

5.6 Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí (*Competency Based Management – CBM*) neboli řízení lidských zdrojů podle kompetencí (*Competency Based Human Resource Management*) je v současnosti považováno za nejprogressivnější systém personální práce v organizacích. Podle Armstronga (1999) je **CBM** systémem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy do jednoho celku, jehož integrativním prvkem je právě soustava kompetencí (*Competency Framework*). Soustava kompetencí je základem pro všechny personální funkce a slouží jako „spojovací článek“ mezi výkonem jednotlivce a výsledky organizace (viz schéma 5.5).

Jak uvádí Hroník (2008), kompetenční model slouží jako nástroj pro vertikální i horizontální integraci. V ní vytváří společný rámec pro nejvýznamnější personální procesy, kterými jsou (viz schéma 5.6):

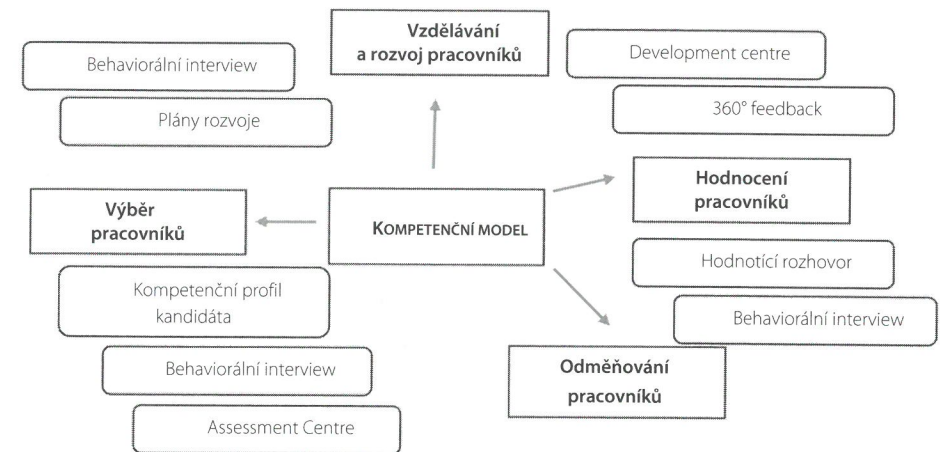
- výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků,
- plánování a řízení kariéry.

Schéma 5.5 Řízení lidských zdrojů založené na kompetencích (CBI)



Zdroj: Exploring HR Management. *Competency Based HR System*. 2015, s. 3 [online]. [26.7.2015]. Dostupné z http://www.explorehr.org/articles/HR_Powerpoint_Slides/Competency-based_HR_System.html

Schéma 5.6 Uplatnění kompetenčního modelu



Pozn.: Kompetenční model zaujímá centrální pozici a poskytuje rámec pro uvedené personální procesy. Ke každému procesu jsou uvedeny některé možné metody, v nichž kompetenční model získává podobu kompetenčního profilu.

Zdroj: HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely. Projekt ESF učít se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 51, ISBN 978-80-904133-2-0

5.6.1 Oblasti využití kompetenčního přístupu

Kompetenční modely hrají důležitou roli v každém procesu řízení lidských zdrojů. Pochopení hodnoty kompetenčních modelů v jednotlivých personálních činnostech vám pomůže posoudit, jak nejlépe můžete kompetenční modely použít ve vaší organizaci. V tabulce 5.4 jsou uvedeny výhody kompetenčních modelů v těch personálních činnostech, ve kterých se dle níže uvedeného průzkumu nejčastěji využívají.

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu realizovaného společností *Trexima (HR Monitor 2014)* bylo zjištěno, že kompetenční model se standardně využívá pro definování požadavků na pracovní místo, při náboru a výběru nových pracovníků a pro vzdělávání a rozvoj pracovníků (viz graf 5.3). Pokud je v organizaci kompetenční model zavedený, je využíván obvykle v 5 oblastech (z 8 zkoumaných). Lze říci, že organizace s více pracovníky a zahraniční podniky využívají kompetenční modely „intenzivněji“, ve více oblastech personalistiky. Je-li kompetenční model využíván jako jeden z podkladů pro odměňování, pak se úroveň zvládnutí kompetencí nejčastěji projevuje již v základní mzdě (u 53 % organizací), méně často pak ve variabilní složce mzdy (41 %) nebo v ročních bonusech (pouze 31 %).

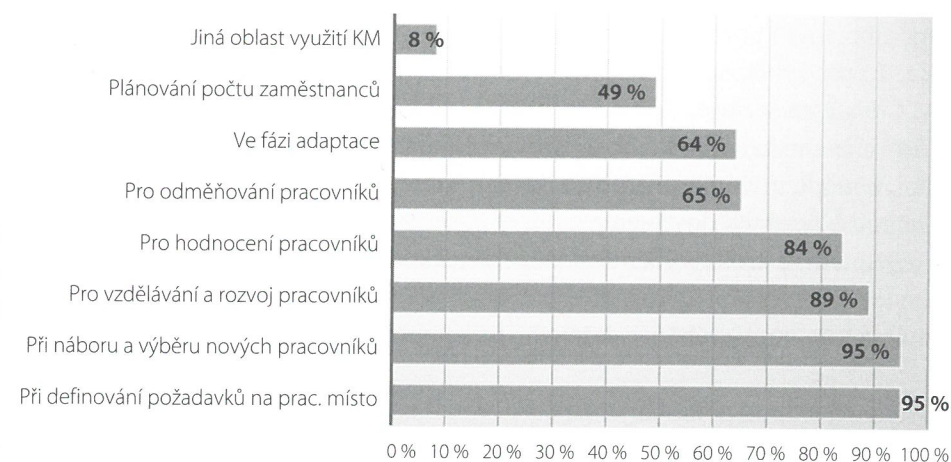
Tabulka 5.4 Výhody kompetenčních modelů v HRM procesech

Výběr	<ul style="list-style-type: none"> poskytuje kompletní obraz o požadavcích na danou pracovní pozici (dovednosti, znalosti, schopnosti) zvyšuje pravděpodobnost výběru lidí, kteří budou na své pozici úspěšní minimalizuje investice do lidí (čas i peníze), kteří nemohou splnit očekávání organizace zajišťuje systematictější výběrový proces pomáhá rozpoznat mezi kompetencemi, které lze rozvíjet a u kterých je jejich rozvoj obtížnější
Vzdělávání a rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> umožňuje pracovníkům zaměřit se na dovednosti, znalosti a charakteristiky, které jim umožňují podávat efektivní výkon zajišťuje, že proces vzdělávání a rozvoje je v souladu s organizačními hodnotami a strategiemi poskytuje rámec pro trvalé koučování a poskytování zpětné vazby pomáhá při rozvoji talentů
Hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> poskytuje informace o tom, co má být monitorováno a měřeno usnadňuje vedení hodnotících rozhovorů pomáhá odlišit vysoce výkonné pracovníky od těch méně výkonných poskytuje pracovníkům informaci o tom, jaký výkon je očekáván jako standard poskytuje nástroj, jak se lépe orientovat v tom, kudy se ubírat při plánování své kariéry

Zdroj: LUCIA, Anntoinette D. a Richard LEPSINGER. *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999, s. 23, ISBN 0-7879-4602-8 (upraveno)

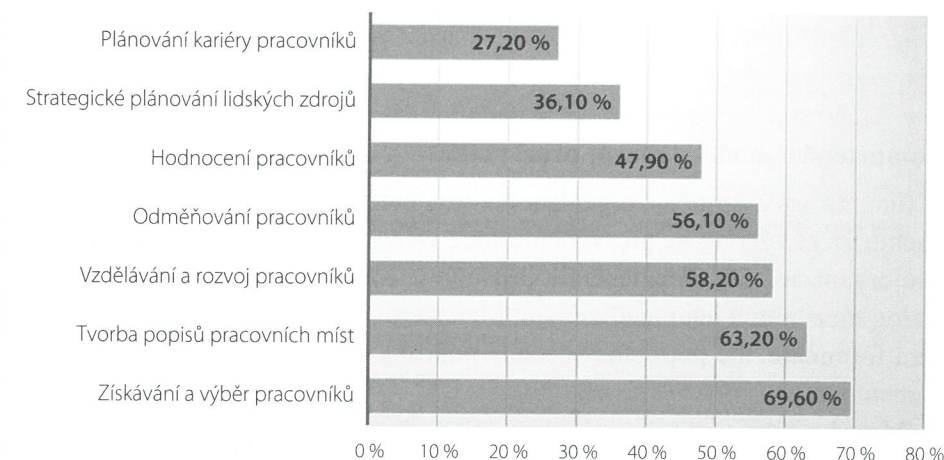
Pro srovnání uvádíme výsledky průzkumu realizovaného v roce 2013 společností *Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa* pod názvem *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 941 středních a velkých organizací (konkrétně se jednalo o 811 středních organizací a 130 velkých organizací). Výsledky průzkumu ukázaly, že kompetenční modely jsou nejčastěji používány při získávání a výběru pracovníků, při tvorbě popisů pracovních míst, při vzdělávání a rozvoji pracovníků, při odměňování a hodnocení pracovníků (viz graf 5.4).

Graf 5.3 Oblasti využití kompetenčních modelů



Zdroj: Trexima. *HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR*, 2014, s. 6 [online]. [9.7.2015].
Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf

Graf 5.4 Oblasti využití kompetenčních modelů

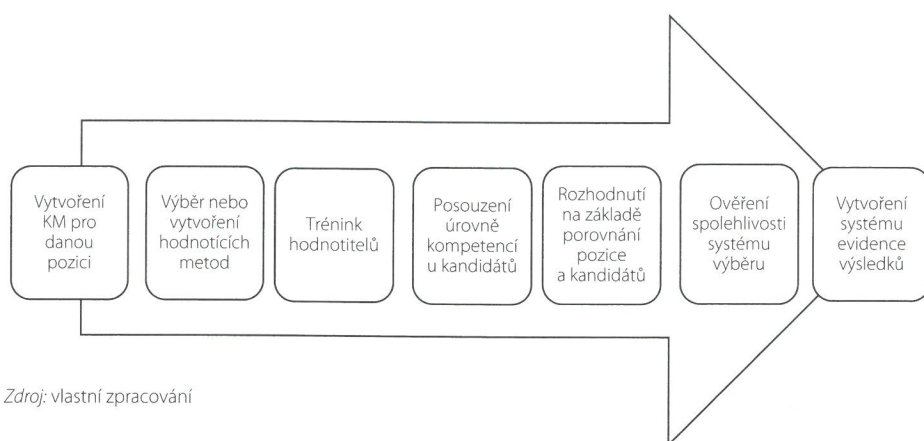


Zdroj: Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, 2013. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, s. 80 [online]. [26.7.2015].
Dostupné z: <http://eduentuzjasci.pl/badania/110-badanie/402-zarzadzanie-kompetencjami-w-uczeniu-sie-przez-cale-zycie.html>

Kompetenční model a výběr pracovníků

Proces výběru založený na kompetenčním přístupu vyžaduje, abychom měli pro danou pracovní pozici k dispozici validovaný kompetenční model, který zajišťuje, že při výběrovém rozhovoru (k nejčastěji používaným rozhovorům patří tzv. *Competency Based Interview*, který je podrobně popsán v kapitole 5.5) jsou brány v úvahu kritéria, která zajistí vysoký pracovní výkon. Ke každé kompetenci v modelu máme příklady chování, které lze v reálné situaci pozorovat. K němu se snadněji dostaneme v rámci *Assessment Centre*. Schéma 5.7 znázorňuje jednotlivé kroky výběru založeného na kompetencích.

Schéma 5.7 Kroky výběru založeného na kompetencích



Zdroj: vlastní zpracování

Kompetenční model a rozvoj pracovníků

O tom, že stále se učící organizace a kompetentní lidé představují klíčové konkurenční výhody, se přesvědčuje stále více vrcholových manažerů a majitelů organizací. V kompetenčním přístupu je rozvoj pracovníka vnímán jako dialog mezi ním a jeho nadřízeným. Manažerovi už nestačí jednoduché vyplnění formuláře, ale potřebuje všechny pokroky i neúspěchy analyzovat a dokumentovat.

Manažer sehrává v takové kultuře roli podporovatele, nejen statisty a závěrečného hodnotitele. Odpovědnost za rozvoj je přesouvána na samotné pracovníky a manažer jim je na cestě k vyšší výkonnosti všemocně nápomocen (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

Jak uvádí Hroník a Vedralová a Horváth (2008), v rámci kompetencí a kompetenčních modelů jsou vytvářena kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možnosti. Stejně tak je můžeme používat při

vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků. Na základě identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení, pracovní skupiny/týmu a jedince je pak designován rozvojový program.

Kompetenční modely a hodnocení pracovníků

Je zřejmé, že hodnocení kompetencí nepokrývá celý obsah hodnocení. Přesto je jeho významnou součástí, protože je základem pro další rozvoj pracovníka. Hodnocení pomocí modelu kompetencí můžeme považovat za velmi účinný nástroj kontroly a usměrňování manažerského chování a jednání v procesu řízení.

Při vytváření systému hodnocení založeného na kompetencích bychom měli postupovat v následujících krocích:

- Identifikace kompetencí potřebných k vynikajícímu výkonu v dané pozici. Je nutné definovat i očekávanou míru rozvoje kompetencí.
- Vytvoření modelu, ve kterém je definována celková koncepce, způsob hodnocení, pravidelnost hodnocení, záznamové formuláře a ostatní podklady potřebné pro celkovou funkčnost systému.
- Zaškolení manažerů a ostatních pracovníků v používání hodnotícího formuláře a v jednotném chápání hodnocených kompetencí, tedy trénink dovedností potřebných pro realizaci hodnotícího rozhovoru. Formulář musí obsahovat prostor, kde se zaznamenávají konkrétní behaviorální projevy každé kompetence. V průběhu roku musí pracovník a jeho nadřízený získávat důkazy o přítomnosti kompetence a o míře jejího rozvoje (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

Výsledkem hodnocení pracovníků na základě kompetenčního modelu je shoda mezi hodnoceným a hodnotitelem v následujících bodech:

- znalost aktuální úrovně kompetencí,
- vyžadované úrovni kompetence,
- akčním plánu a rozvojových cílech hodnoceného pracovníka,
- formě pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného (Kovács, 2009).

Kompetenční modely a odměňování pracovníků

Nejnáročnější je propojení systému hodnocení kompetencí se systémem odměňování. Odměňování samo o sobě je velmi citlivou záležitostí a jakékoliv změní

ny musí být pečlivě promyšleny, připraveny, komunikovány a řízeny. Hlavním požadavkem na systém odměňování je, aby podporoval motivaci pracovníků, aby byl transparentní a spravedlivý. Hodnocení kompetencí je realizováno nejčastěji jedenkrát ročně a této periodě odpovídá také změna pevné složky mzdy/platu. Úzký vztah mezi úrovní kompetence a výší pevné složky platu/mzdy vychází z principu členění platových/mzdových tarifů (stupňů) podle schopnosti pracovníků vykonávat různě náročné pracovní činnosti (podle úrovní kompetencí), nikoliv podle zastávané pozice, počtu odpracovaných let apod.

Dle Armstronga (2007a) je odměňování na základě kompetencí vhodné tam, kde jsou kompetence klíčovým faktorem a kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy a zároveň tam, kde existují dobře vytvořené kompetenční modely. Výhodou odměňování na základě kompetencí je, že zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní kompetencí a povzbuzuje k rozvoji kompetencí. Hlavní nevýhoda je spatřována v obtížnosti posuzování úrovní kompetencí.

5.6.2 Implementace a fungování řízení podle kompetencí

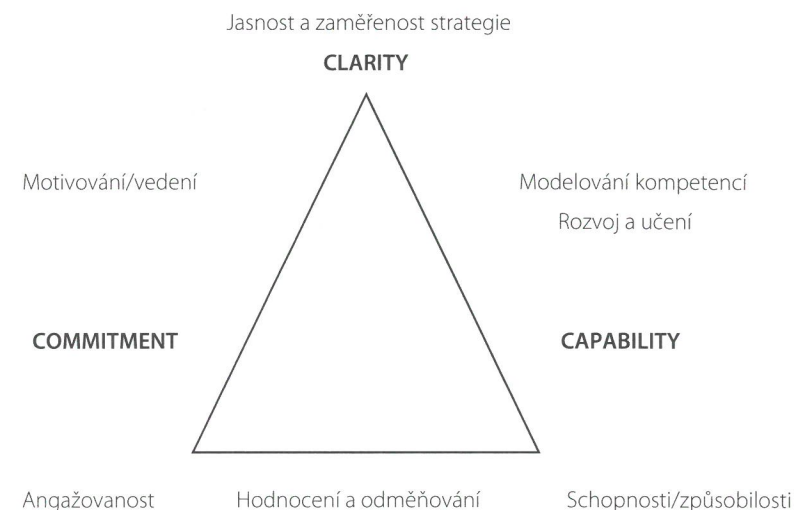
Jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008b), klíčem k úspěšné implementaci systému CBM je především shoda všech účastníků na tom, že CBM přinese výhodu nejen organizaci, ale také jejím ostatním členům. CBM plní rovněž funkci vzdělávací a rozvojovou a především motivační a retenční. CBM je přístupem, který předpokládá a podporuje flexibilitu, zaměřenost na zákazníka, rychlou reakci na změny na trhu i možnost anticipovat změny a provádět akce vedoucí k úspěšné implementaci inovací apod.

Pro zavádění systému řízení podle kompetencí do organizace je nezbytné nejen vytvořit funkční projekt změny a zajistit dobrou informační kampaň, ale především chápat systém CBM jako integrální součást strategického řízení a vedení lidí v organizaci. V této souvislosti se používá zásada „3C“: *Clarity – Capability – Commitment* (viz schéma 5.8). Jedná se o následující tři faktory, působící ve vzájemné součinnosti:

- 1. Jasná a na cíl zaměřená strategie** vycházející z vize a poslání organizace, které jasně, srozumitelně a ve shodě s hodnotami a cíli kultury organizace stanovují budoucí cílový stav a hlavní účel existence a fungování organizace ve vztahu k hlavním „cílovým skupinám“. Součástí strategie organizace a z ní odvozené personální strategie je jasně deklarovaný

vaný závazek umožňovat pracovníkům rozvoj jejich kompetencí a přispívat k tomuto rozvoji prostřednictvím strategických procesů intra- i inter-organizačního učení (např. prostřednictvím aplikace myšlenek učící se organizace) v kombinaci se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci jako jeho nejvíce formalizované složky. Ve fázi úvah o formulaci strategie je nutné, aby byly vymezeny klíčové kompetence organizace. A právě v této fázi nacházíme základ kompetenčního modelu na úrovni organizace jako celku, ve kterém jsou uvedeny ty kompetence, které souvisejí s výkonovými i tzv. sociálními (z hodnot organizační kultury odvozenými) cíli organizace.

Schéma 5.8 Předpoklady implementace a fungování CBM



Zdroj: VETEŠKA, Jaroslav a MICHAELA TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008b, s. 91, ISBN 978-80-86723-54-9

- 2. Kompetence členů organizace.** Již při vytváření strategie a plánování lidských zdrojů musí manažeři umět odpovědět na otázky týkající se dostupnosti svých interních lidských zdrojů a rozložení jejich aktuálních kompetenčních profilů. Rovněž musí management organizace zvážit, kdo jsou potenciální vhodní uchazeči o zaměstnání, koho a kdy bude organizace potřebovat, v jakém množství a struktuře kompetencí, kde a jak bude takové lidi hledat. Úspěšnost procesu plánování lidských zdrojů závisí na

tom, zda byly dobře nadefinovány modely kompetencí, a to jak na úrovni organizace, tak pro jednotlivé pracovní pozice. Aplikace CBM v systému řízení a rozvoje lidských zdrojů se netýká pouze procesů plánování, získávání s výběru pracovníků, ale také dalších strategických personálních procesů, jakými jsou plánování a řízení kariéry, plánování nástupnictví a v souvislosti se systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků usilovat o rozvoj těch kompetencí, které jsou aktuálně i vzhledem ke strategickým cílům organizace rozhodující. Nezbytným předpokladem zavádění CBM do organizace je již fungující systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a schopnost, možnost a ochota personalistů podílet se na implementaci CBM do organizace.

- 3. Angažovanost.** Této problematice je věnována první kapitola této knihy. Dle Vetešky a Tureckiové (2008b, s. 93) je angažovanost „takový pracovní postoj zaměstnanců, kterým vyjadřují svoji ochotu a schopnost (kompetenci) podávat výkon nad rámec standardu a dále rozvíjet své kompetence, a dosahovat tak úspěchu v pracovních situacích“.

Výhodou dobře nastaveného a užívaného **systému řízení podle kompetencí** je vedle zainteresovanosti všech pracovníků organizace do jeho provádění také jeho flexibilita, kontextuální podmíněnost a spjatost pojetí kompetencí se strategií a kulturou organizace.

Z hlediska řízení lidských zdrojů dochází k dalšímu posunu, který umožňuje nejen dosazovat správné lidi na správná místa a ve správný čas, ale rovněž také k pomoci nalézat ve správném čase správná místa pro správné lidi, eventuálně tato místa upravovat tak, aby se pro správné lidi lépe hodila (*Job Sculpturing*).

Systém řízení založený na kompetencích vede zároveň k odlišení mezi vysoce výkonnými a méně výkonnými pracovníky.

Prostřednictvím aplikace **systému řízení podle kompetencí** se také mění vztah mezi pracovníky a manažery ve smyslu větší odpovědnosti jednotlivců za vlastní rozvoj a za plánování vlastní kariéry.

Pojetí řízení podle kompetencí jako systému, který integruje personální procesy, vytváří jejich vazbu na strategické řízení a plánování a vede k provázanosti mezi personálními a klíčovými procesy uvnitř organizace, tak zároveň vede ke změnám v požadavcích na personální práci vykonávanou personalisty a liniovým a vrcholovým managementem organizace. Naplňuje se tak v plném smyslu pojetí tzv. *People Managementu*, kdy za práci s lidmi odpovídají mana-

žeři organizace, kterým k tomu personalisté dodávají koncepční, metodickou a poradenskou podporu.

K rizikům spojených s implementací CBM a jeho používáním patří především nedostatek času a finančních prostředků a kompetencí tvůrců a hlavních nositelů změny, odpor lidí ke změně, nepochopení rozsahu a dosahu změn, které s sebou CBM pro organizace přináší a nepochopení konceptu CBM.

Otázky k zamyšlení

1. Definujte pojem kompetence a kompetenční model.
2. Na základě kterých kritérií můžeme členit kompetence? Uveďte příklady kompetencí v jednotlivých skupinách.
3. Jaké znáte přístupy k tvorbě kompetenčních modelů? Uveďte jejich výhody a nevýhody.
4. Charakterizujte jednotlivé fáze procesu tvorby kompetenčních modelů.
5. Pomocí kterých metod můžeme měřit úroveň kompetencí?
6. Vysvětlete, co znamená systém řízení podle kompetencí?