

VYUŽITÍ KOMPETENCÍ V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

THE COMPETENCE UTILIZATION IN THE PROCESS OF MANAGING HUMAN RESOURCES

Marie Horalíková

Anotace:

Kompetence je chování, které vede k očekávanému výsledku. Kompetence poskytují základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Zavedení kompetenčního přístupu představuje systémový pohled na fungování organizace a usnadňuje přechod tradiční organizace na učící se organizaci. Ve společnosti 21. století je využití kompetencí v řízení lidských zdrojů jednou z možností, jak získat konkurenční výhodu.

Klíčová slova:

Kompetence, kompetenční přístup, řízení lidských zdrojů, zvyšování konkurenceschopnosti.

Annotation:

The competence is the behaviour that leads to the expected result. The competences provide a base for the creating integrated system of managing human resources. The implementation of the competence approach presents the systems view at the functioning organisation and relieves the conversion of the traditional for the learning organisation. The utilization of the competences in managing human resources is in the society of the 21st century one of the possibility how to attach the competitive advantage.

Key words:

Competence, competence approach, managing human resources, increases of competence.

ÚVOD

Pojem kompetence lze vymezit jako schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem. Chování je však výsledkem komplikovaných procesů. Již Boyatzis (2) zdůraznil rozdíl mezi úkolem, který je třeba splnit, a schopnostmi (a jinými kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Rozlišuje se mezi tím, „co máme dělat“ (jaký výsledek má naše činnost přinést) a tím, jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem. Toto odlišení vedlo k následující definici pojmu kompetence (Woodruffe, 1992 in 4):

„Kompetence je množina chování pracovníků, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice vyplývající kompetentně zvládli.“

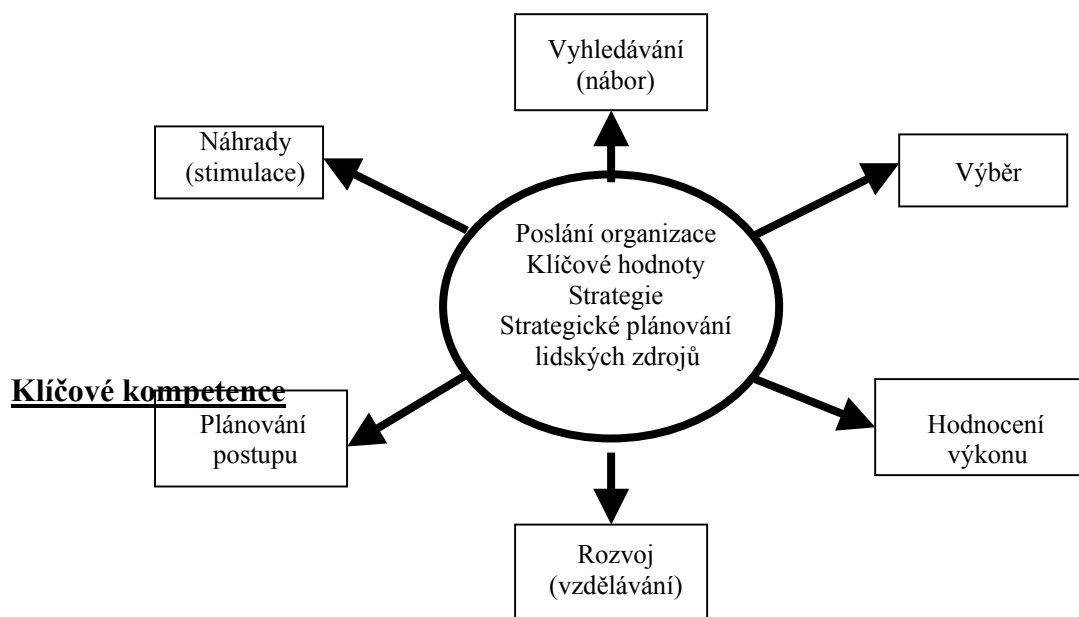
Kompetence je podle tohoto přístupu chování, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je člověk kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Absence kterékoliv z podmínek znemožní kompetentní výkon.

Identifikace kompetencí patří v kompetenčním přístupu mezi nejdůležitější kroky. Proces identifikování kompetencí lze rozdělit do následujících etap: přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, ověření a validizace vzniklého modelu.

Kompetence poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Jasně definování požadavků na plnění rolí, odpovědnosti a profesní dráhy je pouze prvním krokem v procesu využívání kompetencí při práci s lidskými zdroji. Kompetence odrážejí organizační hodnoty a stávají se důležitou součástí organizační kultury. Možnosti jejich využití jsou uvedeny v následujícím schématu:



Pramen: upraveno podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004

Zavedení kompetenčního přístupu do řízení lidských zdrojů v organizaci představuje systémový pohled na fungování organizace.

CÍL A METODIKA

Cílem zkoumání bylo v dílčí sondě ověřit představu manažerů o pojmu kompetence a o využití kompetencí v řízení lidských zdrojů. Realizovaná sonda byla založena na kvalitativním přístupu ke zkoumání problému. Dílčí sonda se uskutečnila formou osobního nestandardizovaného dotazování záměrně vybraných manažerů. Výsledky zkoumání však mají, vzhledem k malému rozsahu souboru dotazovaných manažerů (celkem 7), omezenou platnost a představují pouze první krok v mapování složité problematiky.

VÝSLEDKY

Dotazování vycházelo z pojetí Kubeše, Spillerové, Kurnického (4), v němž je kompetence definována jako relativně stabilní charakteristika osobnosti, na základě jejíhož poznání lze se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka při řešení různých situací nebo pracovních úkolů. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, autoři člení do pěti kategorií, a to: motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti.

Kompetence se projeví pouze v interakci člověka s konkrétními úkoly. Na základě výsledků lze odhadovat kompetence, které pracovník ke splnění úkolu použil. Lze hovořit o

aktuálních kompetencích pracovníka/pracovníků. Vyžadované kompetence mají poněkud jiný obsah – odvíjejí se od očekávaného výsledku a strategie organizace a jsou nezávislé na konkrétním pracovníkovi. Proto organizace přistupují k tvorbě modelů kompetencí, které obsahují i budoucí požadavky na pracovníky.

Carroll a McCracktin (1997 in 4) vymezují čtyři skupiny kompetencí, které by měly maximalizovat výkon jednotlivce, týmu a celé organizace. Jsou to kompetence:

klíčové – požadované pro všechny pracovníky,
týmové – požadované pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
funkční – finance, vývoj a rozvoj, marketing, apod.,
vůdcovské a manažerské.

Kompetence

Část manažerů měla výhrady k pojmu kompetence, který pokládají za zbytečný. Jsou toho názoru, že pojem kvalifikace plně postačuje. Po vyjasnění situace, kdy byl rozdíl mezi kvalifikací jako staticky chápanou charakteristikou pracovníka a kompetencí, resp. kompetencemi, jako dynamicky chápanou charakteristikou, která zdůrazňuje výkonové hledisko a zároveň umožňuje formulovat žádoucí budoucí stav, dospěli manažeři k akceptování kompetenčního přístupu v řízení lidských zdrojů.

Za klíčové kompetence všech pracovníků považují manažeři v souladu s poznatky Národního vzdělávacího centra:

komunikativní dovednosti, včetně znalosti cizích jazyků,
personální a interpersonální dovednosti (schopnost stanovit si a realizovat přiměřené cíle, dodržovat zdravý životní styl, pracovat v týmu apod.),
schopnost řešit problémy a problémové situace,
schopnost využívat při řešení problémů matematických postupů,
schopnost využívat informační technologie, pracovat s informacemi.

Kromě nich dále manažeři zdůraznili další klíčové kompetence pracovníků:

smysl pro kvalitní práci,
osvojení si odborného základu a ochotu učit se,
loajalitu k firmě,
porozumění pracovním instrukcím (funkční gramotnost),
iniciativnost, flexibilitu,
schopnost týmové práce, a to i tam, kde se nepracuje převážně v týmech.

Mezi týmovými kompetencemi preferují manažeři: schopnost spolupráce a součinnosti v malé skupině, motivaci cíli, schopnost komunikace v malé skupině, schopnost důvěřovat ostatním, orientaci na výkon (týmu), preferování neformálních vztahů, otevřenost, toleranci, nezávislost a tvořivost. V dalších charakteristikách týmových kompetencí se manažeři rozcházel, resp. uváděli řadu dalších, převážně osobních vlastností.

Vzhledem k zaměření své činnosti a vzhledem k velkému množství odborných oblastí dotazování na funkční kompetence nepřineslo žádoucí poznatky.

Největší pozornost věnovali manažeři vůdcovským a manažerským kompetencím. Ve vymezení těchto kompetencí se v zásadě shodovali s charakteristikami, které již byly identifikovány v dřívějších zkoumáních (3):

Vize	schopnost formulovat vizi, představa cíle, schopnost vizi převést na cíle, schopnost vizi sdělit ostatním a nadchnout je, inovativnost, podnikavost
Vedení a týmová práce	umět delegovat cíle, ne dílčí úkoly, ponechat volnost ve volbě metod, podporovat samostatnost, schopnost obklopit se schopnými lidmi, preferovat schopné, umět stimulovat, umět sestavit funkční tým, umět tým bránit proti zásahům z okolí, schopnost stimulovat, schopnost udržovat spolupráci, ochota podporovat tvořivost
Komunikace	být aktivní v komunikaci, hledat zpětnou vazbu, umět formulovat, umět srozumitelně sdělit myšlenky, umět logicky hovořit a přesvědčovat, preferovat osobní komunikaci, respektovat názory jiných, umět navazovat kontakty
Organizace	schopnost zavést „řád“ při dostatečné míře volnosti, schopnost vymezit hodnoty, schopnost budovat struktury a procesy, umět udělat „pořádek“
Předvídavost	schopnost odhadnout trendy vývoje, zaujetí pro změny, schopnost vystihnout příležitosti, všestranná podpora učení
Další charakteristiky	orientace na výsledky, schopnost získat důvěru, ochota přiměřeně riskovat, schopnost sebereflexe

Manažeři dále doplnili energičnost a iniciativnost, vůli k úspěchu a podnikatelský smysl.

Proces řízení lidských zdrojů

Přednost využití kompetenčního přístupu vidí manažeři v jeho komplexnosti, která umožňuje logický postup řízení lidských zdrojů, počínaje plánováním pracovníků a formulováním požadavků pracovních míst až po proces hodnocení pracovníků i hodnocení výkonu a proces odměňování. Podkladem pro tyto procesy by měly být kvalitně zpracované kompetenční modely.

Mezi manažery nedošlo ke shodě v názoru na podrobnosti kompetenčních modelů. Část manažerů se přiklání k názoru, že příliš podrobně zpracované kompetenční modely znemožní kvalitní realizaci dílčích personálních činností. Podrobné kompetenční modely, byť byly orientované na budoucí potřeby organizace, jsou příliš „poplatné“ jedné vizi a jedné strategii organizace a změní-li se podmínky, je změna modelů příliš dlouhodobým procesem, který může představovat brzdu rozvojových procesů. Tato skupina manažerů proto doporučuje zpracovat obecnější kompetenční modely, které bude možné pružně modifikovat a doplňovat.

Druhá skupina manažerů se přiklání k podrobnějším kompetenčním modelům, které umožní provádět kvalitní vyhledávání a výběr pracovníků, jejich hodnocení a plánování dalšího rozvoje i kariérového postupu. Zároveň tyto modely umožní kvalitněji koncipovat systém odměňování pracovníků.

První skupina manažerů klade podstatně větší důraz na budoucnost a předvídá potřebu častějších změn, souvisejících s důrazem na flexibilitu a tvůrčí řešení problémů. Druhá skupina manažerů je více orientována na současnost a změny pokládají za nezbytné, ale jen pod silným tlakem okolností. Tito manažeři vycházejí z přesvědčení, že změnu je třeba důkladně zvážit a neukvapit se, což platí i pro změny kompetenčních modelů. Obě skupiny manažerů se shodují v tom, že opravdu dobře zpracované kompetenční modely usnadní řízení lidských zdrojů.

DISKUSE

V souladu s poznatky, uváděnými řadou autorů, se shodují manažeři na tom, že kompetence poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Jasně definování požadavků na plnění rolí, odpovědnosti a profesní dráhy je pouze prvním krokem v procesu využívání kompetencí při práci s lidskými zdroji. Kompetence odrážejí organizační hodnoty a stávají se důležitou součástí organizační kultury.

Možnosti využití kompetencí začínají procesem vyhledávání pracovníků; dále jsou využívány v procesu výběru pracovníků tak, aby byl pracovní potenciál plně využit již od počátku umístění pracovníků. Kompetenční modely usnadňují i proces adaptace. Zcela nezastupitelné jsou potom jako podklad pro hodnocení pracovníků a jejich výkonů, od jehož výsledku se odvíjejí možnosti plánování dalšího rozvoje a kariérového postupu. V procesu stimulace jsou kompetence podkladem pro koncipování systému odměňování pracovníků a vytvoření diferencovaného systému zaměstnaneckých výhod – benefitů.

ZÁVĚR

Zavedení kompetenčního přístupu do řízení lidských zdrojů v organizaci představuje systémový pohled na fungování organizace. Kompetenční přístup usnadňuje přechod organizace na učící se organizaci. Ve společnosti 21. století, v níž dominuje vzrůstající konkurence, je využití kompetencí v řízení lidských zdrojů jednou z možností, jak získat konkurenční výhodu.

LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

BOYAZIS, R. *Competent Manager*. New York: Wiley, 1982

HORALÍKOVÁ, M., BERGLOVÁ, P. Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development. *Zemědělská ekonomika*, 48 (2002), č. 11, s. 505 – 510, ISSN 0139-570X

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1074-9

WRIGHT, P. M., NOE, R. A. *Management of Organizations*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1996, ISBN 0-256-17472-4

Kontaktní údaje:

Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká ul. 129, 165 21 Praha 6 – Suchbátka

Telefon: 224382245

horalikova@pef.czu.cz