

# 6. Profesní kompetence jako pracovní způsobilost

Dagmar Svobodová

# 6. Profesní kompetence jako pracovní způsobilost

- 6.1 Vztah kvalifikace a profesní kompetence
- 6.2 Přístupy k vymezení profesní kompetence
- 6.3 Profesní kompetence jako potenciál k pracovnímu výkonu

## 6.1 Vztah kvalifikace a profesní kompetence

Kvalifikace označuje soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a rozvíjený v systému dalšího vzdělání a doplňovaný o zkušenosti klienta.

Kvalifikace = kvalifikační požadavky/předpoklady jsou:

**formální** (dané odbornou přípravou)

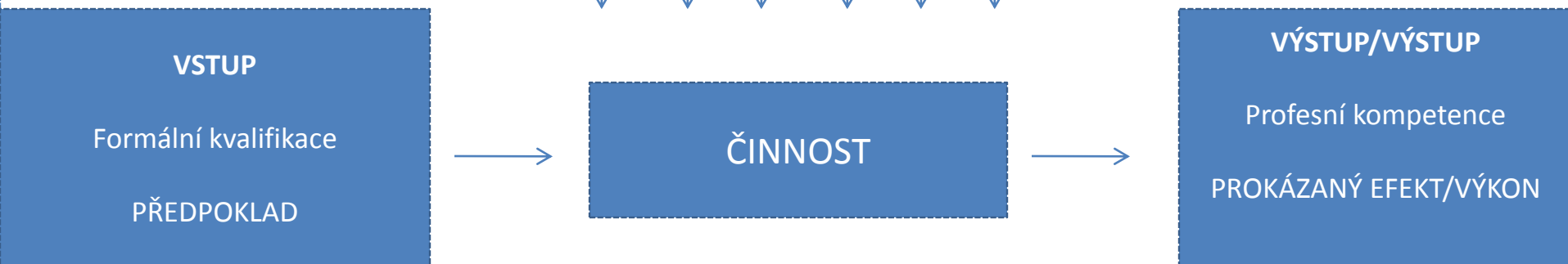
**neformální** (dané nadstavbou zkušeností, pracovních návyků a dovedností)

# Profesní kompetence

- Soubor schopností, znalostí, dovedností a z-reflektovaných zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jsou přenosné mezioborově.
- Těžiště odpovědnosti za vlastní učení a vzdělávání přesunuta do *privátní sféry* – celoživotní učení a nepřetržitý rozvoj, za které nese odpovědnost klient.
- Kvalifikaci doplňuje, rozšiřuje a mění (rekvalifikuje). Formální kvalifikace *koroduje* a změna jejího obsahu je dlouhodobým procesem. Profesní kvalifikace tvoří dynamický celek, jehož části lze doplňovat a některé jsou mezi-oborově přenosné.

Současný koncept profesní kvalifikace se více zaměřuje na možnosti a potenciál rozvoje než na limity stávající formální kvalifikace

## FAKTORY A VLIVY PROSTŘEDÍ



## 6.2 Přístupy k vymezení profesní kompetence

- Zaměření na popis schopností nutných pro *prahový* (ještě/už kompetentní) a špičkový výkon, který vyžaduje určitý stupeň rozvoje a komplexnosti dané schopnosti.
- Přístupy k rámování pracovní způsobilosti:
  - A) **americké pojetí** se zaměřuje se na individuální charakteristiky vykonavatele profese (osobnostní charakteristiky, popisy chování) vymezující behaviorální kompetence, označované jako *měkké* kompetence
  - B) **britské pojetí** se zaměřuje na výsledky činností v rámci pracovní role a funkce v souladu s očekáváními a souladem definovaných profesních standardů, zde jde o funkční kompetence, označované jako *technické/tvrdé* kompetence

## D. McClelland (1973) napsal studii *Testing for competence rather than for intelligence* (Testování kompetencí spíše než inteligence)

- Americká poradenská společnost McBer (Boyatzis) připravila pro Americkou manažerskou asociaci (AMA) přehled manažerských kompetencí, který se stal základem k programům manažerského vzdělávání
- Boyatzis (1982) a Kazánková (2002) definují profesní kompetenci jako základní vlastnosti osobnosti, které mají vliv na pracovní výkon

- Národní standardy pro výkon povolání (National Occupational Standards = NOS) s popisem schopností kompetentních lidí při výkonu profese
- Jsou profesně orientované a na kompetencích založené kvalifikace, které reprezentují národní standardy výkonu povolání, jak je uznávají národní zaměstnavatelé
- Model je založený na britské tradici vzdělávacích standardů a zkoušek

Propojení obou přístupů s významnými osobnostními faktory a organizačním kontextem do *multidimenzionálního* přístupu reprezentovaného modelem Cheetama a Chiverse

- **Přísný a flexibilní nástroj řízení podle kompetencí**
- **Modely, mapy a přehledy kompetencí jsou konstrukce, jejichž účelem je:**
  - 1) definovat společný základ profese
  - 2) prakticky využívat modely k specializaci profesních požadavků v konkrétních typech profesí
  - 3) Ve firemním kontextu se modely kompetencí využívají k určování **profilu kompetencí**, který má mít pracovník na určité profesní pozici *ideálně* a srovnat profil kompetencí s *aktuální* profesní kompetencí pracovníka, který danou pozici skutečně zastává
  - 4) Praktickou aplikací modelových kompetencí ve firmách jsou **matice kompetencí** propojující složky profesní kvalifikace relevantní pro danou pozici s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence



# Model profesní kompetence

- Kontext práce (osobnost) a pracovní prostředí (motivace)
- Meta-kompetence/trans-kompetence (komunikace, tvořivost, řešení problémů, učení se, seberozvoj, mentální aktivita, analýza, reflexe)
- **Vědomosti/kognitivní kompetence** (odborné/technické, tiché/praktické, procesuální, kontextové, aplikační)
- **Funkční kompetence** (specifické pro povolání, procesuální/organizační management, mentální, psychomotorické,)
- **Personální kompetence** (sociální/týkající se povolání, vnitřně-profesní)
- **Hodnoty/etická kompetence** (personální hodnoty, profesní hodnoty)
- **Kognitivní – Funkční – Personální – Etická** kompetence vytvářejí **Profesní kompetenci**, která ovlivňuje výsledky – makro – mezo – mikrosložkové
- **Pozorované kompetence** (zpětná vazba) = vnímané sebou samým a pozorované jinými  Reflexe

# Profesní kompetence manažera

1. technické dovednosti
2. lidské (human) způsobilosti
3. koncepční schopnosti

1. Obecná schopnost a z ní odvozená rovina odborných znalostí a technických dovedností a rovina potenciálních schopností a dovedností

2. Čtyři složky profesní kompetence (odborná/technická, metodická/koncepční, sociální a osobní kompetence)

3. Model čtyř faktorů kompetence v rovině způsobilosti (rovina schopností): odbornost - osobnost, znalostní metody - sociální dovednosti

**úspěch manažera závisí na souhře rovin kompetencí. Manažer ví, C (odbornost), JAK (znalost metody), S KÝM se spojit a KOHO pro záměr získat. Pouze ze souhry všech složek kompetence se za vhodných podmínek - rodí úspěch !!!**

## 6.3 Profesní kompetence jako potenciál k pracovnímu výkonu

Kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky

Kompetence jako vyjádření obecné schopnosti přizpůsobit chování a reagovat zásahem do systému, který se v důsledku pro-aktivního jednání promění do kompetence *od sebe*

Schopnost anticipovat situace a reagovat na ně se přiměřeně rozvíjí v rámci celoživotního učení a je podmíněna trvalým zdokonalováním dílčích schopností a dovedností jedince, včetně dynamiky jeho sociálních vztahů v sociálních skupinách

Pracovní způsobilost je specifický soubor vlastností, postojů, znalostí, dovedností a zkušeností, které se promítají do jednání a činí jedince způsobilým k výkonu pracovních činností.

Kompetence je potenciál k pracovnímu výkonu vykonavatele profese

Způsobilost vykonavatele profese je obecná a **specifická/situační** a koresponduje s **pravomocí a odpovědností**

**Kompetentnost** je realizovaná schopnost vykonavatele profese

Profesní kompetence je pracovní způsobilost a skutečná profesionalita vykonavatele profese

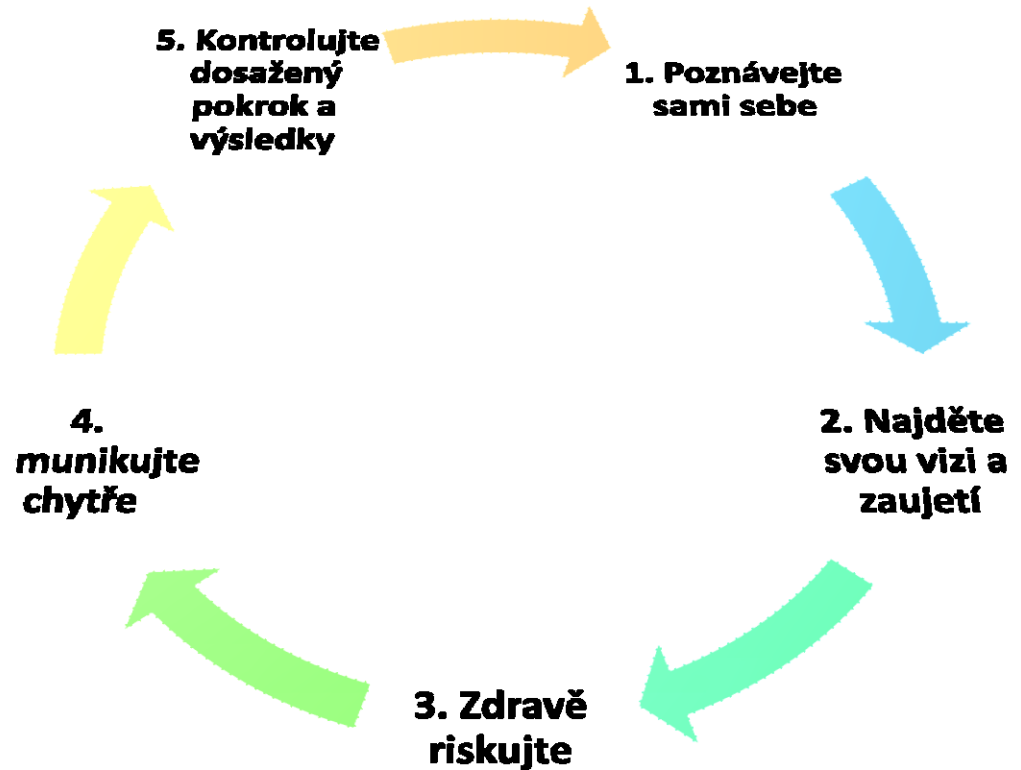
## Jak zajistit dlouhodobou pracovní úspěšnost?

Epocha informačního a znalostního managementu exponenciálním způsobem zvyšuje turbulenci změn tržního prostředí.

Úkolem manažerů je ... vstoupit na vyšší úroveň poznání a objevit skrytý potenciál, který se nachází v principech řízení biologických systémů, v potenciálu kreativity lidských zdrojů.

Předejít vývojovým krizím organizací vyžaduje znalost principů, které biosystémy využívají k delegování odpovědností a pravomocí na co nejnižší úroveň řízení.

Pochopení principů řízení biosystémů a jejich aplikace v řízení organizací přináší zdvojnásobení rychlosti jejich



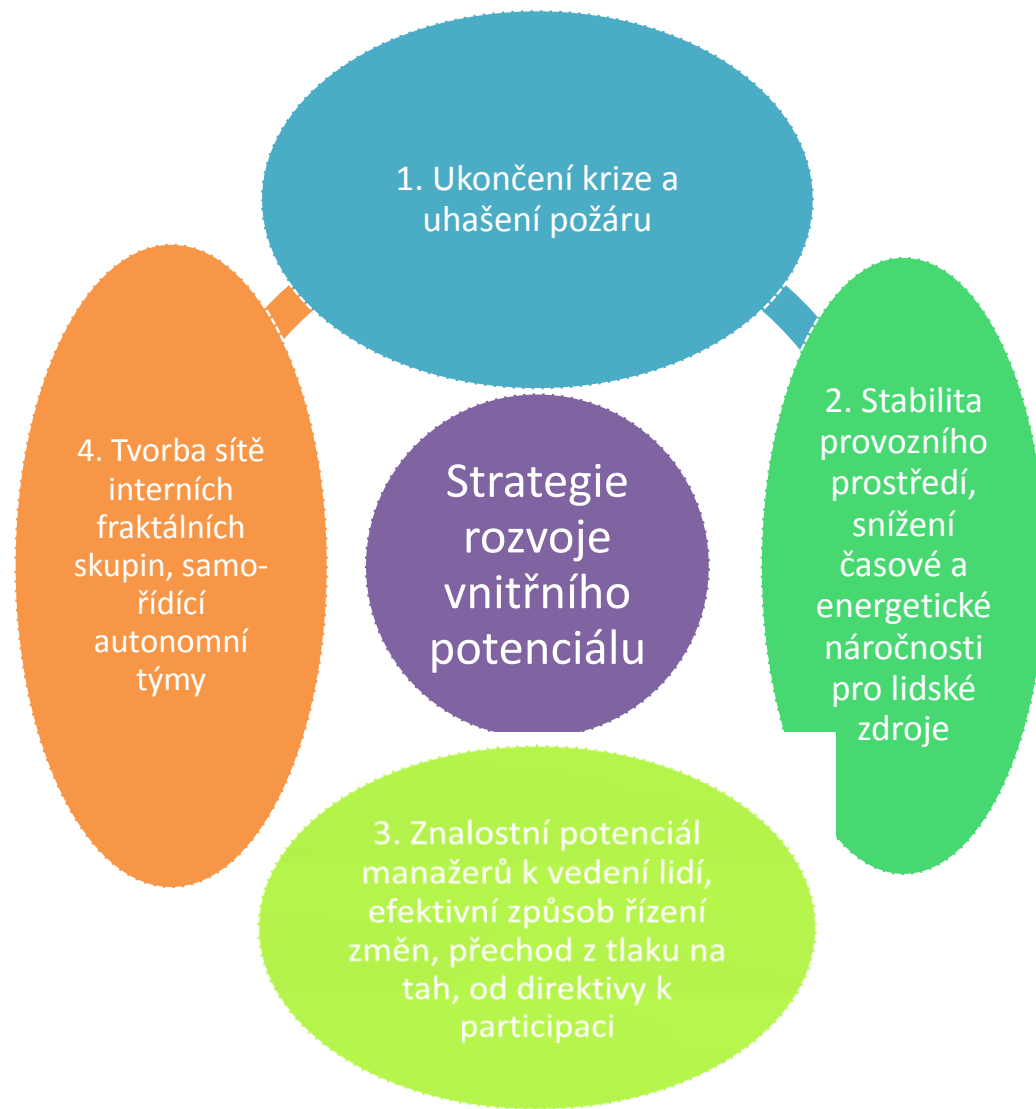
## Jakou strategií zvolit k udržování dlouhodobé pracovní úspěšnosti?

Jedním ze způsobů řešení pro udržování dlouhodobé pracovní úspěšnosti je zaměření na zvyšování vnitřního potenciálu lidských zdrojů organizace.

Podobně jako sportovec, který se připravuje na výzvy budoucích soupeřů, v tréninku zvyšuje vlastní potenciál psychické a fyzické připravenosti. Prioritou je vždy psychická připravenost, sportovcova pozitivní emoční bilance.

Strategie k rozvoji vnitřního potenciálu lidských zdrojů:

1. Krize a hašení požárů
2. Revitalizace
3. Kultivace
4. Partnerství



## Závěry pro profesní poradenství a profesní koučování

Lewis Carrol v knize Alenka za zrcadlem uvádí: *Jak vidíš, tady musíš běžet ze všech sil, abys nesetrvala na jednom místě. Chceš-li se však dostat jinam, musíš běžet alespoň dvakrát tak rychle!*

Poznávání principů biologických systémů a jejich praktickou aplikaci podporuje teorie o fungování autopoietických systémů.

Základní teze znějí:

- 1) Živé organismy jsou operacionálně uzavřené
- 2) Živé systémy fungují v každém okamžiku optimálně
- 3) Stabilitu živého systému zajišťuje neustálá změna

