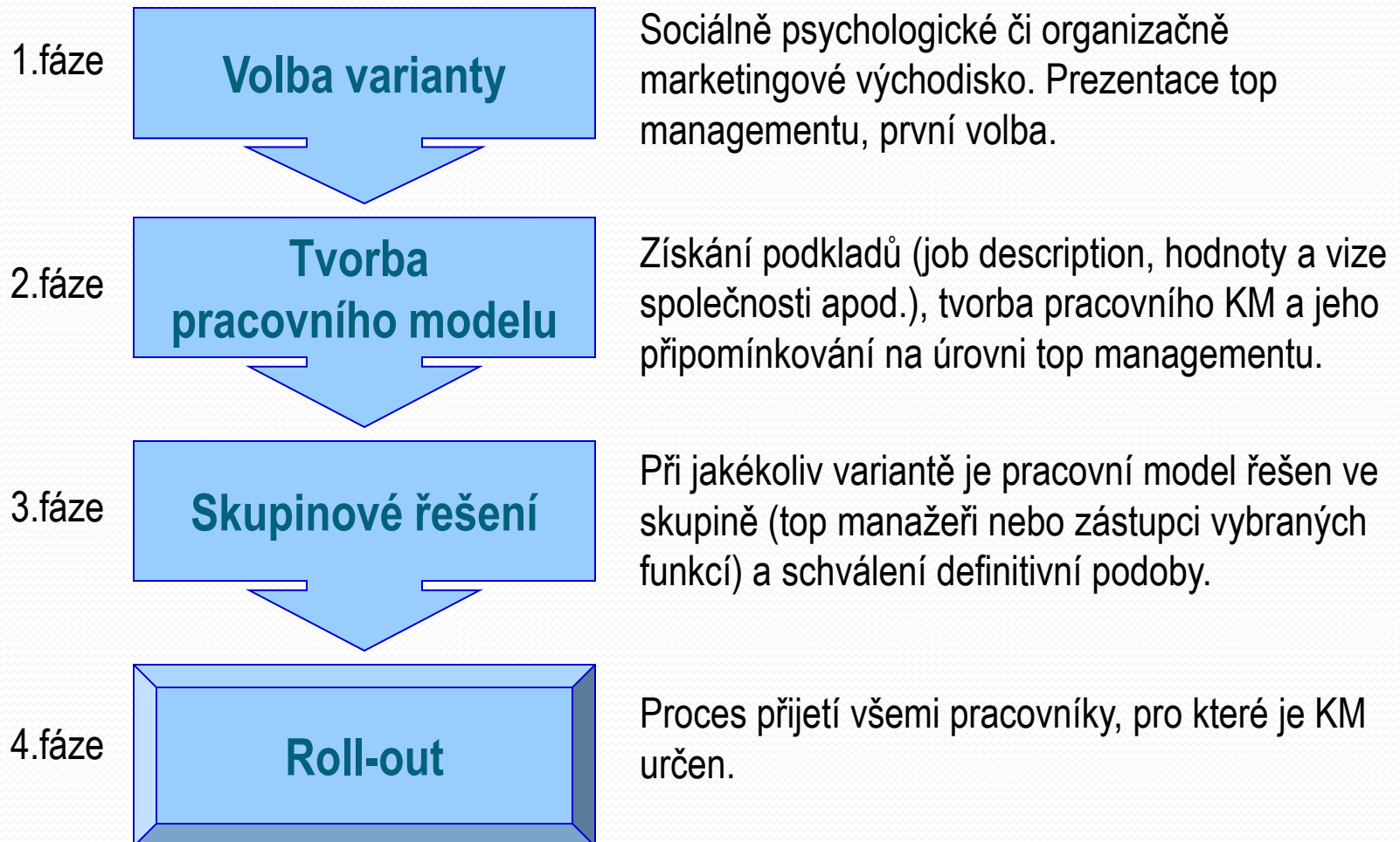
Pětidílné

0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory s kompetenčním modelem.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj s cílem umenšení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu. Rozvoj se zaměřuje na umenšení slabých stránek a posílení silných.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. Lze formulovat dílčí oblasti zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných stránek.
4	Excelentní úroveň. Nelze formulovat žádnou oblast ke zlepšení.

Šestidílné

E	Excelentní kvalita (excellent)
G	Velmi dobrá kvalita (growing)
A+	Lepší průměr (average+)
A	Průměrná, odpovídající kvalita (average)
A-	Podprůměrná kvalita (average-)
P	Nízká kvalita (poor)

Proces tvorby KM



Roll out

Standardní procedura



Výběrové a doplňkové aktivity



Kompetence a katalog

	Kompetence	Charakteristika	Kurzy Standardu (katalogové)		
ZÁKAZNÍK / PARTNER	VYTVÁŘENÍ DŮVĚRY	Jedná stabilně. Jeho/její chování a výstupy jsou předvídatelné a ostatní se na něj/ni mohou spolehnout. Zajímá se o svého zákazníka, partnera, umí mu naslouchat.	Change management	Zákaznická orientace	Business kreativita
	OTEVŘENOST ZMĚNĚ	Umí se adaptovat. Vnímá podněty z okolí, okáže se jim přizpůsobit a transformuje je do nových podnětů a návrhů na zlepšení.			
	ORIENTACE NA BUSINESS	Projevuje obchodního ducha, což znamená, že si uvědomuje, že je v silném konkurenčním prostředí. Zvažuje rizika a aktivně hledá nové příležitosti a výhody pro druhé a přitom hájí zájmy společnosti.		Tržní gramotnost	
PROCES	KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE	Používá vhodnou formu a prostředky komunikace. Sděluje a sdílí adekvátní informace, myšlenky a znalosti. Využívá různorodost a podílí se na vytváření kvalitního pracovního společenství.	Prezentační dovednosti	Komunikace v organizační struktuře	
	ORIENTACE NA KVALITU	Zná požadavky na svou práci, naplňuje očekávání, poskytuje požadované výstupy, předchází chybám a navrhuje zlepšení stávajících postupů.	Prezentační dovednosti		
	VEDENÍ A ŘÍZENÍ	Organizuje a vede - převádí schopnosti druhých lidí do výkonu. Bere si zodpovědnost za výkonnost svých lidí. Dokáže druhé lidi spojovat, motivovat a získat je pro věc. Rozvíjí jejich potenciál.	Leadership		
ROLE	PROAKTIVITA A ANGAŽOVANOST	Projevuje zájem a motivaci, iniciativně a vstupuje do dění, zapojuje se a „je při tom“. Přistupuje pozitivně k řešení problému.	Zvládnutí své role (commitment)	Rozhodování	Sebeřízení (Time&stress management)
	INDIVIDUÁLNÍ ZODPOVĚDNOST	Nese odpovědnost za svá rozhodnutí a jednání. Respektuje zájmy firmy. Závazky vůči společnosti bere jako osobní a naplňuje je.		Rozhodování	
	ORIENTACE NA ŘEŠENÍ A EFEKTIVITU	Hledá efektivní řešení. Efektivně a účinně nakládá se zdroji firmy. Stanovuje si priority, situace a úkoly dotahuje do konce.		Techniky řešení problému	

Seznam kompetencí dle systému Lominger 1

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

Seznam kompetencí dle systému Lominger 2

51. Řešení problémů
52. Řízení procesů
53. Tah na výsledky (tah na branku)
54. Rozvoj sebe sama
55. Sebepoznání
56. Hodnocení lidí
57. Stát osamoceně (samostatnost)
58. Strategická agilita
59. Řízení pomocí systémů
60. Budování efektivních týmů
61. Technické učení se
62. Řízení času
63. Úplné pracovní systémy (např. TQM/ISO/Six Sigma)
64. Porozumění druhým
65. Řízení vize a cílů
66. Pracovní/životní bilance
67. Písemná sdělení

Matrice

Hodnocení	Orientace na výsledky	Tvořivé myšlení	Orientace na zákazníka	Analytické myšlení	Interpersonální citlivost	Integrita	Týmová práce	Koučování a vedení	Komunikace a vliv	Vize a strategie	Průměr z kompetencí
SKUPINOVÉ SITUACE											
Křeliv			1	2			2	3			
Nadace	2				3		3		3		
Soutěž			2	3					3	2	
Na lodi	4	2			3	3					
Film		2	1					1	2		
Ostrov		2	0			2		2			
Akcionáři	2				1		2			2	
INDIVIDUÁLNÍ SITUACE											
Nejcennější neúspěch	2			1		2			3		
Motivační pohovor		1	2					2		1	
Kritika					2	2		1	1		
Rozhovor o budoucnosti	2	1				2				1	
TESTY											
Abstraktní test				3							
Numerický test				1							
Verbální test				4							
Průměr	2,4	1,6	1,2	2,3333	2,25	2,2	2,3333	1,8	2,4	1,5	2,002
Dosažená kvalita	4	2	2	4	3	3	3	3	3	2	

Napříč kompetenčními modely



Pod každou kompetencí a pod všemi behaviorálními kompetencemi lze identifikovat univerzální kritéria, jejichž nízká hodnota je obtížně kompenzovatelná – oproti behaviorálním kompetencím.

Potenciál a univerzální kritéria

Potenciál

Zaujetí

- Srdce

Kognitivní předpoklady

- Hlava

Flexibilita

- Pohyb

Univerzální kritéria



Zjišťovaná nezávisle na AC či interview

Proč potřebujeme univerzální kritéria

Zkracují nám výběrové řízení a nejen to...

„Nejsnadnější způsob, jak přimět lidi, aby sdíleli vaše hodnoty, je přijímat ty, kteří je již sdílí. Takže uvidíme, jak stále více organizací bude přijímat lidi kvůli správnému chování a pak je školit, aby měli kvalifikaci.“

K.Nordström, J.Riddestrale: Karaoke kapitalismus. Grada 2005.

Postoje

Zaujetí

Cílesměrnost

**Myšlení
v příležitostech**

Důvěryhodnost

Jak identifikovat Zaujetí

Metody identifikace

Psychologické testy

V-test, T-test, C-test v souladu.

Behaviorální rozhovor

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

Modelové situace

Přístup ve všech modelových situacích – nevypuštění, nasazení i v situacích, které nejsou „blízké“

Reference

Pozitivní reference oceňující přístup

Jak identifikovat Myšlení v příležitostech?

Metody identifikace

**Psychologické
testy**

**Behaviorální
rozhovor**

Modelové situace

Business esej

Projektivní testy (T-test)

Uveďte 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.

Jak identifikovat Důvěryhodnost

Metody identifikace

Psychologické testy

Životopis

Behaviorální rozhovor

Modelové situace

Reference

Jednotlivé testy do sebe „zapadají“.
Vzniká „plastický“ profil.

Rozporuplné údaje, „díry“ v CV.

Bez konkrétního vyjádření, mlží nebo naopak má v souladu slova a činy.

Můj nejcennější neúspěch
Situace se sebereflexí

Potvrzují nebo jsou v rozporu s údaji v CV

Uveďte mi situaci, kdy jste se ocitl mezi mlýnskými kameny nebo jste musel prosadit rozhodnutí, které jste nesdílel.

Jak identifikovat Schopnost učit se

Metody identifikace

Psychologické testy

Výkonové testy
Zrcadlové kreslení
Otevřenost novému

Behaviorální rozhovor

Co jste se během posledního roku naučil nového?
Jak k tomu došlo? Co bylo pro Vás podnětem k učení?

Modelové situace

Rozdíl v chování u dvou typově stejných situacích.

Business eseje

„... uveďte nakolik jsou problém a jeho řešení pro vás nové.“