



Kompetenční modely

Mgr. Andrea Drdáčková

Význam pojmu kompetence

- 2 základní významy slova
 - Kompetence jako pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti
 - Schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat



Definice kompetence

- Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham)
- Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Boyatzis)
- Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Woodruffe)



„Naše“ definice

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. (F. Hroník)



Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.



Anatomie kompetence



Základní složky kompetence:

- Motivy
- Rysy
- Vnímání sebe samotného
- Vědomosti
- Dovednosti



Druhy kompetencí

- Competence vs. competency
- Prahové (základní) vs. výkonové
- Druhové vs. základní vs. specifické



Identifikace kompetencí

Základní fáze identifikace kompetencí:

- Přípravná fáze
- Fáze získávání dat
- Fáze analýzy a klasifikace informací
- Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
- Ověření a validizace vzniklého modelu



Kompetenční modely

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto dovednosti, znalosti a charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.

(Kubeš, Spillerová, Kurnický)

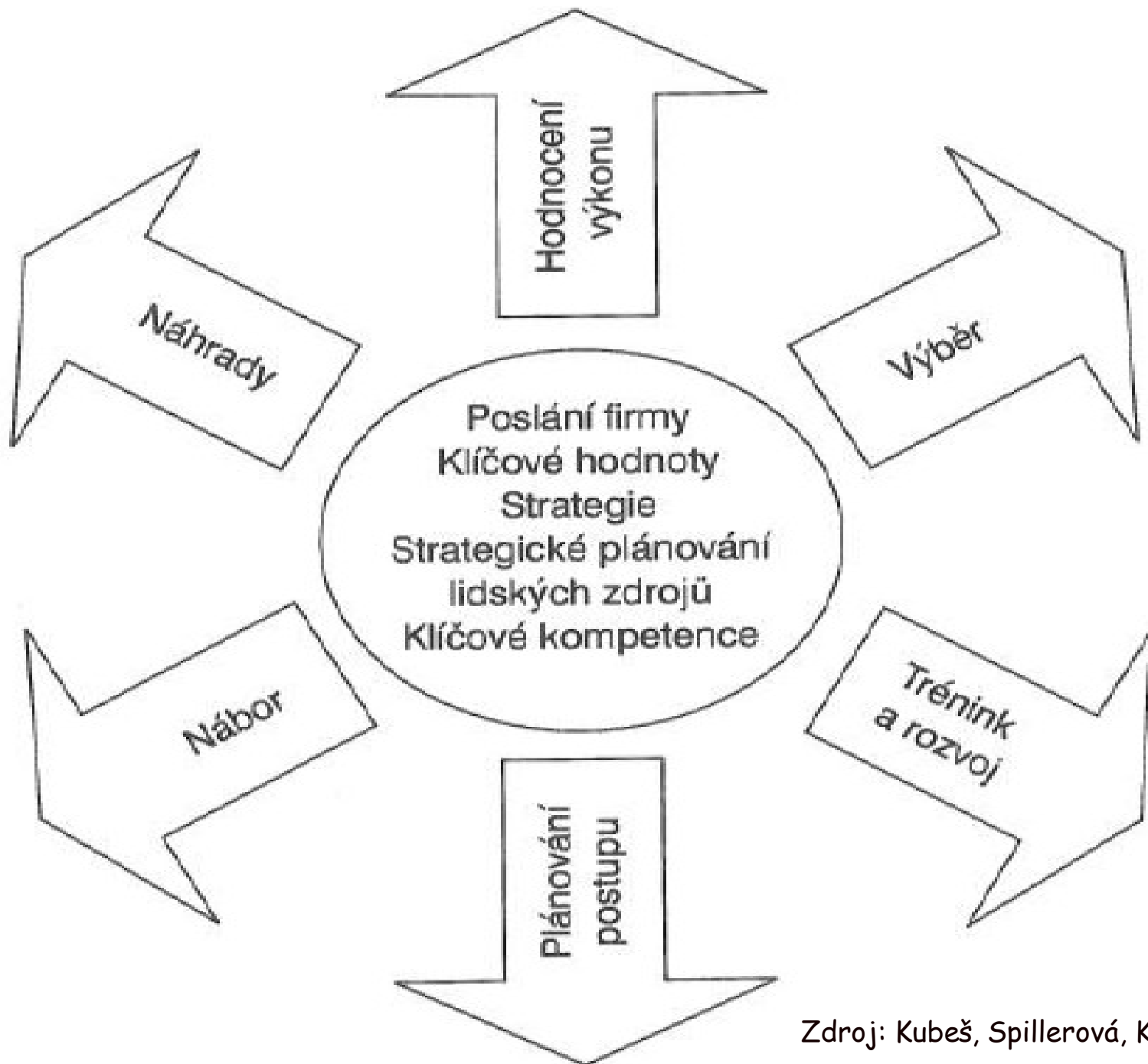
Kompetenční model je mostem mezi business strategií a personální strategií. (Hroník)



Význam kompetenčních modelů

- Základní nástroj manažerů lidských zdrojů → vytváří jednotný výkladový rámec pro jednotlivé personální procesy
- Sjednocuje jazyk manažerů a pracovníků řízení lidských zdrojů
- Sjednocují pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat
- Poskytuje jednotící kritéria pro výběr a hodnocení pracovníků
- Základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- Vnášejí do chování lidí silný prvek měřitelnosti





Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004

Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

- Preskriptivní / “vypůjčený“ přístup
- Kombinovaný přístup
- Přístup šitý na míru



Postup při tvorbě kompetenčního modelu

- Vyjasnění cíle projektu
- Rozsah projektu a cílová skupina
- Výběr přístupu
- Sestavení projektového týmu
- Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici
- Sběr dat a analýza
- Validizace kompetenčního modelu
- Příprava kompetenčního modelu k užívání



Funkční kompetenční model

- Funkční kompetenční model je:
 - propojující
 - uživatelsky přátelský
 - jednotný
 - široce využitelný
 - sdílený



Další doporučení

- Neměl by být příliš složitý
- Měl by vycházet z chování, ne z vlastností a rysů
- Neměl by obsahovat příliš mnoho kompetencí
- Jazyk by měl být jasný, srozumitelný
- Kompetence musí být hodnotitelné
- Měl by být pravidelně aktualizován



Ukázka kompetenčního modelu

Kompetence	Stručná charakteristika/přínos pro organizaci
analytické a konceptní myšlení	Získávání bohatých a relevantních informací o zákaznících, trhu, konkurenci umožňuje organizaci lépe využít nabízející se příležitosti a lépe se připravit na neočekávané situace.
orientace na zákazníka	Umožňuje organizaci vytvářet a udržovat kvalitní zákaznické vztahy, které vedou k loajalitě zákazníků. I díky bohatému sběru informací o potřebách zákazníků může organizace rychle korigovat postupy a rozhodnutí, které snižují její efektivnost.
interpersonální kapacita	Přispívá ke zvýšení motivace pracovníků, umožňuje v organizaci vytvářet a uplatňovat přístupy a procesy participativního přijímání rozhodnutí. Efektivní používání této kompetence buduje příznivou atmosféru ve skupině, v níž se členové cítí jako součást společnosti.
orientace na cíl	Kompetence umožňuje manažerům udržovat zaměření pracovníků, stejně jako celé organizace, na dosažení cílů, na splnění úkolu.
flexibilita v procesu změn	Umožňuje průběžnou a dlouhodobou adaptaci organizace vzhledem k měnícím se podmínkám prostředí a situace.

Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004



Ukázka kompetenčního modelu II.

Kompetence	Projevy chování
orientace na výkon	<ul style="list-style-type: none">• Přehodnocuje procesy a činnosti na svěřeném úseku a identifikuje oblasti, které je třeba zlepšit.• Přichází s návrhy, jak něco zlepšit.• Nespokojí se s průměrným výkonem, chce něco víc.• Činnosti postupně obohacuje oproti předepsanému postupu o svůj osobní vklad.• Definuje měřitelná kritéria výkonu a kontroluje jejich dosahování.• Vede ostatní k tomu, aby hledali možnosti, jak zlepšit výkon (například uplatňováním kritérií a standardů, efektivnějším využitím zdrojů apod.).• Stanoví způsoby, jak zlepšit výkon.• Povzbuzuje ostatní, aby se nespokojovali s věcmi tak, jak jsou.

Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004



Použitá literatura

- Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Hroník, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
- Hroník, F., 2007b. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress
- Kocianová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjímečných manažerů*. Praha: Grada
- Woodruffe, Ch., 1993. *What is Meant by a Competency?* In *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, No.1

