

Kompetence

KATEŘINA LEGNEROVÁ

Vymezení pojmu kompetence

- Pojem kompetence ve dvou významech, a to jednak ve smyslu pravomoci a odpovědnosti.
- Kompetence můžeme chápat jako základní charakteristiku jednotlivce, která je spojena s jeho efektivním pracovním výkonem.

Pojetí kompetencí

Společné prvky

- soubor znalostí, dovedností a schopností, které lze pozorovat a měřit
- na základě kompetencí lze rozlišit mezi vynikajícími, průměrnými a podprůměrnými výkony

Požadavky na nositele

- výcvik, opakování a použití v různorodých reálných situacích
- vnitřní připravenost a ochota naučené dovednosti použít

Znaky kompetencí

- vždy zasazené do určitého prostředí nebo situace
- skládá se z různých zdrojů a předpokládá se efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování
- definována standardem
- potenciál pro akci a rozvoj

Členění kompetencí

Pro členění kompetencí se používají různé přístupy. Při výběru konkrétního členění je potřeba vzít v úvahu potřeby a specifika konkrétní organizace.

- odborná kompetence – spojená se znalostmi a vědomostní inteligencí;
- dovedností kompetence – spojená s dovednostmi (technické, lidské, koncepční, projekční) a aktivizační inteligencí;
- osobnostní kompetence – spojená s osobností manažera a s emoční inteligencí.

Členění kompetencí

Ze sociálně psychologického hlediska na:

- kompetence řešení problému,
- interpersonální kompetence,
- kompetence sebeřízení;

podle kompetenční orientace organizace na:

- orientaci produktovou,
- orientaci zákaznickou,
- orientaci provozní a systémovou.

Členění kompetencí

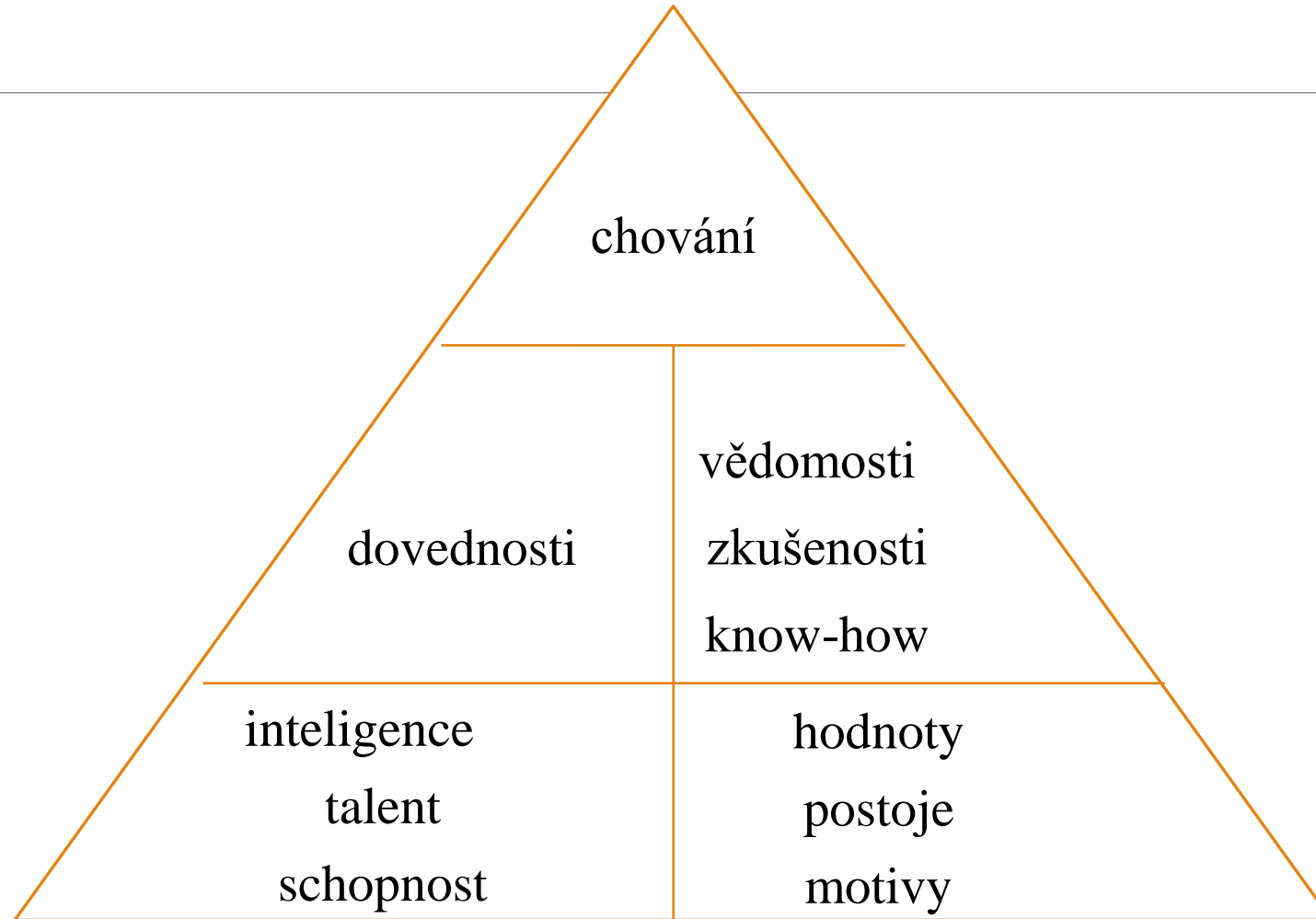
Kompetence lze také rozdělit podle skupiny pracovníků a jejich potřeb:

- kompetence klíčové – určené pro všechny pracovníky;
- kompetence týmové – především pro skupiny vzájemně závislé a projektově zaměřené;
- kompetence funkční neboli profesní – spojené se specifickým pracovním výkonem;
- kompetence manažerské a vůdcovské – základem pro zvládnutí aktivit manažerských a v oblasti vedení lidí.

Složky manažerských kompetencí

- **Znalosti** představují poznatky získané díky učení, vzdělávání se. Umožní manažerovi správné rozhodování při volbě neoptimálnější varianty. Mezi požadované znalosti patří všeobecné vzdělání, politické a ekonomické znalosti, odborné znalosti, orientace v určité technologii a znalost prostředí pro konkrétní realizaci.
- **Dovednosti** získané schopnosti vykonávat určité činnosti související s konkrétním fyzickým nebo duševním úkonem. Dovednosti manažera se projeví se schopnosti aplikovat nové poznatky do výkonu své pracovní role. Jsou výsledkem účelného uplatnění intelektových schopností manažera. Dovednost je způsob, jakým manažer aplikuje své znalosti. Efektivní řízení organizace vyžaduje tři základní manažerské dovednosti, a to koncepční, lidské a technické.

Hierarchický model struktury kompetencí



Kompetence

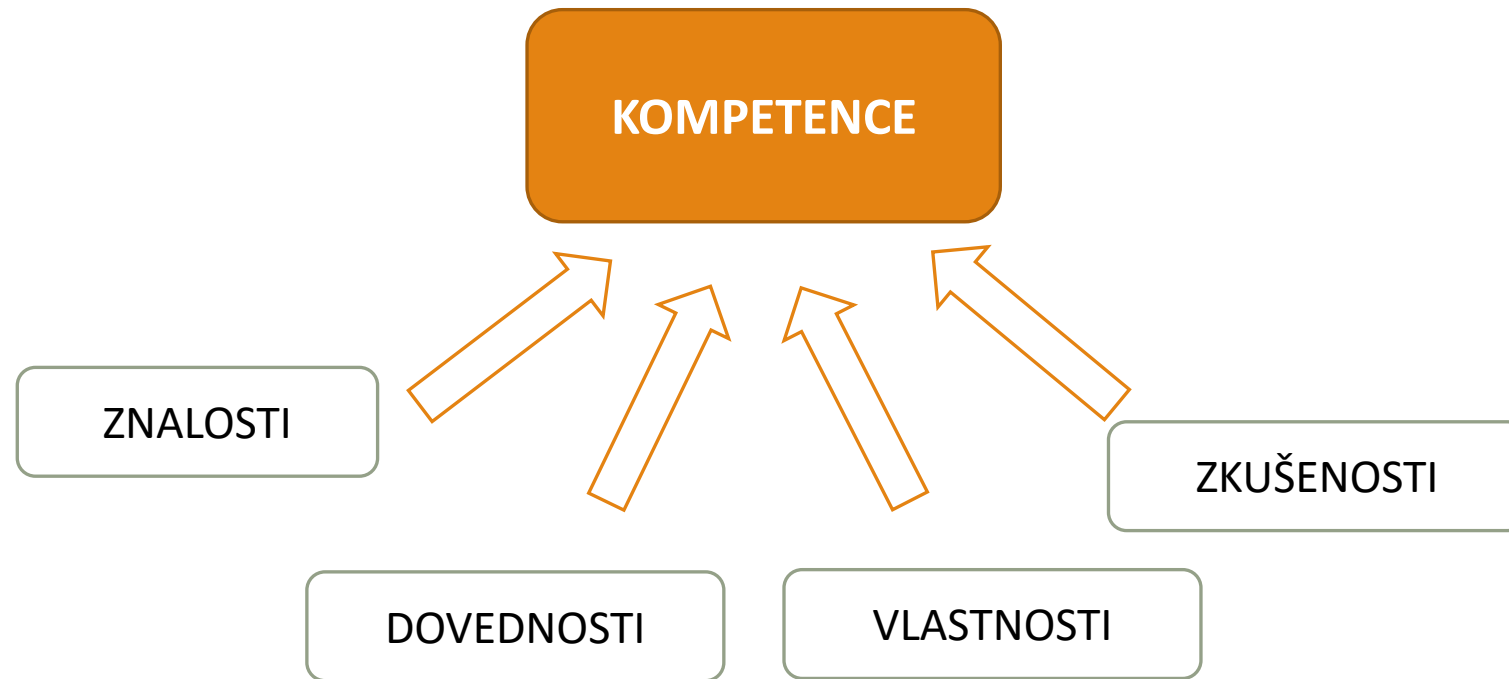
Způsobilost

→ soubor předpokladů k činnosti



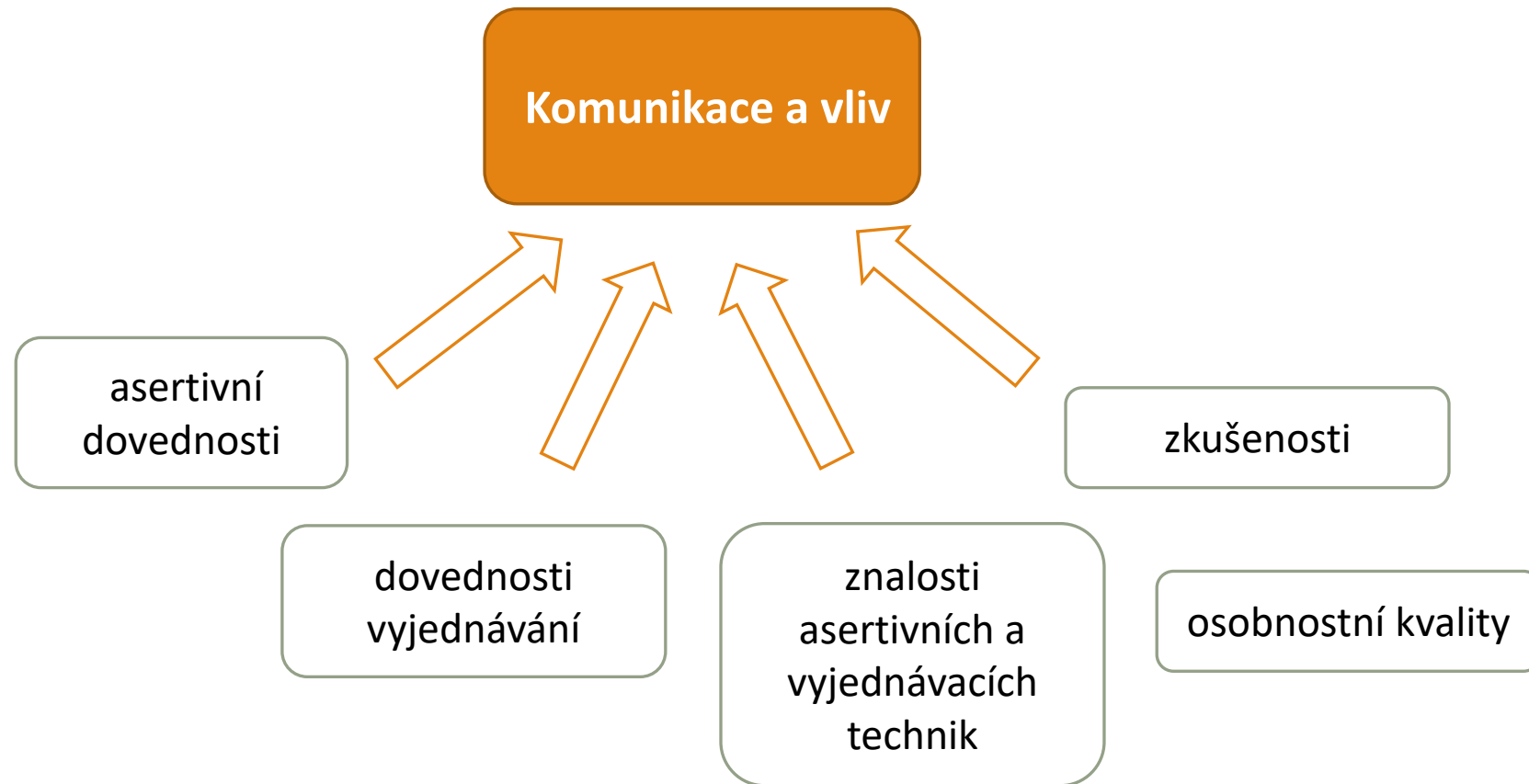
Přisuzovaná nejen lidem, ale i organizacím

Vymezení kompetence



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

Kompetence



Vztah kompetencí a výkonu



Individuální x kompetence organizace

Individuální kompetence

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

Přístup od jedince k organizaci

Kompetence organizace

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

Přístup od organizace k jednotlivci

Klasifikace kompetencí

Sociálně psychologický
model

Kompetence řešení
problému

Interpersonální
kompetence

Kompetence sebeřízení

Organizační model

Produktové vůdcovství

Zákaznická orientace

Provozní dokonalost

Kompetence (Carroll & McCrackin)

Klíčové (důležité pro všechny)

Týmové (důležité pro skupiny)

Vůdcovské a manažerské (důležité pro vedoucí pozice)

Funkční (důležité pro konkrétní funkci)

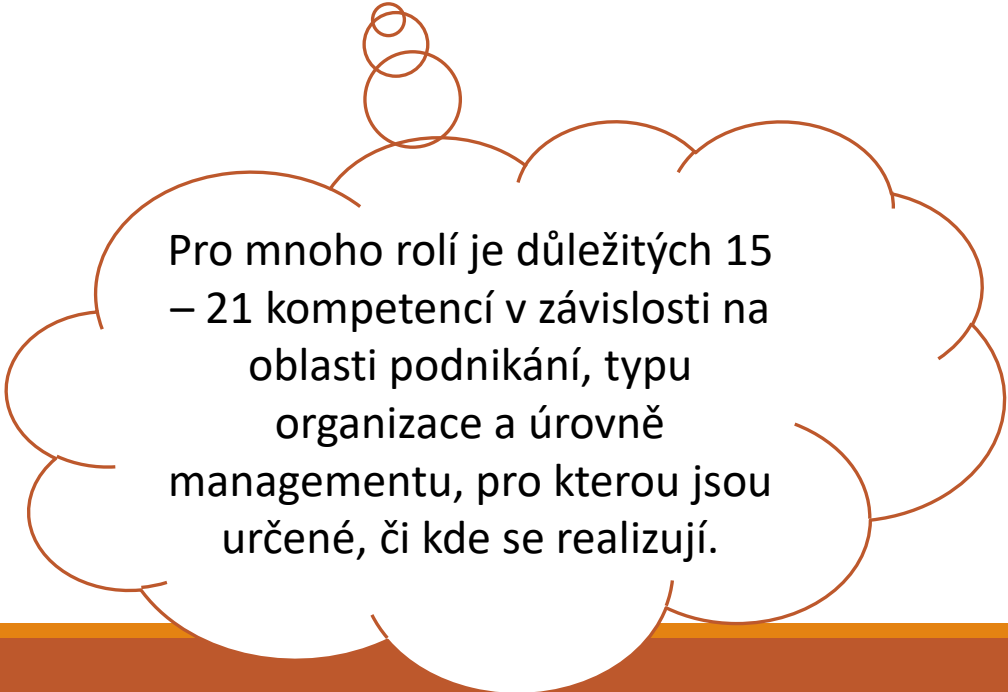
Seznam kompetencí

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.

Identifikace kompetencí

Základní fáze identifikace kompetencí

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

Metody vypracování seznamu kompetencí

- Strukturovaný rozhovor
- Panel expertů
- Metoda kritických situací
- Behavioral events interview

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

Proces sestavení kompetenčního modelu

Fáze analýzy a klasifikace informací

- zpracování získaných informací a vytvoření seznamu kompetencí

Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

- zpracování charakteristiky kompetencí v pojmech znalostí a dovedností
- definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice k měření výstupů
- vytvoření vlastního kompetenčního modelu

Ověření modelu

- posouzení jednotlivých kompetencí v modelu a provedení případné revize, úpravy nastaveného kompetenčního modelu;
- ověření nastaveného kompetenčního modelu zaměstnancům a expertům.

Zásady pro sestavení úspěšného kompetenčního modelu

- Získání sponzora – vrcholový manažer
- ujasnění si cílů – k čemu a proč chceme model využívat;
- identifikace cílové skupiny – motiv uplatnění modelu, komu bude sloužit;
- volba vhodného přístupu – zvážit podmínky a možnosti organizace, její specifika a požadavky;
- sestavení projektového týmu – zapojení co nejvíce pracovníků odpovědných za implementaci a používání modelu;
- identifikace různých úrovní výkonu – je to potřebné pro definování kritérií efektivního výkonu;
- sběr dat a jejich analýza;
- validizace – praktické ověření zvoleného kompetenčního modelu;
- připravení modelu k užívání – začlenění uživatele modelu do jeho implementace.

Příklad kompetenčního modelu

Kompetence	Měkké (soft) kompetence		Obecné kompetence
	Odborné (hard) kompetence	Odborné kompetence obecné (přenositelné, průřezové)	
		Odborné kompetence specifické	Kompetence – činnostní charakter
			Znalosti - výjimky

Příklad kompetenčního modelu

Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

- měkké kompetence – efektivní komunikace, plánování a organizování práce, orientace v informacích aj.
- odborné kompetence obecné – obecné znalosti představují obecné způsobilosti jako je znalost anglického jazyka, využívání PC při práci, řidičský průkaz B, základní právní a ekonomické povědomí aj.
- odborné kompetence specifické – kompetence specifické tvoří kvalifikační standard dílčí kvalifikace a je tvořena složkou činnostní (např. kladení elektrických vedení, sestavování jídelního lístku aj.) a složkou znalostní (např. legislativa mysliveckého a lesního hospodářství, základní pojmy a vztahy v elektrotechnice aj.)

Příklad: Kompetenční model pro nově přijatého manažera

- odborné kompetence obecné – ekonomické povědomí; právní povědomí; jazyková způsobilost v češtině; jazyková způsobilost v anglickém jazyce;
- odborné kompetence specifické – strategické řízení regionálního rozvoje; projektové a programové řízení; risk management;
- měkké kompetence – kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních; kompetence k vedení lidí; kompetence k výkonnosti; kompetence ke koncepčnímu myšlení; kompetence k samostatnosti; kompetence k řešení problémů; kompetence k budování vztahů;
- kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře.

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

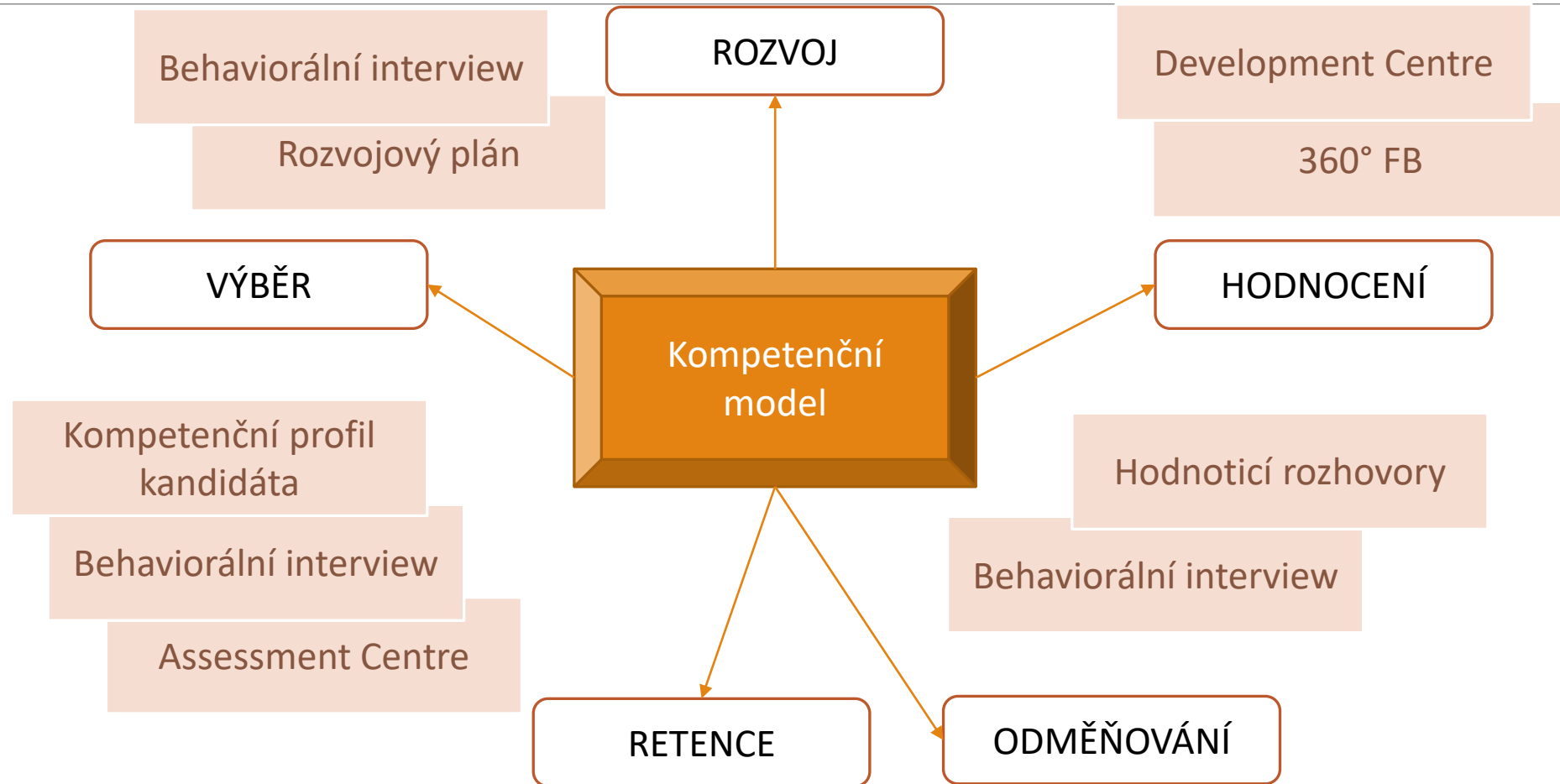


CENTRÁLNÍ DATABÁZE KOMPETENCÍ
autonomní systém pro správu znalostí, dovedností a
měkkých kompetencí

Hledat kompetence, znalosti nebo dovednosti

🔍 HLEDAT

Uplatnění KM



Zdroje

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