

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V SOFTWARE

MANAGERIAL COMPETENCE IN SOFTWARE

Pavla Berglová

Anotace

Manažerské znalosti a dovednosti doplněné o osobní kvality manažery představují manažerské kompetence. V České republice je definování manažerských kompetencí stále ojedinělé, i když zde existuje mnoho firem, které si uvědomují, že jejich konkurenceschopnost závisí na lidských zdrojích a na jejich efektivním vedení. Z tohoto důvodu hledají u zahraničních autorů inspiraci a snaží se stanovit vlastní příklady kompetenčních modelů a softwarových produktů. Jako příklad lze uvést ověřený a promyšlený program asKit, který je výsledkem mezinárodního výzkumu uskutečněného v rámci projektu Leonardo da Vinci. Předchůdcem je program foxfit, který se stal základem pro asKit. AsKit je zaměřen na zvýšení manažerské výkonnosti pomocí měřitelných standardů, má umožnit nepřetržité celoživotní odborné školení pro předem neurčené potřeby byznysu a poskytuje:

- hodnocení lidských zdrojů,
- plynulé vzdělávání a osobní rozvoj,
- kontinuální plánování,
- vnitřní benchmarking kvality lidských zdrojů,
- aktualizaci popisů pracovních míst,
- odměňování, aj.

Summary

Managerial knowledge and skills supplemented by personal qualities of the manager represent managerial competence. The definition of managerial competence is still uncommon in the CR but there are a lot of firms aware that the competitiveness depends on their human resources and their effective managing and leadership. That is why they try to set examples of managers' competence model according to foreign authors and software products. AsKit is the example of sophisticated software program and it is a result of the international research within the program Leonardo da Vinci. The predecessor was software product called foxfit and it was the base for asKit. AsKit is focused on management improvement in Europe supporting managerial competence by means of skills and ability standards. AsKit is able to supply lifetime education and development to unspecific business needs providing:

- evaluation of human resources,
- continuous education and personal development,
- succession planning system,
- optimal emplacement of employees,
- internal quality benchmarking of human resources,
- actualization of job profiles,
- rewarding, etc.

Key words

Manager, competence, human resources, asKit, education.

Klíčová slova

Manažer, kompetence, lidské zdroje, asKit, vzdělávání.

Úvod

Management lidských zdrojů se zabývá řízením investic do lidských zdrojů s využitím takové personální politiky a strategie, které přispějí k vytvoření konkurenční výhody v nové ekonomice. Organizace musí získat a vybrat manažery a pracovníky s předpoklady pro změnu a rozvoj společnosti.

Manažeři v dnešní době musí čelit rychlému tempu změn. Zdokonalené technologie umožňují představit a uvést na trh nové produkty a myšlenky stále rychleji, což ovlivňuje postavení manažera v podniku. Manažeři se musí tedy neustále učit a zlepšovat své znalosti a dovednosti, aby udrželi podnik na trhu, musí sledovat externí síly, např. přání a potřeby zákazníků, změny u konkurence.

Snahy o hledání vlastností efektivních manažerů mají delší historii. Formulovaly se osobnostní vlastnosti, schopnosti, dovednosti nebo zručnosti manažerů, to znamená manažerské vstupy, nebo-li, co se nachází v manažerovi. Postupně se přecházelo na manažerské výstupy, to je, co charakterizuje chování manažera. Manažerské způsobilosti, jako koncept, jsou definovány jako výstupy charakterizující chování manažera, jeho schopnost poskytovat specifický výkon.

Na konci 80. let ve Velké Británii vznikla Iniciativa manažerské charty (Management Charter Initiative). Základním smyslem této charty bylo zprofesionalizovat manažerskou práci. Na základě této charty, v rámci programu přechodu na způsobilostní model, vznikla ve Velké Británii nová generace Národních profesionálních kvalifikací (National Vocational Qualifications). Základní nevýhoda, která do značné míry snížila použitelnost těchto kvalifikací, byla jejich rozsáhlost a chybějící softwarová podpora.

Cíl a metodika práce

Cílem práce je sestavit posloupnost předpokladů pro efektivní využití softwaru v oblasti manažerských kompetencí, a to na základě dat sebraných v rámci dotazníkového šetření ve vybraném vzorku společností. Výzkum byl zaměřen jednak na definování manažerských kompetencí samotných a jejich provázanost s ostatními složkami řízení lidských zdrojů, a jednak na aplikaci programového vybavení při řízení lidských zdrojů v oslovených podnicích.

Metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaného jevu a nástroje pro získávání informací ve zkoumané realitě musí této povaze odpovídat. Užívané postupy jsou do značné míry subjektivní a jsou výrazně určeny odbornými schopnostmi a osobnostmi účastníků výzkumu. Aby výzkum byl objektivní, je nutné používat takové nástroje a techniky, které v analýze problému a v konstrukci technického aparátu postup zobektivizují a umožní efektivní kontrolu výzkumných aktivit.

V oblasti lidských zdrojů se z hlediska nejširšího významu vychází z výzkumu empirického. *Empirický výzkum* zajišťuje přenos informací mezi realitou a jejím vědeckým zachycováním, zpracováváním a uchováváním. Empirický výzkum konkrétními metodami a technikami získává empirická data v jejich realitě a zpracovává je. Poskytuje podklady jak pro teoretickou práci, tak pro rozhodování a řízení této reality. Právě zaměření na konkrétní aktivity k dosahování žádoucích změn ve zkoumané realitě je pro empirický výzkum příznačné [volně dle Surynek, 2001; Disman, 1993 in: Majerová, 1999].

Empirický výzkum lze ve své podstatě rozdělit a chápat ve dvou rovinách: jako kvantitativní a kvalitativní etapu výzkumu. V první etapě, kdy je nutné poznat sledovaný problém, má výzkum kvalitativní charakter. Poté, po dostatečném popisu problému, je možné měřit jeho jednotlivé stránky a výzkum nabývá charakteru kvantitativního [Surynek, 2001].

Velmi často se uvádí, že hlavní rozdíl je v tom, že kvantitativní analýza je deduktivní, zatímco kvalitativní analýza je induktivní [Majerová, 1999].

Počáteční fáze výzkumu zahrnovala přípravu a realizaci polostrukturovaných *rozhovorů* se zástupci oslovených podniků, především s pracovníky personálních útvarů nebo řízení lidských zdrojů. Navazující etapa měla podobu *dotazníkového šetření*, podklad pro formulaci dotazů poskytly výstupy z rozhovorů a z odborné literatury z domácích i zahraničních zdrojů. Otázky ve formuláři dotazníku lze rozdělit do následujících částí:

- a) část obecná, která zjišťuje, zda podnik má stanovené kompetence či způsobilosti a jak je chápe,
- b) část kompetenční, která je zaměřena na propojení kompetencí s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů,
- c) část softwaru, jejímž cílem je zjistit užívání vlastního nebo cizího programu při řízení lidských zdrojů,
- d) část identifikační s dotazy na zaměření činnosti, velikost podniku a na charakteristiku respondentů.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím elektronické pošty a odpovídali na něj

- buď členové vedení firmy nebo vlastníci podniku, kteří se podílejí na řízení (zejména v případě malých až středně velkých podniků),
- nebo vedoucí a zástupci personálních útvarů či oddělení řízení lidských zdrojů (ve větších a velkých společnostech, které mají uvedené organizační jednotky zřízeny).

Problémem při distribuci a následném sběru dotazníku bylo kontaktování správné osoby ve vybraném podniku a získání souhlasu k zapojení se do celého výzkumu.

Výsledky

Názory na *pojetí kompetencí* a řízení pomocí kompetencí jsou podle získaných odpovědí velmi různorodé a první rozdíly jsou patrné již v samotném pochopení pojmu kompetencí. Necelá třetina respondentů stále považuje kompetenci spíše za pravomoc či odpovědnost za určitý úkol. Více než jedna polovina je obeznámena s řízením pomocí kompetencí a chápe ji jako způsobilost či předpoklad výkonu. Zde bylo pozoruhodné zjištění, že i pracovníci personálních oddělení nejsou ve všech případech seznámeni s novým přístupem řízení pomocí kompetencí.

Vyskytly se i názory, že není bohužel nejsrozumitelnější překlad z anglického jazyka, kde také existují různé pojmy. Z toho důvodu se někteří personalisté a vedoucí přiklání k užívání termínu „*způsobilost*“, který lépe vystihuje význam zkoumané problematiky. Je potom usnadněna další práce, zvláště komunikace, např. s vedením, podřízenými pracovníky, apod.

Více než polovina ze všech respondentů se ve své praxi již setkala nebo se v současnosti zabývá *vývojem kompetenčních modelů*. Zde je překvapivé, že se přístup neliší podle velikosti podniku či podle druhu vlastnictví, ale hlavním faktorem, který ovlivňuje zavádění kompetencí, je zejména počet stupňů řízení a složitost řídicí struktury. Čím více stupňů řízení nebo čím složitější řídicí struktura, tím je obtížnější objektivizovat odpovědnosti a stanovit hodnotící kritéria. To je zpravidla jednodušší naplnit v podnicích, kde jsou jasněji definována pravidla pro hodnocení výkonu a pro odměňování. Nesmí totiž dojít k tomu, aby stanovené kompetence byly v rozporu s kritérii pro hodnocení či pro další osobní rozvoj. Nebyl tedy potvrzen původní předpoklad, že větší podniky budou častěji zavádět modely díky jejich dostatečným zdrojům, osobním i finančním, a rozhledu na trhu a u konkurenci.

Účelem *zavádění kompetencí* je samozřejmě sledování výkonu pracovníků, ve sledovaném souboru výkonu manažerů. Pokud má podnik definované kompetence, snaží se stanovit dále kritéria k jejich hodnocení a přiřadit je požadovanému chování. U manažerských pozic převažují měkké schopnosti, dovednosti a osobní charakteristiky, a tím je ztížen celý

proces vytváření kompetenčních modelů. Personalisté se setkávají s obtížemi, které jsou spojeny se snahou objektivizovat kvalitativní charakteristiky.

Dalším problémem, který se vyskytuje zejména ve větších podnicích, jsou obvyklé překážky spojené se zaváděním něčeho nového. Vedoucí nechtějí měnit svůj dosavadní styl řízení a vedení a s tím je často spojena neochota spolupracovat na definici klíčových způsobilostí. Komunikace mezi zpracovateli a dalšími uživateli modelu je narušena také nesnadnou formulací a rozdílným pohledem na některé dovednosti a schopnosti. V každém oddělení, které je zaměřeno na určitou specifickou činnost, je požadavek na jiné kompetence. V obecném pohledu ovšem lze většinu způsobilostí shrnout do podobných či stejných bodů.

Řízení pomocí kompetencí podniky využívají dále při identifikaci vzdělávací potřeby a vytváření plánů osobního rozvoje. Cílem modelu je v tomto bodě porovnat požadavky zastávané pracovní pozice se schopnostmi a dovednostmi vedoucího pracovníka prostřednictvím klíčových kompetencí a stanovit budoucí plán školení a vzdělání. Kompetence jsou důležitým nástrojem v oblasti personálního plánování a osobního rozvoje. Současná doba vyžaduje neustálé zdokonalování a zodpovědnost za vzdělávání nelze ponechat pouze na personálním útvaru nebo na samotném manažerovi. Je zde nutná koordinace jednotlivých aktivit, každý pracovník by měl dbát o svůj rozvoj a sebevzdělávat se v potřebné problematice, podnik by měl umožnit přístup k novým informacím a zajistit zejména odborný rozhled.

Diskuse

Vývoj manažerských dovedností ve Velké Británii vedl k myšlence vytvořit celoevropské manažerské způsobilosti jako standardy manažerského chování. Pod záštitou CECIOS, jako celoevropské manažerské asociace, a za účasti jeho členů v Řecku, Portugalsku, Španělsku, Severním Irsku a pod vedením The Institute of Management (největší manažerská asociace ve Velké Británii a Evropě) se realizoval projekt Phare s podporou Evropské komise v jehož rámci se vytvořily Evropské manažerské standardy způsobilostí a vznikl software asKit.

Otázky dotazníku se z tohoto důvodu také týkaly *softwaru*, který podniky využívají ke své personální práci. Téměř všechny společnosti používají programové vybavení, které je výsledkem buď vlastního vývoje, ušité na míru podle požadavků firmy nebo zakoupené od externí agentury. Program umožňuje zpravidla evidenci docházky, výpočet jednotlivých složek mzdy, sleduje plnění jakosti a kvantity produkce, apod. Velmi často zahrnuje výsledky prováděného hodnocení a stanovené úkoly pro další období, absolvovaná školení a plány osobního rozvoje.

Pouze dvě společnosti se již setkaly se speciálním programem určeným pro monitorování a následné propojení kompetencí s dalšími složkami personálního řízení. V roce 1999 byla totiž ve spolupráci jedné soukromé firmy a The Institute of Management vytvořena nová verze asKit, která značně zlepšuje a rozšiřuje funkčnost původního produktu, programu foxfit. Výsledkem této spolupráce je vytvoření Evropských standardů manažerských způsobilostí, které vycházejí z britských zkušeností. Pro práci s těmito standardy byl vytvořen uživatelsky vstřícný software asKit.

Název *asKit* má původ v "assessment kit", tj. hodnotící pomůcka, dá se také přeložit jako "ask it", tj. „zeptej se“. Plánem programu je propojit vnitřní síťový program podniku s Internetem nebo s jinými organizacemi a vyhledávat příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji a neustále aktualizovat potřeby podniku. asKit je navržen tak, aby umožnil komplexní personální práci. Je určen pro všechny úrovně managementu ve společnosti - od vrcholového managementu až po úroveň skupinových a týmových vedoucích. Jednoduchost uživatelského ovládání asKit při splnění požadovaných předpokladů bude umožňovat rychlou aplikaci pro nejrůznější potřeby společnosti. Lze jej zapojit do oblastí například:

- sebehodnocení profilu manažerských způsobilostí,
- hodnocení způsobilostí manažerů a specialistů (top-down, konsensuální, vícerozměrné - 360°),
- profil požadovaných způsobilostí pro zvolené pracovní místo,
- stanovení rozvojových potřeb jednotlivců, funkcí, skupin, organizačních jednotek,
- výběr vhodných kandidátů na pracovní pozice (obsazování pozic, vnitřní nábor),
- optimální umístění pracovníka,
- analýza a optimalizace využití lidského potenciálu firmy,
- (sebe)plánování kariéry pracovníka,
- systém plánování obměny pracovníků (succession planning system, řízená rotace),
- vnitřní benchmarking kvality řízení lidských zdrojů,
- porovnávání úroveň osazení klíčových pozic lidmi s odpovídajícím profilem způsobilostí,
- vyhodnocovat optimálnost využití stávajících lidských zdrojů (soulad mezi osobními profilem a standardy požadavků pro příslušné pozice),
- odměňování způsobilostí pracovníka (jeho hodnoty pro firmu).

AsKit je promyšlený a ověřený software, který dodává kompetencím měřené a standardizované hodnoty, používá následující postup.

1. Manažer si na obrazovce vyvolává otázky na svou funkci a profesi, odpovídá na položené otázky, hodnotící stupně jsou tři jako známky. Výsledkem je sebehodnocení.
2. Podobně se může vytvořit hodnocení ze strany nadřízených, podřízených a jiných, a to podle stejných zásad.
3. Hodnocení se opravuje podle významnosti kvalifikačních faktorů. Výsledkem je hodnocení stěžejního profilu manažera.
4. Program podá podklady, kam se má ubírat vývoj kompetence manažera a srovná se dosažená kompetence s žádoucí (standardizovanou). Získá se tak východisko plánování kariéry.

Na základě zahraničních a dílčích domácích zkušeností lze jen doporučit zavádění a využívání softwarového vybavení v oblasti řízení lidských zdrojů. Aby celý systém byl opravdu efektivní, je *nutné splnit několik požadavků*:

- ⇒ stanovit cíl a účel zavádění kompetenčních modelů,
- ⇒ vysvětlit smysl modelu a komunikovat se všemi aktéry, zejména s uživateli modelu, a získat od nich názory na využívání modelu,
- ⇒ redefinovat cíl řízení pomocí kompetencí podle aktuálních informací a potřeb,
- ⇒ vytvořit návrh kompetenčního modelu včetně kritérií výkonu a hodnocení ve spolupráci s pracovníky oddělení řízení lidských zdrojů, představitelů vedení a manažerů,
- ⇒ sdělit původní návrh vybraným uživatelům modelu,
- ⇒ opravit a zajistit schválení konečné verze modelu,
- ⇒ seznámit s konečným modelem kompetencí zainteresované účastníky a získat další zpětnou vazbu, nejlépe osobně,
- ⇒ neustále monitorovat potřebu změny modelu,
- ⇒ využívat model ke stanoveným účelům, aby nedošlo k pasivnímu chování manažerů,
- ⇒ revidovat stávající informační systém pro potřeby řízení pomocí kompetencí,
- ⇒ zadat či doplnit do informačního systému potřebná data, aktualizovat dle potřeby.

Celý systém bude opravdu účinný, pokud budou překonány a odstraněny bariéry vyskytující se při zavádění nového procesu.

Závěr

Získané podklady z výzkumu poskytly cenné informace, které se týkaly zejména definování klíčových kompetencí. Podniky se s tímto novým pojmem stále častěji setkávají a snaží se využívat zahraničních postupů a zkušeností a vytvářejí vlastní kompetenční modely.

Základním předpokladem pro jejich efektivní využívání a řízení pomocí kompetencí je návaznost na ostatní složky řízení lidských zdrojů a jejich transparentní zapojení do celého systému řízení lidských zdrojů a při splnění výše definovaných předpokladů.

Podniky si také musí uvědomovat, že získávat, udržovat a neustále rozvíjet manažerské kompetence v souladu s potřebami je záležitost celoživotního vzdělávání. Manažer 21. století je manažer kompetentní, který se neustále učí, a mít takové manažery je ta nejlepší záruka dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Seznam literatury:

JIRÁSEK, J. CECIOS Assembly 1997 a manažerské kompetence pro nové tisíciletí. *Zpravodaj Českého komitétu pro vědecké řízení*. Č. 1/98. Praha: 1998.

KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

MAJEROVÁ, V. MAJER, E. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. Část I. Praha: PEF ČZU, 1999. ISBN 80-213-0507-X.

MAJEROVÁ, V. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha: ČZU PEF, 1997. ISBN 80-213-0507-X.

MOULIS, J. Manažerské kompetence aneb jaké vlastnosti by měl mít manažer? *HR forum* č. 12/2001. Praha: ČSRLZ, 2001. ISSN 1212-690X.

STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional publishing, 2001. ISBN 80-86419-12-6.

SURYNEK, A. KOMÁRKOVÁ, R. KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4

<http://www.inventa.cz>

Kontaktní adresa:

Ing. Pavla Berglová

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze

Kamýcká ul., Praha 6, tel: 22438 23 53, mail: berglova@pef.czu.cz