

APLIKACE KOMPETENČNÍHO MODELU MANAŽERA

THE APPLICATION OF THE MANAGERS' COMPETENCE MODEL

Pavla Berglová

Anotace:

Problematika kompetencí manažerů a jejich aplikace v organizacích představuje nový přístup, který se začíná uplatňovat při řízení lidí ve světě a v poslední době i v České republice. Předpokladem fungování modelu v organizaci je existence **vize, cílů a strategie společnosti**, které vytvářejí základ pilířům kompetencí v modelu. Mezipůdním mezi základem modelu a jednotlivými pilíři jsou všeobecně **sdílené znalosti**.

Klíčová slova:

Manažer, řízení lidí, kompetence, kompetenční model, konkurenční výhoda, empirický výzkum.

Abstract:

Competences of managers and their application in organization is the new human resource management theory used around the world and recently in the Czech Republic. The goal of publication is the theoretical application of the managers' competence model. The real condition of the model is based on the existence of vision, goals and strategy and the data sharing is the integral component between model base and pillars.

Keywords:

Manager, human resources management, competence, model of competencies, competitive advantage, empirical research.

INTRODUCTION

Pojem kompetence leží v samém srdci personálního řízení. Je přímo spojena se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet vysoce kompetentní lidi, kteří budou připraveni dosahovat svých cílů, a tak maximalizovat svůj příspěvek k dosažení cílů podniku. Jazyk kompetence a existence soustavy kompetencí může poskytnout základnu pro integraci klíčových personálních činností a dosahování promyšleného přístupu k řízení lidí [Armstrong, 1999].

Pojem kompetence zpopularizoval Boyatzis [1982, in: Armstrong, 1999], který v roce 1982 publikoval práci The Competent Manager, v níž shrnul výsledky intenzivního výzkumu více než 2 000 manažerů z 12 organizací, u kterých se zjišťovaly kompetence jako „charakteristiky, které se v práci manažerů projevují efektivní nebo vyšší výkonností“ a kompetenci definoval jako: „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce a v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“

K této otázce během vývoje managementu vznikla řada názorů, kompetence představuje široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládání nerutinních činností, zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky [Training Agency, 1988, in: Armstrong, 1999].

OBJECTIVES AND METHODOLOGY

Metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaného jevu a nástroje pro získávání informací ve zkoumané realitě musí této povaze odpovídat. Součástí přípravné fáze výzkumu bylo určení rámcového cíle výzkumu manažerských kompetencí. Nejprve ovšem musel být objasněn vlastní pojem „kompetence“, který se v českém jazyce dosud ve velké míře nepoužíval. Bylo nutné prostudovat **teoretické definování zkoumané skutečnosti**, její zařazení k jiným problémům a materiál vztahující se k předmětu výzkumu, zejména zprávy z již realizovaných výzkumů, z tuzemských i zahraničních zdrojů.

Na základě dosavadních poznatků byl formulován cíl výzkumu: sestavit teoretický návrh kompetenčního modelu liniových manažerů vyplývající z podkladů realizovaného výzkumu. Požadované informace byly získány empirickým výzkumem a přispěly rovněž k identifikaci základních vazeb modelu kompetencí s ostatními oblastmi řízení v organizaci v praktické rovině.

Součástí navazujícího rozboru bylo určení oblasti zkoumaných jevů a jejich reálných nositelů, tj. populace, která byla objektem zkoumání, pomocí charakteristik, které měl sledovaný soubor splňovat. Následné sestavení metodiky se týkalo charakteru a počtu technik, při rozhodování o konkrétní technice se vycházelo z určení předmětu a z jeho rozvedení v empirické rovině. **Vlastní realizace empirického výzkumu** byla rozdělena do **dvou etap**: na kvantitativní a kvalitativní fázi výzkumu. První etapa, jejímž cílem bylo *poznat sledovaný problém*, měla kvalitativní charakter. Poté, po dostatečném popisu problému, bylo možné měřit *jednotlivé stránky* jevu a výzkum nabyl charakteru kvantitativního.

Vlastním obsahem výzkumné činnosti v této fázi bylo třídění empirických dat, jehož výsledkem byly četnosti jevů u jednotlivých otázek. Rozčlenění bylo dalším předpokladem pro identifikaci klíčových kompetencí a formulaci kritérií k jejich hodnocení.

Výsledkem prvotního třídění byl návrh kompetenčního modelu v podobě zastoupených kompetencí včetně kritérií k jejich hodnocení, která byla formulována na základě otázek z dotazníkového šetření a výstupů z předcházejících fází. Prvotní model měl podobu skupiny kompetencí. Při praktickém ověřování modelu vyplynulo, že je kompetence nutné uspořádat do určitých skupin za účelem jednodušší práce. Pro začlenění kompetencí byla využita shluková analýza, pomocí které se seskupují jednotky z různorodého souboru do homogennějších podsouborů na základě jejich podobnosti a rozdílnosti.

V závěrečné fázi byly kompetence uspořádány do pěti základních skupin – pilířů, které sdružují obsahově příbuzné kompetence a které musí být v modelu vždy zastoupeny, nelze je tedy označit jako volitelné, tj. osobní kompetence, strategické kompetence, vůdcovství, emoční inteligence a pracovní postoje. Za základ modelu byly identifikovány strategické prvky organizace, tj. existence vize, cílů a strategie organizace, se kterými musí být zaměstnanci seznámeni. Nesmí být opomenuto sdílení znalostí, které podporuje úspěšné využívání všech skupin kompetencí. Praktickým přínosem modelu je určení základních vazeb na ostatní procesy řízení v organizaci.

RESULTS AND DISCUSSIONS

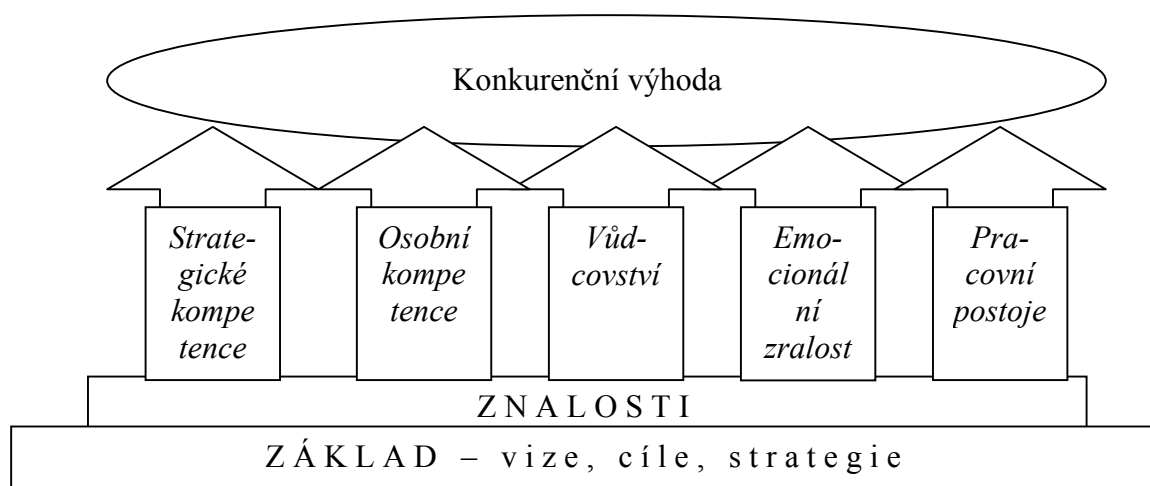
Výsledky kvalitativní fáze výzkumu vedly k rozhodnutí **sestavit model kompetencí manažera** v teoretické rovině, protože v praktické oblasti řízení pomocí kompetencí převládá formulování a využívání kompetenčních modelů. Předpokladem aplikace a fungování modelu v organizaci je existence **vize, cílů a strategie společnosti**, které vytvářejí základ pilířům kompetencí v modelu. Mezistupněm mezi základem modelu a jednotlivými pilíři jsou všeobecně **sdílené znalosti**. Prvky základu jsou závislé na vyspělosti managementu a na jeho dosavadních zkušenostech.

Součástí **pilířů kompetenčního modelu** jsou skupiny nebo-li shluky kompetencí, které sdružují obsahově příbuzné kompetence (způsobivosti) a přispívají k budování konkurenční výhody. Na zařazení kompetencí do jednotlivých pilířů mohou existovat různé názory, protože některé z definovaných shluků se mohou do určité míry překrývat a nelze

tedy všechny kompetence jednoznačně začlenit. Následující rozdělení na teoretické úrovni vyjadřuje názor autorky práce podle výsledků výzkumu tak, aby byly zastoupeny všechny požadované kompetence v jednoduchém a výstižném pojetí.

Protože konkrétní požadavky každé manažerské pozice vyžadují jinou skladbu způsobilostí jedince, který ji má zaujmout, není možné a účelné zaměřit se při podrobnější specifikaci na detaily jednotlivých úrovní hierarchie managementu či na zvláštnosti jednotlivých oborů. Model je proto nutno koncipovat jako otevřený a má postihovat trvalejší strukturu prvků, jejichž funkce v modelu se rychle mění spolu s kritérii, jak se dynamicky mění a vyvíjí pojetí managementu podnikatelských subjektů s cílem vytvářet konkurenční výhodu a navyšovat přidanou hodnotu.

Schéma 1: Kompetenční model manažera



Cílem modelu kompetencí je vytvořit a zavést systém nástrojů pro podporu hodnocení zaměstnanců, pracovního výkonu, vzdělávání, kariérového postupu a personálního plánování a jejich propojení v integrovaný celek. Systém má být vytvořen a realizován tak, aby podporoval stanovené strategické cíle organizace včetně nastavených postupů a nástrojů v rámci organizačních jednotek se záměrem posílit pozitivní synergický efekt.

Sestavený model má umožnit pokrýt všechny manažerské pozice správnými zaměstnanci, ve správném čase a zajistit měření a rozvoj klíčových kompetencí manažerů. Model klíčových kompetencí má být *integrátorem systému řízení a vedení manažerů a má propojovat všechny hlavní činnosti řízení lidských zdrojů*, především hodnocení, rozvoj a vzdělávání, nábor a výběr manažerů. Úspěch modelu kompetencí je založen na provázanosti s osobními hodnotami, ze kterých mají vycházet vize a firemní hodnoty, o které organizace usiluje. Vyhlášené hodnoty nezůstanou prázdnou formulací bez přidané hodnoty a budou postupovat do dalších činností řízení a vedení s cílem udržovat konkurenční výhodu na trhu.

Nadefinovaná kompetence je sama o sobě pasivní a obtížně měřitelná a viditelná. K hodnocení kompetentního chování je nutné stanovit a aplikovat **pozorovatelná kritéria**, na jejichž základě bude fungovat celý model. Pokud hodnotící kritéria nejsou definovaná nebo se objektivně nepoužívají, hodnotitel provádí pouze subjektivní úsudky o schopnostech a dovednostech manažerů. Ke každé kompetenci jsou za tímto účelem přiřazeny indikátory k jejímu hodnocení, které zároveň poskytují návod pro hodnotitele.

Model kompetencí manažera je založen na strategických prvcích, které prostřednictvím jednotlivých pilířů kompetencí přispívají k budování konkurenční výhody. **V praxi** je nezbytné si uvědomit všechny **možné vazby kompetencí na ostatní procesy řízení** v organizaci. Pilíře modelu se skládají z jednotlivých skupin kompetencí, přičemž každá skupina kompetencí v modelu může být rozdělena do dílčích prvků nebo-li obsahově příbuzné prvky tvoří shluky kompetencí a mohou být naplňovány v určitých úrovních. Model v teoretické rovině komplexně zahrnuje kompetence, které je pro další užití možné *agregovat* nebo *rozdělit na povinné a volitelné* podle povahy pracovní činnosti nebo stupně řízení.

K hodnocení požadovaného stupně chování slouží **systém kritérií**, který v praxi může mít podobu konkrétních činností, které mají manažeři splňovat, anebo si manažeři mohou sami nastavit po dohodě s garantem modelu požadovanou úroveň kompetence. Hodnotitel si může také podle svých potřeb *upravit výklad jednotlivých kritérií*, ale samotná kritéria nikoliv. Důvodem je, že manažer na určitém stupni řízení bude mít jinak charakterizované žádoucí chování včetně pracovní náplně než jeho nadřízený nebo podřízený. Rozdíly také vyplývají z rozdílného předmětu podnikání, z frekvence kontaktu se zákazníky a dalších podmínek pracovní činnosti.

Východisko modelu v praktické podobě tvoří definované popisy pracovního místa, ve kterých jsou přesně popsány požadavky kladené na pracovní místo včetně požadovaných klíčových kompetencí. V popisu pracovního místa by měl být stanoven nezbytný počet klíčových kompetencí a požadovaná úroveň.

Každá kompetence má být hodnocena *pomocí stanovených kritérií na škále s předem definovanou základní úrovní*. Problémem ovšem je, jaká úroveň je například výborná, dobrá či dostatečná. Z důvodu rozdílného cítění je možné navrhnout dvě varianty řešení.

1. Kompetence se může **známkovat** prostřednictvím konkrétních kritérií chování například od jedné do pěti, přičemž známka jedna buď znamená podprůměrnou úroveň (viz příklad v tabulce 4) nebo základní či naopak vynikající výkon.
2. Druhou variantou je použití **měkkého hodnocení**, kde nejsou pojmenovány hranice škály, ale hodnotitel na úsečce označí stupeň naplnění kompetence a není tudíž ve svém hodnocení nijak omezen výčtem nebo charakteristikou možných hodnot.

Tab. 1: Návrh bodového systému hodnocení na škále

Úroveň	Výklad	Opatření
1 Neodpovídá požadavkům	Manažer neplní pracovní povinnosti	Rozvoj kompetence ve spolupráci s nadřízeným a s oddělením řízení lidských zdrojů.
3 Odpovídá požadavkům	Manažer plní všechny vyžadované pracovní povinnosti v požadovaném standardu, má znalosti a dovednosti nutné pro plnění svých pracovních povinností a důsledně je využívá	Manažer má nárok na odpovídající odměnu v závislosti na systému odměňování. Bude vyžadováno další zlepšování sledované kompetence.
5 Výrazně překračuje požadavky	Manažer plní všechny vyžadované pracovní povinnosti a pracuje soustavně i nad jejich rámec, aktivně se zajímá o další práci a projekty, hraje aktivní roli v oddělení, učí ostatní, vyhledává příležitost pro profesionální rozvoj a důsledně získává nové vědomosti a dovednosti	Manažer může vystupovat jako kouč či mentor ve sledované kompetenci. Zpracovává ve spolupráci s oddělením řízení lidských zdrojů svůj kariérní plán a je zařazen do manažerských rezerv.

Měření toho, jak manažeři naplňují požadavky kladené na jejich pracovní místo včetně požadované kompetence, probíhá převážně v rámci *pravidelného hodnocení*. Nadřízený posuzuje, do jaké míry naplňuje manažer stanovenou úroveň klíčové kompetence, a to pro každou kompetenci samostatně a současně se zaměří na ty kompetence, jejichž úroveň nenaplňuje nebo naopak v ní vyniká. Grafickým znázorněním hodnocení všech nebo určitých kompetencí je **kompetenční mapa**, která agreguje vybrané výsledky (např. hodnocení zaměstnance, manažera a požadovanou normu).

Model obecně obsahuje řadu kompetencí a podle pracovní náplně si může v praxi hodnotitel po dohodě s garantem modelu v organizaci určit *povinné a volitelné kompetence*. Povinné kompetence nelze z prováděného hodnocení vyloučit a ze skupiny volitelných kompetencí si může vybrat jednu nebo více kompetencí či některé nově vytvořit v závislosti na povaze plněných úkolů a požadavků práce.

Dosažená míra naplňování klíčových kompetencí se stává při hodnotící proceduře výstupem nejen pro pravidelné nebo mimořádné odměňování (v závislosti na systému odměňování), ale má rovněž vazby na související procesy řízení lidských zdrojů. Zejména na budoucí rozvoj a řízení profesní kariéry, politiku manažerských rezerv, interní audit, komunikaci, sociální politiku a další.

CONCLUSIONS

Čím je manažer postaven v hierarchii výše, tím jsou kladeny větší nároky na jeho osobnost, zejména na měkké schopnosti a dovednosti. Má umět získávat větší objem zdrojů, vyjednávat, delegovat, žádat o splnění určitých úkolů apod. Manažer by měl vystoupit ze své komfortní zóny a teprve potom bude dosahovat vynikajících výsledků, nikoliv jen dobrých. Nadprůměrné výkony jsou spojeny s hledáním nových příležitostí a zájmem o dění kolem sebe. Kompetentní manažer se z chyby poučí a pokračuje ve své činnosti dále, nezastaví se, ale realizuje svůj potenciál v organizaci.

Manažer bude v podmínkách trvalé změny **emocionálně vyzrálým vůdcem se strategickou vizí a vyváženým osobním a pracovním životem**. Vize v podobě myšlenky s jasným cílem má generovat víru a manažer s ní bude ztotožněn prostřednictvím svých hodnot. Osobní hodnoty jsou provázané s přístupem k životu, který stále více nabývá na významu a je důležitější než zkušenosti. Manažer má být **optimisticky vyzrálý** člověk s myšlením vítěze.

Aby člověk zvládl veškeré nároky na něj kladené, **potřebuje velmi dobře znát svoji vlastní osobnost**. Je třeba vědět, jaké jsou jeho aspirace, vize, temperament, pracovní rytmus, zdroje energie a motivace, jak jedná ve stresujících situacích a další. Každý člověk by měl poznat sám sebe, zejména to, odkud čerpá svoji energii, protože jí potřebuje velké množství, aby mohl podávat výkon požadovaný organizací. Nelze obecně říci, zda člověku více ubírá energii tělesná, nebo duševní práce. Nejvíce vyčerpává práce monotónní a taková, která člověka nebaví. O to více je pak důležitější mimopracovní aktivita, která úbytek psychické i fyzické energie vyrovnává.

Aplikace modelu zároveň vytváří předpoklady pro učící se organizaci, kde zdokonalování a předávání kompetencí, koučování a seberozvoj bude každodenní a samozřejmou součástí pracovních aktivit. Při jednoznačném začlenění modelu do ostatních procesů řízení, alespoň v rámci lidských zdrojů, se zvýší flexibilita a provázanost těchto procesů.

Literatura:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. Přel. Josef Koubek.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2. Přel. Josef Koubek.

WRIGHT, P. M., NOE, R. A. *Management of Organizations*. Boston: McGraw-Hill, USA 1995. ISBN 0-256-17472-5.

[http:// www.careerjournal.com/career planning.about](http://www.careerjournal.com/career_planning.about)

[http:// www.cma.cz/](http://www.cma.cz/) Model způsobilostí manažera v České republice.php

[http:// www.csrlz.cz/](http://www.csrlz.cz/) Nový manifest managementu / diskusní klub

[http:// www.ivillage.com/work/](http://www.ivillage.com/work/)

Kontaktní adresa:

Ing. Pavla Berglová, katedra řízení PEF ČZU v Praze, Kamýcká 129, Praha 6, 165 21 ČR, berglova@pef.czu.cz