

Management
kompetenci

Business

A fixed point in a
changing world

Mgr. Daniela Černá, DBA



Senior HR profesionálka se zkušenostmi jak z vedení HR týmů v mezinárodních korporacích, tak z poradenství.



Zaměřuje se především na HR oblasti odměňování a benefity a Talent Management.



Zajímá se o datovou analytiku a Agile.



V HR více než 25 let. Posledních 6 let sdílela své znalosti a zkušenosti se studenty Vysoké školy ekonomicko-ekonomické v Praze.



Od roku 2018 pracuje CZ pobočku NNIT/Aeven jako konzultant v oblasti Comp&Ben, od listopadu jako Global Comp&Ben Lead.

Obsah

Co je to kompetence

Podstata kompetenčních modelů

Jak se tvoří

Kde je najdeme

Kompetence pro budoucnost



We live in a

WUCA

world

Seven Disruptors

Technology is everywhere
6 billion+ smartphones in the world by 2020

Source: IHS Markit



AI, cognitive computing, robotics affordability
\$500,000 in 2008
\$22,000 today

Source: Deloitte



Tsunami of data
9x more in the last two years

Source: Deloitte



Explosion in contingent work
US contingent workers 40% by 2020

Source: Intuit 2020 Report



Change in nature of a career
2.5 - 5 years: Half-life of skills

Source: Deloitte



Diversity and generational change
Millennials reaching 50% of workforce

Source: Deloitte Global Millennial Study



Jobs vulnerable to automation

35% UK
47% US
77% China

Source: WDR 2016



The seven disruptive trends shaping the future of work

Průmysl 4.0

Autonomní roboti

Simulace

Horizontální a
vertikální
systémová
integrace

Průmyslový
internet věcí

Kybernetická
bezpečnost

Cloud

Aditivní výroba

Rozšířená realita

Velká data a
analytika

Průmysl 4.0

3,5 mio

85 mio

8,5 bn USD

FUTURE OF THE WORKPLACE 2030+

JOB TITLES FROM THE FUTURE



The Emotional Workplace

Head of Hoopla
Vice President of NO
Cultural Translator
New Diversity Officer

The Physical Workplace

Flash Team Designer
Data Sense-Maker
Sensorial Integration Designer
Bring Your Own Device Virtual Assistant

The Technological Workplace

AI Educational Programmer
Intelligent Reduction Specialist
Ideas Broker
Creativity Coach

The Purposeful Workplace

Alliance Strategist
Professional Rebel
Purpose Agent
Active Listener
Soft Power Asset Evaluator

The Emotional Workplace

Head of Hoopla

The Head of Hoopla's job is to create the environment where energy is generated. It could be internal energy – it could be external energy. Energy connects people and the connections create value.

Vice President of NO

The only person within an organisation allowed to say no to a new project. Everyone else is allowed to say yes, but if you need 'No' you need to go to the VP of NO.

Cultural Translator

A dedicated person to iron out issues caused by cultural translation differences in tomorrow's diverse and inclusive institution. This role can be partly automated or augmented by AI.

New Diversity Officer

Scrutinises organisational diversity to optimise innovation capacity and avoid 'group think'. Considers neuro-diversity, in addition to ethnicity, gender and age.

The Physical Workplace

Flash Team Designer

On-demand and task-based design / ideation role. Flash teams may be formed from core staff and networked teams of remote talent. This is an AI augmented role.

Data Sense-Maker

Assesses validity of raw data to understand what it means/how it can be used. People with a background in the humanities are suited to the role and collaborate closely with diversity officers and anti-bias engineers.

Sensorial Integration Designer

Creates sensory input and solutions for seamless blending of virtual and mixed realities

BYOD (bring your own device) virtual assistant

Ensures that all employees' personal devices are up to date and connected to all the services, communication and information streams that are relevant.

The Technological Workplace

AI Educational Programmer

Software and applications need to learn too, and the purpose of this role is to design intelligent education for AI-powered software and devices.

Intelligent Reduction Specialist

A professional summariser who works to extract the meaningful from the complex and ease the cognitive stress and demands for employees' attention and time.

Ideas Broker

Some people are great at having ideas, while others are brilliant at designing, testing or executing them. The broker connects people, organisations and ideas.

Creativity Coach

Tasked with monitoring and auditing the state of creativity within an organisation, also launching initiatives to find/harness individual and team creativity.

The Purposeful Workplace

Alliance Strategist

Planning role designed to build and maintain alliances with all stakeholders across society. Also responsible for monitoring validity/authenticity of existing relationships.

Professional Rebel

A corporate agent provocateur, here to challenge the status quo boost creativity and innovation and counter group think.

Purpose Agent

Counselling role to help individuals find and hone their purpose, also assisting with designing career and learning paths. Also connects talent with the right organisations.

Active Listener

Confidential sounding board for 'small data' revealed in workplace life. Success stories and pain points are equally important. Also undertakes regular anonymised organisation-wellbeing audits. Human-only role, although AI may assist with auditing analysis.

Co je to
KOMPETENCE?

Učitelé

Kompetence

- Způsobilost

→ soubor předpokladů k činnosti



- Přisuzovaná nejen lidem, ale i organizacím

Kompetence organizace x individuální kompetence

Kompetence organizace

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

Přístup od organizace
k jednotlivci

Individuální kompetence

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

Přístup od jedince
k organizaci

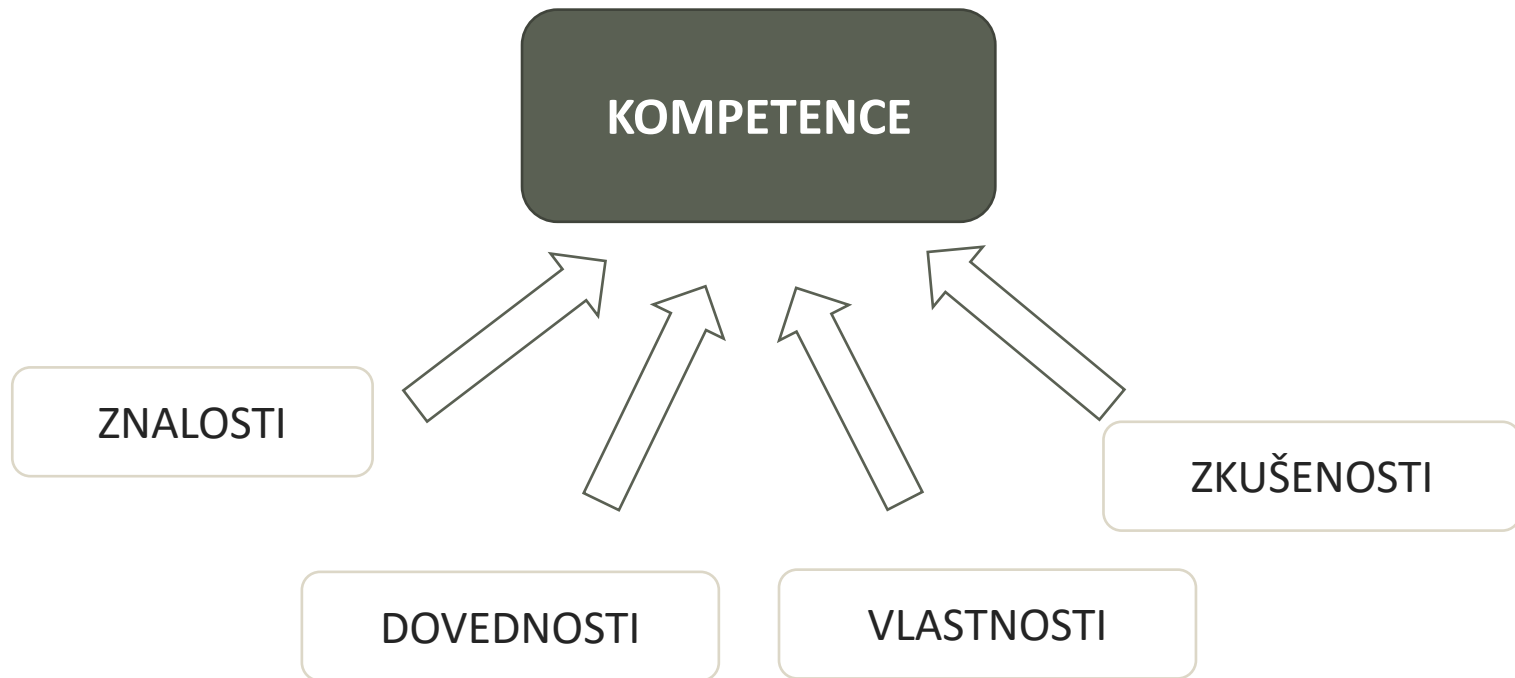
Kompetence vs. Kompetentnost

| <i>Kompetence (Competence)</i> | <i>Kompetentnost (Competency)</i> |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Založená na dovednostech | Založená na chování |
| Atributy práce | Atributy osoby |
| Zaměřená na proces | Zaměřená na výsledek |
| Standard | Způsob chování |
| Co se měří | Jak bylo dosaženo standardu |

V organizační praxi je důležité definovat a zároveň sledovat žádoucí či potřebné kompetence, navázané na organizační hodnoty, misi a vizi.

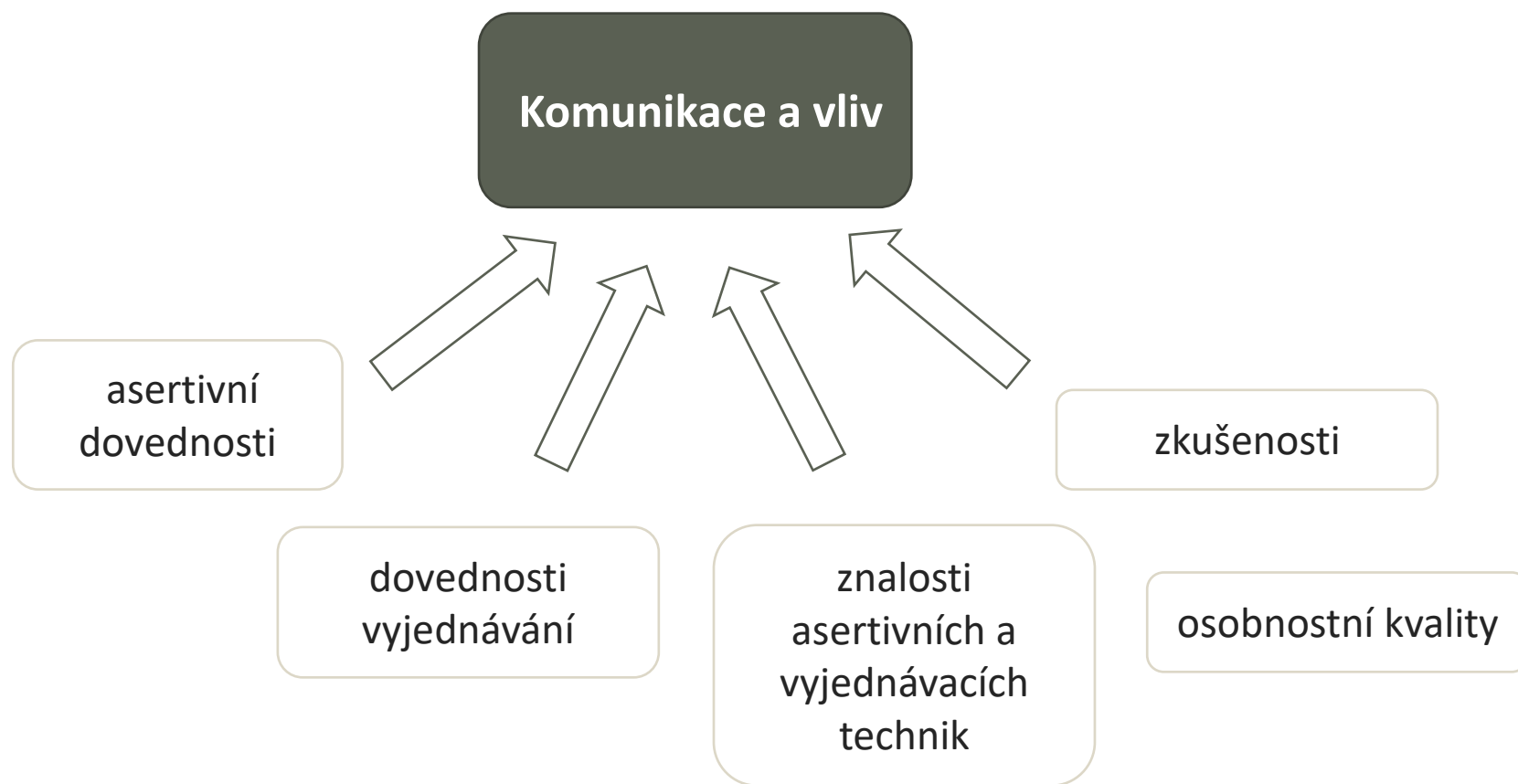
V praxi (například v rámci řízení pracovního výkonu) sledujeme kompetentnost zaměstnanců, čili jak daný set kompetencí v praxi aplikují, využívají.

Vymezení kompetence

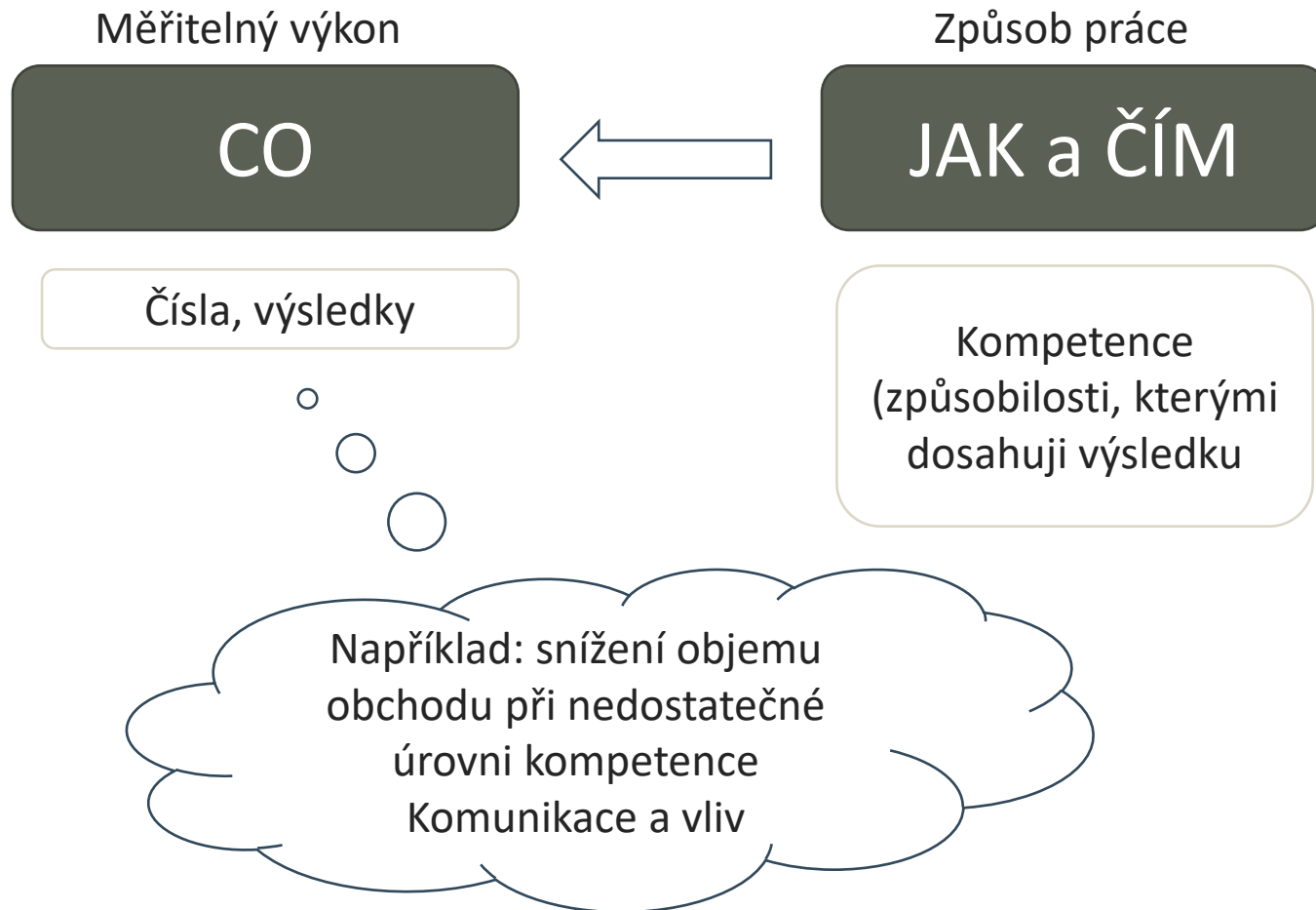


Vzorek **chování**, který vyrůstá z trsu znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností.

Kompetence



Vztah kompetencí a výkonu



Seznam kompetencí

- Centrální databáze kompetencí
- <https://cdk.nsp.cz/>

Hledat v centrální databázi kompetencí

Hledat

Odborné znalosti a dovednosti

Zobrazit detaily

Obecné dovednosti

Zobrazit detaily

Měkké kompetence

Zobrazit detaily

Digitální kompetence

Zobrazit detaily

1.3

Spravovat data, informace a obsah v digitálním prostředí. Organizovat a zpracovávat je ve strukturovaném prostředí.

Úrovně digitální kompetence

Základní

Dokáže sám na základní úrovni nebo s dopomocí určit, jak jednoduchým způsobem uspořádat, uchovat a zpětně získat data, informace a digitální obsah pro svoji konkrétní pracovní situaci.

Mírně pokročilý

Dokáže sám do strukturovaného prostředí uspořádat, uchovat a zpětně získat data, informace a digitální obsah pro svoji konkrétní pracovní situaci.

Pokročilý

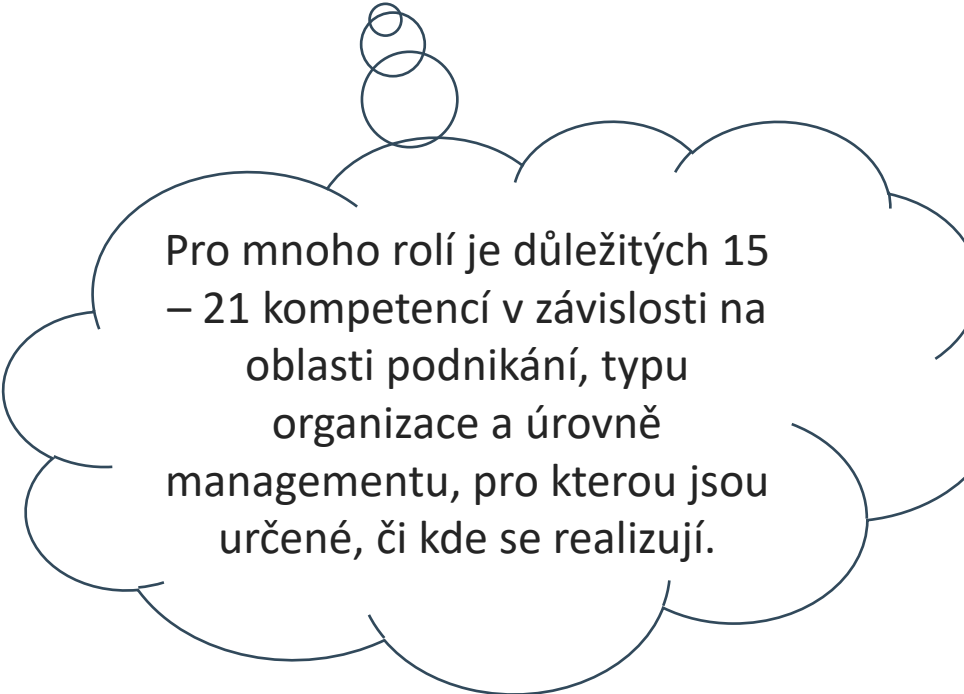
Vede ostatní a umí do strukturovaného prostředí nejlhodněji a nejsnadněji přizpůsobit, uspořádat, uchovat a zpětně získat data, informace a digitální obsah pro svoji pracovní situaci.

Specializovaný

Dokáže vytvářet řešení složitých problémů s mnoha vzájemně na sebe působícími faktory, která jsou spojena s řízením, uspořádáním, uchováváním a zpětným získáváním dat, informací a digitálního obsahu do strukturovaného prostředí pro jakoukoli pracovní situaci.

Seznam kompetencí

- Lomingerův systém (model) kompetencí - založen v roce 1991 a aktuálně je jeho vlastníkem Korn Ferry International.
- V současné době je model 67 kompetencí využíván v talent managementu
- 67 kompetencí je seskupeno do 6 faktorů:
 - Strategické dovednosti
 - Operační dovednosti
 - Odvaha
 - Energie a nasazení
 - Organizační dovednosti
 - Personální a interpersonální dovednosti



Pro mnoho rolí je důležitých 15 – 21 kompetencí v závislosti na oblasti podnikání, typu organizace a úrovni managementu, pro kterou jsou určeny, či kde se realizují.

- | | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Zaměření na činnost | 26. Humor | 51. Řešení problémů |
| 2. Řešení dvojznačnosti | 27. Informování | 52. Řízení procesů |
| 3. Přístupnost | 28. Řízení inovací | 53. Tah na výsledky (tah na branku) |
| 4. Vztahy k nadřízenému | 29. Čestnost a důvěra | 54. Rozvoj sebe sama |
| 5. Schopnosti podnikat | 30. Intelektuální síla | 55. Sebepoznání |
| 6. Úsilí o kariéru | 31. Mezilidské porozumění | 56. Hodnocení lidí |
| 7. Zájem o přímé zprávy | 32. Učení se „za pochodu“ | 57. Stát osamoceně (samostatnost) |
| 8. Komfort pro vyšší management | 33. Naslouchání | 58. Strategická agilita |
| 9. Velitelské (řídící) dovednosti | 34. Manažerská odvaha | 59. Řízení pomoci systémů |
| 10. Soucit | 35. Řízení a odměňování práce | 60. Budování efektivních týmů |
| 11. Vyrovnanost | 36. Motivace druhých | 61. Technické učení se |
| 12. Řízení konfliktů | 37. Vyjednávání | 62. Řízení času |
| 13. Konfrontace s přímými zprávami | 38. Organizační agilita | 63. Úplné pracovní systémy (např. TQM/ISO/Six Sigma) |
| 14. Tvořivost | 39. Organizování | 64. Porozumění druhým |
| 15. Zaměření na zákazníka | 40. Zvládání paradoxů | 65. Řízení vize a cílů |
| 16. Včasné rozhodování | 41. Trpělivost | 66. Pracovní/životní bilance |
| 17. Kvalita rozhodování | 42. Vztahy s vrstevníky | 67. Písemná sdělení |
| 18. Přenášení pravomoci (delegování pravomoci) | 43. Vytřvalost | |
| 19. Vypracování přímých zpráv a ostatní | 44. Osobní sdělení | |
| 20. Vydávání pokynů ostatním | 45. Osobní učení se | |
| 21. Řízení rozmanitosti (diverzita) | 46. Perspektiva | |
| 22. Etika a hodnoty | 47. Plánování | |
| 23. Nestrannost vůči přímým zprávám | 48. Politické porozumění | |
| 24. Funkční/technické dovednosti | 49. Prezentační dovednosti | |
| 25. Najímání a obsazení personálem | 50. Stanovení priorit | |

Případová studie 1

Definování kompetencí

Definování kompetencí

Klasifikace kompetencí

Sociálně psychologický
model

Kompetence řešení
problému

Interpersonální
kompetence

Kompetence sebeřízení

Organizační model

Produktové vůdcovství

Zákaznická orientace

Provozní dokonalost

Členění kompetencí (Tyron)



Manažerské kompetence

Schopnosti a dovednosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera



Interpersonální kompetence

Nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními



Technické kompetence

Souborem dovedností a znalostí, vztahující se ke konkrétní pozici

Členění kompetencí (Carroll & McCrackin)



Klíčové (společné pro všechny)

Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu



Týmové (súležitě pro týmovou práci)

Specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky



Vůdcovské a manažerské (důležité pro vedoucí pozice)

Je kladen důraz na kompatibilitu osobnosti jednotlivce s vytvářenou firemní kulturou



Funkční (důležité pro konkrétní funkci)

Popisují specializované vědomosti a dovednosti, potřebné na pozicích jako projektový manažer, výrobní inženýr nebo vedoucí oddělení služeb zákazníkům

Proč řídit
kompetence?

Business

Proč řídit kompetence?



Zvýšený výkon a
produktivita
zaměstnanců



Efektivní získávání a
udržení talentů



Cílený rozvoj a
školení
zaměstnanců

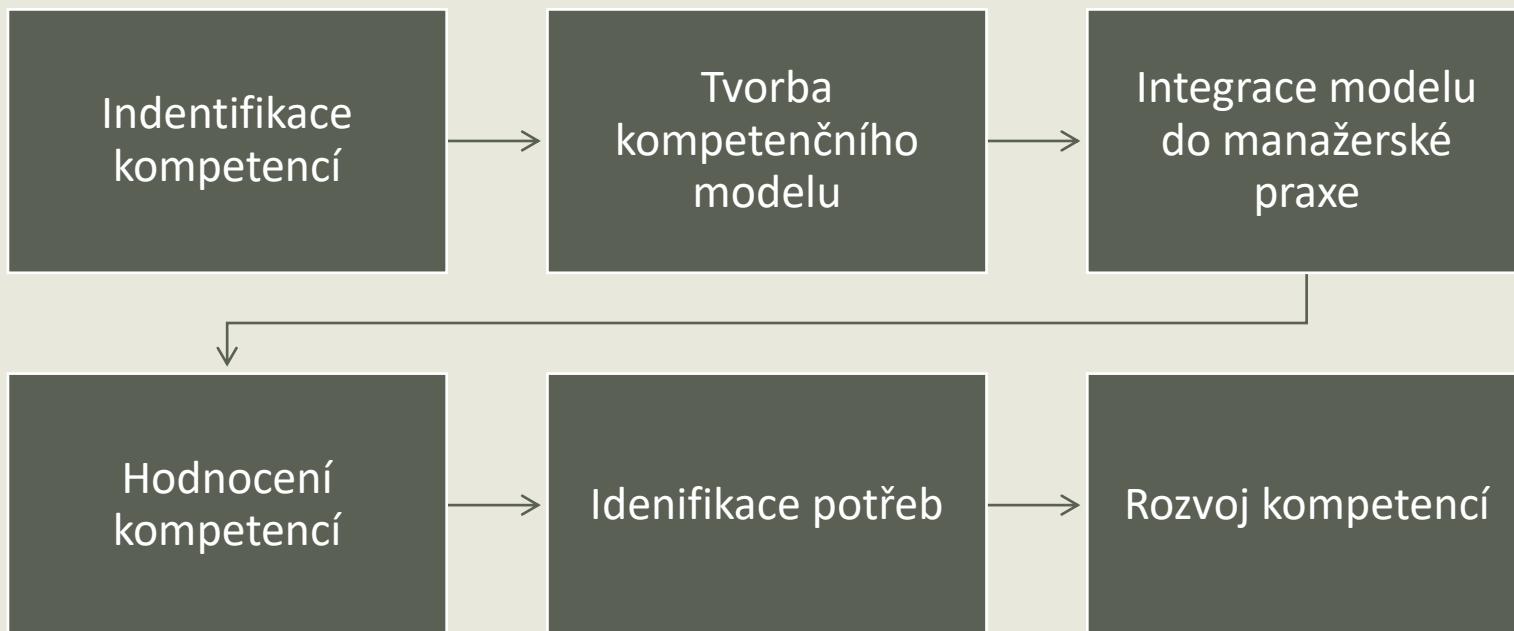


Větší soulad s
organizačními cíli



Lepší plánování
nástupnictví

Proces



Kompetenční model

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

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

Kompetenční model (2)

- KM – cesta k řízení výkonu a diverzity
- Max 10 až 12 kompetencí, průměr 5 až 7 sledovaných
- Vytvoření shora i zespoda
- Po vytvoření průběžně upravován
- Využívání zejména ve firmách, kde je personalistika a ŘLZ pro vedení firmy klíčové

Propojující

Uživatelsky nenáročný

Jednotný

Široce využitelný

Typy KM

Model klíčových kompetencí

- Společné a nezbytné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na pozici a roli ve firmě
- Souhrn kompetencí týkajících se spolupráce či zlepšování procesů
- Zásadní pro manažery na všech úrovních

Specifický model

- Identifikace kompetencí pracovníka a jejich úrovně potřebné k dosažení úspěchu na konkrétní pozici v konkrétní firmě
- Díky tomuto modelu je umožněno sladit kompetence s prioritami firmy
- Vyžadován detailní popis chování pracovníků korespondující s cíli jejich útvarů

Generický model

- Osvědčený seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozici (obchodník, personalista, finanční ředitel)
- Tvořen na základě zkušeností personálních agentur
- Nezahrnuje specifika konkrétní firmy – vlivem odlišného chování a zaměření firem se mohou projevovat různě, zejména v kladení důrazu na specifické kompetence

Výhody kompetenčního modelu

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

CENTRÁLNÍ DATABÁZE KOMPETENCÍ
autonomní systém pro správu znalostí, dovedností a
měkkých kompetencí

Případová studie 2

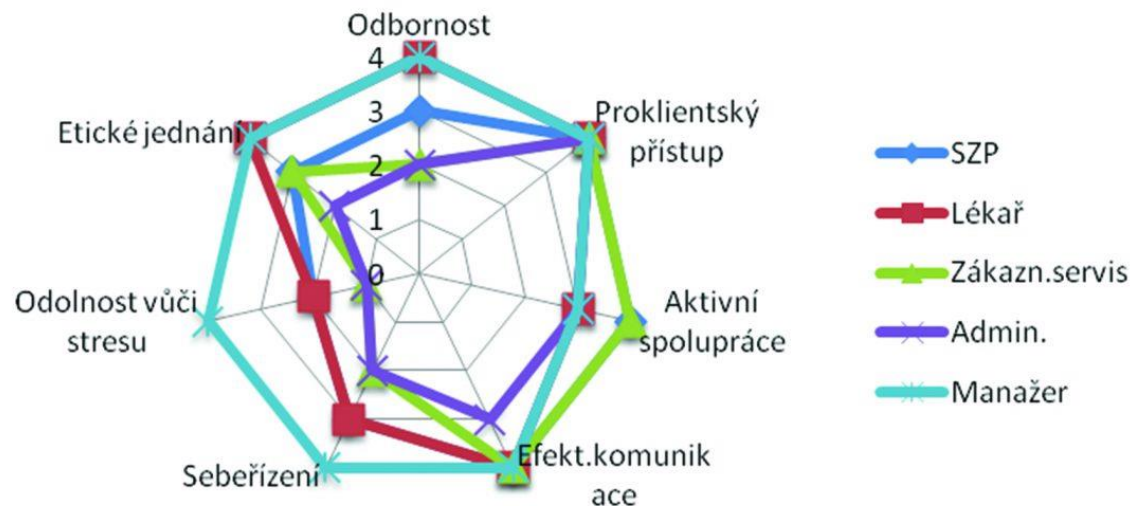
Tvorba kompetenčního modelu

Učitel

4.4 Kompetenční model ředitele školy

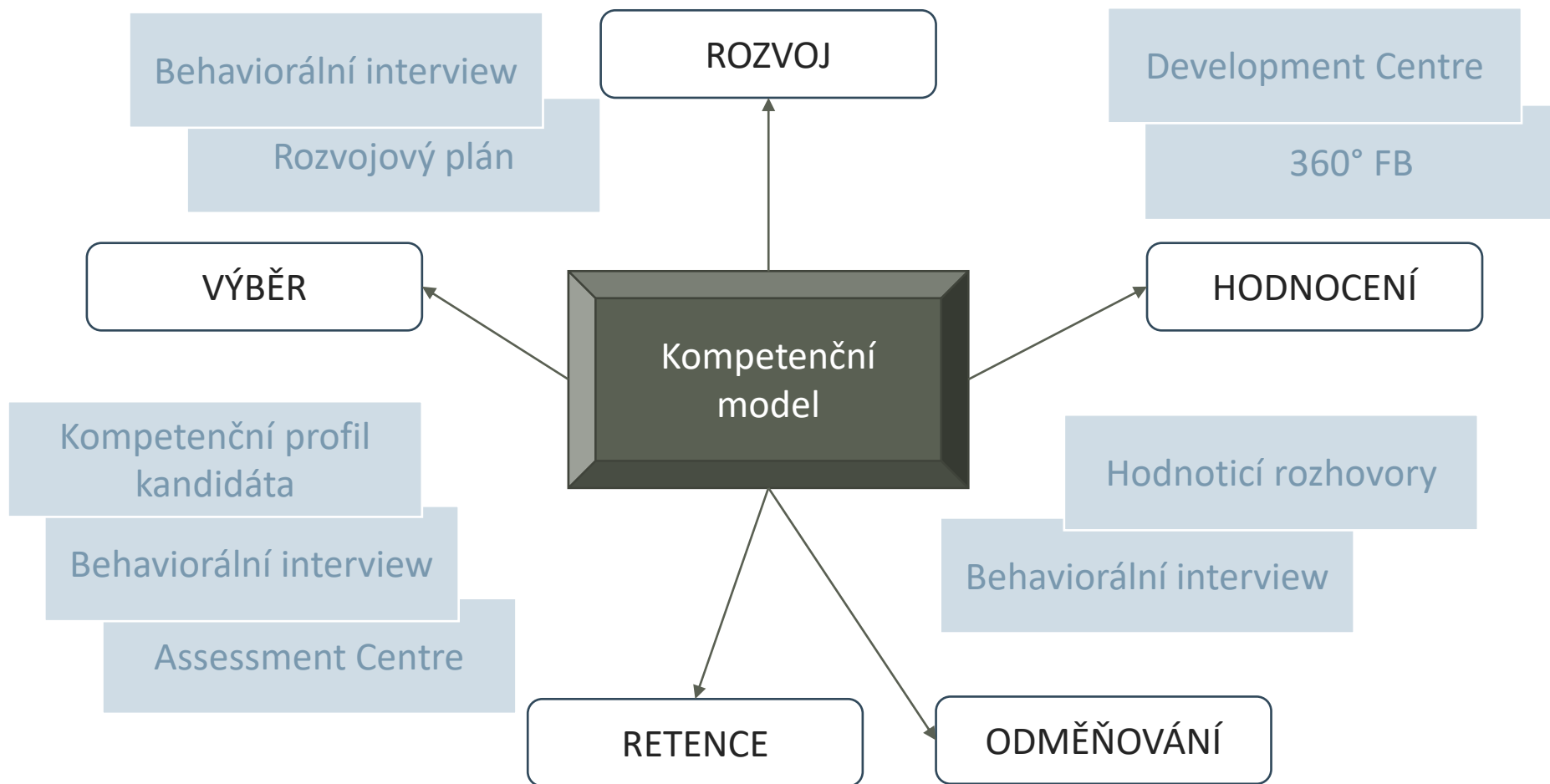
| | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| lídrovské (strategické myšlení) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavení a naplňování vize ▪ stanovení priorit ▪ prezentace a propagace školy ▪ motivace pracovníků |
| manažerské (rozvoj, organizace) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ stanovení strategie ▪ personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení) ▪ zajištění zdrojů (projekty, granty) ▪ chod systému (výkon manažerských funkcí) |
| odborné (vzhledem k funkci) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ znalost právních a ekonomických předpisů ▪ znalost školského kontextu ▪ komunikační schopnosti ▪ jazykové vybavení |
| osobnostní | <ul style="list-style-type: none"> ▪ time management ▪ seberozvoj, schopnost sebereflexe ▪ přijímání rozhodnutí ▪ práce se stresem |
| sociální | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavování týmů ▪ řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu ▪ spolupráce s partnery ▪ akceptování podmínek |
| řízení a hodnocení edukačního procesu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ plánování a vytváření kurikula ▪ evaluace procesu (srovnávací šetření žáků) ▪ implementace nových poznatků do edukačního procesu ▪ využití zpětné vazby pro zlepšování procesu |

Kompetenční model



Obr. 4.1: Kompetenční model ředitele školy

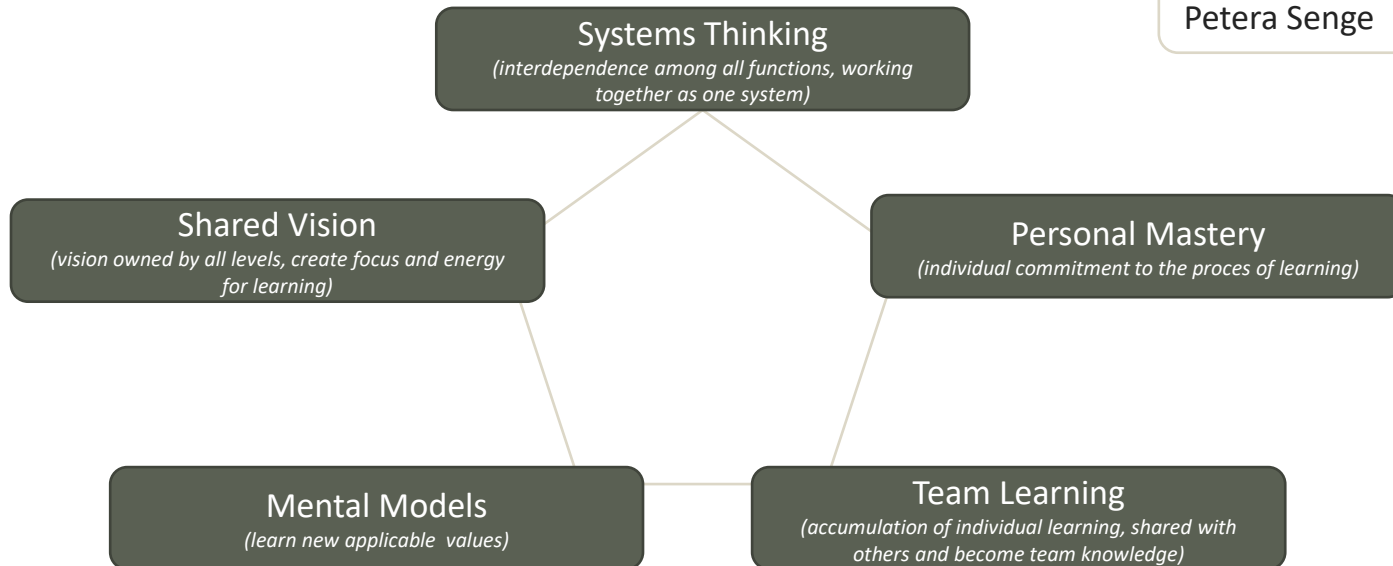
Uplatnění KM



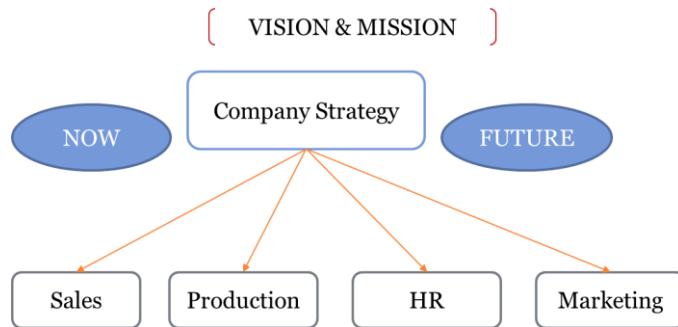
Učící se organizace

- Učící se organizace je společnost, která usnadňuje učení svých členů a neustále se transformuje.

Pět disciplín dle Petera Senge



Filosofie L&D

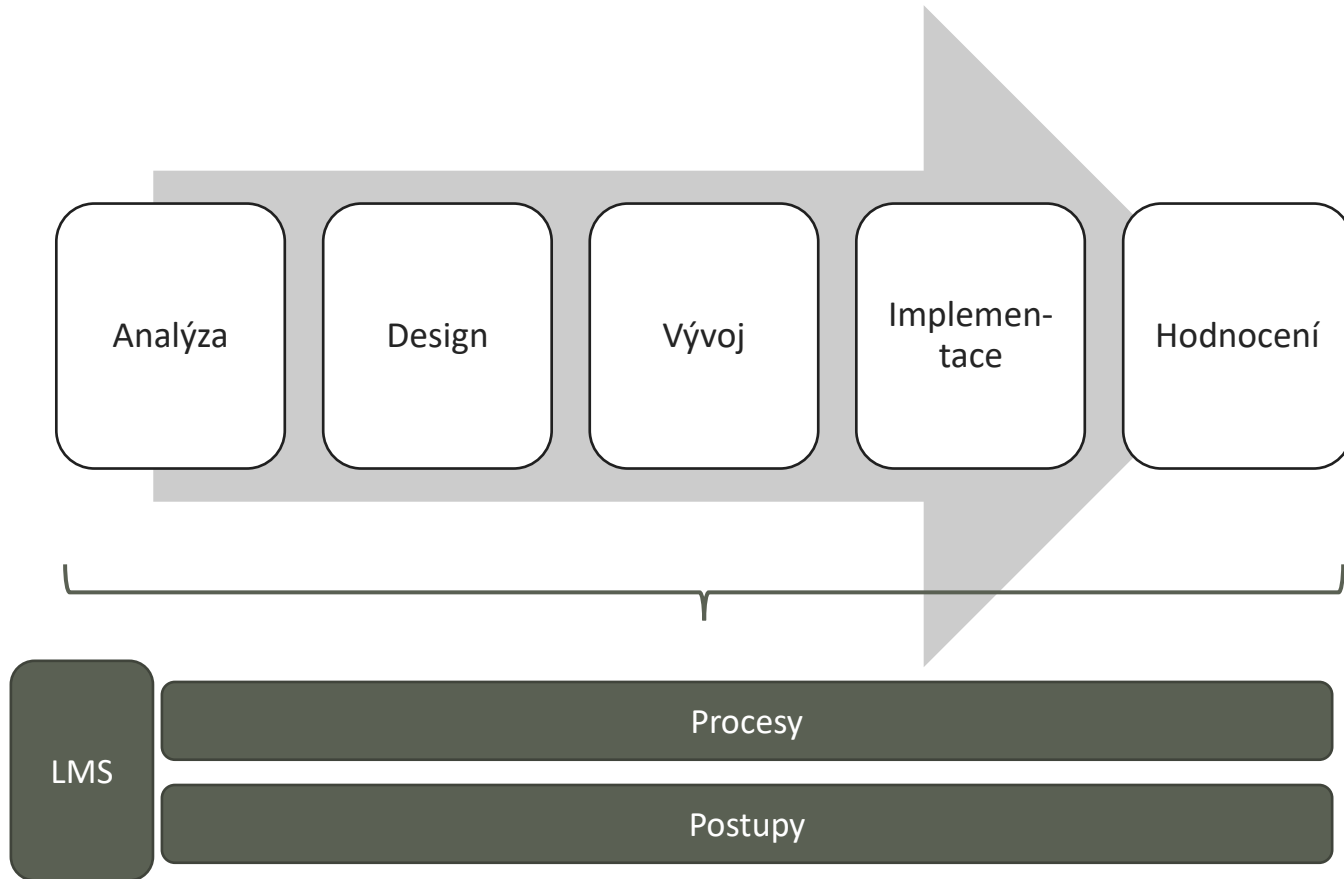


Cílem strategického L&D je vytvořit prostředí, které podporuje učení:

UČÍCÍ SE ORGANIZACE

- Činnosti v oblasti L&D přispívají k dosažení strategických cílů
- Plány a programy L&D jsou v souladu se strategií organizace a strategií HR
- Realizace L&D souvisí s výkonem
- Každý má příležitost růst
- Plány osobního rozvoje jsou výchozím bodem pro individuální učení
- Organizace investuje do L&D, hlavní odpovědnost za svůj rozvoj však nesou zaměstnanci

Systematický přístup ke vzdělávání



Jaké kompetence
jsou důležité pro
budoucnost?

Učitel

5P

Kompetence
pro
budoucnost

Proactiveness

Preparedness

Pulling-together

Problem-solving

Publishing and publicising

Klíčová kompetence: schopnost se neustále učit

Jednotlivec

- Disciplinovaná zvědavost
- Podnikatelská představivost
- Kreativita
- Flexibilita
- Ochota selhat

Tým

- Rozumět lidem, inteligenci strojů a kontextům
- Komunikace napříč médii, včetně neočekávaných médií
- Přemýšlet napříč obory a kontexty
- Ovládat spektrum informací od pravdy po názor
- Rozumět jemným rozdílům v kulturách
- Rozlišovat etické principy od zákonných omezení

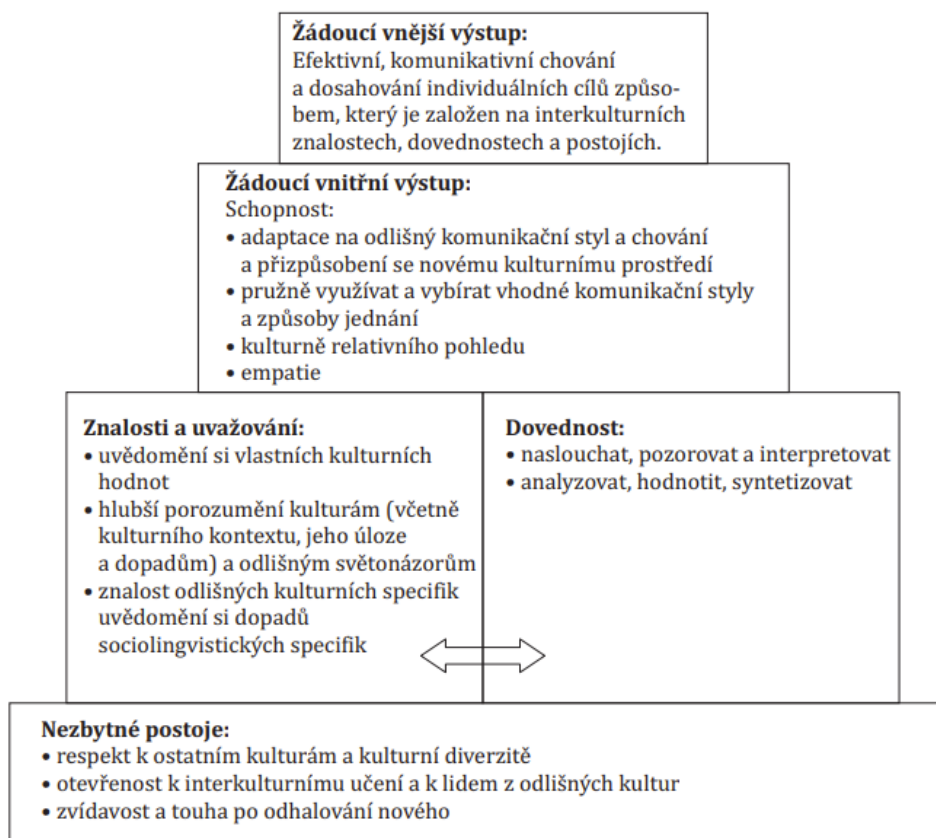
Interkulturní kompetence

„Pokud se chování interagujícího přizpůsobuje kulturní orientaci druhého interagujícího, tj. adaptuje se, můžeme mluvit o existenci interkulturní kompetence.“



LORENCOVÁ, Radmila; SENICHEV, Valery; KONEČNÁ, Irena. Rozdílné modely rozvoje interkulturních kompetencí: příklady dobré praxe Various Models of Development of Intercultural Competencies: Best Practice Examples. Prof. PhDr. Karel Paulík, CSc., 552.

Pyramidový model interkulturní kompetence



Kompetence leadera



Sdílení moci



Schopnost zvládat komplexní prostředí



Znalosti



Globální vedení

Interkulturní leadership

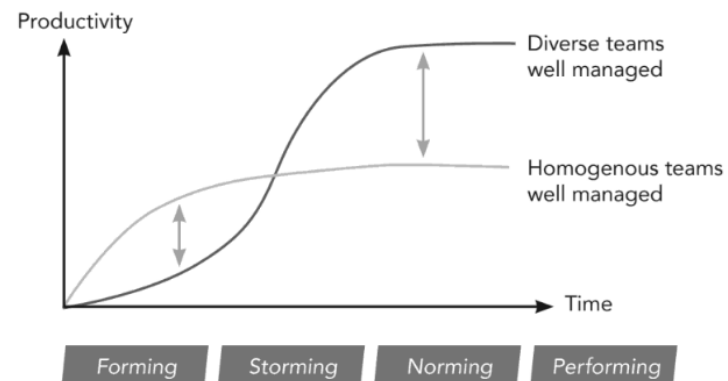
Oblasti řízení lidí, které mohou být ovlivňovány národní kulturou

- Poskytování zpětné vazby
- Systémy odměňování
- Přístupy k vytváření struktury organizace
- Odlišné pojetí sociální odpovědnosti
- Definování vlastností efektivního manažera
- Připravenost přijmout práci v zahraničí
- Zaměstnanecké vztahy
- Komunikace se zaměstnanci



Leader 21.století: Inkluzivní leader

- Čtyři dimenze, ve kterých by měl dnešní leader excelovat:
- Globální leader
- Růstový leader
- Změnový leader
- Inovativní leader



Srovnání výkonu různorodých a homogenních týmů v průběhu formování. Zdroj: TAPIA, A. et al.

Zdroje

- BUHEJI, Mohamed, et al. Planning competency in the new Normal–employability competency in post-COVID-19 pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 2020, 10.2: 237-251. s.244
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJDeM)*, 14, 1511-1524.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- ULRICH, D. a kolektiv: Nová éra řízení lidských zdrojů –ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada, 2014. 304 s.
- Carroll, A., & McCrackin, J. (1998). The competent use of competency-based strategies for selection and development. *Performance Improvement Quarterly*, 11(3), 45-63.
- Trendy v podnikání – Business Trends 2/2013
- MŠMT – Národní soustava povolání
- DentalCare.cz
- Kompetence řídicích pracovníků ve školství

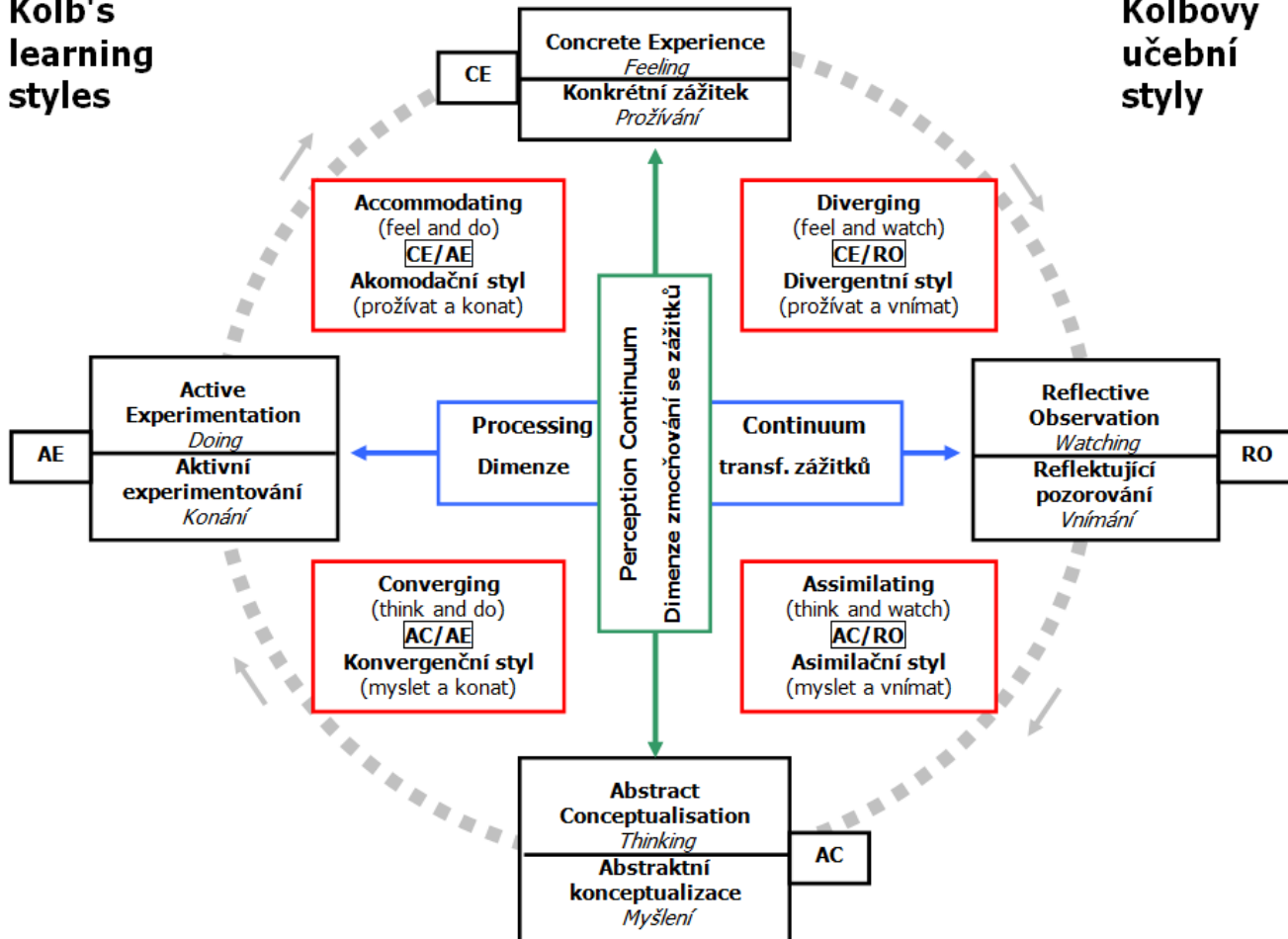
Backup Slides

aeven

Adaptive digital infrastructure

Kolb's learning styles

Kolbovy učební styly



© concept david kolb, adaptation and design alan chapman 2005-06, based on Kolb's learning styles, 1984
 Not to be sold or published. More free online training resources are at www.businessballs.com. Sole risk with user.

Peter Honey a Alan Mumford Styly učení



PRAGMATICI



AKTIVISTÉ

Peter Honey a Alan Mumford Styly učení



ZKOUIMATELÉ



TEORETICI

Příklad

METHODS FOR TRAINING RESTAURANT STAFF





INSTRUCTING
This is a passive form of training. Employees are given instructions in verbal, written or audio format on how to accomplish a task, without any demonstrations. It is useful for reinforcing a portion of training that is hands-on at a later time.



DEMONSTRATING
It can be done in person or through video and it involves a demonstrator performing the tasks that the new employee must learn. It is one of the best teaching methods because employees learn by seeing and doing rather than just reading or hearing.



SHADOWING
It consists of a trainee accompanying a more experienced employee and observing them as they perform their regular duties. It exposes the employee to real-world scenarios. This can turn into a hassle for the experience employee so some restaurants tend to use this training method on slow nights.



MENTORING
In this method a peer mentor is assigned to every new employee. The mentor is usually an expert in the area and trains every employee the same way every time. This type of training takes off some of the weight of the manager's shoulder.



SUPERVISION
This method consists of the trainee performing work tasks under close supervision. It allows the trainer to correct on the fly and observe the trainees progress. It is a method usually employed before the trainees are deemed competent enough to handle tasks on their own.



ROLE-PLAYING
In role-playing employees perform their duties with the trainer playing the role of a customer. This method gives the trainee the chance to experience the pressure and potential behaviors he will encounter on the job. This technique helps build confidence and experience prior to having the trainee work on his own.



MYSTERY SHOPPER
This technique is mainly used for ongoing training and performance monitoring. A mystery shopper comes to the restaurant and after they visit they fill in a checklist about their experience. Usually the checklist details everything from the cleanliness to the lighting and the music. The results are reported later and discussed with the staff.

SOURCES

- <http://www.bplans.com>
- <http://smallbusiness.chron.com>
- <http://www.fsrmagazine.com>
- <http://www.foodservicewarehouse.com>



aeven

Adaptive digital infrastructure