

Kompetenční model ve firmách

Nelžeme si opět do kapsy?



Text: **ZDENĚK HORNÍČEK**
senior expert personálního a mzdového
poradenství společnosti Trexima,
ambasador oblasti Comp&Ben
v HR Brainstorming

Umělá inteligence, ale nejen ona, mění trh práce. A nejde jen o zvládání nových technologií. Přitom 49 % zaměstnavatelů, kteří pracují s kompetencemi, tvrdí, že v posledních třech letech žádné nové kompetence nezískaly na významu. Alespoň takto hovoří čísla posledního průzkumu HR Monitor® poradenské společnosti Trexima. Kompetence v systémech odměňování.

Proč jsou kompetence důležité? Odpověď se bude lišit podle toho, jakými brýlemi se na kompetenční modely díváme. Například do systémů odměňování mohou kompetence vstupovat jako faktor, který slouží k odlišení hodnoty člověka na pozici. Tedy extrémně důležitý nástroj pro ocenění individuální kvality jednotlivce. Představte si firmu, která má několik

v rozdílné výši základní měsíční mzdy. Tento rozdíl si však nepleťme s výkonem – ten spadá do jiné kategorie.

Kompetence v dalších personálních procesech

Předpokládejme, že všem čtenářům je koncept kompetencí znám, stejně jako 90 % respondentů průzkumu. Je proto zbytečné se blíže zabývat teorií. Vnímejme kompetenci jako souhrn určitých znalostí, dovedností a vůle k jejich využívání. V této podobě nám pak kompetence vstupují do jednotlivých personálních procesů, od definování požadavků na pracovní místo, přes hodnocení zaměstnanců a jejich rozvoj, po nábor a výběr. Pokud bychom se na využití kompetencí dívali v čase, můžeme konstatovat, že se kompetence za posledních 10 let začaly výrazně více využívat při hodnocení zaměstnanců (nejvíce mezi zaměstnavateli s 250-500 zaměstnanci).

Celkově však nedošlo k procentuálnímu nárůstu využití kompetenčních modelů ve firmách, když 27 % respondentů uvedlo, že kompetence mají implementovány a pracují s nimi ať už aktivně, nebo spíše formálně. Můžeme konstatovat, že není ani zásadní rozdíl ve využití kompetencí ve společnostech s malým (do 50) nebo velkým počtem zaměstnanců (nad 500).

27 %

respondentů využívajících
model jej zavedly
v posledních 10 letech

skladníků. Všichni jsou na stejné pozici, mají stejný popis práce. Jeden z nich je na pozici rok, ale stále nedokáže dohledat všechny položky a v kontaktu se zákazníkem dělá chyby. Jeho přínos jako člověka na dané pozici je pro zaměstnavatele nižší a měl by se projevit

82 %

respondentů
implementované
kompetence hodnotí
subjektivně

Nicméně je zřejmé, že vzhledem k dynamice změn v oblasti požadavků na zaměstnance, a také tlaku v oblasti odměňování, přichází správný čas na efektivní práci s kompetencemi.

Šokující zjištění

Překvapení se nám objevilo více. Nejvýraznější je, že celkem 49 % respondentů využívajících kompetenční modely uvedlo, že v posledních 3 letech u nich žádné nové kompetence nezískaly na významu. A to přesto, že 35 % respondentů aktualizuje modely jednou ročně nebo dokonce častěji (dalších 13 %).

Ano, svou roli může hrát zpoždění, s jakým reagují firmy nebo jejich HR na nové trendy. Na druhou stranu slyšíme ze všech stran, že se mění nároky na zaměstnance, co všechno nám přináší postupující automatizace a digitalizace, nemluvě o nástupu AI. No a světe div se, realita říká, že skutek utek. Mám obavu, že si na sociálních sítích lžeme do kapsy, když si malujeme, jak jsme in a jdeme s dobou. A to si myslím, že máme v průzkumu signifikantní vzorek zaměstnavatelů.



Každodenní realita

Pro férový systém odměňování nejsou kompetence bezpodmínečnou nutností. Umíme si pomoci i jinak, abychom ocenili a stanovili hodnotu člověka a následně tu správnou úroveň mzdy.

Ale pokud vám kompetence dávají smysl i v ostatních personálních procesech, máte jasnou vizi, jak s nimi budete pracovat a jak je hodnotit, máte na své straně vedoucí zaměstnance nebo víte, jak je získat na svou stranu, pak máte naplněny předpoklady pro úspěšnou implementaci.

A pokud si nechceme lakovat svět na růžovo, pojďme skutečně reagovat na měnící se požadavky na pracovní místa a promítat je do každodenní pracovní reality.

Kdo jiný by to ve firmách měl udělat než HR, kdo jiný by měl být tím hlavním iniciátorem?

70 %

respondentů využívajících
kompetence uvádí, že došlo
k zlepšení řízení výkonu

35 %

respondentů využívajících
kompetence uvádí, že je
aktualizují ročně