

5 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY

Řízení podle kompetencí je nový přístup k managementu, který řeší organizační výzvy komplexně s cílem poznat a odstranit problémy organizace a umět jim předcházet. Učí organizaci vytvořit kromě stavu stability, který je dočasný, i tzv. vitální organizaci, která je trvale schopná využívat a těžit z interních a externích příležitostí. Proto budou v kapitole objasněny pojmy kompetence, kompetenční model a nastíněny typy členění kompetencí a kompetenčních modelů z různých hledisek. Dále budou vymezena kritéria a přínosy funkčních kompetenčních modelů včetně přístupů k jejich tvorbě. Rovněž jsou zde uvedeny příklady kompetenčních modelů, a to jak širších (obecných), tak i vytvořených přímo na míru dané pracovní pozici. Následně bude podrobně popsán proces tvorby kompetenčních modelů a rovněž zde budou představeny možné metody měření úrovně kompetencí. V závěru kapitoly bude charakterizován systém řízení podle kompetencí včetně jeho implementace. Kapitola bude obohacena i o výsledky průzkumu zaměřeného na využívání kompetenčních modelů v organizacích.

5.1 Úvod

Pojem **kompetence** (*Competency*) se dnes běžně používá ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc či oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tím se rozumí komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, postojů, který podporuje efektivní výkon jednotlivce. Tento druhý význam je spojen s manažerskými kompetencemi a v této knize je používán termín kompetence v tomto smyslu.

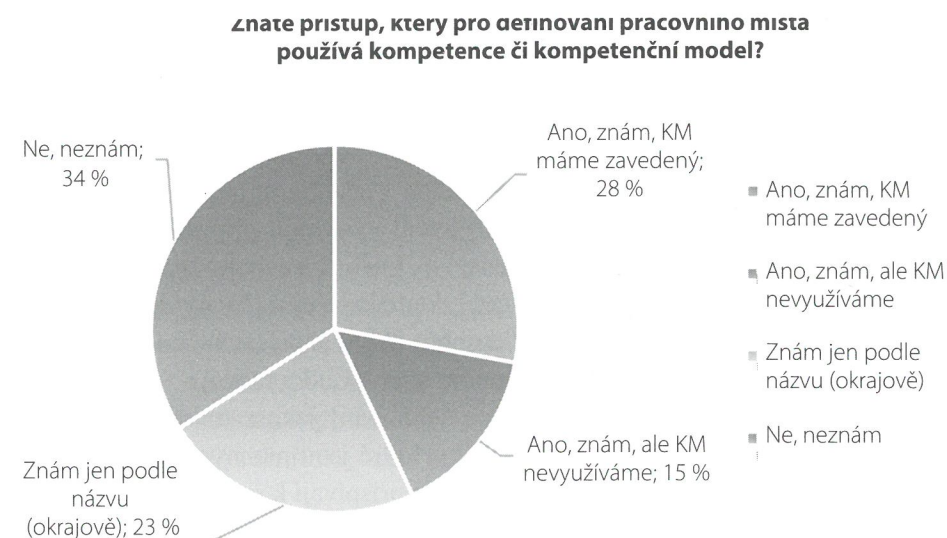
V dnešním silně konkurenčním prostředí, v němž diferencující roli mezi konkurenty hrají znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, se organizace soustředí na to, aby zjistily, jaké jsou charakteristiky vysokého výkonu. Každá pracovní pozice vyžaduje jiné znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, tj. kompetence. Stejně tak se liší i lidé z pohledu svých kompetencí. Jak ale rozpoznat a popsat potřebné požadavky na výkon jednotlivých pracovních pozic? A jak na ně vybrat správné lidi? Kdo má být povýšen a kdo dosáhl hranice svých možností? Na tyto otázky poskytují odpovědi kompetenční modely, které představují soubor různě uspořádaných kompetencí.

Pro zjištění, zda jsou v organizacích kompetenční modely (*Competency Models*) používány a k jakým účelům, byl společností *Trexima* v roce 2014 proveden průzkum s názvem „Kompetenční modely ve firmách v ČR“. Tohoto průzkumu se účastnilo 292 respondentů (HR manažerů) z náhodně vybraných středně velkých a velkých firem v soukromém sektoru. Průzkum ukázal, že kompetenční model využívá 28 % organizací s více než 100 pracovníky. Dalších 41 % pak využívá kompetence při popisu pracovních míst. Samotnou koncepci kompetenčního modelu však nezná více než třetina (34 %) personalistů a 23 % ji zná pouze okrajově – viz graf 5.1 (Trexima, 2014). Výrazně častěji je kompetenční model zavedený v organizacích, kde je personalistika a řízení lidí pro vedení organizace klíčové.

5.2 Pojetí kompetence

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. Kriminalisté jsou v situaci, kdy provádí „výběrové řízení“ na neznámého pachatele, ke kterému mohou přiřadit jeho činy. Personalisté jsou v podobné situaci, i když opačného pohledu – při výběrovém řízení mají před sebou různé osobnosti, ale musí si k nim přiřadit jejich činy – pracovní chování v různých situacích (Hroník a Vedralová a Horváth, 2008).

Graf 5.1 Znalost koncepce kompetenčních modelů v organizacích



Zdroj: Trexima. *HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR*, 2014, s. 4 [online]. [9.7.2015].
Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf

5.2.1 Vymezení pojmu kompetence

Pojem kompetence jako způsobilost vnesl do manažerské praxe R. Boyatzis v knize *The Competent Manager. A Model For Effective Performance* (1982, in Hroník a Vedralová a Horváth, 2008), v níž představil obecný kompetenční model s 12 kompetencemi, které lze aplikovat v různých organizacích. Této knize předcházela studie, která zahrnovala sledování více než 2000 manažerů z různých organizací a na různých pracovních pozicích. Zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, jež je potřeba splnit, a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni.¹ Odlišení „procesu“ od „výsledku“ vedlo k následující definici pojmu kompetence: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“ (Woodruffe, 1992, s. 17 in Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004, s. 27).

¹ Boyatzisův model manažerských kompetencí je podrobně charakterizován v podkapitole 5.3.6.

Boyatzis (1982, in Armstrong, 1999) definuje kompetenci jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce a v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“. Jednodušeji řečeno, kompetence je chápána jako základní charakteristika jednotlivce, která souvisí s jeho efektivním či výjimečným pracovním výkonem.

Dle Hroníka (2007, s. 61) „je kompetence trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“.

Scott Parry (1998, in Cooper, 2000) uvedl výstižnou „čtyřdílnou“ definici kompetence: 1. soubor souvisejících znalostí, postojů a schopností, které ovlivňují významnější část práce jednotlivce; 2. které korelují s pracovním výkonem; 3. které mohou být měřeny na základě dobře nastavených standardů; 4. a které mohou být zdokonalovány prostřednictvím vzdělávání a rozvoje.

Dle Pulakos (2009) jsou kompetence definovány jako znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní osobní charakteristiky, které jsou mocným nástrojem pro dosažení významných pracovních výsledků a přispívají k úspěchu organizace.

Armstrong (1999, s. 193) dává termínu kompetence specifickou náplň, a to „personální řízení zaměřené na schopnosti a výkon“. „Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování. Pojem kompetence dosáhl tohoto výsadního postavení proto, že se v podstatě týká výkonnosti.“

I přesto, že existuje mnoho definic pro termín kompetence, většina z nich má dva **společné prvky**:

1. Kompetence je soubor znalostí, dovedností a schopností, které můžeme pozorovat a měřit.
2. Na základě kompetencí lze rozlišit vynikající výkony od průměrných.

V pojetí kompetencí se překrývají **dva požadavky** na jejich nositele:

- Kompetence mají zaručit jednání v reálných situacích, jejich získání vyžaduje tedy značný podíl výcviku, opakování, použití v různorodých reálných situacích.
- Zároveň se ale zprostředkování kompetencí neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěru apod., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti (Beneš, 2014).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vstupují do kompetencí složky osobnosti, které můžeme rozdělit do pěti kategorií:

- **Motivy** – vše, co podněcuje činnost člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, jež povzbuzují a udržují aktivitu.
- **Rysy** představují charakteristiky osobnosti. Jde především o temperament, kterým je určováno, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí.
- **Vnímání sebe samého** má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout, obsahuje víru ve vlastní schopnosti.
- **Vědomosti** zahrnují všechny poznatky získané v určité oblasti související s prací vykonávanou na dané pracovní pozici.
- **Dovednosti** zajišťují, že člověk je schopen vykonat činnosti související s nějakým úkolem.

Na závěr této části, věnované vymezení termínu kompetence, si můžeme shrnout nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:

- Kompetence je vždy **kontextualizovaná** – to znamená, že by měla být zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- Kompetence je **multidimenzionální** – skládá se z rozličných zdrojů (znalosti, dovednosti, postoje); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- Kompetence je **definovaná standardem** – jsou předem nadefinovány úrovně kompetencí a očekávaná úroveň kompetence a zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby byl schopen ji sám změřit a vyhodnotit.
- Kompetence má **potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení (Veteška a Tureckiová, 2008a).

5.2.2 Členění kompetencí

Členění kompetencí je velmi důležité, protože každý kompetenční model by měl být strukturován do určitých dílčích částí. V organizacích jsou používána různá členění kompetencí a je velmi obtížné určit, které je nejvhodnější. V praxi i v odborné literatuře lze najít mnoho typů členění kompetencí podle nejrůznějších kritérií.

Dle Hroníka (2006) můžeme kompetence členit:

- Ze sociálně psychologického hlediska na **kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení**.
- Podle kompetenční orientace organizace na **orientaci produktovou** (kompetence řešení problému), **orientaci zákaznickou** (kompetence interpersonální), **orientaci provozní a systémovou** (kompetence sebeřízení).

Kompetence můžeme rovněž rozdělit podle toho, jak pomocí nich můžeme předpovídat výkon v určité pracovní pozici, a to na:

- **Prahové kompetence**, což jsou základní charakteristiky, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby splnil přidělené úkoly; jde o základní nevyhnutelné dovednosti, bez nichž by člověk nemohl pracovní pozici vůbec zastávat.
- **Odlišující kompetence**, které rozlišují vynikající výkony od průměrných.

Další pohled na dělení kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z těchto tří kategorií:

- **Manažerské kompetence** (*Managerial Competencies*), jež jsou tvořeny dovednostmi a schopnostmi, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, např. řešení konfliktů, strategické myšlení, koučování a další.
- **Interpersonální kompetence** (*Interpersonal Competencies*), které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními, např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti a další.
- **Technické kompetence** (*Technical Competencies*), jimiž jsou dovednosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici, např. programování, sběr dat a jejich analýza, sestavování rozpočtu a další.

Beneš (2014) člení kompetence na:

- **Odborné kompetence**, které se vztahují na obsahy, předměty a prostředky práce. Přiřazují se k nim např.: všeobecné, odborné a další odborné vzdělání; při výkonu pracovní činnosti získané kompetence; obecné odborné kompetence (jazykové znalosti, práce na PC); specifické znalosti a pracovní techniky.
- **Sociální neboli týmové kompetence**, které mají zaručit zvládnání sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace apod.
- **Metodické kompetence**, kterými se rozumí např.: schopnost vyhledávat a zpracovávat informace; řešení problémů; vedení projektů; úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení; *Time Management*.

Kompetence lze rozdělit i na základě toho, pro kterou skupinu pracovníků jsou určeny, a to na:

- **kompetence klíčové** (pro všechny pracovníky),
- **týmové** (pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené),
- **funkční neboli profesní** (personalistika, finance, marketing atd.),
- **manažerské a vůdcovské** (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

Armstrong (1999) rozlišuje následující typy kompetencí:

- **Behaviorální nebo personální kompetence**, které zahrnují základní vlastnosti jedinců, jež přinášejí do svých pracovních rolí (interpersonální dovednosti, vedení lidí, analytické dovednosti).
- **Kompetence založené na práci nebo povolání** se týkají očekávání na pracovišti a norem a výstupů, které se očekávají od lidí vykonávajících specifické role. Týkají se spíše výsledků než úsilí.
- **Druhové, základní a specifické kompetence** mají všichni lidé v určitém povolání, nezávisle na organizaci, nebo se vztahují k jejich konkrétní roli. Základní kompetence se mohou týkat všech pracovníků organizace. Specifické kompetence se vztahují na určitá pracovní místa nebo na kategorie pracovníků.

Klíčové kompetence

Klíčové kompetence (*Key Competencies*) představují ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurence, poskytují ji konkurenční výhodu na trhu, umožňují budovat nové trhy, přinášejí hodnotu pro zákazníky a tím přispívají k růstu organizace. Tyto kompetence jsou společné a nezbytné pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na jejich pozici a roli v hierarchii organizace.

Klíčové kompetence nemají přímý vztah ke konkrétní pracovní pozici, představují jakési „obecnější kvalifikace“ bez nároků na konkrétní pracovní místo. Jde o všeobecné a specifické znalosti nezbytné pro určitý obor. Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kvalifikací, nikoli však jen úzce odborných, a proto mají také delší životnost (Veteška a Tureckiová, 2008a).

Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004) identifikují klíčové kompetence jako kompetence, které slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny pracovníky důležité. Přispívají k hodnotám organizace, k potřebné organizační kultuře a očekávanému pracovnímu výkonu. Rovněž představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh pracovníků.

Za klíčové kompetence tedy považujeme specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků, které:

- byly předem identifikovány jako nejvýznamnější v situaci, v níž se organizace nachází, a jsou i do budoucna považovány za žádoucí a signifikantní pro další efektivní naplňování vize a poslání organizace;
- sdílejí a ve své činnosti alespoň do určité míry využívají všichni členové organizace, a které jsou projevem organizační kultury jako nástroje řízení v chování pracovníků a jež pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon;
- jsou svojí povahou multidimenzionální (vycházejí z kombinace výše uvedených složek nebo též zdrojů kompetence);
- mají rozvojový potenciál a mohou být dále zdokonalovány dle potřeb organizace, týmu anebo jednotlivce v souladu s cíli organizace i individuálními aspiracemi;
- byly předem popsány, standardizovány a byla pro ně stanovena kritéria měření a vyhodnocování (Veteška a Tureckiová, 2008b).

První dvě uvedené charakteristiky vymezují význam pojmu klíčové kompetence tak, jak jsou chápány v podnikatelské praxi. Poslední tři, popisující

kompetenci jako multidimenzionální, standardizovanou a s rozvojovým potenciálem, lze považovat za obecné znaky různých typů kompetencí, i těch, které nejsou označovány za klíčové.

Belz a Siegrist (2001) podávají následující strukturu klíčových kompetencí:

1. **Sociální kompetence** – schopnost týmové práce; kooperativnost; komunikační dovednosti; schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím.
2. **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – kompetentní zacházení se sebou samým; být svým vlastním manažerem; schopnost reflexe vůči sobě samému; vědomé rozvíjení vlastních hodnot; schopnost posouvat sám sebe a dále se rozvíjet.
3. **Kompetence v oblasti metod** – plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti; vypracovávat tvořivá a neortodoxní řešení; strukturovat a klasifikovat nové informace; dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti; kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn; zvažovat šance a rizika.

VÍTE, ŽE...

... termín *Key Competencies* pochází z anglofonního prostředí a je nástupcem *Competencies*, které již dříve nahradily *basic skills*? Základní dovednosti (*Basic Skills*) označovaly pouze dovednosti spjaté s čtením a počítáním. Postupem času se kladl větší důraz na **životně důležité dovednosti** (*Life nebo Survival Skills*), které posléze vystřídaly kompetence (*Competencies*), tedy pojem zahrnující soubor vědomostí, dovedností a postojů.

V jednotlivých evropských zemích je stále používaná rozdílná terminologie. Zatímco německy mluvící země a vlámská komunita Belgie běžně pojmu klíčové kompetence užívají, jinde se vyskytují pojmy významově částečně odlišné (např. prahové a finální kompetence – frankofonní část Belgie; základní kompetence – Německo, Portugalsko, Lucembursko; klíčové dovednosti – Velká Británie; klíčové kvalifikace – Německo).

Odborníci Evropské komise jednoznačně doporučili užívání pojmu klíčové kompetence (*Key Competencies*). K tomuto závěru dospěli i jiné mezinárodní výzkumy a studie (např. program DeSeCo pod záštitou OECD a iniciativa ASEM týkající se celoživotního učení) (Výzkumný ústav pedagogický, 2015).

Týmové kompetence

Týmové kompetence (*Team Competencies*) popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů a které se mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů.

Funkční (profesní) kompetence

Funkční kompetence (*Professional Competencies*) popisují více specializované vědomosti a dovednosti, potřebné na specifických pracovních pozicích jako personální manažer, vedoucí finančního oddělení, mzdová účetní, pracovník kvality apod. Funkční kompetence by neměly vypovídat pouze o technické dokonalosti, ale měly by být souhrnem specifických vědomostí a dovedností, které zajišťují vysoký výkon (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

Manažerské kompetence

Pojem manažerské (*Managerial Competencies*) kompetence bývá definován různě. Zčásti jej tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího okolí a ekonomicko-sociálního prostředí. Dle Prokopenka a Kubra (1996, s. 23) se kompetencí manažera rozumí „jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti“. Nejde však jen o schopnost a způsobilost manažera, ale také o jeho ochotu a angažovanost plnit pracovní úkoly.

Podle Mužíka (1999) jsou manažerské kompetence kombinací tří aspektů, a to: analytického, interpersonálního a emocionálního. Nároky na kompetence se mění podle odvětví, typu organizace, míry zodpovědnosti, ale obecně je možné rozdělit je do čtyř skupin:

- **Analyticko-koncepční schopnosti** – „co dělat“; soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, např. řízení lidských zdrojů, finance, výroba.
- **Manažerské procesní dovednosti** – „jak to dělat“; umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas apod.
- **Osobní rysy a vlastnosti**. Podle Prokopenka a Kubra (1996) jsou nejčastěji požadovány tyto vlastnosti: pracovitost, schopnost práce v týmech, vlastní hierarchie hodnot, tvořivost, cílevědomost, osobní kouzlo, přízpůsobilost, empatie, důslednost, sebejistota, další osobnostní a profesní rozvoj a vzdělávání.

- **„Know-how“ daného odvětví** – soubor znalostí o daném oboru a vše, co souvisí s dalším rozvojem, znalost konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí.

Prokopenko a Kubra (1996) dělí manažerské kompetence na několik složek, a to na:

- **Znalosti**, což jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech.
- **Povahové rysy**. Určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí. Je však zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnost, splňující požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní vedoucí funkci.
- **Postoje**, které spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. Postoje manažera se odrážejí v jeho chování. Postoje odrážejí měřítko hodnot, které určitá osoba uznává. Hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi člověka a kontakty v prostředí rodiny, školy, společnosti, národnostní skupiny, kultury a zaměstnání. Hodnoty vyjadřují preference člověka a jsou výslednicí výběru mezi konkurujícími si zájmy.
- **Dovednosti**, pomocí nichž jsme schopni dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.
- **Zkušenosti**, které jsou někdy považovány za ukazatele kompetence. Velmi rozšířený je názor, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe. Tento předpoklad nelze akceptovat bez důkladného ověření, neboť praktické výsledky závisejí jednak na příležitosti něčemu se v praxi naučit, jednak na schopnosti a vůli manažera učit se na základě v praxi získaných zkušeností.
- **Technické kompetence**, které zahrnují technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických, strukturálních, procedurálních a finančních aspektů práce.
- **Kompetence v jednání s lidmi** (oblast chování a vystupování), jež zahrnují všechny složky týkající se práce s lidmi, které ovlivňují komunikaci

a jednání manažera s jednotlivci a skupinami a to jak v rámci organizace, tak mimo ni.

Dle Hroníka (2007) lze manažerské kompetence rozdělit na kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi. Tyto dvě kompetence jsou základem práce každého manažera a lze je synonymicky pojmenovat jako „tvrdé“ (technické) a „měkké“ (interpersonální) složky manažerské kompetence. Při podrobnějším zkoumání můžeme manažerské kompetence rozdělit na pět subsystémů:

1. **Osobnost.** Definice osobnosti není v případě manažera jednoduchou záležitostí. Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi mohou být úspěšnými manažery. A proto je důležité zdůraznit, že není možné vypracovat úplný a pozitivní model, univerzální soupis prvků osobnosti a jejich vzájemných vazeb, které by představovaly záruku úspěšného zvládnutí nároků manažerské funkce za jakýchkoli podmínek a v jakémkoli prostředí.
2. **Kompetence manažerské technologie.** Jedná se o zkušenosti, dovednosti a znalosti, které se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace (řízení lidských zdrojů, výroba, kvalita apod.) a k součinnosti mezi nimi.
3. **Sociálně psychologické kompetence.** Tyto kompetence jsou reprezentovány jak obecnými interpersonálními dovednostmi, znalostí druhých lidí, schopnost motivovat je, tak i speciálními manažerskými sociálně psychologickými kompetencemi (delegování, koučování apod.).
4. **Oborové know-how.** Jedná se o soubor základních vědomostí o výrobě, technologii, trhu, trendech daného oboru; o důvěrnou znalost prostředí a konkurence; o osobní vazby s manažerskými či odbornými autoritami daného oboru a o znalost vzájemných vztahů.
5. **Manažerská vize.** Manažerskou vizi je schopen formulovat člověk jisté osobní zralosti, jistých kompetencí manažerské technologie, sociálně psychologických kompetencí a znalosti oborového know-how.

V současné době se stále více prosazuje členění manažerských kompetencí na **funkční kompetence, business kompetence a behaviorální kompetence**. Funkční a business kompetence představují tzv. tvrdé kompetence a behaviorální kompetence představují tzv. měkké kompetence.

VÍTE, ŽE...

... v únoru 2009 proběhl v *EURO RSCG Talents* (od roku 2012 tato společnost vystupuje pod názvem *Havas Worldwide*) průzkum *porovnávající práci se zaměstnanci (Talent Management) v České republice, Velké Británii a v USA?* Průzkumu se zúčastnilo 2800 manažerů z České republiky a míra návratnosti byla 20 %. Pozoruhodné jsou rozdíly, které z průzkumu vyplynuly. České firmy u manažera nejvíce oceňují umění práce s lidmi (86 %) a etiku (73 %). Ve Velké Británii a USA vyšel na první příčce hodnocení kompetencí *Leadership* (62 %). Další výsledek prokázal, že pro mnohé české manažery stále není práce se zaměstnanci prioritou (Talent Management). Talent management označilo za svou prioritu pouze 28 % českých manažerů ve srovnání se 73,3 % manažerů ze zahraničí (Moderní řízení, 2010).

5.3 Kompetenční modely

Jak uvádí Kovács (2009), **kompetenční modely** (*Competency Models*) popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pak strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí. Jaký kompetenční model a s jakou mírou konkretizace jednotlivých kompetencí nakonec vznikne, závisí na záměrech každé organizace.

Kompetenční modely jsou v organizaci užitečným nástrojem v mnoha personálních procesech. Používají se při získávání a výběru pracovníků, při navrhování vzdělávacích a rozvojových potřeb, při hodnocení pracovníků a jsou vodítkem při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerské pozice.

5.3.1 Kdy použít kompetenční modely

Lucia a Lepsinger (1999) sestavili seznam otázek, který slouží jako pomůcka pro manažery organizace při rozhodování, zda jim kompetenční modely pomohou při dosahování vytýčených cílů:

- Získáváte a vybíráte lidi s dovednostmi a schopnostmi, které potřebují nejen v současné době, ale budou je potřebovat i v budoucnosti?