



Kompetenční modely

Gabriela Říhová | 6.12.2021



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Obsah

- Kompetence
- Kompetenční model
- Uplatnění kompetenčního modelu
- Funkční kompetenční model
- Výhody kompetenčního modelu
- Rozvoj dovedností HR pracovníků
- Dave Ulrich o budoucnosti lidských zdrojů
- Dave Ulrich, Kompetenční model o 9 rolích HR
- Shrnutí

Kompetence

- R. Boyatzis (1982)
 - Hroník (2006, 2007)
 - Loyda (2011)
 - Armstrong (2002, 2016)
-
- Definic kompetencí je celá řada. Některé kladou větší důraz na vlastnosti a některé přikládají větší váhu chování.
 - Autoři se ve svých definicích shodují v tom, že pojem kompetence vyjadřuje určitý předpoklad jedince k vykonávání určitých činností na určité pracovní pozici, přičemž jeho výkon lze pozorovat a měřit. V rámci této prezentace je pojem kompetence chápán v tomto smyslu.

Kompetenční model

- **Kompetenční model**

Souhrn klíčových způsobilostí (kompetencí) včetně vymezení jejich optimální úrovně potřebné k úspěšnému zvládnutí činností na dané pozici.

- **Znalostní matice**

Tvořena na základě kompetenčního modelu

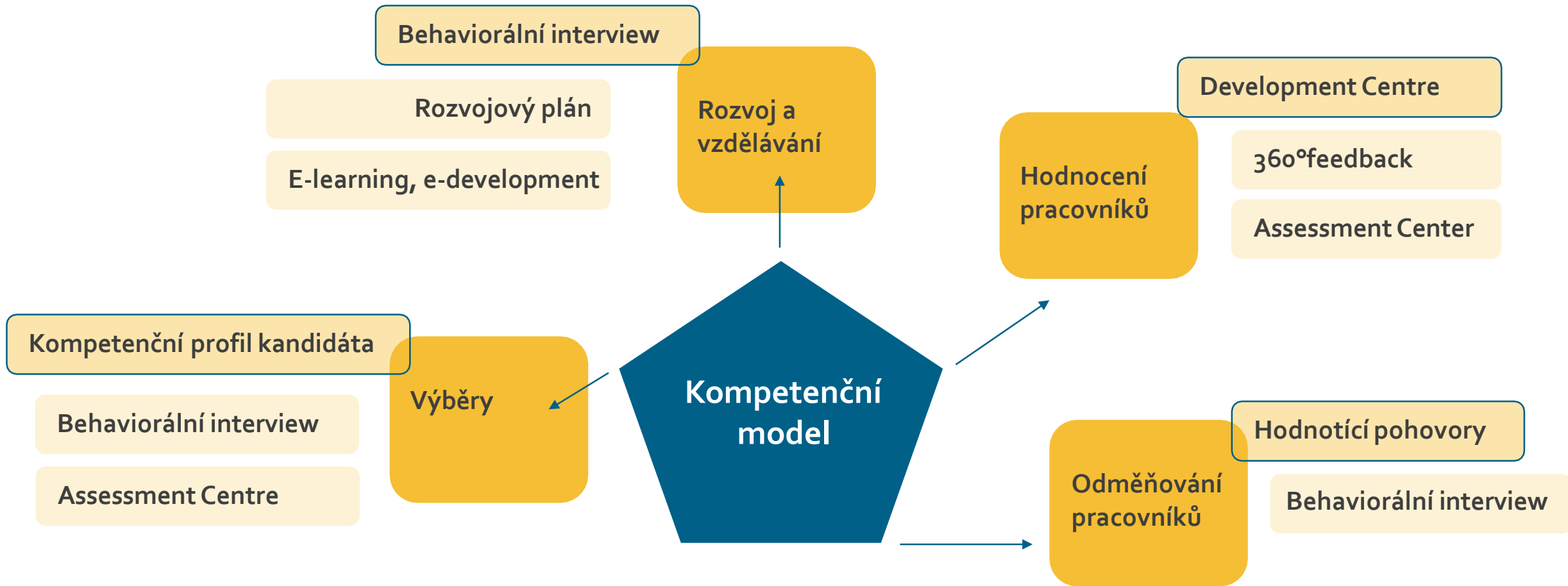
Definuje odborné znalosti a dovednosti včetně vymezení jejich optimální úrovně potřebné k úspěšnému zvládnutí činností na dané pozici.

- **Kariérní mapa**

Logická posloupnost pozic podle kariérního postupu v rámci útvaru nebo celé organizace; její součástí jsou jasně měřitelné požadavky, které uchazeč musí pro jednotlivé pozice splňovat.

Zdroj: vlastní, dle Hroník (2007)

Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: vlastní, dle Hroník (2007)

Funkční kompetenční model

- Propojující
 - Uživatelsky přátelský
 - Jednotný
 - Široce využitelný
 - Sdílený
-
- Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem, byť s jistým zpožděním zvyšuje výkonnost.

Zdroj: vlastní, dle Hroník (2007)

Výhody kompetenčního modelu



Zdroj: vlastní, dle Vazirani (2010)

Rozvoj dovedností pracovníků HR

- Strategický pozicionér
- Důvěryhodný iniciátor
- Tvůrce předpokladů úspěchu
- Šampion změny
- Inovátor a integrátor HR
- Zastánce technologií

Vedoucí pracovníci řízení lidských zdrojů mají dnes obrovskou zodpovědnost. Očekává se od nich, že budou rozvíjet talent, přepracovávat zastaralé organizační postupy, vytvářet čerstvé přístupy k motivaci měnících se pracovních sil a přetvářet schopnosti svých vlastních organizací – to vše v reakci na zintenzivňující se požadavky podnikání.

Zdroj: Tammy Ericson, odborník na pracovní síly, spisovatel a zakladatel Tammy Erickson Associates v Ulrich (2014)

Zdroj: vlastní, dle Ulrich (2014)

Dave Ulrich o budoucnosti lidských zdrojů

- V rámci rozhovoru pro server Forbes.com zmiňuje Dave Ulrich nejčastější problémy současného HR, nejdůležitější HR kompetence a budoucnost HR.
- Personalisté pomáhají proměňovat aspirace v činy tím, že se zaměřují na: talent, kulturu a leadership.
- Personalisté jsou osobně důvěryhodnější, když jsou důvěryhodnými aktivisty, kteří budují vztahy založené na důvěře s vedoucími pracovníky a kteří zaujímají názory na to, jak může být podnikání úspěšnější.
- Personalisté řídí výkonnost podniku, když jsou HR inovátoři a integrátoři, tvůrci schopností a zastánci technologií.

Dave Ulrich on the Future of Human Resources

Zdroj: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/07/18/dave-ulrich-on-the-future-of-human-resources/?sh=653a26062664>

Publikováno: 18. 7.2012, Dave Ulrich

DAVE ULRICH



Overview of Competency Model

Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=9BdjdgySzxE>

Publikováno: 13.11.2015, Dave Ulrich

Shrnutí

- Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem, byť s jistým zpožděním zvyšuje výkonnost.
- Strategické východisko při designování kompetenčního modelu znamená jeho směřování od kompetence firmy ke kompetencím jedince.
- Kompetenční model vytváří jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování zaměstnanců.
- Obecnými výhodami kompetenčních modelů jsou:
 - Sjednocení jazyka manažerů a personalistů
 - Poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení
 - Propojitelnost s vyhodnocením čísel
 - Možnost koncipovat cílené rozvojové programy

Zdroje

- Armstrong, M. (2016) *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR*. Čtvrté vydání. Londýn: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing a.s.
- Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing
- Hroník, F. (2006) *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
- Lojda, J. (2011) *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing.
- Marrelli, A., Tondora, J., & Hoge, M. (2005). *STRATEGIES FOR DEVELOPING COMPETENCY*. Springer Sciences+Business Media, Inc.
- Ulrich, D. a kol. (2014) *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing
- Vazirani, N. (srpen 2010). *Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application*. SIES Journal of Management.

Video

- **Ulrich, D. (13.11.2015) Overview of the Competency Model**, Dostupné: <https://www.youtube.com/watch?v=9BdjdySzxE>

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4

130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.

Akademický pracovník / Katedra personalistiky

gabriela.rihova@vse.cz





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

