



M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický

# Manažerské kompetence

Způsobilosti  
výjimečných  
manažerů

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**PhDr. Marián Kubeš, CSc.**  
**PhDr. Dagmar Spillerová**  
**Mgr. Roman Kurnický**

## **Manažerské kompetence**

### **Způsobilosti výjimečných manažerů**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel. +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 1923. publikaci

Odborná spolupráce Ing. Stanislav Michek  
Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 184  
První vydání, Praha 2004  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2004  
Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2004

ISBN 80-247-0698-9 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6304-0 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	7
<b>Úvod</b> . . . . .	9
1. kapitola	
<b>Manažerské kompetence a rozvoj organizací</b> . . . . .	13
1.1 Lingvistická odbočka . . . . .	14
1.2 Třetí vlna . . . . .	15
1.3 Důležitost kompetenčního přístupu . . . . .	16
1.4 Krátký pohled do minulosti . . . . .	19
2. kapitola	
<b>Kompetence zblízka</b> . . . . .	25
2.1 Anatomie kompetence . . . . .	26
2.2 Druhy kompetencí . . . . .	31
2.3 Manažerské kompetence a styly osobnosti . . . . .	38
2.4 Životní cyklus kompetencí . . . . .	41
3. kapitola	
<b>Jak identifikovat kompetence</b> . . . . .	43
3.1 V čem spočívá identifikování kompetencí . . . . .	44
3.2 Fáze identifikování kompetencí . . . . .	46
3.3 Sběr dat . . . . .	48
3.4 Fáze analýzy a klasifikace informací . . . . .	55
4. kapitola	
<b>Kompetenční modely a jejich využití</b> . . . . .	59
4.1 Co jsou kompetenční modely . . . . .	60
4.2 Kdy použít kompetenční model . . . . .	62
4.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů . . . . .	63
4.4 Postup při tvorbě kompetenčního modelu . . . . .	67
4.5 Ukázky kompetenčních modelů . . . . .	68
Příklad A: Firma procházející organizační změnou . . . . .	68
Příklad B: Firma hledá vhodné kandidáty na manažerské pozice z vnitřních zdrojů . . . . .	71
Příklad C: Modifikace hotového modelu . . . . .	72
Příklad D: Manažer lidských zdrojů . . . . .	73
5. kapitola	
<b>Měření úrovně kompetencí</b> . . . . .	75
5.1 Behaviorální přístup . . . . .	76

5.2 Analogové metody . . . . .	77
5.3 Analytické metody . . . . .	86
5.4 Další metody . . . . .	87
5.5 Práce hodnotitelů . . . . .	91
6. kapitola	
<b>Assessment centra . . . . .</b>	<b>95</b>
6.1 Co jsou assessment centra? . . . . .	96
6.2 Assessment centra nebo rozvojová centra . . . . .	97
6.3 Historie a současnost assessment center . . . . .	99
6.4 Některá kulturní specifika . . . . .	101
6.5 Pro a proti . . . . .	105
6.6 Dokážeme měřit v AC potenciál? . . . . .	111
7. kapitola	
<b>Rozvoj kompetencí . . . . .</b>	<b>113</b>
7.1 Rozvíjení kompetencí . . . . .	114
7.2 Způsoby rozvoje kompetencí . . . . .	116
7.3 Co přináší firmám rozvoj kompetencí . . . . .	118
7.4 Nejčastější problémy související s rozvojem kompetencí . . . . .	119
7.5 Program integrovaného rozvoje manažerů ADDA . . . . .	122
7.6 Otevřené otázky . . . . .	134
8. kapitola	
<b>Oblasti využití kompetenčního přístupu . . . . .</b>	<b>137</b>
8.1 Výběh pracovníků . . . . .	138
8.2 Rozvoj pracovníků . . . . .	141
8.3 Hodnocení . . . . .	143
8.4 Kariérní růst a plánování postupu . . . . .	145
9. kapitola	
<b>Manažerské kompetence v budoucnosti . . . . .</b>	<b>151</b>
9.1 Euromanažeri . . . . .	152
9.2 Kompetence budoucnosti . . . . .	155
9.3 Kompetence a učící se organizace . . . . .	156
9.3 Závěr . . . . .	160
<b>Použitá literatura . . . . .</b>	<b>163</b>
<b>Slovník pojmů. . . . .</b>	<b>167</b>
<b>Příloha A: Ukázka kompetencí z programu ADDA . . . . .</b>	<b>173</b>
<b>Příloha B: Ukázka z Příručky rozvoje kompetencí. . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>181</b>

# O autorech

## PhDr. Marián Kubeš, CSc.

(kubes@adda.sk)

Vystudoval pedagogickú psychológiu a angličtinu. Pracoval ako výskumný pracovník v oblasti tímovej práce. V letech 1990–1994 bol riaditeľom Kabinetu výskumu tvorivosti SAV v Bratislave. V roku 1994 sa stal spoluzakladateľom konzultantskej spoločnosti Maxman Consultants, v níž pôsobil desať rokov ako vedúci konzultant. Od roku 2004 pracuje ako riaditeľ spoločnosti ADDA Consultants. Specializuje sa na oblasť manažerských kompetencií a na jejich miesto pri budovaní výkonne orientovanej firmy. Je spoluautorom *Integrovaného programu rozvoja manažerů ADDA*, ktorý úspešne aplikuje v mnoha mezinárodných spoločnostiach. Publikoval doma i v zahraničí odborné práce z oblasti pracovnej psychológie, kreativity a rozvoja managementu. Přeložil a standardizoval Kirtonův dotazník kognitívneho štýlu adaptivnosť-inovativnosť (KAI). Pravidelne vystupuje na mezinárodných konferenciách. Je ženatý, s rodinou žije v Bratislave.



## PhDr. Dagmar Spillerová

(spillerova@adda.sk)

Je konzultantkou spoločnosti ADDA Consultants a spoluautorkou *Integrovaného programu rozvoja manažerů ADDA*. Vystudovala psychológiu na Univerzite Komenského v Bratislave. Pracovala ako vedecký pracovník ve Slovenskej akadémii vied, kde sa venovala problematike efektívnej tímovej práce ve športe a ve vede. Angažovala sa při zavádzaní humanisticky orientovaných prístupů ve školství. Je autorkou tréningových programů v oblasti individuálního a tímoveho rozvoje. Deset rokov pôsobila v spoločnosti Maxman Consultants jako trenérka a konzultantka. Pracuje jako externí kouč pro manažery na nejvyšších postech. Publikovala více odborných článků doma i v zahraničí. Je vdaná, s rodinou žije v Bratislave.



### **Mgr. Roman Kurnický**

Vystudoval psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě. Během základní vojenské služby pracoval jako vojenský psycholog, další dva roky pak v mezinárodní společnosti jako specialista pro trénink a rozvoj. Působil ve společnosti Maxman Consultants jako trenér a konzultant, kde realizoval programy rozvoje interpersonálních, manažerských a prodejních dovedností, na nichž se také většinou autorsky podílel. Aktivně působil jako assessor a kouč. V současnosti pracuje v oblasti řízení lidských zdrojů pro velkou mezinárodní společnost. Spolupracoval při tvorbě *Integrovaného programu rozvoje manažerů ADDA*.





# Úvod

Na světě asi není firma, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery. Je obecně známo, že cesta k úspěchu je s takovými lidmi lehčí. Je však zarážející, jak málo firem dokáže říci, jaké kvality jsou pro úspěšnost manažerů nezbytné. Bylo by potřeba je specifikovat tak, aby osoby odpovědné za výběr a další rozvoj lidských zdrojů se z praktického hlediska dozvěděli, co mají dělat. Koncem osmdesátých let se organizace ve světě začaly intenzivněji orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Dnes můžeme hovořit o tom, že se tyto schopnosti či způsobilosti, jak se také kompetence nazývají, stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů a postupů. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, potřebných pro vysoký výkon klíčových manažerů, představuje pro každou firmu výrazný krok směrem k vyšším výkonům. Díky přístupu orientovanému na manažerské kompetence firma dokáže:

- přijmout správné lidi na správná místa,
- používat objektivnější a spravedlivější systémy odměňování výkonů,
- posoudit svoji připravenost na dosažení strategických cílů,
- záměrně pečovat o rozvoj lidí v souladu se svými strategickými záměry,
- vychovat manažery pro příští záměry a plány,
- optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců.

Manažerské kompetence již déle než dvě desetiletí hrají ve snaze firem posunout svou výkonnost dále významnou roli. Rozvinuté výzkumné zázemí poskytuje k lepšímu pochopení zdrojů vynikajících manažerských výkonů neustále stimuly. Kompetence nekompromisně odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. I když podnikání je výrazně spojeno s technologiemi a vědeckým pokrokem, do popředí se stále více dostává člověk – pracovník, manažer – jako klíčový zdroj nových konkurenčních výhod.

Navzdory tomu, že dnes již existuje množství poznatků, teoretických koncepcí, akademických studií a praktických zkušeností, zavádění kompetenčního přístupu do každodenního života firmy je poměrně náročný proces. V první řadě představuje velkou změnu směrem k vyššímu výkonu celé organizace. Ten je podmíněný změnou u každého pracovníka. Kompetenční přístup k nám přinesly především mezinárodní korporace, čímž podnítily zájem o jeho uplatňování i v dalších firmách. Jeho uplatnění ve značné míře vyžaduje změnu myšlení a přístupu k lidem, osvojení nových vědomostí a dovedností nejen ze strany pracovníků útvarů lidských zdrojů, ale i ostatních manažerů, protože i oni – a především oni – odpovídají za rozvoj svých podřízených.

Kompetence nejsou pochopitelně všelékem, jejich přínos je podmíněný mnoha dalšími předpoklady zdravého rozvoje byznysu. Rozhodně však patří do centra pozornosti každého, kdo chce budovat silnou, konkurence schopnou firmu, řízenou kompetentními, tedy výjimečně schopnými manažery.

Knihy je určena především personalistům a manažerům, odpovědným ve firmě za rozvoj lidských zdrojů. Poslouží však také konzultantům a ostatním manažerům, kteří se zajímají o zvyšování efektivity fungování celého firemního systému.

Problematiku manažerských kompetencí chceme čtenáři přiblížit jednoduchým a přehledným způsobem. Proto jsou v knize zařazeny i ukázky praktického použití kompetenčního přístupu ve firmách v Česku i na Slovensku. Chceme se vyhnout hlubokým teoretickým úvahám a výzkumným zjištěním, i když pochopení kompetenčního přístupu vyžaduje do určité míry znalost východisek a teoretického zázemí. Navíc kompetenční přístup není reprezentován jediným homogenním směrem, ale existují různé školy, jejichž postupy si mohou dokonce odporovat. Pro snazší pochopení textu doporučujeme pracovat se slovníkem pojmů, který najdete na konci knihy. Použití maskulina je v celé knize voleno výhradně z důvodů jazykových, v zájmu snazšího čtení textu, který je pochopitelně určen jak ženám, tak mužům.

V první kapitole najde čtenář náčrt vývoje konceptu manažerských kompetencí v průběhu tří desetiletí a informace o tom, jaké změny v podnikatelském prostředí byly v pozadí nástupu tohoto konceptu.

Podrobnější pohled na manažerské kompetence poskytne druhá kapitola. Pojednává o struktuře kompetencí a představuje různé koncepce a klasifikace především manažerských kompetencí. Zachycuje kompetenci v její vazbě na strategii firmy a přibližuje i poměrně nedávno probádanou oblast vztahu manažerských kompetencí a osobnostních stylů.

Třetí kapitola prozradí více o tom, jak se ke kompetencím dá dopracovat. Představuje praktické ukázky toho, kde a jak shromažďovat informace, jaké metody používat, jak z údajů identifikovat kompetence, které se stávají základem pro tvorbu kompetenčních modelů.

Kompetenční modely jsou ústředním tématem čtvrté kapitoly. Čtenář se dozví, jak model vzniká, k čemu slouží, jaké druhy modelů existují a o čem všem může kompetenční model vypovídat. Kromě toho je do této kapitoly zařazeno několik ukávek kompetenčních modelů pro různé manažerské pozice.

Jednu z nejobtížnějších oblastí v kompetenčním přístupu představuje spolehlivé posouzení úrovně existujících kompetencí u manažerů. Tato problematika je spojena s hodnocením, a proto je velmi citlivá. V páté kapitole se čtenář dozví více o metodách používaných k posuzování úrovně kompetencí, o jejich výhodách i nevýhodách. Obsahuje ukázky různých inspirujících materiálů, používaných při posuzování úrovně kompetencí.

Šestá kapitola je věnována problematice tzv. assessment center, která se stále častěji využívá i u nás. Je v ní načrtnut jejich historický vývoj a současný stav. Kriticky se přehodnocují některé postupy a stanoviska pro a proti použí-

vaní assessment center. Je v ní popsán i současný trend používat hodnocení hlavně pro rozvojové účely a trend transformace assessment center na centra rozvojová. Kapitola přináší i zajímavé postřehy týkající se kulturních rozdílů v praxi assessment center.

Rozvoj kompetencí je ústředním tématem sedmé kapitoly. Všechny předcházející kroky dostávají smysl až rozvojem identifikovaných kompetencí manažerů. Cílem kapitoly je upozornit čtenáře na možnosti a úskalí při rozvoji kompetencí. Podrobněji je představen *Program integrovaného rozvoje manažerů ADDA*, který vychází z kompetencí vysokého výkonu a byl úspěšně realizován u více firem v Česku i na Slovensku.

Osmá kapitola představuje procesy řízení lidských zdrojů, v nichž firmy s úspěchem uplatňují kompetenční přístup. Podrobněji je načrtnuta problematika výběrů, rozvoje a tréninků, hodnocení pracovníků a kariérového postupu.

Závěrečná kapitola uvažuje o uplatnění kompetenčního přístupu v budoucnosti, přibližuje studie týkající se budoucích nároků na kompetence například u euromanažerů a dává do souvislosti populární koncept učící se organizace a manažerských kompetencí.

1. kapitola

# Manažerské kompetence a rozvoj organizací

Vše začalo „provokací“: v roce 1973 vyšel článek jednoho z významných představitelů americké psychologie, Davida McClellanda. Vyzýval v něm, aby při výběru adeptů na pracovní pozice byla brána v úvahu především jejich kompetence a nikoliv inteligence. Do tohoto roku se obvykle datuje začátek zájmu o kompetence jako o alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů.

Důležitý podnět k hledání takových alternativ sehrály změny v podnikatelském prostředí, ve způsobu, jak se byznys realizoval, působil zde i pokrok ve vědě a technice. Ukázalo se, že manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí na otázku, jak obstát v narůstající komplexnosti a dynamice tržního prostředí. Dříve, než se podíváme na tyto změny, které vlastně znamenaly zrod kompetenčního přístupu, je třeba si ujasnit, co kompetencemi rozumíme.

## 1.1 Lingvistická odbočka

Hned v úvodu je potřeba vyjasnit jeden terminologický problém. Pojem kompetence se dnes běžně používá v češtině (ale i slovenštině) ve dvou základních významech. Prvním je *kompetence* jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu nacházíme klíčový význam tohoto slova v němčině nebo francouzštině. Podle německo-českého slovníku (Němcko-český slovník, Siebenschein a kol., 1977) znamená německý výraz *die Kompetenz* pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti. Někdo může překročit svoje pravomoci/kompetence, někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. I francouzské slovo *compétence* má podobný význam: příslušnost, povolání, pravomoc (Velký francouzsko-český slovník, Neumann, Hořejší a kol., 1974).

V podobném duchu najdeme výklad slova kompetence ve slovníku cizích slov (Slovník cizích slov, 1997). Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě. V tomto významu se setkáváme například s přesunem kompetencí na samosprávu. I v rovině personální se pojem kompetence užívá

ve smyslu oprávnění (pracovník je nebo není oprávněný o něčem rozhodnout). Je zajímavé, že až na třetím místě se význam slova kompetence spojuje se schopností (avšak pouze bakteriálních buněk) přijmout a zabudovat cizorodou DNA. Díky takto úzce odbornému chápání kompetence v genetice jsme se přiblížili k významu o který nám jde v této knize.

Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Pojem pochází z anglosaského prostředí a začal se v tomto významu používat zejména pod vlivem manažerské literatury. To ovšem znamená pro laickou veřejnost poměrně značnou nejasnost, která vyvolala pokusy nahradit výraz *kompetence* ve smyslu *schopnost* například slovem *způsobilost*. V anglickém výkladovém slovníku (The Collins Concise Dictionary, 1988) nacházíme pod hesly *competence* a *competent* (někdy i *competency*) význam být schopen něco udělat, schopnost (například zajistit příjem pro rodinu), mít potřebné vědomosti a dovednosti. Na dalším místě se uvádí i význam úředního oprávnění. Podobně uvádí britský psychologický slovník (Reber, 1995), že *competence* je schopnost provádět nějaké úkony, schopnost vykonat nějakou činnost.

Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých (i když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopnosti). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.

Tento druhý význam se spojuje s manažerskými kompetencemi a v této knize používáme termín *kompetence* v tomto smyslu. Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod. Manažerská kompetence není jednoduchý pojem a podrobněji se mu budeme věnovat v druhé kapitole. Nyní se podívejme na to, proč jsou manažerské kompetence stále více ve středu pozornosti celého podnikatelského světa.

## 1.2 Třetí vlna

Pouze několik let po publikování zmíněného McClellandova článku nazval Alvin Tofler v dnes již klasické práci *The Third Wave* (Tofler, 1980) výrazné změny v podnikatelském prostředí třetí vlnou. Za posledních třicet let došlo v celém světě k dramatickým změnám v prostředí, v němž se realizuje byznys. I McClellandův článek je možné považovat za odpověď na otázku, které kvality manažerů umožní v dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí zajistit organizaci úspěch. Co se vlastně stalo?

Po relativně stabilním období, které umožňovalo vysokou standardizaci a specializaci, stejně jako víceúrovňovou hierarchickou strukturu organizací (takové podnikatelské prostředí bylo například v USA typické až do konce sedmdesátých let), došlo k výrazné změně hlavně v těchto oblastech:

- Informační revoluce umožňuje zásadní změny práce s informacemi. Masivní informatizace celé společnosti získává v byznysu specifickou podobu. Ten vyžaduje, aby se správná informace dostala ke správným lidem ve správné době. A to navzdory tomu, že obsah informace se průběžně mění. Dnes může být potřebná informace dostupná velmi rychle v libovolném místě organizace kdekoli na světě a umožňuje přijímat mnohem efektivnější rozhodnutí než dříve. Kapacita zpracování dat nejmodernějšími technologiemi nás staví před nový problém: vybrat z obrovského množství dat ty informace, které nejlépe umožní řešit daný problém. Dobrou ilustrací významu této změny v podnikatelském prostředí je internet a jeho vliv na každodenní život firem i jednotlivců.
- Výrazný pokrok v používání nových technologií ve všech oblastech vede k hlubokým změnám v organizaci práce a způsobu výroby, což vyžaduje nové způsoby vedení lidí a jejich spolupráce.
- Celková globalizace byznysu urychluje potřebu inovace výrobků a služeb s cílem pružněji reagovat na měnící se potřeby zákazníků. Díky vstupu zahraničního kapitálu do středoevropských firem produkují tyto firmy výrobky, které se ucházejí o trhy na všech kontinentech. Stejně tak se o naše „domácí“ trhy uchází množství zahraničních výrobců, a to v plné šíři komodit.
- Změna hodnotové orientace pracovníků (středního a vyššího managementu) se projevila zejména tím, že se do popředí dostává uspokojování vyšších potřeb (seberealizace, možnost přijmout zodpovědnost, růst, zajímavé úkoly). Uspokojování základních potřeb, i když je stále důležité, následuje až na dalších místech v pořadí.
- Především tyto změny označil Alvin Toffler za třetí vlnu změn organizačního kontextu. Jejich dynamika dodnes narůstá a tradiční byrokratické organizační struktury s ostrým ohraničením funkcí jsou v tomto komplexním a dynamickém prostředí stále méně schopné obstát. Obstojí naopak organizace, které jsou schopné pružně reagovat na změny chování trhu a mají schopnost rychle si osvojit nejenom nové technologie, ale i nové způsoby vlastního fungování.

### 1.3 Důležitost kompetenčního přístupu

Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Lidé se proto stávají pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody nejdůležitějším faktorem. Pfeffer (Pfeffer, 1994) nabízí výsledky zaji-

mavého průzkumu. Dokazuje, že firmy s vysoce motivovanými pracovníky dosahují trvale lepších výsledků než konkurence. Jejich motivace je především výsledkem toho, jak jsou vedeni. Kvalita managementu se proto podepisuje pod úspěch či neúspěch organizace největším dílem. Podívejme se proto na toto téma blíže.

Přestože se majitelé firem, samotní manažeři, ale i výzkumníci přiklánějí k názoru, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchu firmy, neexistuje téměř žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Jsou to dovednosti, schopnosti, vědomosti? Nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Je to spíše úroveň odborných znalostí, nebo talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? Této magické kvalitě se začalo říkat kompetence. Chaos a nejasnosti kolem toho, co vlastně tvoří tuto kvalitu, vedl například ve Velké Británii až k vládní iniciativě. Institucím jako jsou NTA (*National Training Agency*) nebo *Institute of Management* byly přiděleny granty s požadavkem, aby spolu se vzdělávacími institucemi a soukromými firmami identifikovaly kompetence a jejich standardní úroveň, které by měli dosahovat všichni manažeři.

Konkrétní nároky, které dynamické podnikatelské prostředí klade na kompetence a chování manažerů, ilustruje srovnání v tabulce 1.1.

**Tab. 1.1** Charakteristika chování manažerů ve stabilním a dynamickém prostředí

Stabilní prostředí	Dynamické prostředí
Relevantní informace a jejich distribuce jsou koncentrovány na vrcholu firmy.	Relevantní informace musí být dostupná všude tam, kde se přijímá operativní rozhodnutí, tedy i na nejnižších úrovních.
Manažeři odpovídají za práci a výkon svých podřízených.	Manažeři odpovídají i za zapojení podřízených do rozhodování a přebírání odpovědnosti.
Manažeři odpovídají za splnění úkolů a dodržování postupů.	Manažeři jsou tvůrci plánu, implementují ho a podle potřeby ho spolu s postupy mění.
Manažeři odpovídají pouze za chod útvaru, který vedou.	Manažeři odpovídají i za to, jak jejich oddělení ovlivňuje chod ostatních složek firmy.
Manažeři monitorují relevantní informace.	Manažeři vyhledávají informace z nových zdrojů.
Manažeři implementují plán.	Manažeři hledají alternativní cesty implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.
Manažeři rozhodují.	Manažeři zplnomocňují jiné k rozhodování a podporují je v tom.

Došlo k výraznému posunu, který je v mnoha ohledech pro manažery noční můrou. Není totiž vůbec snadné změnit chování v levém sloupci na chování v pravém sloupci. Změně chování musí totiž předcházet změna postoje. Postoje jsou však poměrně stabilní složkou osobnosti člověka a jejich změna není jed-



noduchá. Jsou formovány mnohými vlivy a nejednou jsou výsledkem mnoholetých zkušeností člověka. Podívejme se například hned na první požadavek. V organizacích, kde se informace dlouhodobě využívají jako mocenský nástroj, je nepředstavitelné, že by k nim měli „nekontrolovatelný“ přístup všichni, kteří je opravdu potřebují. Že to zní paradoxně? Ano, místo vytváření bezproblémového přístupu ke klíčovým informacím se manažer domnívá, že si svoji pozici upevní, když přístup k nim ostatním komplikuje a rozhoduje o tom, kdo, co a kdy dostane.

Pokud tyto nové nároky manažeri nezvládají, ocitají se tváří v tvář množství problémů. Jedním z nich je i to, že současný vrcholový management je nejednou utopený v operativní agendě. Obvykle proto, že nevhodným způsobem (i kvůli absenci některých kompetencí) většinou pouze reaguje na vznikající problémy.

Komplexní prostředí vyžaduje, aby rozhodnutí byla promptně přijata tam, kde problém vzniká, tedy nejčastěji na operační úrovni firmy. Místo aby zplnomocnili pracovníky k přijetí potřebných rozhodnutí a poskytli jim potřebné informace, vrcholoví manažeri se často sami pouštějí do řešení těchto problémů nebo chtějí alespoň kontrolovat každý krok.

V dynamickém prostředí, kde je třeba přijmout rozhodnutí rychle, se pracovníci stávají čím dál závislejší na svých nadřízených. Je znám případ, kdy generální ředitel mezinárodní firmy řešil s vedoucí sekretariátu otázku, zda je možné zakoupit novou soupravu šálků na kávu, nebo kdy ředitel jiné významné firmy řešil společně s pověřeným pracovníkem problém označování a evidence návštěv.

Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe.

V zemích východní a střední Evropy nenarůstala komplexnost podnikatelského prostředí kvůli tehdejšímu politickému uspořádání světa takovým tempem, jako ve zbytku světa. Změnou politických systémů těchto zemí došlo i k dramatické změně podnikatelského prostředí. To se stalo takřka přes noc mimořádně složitým. Za rychlostí a velikostí této změny daleko zaostávala schopnost organizací a jejich manažerů na ni pružně reagovat. To, na co byli západní manažeri postupně připravováni po desetiletí, bylo v našich podmínkách nutné zvládnout v mnohem kratším čase (viz Kubeš, Benkovič, 1994). Pro kompetenčním jako jeden z neefektivnějších nástrojů budování úspěšné firmy v dynamickém prostředí třetího tisíciletí se otevřela velká příležitost.

Boam a Sparrow zdůrazňují dvě příčiny, které vedly k významnému nástupu kompetenčního přístupu k rozvoji lidí. První příčinou bylo selhání tzv. „programů změny“, zaměřujících se na změnu postojů pracovníků, na ztotožnění se s vizí a na jiné aktivity, směřující pozornost na všeobecnější faktory (zákazník, budování klimatu, týmová spolupráce apod.). Druhou příčinou byla potřeba osvojení mnoha nových dovedností, kterou vyvolaly změny, přinesené „třetí vlnou“.

Kompetenční přístup má potenciál překonávat nedostatky ostatních přístupů zejména proto, že:

- se koncentruje se na chování manažerů, na to, co opravdu dělají, nikoliv na popis toho, co by měli dělat, nebo co oni říkají, že dělají – je behaviorálně ukotvený,
- vyzdvihuje z chování to podstatné, což vede i v těch nejnáročnějších situacích, ve kterých se manažeři ocitají, k úspěchu – řídí se Paretovým pravidlem 80/20,
- je bezprostředně propojený s efektivností nejen jedince, ale celého útvaru či firmy.

### 1.4 Krátký pohled do minulosti

#### NA ZAČÁTKU BYLY NEÚSPĚCHY

Začátky uplatňování kompetenčního přístupu sahají poměrně hluboko do minulosti. Důvodem k přehodnocení tehdejších metod výběru v USA bylo právě jejich selhávání, respektive následné selhávání jimi vybraných pracovníků. Současný stav kompetenčního přístupu v USA naznačuje, že cesta, kterou se vydal Flanagan (1954), byla správná. Prezentuje sérii několika studií realizovaných v *United States Air Force Aviation Psychology Programme* v letech 1941 až 1946. Objasňují příčiny selhání bojových pilotů v reálných situacích. Do té doby všichni vojáci procházeli testovou bariérou Army Alfa a Beta. Kdo uspěl v testu, stal se vojákem. Avšak ve skutečném boji tak úspěšní již nebyli. Svě úvahy uzavřel Flanagan tím, že analýza pracovního místa by měla být založená na identifikování klíčových požadavků (kompetencí) na místo. Ti, kteří splňovali klíčová kritéria, byli ve významném počtu situací úspěšnější než ti, kteří požadavky nesplňovali. I když uvedená práce se nevěnuje přímo kompetencím, je důležitá tím, že položila základ nového přístupu k hodnocení pracovních činností.

Odborníci, zabývající se hodnocením pracovních činností, používali pro to, co diskriminuje úspěšné od méně úspěšných nebo selhávajících, různé názvy. Po určitém čase vznikl jakýsi zmatený konglomerát pojmů, složený z kritérií, požadavků, předpokladů, očekávání, nároků, rysů. Až v roce 1959 byl poprvé identifikován lidský rys nazvaný „kompetence“. Autorem této myšlenky byl Robert White.

#### INTELLIGENCE VERSUS KOMPETENCE

V roce 1973 se objevil zmíněný článek Davida C. McClellanda, nazvaný *Testing for Competence rather than for Intelligence*. V akademické obci způsobil

velký rozruch. Desítky let kultivovaný přístup, založený na posuzování inteligence jako nejlepšího ukazatele úspěšnosti v práci, byl otřesen. Náznaky, že to tak není vždy, byly potvrzeny. Sám McClelland na jiném místě (Spencer a Spencer, 1993) vysvětlil motivaci k napsání výše uvedené práce. Podrobnou analýzou mnoha studií získal přesvědčení, že tradiční akademický postoj k testování vědomostí a k hodnocení ve školách:

- nepředpokládá pracovní výkonnost nebo úspěšnost v životě,
- byl často zaměřený proti menšinám, ženám a lidem z nižší společenské vrstvy.

McClellandova úvaha doplnila Flanganovu práci ve dvou aspektech. Poukázala na potřebu jasného definování výkonu a na fakt, že úspěch nebo selhání je výsledkem více vlivů či skupin vlivů. Přestože po publikování článku začali vědci vytvářet ve větší míře tzv. *culture free* inteligenční testy, tyto už nikdy nezauly tak významné místo v práci s lidskými zdroji, jak do té doby.

V sedmdesátých letech představili McBer ve spolupráci s McClellandem první program zaměřený na hodnocení kompetencí. Hlavním úkolem výzkumu bylo najít odpověď na otázku: které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných? Identifikovali pět základních kompetencí, považovaných pro úspěšný výkon manažerské práce za důležité:

- speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelskou zralost,
- mezilidskou zralost,
- pracovní zralost.

## VOLÁNÍ PO VÝJIMEČNOSTI

Po zveřejnění této studie začaly přitahovat programy založené na kompetencích větší pozornost, jejímž cílem bylo sjednotit přístupy ke zvyšování výkonnosti pracovníků. Patricia McLaganová (1980) nabídla ve své práci přehled, jak lze uplatnit kompetenční modely v plánování a řízení lidských zdrojů. V průběhu osmdesátých let se stala nejznámější autorkou, věnující se problematice kompetencí. V knize *Models for HRD Practise* (McLagan, 1989) analyzovala práci odborníků na lidské zdroje v oblasti vzdělávání. Popsala, jaké síly ovlivňují prostředí práce personalistů, jaké jsou jejich role, výstupy a k nim potřebné kompetence.

Když v roce 1982 napsal Boyatzis knihu *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, nikdo zřejmě netušil, že v průběhu necelých deseti let bude ve 24 zemích realizováno více než 100 různých výzkumů, které budou více či méně souviset s kompetencemi. Někteří výzkumníci dále rozvíjeli jeho základní teze, jiní pokračovali v tématech, která s původní problematikou zdánlivě nesouvisela. Všechny však vedla stejná motivace – snaha vnést do vysoce

komplexního a různorodého chování lidí systém a pořádek. Chtěli úspěšnost člověka, který vykonává práci na dané pozici nebo se o ni uchází, nejen popsat, ale dokonce ji předvídat.

Boyatzis velmi citlivě odhalil problém, který trápil osoby pracující v oblasti lidských zdrojů. Potřebovali najít jednotný slovník, který bude srozumitelný pracovníkům lidských zdrojů všude na světě – v USA, Latinské Americe i v Evropě. A zároveň umožní rozlišit pracovníky podávající průměrný výkon od těch, kteří podávají výkony vynikající.

Přístup k rozvoji organizace a lidským zdrojům, založený na kompetencích, umožňuje vyvarovat se jakýchkoliv předsudků a diskriminace, ať už rasové, věkové, demografické apod. Myslíme si, že to byl jeden z důvodů, proč se teorie kompetencí a jejich hodnocení rozšířila do celého světa. Právě v USA byl v osmdesátých a devadesátých letech minulého století vyvíjen na personalisty tlak, aby výběr lidí probíhal co nejobjektivněji bez jakéhokoliv náznaku diskriminace. Která firma by se chtěla soudit a ohrožovat své dobré jméno v konkurenčním prostředí, kde se každé zaváhání trestá?

## OD KONKRÉTNÍHO K VŠEOBECNÉMU

Práce publikované v období od roku 1972 do 1992 se zaměřovaly na popis kompetencí a vytvoření specifických kompetenčních modelů (někdy nazývané i profily) pro jednotlivé pozice v konkrétních firmách. V průběhu těchto dvaceti let vzniklo více než 200 různých modelů. Vedle nich však vznikaly i modely, které popisovaly celou úroveň řízení nebo celou profesi. Začaly vznikat všeobecné (generické) modely manažerských kompetencí.

Jedním z nich je i model manažerských kompetencí vysokého výkonu, který prezentoval profesor Harold M. Schroder ve své knize *Managerial Competence – The Key to Excellence*. Model je výsledkem hledání klíčových kompetencí vyšších manažerských pozic. Schroder doslova říká:

*„Tradiční způsoby strukturování a vedení našich společností přestávají vyhovovat v globálnějším a komplexnějším prostředí, ve kterém musíme uspokojit ... požadavky zákazníků, zkrátit čas vytváření nových produktů nebo služeb, zvýšit jejich kvalitu, zvýšit efektivnost a vylepšit naše organizační klima.“* (Schroder, 1989, s.1)

Kompetenční model kopíruje manažerský cyklus v měnících se podmínkách podnikatelského prostředí a v souvislosti s tím i v nárocích, kladených na manažery. Jedenáct kompetencí vysokého výkonu rozdělil Schroder do čtyř skupin:

- kognitivní kompetence,
- motivační kompetence,
- směrové kompetence,
- výkonové kompetence.