

Manažerské kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

5. přednáška

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Vymezení pojmu kompetence

- 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

- 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

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 zvládání sociální interakcí a komunikaci v pracovním týmu;
- metodické kompetence – jsou spojené se schopností a dovedností 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.

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

- 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

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.

Složky manažerských kompetencí

- **Znalosti** představují poznatky získané díky učení, vzdělávání se.
- **Dovednosti** získané schopnosti vykonávat určité činnosti související s konkrétním fyzickým nebo duševním úkonem.
- **Schopnosti** - jedná se o vrozené způsobilosti, které může člověk cíleným tréninkem rozvíjet, přičemž nikdy nemůže touto cestou získat schopnosti nové.

Složky manažerských kompetencí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Technika Komunikace Lidé Analýza Rozhodování Koncepce Počítače

**TOP
manažeři**

**STŘEDNÍ
manažeři**

**Manažeři
PRVNÍ LINIE**

Složky manažerských kompetencí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Dovednosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Hierarchický model struktury kompetencí podle Lucia a Lepsingera



Životní cyklus manažerských kompetencí

- **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

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.

Východiska kompetenčních modelů

- **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

Přípravná fáze

- klíčová je identifikace pracovní pozice, které se má kompetenční model týkat;

Fáze sběru dat

- volba metody vhodné pro identifikaci kompetencí (analýza pracovního místa) – analýza interních dokumentů, rozhovory, panely expertů, dotazování, analýza pracovních úkolů;

Fáze analýzy a klasifikace informací

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

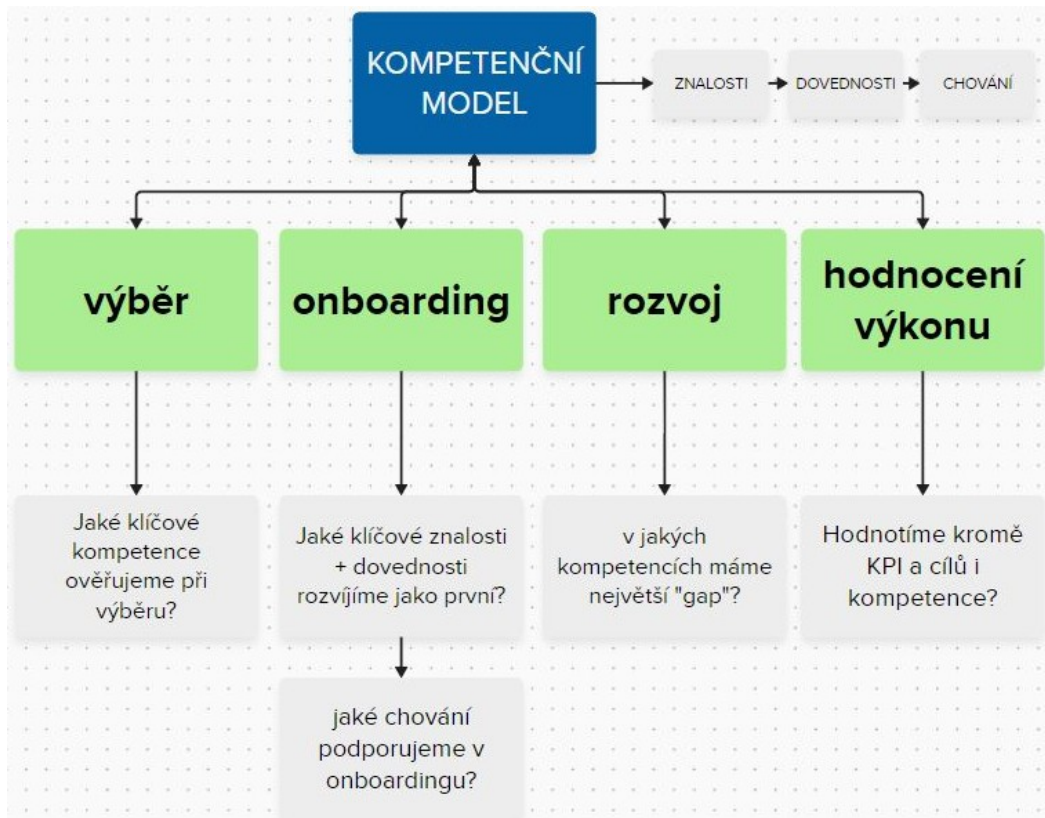
Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

- zpracování charakteristiky kompetencí v pojmech znalostí a dovedností potřebných pro manažery;

Ověření a validizace vzniklého modelu

- posouzení jednotlivých kompetencí v modelu a provedení případné revize, úpravy nastaveného kompetenčního modelu;

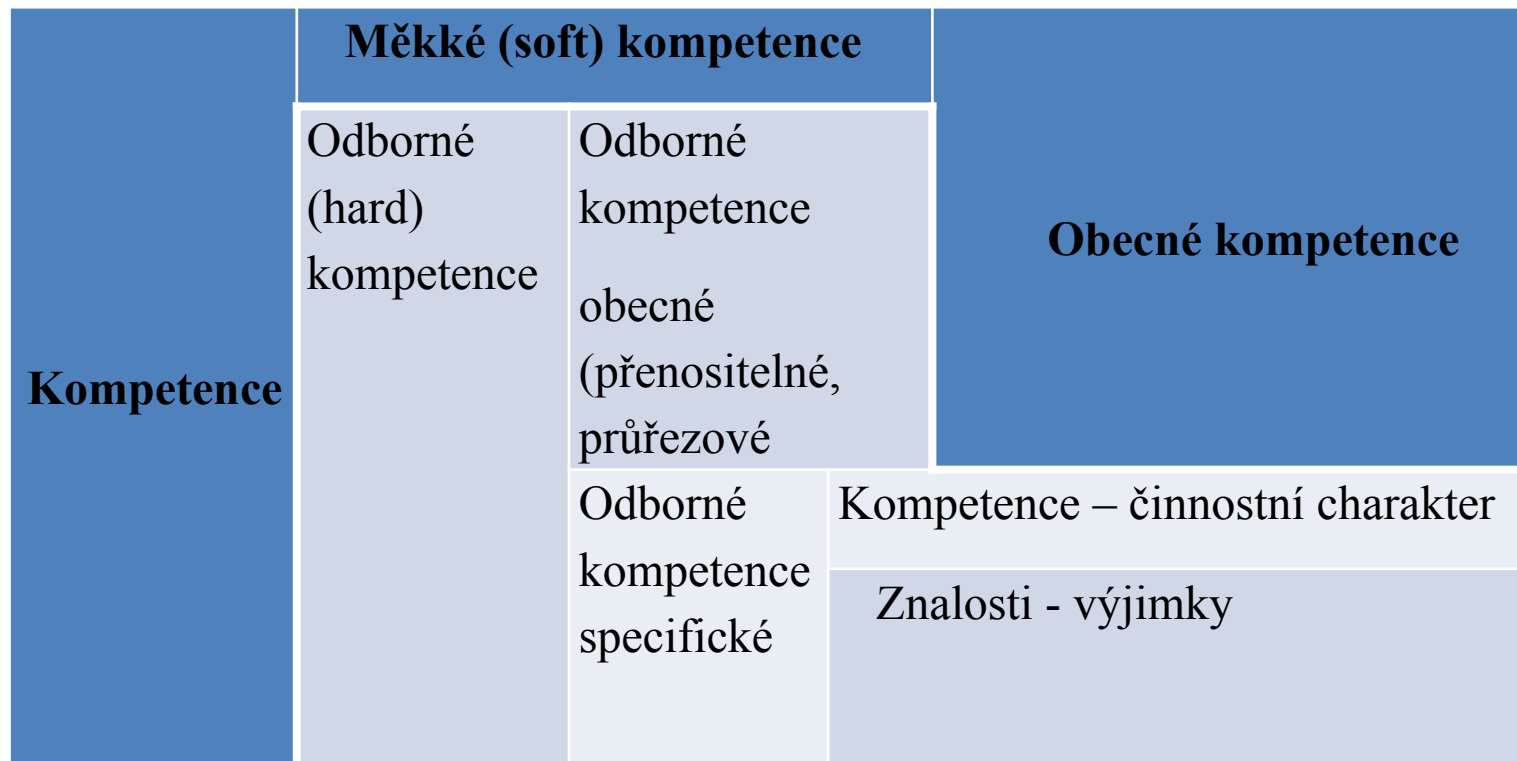
Příklad tvorby kompetenčního modelu



Zásady pro sestavení úspěšného kompetenčního modelu

- 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



Příklad kompetenčního modelu MŠMT II

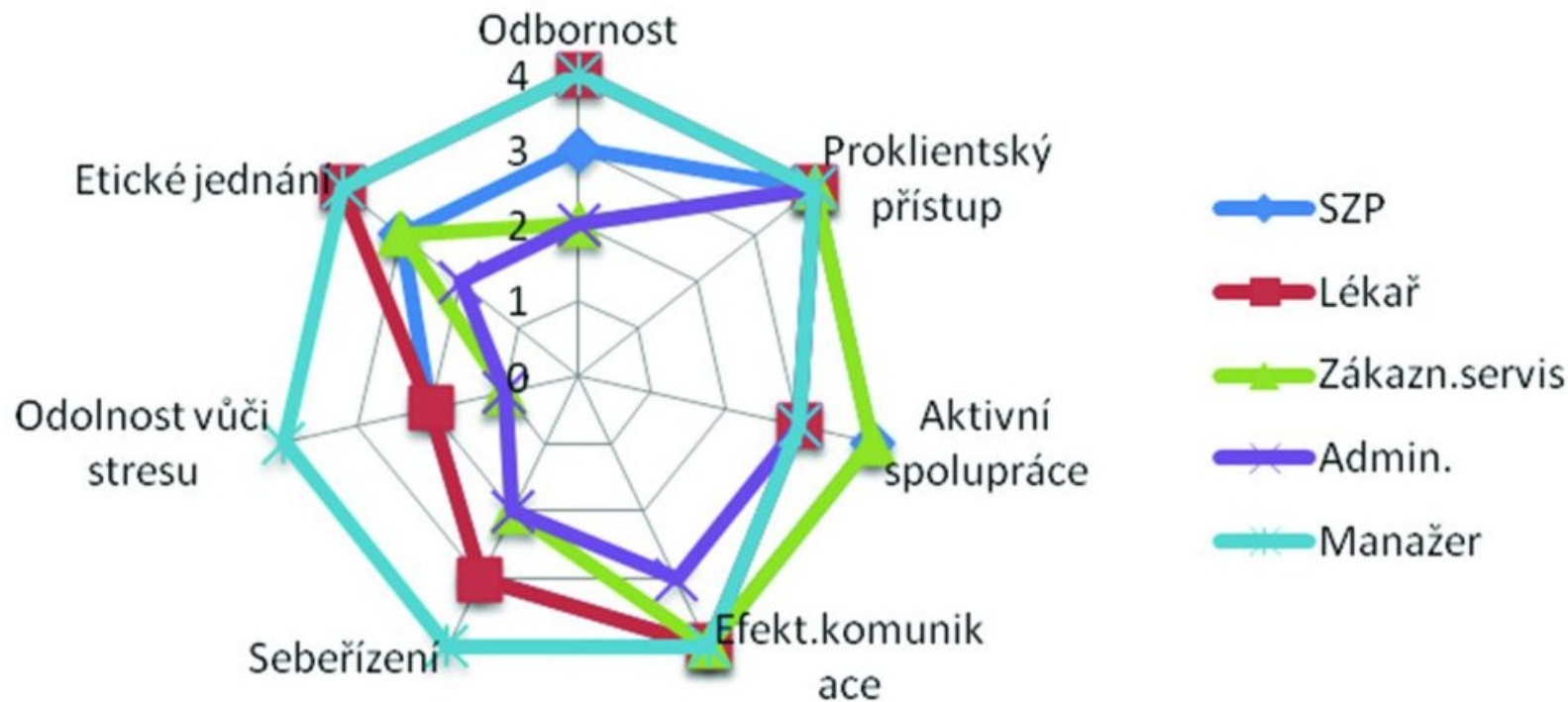
Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

- 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 tvořenou 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

- 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.

Příklad: Kompetenční model DentalCare



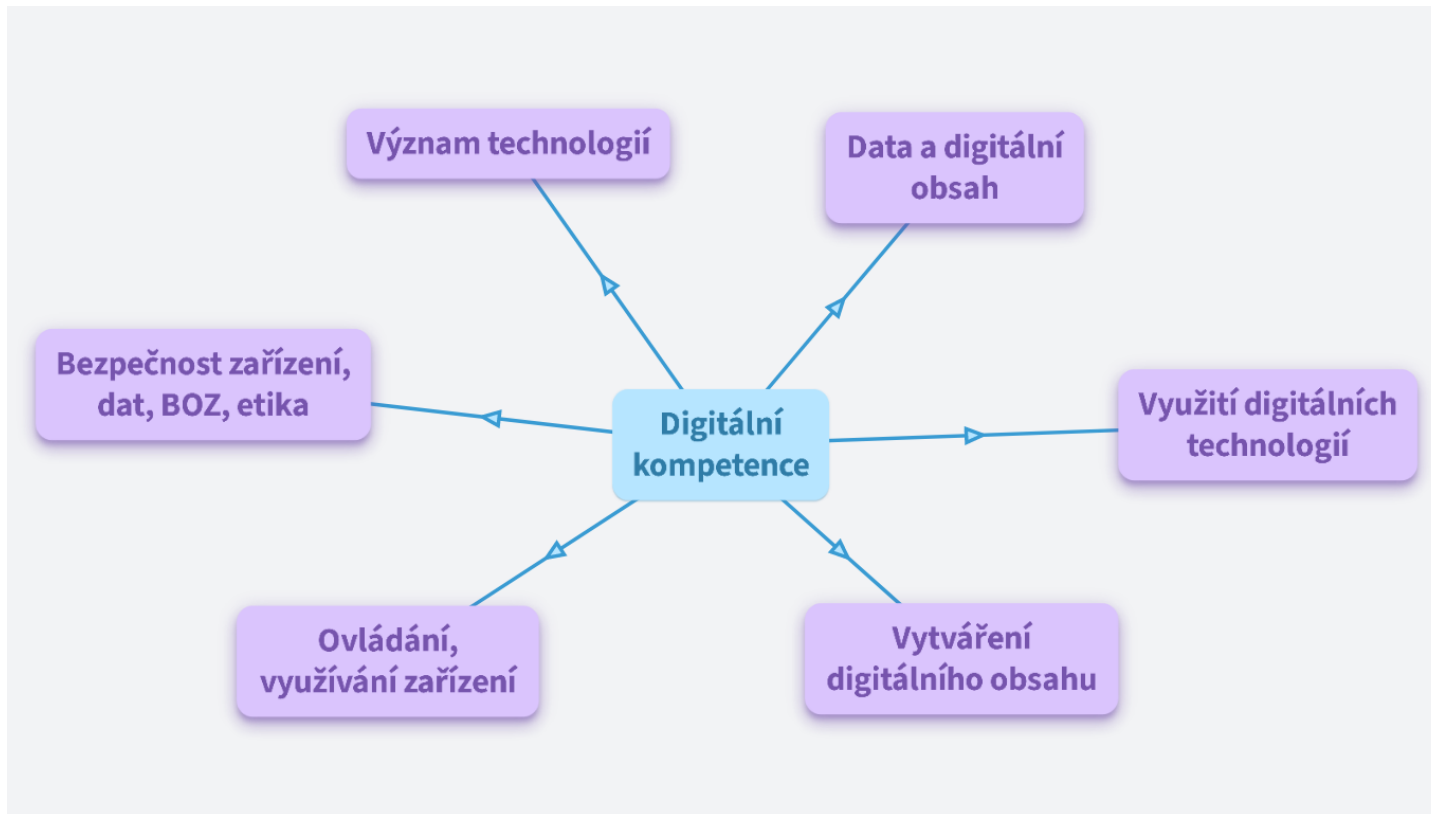
Digitální kompetence

- **Digitální kompetence** jsou soubor znalostí, dovedností a postojů, které umožňují efektivní, bezpečné a kritické využívání digitálních technologií v osobním, pracovním a společenském životě.
- V EU jsou digitální kompetence definovány v rámci **rámce DigComp** (The Digital Competence Framework for Citizens), evropský referenční rámec, který definuje digitální kompetence potřebné pro život a práci v digitální společnosti. Pomáhá jednotlivcům, institucím i firmám lépe pochopit, jaké digitální dovednosti jsou klíčové, a slouží jako základ pro vzdělávací programy a hodnocení digitální gramotnosti.

Význam digitálních kompetencí

- Usnadňují přístup k informacím a vzdělávání.
- Zvyšují produktivitu v práci a podporují efektivní spolupráci.
- Pomáhají chránit soukromí a osobní údaje.
- Přispívají k lepšímu porozumění technologiím a kritickému myšlení.

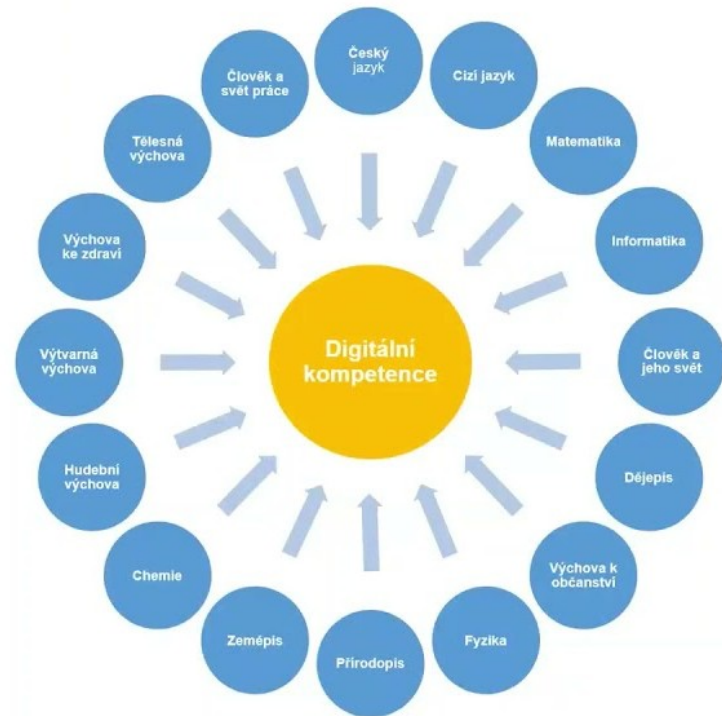
Digitální kompetence



Digitální kompetence a digitální gramotnost



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Hlavní oblasti digitálních dovedností (podle DigComp)

- **Informační a datová gramotnost** – kritické myšlení při práci s informacemi.
- **Komunikace a spolupráce** – efektivní používání digitálních nástrojů pro komunikaci a spolupráci, včetně sociálních sítí, e-mailu a online konferencí.
- **Vytváření digitálního obsahu** – tvorba a úprava digitálního obsahu (texty, obrázky, videa, kód), dodržování autorských práv a bezpečné sdílení obsahu.
- **Bezpečnost v digitálním prostředí** – ochrana osobních údajů, kybernetická bezpečnost, ochrana zařízení a digitálního zdraví.
- **Řešení problémů a adaptabilita** – schopnost používat digitální technologie k řešení problémů, experimentování s novými technologiemi a přizpůsobení se změnám.

Úrovně kompetencí v DigComp

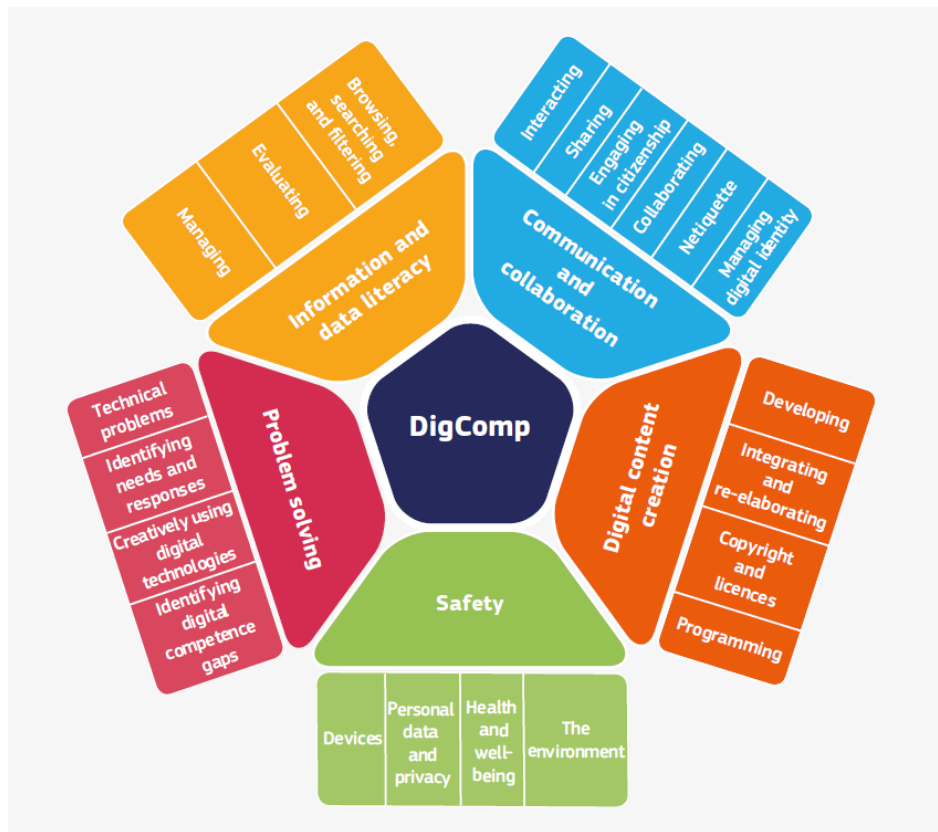
DigComp definuje **8 úrovní dovedností**, které jsou rozděleny do **3 hlavních kategorií**:

- **Základní úroveň (Beginner)** – uživatel ovládá základní digitální nástroje, ale potřebuje podporu.
- **Střední úroveň (Intermediate)** – umí technologie používat samostatně a efektivně.
- **Pokročilá úroveň (Advanced)** – kreativní a inovativní využití digitálních technologií v práci i osobním životě.

Úrovně kompetencí v DigComp



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky