



slon~~ee~~k

# Tvorba a hodnocení kompetencí

**Když dva dělají totéž, není to totéž.  
Nebojte se vylepšovat výsledky firmy.**

Tento e-book jsme napsali, abychom zúročili své mnohaleté zkušenosti. Věříme totiž, že mohou přinést prospěch i vám, čtenářům. Ve firmách často slýcháme podobné problémy a vidíme stejné situace se společným jmenovatelem: lidmi ve firmě na sto způsobů. A protože si myslíme, že známe možné řešení, doufáme, že se do publikace začtete.

Chceme vás přesvědčit, že přechod k řízení na základě kompetencí zaměstnanců vám přinese dlouhodobě mnoho výhod a vyřeší to řadu problémů, s kterými se potýkáte ve firmě buď vy, nebo vaše personální oddělení. Dlouho jsme přemýšleli, čím slovo kompetence nahradit. Budí negativní reakce, nepochopení a zdánlivé teoretizování.

Zkoušeli jsme ho přepsat různými způsoby, ale nefungovalo to. I když slovo kompetence nahradíme, jen těžko totéž zvládneme u fráze „řízení na základě kompetencí“. Rozhodli jsme se, že vás jako čtenáře nepodceníme a slovo kompetence ponecháme. V textu najdete tipy, jak začít a na co dát pozor, pokud se touto cestou vydáte.

## Na koho jsme při psaní nejvíce mysleli?



Na majitele a manažery firem. Potřebují přesvědčivé argumenty, že investovat čas, lidské a finanční zdroje se jim opravdu vyplatí.



Na všechny pracovníky z personalistiky. Potřebují podpořit v úsilí pečovat o lidi a o jejich rozvoj v souladu s cíli firmy. Zároveň potřebují argumenty pro manažery, jak to dělat efektivně a smysluplně.



Na všechny, které to zajímá. Není to samospásné, rychlé ani levné, přesto se jedná o řešení.

Věříme, že vás budeme inspirovat k velkým změnám.



Dita Palašáková



Milan Rataj

## Co v e-booku najdete?

- ✓ Vysvětlíme, jak kompetence souvisí se strategií a byznysem.
- ✓ Připomeneme, proč je rozvojová péče o zaměstnance důležitá.
- ✓ Přineseme argumenty personalistům, a to v podobě detailního vhledu do zaměstnaneckého rozvoje.
- ✓ Představíme rozvoj lidí jako investici do vyšší výkonnosti.

## Řešíte to taky?

- ✓ Hledáte schopné a spolehlivé lidi a chcete si je udržet. Jejich odchod představuje enormní ztrátu.
- ✓ V práci se u vás setkává až pět generací zaměstnanců. Je těžké brát v potaz všechny rozdíly a očekávání.
- ✓ Všechno se mění rychleji než dřív. Potřebujete, aby vaši zaměstnanci na změny pružně reagovali.
- ✓ Hledáte způsoby, jak nejlépe investovat do rozvoje lidí. Stojí to čas a výsledky přichází pomalu.
- ✓ Potřebujete vědět, že se na své zaměstnance můžete spolehnout.
- ✓ Výsledky práce někdy neodpovídají očekáváním. Komunikace je zdlouhavá a únavná.



**Vyzkoušejte Sloneek na 14 dní zdarma**

**Vyzkoušet zdarma**

# Co může pomoci?

## Otázky k zamyšlení



Jak komunikujeme zaměstnancům hodnoty firmy?



Jak vyhodnocujeme soulad hodnot jejího zaměstnance a její kultury?



Jak komunikujeme zaměstnancům cíle firmy?



Jak vyhodnocujeme soulad cílů zaměstnance a cílů firemních?

Výzkumy i praxe jednoznačně potvrzují, že v současné době turbulentních ekonomických, společenských a politických změn se zásadně proměňuje role personálního oddělení. Konkrétně se pozornost přesunula od měření individuální produktivity k mnohem strategičtějšímu pojetí. Když se k roli personálního oddělení přistoupí chytře, může dnes představovat klíčový faktor konkurenceschopnosti v každém průmyslu.

Adekvátním důrazem na kompetence lidí, tedy jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti a postoje, se vytváří základ pro růst firem na trhu. Především motivovaní lidé přináší odpovídající kvalitu pracovního výkonu.

Mezi základní cíle a dovednosti personální agendy patří dobrý výběr a cílený rozvoj zaměstnanců, kteří svým časem, energií a především kompetencemi přispívají k naplnění vašich obchodních cílů. Výbava lidí musí odpovídat strategii a cílům vaší firmy. Vyplácí se proto upřít pozornost na



Management kompetencí lidí



Management znalostí



Talent management



Management intelektuálního kapitálu

Úspěšným firmám se díky tomu daří ustát i nejdramatičtější změny a nečekané události. Když zvládnete dobře popsat, jaké znalosti, dovednosti a postoje od svých lidí čekáte, s největší pravděpodobností tomu bude odpovídat i jejich výkonnost.



# Proč řídit na základě kompetencí?

## Otázky k zamyšlení



V čem spočívají hlavní problémy týkající se aktuálního stavu naší personální agendy ve firmě?



Které dokumenty jsou v současné době užitečné pro kvalitní činnost personálního oddělení?



Které zavedené procesy jsou v současné době užitečné pro kvalitní činnost našeho personálního oddělení?



Jak tyto dokumenty a procesy (máme-li je) přispívají k propojení a zkvalitnění personální agendy v naší firmě (nábor, výběry, onboarding a adaptace, výkonnost, hodnocení a další rozvoj)?

Pokud chce management skutečně řídit lidi ve firmě strategicky (smysluplně), je nezbytné se zabývat nejen složkou výkonovou, ale i kompetenční. Důvodem je dlouhodobě a udržitelně dosahovat nejvyššího možného výkonu co nejefektivnější cestou, k čemuž je právě potřeba maximalizovat úroveň kompetencí pracovníků.

Tímto způsobem bude možné jednak sladit očekávání pracovníků a firmy, zda-li roli zvládnou, jednak zajistit lepší využívání a řízení rozvoje lidského potenciálu, aby byl výkon organizace optimalizován právě jako celek.

**Kompetenční model je úzce svázán se strategií firmy**, aby jeho využití dávalo smysl, stejně jako návazný rozvoj a vzdělávání. Pokud byste zavedli hodnocení kompetencí příkazem, šlo by to zcela proti smyslu řízení na kompetenční bázi.



Je důležité si uvědomit, že kompetenční model, který stojí ve firmě samostatně bez provázanosti na řídicí strategie a procesní systém, prakticky nedává smysl. Firemní procesy definují jednotlivé pracovní role a pro jejich zvládnutí potřebujete právě kompetence.



Když jako zaměstnanec chápete svou roli ve firmě, chápete i procesy, které se k této roli vážou. Pak budete pravděpodobně chápat i potřebu mít adekvátní dovednosti, schopnosti a znalosti. Ty chybějící pak budete mít (se správnou podporou vedoucích) ambici si doplňovat. Smysluplnost je totiž jedním ze základních stavebních kamenů motivovanosti.

# Co jsou kompetence a jak souvisí s úspěchem?

## Otázky k zamyšlení



Podle čeho poznáme, kdo je u nás klíčový zaměstnanec?



Co o svých klíčových lidech víme?



Jak se nám daří využívat potenciál svých zaměstnanců? Jak konkrétně umíme jejich potenciál rozpoznat?



Kdo u nás umí nejlépe pracovat s postoji, schopnostmi, vlastnostmi a zkušenostmi zaměstnanců? Co k tomu potřebuje?

Zřejmě se shodneme, že lidé ve firmě rozhodují o tom, jak efektivně naplníte své cíle. Zaměstnanci s odpovídajícím profilem, kteří rozumí tomu, co se od nich očekává, mohou být ve své práci úspěšní.



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 vám to 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 si je udržíte si ve firmě.

# Co je řízení podle kompetencí?

## Otázky k zamyšlení



Jakou formou a na základě čeho dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu ke kvalitě výkonu své práce?



Podle čeho a jak odlišujeme dosahování podprůměrného, průměrného a nadprůměrného výkonu zaměstnanců?



Podle čeho a jak vyhodnocujeme správnost zacílení rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců?

Model integruje strategii organizace a personální agendu, respektive vysvětluje, že jedno bez druhého nemůže fungovat udržitelně. K naplnění vize potřebujeme vědět, které schopnosti a chování nás tam dovedou, a s tímto vědomím už lidi vybíráme, hodnotíme a plánujeme jejich rozvoj.

Kompetenční model je praktický nástroj, který obsahuje seznam klíčových kompetencí pro každou pozici ve firmě. Pomáhá analyzovat potřebné kompetence a definovat jasná kritéria rozvoje. Krok za krokem:



Popište klíčové schopnosti, bez kterých nelze u vás firmě uspět.



Zpřesněte, které schopnosti jsou zásadní pro které pozice.



Definujte, podle čeho poznáte, že zaměstnanci tyto schopnosti opravdu mají nebo mít mohou.



Zamyslete se, jak přesně je budete měřit.



Zapojte lidi do tvorby modelů, ať nezapomenete na něco důležitého.



Zamyslete se, jak přesně je budete měřit.



Postavte na modelu všechny ostatní personální procesy.

# Co získáte

Existuje celá řada oblastí, na něž má dopad využití kompetenčních modelů. Vybíráme ty, které z praxe bereme jako ty nejdůležitější:

- ✓ Odstraňování nejasností a duplicit kompetenčních požadavků na jednotlivé role ve firmě.
- ✓ Snižování časové náročnosti vyhodnocování dat pro management vzdělávání.
- ✓ Urychlené dosahování požadovaných kompetenčních nároků na dané pozice.
- ✓ Zásadní snižování neefektivních nákladů na vzdělávání zaměstnanců .
- ✓ Efektivní hodnocení dopadu školení na rozvoj jednotlivců i skupin.
- ✓ Zvýšení pravděpodobnosti prodloužení efektivní fáze životního cyklu zaměstnance.

## Proč vnímat vzdělávání jako investici a ne jako benefit?

Finanční odměna (mzda) je spojena s očekáváním přiměřeného výkonu zaměstnance. Toto očekávání obvykle vychází z požadavku na „tvrdé“ znalosti a dovednosti nutné ke splnění dané role, nicméně se musí počítat i s rolí „měkkých“ dovedností. Dohromady tvoří soubor požadavků (kompetencí), které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí svěřené role.

Nemá-li tedy některý ze zaměstnanců na požadované úrovni stanoveny konkrétní kompetence, je v mém zájmu jakožto zaměstnavatele investovat prostředky do vzdělávání tak, aby daný zaměstnanec skrze zlepšenou úroveň kompetencí zvládal své pracovní zařazení a úkoly lépe a efektivněji. Chci prostě investovat prostředky na rozvoj tam, kde mohu očekávat návratnost.

V ekonomii se používá příměr investice k pšenici, u níž lidé měli na výběr buď její okamžitou spotřebu, nebo setbu s očekáváním mnohonásobné sklizně v budoucnu. Při investování je tedy cílem prostředky ukládat tak, aby se neztratila jejich hodnota, ale zároveň aby investice přinesly v ideálním případě ve stanoveném čase výnos. Když investujete na základě znalostí a dat, vklady se obvykle kvalitně úročí. Když investujeme naslepo, bez znalostí i dat, můžeme se jen spoléhat na zázrak. Benefity se škrtat dají. Investice ne, pokud chcete růst. Totéž platí i v managementu vzdělávání.

Investiční vzdělávání je takové, které přímo rozvíjí znalosti, dovednosti a schopnosti související s konkrétní rolí. Mezi ně patří například zlepšení dovedností v práci s osobními údaji, jejich sběrem, analýzou a vyhodnocováním a implementací výsledků do života firmy. Vzdělávacím benefitem u téhož člověka z personalistiky může být kovářský kurz, základy programování nebo hloubkové potápění. Rozvíjí tedy zájem, jiné než pracovní dovednosti, schopnosti a znalosti. Člověka formují jinak, ovšem se nepropisují do výkonu tím, že přímo rozvíjejí konkrétní kompetence potřebné pro lepší výkon svěřené role.



Často v praxi k takovému přístupu cítíme ze strany zaměstnavatelů odpor. Argumentem je obava, že po vytrénování zaměstnance (= vložení investice) odejde z firmy s výrazně zvýšenou kvalifikací a najde uplatnění jinde. Jenže problém odchodu leží v celkovém přístupu k zaměstnancům, tedy tom, jak se k nim chováme, jak jsou vedeni a jaké vytváříme podmínky pro to, aby ve firmě chtěli zůstat. Nehledejme za odchody vychytralost zaměstnanců, nýbrž způsob, jak s nimi jednáme a jaké jim vytváříme prostředí pro osobní růst.

**Tip!**



Zkuste si jednoduše spočítat, jestli je výhodnější nabrat kandidáta, který má 100 % požadovaných dovedností a schopností pro danou roli, nebo kandidáta, který má předpoklady dosáhnout pomyslných 100 % v čase. Nezapomeňte započítat zásadní věc: motivaci. Bude mít větší „drive“ ten, který „ví vše“ nebo ten, který „má co zlepšovat“?

## 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**



# Vyhodnocování vzdělávání

Stejně jako v jiných oblastech i ve vzdělávání platí: co neměřím, to neřídím. Pokud nebudete plánovat vzdělávání na základě relevantních dat, snížíte pravděpodobnost, že správně vyberete téma, plán bude dostatečně detailně zpracován a že bude někdo vůbec pociťovat potřebu se vzdělávat. O motivovanosti zaměstnanců nemluvě. Pak nelze očekávat, že se taková investice do vzdělání projeví zlepšením kompetencí zaměstnanců.



Klíčové je ale nejen na základě dat plánovat, ale i vyhodnocovat. Absence jakékoliv reflexe realizovaného rozvoje je stejně fatální jako výběr vzdělávacích a rozvojových aktivit podle pocitu či domnělé znalosti. Proč není vyhodnocování vzdělávání v organizacích příliš efektivní?

01

Vrcholové vedení často nepožaduje nebo nevyužívá informace o vlivech vzdělávání, které jsou k dispozici.

02

Specialisté na vzdělávání a rozvoj nemají dostatek odborných znalostí, aby věděli, jak vyhodnocování vzdělávání provádět.

03

Vzdělávací programy nemají jasně stanovené cíle, takže vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo, je dosti obtížné, respektive téměř nemožné.

04

Omezené rozpočty na vzdělávání znamenají, že se peníze věnují spíše na jeho provádění vzdělávání než na vyhodnocování.

05

Rizika spojená s vyhodnocováním vzdělávání by mohla být příliš velká vzhledem k tomu, že by vyhodnocování mohlo odhalit, že dopad vzdělávání byl minimální.

## 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.



# Proč je rozvoj top prioritou nejen personálního oddělení, ale celého managementu

Odchod zaměstnanců z důvodu nemožnosti dalšího posunu je poměrně často **neodhaleným (nebo pozdě odhaleným) důvodem ztráty talentového potenciálu ve firmě**. Proto je klíčové sledovat společně s úrovní kompetencí i životní cestu nebo cyklus zaměstnance.

Díky tomu dokážeme lépe u jednotlivců podpořit jejich rozvoj v konkrétních fázích profesního života, který zaměstnanci sdílejí s firmou. Právě osobní rozvoj, resp. úprava jeho nastavení, dokáže znovu namotivovat seniorního zaměstnance tak, aby se co nejdéle prodloužila jeho nejproduktivnější fáze ZRALOSTI.

Alternativou k prodloužení seniority je přesun mezi pozicemi a tvorba nových výzev. Tím organizace může relativně snadno řešit problém nástupnictví, případně obměny na pozicích.



# Jak začít – na co nezapomenout, čemu se vyhnout a na co se připravit

Rozvoj dovedností (kompetencí) musí být úzce svázán se strategií a procesy firmy, aby jeho využití dávalo smysl. Pokud se strategie firmy nepropisuje do nejnižších pater organizace, pravděpodobně nebude řízení na bázi kompetencí celood organizačně nikdy přijato. Pokud bychom navíc takový proces všem přikázali, šel by takový přístup zcela proti smyslu řízení na bázi kompetencí.

Vraťme se do školy. Základem úspěchu je projít testy a obstát v prokázání namemorovaných znalostí. Systematicky jsou žáci (v průměru) minimálně 10 let vedeni a vychováni systémem, který za špatnou odpověď trestá. To je dlouhá doba k vypěstování návyku, který si s sebou vezmeme do dospělého života, tedy návyku, který říká: Nesmíš udělat chybu, jinak dostaneš přes prsty. Ti silnější ho zlomí, slabším však zůstává. Bohužel tvoří silnější menší část z nich.

→ Neznalost může vyvolávat obranné postoje postavené na strachu. „Obecně vzato je strach reakcí na stávající nebo hrozící nebezpečí (...) Na vrozenost této emoce poukazuje její spojení s výraznou mobilizací energie a s útěkovým chováním (...) Kromě toho je strach velmi nakažlivý, rychle se šíří na základě alarmujících zpráv a na základě pozorování útěku druhých se lidé k útěku přidávají.“ (Nakonečný, 2000, s. 225).

Druhou polohou bariéry je postoj personalistů. Objektivně znamená zavádění kompetenčního modelu na samém začátku poměrně značnou časovou investici, kterou nejsou personalisté ochotni jen tak vložit. Z praxe se díky rozhovorům často dozvídáme, že primárním problémem je opět strach, tedy ten naučený – ze zbytečně vynaložené energie a práce, která přijde nazmar. Obava pramení z přesvědčení, že si střední management u vrcholového prosadí zrušení „tohoto zbytečného hodnocení a testování, na které nemá nikdo čas“.

→ To vyřeší několikrát podtržená nutnost provázání strategií, procesů a kompetencí. Díky ní budou všichni chápat, proč dělají, co dělají, a budou snáze vnímat svůj přínos celku, s vyšší motivovaností a pochopením.

# Sestavili jsme pro vás pomocný seznam kroků, které jsou podle nás nezbytné pro úspěch celé akce:

1

## Než se pustíte do samotné práce s kompetencemi

- ☐ Sladte 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** jednotlivých 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 nejnížší 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 přípravy 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.**

- ☐ Příprava potrvá dlouho. Bez plánu a představě o procesu to bude snadné vzdát. Přistupte k tvorbě flexibilně a počítejte se změnami.

### **Finalizujte seznam požadovaných kompetencí.**

- ☐ Buďte realističtí a velmi konkrétní. Ujistěte se, že vaše firemní cíle budou naplněny prostřednictvím popsaných kompetencí.

- ☐ **Nechte si model oponovat od všech klíčových aktérů.**

- ☐ **Vytvořte kompetenční model.**

- ☐ **Začněte s ním v praxi.**

# Jak hodnotit (měřit) – propojení se systémem hodnocení

Způsobů najdeme celou řadu. Nám však stále připadá jako absolutně nejefektivnější rozhovor s nadřízeným. Tady jsou možné dva přístupy:

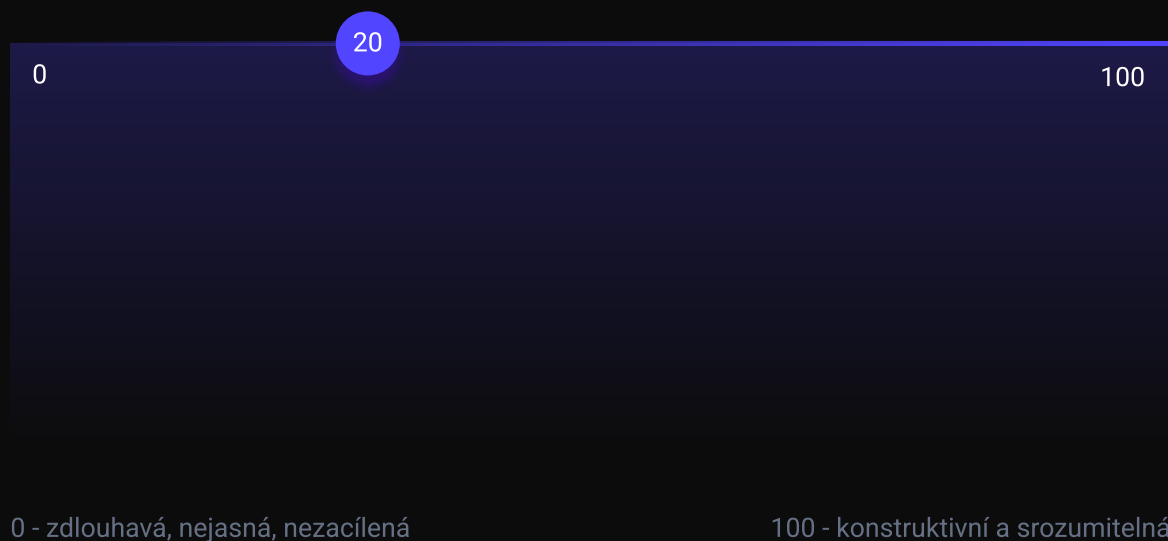
**01** Podřízený a nadřízený zvlášť provedou hodnocení tak, jak jej vidí. Na společné schůzce se pak dohodnou na finálním výsledku, se kterým bude moci pracovat personální nebo rovnou vzdělávací oddělení.

**02** První krok vynecháte a rovnou jdete na schůzku. Tím ušetří obě strany dost času se samotnou administrativou.

Oboje má své plusy a mínusy. My máme rádi variantu druhou, neboť jde rovnou k věci a případné rozdílné pohledy se řeší za čerstva. Vytváří se tak zajímavé prostředí pro další budování vztahu mezi vedoucím a členy jeho týmu. Při sestavování hodnotící škály se rozhodněte, jestli budete raději chtít „pocitově“ zjišťovat, jak moc se blíží reálný projev chování či znalosti mezním hodnotám.

Dokáže s kolegy komunikovat konstruktivně, získávat si jejich souhlas a sdílet s nimi informace srozumitelným způsobem.

Při komunikaci s ostatními členy týmu je jeho komunikace...



0 - zdlouhavá, nejasná, nezacílená

100 - konstruktivní a srozumitelná



Nebo dáte ke každé „známce“ jasný popis projevu, který je s konkrétním stupněm hodnocení svázaný.



V nástroji je pouze rámcově orientuje, při hledání odpovědí v datech potřebuje nápovědu



Umí rozlišit jednotlivé ukazatele, umí je individuálně interpretovat, ale není schopen vidět souvislosti. Neumí si nastavit vlastní pohledy na data.



Umí sestavovat základní datové pohledy ze šablon, pro interpretaci dat v kombinovaných pohledech potřebuje oporu seniorního kolegy.



Umí sestavovat vlastní základní datové pohledy, interpretace dat je často nepřesná, vyžaduje pomoc seniorního kolegy, Data Studio bez pomoci nedokáže sestavit.



Umí sestavovat vlastní pokročilé datové pohledy, v datech vidí a umí interpretovat souvislosti, Data Studio bez pomoci nedokáže sestavit.



Umí sestavovat vlastní pokročilé datové pohledy včetně Data studia, v datech vidí a umí interpretovat souvislosti.

Hodně při tomto postupu záleží na tom, jestli jsou u vás lidi ve firmě či v týmu analytictější nebo kreativnější typy zaměstnanců.



#### Tip!

Vyhýbejte se středovým hodnotám (50 %). Moc vám toho totiž neřeknou.



**Kompetence, výstupy i reporty  
přehledně na pár kliknutí.**

**Vyzkoušet zdarma**

# Pár tipů navíc

## Jak postavit jednoduché procesy

**Platí, že čím je proces jednodušší, tím je lepší.** Nejtěžší částí bude rozhodovací „vodopád“. Jakmile dokážete přenést rozhodovací odpovědnost na konkrétního zaměstnance, udělejte to. Zkrátíte tím celý proces a zároveň ho zrychlíte. Je nám jasné, že ne vždy a všude to jde, ale pokuste se o to. Inspirujte se u „tyrkysových firem“. Mluvte s nimi o předání odpovědnosti bez obav z katastrofy.

## Jak se postavit ke stavbě modelu u „komplikovaných rolí, jako jsou vývojáři v informačních technologiích?

Každá role je něčím specifická. Ale svět IT je odlišný víc než dost. Zde platí násobně více, že se při stavbě kompetenčního modelu musíte neustále ptát, jak významně či zásadně je konkrétní kompetence klíčová a nezbytná pro jejich fungování. **Snadno se vám (třeba jako nám) stane, že vám z kompetencí téměř úplně vypadnou měkké kompetence. Nebraňte se tomu, neboť pro většinu z nich je onen „měkký“ svět neuchopitelný.**

## Co může bránit úspěchu řízení na základě kompetencí?

- ✗ Řízení na základě kompetencí pořád často vnímáme jako proces personální agendy namísto obchodní strategie. Obchodní úspěch však přímo závisí na naší schopnosti zaměstnancům jasně popsat, co se od nich čeká, tedy jaké schopnosti potřebují, aby u nás uspěli.
- ✗ Popsat klíčové kompetence je náročné. Bez strategie a jasné představy, jaké schopnosti u zaměstnanců potřebujeme, abychom byli úspěšní, se jedná o nemožný úkol.
- ✗ Umět identifikovat kompetence u stávajících zaměstnanců se musí zvládnout a chce to čas a péči. Je to nutná investice, bez které se neobejdeme. Bez představy, jak na tom s lidmi jsme, budeme jen obtížně plánovat rozvoj.
- ✗ Propojení cílů firem s reálnou personální agendou je často nedostatečné. Umět posoudit, jak zaměstnanci mohou lépe plnit cíle, vyžaduje strategické propojení výběru lidí, řízení výkonnosti a dalšího vzdělávání s jasnou definicí toho, co od zaměstnanců čekáte.
- ✗ Investice do systému řízení podle kompetencí nejsou malé – časové, lidské i finanční.
- ✗ Kompetenční model je víc než souhrn takzvaných „soft skills“. Zahrnuje více oblastí kompetencí včetně technických, manažerských nebo kreativních. Bez digitalizace se kompetenční model promění na byrokratického strašáka.
- ✗ Vytvoření kompetenčních modelů a jejich integrace nebude stačit. Dokud se nezmění pracovní kultura na „učící se“, zůstane se u teorie.
- ✗ Spokojenost přijde později. Začátky mohou být spojené s odporem a pochybnostmi.

# Co dělat když?

Tímto článkem chceme jednak povzbudit, jednak připravit argumentaci pro ty personalisty, kteří se jen tak nechtějí vzdát a chtějí managementu dokázat, že to smysl má.

## **Top management nechápe, co že to po nich chcete a případně kdy se investice do rozvoje vrátí**

- ... top management nechápe, co že to po nich chcete a případně kdy se investice do rozvoje vrátí Vedení vždycky rádo slyší na čísla. Využijte modelový případ v sekci Bude se hodit a připravte mu 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. Zkuste se podívat na Sloneeka, který by vám jako řešení mohl vyhovovat.

## **Řadový management se bouří, že mu jenom přiděláváte 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 si s nimi, 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 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.

## **HR oddělení nemá dost kapacit to závadět**

- Vzhledem k mnohooborovosti personálního oddělení se také stane, že by i kapacity byly, ale chybí znalost. Tady platí dvojnásobně, že dává smysl najmout externisty čistě projektově. Buďte ale připraveni na to, že opravdový profesionál bude potřebovat 100% podporu vedení. Bez toho se nepohnete a budete zbytečně utrácet.

## **Zaměstnanec nevidí smysl v rozvoji, který je řešen v návaznosti na skills management a chce se vzdělávat „sám v tom, co ho baví“**

- Zájemem 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 vzdělávání.

## Bude se hodit

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<br>(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<br>při započítání nákladů na kompetenční<br>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“.

#### Tip!



Relevanci efektivity je možné prokázat tak, že požadované úrovně kompetencí je dosaženo rychleji ve srovnání s KPI (Key Performance Indicators), které jsou přímo ovlivnitelné daným zaměstnancem.



**Mgr. 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.



**PhDr. Milan Rataj, Ph.D., MBA** 

Milan je spoluzakladatel HR systému Sloneek, kde je odpovědný za zákaznickou spokojenost a rozvoj. 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.

**Automatizace náboru.  
Rychleji, přesně, efektivněji.**

**Vyzkoušet zdarma**

