

## ROZVOJ LIDÍ V ORGANIZACI A LOMINGERŮV KOMPETENČNÍ MODEL

Ludvík Eger

### ÚVOD

Není asi potřebné upozorňovat na klíčovou úlohu lidí v organizaci zejména z pohledu managementu organizace v 21. století (viz i Drucker, 2002) či společnosti znalostí (Senge, 2007).

Ve strategii organizací v klasickém přístupu prezentovaném Balanced Score Card je z tohoto pohledu významná poslední perspektiva ze čtyř základních, tj.: finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Klíčovou otázkou pro ni je: Jak se naše organizace musí učit a inovovat, abychom dosáhli našich cílů? Aby organizace mohly naplňovat dílčí cíle v této oblasti, musí investovat do lidí, do informačních technologií a systémů a do procedur a jejich inovací.

Z hlediska rozvoje zaměstnanců sledujeme především jejich výcvik, spokojenost a loajalitu a přidáváme k tomu specifické požadavky spojené s odvětvím, ale i pracovní rolí atd. Mluvíme o rozvoji nehmotných aktiv a v tom lidského kapitálu, kde nám jde o zabezpečení potřebných znalostí, dovedností, talentu a know-how, jež potřebujeme pro naplnění strategie organizace ve sledované oblasti.

Znalosti, dovednosti, talent ..., to vše je spojeno s konkrétními lidmi, které potřebujeme získat, rozmístit, rozvíjet a pečovat o ně tak, aby byli loajální a podporovali misi a vizi organizace v rámci její strategie a organizační kultury. Do hybných sil růstu jsou potom obecně počítány kompetence zaměstnanců, technologická infrastruktura a klima související s akcí.

Dnes se již i v této oblasti využívají metriky, podle kterých je možné sledovanou oblast hodnotit (viz Vodák, Kucharčíková, 2011, Slaninková, Girgošková, 2011). Uvedení autoři (Vodák, Kucharčíková, 2011) dokonce pracují s faktem, že v dnešní globalizované ekonomice představují nehmotná aktiva až 80% hodnoty podniku.

My se dále v souvislosti s naším zaměřením na rozvoj lidských zdrojů a talent management specificky blíže podíváme na využití Lomingerova systému kompetencí.

### 1 KOMPETENCE

Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný a požadovaný výkon. Jsou schopni využít svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají = plní efektivně požadovanou roli (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Nejednoznačnost uchopení pojmu kompetence lze v ČR velmi dobře sledovat na překladech publikace Armstronga (1999, 2002, 2007). Ve vydání z roku 1999 se pracuje s pojmy „competence“ a „competency“. V překladu z roku 2002 najdeme tvrzení, že „competency“ je v našem významu spíše schopnost, ale dále se poukazuje na to, že existují i hybridní pojetí. V českém vydání z roku 2007 je preferován pojem role a s pojmem kompetence se nepracuje.

Z hlediska andragogiky můžeme podle Beneše (2001) uvést, že koncept kompetencí umožňuje explicitně vyjádřit klíčové faktory úspěšného kontaktu jedince s prostředím (profesní i rodinné aj.).

„Kompetence nepřinášejí něco revolučně nového, ale umožňují jasnější vymezení vztahu mezi předpoklady jedince a požadavky na jednání. Nutí nás explicitně vyjádřit klíčové faktory úspěšného kontaktu jedince s prostředím, ať v profesním významu... nebo v širším významu jedincova života v rodině, ve společnosti“. (Beneš, 2001, s. 49) Uvedený autor potom mluví o andragogickém konstruktivismu, jenž vychází z rekonstrukce zdařilé životní zkušenosti.

Pro dále sledovanou problematiku specifického (značkového?) modelu kompetencí můžeme

pojmem definovat dle Hroníka (2007): Kompetence = trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Nebo alternativně dle Veteška a Tureckiová (2008, 27): „Pojem kompetence můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možnostmi a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“.

Veteška a Tureckiová (2008) a Veteška a kol. (2009) pojímají schopnosti jako vstup a potenciál k akci a kompetence jako výstup, tedy efektivně zvládnutou akci. Přitom zdůrazňují, že kompetence jsou kontextualizované, multidimenzionální a jsou využitelné právě pro rozvoj lidí (včetně standardizace procesů a výstupů).

Obecně používaný hierarchický model kompetencí potom pracuje s pyramidou, kdy ve špičce je chování, jež je nejsnadněji naučitelné a dobře pozorovatelné, ve spodnější linii se nacházejí osobnostní charakteristiky, jako jsou dovednosti, vědomosti, know-how a zkušenosti, které jsou nezbytné, aby byl člověk schopen očekávaného chování, které daná pozice vyžaduje. V dalším nižším stupni jsou potom stabilní složky osobnosti, jako inteligence, talent, hodnoty, postoje a motivy, které se ovlivňují nejobtížněji a které je nejvíce obtížné rozvíjet a někteří autoři do úplné základny pyramidy umísťují ještě styl osobnosti, temperament, osobnostní rysy, preference, vnímání sebe.

V předloženém článku nebudeme dále popisovat problematiku klíčových kompetencí a odkazujeme například na práci Veteška a kol. (2009).

## 2 KOMPETENČNÍ MODEL A ROZVOJ TALENTŮ V ORGANIZACI

V našem příspěvku chceme dále stručně představit specifický Lomingerův systém (model) kompetencí, který byl založen v roce 1991 a aktuálně je jeho vlastníkem Korn Ferry International. (je prezentován jako značka či chráněný vzor). Tento systém kompetencí byl

sestaven na základě výzkumné práce Center for Creative Leadership (CCL) a studií realizovaných v Hay-McBer, Sears, Exxon, AT&T atd. V dalším vývoji byl model přizpůsobován (personalizován) zejména kultuře podniku a dalším podmínkám. V současné době je model 67 kompetencí využíván v talent managementu a i proto jej chceme v našem příspěvku blíže představit a diskutovat.

Lominger International / A Korn Ferry Company se specializuje na rozvoj leadershipu a jeho nástroje jsou založené na výzkumu a testování kompetencí pro jedince, týmy i celé organizace.

Strukturovaný nástroj pro leadership (Leadership Architect<sup>®</sup> tool) je zaměřen na tři klíčová témata – oblasti:

### 1. Kompetence

67 kompetencí je seskupeno do 6 faktorů:

- Strategické dovednosti
- Operační dovednosti
- Odvaha
- Energie a nasazení
- Organizační dovednosti
- Personální a interpersonální dovednosti

Poznámka: bohužel se nevyhneme problémům s překladem a vhodným vymezením pojmů v češtině. Místo „strategické dovednosti“ by bylo správnější použít „kompetence v oblasti strategického vedení a řízení organizace“. Podobně je tomu u dalších výše uvedených oblastí, tedy: kompetence pro operační řízení, kompetence v oblasti odvážného a odpovědného vedení a řízení (?), kompetence pro aktivní nasazení (?), kompetence v organizační oblasti, osobnostní a interpersonální kompetence.

Je zdůrazněno, že pro mnoho rolí je důležitých 15 – 21 kompetencí v závislosti na oblasti podnikání, typu organizace a úrovni managementu, pro kterou jsou určeny, či kde se realizují. Kompetence jsou zde považovány i za kritéria úspěchu, respektive jejich reálná rozpoznatelná a vyhodnocená úroveň za pomoci nástrojů, jež pro tento účel společnost vytvořila. (není nezajímavé, že společnost uvádí, že její manuál má již více jak 1 mil. evidovaných stažení zdrojů)

Tyto kompetence doplňuje tzv. 8 klíčových či hlavních kompetencí (Big 8 competencies), které jsou obecně potřebné pro seniorskou manažerskou pozici, viz dále.

Jako poznámku musíme vložit, že v návaznosti na kompetence je za velmi důležitý považován potenciál k rozvoji, kde se vychází z předpokladu, že je možné na základě indikátorů předpovědět potenciál pro rozvoj zaměstnance. Právě hodnocení tohoto potenciálu s hodnocením výkonu zaměstnance je základním nástrojem pro talent management tak, jak je využíván např. v Mondelēz International a v jiných společnostech.

## 2. Omezení a hranice rozvoje kariéry

19 omezení rozvoje kariéry je seskupeno do 2 faktorů:

- Problémy s lidmi
- Problémy s výsledky

## 3. Globální cílové oblasti

7 globálních cílových oblastí, jež jsou důležité pro kompetentnost v globalizovaném světě zákazníků a lidí.

- Globální podnikatelské znalosti
- Schopnost mezikulturní spolupráce
- Potenciál k mezikulturnímu rozvoji
- Schopnost přijímat hodnocení
- Schopnost flexibility umístění v organizaci
- Sensitivita pro mezikulturní odlišnosti
- Skromnost

Poznámka: opět upozorňujeme na problém možného nepřesného překladu při doslovném postupu překladu z angličtiny ve vztahu k tomu, jak uvedené nahlížíme v češtině při řešení teorie kompetencí (viz např. Veteška a kol., 2009).

Výše uvedeným globálním oblastem doporučujeme věnovat pozornost zejména v nadnárodních organizacích a v organizacích s významnou diverzitou pracovníků a zákazníků (Eger a kol, 2009, Egerová, Eger, Křištofová, 2013).

8 klíčových kompetencí je diskutováno (Dunbar, 2011) ve vztahu k našemu světu, který se vyznačuje nestálostí, nejistotou, složitostí a nejednoznačností (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity = VUCA World). Pro

zvládnání leadershipu v těchto podmínkách potřebujeme motivované odborníky, kteří budou vybaveni potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Ty jsou potom na základě představ o budoucnosti shrnuty právě do oněch 8 kompetencí v Lomingerově kompetenčním modelu:

- Schopnost jednat za nejasných okolností
- Kreativita
- Inovační Management
- Motivace ostatních
- Plánování
- Strategický potenciál
- Budování efektivního týmu
- Řízení vize a zaměření na účel

Poznámka: opět musíme uvést, že přesnější by v češtině mohlo být: kompetence či kompetentnost pro jednání za nejasných okolností, kompetentnost pro kreativitu atd.

Potenciál k rozvoji (Learning Agility) také ukazuje, jak rychle je manažer schopen získat potřebné kompetence pro zvládnání prostředí VUCA World. A to je další specifický prvek v tomto modelu, proti klasickým modelům kompetencí, které jsou v ČR prezentované např. Prokopenko, Kubr a kol. (1996), ale i Veteška a Tureckiová (2008). Tyto modely málo akcentují zaměření na globalizovaný a diverzitní svět a také na nestálé prostředí plné změn.

I proto při práci s kompetencemi a evaluaci pracovníků nejde jen o hodnocení jejich kompetencí a pracovního výkonu, ale zejména v talent managementu je podstatná i evaluace a stanovení potenciálu pracovníka v oblasti leadershipu. Ten je v návaznosti na Lomingerův model kompetencí pojímán následovně tzv. faktory potenciálu rozvoje. Zvažte, že „lidé se učí, rozvíjejí a mění v čase (a kontinuálně rozvíjejí nové dovednosti)“ (Eichinger, Lombardo, 2000, s. 321).

Poznámka: opět používáme zcela volný významový překlad pojmu „Learning Agility Factors“. Learning z úzce pojatého učení se převedeme na širší pojem „rozvoj“, protože vlastní vzdělávání a učení se je jeho součástí dle ustálených přístupů v ČR. (Hroník, 2007. Tureckiová, 2004)

Rozeznávají se tři základní úrovně kompetence: skilled, unskilled a overused skill. Ty jsou potom specifikované behaviorálními znaky, které slouží k popisu kompetence na příslušné úrovni. V praxi potom dochází k tomu, že velmi často bývají lídři v organizacích zaměřených na diverzifikační řízení hodnoceni nejen za naplňování klíčových indikátorů, ale i právě za prokazatelné požadované chování (Křištofová, 2013)

Schopnost rozvoje je posuzována v následujících čtyřech oblastech (opět volně pojato dle Eichinger, Lombardo, 2000):

- Schopnost rozvoje v mentální oblasti.

Jedinec dokáže problémy nahlížet a vidět z různých i netradičních pohledů, ale i v komplexních souvislostech a objasňovat své myšlenkové postupy ostatním.

- Schopnost rozvoje v oblasti vedení lidí.

Jedinec dokáže dobře zhodotit sám sebe, učí se ze zkušeností, konstruktivně jedná s ostatními a zvládá činnost i pod tlakem změn.

- Schopnost zvládnutí změn.

Jedinec, který je zvědavý, vytváří nové náměty a nápady, rád experimentuje a testuje nová řešení, zapojuje se do nových aktivit.

- Schopnost dosahovat výsledky.

Je to jedinec, který je schopen přinášet výsledky v náročných podmínkách, inspiruje k výkonu i ostatní a vytváří svým jednáním důvěru ostatních v něho samého.

Opět pro personalisty může uvést, že k tomu existuje licencovaná metodika: Lominger Assessment of Learning Agility – CHOICES®.

Jako poznámku k tomu dodáváme, že na mezinárodní konferenci k talent managementu v září 2013 v Plzni několik expertů z různých firem (většinou s mezinárodní účastí) prezentovalo, že v personálním managementu využívají jako nástroj matici, kde jsou dva základní rozměry, tj. zaměření na výkon a zaměření schopnost rozvoje. Zajímavé je, že ve vzniklých oblastech byly již určité dílčí odlišnosti tak, jak odrážejí firemní strategii a kulturu.

## SHRNUTÍ

Předložený příspěvek chce upozornit na možnost účelného a efektivního využívání kompetenčního modelu (srovnej s Bartoňková, 2010, Novotný, 2009) spolu s nástrojem pro evaluaci potenciálu pracovníků pro leadership. Využívání popsaného kompetenčního modelu není v ČR obvyklé, ale může být pro personální management středních a velkých organizací jistě minimálně informací o fungujícím modelu a využívaných nástrojích. Výhodou je, že existují zpracované případové studie výzkumná šetření, jež účelnost implementace potvrzují.

Obecně jsme s odkazem na Lomingerův model chtěli zejména upozornit na potřebný rozvoj a vzdělávání vedoucích pracovníků v 7 globálních oblastech a v 8 kompetencích, jež jsou zaměřené na management v dynamickém světě, jenž je plný neustálých změn. To považujeme za aktuální výzvu pro andragogiku i personální management v zaměření na rozvoj leaderů organizací.

## LITERATURA

Armstrong, M. (1999) Personální management. Praha: GradaPublishing.

Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Armstrong (2007). RMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing.

Beneš, M. (2001). Andragogika, filozofie – věda. Praha: Eurolex Bohemia

Black, P. (2013). Lominger Leadership Architect. [online], [cited 10 May 2013]. Available from Internet: <http://www.peterblackcoaching.com/home/assessments/lominger-leadership-architect>

De Meuse, P. Kenneth. (2008). LEARNING AGILITY: A New Construct Whose Time Has Come. Lominger International: A Korn/Ferry Company [online], [cited 10 May 2013]. Available from Internet: [http://www.kaplandevries.com/images/uploads/LEARNING\\_AGILITY\\_siop2008DeMeuse.pdf](http://www.kaplandevries.com/images/uploads/LEARNING_AGILITY_siop2008DeMeuse.pdf)

Drucker, P.F. (2002). To nejdůležitější z Druckera. Praha: Management Press.

- Dunbar, J. Keith, (2011). The End of Management. Long Live Management! [online], [cited 10 July 2013]. Available from Internet: <http://dna-of-humanecapital.blogspot.com.au/2011/03/end-of-managementlong-live-management.html>
- Eger, L. a kol. (2009). Diverzity management. Praha: Educa Service a ČAS.
- Egerová, D., Eger, L. Křištofová, Z. (2013). Diversity management: a necessary prerequisite for organisational innovation? A. Kocourek. Liberec Economics Forum, Liberec: Technical University of Liberec, Faculty of Economics, 2013, 125-134.
- Eichinger, W. Robert, Lombardo, M. Michael. (2000). High Potentials as High Leaners. Human Resource Management, 39(4), 321-329.
- Englert, P., Jackson, Duncan, J.R., Gelderen, M.. (2011). A Critical Examination of the Internal Consistency of Comptencies Assessed Across Multiple Method. The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology. 4, 11-19.
- Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Jantti, M., Greenhalgh, N. (2012.) Leadership competencies: a reference point for development and evaluation. Library Management. 37(6/7), 421-428.
- KORN /FERRY INTERNATIONAL. (2013). [online], [cited 10 May 2013]. Available from Internet: <http://www.lominger.com/>
- Křištofová, Z. Analýza pracovního prostředí z pohledu řízení diverzity a jeho zavádění do firemní praxe. Disertační práce. FF UK v Praze, 2013
- Novotný. P. (2009). Učení pro pracoviště. Brno: MU v Brně.
- Orr, J. Evelyn, Smeltjes, Craig, Dai, Guangrong. (2010). The art and science of competency modeling: Best practices in developing and implementing success profiles. KORN/FERRY INSTITUTE. (document PDF), [online]. [cited 14 June 2013]. Available from Internet: <http://www.kornferryinstitute.com/>
- Prokopenko, J., Kubr, M. a kol. (1996) Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing.
- Robinson, A. Mark, Sparrow, R. Paul, Clegg, Chris, Birdi, Kamal. (2007). Forecasting future competency requirements: a free-phase methodology. Personel Review. 36(1), 65-90.
- Senge, M.P. (2007) Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press.
- Slaninková, J., Gírgošková, M. (2011). Competency model as a condition for development and performance of human resources in the company. Trendy v podnikání. 1(1), 28-34.
- Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing.
- Veteška, J. a kol. (2009). Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service.
- Veteška, J., Tureckiová, M. (2008) Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008.
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2007). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Management Press.

## **EMPLOYEE DEVELOPMENT AND LOMINGER COMPETENCY MODEL**

**Ludvík Eger**

**Abstract:** The application of the Lominger's Competency Model is based on the researches and studies of Lominger International that focus on talent management and that currently significantly emphasize Learning Agility. (There are 7 global focus areas in the model identified as critical to success.) Lominger Competency is an integrated system of highly effective talent management solution. It is flexible and customizable for any company willing to adopt this system into company strategy and company culture.

For talent management is very important evaluation of learning agility. It means ability to learn something in situation A and apply it in situation B. We recommend according Eichinger and Lombardo (2000) use concept of learning agility (mental agility, people agility, change agility and results agility) to support career development.

**Keywords:** employee, talent management, Lominger competency model, learning agility

**JEL Classification:** M12

**Autor:**

**Doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.**

Západočeská univerzita v Plzni

Ekonomická fakulta

Katedra marketingu, obchodu a služeb

E-mail: leger@kmo.zcu.cz