

slon^{ee}k

Kompetenční modely v praxi

Velký praktický průvodce
tvorbou a hodnocením kompetencí

+ Příručka
pro team leadery!

Vítejte v průvodci, který nestaví na teorii, ale na praktických zkušenostech!

Navazujeme [na první e-book ke kompetencím](#), přináší praktické nástroje a rady, jak se pustit do zavádění a hodnocení kompetencí. A to nejen z technického hlediska, ale i s ohledem na lidskou stránku – jak zavádět změnu, jak pro ni získat svůj tým a jak překonávat výzvy, které s sebou řízení podle kompetencí nese.

Pokud se chystáte na cestu proměny své organizace či týmu směrem k řízení podle kompetencí, tento průvodce je pro vás neocenitelným společníkem. Nabídne vám:

- pohled na zavádění kompetencí optikou řízení změny. Porozumíte, proč je změna někdy těžká a jak ji usnadnit,
- praktické rady a informace pro efektivní zavádění kompetencí ve vaší organizaci,
- kontrolní seznamy a návody, které vám pomohou s celým procesem krok za krokem,
- přehled nejčastějších výzev a pastí spojených s řízením podle kompetencí a návody, jak jim čelit,
- specifický kontrolní seznam pro týmové vedoucí, který jim pomůže efektivně vést svůj tým v kontextu řízení podle kompetencí.

Přejeme vám mnoho úspěchů na vaší cestě ke kompetenčně řízené organizaci a věříme, že tento průvodce se stane vaším cenným pomocníkem. Pusťte se do toho s odhodláním a otevřenou myslí – **svět kompetencí vám má co nabídnout!**



Dita Palaščíková



Milan Rataj

Pro rychlou orientaci

Uříd'te změnu, jinak změna zřídí vás!	4
Různé přístupy k řízení změn v organizacích	5
Příprava kompetencí	10
Hodnocení kompetencí	13
Praktické kroky při hodnocení	13
Výzvy a pasti	19
FAQ	21
Bude se hodit (výpočty úspor, checklisty)	24
Příručka pro vedoucí	27
Co jsou kompetence	29
Seznámení se s kompetencemi	30
Vedení hodnotícího pohovoru	31
Monitoring pokroku	35

Uříd'te změnu, jinak změna zřídí vás!

Zavést do firmy řízení podle kompetencí představuje změny na mnoha úrovních: **změnu myšlení** (ta může být komplikovaná), **změnu navykklých agend a procesů**, **změny v komunikaci**, **změny v kultuře**. **Optika zavádění kompetenčního řízení jako řízení změny** v organizaci tak představuje **důležitý nástroj** pro všechny, kteří se pro tento typ změny rozhodli.

Smyslem kompetenčního řízení je rozvoj dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců v souladu s cíli organizace.

Optika řízení změny nám pak umožňuje lépe pochopit, jak efektivně kompetenční řízení implementovat s cílem minimalizovat odpor v organizaci, a dopady nejčastějších chyb.

Než se do toho pustíme

Prvním krokem je **analýza současné situace a potřeb zúčastněných stran**. Při zavádění kompetenčního řízení je důležité zjistit, **jaké dovednosti a kompetence chybí managementu, který bude model zavádět**, a především ujasnit si, co konkrétně od změny očekáváme. To nám pomůže identifikovat klíčové oblasti, na které zaměříme pozornost.

Nezbytným prvkem je **komunikace, komunikace a komunikace**, včetně zapojování aktérů do procesu změny. Není asi potřeba zdůrazňovat důležitost **transparentnosti** komunikace. Je důležité vysvětlovat zaměstnancům, v čem je tato změna důležitá a jak jim může prospět.

Uřídít takovou změnu nelze bez plánování. Je potřeba vytvořit jasný plán, který zahrnuje cíle, dílčí kroky, harmonogram, ošetření rizik a popis zodpovědnosti. Srozumitelný plán pomůže zaměstnancům adaptovat se na nové požadavky.

Zaměstnance je potřeba **podpořit a vzdělávat**. Při zavádění kompetenčního řízení musíme zajistit přístup zaměstnanců k potřebným zdrojům, školením a mentorům.

Proces zavádění změny je potřeba **sledovat a průběžně vyhodnocovat**. To nám umožní provádět případné úpravy plánu, pokud se ukáže, že to vývoj situace vyžaduje.



Vyzkoušejte Sloneek na 14 dní zdarma

Vyzkoušet zdarma

Různé přístupy k řízení změn v organizacích

Přístupů k řízení změn v organizacích existuje celá řada. Každý z nich může být v určitých podmínkách užitečný. Záleží na kultuře ve vaší firmě, stylu řízení a vedení, velikosti a rozsahu změny.

Pro inspiraci uvádíme některé z nich.

Lewinův třífázový model řízení změny

Model amerického sociálního psychologa Kurta Lewina, **jeden z nejstarších a nejčastěji využívaných**, se skládá ze **tří fází**:

- 01 ROZMRAZENÍ**
Identifikujeme problémy a potřeby změny, stávající pravidla pomalu rozvolňujeme.
- 02 ZMĚNY**
Postupně a kontrolovaně implementujeme změnu.
- 03 ZAMRAZENÍ**
Zaměřujeme pozornost na upevnění nových forem chování nebo postupů.

Model AKDAR

Model se soustředí na lidský prvek a jeho reakci na změny. Klade zásadní důraz na to, jak se jednotlivci cítí a jak se mohou aktivně zapojovat do procesu změny.

Model ADKAR je založen na následujících principech:

- A** uvědomit si potřebu změny (Awareness)
- K** znalosti, co dělat během změn a po nich (Knowledge)
- D** potřeba účastnit se změn a podporovat změny (Desire)
- A** schopnost poznat potřebu změn a v případě potřeby změny realizovat (Ability)
- R** ukotvení dosažených výsledků pro budoucí změny (Reinforcement)

Osm kroků změny podle Kottera

John Kotter navrhuje osm kroků, které vám mohou pomoci řídit změny.

Tady jsou:

01

Vyvolání vědomí naléhavosti

Otevřete diskuzi o potenciální krizi nebo zásadních příležitostech!

02

Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Vytvořte dostatečně silnou skupinu, která bude pracovat jako tým!

03

Vytvořte vizi a strategii

Vytvořte silnou vizi, která vám pomůže uřídit proces změny!

04

Komunikace transformační vize

Využijte všechny dostupné prostředky a komunikujte novou vizi!
Najděte silné vzory změny!

05

Delegování v širokém měřítku

Odstraňujte překážky, změňte systémy a struktury bránící transformaci!
Podpořte riskantní rozhodnutí a netradičních myšlenky!

06

Vytváření krátkodobých vítězství

Naplánujte malé viditelné úspěchy a „vítězství“.
Oceňte všechny, kteří se na nich podíleli!

07

Využití výsledků a podpora dalších změn

Podporujte důvěru ke změně!
Povyšujte a vzdělávejte lidi, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi!

08

Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Poukazujte na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy!
Rozvíjejte manažery a vybírejte vhodné kandidáty!

Každý chce změnu, ale nikdo se nechce změnit?!

Úspěch zavedení změny stojí a padá s vaší schopností zvládnout a zmírnit nevyhnutelnou rezistenci vůči změnám. Tlačení změny na sílu bude mít vážné negativní důsledky pro celou firmu. **Co hrozí?**

- ! Zvýšená rezistence**
 - Když jsou změny vynuceny bez ohledu na potřeby a názory zaměstnanců, vyvolá to silnou rezistenci. Zaměstnanci se budou cítit ohroženi a ignorováni.
- ! Snížená motivace a angažovanost**
 - Zaměstnanci, kteří mají pocit, že nemají vliv na rozhodování, ztratí motivaci a zájem o svou práci. Nabourá to jejich loajalitu vůči organizaci.
- ! Pokles produktivity**
 - Pokud zaměstnance nedostatečně připravíte na změnu a nové postupy a procesy, povede to k poklesu produktivity. Nedostatečná příprava na změnu přinese zmatky a nejistotu.
- ! Ztráta talentů**
 - Frustrovaní zaměstnanci mohou hledat jiné pracovní příležitosti. To vás může připravit o cenné zaměstnance.
- ! Negativní vliv na firemní kulturu**
 - Tlačení změny na sílu poznamená firemní kulturu a vytvoří atmosféru nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením.
- ! Nedostatečné využití potenciálu**
 - Zaměstnanci mají často cenné nápady, které se týkají plánovaných změn. Když je budete ignorovat, ztratíte příležitost rozvíjet potenciál.
- ! Finanční ztráty**
 - Neúspěšná změna způsobí ztráty v podobě nižší produktivity, ztráty klientů nebo špatného obrazu firmy. To negativně ovlivní vaše finanční výsledky.
- ! Dlouhodobé následky**
 - I když se vám může zdát, že „tlačení“ v krátkodobém horizontu může fungovat, dlouhodobě to povede k nevratným problémům.

Jak změnu zvládnout a ovládnout?

Přinášíme několik tipů, které vám mohou pomoci překonat odpor a podpořit své zaměstnance při adaptaci na změny:

- ↪ **Vysvětľujte** zaměstnancům **důvody změny** a jak je ovlivní.
- ↪ **Zapojte zaměstnance** do procesu změny. Nechte je podílet se na rozhodnutích a návrhu nových postupů. Zvýšíte tím motivaci k přijetí změn.
- ↪ **Zajistěte pro zaměstnance dostatečné školení a podporu**, aby byli schopni se přizpůsobit novým požadavkům.
- ↪ Ukazujte zaměstnancům, jaké **výhody a příležitosti mohou se změnou přijít**.
- ↪ **Rozvíjejte kulturu**, kde je kladen **důraz na učení, inovaci a důvěru**. Netrestejte zaměstnance za chyby během procesu změny. Všimněte si úsilí a pokroků.
- ↪ **Komunikujte dosažení malých vítězství** a výsledků během procesu změny. Malá vítězství mohou posílit motivaci a důvěru v proces změny.
- ↪ **Běžte příkladem**, buďte otevření a aktivní. **Exempla trahunt**.
- ↪ **Nechte zaměstnance vyjadřovat své obavy, názory a návrhy** týkající se změny. Aktivní naslouchání a zohlednění zpětné vazby přispěje k tomu, že se budou cítit respektováni.
- ↪ **Změny zavádějte postupně**. Umožněte zaměstnancům adaptovat se na nové postupy a způsoby práce.

Vyzkoušejte Sloneek na 14 dní ZDARMA

- ✓ Okamžitý přístup ke všem funkcím
- ✓ Bez závazků a platební karty
- ✓ Pomoc s nastavením a onboardingem
- ✓ Komunikace ve všech jazycích

Vyzkoušet zdarma



Ujistěte se, že... (jinak do toho vůbec nechod'te)

- ✓ Máte ve firmě **živou strategii a vize** se prolíná vším, co se u vás děje.
- ✓ Máte **podporu top managementu**. Nejen formálně deklarovanou.
- ✓ Máte aspoň nějak **nastavenou HR agendu** a máte opravdu zájem o výsledky i lidi.
- ✓ Víte, **co přesně čekáte** od zavedení řízení kompetencí u vás ve firmě. Že umíte o **smyslu změny přesvědčit** nejen sebe.
- ✓ Tomu **fakt věříte!**
- ✓ Dobře **vnímáte klima ve firmě** a dokážete **odhadnout možná úskalí a rizika**.
- ✓ Máte **realistické cíle**.
- ✓ Máte **dobře nastavené procesy**, ze kterých dobře odvodíte, jaké kompetence potřebují vaši zaměstnanci mít.
- ✓ Fakt chcete **sbírat data a odpovědně s nimi nakládat**.
- ✓ Máte k dispozici **JDčka u klíčových pozic**.
- ✓ Máte **nastavené hodnocení pracovníků** a funguje vám ve firmě **zpětnovazební mechanismus**.
- ✓ Máte vymyšlený **realistický program rozvoje zaměstnanců** že máte potřebné kapacity na jeho realizaci.
- ✓ **Máte pevné nervy** a chápete, že lidský mozek může být silný protivník (i ten váš).
Koktejl oxytocinu, dopaminu a serotoninu mírně ochucený adrenalinem a kortizolem pomůže víc než koncentrát posledních dvou jmenovaných.*

* Pokud byste chtěli o mixování hormonů vědět více (a vřele to doporučujeme), trochu zagooglete. Velmi stravitelně o tom píše třeba Simon Sinek ve své knize „Začněte s proč“.

Připraveni?
Tak jdeme na to!
↓

Příprava kompetencí

Máme tedy vše, co pro přípravu samotných kompetencí potřebujeme. V zásadě mohou nastat 2 situace: **s kompetencemi** na jednotlivé pozice **jsme nikdy nepracovali** (začínáme) a nebo jsme už **kompetence zavedli a potřebujeme je změnit / vylepšit / zpřesnit / jít do většího detailu**.

Bez ohledu na to si následující **3 základní body projděte!**

01

Pro každou roli si musíme určit, nakolik je relevantní, aby byla sestavena jako **kariérní dráha** (typicky junior / medior / senior), a nakolik jde o ojedinělou roli.

Důležité je to zejména proto, abyste jako **personalisté nebo týmoví vedoucí mohli detailněji sledovat požadovaný posun v kompetencích na jednotlivých obsazovaných pozicích**. Zároveň vám to pomůže při **plánování kapacit v různých úrovních seniority**.

S tím je spjaté **usnadnění finančního plánování na mzdy / odměňování**.

02

U role definujte klíčové kompetence.

To jsou takové, bez kterých není možné (nebo jen velmi obtížně) danou roli vykonávat v plném rozsahu. Můžeme je vidět jako kritické.

03

Ve formulacích kompetencí a eventuálně škály hodnocení buďte konkrétní.

Tak, jak bude kompetence i model konkrétní, budou konkrétnější a vypovídající i data z hodnocení. Vyhýbejte se obecným formulacím a floskulím stejně jako vágně definovaným hodnoticím škálám.

PŘÍKLAD

Definovaná kompetence: **Komunikační dovednosti** – takto postavená komunikace nikomu nic neřekne. Jde o velmi široké téma. Je vhodnější vybrat z něj právě tu část, která je pro danou roli klíčová.

Například **Navazuje vztahy s klíčovými zúčastněnými stranami, iniciuje a vede jednání s jasnými výsledky**. Jde tak o konkrétní projevy chování / dovedností, které jsou pro konkrétní pozici klíčové a mají být hodnoceny i rozvíjeny.

Obdobné je to s **nastavením hodnoticích škál**. S čím se potkáte?

ANO / NE (boolovská hodnota)

Vhodné zejména u posuzování „**tvrdých**“ kompetencí. Využívejte ho tam, kde nehodnotíme žádné „mezi“.

HODNOCENÍ POLARIT

Abstraktnější forma hodnocení. Posuzujeme, jestli je aktuální **stav kompetence blíže nežádoucímu projevu reprezentovaného hodnotou „0“, nebo blíže očekávanému projevu vyjádřeného hodnotou „100“**.

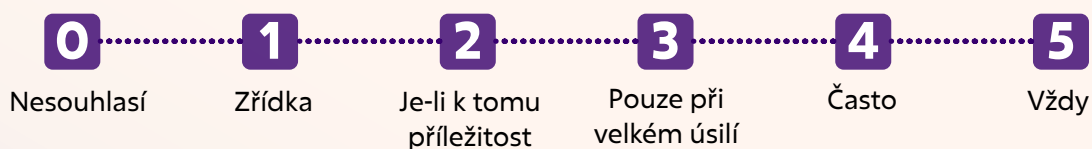
HODNOCENÍ POPISEM ŠKÁLY

Hodnoty škály (např. 0–5) přesně popíšeme, aby bylo zřejmé, co která úroveň vyjadřuje.

Přístupy zde používáme 2:

Příklad 1:

kompetence – **Stanovuje realistické a relevantní cíle. Umí plánovat.**



Příklad 2:

kompetence – **Efektivní komunikace**

0 Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické, schopnost naslouchat druhým je omezená, předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé.

1 Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné, mívá problémy s nasloucháním, informace předává ostatním pouze na vyžádání, jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.

2 V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě, naslouchá ostatním bez větších obtíží, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, jeho komunikace není vždy přesvědčivá.

3 Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě, naslouchá ostatním, reaguje asertivně na vzniklou situaci, dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory ostatních.

4 Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou, dokáže komunikaci otevřít, vytváří prostředí, aby komunikovali i druhí, vítá a rozvíjí názory ostatních, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vyžaduje zpětnou vazbu.

5 Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni, praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností, zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit, dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi, dokáže využívat konstruktivní konflikty, umí pracovat se zpětnou vazbou, komunikuje s jinými kulturami.

POZOR

U druhého příkladu dávejte **velký pozor na jasnou definici a dobrou argumentaci požadovaných projevů chování / znalostí**. Snadno se stane, že popsání projev nepostihne jasnou podstatu kompetence potřebné pro výkon dané role.

Pár poznámek, které se budou hodit



DŮLEŽITÉ

Modely vždy stavíme na pracovní role, nikoliv na pozice.

Pracovní pozice je spjata s „židlí“.

Zjednodušeně řečeno, s popisem pracovní pozice. Zatímco **pracovní pozici** má člověk ve firmě **pouze jednu**, její součástí může být zastávání **vícero pracovních rolí**.

Pracovní role je soubor činností a povinností spojených s určitou pracovní pozicí. To zahrnuje odpovědnosti, potřebné schopnosti, úkoly, požadavky na výkon dané pozice a podrobný popis toho, co práce obnáší. Role mohou být i typově projektové, tedy **dočasné**.

Častěji se stává, že se pracovní role i pozice překrývají. **Ne vždy tomu ale tak musí být!**

NEZAPOMEŇTE

Modely a jejich nastavení konzultujte především s týmovými vedoucími, ale i pilotně s vybranými hodnocenými kolegy.

Získáte tím nejen podporu a ujištění o smysluplnosti, ale můžete včas dostat dobrou zpětnou vazbu a podněty k relevantním změnám.

PRAKTICKÝ TIP

Zkuste to jako u nás ve Sloneekovi – **základní kompetence** (základní měkké dovednosti) jsou **jako součást kodexu chování, kultury. Jsou společnou DOHODOU**. Jsou společné pro všechny role ve firmě. Nejsou součástí modelu role.

Týmový vedoucí (ale i všichni navzájem) **dohlíží na to, aby byly naplňovány.**

Na to, jak pracujeme s kompetencemi u nás, se [můžete podívat sem](#).

Hodnocení kompetencí

Cílem hodnocení je získat zpětnou vazbu o tom, jak se jednotlivým zaměstnancům daří dosahovat výsledků a jak je možné podpořit rozvoj jejich produktivity. Kvalitní hodnocení s přesahem do řízení výkonnosti předpokládá stanovení jasných cílů, pravidelnou zpětnou vazbu, identifikaci rozvojových oblastí a vytváření plánů rozvoje zaměstnanců.

Stručně řečeno: hodnocení zaměstnanců se zaměřuje na dvě hlavní oblasti. **Co zaměstnanec vykonal** (hodnocení výkonu) a **s jakou dovedností a přístupem toho dosáhl** (hodnocení kompetencí).

POZOR

Hodnocení kompetencí je sice součástí komplexního hodnocení zaměstnance, nicméně případná nedostatečnost úrovně kompetencí **NESMÍ BÝT BRÁNA JAKO DŮVOD K PENALIZACI**, ale naopak k rozvoji.

Praktické kroky při hodnocení

Hodnocení kompetencí je plánovaný proces, na který se musí připravit obě strany. Jeho cílem je získat jasný obraz o tom, jak dobře zaměstnanec splňuje požadavky své role a na základě toho identifikovat oblasti, ve kterých může své kompetence rozvíjet. **Jak na to?**

- **Stanovte očekávání pro danou roli**, na základě toho identifikujte klíčové kompetence, které jsou pro tuto roli důležité.
- **Vytvořte hodnotící kritéria.** Definujte konkrétní kritéria, na jejichž základě budete hodnotit kompetence. Kritéria by měla být měřitelná a objektivní.
- **Sbírejte informace**, pozorujte pracovní výkon, ved'te se zaměstnanci a jejich nadřízenými rozhovory, získávejte zpětnou vazbu od kolegů. **Mezi metody hodnocení patří:**
 - **Pozorování pracovního výkonu.** Sledujte, jak zaměstnanec vykonává svou práci a jak v ní uplatňuje své kompetence.
 - **Hodnotící rozhovor.** Připravte si strukturované hodnotící rozhovory zaměřené na reflexi kompetencí.
 - **Zpětná vazba od kolegů.** Získejte zpětnou vazbu od lidí, kteří s hodnoceným pracovníkem spolupracují.
 - **Sebehodnocení.** Nechte zaměstnance hodnotit sebe sama, jak vnímají své kompetence potřebné pro zvládnutí role.
 - **Hodnocení výsledků.** Zhodnoťte výsledky, kterých zaměstnanec dosáhl, a dejte je do souvislosti s jeho kompetencemi.
- **Získané informace vyhodnoťte.** Porovnejte realitu s očekávanými standardy a kompetencemi.

- **Poskytněte zpětnou vazbu.** Výsledky hodnocení sděluje jen hodnocenému, zaměřte se na silné stránky a úspěchy i na konstruktivní identifikaci oblastí, ve kterých je třeba zlepšení. Dobře poskytnutá zpětná vazba směřuje k podpoře rozvoje.
- **Naplánujte další rozvoj zaměstnance.** Na základě zpětné vazby vytvořte konkrétní plán rozvoje, který pomůže zaměstnanci zlepšit své kompetence.
- **Hodnocení kompetencí pravidelně opakujte.** Jedině tak zachytíte pokrok a můžete aktualizovat plán rozvoje.
- **Hodnocení kompetencí můžete provádět formálně** (např. pravidelnými hodnoticími pohovory) **nebo neformálně** (např. průběžnou zpětnou vazbou). **Je ale důležité, aby byl proces spravedlivý a transparentní a aby sloužil výhradně jako nástroj podpory rozvoje jedince.** To povede ke zlepšení výkonnosti celé organizace.

PRAKTICKÝ TIP

Určitě nepodceňte přípravu na rozhovor:

- Vyhrad'te si na něj dostatečně dlouhou dobu (aspoň 1 hodinu)
- Zajistěte podmínky bez vyrušování
- Dohodněte se na pravidlech zpětné vazby
- Vytvořte atmosféru důvěry
(všechna diskutovaná témata jsou pro obě strany důvěrná)
- Proveďte písemný záznam z rozhovoru, nejlépe do předem známého formuláře.
- Nechte ho podepsat oběma stranami
- Na závěr si odsouhlaste nové rozvojové cíle

Kdo může hodnotit?

Odpověď na otázku není jednoznačná, záleží na tom, jak máte ve firmě nastavený systém a jaká u vás převládá kultura. **Hlavní odpovědností hodnotitele je umět vysvětlit hodnocenému požadované kompetence a pomáhat mu formulovat si cíle rozvoje na další období.**

Typicky hodnotí nadřízení, zapojit se mohou také kolegové. Někdy dává smysl chtít zpětnou vazbu od klientů nebo zákazníků. Pomoci s vytvořením systému nebo samotným hodnocením mohou i specialisté na lidské zdroje nebo externí konzultanti.

Na co dát při hodnocení kompetencí pozor?

Jakékoliv hodnocení bývá náročným procesem pro všechny strany. Jsme lidé, a tak nejsme imunní vůči různým chybám, které ovlivňují objektivitu a efektivitu celého procesu. Na co dát pozor?

Konfirmační zkreslení

- Tendence posuzovat hodnocené na základě prvního dojmu nebo na základě už existujícího názoru.

Hodnocení na základě osobních sympatií

- Hodnotitelé mohou být ovlivněni osobními vztahy a sympatiemi k určitým zaměstnancům

Inklinace ke středu

- Tendence hodnotitelů hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné uprostřed stupnice.

Haló efekt

- Tendence hodnotit zaměstnance na základě jedné dominantní pozitivní nebo negativní vlastnosti.

Retrospektivní hodnocení

- Tendence na základě jejich nejnovějšího výkonu a zapomínají na jejich výkony a přínosy v průběhu celého hodnotícího období.

Kolektivní hodnocení

- V týmech nebo při skupinových hodnoceních může docházet ke zkreslení, kdy zaměstnanec získá kvůli celkové výkonnosti skupiny nižší hodnocení.

Nízká konkrétnost zpětné vazby

- Poskytování obecné zpětné vazby bez konkrétních příkladů.

Špatně nastavená kritéria hodnocení

- Nečitelná, nepochopitelná, objektivně nedosažitelná nebo volně vyložitelná. Zkrátka ve chvíli, kdy si strany navzájem nerozumí, těžko budete stavět smysluplné hodnocení, které má posunout hodnoceného dopředu.

Přílišný důraz na jedno kritérium

- Hodnocení, které je zaměřeno pouze na jedno kritérium nebo aspekt výkonu, může způsobit zkreslení celkového obrázku o zaměstnanci.

Práce se získanými daty

Získaná data nám poskytují řadu informací, se kterými musíme dále pracovat, aby energie a čas vložené do práce s kompetencemi skutečně přinesly přidanou hodnotu.

Individuální rozvojové aktivity

Rychlé zjištění nedostatečně rozvinutých kompetencí pro konkrétní role.

-> Možnost rychlého a velmi cíleného individuálního rozvoje

Přesnější nábor

Modely nám pomáhají v jasné orientaci v klíčových kompetencích pro danou roli a tím pádem poskytují velmi detailní pohled na potřebné složení dovedností u kandidátů.

-> Funguje to jako jakýsi kontrolní seznam – neodchylujete se, případně rovnou můžete třídit kandidáty nevhodné pro jednu pozici do výběru talentů pro pozici jinou

Srovnání úrovně kompetencí u konkrétních rolí napříč firmou

Řada rolí je obsazována nejen v rámci jednoho oddělení / úseku, ale napříč týmy ve firmě. Srovnání nám umožní vyhledávat případné společné nedostatky a jejich důvody existence

-> Možnost rychlého a velmi cíleného skupinového rozvoje

Detailní plánování rozvojových aktivit

Zvláště u měkkých dovedností dochází v rámci modelů k překryvům u různých pozic. To umožňuje skládat do rozvojových aktivit různé pozice, ovšem se stejnou rozvojovou potřebou.

-> Pestrost skladby účastníků rozvojové aktivity napomáhá pestrosti získaných pohledů na jednu rozvojovou oblast (každý ji zažívá v jiných situacích)

Plánování kariérních posunů

S pomocí kompetenčních modelů, resp. jejich hodnocení dokážete proaktivně (nikoliv reaktivně) reagovat na rostoucí úroveň kompetencí jednotlivých kolegů.

-> Lépe tak můžete plánovaně pracovat s jejich kariérním posunem

Plánování kapacit

Zařazení jednotlivých pracovníků pod jednotlivé modely (a tedy zároveň kariérní stupně) zpřehledňuje počty celkových výkonových kapacit v jednotlivých úrovních seniorit.

-> To významně promlouvá nejen do plánování projektů, ale i plánování potřebných kapacit pro nábor.

Identifikace talentů a práce s nimi

Často vůbec netušíme, jaké „poklady“ s námi ve firmě pracují. Tam, kam se někteří dostanou za 5 let, to jiní zvládají za půl roku. A vy o tom potřebujete vědět.

-> Rychlá identifikace talentů a jejich soustředěný rozvoj má významný vliv na jejich motivaci nejen k práci, ale především k tomu ve firmě zůstat.

Zrychlování a vyšší efektivita adaptace

Adaptační fáze je z mnoha pohledů kritická. Kompetenční modely nám umožňují soustředění se na ověření úrovně klíčových kompetencí, případné urychlené dosažení jejich požadované úrovně.

-> Rychlá adaptace na prostředí i pozici znamená mnoho. Pro nového kolegu intenzivnější „zaplutí“ do procesu, pro firmu pak zkrácení neproduktivní fáze životního cyklu.

V neposlední řadě data sbíráme proto, abychom si dokázali vizualizovat délku a stav životní cesty (cyklu) kolegů. Protože v HR nám jde o to pokusit se maximalizovat jejich nejvýkonnější fázi.

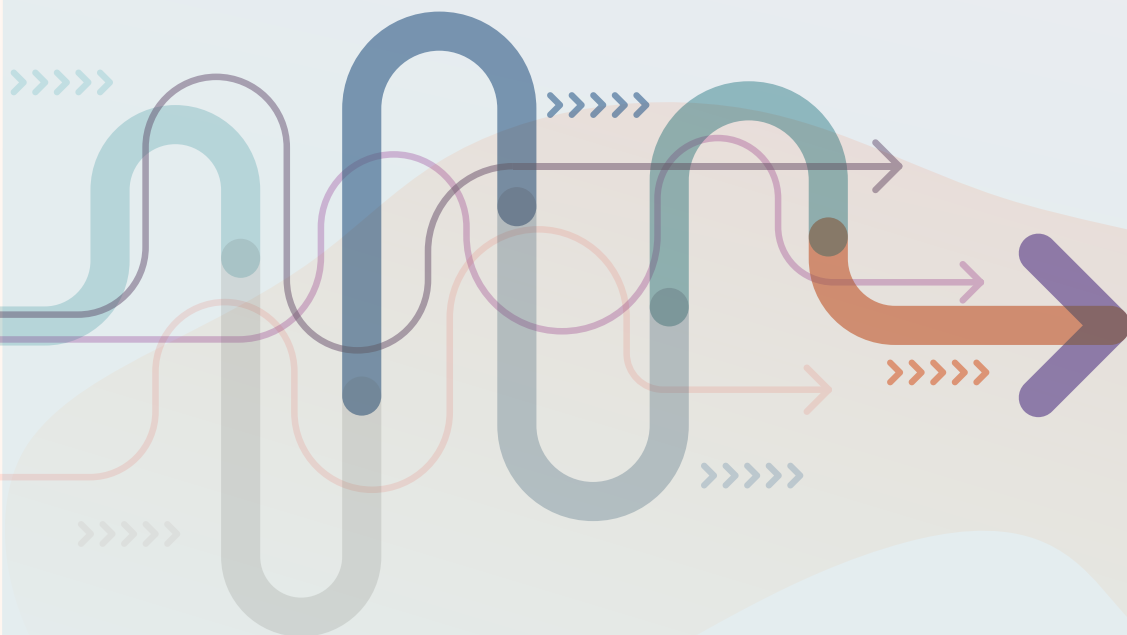
K tomu jsou zapotřebí znalostní data, jako jsou **délka pracovního vztahu, výkonnostní ukazatele, právě úroveň naplněnosti kompetenčního modelu, údaje o vybraném volnu, četnost zpětných vazeb i vývoj odměňování**. Díky těmto ukazatelům dokážeme lépe pracovat s pravděpodobností odchodu a hledání způsobu, jak tento okamžik oddálit.

Nezapomínejte, že **jak pečlivě je model sestavený, taková data dostanete**. Čím obecnější model bude, tím hůře budete s daty pracovat. Znovu si tedy zopakujeme pravidlo z kapitoly **Příprava kompetencí**:

Do modelu zahrnujte takové kompetence, které jsou pro výkon dané role **NEZBYTNÉ** a přímo vztažené k dané roli. Jenom tak bude nejen model, ale i jeho hodnocení dávat smysl všem, kteří s ním budou pracovat!

DŮLEŽITÉ

Nezapomínejte na **komunikaci dalšího postupu po hodnocení a následně i hromadné zhodnocení**. Tedy co z dat vyšlo, na čem musíme pracovat, jaké metody rozvoje budeme volit. **Je to klíčové proto, aby lidé ve firmě věděli, že se nehodnotilo „jen tak“, ale že se s daty dále intenzivně pracuje v jejich prospěch**. V opačném případě budete hodnocení jen velmi těžko opakovat!



Vyhodnocování vzdělávání

Zdánlivě téma nesouvisející s hodnocením kompetencí. Klíčové je ale nejen na základě dat rozvojové aktivity plánovat, ale i vyhodnocovat jejich dopad. Absence jakékoliv reflexe realizovaného rozvoje je stejně fatální jako výběr rozvojových aktivit podle pocitu nebo domnělé znalosti.

Proč je vyhodnocování vzdělávání v organizacích tak důležité a jak ho udělat efektivním?

→ Co neměřím, neřídím

Otřepaná fráze, ale postavená na praxi ověřené pravdě. **Pokud nebudete vědět, kam investujete peníze do rozvoje svých lidí, jen těžko můžete takovou investici vyhodnotit a zároveň obhájit.**

→ Vzdělávací programy nemají jasně stanovené cíle

Takže vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo, je dosti obtížné, respektive téměř nemožné. A vy primárně potřebujete zjistit, jestli v rámci rozvoje k posunu v dosažení úrovně kompetencí skutečně došlo, nebo ne. Tedy se vracíme k bodu 1.

→ Nízký rozpočet neznamená NEKVALITU

Výše rozpočtu by pro vás neměla být určující. Kompetence, respektive jejich hodnocení, vám pomohou určovat priority a tam zaměřovat intenzivní rozvoj. Praxí je mnohokrát ověřeno, že **pokud managementu prokážete efektivitu vynaložených investic do rozvoje, dokáže najít nové / další zdroje.** Často rychleji, než byste si uměli představit.

→ Nízké hodnocení, respektive dopad rozvojových aktivit je pro HR ohrožující

Není, pokud se systematicky neopakuje v podobě stejných výsledků. Je pouze datovým podkladem pro to, abyste hledali nové cesty, nové lektory, mentory.

PRAKTICKÝ TIP

Tvorba a hodnocení kompetencí, stejně jako příprava rozvojového plánu, jeho realizace a vyhodnocování, je nikdy nekončící proces, který bude pokaždé jiný ve svých výzvách. Nevyužívejte stále stejných předpřipravených kurzů. **S každým novým hodnocením vzniknou nové požadavky na rozvoj, a tedy jiné cíle!** A tomu se musí umět přizpůsobit i lektori.

Výzvy a pasti

Zavádění kompetencí je jen zdánlivě složitým procesem. Chce to chladnou hlavu a trochu znalostí. Přesto se budete potkávat (jako řada lidí před vámi) s výzvami a nástrahami. A na ty se společně podíváme, abyste se na ně mohli lépe připravit. Pro lepší přehled jsme pohledy rozdělili na HR, které bude pravděpodobně celý projekt řídit, a pohled vedoucích týmů, kteří s kompetencemi budou pracovat v první linii.

Pohled HR

Pohled HR je často širší a holističtější. HR zohledňuje potřeby celé organizace, zatímco vedoucí týmu se často zaměřuje na konkrétní oddělení nebo tým. HR se může také více věnovat dlouhodobým cílům a strategiím v oblasti rozvoje zaměstnanců, zatímco vedoucí týmu může mít tendenci se soustředit více na krátkodobé cíle a výsledky.

S jakými chybami se nejčastěji setkáváme u HR?

Nejasné definice kompetencí: Pokud kompetence nejsou jasně a specificky definovány, může to vést k nejasnostem v očekáváních a v konečném důsledku k nesprávnému hodnocení.

Příklad: Když se řekne, že zaměstnanec by měl mít „dobré komunikační dovednosti“, co to přesně znamená? Měl by být schopen vést prezentace, komunikovat s klienty nebo efektivně pracovat v týmu? Jasnější definice, jako například „schopnost komunikovat technické informace laikům“, poskytuje mnohem konkrétnější směr.

Nedostatek zpětné vazby: Pravidelná zpětná vazba je základním kamenem pro rozvoj zaměstnanců.

Příklad: Když zaměstnanci nevědí, jak se daří, nemají možnost se zlepšit. Nepravidelná nebo nekonkrétní zpětná vazba může vést k frustraci a pocitu nejistoty.

Nesystematický přístup k vývoji: Vývoj kompetencí vyžaduje strukturovaný a promyšlený přístup.

Příklad: Pokud HR nevytvoří a nebude sdílet jasný plán pro vývoj, může to způsobit, že zaměstnanci budou náhodně hledat způsoby, jak se zlepšit, aniž by dosáhli skutečných výsledků.

NEZAPOMEŇTE

Definujte kompetence jasně: Aktualizujte a zpřesňujte definice kompetencí pravidelně. Ne náhodou jde o jak největší výzvu, tak největší hrozbu a chybu, se kterou se můžete potkat. Formulaci kompetencí věnujte pravidelně pozornost, pořád musí dávat smysl.

Podporujte komunikaci: Podporujte pravidelnost ve zpětných vazbách a hodnoceních. Udělejte maximum proto, aby z hodnocení zmizely strach, obavy a úzkost. Ani jedna z těchto tří složek pozitivní (dlouhodobou) motivací nepohne.

Pracujte s daty: Data a výstupy vám pomohou dodat celé aktivitě smysluplnost, pochopení a základní bod udržitelnosti celého projektu. V komunikaci výsledků buďte transparentní. Není nic horšího, než když po svých lidech chcete data zadat a pak s nimi nic neděláte, respektive o výsledky se nepodělíte...

Pohled vedoucího týmu

Vedoucí týmu má přímý kontakt s členy týmu na denní bázi a je zodpovědný za dosažení konkrétních výsledků. Jeho pohled je klíčový pro pochopení, jakým způsobem se strategie a zásady firmy uplatňují v praxi. Vedoucí týmu může identifikovat konkrétní potřeby, výzvy a příležitosti, které by mohly uniknout širšímu pohledu HR.

S jakými chybami se nejčastěji setkáváme u vedoucích týmů?

Subjektivní hodnocení: Bez konkrétních metrik může být hodnocení založeno na osobních dojmech, což může vést k zkreslení.

Příklad: Když vedoucí týmu hodnotí na základě „pocitu“, může to být ovlivněno nedávnými událostmi nebo osobními preferencemi místo dlouhodobého výkonu a schopností.

Absence průběžné zpětné vazby: Pokud hodnocení probíhá 1x za rok, obtížně se v myšlenkách vracíme k tomu, co bylo před 8 měsíci. Průběhovost zpětné vazby zajišťují „kotvy“, kterých se při souhrnném hodnocení mohou vedoucí držet, a podpořit tak objektivitu hodnocení.

Příklad: Pokud vedoucí není schopen uvést přesné příklady situací vzniklých nedostatečně rozvinutými kompetencemi, jen obtížně hodnocený může pochopit, proč je na jeho kompetence pohlíženo jako na nedostatečné. Tím se snižuje i prostor pro motivaci jejich rozvoje.

Omezený čas na rozvoj: Vedoucí týmu často bojuje s časovými omezeními a může opomíjet rozvoj svých zaměstnanců.

Příklad: Pokud se většina času věnuje krátkodobým úkolům a naléhavým problémům, dlouhodobý rozvoj týmu může být zanedbáván.

Nedostatek znalostí o dostupných zdrojích: Neznalost dostupných nástrojů a zdrojů pro rozvoj může omezit možnosti růstu.

Příklad: Pokud se většina času věnuje krátkodobým úkolům a naléhavým problémům, dlouhodobý rozvoj týmu může být zanedbáván.

NEZAPOMEŇTE

Objektivní nástroje pro hodnocení: Zavádění metrik a nástrojů, které zajistí objektivní hodnocení.

Plánování a prioritizace: Určete konkrétní časy a zdroje pro rozvojové aktivity.

Komunikujte s HR: Pravidelná komunikace s HR zajistí, že vedoucí týmu je vždy informován o dostupných zdrojích.

FAQ – Nejčastější otázky z praxe

Jak konkrétně nebo jak obecně máme kompetence formulovat?

- Čím konkrétnější budete, tím lépe budou všichni požadavkům rozumět, a tím lepší budete mít data. Podívejte se znovu do kapitoly **Příprava kompetencí** na uvedený příklad.

Top management mne s kompetencemi poslal „do háje“

- Za zdánlivě komplikovaným projektem zavádění kompetencí a jejich hodnocení stojí velmi jednoduchá „selská úvaha“. Aby mohl být náš byznys efektivní, a tedy smysluplný, musíme vědět, jaké dovednosti potřebujeme ve firmě mít k tomu, aby se to mohlo stát. To je jenom jedna část. Druhá část je udržitelnost – čím déle ve firmě lidé jsou, tím vyšší hodnotu přinášejí – za předpokladu, že jste je schopni udržet dostatečně motivované. Tady tedy mluvíme o plánování jejich posunu, dostatečné vybavenosti vedoucích týmů i plánování ve firmě jako celku.

- Spíše se tedy stane, že top managementu předkládáte projekt zavádění kompetencí komplikovaně, bez opory v datech, bez jasných argumentů. Ovšem **vedení vždycky rádo slyší na čísla**. Využijte **modelový případ v sekci Bude se hodit a připravte jim rychlou tabulku návratnosti**. Samotné prokázání toho, že zavedení kompetenčního hodnocení bude funkční, potrvá, a to minimálně rok. Krom toho budete k tomu potřebovat data z hodnocení výkonnosti, případně výstupy z pohovorů jeden na jednoho. Bez systému se vám tato část práce nebude dělat jednoduše.

Zaměstnanec se hodnocení bojí, zvláště s ohledem na postih, který ho bude čekat, pokud nebude mít kompetence tam, kde je mít má.

- Strach není opřen o obavu z nedostatečně rozvinutých kompetencí. Strach je v tomto případě formován 2 zásadními důvody, oba mají společný jmenovatel **ZKUŠENOST**:
- Zkušeností, kterou si sebou neseme ze školních lavic (neznalost = trest)
 - Nebo je veden kulturou a prostředím, ve kterém lidé ve firmě existují.

Pokud ani jeden z důvodů není váš případ, jakékoliv obavy velmi rychle rozptýlíte.

Zaměstnanec nevidí smysl v rozvoji, který je řešen v návaznosti na řízení dovedností, a chce se vzdělávat „sám“ v tom, co ho baví?

- Zájmem zaměstnavatele je**, aby byl výkon práce na jakékoliv pozici co nejefektivnější.
- Prioritně tak bude chtít **investovat do takového rozvoje**, jehož výsledky se promítnou co nejrychleji v praxi. Pokud chce potěšit zaměstnance zájmovým vzděláváním (ve formě benefitu), které nemá přímý dopad na výkon role, určitě může 😊, ale jde o úplně jiný druh rozvoje.

V HR kompetencím vůbec nerozumí, pozice v mém týmu neznají a tlačí nám svůj pohled na např. klíčové kompetence

Zavádění řídicích kompetencí je **SPOLEČNÝ** projekt. Pokud na něm nebudou chtít společně pracovat všechny klíčové složky managementu a HR, nemá smysl se do něj
→ vůbec pouštět. Protože pokud řadoví lidé uvidí nejednotnost u vedení, nebudou mít motivaci na hodnocení participovat. Pokud máte pochybnosti o tom, zda kdokoliv v týmu kompetencím rozumí, mluvíte o tom společně. Ujasněte si pohled na to, jak chcete mít kompetence zorganizované, a najděte společný konec provazu, za který bude táhnout. Mohou vám k tomu [pomoci i naše e-booky](#).

Příprava kompetencí je časově velmi náročná, nemám na to jako HR čas a prostor

Častá „dvojtázka“. Nejprve se vrátíme na začátek. Pokud vám kompetenční management dává smysl (a my pevně věříme, že ano) a dává-li smysl i vašemu managementu, pak zůstává jen druhá část – udělat to. S tím může celkem efektivně pomoci umělá
→ inteligence. V době vzniku tohoto e-booku (říjen 2023) jsme podrobně testovali jako pomocníka pro sestavování kompetenčních modelů ChatGPT 4. V následujícím roce lze očekávat významný rozvoj a rozmach využití umělé inteligence při celé digitalizaci organizace. Umělá inteligence má ale svá specifika a práce s ní také. Proto se podívejte na **naši knihovnu ke kompetencím** s [odkazem zde](#). Najdete tu i pomocný e-book na práci s umělou inteligencí v HR :)

Kompetence jsou jenom ztráta času, nikdo s daty nepracuje, není tedy důvod, abychom na tom ztráceli čas a udělali si jenom „check box“

V přísném pohledu je zároveň i odpověď. Pokud chceme sbírat jakákoliv data a nebudeme-li s nimi smysluplně pracovat, pak je nesbírejme. Zvláště v situaci, kdy sběr dat vyžaduje kooperaci lidí ve firmě. Kompetence, respektive hodnocení jejich
→ dosažené úrovně, ztrátou času rozhodně nejsou, naopak, v dlouhodobém hledisku čas a peníze dokáží ušetřit. Především v tom, že všichni ví, co mají dělat, rozvojové aktivity nejsou náhodné, ale cílené (a tedy v konečném důsledku levnější), nábor dokážete dělat daleko přesněji a nebudete ztrácet velké finanční prostředky za to, že jste do firmy nabrali člověka, který po 6 měsících odešel – to je totiž čistý odpis a může být i v řádů statisíců korun.

Liniový management si stěžuje, že jim jenom přiděláváme práci

Liniový management by měl především vědět, že péče o jeho lidi je absolutně na prvním místě. Musí je podporovat ve výkonu, motivovanosti i spokojenosti. Sedněte i s ním, využijte kontrolní seznamy v tomto e-booku a pokuste se jim jednoduše vysvětlit přínosy pro ně. Z praxe víme, že jiná cesta (společně s podporou od top managementu) v zásadě neexistuje. Kompetenční model tu není jen pro vedoucího, nýbrž pro celou firmu.

→ **Pro management** tu existuje, aby vedení vědělo, jak má zabezpečené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a aby se dosáhlo excelentního výkonu, resp. naplňování strategie.

Je tu i **pro personalisty**, aby dokázali rychle reagovat na potřeby firmy nejen v náboru, ale také právě ve vzdělávání.

Existuje tu i **pro manažera**, aby nemusel „vymýšlet kolo“, nýbrž aby čas věnoval rozvoji své agendy a měl k tomu adekvátní kolegy na oddělení nebo v jiné organizační jednotce.

Zároveň je tu i **pro samotné zaměstnance**, kteří skrze kompetenční model získávají prostor ke smysluplnému rozvoji a díky tomu i motivaci k výkonu.

Vyzkoušejte Sloneek na 14 dní ZDARMA

- ✓ Okamžitý přístup ke všem funkcím
- ✓ Bez závazků a platební karty
- ✓ Pomoc s nastavením a onboardingem
- ✓ Komunikace ve všech jazycích

Vyzkoušet zdarma



Výpočet rentability využití kompetenčních modelů

Když mluvíme o vzdělávání jako o investici, musíme se podívat na návratnost.

Základním předpokladem úspěšnosti je to, že nám informace získané z hodnocení kompetencí pomohou při přípravě relevantnějšího vzdělávání a rozvoje. Poměr relevance obsahu tréninků s využitím dat kompetenčního modelu a bez něj.

Letitá zkušenost z praxe nás vede k odhadu, že u běžně nakupovaných tréninků najdeme cca **40 % obsahového balastu**, který zaměstnanci nevyužijí nebo který není relevantní pro jejich kompetenční růst. To je způsobeno tím, že část obsahu již znají, podobný kurz absolvovali nebo pro ně prostě není relevantní z pohledu role, kterou zastávají. Zároveň předpokládáme **20% snížení** přítomnosti tohoto **balastu** tím, že pro plánování obsahu vzdělávání využijeme data z hodnocení kompetenčního modelu.

V následující tabulce můžeme pozorovat, jakou ekonomickou úsporu při standardních tržních cenách můžeme očekávat, pokud pro plánování vzdělávání využijeme data kompetenčního modelu.

Modelace – firma 500 osob

Předpokládaná průměrná cena za 1 trénink pro 1 osobu: 3 000 Kč / den*

	Trénink 1	Trénink 2
Relevantní hodnota 1 tréninku (po započítání využití obsahu v praxi)	1 800 Kč (60 %)	2 400 Kč (80 %)
Ztráta na osobu a 1 trénink	1 200 Kč	600 Kč
Ztráta na osobu a 5 tréninků	6 000 Kč	3 000 Kč
Ztráta na firmu a 5 tréninků / 500 osob	3 000 000 Kč	1 500 000 Kč
Náklad na osobu – kompetenční model	0 Kč	500 Kč
Náklad na firmu – kompetenční model	0 Kč	250 000 Kč
Rozdíl ztráty neefektivity vzdělávání při započítání nákladů na kompetenční model	1 250 000 Kč	

* Vycházíme z průměrné či obvyklé denní sazby kvalitního lektora (24 000 Kč) a obsazenosti školícího dne 8 lidmi. **Hodnota rozdílu, tedy faktické ztráty, je tak rovna 416 školícím dnů pro jednoho zaměstnance.**

Další částí nákladové optimalizace je přínos nebo úspora z činnosti zaměstnance, který získal cílené detailní vzdělávání přesně pro tu část, kterou by bez využití kompetenčního modelu nedostal (nebo ne zcela). Je tedy zřejmé, že takový zaměstnanec pravděpodobně dokáže vykonávat svou práci efektivněji. Tato část je obtížně vyčíslitelná, ale z pohledu logické úvahy je nesporné, že se jedná o velké „plus“.

Pomocný seznam kroků nezbytných pro úspěch celé akce

Než se pustíte do samotné práce s kompetencemi

- ☐ **Slad'te si společná očekávání s top managementem.** Všichni v něm by měli dát jednoznačnou podporu celé akci. Začněte strategií.
- ☐ Musí existovat celofiremní strategie, v ideálním případě svázaná s vizí. **Firma musí vědět, odkud kam jde.** Celofiremní strategii prezentuje generální ředitel nižší úrovni vedení.
- ☐ Celofiremní strategii musí všechny úrovně managementu nejen chápat, ale také musí být schopny zpracovat svou týmovou strategii (např. obchodní), která navazuje na tu celofiremní. O tom, jak dobře sedí jedna na druhou, musí spolu zhodnotit liniový manažer, ve větších firmách vedoucí nebo ředitel úseku, s generálním ředitelem.
- ☐ Každý liniový manažer pak musí být schopen na základě stanovené strategie zajistit kompatibilitu s procesy. Čím jednodušší procesy udržíte, tím lépe. Co nejméně si je komplikujte. **Netvořte, ale odstraňujte duplicity!**
- ☐ Pro jednotlivé týmové role formulujte klíčové požadavky na dovednosti, znalosti a schopnosti (kompetence). Tady už pomocnou ruku personalistů všichni manažeři jednoznačně ocení. Požadavky nekomplikujte a vybírejte jen ty **klíčové**, bez kterých se na konkrétní pozici neobejdete.
- ☐ **Pečlivě připravte trénink manažerských pozic** pro hodnocení kompetencí u svých podřízených. Dbejte na hlavní zásadu: výsledky hodnocení se v žádném případě nesmí stát předmětem penalizací, ale ani bonusů.
- ☐ **Pečlivě připravte interní komunikaci** jednotlivým řadovým kolegům. Zdůrazněte, že „nedokonalost“ není důvodem k vyhození, ale k rozvoji a posunu, tedy i motivovanosti sebe sama posouvat. (Komentář: v praxi se nejlépe osvědčila týmová prezentace s vedoucím a zástupcem personálního oddělení. Pro personalistu to sice znamená časově náročnější cestu, ovšem je-li hodnocení kompetencí přijato pozitivně, má daleko vyšší úspěšnost.)
- ☐ **Výsledky hodnocení rozeberte a připravte pečlivé zadání pro tréninky a rozvojové aktivity.** Vyhněte se nákupu prefabrikovaných školení. Veškerý rozvoj musí směřovat k urychlenému doplňování kompetencí – a okamžitému přenosu do praxe. Máte tak jasný přehled o tom, jaké kompetence si budou vaši lidé doplňovat. Z tohoto důvodu máte prostor u rozvojových aktivit jasně ověřovat, jak moc je reálné, aby splnily požadavek na co nejvyšší podíl obsahového balastu (tedy to, co nikdo nevyužije).
- ☐ **Ověřujte, nakolik se plán povedl:** jak se podařilo kompetence doplnit a kde je potřeba udělat změny. **Máte data, využijte je!**

Příprava samotného kompetenčního modelu

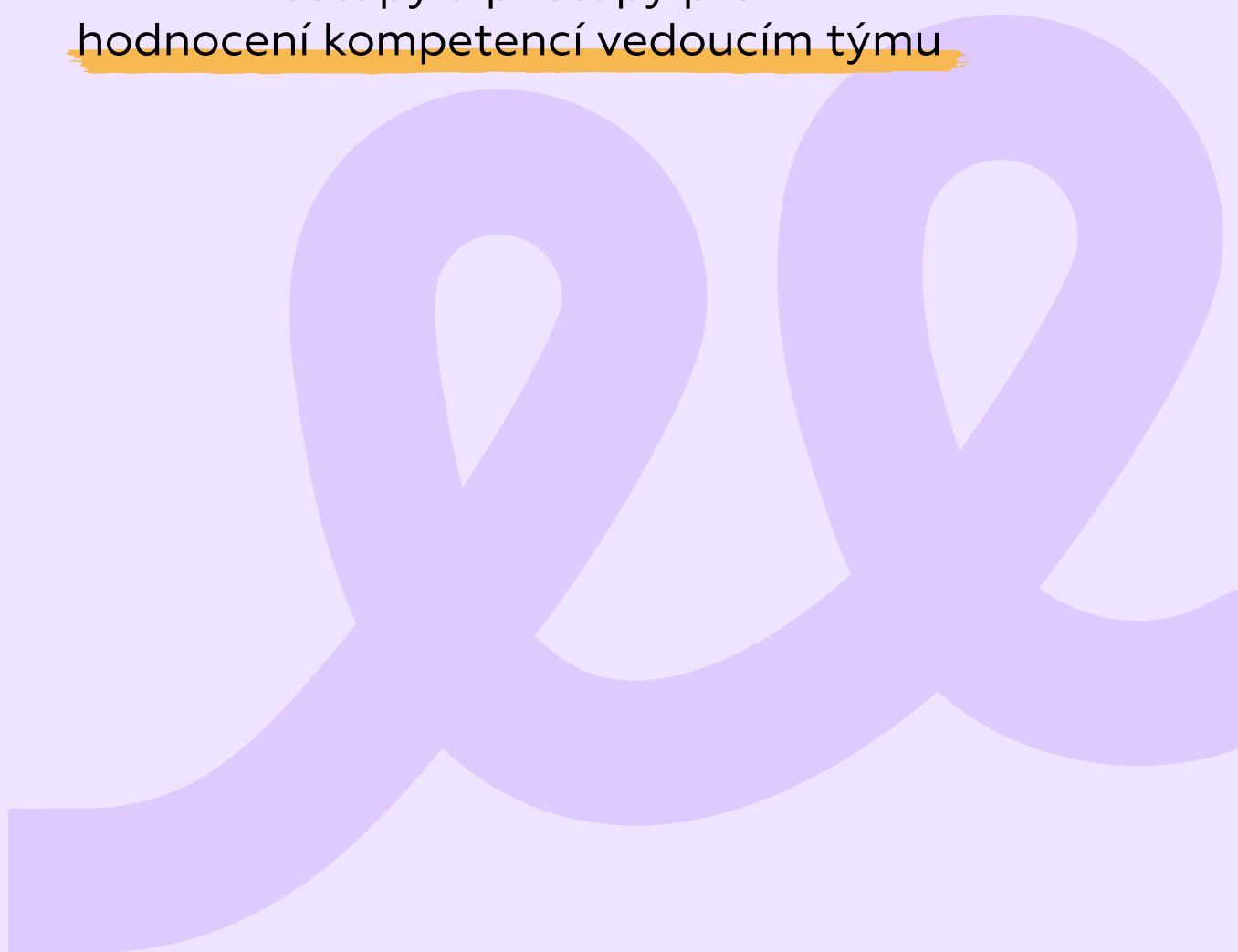
Nyní přejdeme trochu víc do detailů. Sami jsme si v praxi ověřovali různé přístupy, z nichž něco fungovalo více a něco méně. Abychom vám zkrátili cestu a omezili pomyslné „popáleniny“ z chybných pokusů, připravili jsme vám další seznam, který se vám bude při přípravě samotné přípravě kompetenčních modelů hodit:

- ☐ **Ujasněte si účel a cíl – co čekáte, že vám to přinese?**
Je nezbytné si ujasnit, kdo a jak bude s modely ve firmě pracovat. Účel rozhodne o jejich struktuře. Univerzální spása neexistuje.
- ☐ **Ujasněte si proces.**
Příprava potrvá dlouho. Bez plánu a představě o procesu bude snadné to vzdát. Přistupte k tvorbě flexibilně a počítejte se změnami.
- ☐ **Posbírejte všechna důležitá data.**
Bez informací týkajících se strategie a pozic ve struktuře firmě životaschopný model nevytvoříte. Shromážděte si zdroje a dokumenty, pozorujte, vytvořte dotazníky, přizvěte kolegy a ptejte se. Jen tak nastavíte model způsobem, který bude řešit problémy vaší firmy.
- ☐ **Definujte klíčové kompetence.**
Zaměřte se na chování a schopnosti ideálních zaměstnanců. Čím to je, že excelují? Nezapomeňte zohlednit nároky související s kulturou firmy.
- ☐ **Popište kompetence specifické pro jednotlivé pozice.**
Co musí zaměstnanci vědět, umět a dělat, aby mohli na pozici uspět?
- ☐ **U manažerských pozic popište, jaké chování očekáváte od různých stupňů řízení.**
Vyjasnění si očekávání podporuje transparentnost v hodnocení. Cíl není se předhánět, kdo je lepší, ale dokázat, aby všichni byli „nejlepší“.
- ☐ **Finalizujte seznam požadovaných kompetencí.**
Budte realističtí a velmi konkrétní. Ujistěte se, že vaše firemní cíle budou naplněny prostřednictvím popsanych kompetencí.
- ☐ **Nechte si model oponovat od všech klíčových aktérů.**
- ☐ **Vytvořte kompetenční model.**
- ☐ **Začněte s ním v praxi.**



Příručka pro leadery

Postupy a přístupy pro
hodnocení kompetencí vedoucím týmu



Dostává se vám do ruky příručka, která vám bude oporou při prvních hodnoceních kompetencí ve vašem týmu, nebo kdykoliv se budete vracet k jejich pravidelnému hodnocení.

Ať už se pouštíte do stavby a hodnocení kompetencí na vlastní pěst, nebo chcete o kompetencích vědět více a v souvislostech, rozhodně doporučujeme projít si předchozí e-booky – úvod do Tvorby a hodnocení kompetencí a Praktický průvodce tvorbou a hodnocením kompetencí.

Na hodnocení kompetencí nahlížejte jako na svého velkého pomocníka, ne na další administrativní torturu za strany vedení nebo oddělení HR. Vše je postavené pouze na selském rozumu s jednoduchým cílem – sladit potřeby a požadavky firmy s možnostmi a kapacitami lidí, kteří pro firmu pracují.

Na začátek rychlý kontext

Co jsou to kompetence?

Kompetence představují **souhrn vědomostí, dovedností, zkušeností a postojů** lidí, kteří pro vás pracují (nebo by mohli). Tento souhrn také přímo ovlivňuje výkonnost a pracovní úspěch zaměstnanců. Podstatné je ujasnit si, jaké konkrétní chování vede k výkonu, který od lidí čekáte, a umět ho srozumitelně a konkrétně popsat.

Co jejich zavedení a hodnocení přinese?

- Když víte, co mají lidé u vás ve firmě vědět a umět, je mnohem snadnější a rychlejší najít a vybrat vhodné kandidáty s větší šancí na pracovní úspěch.
- Když od vás mají noví zaměstnanci jasné informace, co musí vědět a umět a co od nich čekáte, onboarding bude efektivnější a úspěšnější.
- Když víte, co čekáte, bude plán dalšího vzdělávání a rozvoje pro obě strany srozumitelnější a přinese rychlejší výsledky.
- Když rozumíte tomu, co a proč má váš zaměstnanec vědět a umět, mnohem lépe změříte jeho výkon.
- Když porovnáte výkon lidí s tím, co čekáte, rychleji identifikujete talenty, které potřebujete rozvíjet.
- Když vaši zaměstnanci vnímají, že věnujete pozornost tomu, aby ve své práci obstáli, poroste jejich loajalita a snáze je udržíte si ve firmě.
- Když se noví lidé v týmu rychleji zapracují, budou schopni přinést rychleji přidanou hodnotu, ale především významně poroste jejich motivace. K tomu mimo jiné vede i urychlené dosahování požadovaných kompetenčních nároků.
- Když budete přesně vědět, kde jsou rezervy vašich lidí, snáze tam zaměříte pozornost ve vzdělávání. Vložená investice do jejich rozvoje se pak vrací efektivněji než při absolvování obecně nastavovaných kurzů.

Je fér si říci, že, stejně jako u jiných změnových aktivit, na začátku dá příprava hodnocení více práce. **Mějte ale pořád na paměti přínosy, které získáte.** Každé další opakování už je jenom rutina, která ale pomáhá (nejen) celý váš tým posouvat pořád dopředu!

A teď už pojďme na praktické věci.

Jde o 3 jednoduché kroky:

- **Pochopení a porozumění kompetencím** přiřazeným vašim lidem
- **Vedení hodnotícího pohovoru** včetně námi v praxi odpozorovaných největších hrozeb a chyb, se kterými se můžete potkat
- **Práce s daty** a podpora mezi hodnoceními

Jdeme na to!
↓

Seznámení se s kompetencemi přidělenými k pozicím vašich lidí

DŮLEŽITÉ

Kompetence lidí ve vašem týmu jsou přímo svázané s týmovými a firemními procesy a týmovou i firemní strategií. **FIREMNÍ STRATEGIE** nám určuje směr, kudy firma jde. **TÝMOVÁ STRATEGIE** určuje, jak tým jako celek přispívá k naplnění firemní strategie. Každý liniový manažer pak musí být schopen na základě stanovené strategie zajistit kompatibilitu s procesy. A **PROCESY** nám odpovídají na to, jaké **KOMPETENCE** musí jednotlivé pozice v týmu mít, aby dokázaly procesy a následně strategii naplňovat.

Porozumění klíčovým kompetencím

Klíčové kompetence jsou nezbytné pro vykonání určité pozice nebo úkolu. Mohou zahrnovat technické dovednosti, mezilidské schopnosti, kritické myšlení a další. Zjednodušeně – bez nich (nebo v nedostatečné úrovni) prostě danou práci dotýčný pracovník nebude dělat tak, jak se očekává.

Každá úroveň odbornosti (kompetence) by měla mít jasně definovaná očekávání a standardy.

Toto pomáhá zajistit, že hodnocení je konzistentní napříč celým týmem.

Osvojení průběžného sledování kompetencí

Hodnocení kompetencí není jen „momentální“ aktivita. Jde o kontinuální sledování a poskytování okamžité zpětné vazby. Ta, pokud proběhne bezprostředně po zjištění nedostatku, je daleko lépe fixována a vytváří se výrazně větší prostor pro pochopení, **proč je důležitá.**

Nezapomeňte na spolupráci s oddělením HR nebo přiděleným buddym, aby byla hodnocení v souladu s celkovou strategií firmy a aby se zohlednily potřeby a cíle organizace.

Vedení hodnoticího pohovoru

Příprava mne jako vedoucího

Součástí hodnocení kompetencí je i zpětná vazba. Před zpětnovazebním rozhovorem si připravte poznámky, ve kterých bude uvedeno následující:

- **Zcela konkrétní ukázka chování, o jehož změnu bys rád podřízeného požádal**
- **Návod, jak by toto chování mělo podle tebe vypadat správně**
- **Přehled jeho chování či jednání, která si zaslouží pochvalu**

DŮLEŽITÉ

Nikdy se nespolehejte na to, že máte vše v hlavě. Přípravě na každé jednotlivé hodnocení věnujte dostatek času na přípravu. Vráť se vám to, protože to bude jednoduše na vašem projevu vidět. Není nic trapnějšího, když vás důsledek nepřipravenosti dovede k odpovědím typu „**Prostě jsem to tak řekl...**“ nebo při odpovědi na dotaz, co se má tedy změnit, odpovíte „**Nevím, udělej to prostě jinak...**“

Příprava podřízených

Mějte na paměti, že otevřenost a vytvoření podporujícího prostředí se významně odráží v motivovanosti ke zlepšení, k pochopení nutnosti seberozvoje. **Držte se několika zásad:**

- **Transparentnost:** Vysvětlete zaměstnanci celý proces hodnocení, včetně toho, jak budou kompetence hodnoceny, jaká kritéria budou použita a jak budou výsledky použity.
- **Stanovení očekávání:** Diskutujte o očekáváních pro hodnocení, včetně role zaměstnance v procesu. Zaměstnanec by měl rozumět svým odpovědnostem a tomu, co od něj/ní bude očekáváno.
- **Důvěra a empatie:** Vytvořte prostředí, kde se zaměstnanec cítí pohodlně a bezpečně. Snáze tak bude otevřeně vyjadřovat své názory a pocity, pohledy na svůj výkon i rozvojové potřeby a aktivity.

Průběh hodnoticího rozhovoru

Při hodnocení kompetencí kolegů je důležité maximálně transparentně a objektivně. Zní to jako klišé, ale je to velmi důležité. **Nezapomínejte, že cílem je podpořit růst a rozvoj chybějících kompetencí.**

Pokládání otevřených otázek je v tomto kontextu velmi užitečné, protože poskytují prostor pro detailní odpovědi. To umožňuje lépe pochopit schopnosti, postoj a motivaci podřízeného.

PRAKTICKÝ TIP

Před rozhovorem s podřízeným se nalaď do režimu „**dělám to s respektem a věřím ve změnu**“.

Úvod rozhovoru

Na úvod rozhovoru kolegu přivítejte. Nabídněte mu / jí vodu (kávu/čaj). Pokud je nervózní, můžete odlehčit atmosféru úvodním **small talkem** (zavést řeč na společné mimopracovní téma).

Jádro rozhovoru

Navažte důvodem vašeho setkání:

„Rád bych s tebou dneska probral jednu konkrétní věc, na které bych rád, abys zapracoval.“

Přidejte souhrnné pozitivní hodnocení (pochvaly máte připravené ve svých písemných podkladech):

„Tvé práce si vážím...“

„Líbí se mi, jak dokážeš...“

„Když jsi včera vysvětloval Aniče..., to se mi moc zamlouvalo...“

Při samotném podávání zpětné vazby se držte struktury **J - O - J - D - A**.

„**Já**“ jazyk

Vyjadřujte se sám za sebe:

„Nelíbí se mi, když...“ „Rád bych, abys příště...“

Oční kontakt

V průběhu rozhovoru důsledně udržujte oční kontakt s kolegou. Dbejte na to, i když to kolega sám nedělá. Uhýbání očima může na podřízeného působit nedůvěryhodně.

Jednoznačnost

Popište co možná nejpřesněji a nejjednoznačněji chování kolegy, které vám vadí. Uvádějte zcela konkrétní příklady (máte je připravené ve svých písemných podkladech):

„Vadilo mi, jak jsi kolegovi řekla, že v tom případě mi fakt nepomůžeš.“

„Tady jsi zvedl hlas dost přehnaně – to se mi nelíbí.“

POZNÁMKA

Kolegům, kteří mají dostatečnou schopnost sebereflexe, dejte jim příležitost, aby chybu specifikovali sami.

Doporučení

Popište podřízenému, jak by měl své chování změnit (svoje návrhy a doporučení máte připravené v písemných podkladech):

„Ráda bych, abys pro takové případy našla jinou formulaci. Třeba...“

„Chci, aby ses hlídal a na kolegy nekřičel.“

Poradte, co může v jeho cestě ke změně pomoci. Nabídněte samozřejmě zejména svoji vedoucí podporu.

„Kdyby sis o tom potřeboval znovu promluvit, jsem ti kdykoliv k dispozici.“

„Myslíš, že by ti mohl pomoci kurz zvládání zátěžových situací?“

„Vašek řešil před časem úplně stejnou záležitost. Co kdyby ses obrátil na něj a nechal si poradit?“

POZNÁMKA

Kolegům, kteří jsou dostatečně vyspělí, dejte příležitost, aby nápravu navrhli sami.

„Jak myslíš, že by bylo vhodné se příště ve stejné situaci zachovat?“

„Napadá tě, co by ti mohlo pomoci, abys to příště zvládnul přesně takhle?“

Akceptace

Společně dohodněte přijatelné řešení, které budete oba schopni akceptovat.

Řešení bude obsahovat:

- Jak vypadá chování či jednání, které by měl podřízený aplikovat (co nejpřesnější popis)
- Kdy se společně znovu setkáte, abyste ověřili, zda se to daří
- Postupové kroky, jak se podřízený k tomuto stavu dostane

Závěr rozhovoru

Shrňte, na čem jste se společně dohodli. Stanovte termín dalšího setkání, kdy se zaměříte na stejnou problematiku a společně zhodnotíte, zda ke změně skutečně došlo.

Finální dohodu vzniklou v rámci rozhovoru je vždy lepší sepsat, alespoň elektronicky.

Zejména ale musíte vnímat, že **došlo ke skutečné dohodě** (tj. že kolega je i vnitřně v pohodě s tím, o čem jste mluvili). Pokud vidíte signály nesouhlasu, téma společně znovu otevřete – stejně by na to dříve či později došlo.

Časté chyby

Chybí já-jazyk

Mnozí hodnotitelé nenajdou odvahu podávat zpětnou vazbu sami za sebe a používají velmi obecné formulace:

„Vždyť víš, co se říká...“

„Každý tvrdí, že...“

„Celý tým si povídá o tom, jak jsi...“

Chybí jednoznačnost

Hodnotitel se drží obecné roviny, nespecifikuje, v čem konkrétně chyba spočívá.

„Ke klientům jsi docela nepříjemný.“

„Dost často používáš nevhodné formulace.“

Případně hodnotitel neumí doporučit, jak s chybou pracovat.

„Něco s tím udělej.“

„Jestli to nezměníš, budeme se muset rozloučit.“

Chybí oboustranná dohoda

V závěru rozhovoru nedojde k dohodě, ale pouze k jednostrannému pokynu.

„Prostě to tak uděláš a hotovo – tvoje výmluvy, proč to nejde, mě nezajímají.“

Pravidla rozhovoru

- **Nezapomeňte na správné myšlenkové nastavení:** „dělám to s respektem a věřím ve změnu“. (Nerespekt a nedůvěra z tvé strany podřízený rychle vycítí.)
- Nechte podřízeného mluvit, **neskákejte mu do řeči**, jenom si případně dělejte poznámky.
- Udržujte **oční kontakt**.
- **Sledujte verbální i neverbální komunikaci** a přemýšlejte, co vám kolega sděluje. (Projevuje zájem o práci? Nebo je spíše otrávený, bez energie?)
- **Naslouchejte, ověřujte porozumění a případné námitky** („z toho mám trochu strach...“, „to mi asi nepůjde...“) prodiskutujte a vyřeš.
- Neútočte, nepřete se, nezvyšujte hlas – **zůstaňte klidný a vyrovnaný**.

Proberte plán dalšího rozvoje

Pořád mějte na paměti, že **nedostatky v rozvinutí kompetencí** (dovedností, schopností, znalostí, chování,...) **NEJSOU DŮVODEM K PENALIZACI**, ale prostorem pro **ROZVOJ**. I vy jako týmový vedoucí chcete, aby práce v týmu běžela jako „na drátkách“. Bez problémů, v mezích všech stanovených pravidel na pracovišti.

Stanovení cílů

Pracujte společně na stanovení konkrétních cílů pro rozvoj a zlepšení v oblastech, které potřebují pozornost. **Zejména jde o co nejrychlejší doplnění těch kompetencí, které jsou pro danou pozici KLÍČOVÉ. Cíle navrhněte (SMART) konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené.**

Nezapomeňte jasně a **v detailu popsat požadavky na rozvoj** nejen kvůli shodě a pochopení vás a vašeho podřízeného, ale i pro další případné zpracování oddělením HR nebo lidmi zodpovědnými za realizaci rozvojových aktivit!

Podpora a zdroje

Nabídněte podporu a zdroje, které mohou pomoci vašim lidem dosáhnout těchto cílů. Pokud si nejste jisti, konzultujte nastavené cíle se svým nadřízeným, případně opět s HR nebo odpovědnými lidmi za realizaci rozvojových aktivit.

Monitoring pokroku

Jak jsme zmiňovali v úvodu, klíčová je kontinuální práce a pravidelná zpětná vazba. V rámci té nejen společně se zaměstnancem průběžně vyhodnocujete pokrok, ale nabízíte i podporu v seberozvoji. **A to je klíčové.**

Pomůže vám, když si vytvoříte **plán průběžné zpětné vazby**. Buďte připraveni upravit cíle a plány, pokud to situace vyžaduje, a buďte flexibilní v reakci na vývoj a potřeby zaměstnance.

Jsme na konci. Pamatujte, že...

- ↳ Dali jsme do toho to nejlepší, co víme, ale každá firma je díky svým lidem jedinečná. **Univerzální pravidla neexistují!**
- ↳ Buďte trpěliví!
- ↳ Buďte vytrvalí!
- ↳ Nenechte se odradit možnými počátečními neúspěchy!

Ďakujeme štěstí!

O tvůrcích e-booku



Dita Palaščíková 

Dita působí jako koučka, lektorka, konzultantka, v oblastech osobního, kariérního a organizačního rozvoje, řízení změn a leadershipu. Ve své práci se více než na analýzu problémů zaměřuje na hledání řešení, pracuje s hodnotami a klade důraz na odvahu ke konzistenci a autentičnosti – tedy na pilíře osobního i organizačního úspěchu. V jejích aktivitách jí jde hlavně o síťování a budování komunit lidí, která sdílí nadšení pro věc a ráda propojuje lidi, zdroje a nápady.

Dita je doktorandkou Andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde je zároveň i aktivním pedagogem.



Milan Rataj 

Milan je spoluzakladatel HR systému Sloneek, kde je odpovědný za HR a operativu. Podstatnou část kariéry strávil v marketingovém a HR poradenství pro management. Je nadšeným propagátor myšlenky pojetí firemního vzdělávání jako investice a řízení lidí přes kompetence. Je místopředsedou akademického klubu České andragogická společnosti. Vystudoval andragogiku a marketing, v obou oborech získal doktoráty. Věřící v celoživotní vzdělávání a rozvoj jako způsob prevence před zakrněním.



Sloneek | sloneek.com

Sloneek je HR systém pro 21. století. Připraven podporovat HR oddělení v investování času do lidí ve firmě, raději než do zbytečné administrativy.

A to je i základ přemýšlení při vývoji této aplikace. Podporování umělou inteligencí vytváříme pro HR, ale i management a koncové uživatele prostředí, které dokáže sbírat a vyhodnocovat data pro daleko přesnější rozhodování. Všude tam, kde jsou lidé.