

# Manažerské kompetence

9. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Vymezení pojmu kompetence

---



- Řízení podle kompetencí nový přístup k managementu, který řeší organizační výzvy komplexně s cílem poznat a odstranit problémy organizace a umět jim předcházet.
- Pojem kompetence ve dvou významech, a to jednak ve smyslu pravomoci a odpovědnosti (jedinec je oprávněn dělat určitou práci – angl. competence), a také ve smyslu souboru schopnosti jedince a jeho chování potřebné k plnění pracovních úkolů kvalitně (angl. competency).
- Samotný pojem kompetence poprvé zavedl do manažerské praxe R. Boyatzis v roce 1982, kdy představil obecný kompetenční model se dvanácti kompetencemi, které je možné aplikovat v různých organizacích.
- Kompetence můžeme chápat jako základní charakteristika jednotlivce, která je spojena s jeho efektivním pracovním výkonem.

# Vybrané definice kompetence I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Kompetence představují schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím způsobem požadavkům práce v konkrétním prostředí organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Boyatzis, 1982).
- Kompetence představují základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 2005).
- Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Woodruffe, 1992).
- Kompetence představuje jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993).
- Nároky kladené na pracovní místa, nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládnout určitou profesi nebo funkci (Bělohávek et al., 2006).

# Vybrané definice kompetence II

---



- Kompetence představuje soubor souvisejících znalostí, postojů a schopností ovlivňující významnější část práce jedince, které korelují s pracovním výkonem, mohou být měřeny na základy dobře nastavených standardů, a které mohou být zdokonalovány prostřednictvím vzdělávání a rozvoje (Scott et al., 1997).
- Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle (Hroník, 2007, s. 61).
- Kompetence jsou definovány jako znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní osobní charakteristiky, které jsou mocným nástrojem pro dosažení významných pracovních výsledků a přispívají k úspěchu organizace (Pulakos, 2009).

# Pojetí kompetencí

---

Všechny definice kompetencí mají dva společné prvky :

- jedná se o soubor znalostí, dovedností a schopností, které lze pozorovat a měřit;
- na základě kompetencí lze rozlišit mezi jednotlivými výkony, mezi vynikajícími výkony a průměrnými.

Z pohledu pojetí kompetencí jsou uváděny tyto požadavky na jejich nositele:

- jejich získání vyžaduje výcvik, opakování a použití v různorodých reálných situacích;
- je potřeba vnitřní připravenost a ochota naučené dovednosti použít, tím je zahrnuta i motivační stránka osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěra a další vlastnosti týkající se samotného jádra osobnosti.

# Znaky kompetencí

---



- Kompetence je vždy kontextualizovaná – znamená to, že je vždy zasazené do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální – znamená to, že se skládá z různých zdrojů a předpokládá se efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- Kompetence je definována standardem – znamená to, že předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň existuje předem definovaný soubor výkonových standardů.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – znamená to, že je kompetence získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které mají kontinuální charakter a slouží k získávání a rozvíjení kompetencí.

# Členění kompetencí I

---



- Pro členění kompetencí se používají různé přístupy. Při výběru konkrétního členění je potřeba vzít v úvahu potřeby a specifika konkrétní organizace.

**Členění podle Vebera a kol.** rozlišuje kompetence v následujících třech oblastech:

- odborná kompetence – spojená se znalostmi a vědomostní inteligencí;
- dovedností kompetence – spojená s dovednostmi (technické, lidské, koncepční, projekční) a aktivizační inteligencí;
- osobnostní kompetence – spojená s osobností manažera a s emoční inteligencí.

# Členění kompetencí II

---



**Podle Hroníka** můžeme kompetence členit:

- ze sociálně psychologického hlediska na:
  - kompetence řešení problému,
  - interpersonální kompetence,
  - kompetence sebeřízení;
- podle kompetenční orientace organizace na:
  - orientaci produktovou,
  - orientaci zákaznickou,
  - orientaci provozní a systémovou.



# Členění kompetencí III

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Členění podle předpokládaného pracovního výkonu v určité pracovní pozici:

- prahové kompetence – základní nevyhnutelné (minimální) dovednosti potřebné ke zvládnutí přiděleného úkolu;
- odlišující kompetence – dovednosti a schopnosti odlišující výkon vynikající od průměrného.

## *Členění založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech:*

- manažerské kompetence – dovednosti a schopnosti přispívající k výkonu v roli manažera;
- interpersonální kompetence – schopnosti a dovednosti potřebné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními;
- technické kompetence – dovednosti a schopnosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici.

# Členění kompetencí IV

---



## **Beneš člení kompetence na:**

- odborné kompetence – vztahují se k obsahu, předmětu a prostředkům konkrétního pracovního výkonu;
- sociální neboli týmové kompetence – zaručují zvládnání sociální interakcí a komunikaci v pracovním týmu;
- metodické kompetence – jsou spojené se schopnosti a dovednosti vyhledávat a zpracovávat informace a řešit konkrétní problém.

## **Boyatzis rozlišuje kompetence na:**

- prahové kompetence – jedná se o základní kompetence požadované k výkonu práce a nerozlišující výkonnost jednotlivých pracovníků;
- výkonové kompetence – kompetence rozlišující mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky;
- rozlišovací kompetence – definují charakteristiky chování projevující vysoce výkonní pracovníci a charakteristiky projevující méně výkonní lidé.

# Členění kompetencí V

---



## Armstrong (1999) rozlišuje tyto typy kompetencí:

- behaviorální nebo personální kompetence (tzv. měkké kompetence) – zahrnují základní vlastnosti jedinců přenášené do jejich pracovních rolí;
- kompetence založené na práci nebo povolání (tzv. tvrdé kompetence) – týkají se očekávání na pracovišti, normách a očekávaných výstupech;
- druhové, základní a specifické kompetence:
  - druhové kompetence mají univerzální charakter a mají je všichni lidé v určitém povolání a to nezávisle na typu organizace nebo jejich konkrétní roli v organizaci;
  - základní kompetence – týkají se všech pracovníků a mohou být zaměřené na konkrétní pracovní místa nebo na určitou kategorii pracovníků;
- specifické kompetence – jsou stanoveny pro určitou skupinu pracovních míst nebo pro jednotlivé role v organizaci.

## **Kompetence lze také rozdělit podle skupiny pracovníků a jejich potřeb:**

- kompetence klíčové – určené pro všechny pracovníky;
- kompetence týmové – především pro skupiny vzájemně závislé a projektově zaměřené;
- kompetence funkční neboli profesní – spojené se specifickým pracovním výkonem;
- kompetence manažerské a vůdcovské – základem pro zvládnutí aktivit manažerských a v oblasti vedení lidí.

# Složky manažerských kompetencí I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažerské kompetence v podstatě kombinací tří aspektů, a to analytického, interpersonálního a emocionálního. Na základě těchto tří aspektů je možné manažerské kompetence členit do těchto skupin:
- **analyticko-koncepční schopnosti** – „co dělat“ – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem (např. řízení lidských zdrojů, finance, výroba atd.);
- **manažerské procesní dovednosti** – „jak to dělat“ – umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost si efektivně zorganizovat vlastní čas apod.;
- **osobní rysy a vlastnosti** – schopnost pracovat v týmech, tvořivost, pracovitost, cílevědomost, důslednost, další osobností a profesní rozvoj a vzdělávání apod.;
- **„know-how“ daného odvětví** – soubor znalostí o daném oboru a vše co souvisí s dalším rozvojem odvětví a oboru.

# Složky manažerských kompetencí II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

*Sociální psycholog organizace Robert L. Katz specifikoval požadované manažerské kompetence v souvislosti s určitou hierarchickou úrovní managementu:*

- technické kompetence – významné především pro nižší management;
- lidské kompetence – potřebné pro všechny úrovně managementu;
- koncepční kompetence – kompetence mající zásadní význam především u top managementu.
- Požadavky na manažerské kompetence závisí na postavení manažera v rámci hierarchie řízení dané organizace. Každá úroveň řízení vyžaduje konkrétní, specifické manažerské kompetence. Manažerské kompetence se projevují v chování, a to především v chování spojeném s plněním pracovních úkolů.

# Složky manažerských kompetencí III

---



- Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti a napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situace. Manažerské kompetence, jak již bylo uvedeno, představuje chování spojené s výkonem určitého pracovního zadání.
- Proto mezi složky manažerských kompetencí bývají zařazovány znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, kteří zastávají konkrétní manažerskou pozici

Jednotlivé složky osobnosti vstupující do kompetence lze rozdělit do pěti kategorií:

- motivy;
- rysy;
- vnímání sebe samotného;
- vědomosti;
- dovednosti.

# Složky manažerských kompetencí IV

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Znalosti** představují poznatky získané díky učení, vzdělávání se. Umožní manažerovi správné rozhodování při volbě neoptimálnější varianty. Mezi požadované znalosti patří všeobecné vzdělání, politické a ekonomické znalosti, odborné znalosti, orientace v určité technologii a znalost prostředí pro konkrétní realizaci.
- **Dovednosti** získané schopnosti vykonávat určité činnosti související s konkrétním fyzickým nebo duševním úkonem. Dovednosti manažera se projeví se schopnosti aplikovat nové poznatky do výkonu své pracovní role. Jsou výsledkem účelného uplatnění intelektových schopností manažera. Dovednost je způsob, jakým manažer aplikuje své znalosti. Efektivní řízení organizace vyžaduje tři základní manažerské dovednosti, a to koncepční, lidské a technické.



# Složky manažerských kompetencí V

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Schopnosti** - jedná se o vrozené způsobilosti, které může člověk cíleným tréninkem rozvíjet, přičemž nikdy nemůže touto cestou získat schopnosti nové. Mezi nejvýznamnější manažerské způsobilosti patří intelektové schopnosti jedince (schopnost paměti a soustředěné pozornosti a vnímání), racionální inteligence a emoční inteligence.
- Strukturovanost kompetencí je značně složitá záležitost, a to nejen v případě manažerských kompetencí. K lepšímu pochopení struktury kompetence byl vytvořen hierarchický model struktury kompetence od autorů Lucia a Lepsingera. Spodní vrstva představuje stabilní a základní složky osobnosti jedince. Tyto složky jsou obtížně ovlivnitelné a měnitelné. Prostřední vrstva naopak zahrnuje složky poměrně lehce ovlivnitelné. Jedná se o předvídatelné charakteristiky získané během života a profesní praxí. Vrchol pyramidy tvoří chování jakožto přímo pozorovatelný projev jedince.

# Hierarchický model struktury kompetencí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Životní cyklus manažerských kompetencí

---



- Stejně jako člověk roste a rozvíjí se, tak se i mění a rozvíjí kompetence. Je to podobné jako s životním cyklem výrobku nebo organizace. Kompetence, které byly včera postačující pro výkon manažerských funkcí, dnes a v budoucnu již nemusí stačit.

V souvislosti s vývojem kompetencí můžeme specifikovat čtyři fáze, které mohou v průběhu života kompetencí nastat:

- **zánik kompetence** – kompetence odpovídají nastaveným standardům výkonu nebo cílům;
- **udržování osvědčených kompetencí** – udržování a posilování kompetencí aktuálních v současné době i v budoucnu;
- **rozvoj kompetencí** – probíhá na základě dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů;
- **zavádění nových kompetencí** – z důvodu nastavení nových standardů nebo změnách v organizaci, např. při zavádění nové strategie apod.

# Měření úrovně manažerských kompetencí



- Měření úrovně manažerských kompetencí by mělo zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů požadované kompetence rozvinuty, což znamená rozdíl mezi skutečným a potřebným stavem (nastaveným standardem).

Předmětem měření by měly být znalosti a dovednosti, ale i postoje manažerů v organizaci. V souvislosti s měřením manažerských se rozlišují čtyři hlavní přístupy, metody využitelné v této oblasti:

- **behaviorální přístup** – vychází z toho, že kompetence se týkají pracovníků, takže těžiště spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích;
- **analogové metody** – při tomto přístupu se zkoumá bezprostřední chování po vyprovokované podnětné situace (např. hraní rolí, případové studie, skupinové cvičení atd.);
- **analytické metody** – zaměřují se na charakteristiky osobnosti univerzálně potřebné a použitelné, patří zde třeba testy osobnosti, motivační testy atd.
- **další metody** – například dotazování.

# Kompetenční model

---



- Kompetenční model představuje určitou kombinaci znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k výkonu určité funkce, k plnění konkrétních úkolů.
- Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu, a zajišťující vysokou míru měřitelnosti výkonů.
- Kompetenční model je soubor kompetencí, neboli způsobilostí, nezbytných pro výkon konkrétní pracovní pozice.
- Kompetenční model propojuje kompetence organizace a jejich pracovníků a reflektuje, že stejnou věc lze realizovat různými způsoby.
- Kompetenční model tak může být chápán jako most, po němž kráčí lidé z pravé strany (personální strategie), aby naplnili strategii organizace na levé straně mostu.

# Východiska kompetenčních modelů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sociálně-psychologické východisko** znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci, tj. kompetence organizace jsou součtem kompetencí jednotlivců.
- **Strategické východisko** znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetence organizace ke kompetencím jednotlivců, tj. je potřeba vytvořit podobu kompetentní organizace a z nich odvodit představu o kompetencích jednotlivců.

# Funkční kompetenční model

---

Funkční kompetenční model je charakterizován těmito body:

- propojující – vytváří propojení na danou strategii organizace;
- uživatelsky-přátelský – jednoduchost vystihující podstatu věci;
- jednotný – fungující napříč celou společností;
- široce využitelný – poskytující schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání v organizaci;
- sdílený – sdílení s uživateli.

Samotná tvorba a volba konkrétního kompetenčního modelu závisí na charakteristikách organizace a jejich cílech.

# Typy kompetenčních modelů

---



- **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo jejich roli.
- **Specifický kompetenční model** – bývá vytvořený za účelem identifikace specifických kompetencí manažerů, které je činí tak úspěšnými v konkrétních pozicích dané organizace.
- **Generický kompetenční model** – zahrnuje seznam kompetencí, které jsou obvykle shodné pro všechny nebo většinu konkrétních manažerských pozic v organizaci.



# Proces sestavení kompetenčního modelu I

---



- Při sestavování kompetenčního modelu je potřeba v první řadě specifikovat kompetence, které jsou rozhodující a přispívají k úspěšnému zvládnutí úkolů jednotlivých pracovníků.
- Až na základě tohoto poznání je možné nastavit standardy výkonu pro jednotlivé pracovníky a vytvořit vhodný kompetenční model.
- Pro analýzu a identifikaci vhodných a potřebných kompetencí je možné využít celou řadu metod a přístupů.
- Celý proces sestavení kompetenčního modelu lze sestavit do pěti postupných kroků.

# Proces sestavení kompetenčního modelu II

---



## Přípravná fáze

- klíčová je identifikace pracovní pozice, které se má kompetenční model týkat;
- dále je důležité získávání informací o cílech a strategických záměrech organizace, pochopení podnikové kultury, organizační struktury a rozhodovacích procesů, vztahy mezi pracovními místy a další informace týkající se dané pracovní pozice;

## Fáze sběru dat

- volba metody vhodné pro identifikaci kompetencí (analýza pracovního místa)  
– analýza interních dokumentů, rozhovory, panely expertů, dotazování, analýza pracovních úkolů;
- ověření relevantnosti získaných informací;
- zohlednění časových a finančních možností organizace a zkušenosti pracovníků v oblasti řízení lidských vztahů;

# Proces sestavení kompetenčního modelu III

---



## Fáze analýzy a klasifikace informací

- zpracování získaných informací a vytvoření seznamu kompetencí potřebných pro manažery k řízení konkrétních aktivit a projektů;

## Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

- zpracování charakteristiky kompetencí v pojmech znalostí a dovedností potřebných pro manažery;
- definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice k měření výstupů;
- vytvoření vlastního kompetenčního modelu nebo jeho převzetí z jiné organizace, případně převzetí z jiné organizace s následným přizpůsobením podmínkám konkrétní organizace;

## Ověření a validizace vzniklého modelu

- posouzení jednotlivých kompetencí v modelu a provedení případné revize, úpravy nastaveného kompetenčního modelu;
- ověření nastaveného kompetenčního modelu zaměstnancům a expertům.

# Zásady pro sestavení úspěšného kompetenčního modelu

---



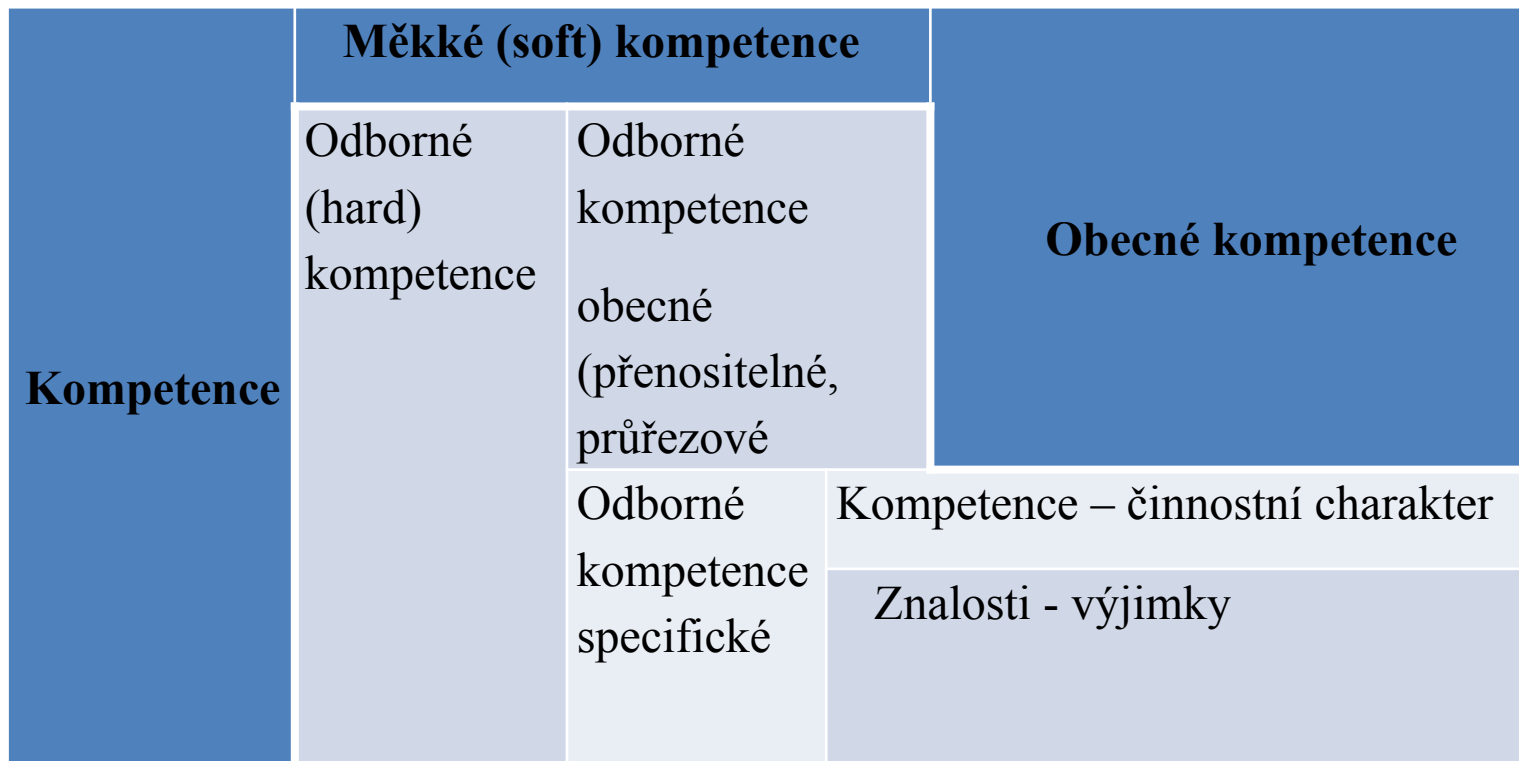
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ujasnění si cílů – k čemu a proč chceme model využívat;
- identifikace cílové skupiny – motiv uplatnění modelu, komu bude sloužit;
- volba vhodného přístupu – zvážit podmínky a možnosti organizace, její specifika a požadavky;
- sestavení projektového týmu – zapojení co nejvíce pracovníků odpovědných za implementaci a používání modelu;
- identifikace různých úrovní výkonu – je to potřebné pro definování kritérií efektivního výkonu;
- sběr dat a jejich analýza;
- validizace – praktické ověření zvoleného kompetenčního modelu;
- připravení modelu k užívání – začlenění uživatele modelu do jeho implementace.

# Příklad kompetenčního modelu MŠMT I



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Příklad kompetenčního modelu MŠMT II

---



Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

- měkké kompetence – efektivní komunikace, plánování a organizování práce, orientace v informacích aj.
- odborné kompetence obecné – obecné znalosti představují obecné způsobilosti jako je znalost anglického jazyka, využívání PC při práci, řidičský průkaz B, základní právní a ekonomické povědomí aj.
- odborné kompetence specifické – kompetence specifické tvoří kvalifikační standard dílčí kvalifikace a je tvořena složkou činnostní (např. kladení elektrických vedení, sestavování jídelního lístku aj.) a složkou znalostní (např. legislativa mysliveckého a lesního hospodářství, základní pojmy a vztahy v elektrotechnice aj.)

# Příklad: Kompetenční model pro nově přijatého manažera

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- odborné kompetence obecné – ekonomické povědomí; právní povědomí; jazyková způsobilost v češtině; jazyková způsobilost v anglickém jazyce;
- odborné kompetence specifické – strategické řízení regionálního rozvoje; projektové a programové řízení; risk management;
- měkké kompetence – kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních; kompetence k vedení lidí; kompetence k výkonnosti; kompetence ke koncepčnímu myšlení; kompetence k samostatnosti; kompetence k řešení problémů; kompetence k budování vztahů;
- kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře.