Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

**6. Charakteristiky a rozvoj kompetencí v podnikovém prostředí**

6.1 Problematika kompetencí firem

6.2 Pojetí pojmu profesní kompetence pracovníků

6.3 Lidský kapitál a profesní kompetence

6.4 Koncept managementu pracovního výkonu

# 6.1 Problematika kompetencí firem

Z pohledu teorie a praxe řízení podniků jsou velmi zajímavé pohledy zakladatele General Electric (GE) Jacka Welshe. Dědina (1996, s. 106) Welshe cituje: „…náš sen pro devadesátá léta je hranicemi neomezená společnost, kde boříme zdi, které nás jednoho od druhého oddělují“. Jde o vizi povolání podniků bez hranic. Dědina připomíná (1996, s. 106), že „…takové hranice jsou více psychologické než hranice organizační, … jsou skryty v povědomí manažerů a zaměstnanců“. K takovému cíli rozpracoval v roce Jack Welsh systém řízení skládající se z pěti základních prvků.

1. Strategie (globalizace firmy)
2. Styl řízení (hbitost, operativnost)
3. Pracovníci (vizionářští vůdci, odpovědní výkonní pracovníci)
4. Komunikace (jednoduchost, permanentní dialog)
5. Organizace (málopočetné štáby, méně úrovní, velké rozpětí vedení).

Pojetí Welse se vyznačuje souhrnem hlavních zásad řízení firmy, který se promítá i do řešení jednotlivých obchodních případů. Důraz je kladen na holistický, integrovaný princip ke všem prvkům tohoto procesu. Firma se snaží zvýšit potenciál, který bude nutný k posílení řídícího systému i jeho operativní fázi zajišťující úspěch v soutěži na trhu.

Úspěch firem na trhu je často odvozován od dalšího faktoru a tím je síla podniku. **Koncept síly podniku je založen na synergickém efektu jeho kompetencí a celkové výkonnosti**. Sílu podniku si lze představit v dimenzích typů výkonů a jejich integrace do ucelených systémů.

Příklady síly podniku

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Síla podniku | Příklady světových firem | Příklady kompetencí |
| **Typ výkonu (výhoda)** | BMWCaterpillarIntergraphMotorola | DynamičnostRychlost servisuBinární kompatibilitaBezdrátová komunikace  |
| **Integrace výkonů** | EDSHewlett – PackardNEC | Integrace informací Měřící systémyIntegrace technologií |
| **Úroveň výkonů** | EBBGE | Naprostá spokojenost zákazníkůKonkurenčně nejschopnější společnost |
| IBMMicrosoft | Průmyslový standardPC- software – standard  |

**Kompetence uvedených firem spočívá v integraci výhod poskytovaných výrobky a službami na straně jedné a dosažení úrovně výkonů na straně druhé**. V zásadě platí, že čím je oblast nabídky a souvisejících výkonů širší, tím náročnější je systém řízení ve firmě. S problematikou síly podniku mnohdy souvisí i image podniků, případně jejich oblíbenost u spotřebitelů, populace. Není určitě náhodou, že koncern General Electric je ve světových průzkumech často uváděn jako silná a výkonná firma a současně je i na předních místech popularity firem.

Další zajímavou věcí v teorii a praxi managementu je vystopovaná souvislost mezi sílou podniku, úspěchem na trhu a formulovanou a realizovanou vizí.

Příklady vize podniku

|  |  |
| --- | --- |
| **Vize technologie** | **Vize konkurence, soutěže na trhu** |
| Motorola Bezdrátová komunikace NEC (Kobayashi) Integrace technologie CaC,Microsoft informace okamžitě k dispozici  (informace v malíčku)Toshiba Psaní jako na papír | Komatsu „obklíčila“ Caterpilar Canon překonala XeroxSony překonala MatsushitaHonda překonala Yamahu |
| **Vize vedoucího postavení na trhu** | **Sociální vize** |
| IBM (Rodgers): Ve všem nejnižší ceny IBM (Gerstner): Hlavní v PC sítíchCanon (Kopierer): Jednička v kopírovacím zařízení GE (Welch): No 1 (servisní společnost) | Ford: Automobil pro každého Jobs: Počítač pro každého  |

Z uvedených příkladů můžeme odvodit zaměření analyzovaných vizí předních podniků. Vize technologie se zaměřuje na vedoucí postavení v technologii, inovacích a jejich zavádění do praxe. Vize konkurence, soutěže na trhu se zaměřuje na hlavního konkurenta a snaží se ho překonat prakticky ve všem. Vize vedoucího postavení na trhu se zaměřuje na hlavního konkurenta a snaží se ho také překonat prakticky ve všem. Vize vedoucího postavení na trhu se zaměřuje buď na výkony nebo na vedoucí postavení v cenách. Sociální vize podniků sleduje určitý společenský pokrok, kultivaci lidí v podniku i jeho okolí.

Autor tohoto textu se již delší dobu zabývá problematikou kompetencí podniků, tématem, které v odborné literatuře (poněkud překvapivě) řešeno velmi málo nebo vůbec ne.

**Systém odborných kompetencí firmy je podle názoru autora této statě tvořen základními kompetencemi, nabídkovými kompetencemi a procesuálními kompetencemi**.

Systém kompetencí firmy lze znázornit takto:

Zákazník

Procesuální kompetence

Nabídkové kompetence

Základní kompetence firmy

Obr. č. 1 Systém kompetencí firmy

Mezi priority tzv. **základních kompetencí firmy** je možno řadit následující:

* **Technické kompetence** spočívající ve vývoji a zavádění do výroby (procesu služeb) nových technických prostředků (strojů, přístrojů) – síla inovací;
* **Technologické kompetence** spočívající v zavádění nových technologií výrobků a služeb – schopnost koncentrace na perspektivní technologie;
* **Sociální kompetence** spočívající ve spolehlivosti firmy, sociálních jistotách pro pracovníky a v umění komunikovat se širším i užším okolím.
* **Marketingové kompetence** spočívající ve znalosti trhu a umisťování výrobků (služeb) na trh;
* **Sociální kompetence** spočívající ve spolehlivosti firmy, sociálních jistotách pro pracovníky v umění komunikovat se širším i užším okolím.
* **Finanční kompetence** spočívající ve schopnosti firmy financovat svoji činnost z interních či externích zdrojů a dodržovat své závazky vůči zaměstnancům či zákazníkům.

**Základní kompetence firmy tvoří základ odpovídajících nabídkových kompetencí. Nabídková kompetence sleduje potřeby, požadavky a přání zákazníka**. Je to schopnost nabízet konkrétnímu zákazníkovi konkrétní produkty (služby), které jsou pro něho přínosem (přináší mu profit) a je s nimi v dlouhodobé perspektivě spokojen. V tomto smyslu se strategie firem liší podle konkrétních podmínek branže, velikosti firmy a situace na trhu.

Zastavme se blíže u **procesuálních kompetencí firem. Obecně je tím rozuměn soubor vědomostí, dovedností či schopností vytvářet, řídit a rozvíjet nejrůznější procesy ve formě a cíleně nasazovat odpovídající metody a prostředky ovlivňující jejich průběh**. Tato „speciální“ kompetence může zpanovat všechny řídící, výrobní, obchodní i další procesy a aktivity. Procesuální kompetence představuje uspokojující odpověď na požadavky zákazníků po specializaci a dynamizaci. Vztahuje se ke komplexním změnám na trhu, na řešení všech procesů ve firmě.

Procesuální kompetence se může znázornit takto:

Informace o zákazníkovi

Poradenství

Služby

Blízkost zákazníkovi

Projektování

Klíčová dovednost

 Systém (profilace produktů)

Kompatibilita

Úplnost

Sortiment

 Výkonnost

Produkt

Obr. č. 2 Struktura procesuálních kompetencí firmy

Základem procesuálních kompetencí každého podniku je tvorba produktu. V odborné literatuře je popisován **životní cyklus produktu**, který se skládá z těchto fází:

1. **vývoj produktu** přes výzkum, inovace, testování a další cesty. V této fázi má podnik jen náklady, nemá tržby,
2. **vstup produktu na trh**, který je charakterizován začátkem prodeje, výdaji na propagaci, distribuci, zvyšováním povědomí zákazníků o produktu. Z počátku tohoto období mohou být vyšší náklady. Strategie na trh musí počítat s budováním dodavatelských vztahů, zvyšováním produkce i s reakcí konkurentů,
3. **období růstu**, kdy prodeje (zisk) rostou rychle, náklady na zákazníka se snižují. Podnik vstupuje do tržních segmentů, zaměřuje se na získání tržních podílů, rozšiřuje distribuční kanály, zaciluje reklamu na hromadný trh apod.,
4. **období dospělosti**, je charakterizováno většinou tím, že prodej dosahuje vrcholu a zisky jsou vysoké, neboť firma dosáhla určitý tržní podíl a náklady na zákazníka jsou nízké,
5. v **období úpadku** klesají prodeje a zisky, a to z nejrůznějších příčin. Dochází ke snižování produkce, poklesu cen i propagace produktu.

**Koncept životního cyklu produktu je teoretiky i manažery většinou přijímán**. Má však v různých odvětvích, typech výroby či služeb svá specifika. Navíc některá zmíněná období nelze často přesně odlišit, jejich délka a projevy mohou být značně odlišné. Někdy též růst prodejů nemusí zcela nutně souviset se ziskem. Záleží na celkové podnikové strategii na trhu. Často se též liší poměry nákladů na vývoj produktů k nákladům na reklamu, V řadě odvětví jsou též specifika v cenové tvorbě apod.

Procesuální kompetence se neorientují jen na samotné produkty, vytváření jejich sortimentu či profilování firmy přes kvalitní výrobek či službu. Dovolují firmě přijímat taková řešení problémů, která jsou přizpůsobena požadavkům zákazníků, řešení jim „šitá na míru“. **Procesuální kompetence představují pro firmy profesionální nástroj, aby se mohly vyrovnat s rostoucími požadavky a potřebami zákazníků**. Jedním z těchto nástrojů je projektování (projektové řízení), jakožto prvek organizačního rozvoje firem v návaznosti na konkrétního zákazníka. Vysoký potenciál firem v současnosti představuje (zejména ve výrobní oblasti) rozvoj služeb spojených s užíváním produktů (servis) a služeb doplňkových. Vrcholem pyramidy procesuálních kompetencí je poradenství umožňující zákazníkům získávat důležité informace o firmě a jejich produktech, ale též posilující důvěru zákazníků ve firmu. Kvalitní poradenská činnost představuje pro firmu zpětnou vazbu. To vede zpět k přípravě výroby (služeb) a poskytuje podklady pro rozhodování o další podnikatelské strategii. Podnik je v současnosti postaven před nutnost neustále posilovat procesuální kompetence, což tvoří ideální základnu pro nepřetržité a kontinuální inovace v jeho činnosti.

Příklady kompetencí světových firem

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Firma** | **Základní kompetence** | **Nabídkové kompetence** | **Výhoda nabídky** | **Výhoda zákazníka** |
| Mercedenz– Benz  | výroba karoserií | kvalitní management | prestiž | společenský status |
| BMW | výroba motorů | motory, elektronika  | dynamické vozy | potěšení z jízdy |
| Carterpilar | logistika | dostupnost náhradních dílů  | rychlý servis | alternativní náklady  |
| Canon | optika, chemikálie, přesná mechanika | miniaturizace  | kompaktnost, disponibilní kazety  | nízká cena za kopírování |
| Sony | inovace, výroba | miniaturizace  | kompaktnost úroveň technologie | více prostoru, vysoká funkčnost  |
| IBM | marketing | kvalita servisu  | průmyslový standard  | vysoký výkon |
| EDS | zpracování dat | integrované systémy | spojitý tok dat | alternativní náklady |
| Microsoft | software, marketing, sociální kompetence  | integrace softwaru a informací  | standardní software | snadné používání  |
| Hewlett – Packard | diagnostika monitoring kontrola | Integrace know-how pro komunikaci a tisk | vysoký výkon | operace s daty a kontrola dat |
| Motorola | bezdrátová komunikace  | know- how pro satelitní komunikace  | mobilní komunikace  | snadno dostupné zboží |
| Federal Express | management informací  | přepravní logistika, třídění zásilek  | přesné dodání identifikace dopisů (dokumentů) | úspora času |
| Southwest Airlines | letová logistika | letová efektivita: krátká doba obratu | časté lety | úspora času |
| Wal – Mart | doprava | efektivita v logistice | ceny produktů rychlé doplnění zboží | kratší doba nákupu úspora peněz |
| Benetton  | informace v logistice, inovace ve výrobě | nová pravidla v módě | tvůrce trendů v barvách  | povědomí globální rodiny „být in“ |

Uvedené srovnání by mohlo být pro zúčastněné firmy inspirací pro různé inovace ve výrobním procesu či proces poskytování služeb co se týká vstupů, mezivstupů či výstupů. Od zjištění možných inovací (např. v logistice) k jejich zavedení však vede složitější cesta, neboť je potřeba porovnat i další oblasti jako je např. firemní politika, procesy, zvyklosti atd. Příklady uvedené v tabulkách se snaží analyzovat procesy strategických identit významných světových firem. O kompetencích firem se začíná mluvit zhruba od 70. let minulého století, kdy se začíná měnit celkové podnikatelské prostředí ve světě. Dochází k širokému využívání nových výrobních a informačních technologií, k celkové globalizaci trhu, k inovacím výrobků a pružnějším službám. Kompetence podniků se stávají nástrojem jejich přizpůsobení dynamicky měnícímu se prostředí.

# 6.2 Pojetí pojmu profesní kompetence pracovníků

Uvedený pojem vychází z anglosaského prostředí a vyskytuje se ve dvojím významu. Termín Competence (competences) vyjadřuje definovatelné standardy pro výkon povolání, kvalifikační znaky, které jsou spojeny s dosaženým vzděláním, atestací apod. Naproti tomu výraz competency (competencies) je charakterizován spíše souborem „měkkých“ znakům jako je dovednost nebo zkušenost.

Zájem o kompetence pracovníků se datuje od roku 1973, kdy David McClelland publikoval svůj článek „Testing for Competence rather than for Inteligence“, v němž vyzýval, aby se při výběru kandidátů na pracovní pozici braly v potaz jejich kompetence a nikoliv inteligence. Uvedený autor vycházel z definice Woodruffa: „…Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“.

Mezi základní složky kompetence patří podle Armstronga (2005, s. 282) tyto:

1. Motivy, které jedince podněcují, orientují a ovlivňují volbu jeho chování.
2. Rysy neboli všeobecné sklony chovat se určitým způsobem (např. sebedůvěra, odolnost vůči stresu).
3. Pojetí sebe sama.
4. Znalost obsahu odborných nebo interpersonálních postupů.
5. Dovednosti v oblasti poznávání a chování.

**V teorii i praxi existuje několik přístupů ke kompetencím**. První spočívá v odlišení pracovníků dostatečně „dobrých“ pro vykonávání dané činnosti. Jedná se o definování minimálních postačujících požadavků na pracovní výkon, tzv. základních, tzv. prahových kompetencí. Druhá „větev“ pokládá za kompetentního toho pracovníka, jenž podává lepší než průměrný výkon. Odlišný pohled na kompetence podává Tyron. Profil pracovní pozice je u něho tvořen kombinací manažerských kompetencí (např. řešení konfliktů, koučování, delegování, hodnocení zaměstnanců atd.), interpersonálních kompetencí (např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti atd.), a technických kompetencí (např. účetnictví, sběr dat, programování…). Další pojetí profesních kompetencí poskytuje Prokopenko (1996, s. 23), kdy píše, že jde zpravidla o „…schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti“. Kompetenční modely obecně se opírají o komplex znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností pracovníků. Podobně charakterizuje kompetence také Kubeš (2004, s. 15) jako „…množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“. Kubeš dále píše, že je potřebné zvládnutí čtyř hlavních předpokladů. Jde především o vnitřní vybavení schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi. Dále pak musí být pracovník natolik motivovaný, aby byl ochoten získané dovednosti, vědomosti a schopnosti použít pro zvládnutí úkolu a pracovní prostředí umožňuje použít takové chování.

Poměrně jednoduchou definici přináší Plamínek (2004, s. 17), kdy kompetenci vnímá jako „souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů)“. Kompetence se pak vždy vztahují na konkrétní pracovní úkol nebo pozici a oba dva prvky tedy pracovní výkon a potenciál jsou vnímány jako společně a neoddělitelné součásti. Výkon a potenciál se vzájemně doplňují a ovlivňují. Další definici pak uvádí Belz a Siegrist (2001, s. 27), kteří vycházejí z Mertensova modelu roku 1974, kdy byly kompetence popsány v kontextu školního vzdělávání. Podle tohoto autora jsou kompetence „…zčásti určitým druhem metavědomosti a zacházením s vědomostí“ a pomáhají „…pochopení a řešení nejrůznějších problémů profesního vzdělávání a dalšího školení v situaci rychle se měnících rámcových podmínek“. **Termín kompetence tedy můžeme vnímat různými způsoby**. Kompetenci lze vnímat jako formální, věcnou a odbornou odpovědnost, pravomoc nebo oprávnění. Další možností je kompetence jako schopnost a připravenost jednotlivě racionálně a přiměřeně jednat v profesním, společenském a soukromém životě. Třetí a opomíjený význam kompetence se vztahuje ke schopnosti jednotlivce se prosadit v konkrétních situacích soutěže a konkurence (Beneš).

Velmi zajímavý model profesních kompetencí uvádí Lombardo. Tento autor vychází z potřeby rozvoje, který je imanentně přítomen v každém jedinci a tvoří jakýsi „hnací motor“ jeho profesního života. „…Rozvoj je možný v zásadě ve třech rovnách: Vertikální, laterální a hloubkové“ (Lombardo, 2000, s. 28). Na jiném místě dodává „…Vertikální rovina rozvoje jedince je charakterizována pracovním postupem na vyšší pozici. Hloubkový rozvoj představuje prohlubování výkonnosti, znalosti a dovedností bez změny pracovní pozice. Laterální rozvoj umožňuje rozšiřování zvládnutých pracovních operací v rámci současné pozice“ (Lombardo, 2000, s. 32). K těmto rozvojovým rovinám jsou pak přiřazeny konkrétní specifické činnosti tj. kompetence. Lombardův model obsahuje šestnáct kompetencí, jejichž zvládnutí umožní rozvoj ve všech oblastech (2004, s. 86).

1. Nápaditost a vynalézavost – oblast se týká schopnost reagovat za nejednoznačně definovaných podmínek a při nerekonstruovaných problémech.
2. Zvládnutí úkolů v  komplexnosti – kompetence zkoumá schopnost začít a ukončit jednotlivé úkoly včetně schopnosti přebírat řízení a vedení.
3. Rychlé čerpání nových vědomostí – míra informační gramotnosti, která se projevuje schopností rychle se učit a dobře třídit a zpracovávat informace.
4. Rozhodnost – rychlé a jednoznačné se rozhodování.
5. Vedení spolupracovníků – kompetence se týká schopnosti delegovat a nedirektivně řídit.
6. Vytváření rozvojového prostředí – nakolik manažer umožňuje volné a kreativní přístupy u podřízených.
7. Schopnost zvládat a řešit konflikty – umění deeskalace a dalších technik pro řízení konfliktů a sporů.
8. Týmová orientace – schopnost povzbuzovat jednotného týmového ducha.
9. Získávání talentovaných zaměstnanců – jedná se především o dispozice spolupracovat s odlišnými typy než je sám jedinec.
10. Vytváření a vylepšování mezilidských vztahů – kompetence pokrývá oblast empatie a vyjednávacích dovedností.
11. Soucit, takt a citlivost – jak jedinec umí komunikovat, předávat a přijímat zpětnou vazbu, nakolik jsou projevy zraňující pro ostatní členy týmu.
12. Přímočarost a otevřenost – otevřený projev prostý cynismu a ironie.
13. Rovnováha mezi soukromým životem a prací – kompetence se zaměřují na schopnost zvládat stresové faktory a kvalitní timemanagement.
14. Sebeuvědomění – tato oblast mapuje schopnost využívat zpětnou vazbu od okolí a pracovat s pocitem viny.
15. Mezilidské vztahy – jak jedinec buduje přátelské a otevření prostředí v organizaci.
16. Flexibilita a vyrovnanost – kompetence reflektující potřebu nezacházet do extrémů při současné adaptaci na nové podmínky.

Další typ (model) kompetence byl zveřejněn v rozsíhlé publikaci Management Standards Dorectory, kterou napsala Aikenová a rozsáhlý kolektiv autorů v roce 1993, kde jsou kompetence rozděleny na základní oblasti a následně jsou rozvinuty podle Aikenové do podrobnějších dimenzí.

Příklad modelu personálních kompetencí

|  |  |
| --- | --- |
| Oblasti personální kompetence  | Dimenze personální kompetence  |
| Plánování za účelem optimalizace dosahování výsledků | Projevování zaujetí pro dosahování znamenitých výsledkůStanovování cílů a jejich priorit Sledování plánů a reagování na dosažený stav versus plánované aktivity  |
| Vedení druhých za účelem optimalizace výsledků | Projevování citlivosti k potřebám druhých Vztahování se k ostatnímZaangažování druhýchPozitivní prezentování sebe u druhých |
| Vedení sebe za účelem optimalizace výsledků | Projevování sebedůvěry a odhodláníZvládání vlastních emocí a stresuŘízení vlastního učení a rozvoje  |
| Používání intelektu za účelem optimalizace výsledků  | Sbírání a uspořádávání informacíIdentifikace a používání konceptůRozhodování |

I když uvedený model je koncipován především jako manažerské kompetence, je možno ho vzít jako do značné míry obecný. Kompetence jsou zde zaměřeny na optimalizaci pracovního výkonu sloučením složek emoční inteligence, projektového managementu, leadershipu a stressmanagementu.

Jak již bylo uvedeno, existuje poměrně nejednoznačně definování pojmu „kompetence“. Abychom mohli nadále kompetenční model používat, pokusíme se o definici tohoto pojmu výčtem charakteristických znaků.

**Z uvedených charakteristických modelů je možné odvodit, že**:

1. **Kompetence se především týkají konkrétních a specifických úkolů**, které se úzce pojí s konkrétní pozicí nebo pracovním zadání a jsou svým způsobem jedinečné. Stejně tak, jako je jedinečný pracovní úkol nebo pracovní pozice v organizaci. V každém podniku, který chce využívat kompetenční model ve vzdělávání bude potřebné tyto kompetence definovat a jasně popsat pro každou pracovní pozici a specifický úkol v organizaci. Takto popsané kompetence mohou tvořit základ pro analýzu vzdělávání a vzdělávacího procesu v organizaci.
2. **Kompetence je vytvářena jedinečným souborem dovedností, znalostí a zkušeností**. Kompetence tedy tvoří komplexní soubor určitých kvalitativně popsatelných jevů, které se projevují v určitém specifickém kontextu osobností a jejich uplatnění ovlivňuje vnější prostředí a motivace jedince. Jde o určité charakteristické znaky, které nám umožní předikovat jeho chování v dané situaci. Zvládnutí kompetence při vhodném využití přispívá spolu s motivací a znalostmi k optimálnímu „vyřízení“ pracovního úkolu.
3. **Kompetence se úzce vztahují i k osobnostním charakteristikám člověka**. Osobnostní charakteristiky tvoří soubor povahových rysů, motivace a hodnot. Ty můžeme definovat podle Prokopenka (1996, s. 24) jako „charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Povahové rysy určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoli obecný soubor událostí … jsou definovány charakterickým vzorcem myšlení, jehož výsledkem je určitý charakteristický způsob chování v různých situacích.“ Při úvahách o povahových rysech ve vztahu ke kompetencím musíme zvážit, nakolik je možné jejich kvalitu ovlivňovat jakoukoli formou vzdělání a zda by nebylo vhodné kategorii povahových rysů vyjmout z výše uvedeného komplexu, protože není možné účinně s těmito rysy pracovat a ovlivňovat je. K tomuto tvrzení nás vedou především dva důvody: Nekonečný píše (1995, s. 62), že povahové rysy jsou v osobnosti „relativně stabilní a trvalé“. Navíc není zcela jasně definováno, co všechno je pod pojmem „povahový rys“ obsaženo. Povahové rysy jsou rovněž předmětem testování při výběru pracovníka do organizace nebo na určitou funkci a tvoří základní předpoklady spolu s dosaženým vzděláním a délkou praxe.

# 6.3 Lidský kapitál a profesní kompetence

Lidský kapitál Armstrong (2005) specifikuje jako souhru přirozeného talentu, schopnost pracovat a dobrovolnou vůli se neustále vzdělávat. Lidé jsou pro každou firmu jednou z nejdůležitějších součástí. Proto je nutné, aby management firmy dostatečně investoval, a to nejen finanční prostředky k získávání kvalitních zaměstnanců, ale i do jejich dalšího vzdělávání, aby si udržel jejich spokojenost a loajalitu. Lidé a jejich individuální a kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti jsou považovány za něco, co významně přispívá k úspěšnosti a tvoří významný zdroj konkurenční schopnosti firmy. Byli to významní ekonomové např. Gary Becker, Jakob Mincer a další, kdo v 60. letech minulého století přišli s myšlenkou, že právě určité lidské schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit představují důležitého činitele, který dokáže uvést do pohybu ekonomická kapitál. **Právě tato kapacita lidí, (lidský kapitál) se v současnosti stává více důležitou podmínkou ekonomického úspěchu, a to jak jednotlivců, tak celých národů**. Podle ekonomů **lidský kapitál je na trhu práce symbolizován dosaženým školním vzděláním**. Každý člověk však samozřejmě musí k tomuto výchozímu kapitálu přidávat další „vlastní hodnotu“, tj. vědomosti, soubor znalostí a dalších intelektuálních a komunikačních dovedností včetně praktických zkušeností. V současnosti je v souvislosti s rozvojem lidského kapitálu zdůrazňována schopnost lidí rozvíjet procesy spojené s aktivním získáváním informací a jejich efektivním využíváním ve svůj prospěch, prospěch firmy, školy apod.

**Význam lidského kapitálu je uváděn v souvislosti se základními výrobními faktory.** Schopnost člověka uplatnit své znalosti, dovednosti a profesní návyky dokáže uvést do pohybu i ekonomický kapitál. Skutečností zůstává, jak uvádí Drucker (1970, s. 63), že „…výnosy z tradičních výrobních faktorů práce, půdy a (finančního) kapitálu stagnují nebo dokonce již klesají. Vzdělání (informace, znalosti, dovednosti) a schopnost lidí získávat a využívat je dnes největším producentem hodnot a stává se také důležitým výrobním faktorem“. Ve zprávě OECD (The Well – being of Nations, 2001, s. 18) je lidský kapitál definován jako „Znalosti, dovednosti, kompetence a atributy ztělesněné v jedincích umožňujících tvorbu osobního, sociálního a ekonomického blaha“. Tato definice je od ostatních běžně užívaných rozšířena o další atributy, za což se považuje to, co není explicitní a nedá se vyjádřit v termínech znalost, dovednost, ale přitom to přispívá k vytváření blahobytu. Je nutné brát v úvahu, že se lidský kapitál vyvíjí ve specifickém kulturním uspořádání. **Vytváření lidského kapitálu je především záležitostí celoživotního vzdělávání a učení.** Tvoří se v raném dětství rodinnou výchovou, formální vzdělávacími institucemi, učením na pracovišti, a to jak formalizován školením, výkonem vysoce odborných činností, tak v neformálním učení na pracovišti i v občanském životě.

Čapounová (1999, s. 9) definuje lidský kapitál jako „souhrn schopností, vědomostí, kterými lidé disponují a které zvyšují jejich výdělkové možnosti“. Autorka se přiklání k názoru, že každý člověk by měl o tvorbě svého lidského kapitálu rozhodovat sám ve spolupráci se svoji rodinou. Měl by nést také určitou zodpovědnost za financování tvorby lidského kapitálu, který má charakter investice.

Termín lidský kapitál se v pedagogické a andragogické literatuře vyskytuje velmi málo. Průcha, Walterová, Mareš (2001, s. 114) ztotožňují tento termín s termínem lidské zdroje a charakterizují ho jako určitou slovní zásobu znalostí a dovedností v lidech. Uvádí, že „řízení lidských zdrojů… směřuje k jejich zdokonalování prostřednictvím celoživotního vzdělávání a vytváření podmínek pro učící se společnost“. Šimek chápe andragogiku jako aplikovanou vědu o mobilizaci lidského kapitálu a uvádí tři oblasti rozvoje lidského kapitálu a tím je řízení lidských zdrojů v podniku, sféra sociální politiky a sociální práce.

V sociologii je známá teorie lidského kapitálu, jejímž autorem je Bourdieu. Ten rozděluje lidský kapitál do čtyř oblastí na kapitál ekonomický (materiální bohatství), kulturní (vzdělání, informovanost), sociální (uznání, známosti) a symbolický (prestiž plynoucí z různých typů kapitálu). Jde bezesporu o širší pojetí kategorie lidského kapitálu hledající určitou prostupnost a proveditelnost kapitálu z jedné do druhé, třetí či čtvrté formy kapitálu. Vzdělávání v zásadě tvoří kulturní podobu kapitálu, ale je současně důležitým faktorem tvorby kapitálu v dalších oblastech. Bourdieu v podstatě z hlediska této teorie kritizuje vzdělávací systémy v západní Evropě na počátku druhé poloviny 20. století, a to zejména jejich úlohu při „konzervaci“ stávajících sociálních rozdílů.

Z výše uvedeného vyplývá, že **pojem lidského kapitálu není teoreticky ukotven ani zcela přesně definován.** Neexistuje nějaká jednotná definice. Ekonomie vlastně tímto termínem označuje znalosti a schopnosti pracovníka a jejich hodnotu vytvářenou investicemi. V sociologii je lidský kapitál určitým prostředkem ke společenskému úspěchu a postavení. V souvislosti s tvorbou, obsahem či strukturou různých vymezení lidského kapitálu je však vždy zmíněna úloha vzdělávání a dalšího vzdělávání.

**Vzdělání a další vzdělávání představuje nepochybně základnu lidského kapitálu** a jaká tato základna je, to ovlivňuje zejména vzdělávací systém v té které zemi. Řada odborníků se shoduje v názoru, že jedním z výstupů školního vzdělání by měla být motivace a zejména schopnosti jedince dále se celoživotně vzdělávat. Pracovník tak ke svému výchozímu kapitálu (školnímu vzdělání) musí trvale přidávat „vlastní přidanou hodnotu“, tj. další vědomosti, dovednosti a hlavně schopnost si obstarat důležité (hlavně odborné) informace, zpracovat a v praxi efektivně využít. Výnos z lidského kapitálu spočívá právě ve zvýšení této schopnosti jednotlivce, která by se měla projevit ve zvyšování jeho výdělečných možností. V tomto smyslu se vlastnictví lidského kapitálu „omezuje“ na pracovníka a stává se statusem jeho individuální svobody. Někteří autoři z toho dovozují, že z hlediska zaměstnance nejde v tržním systému o klasický prodej pracovní síly, ale o specifickou formu nájemních vztahů, o služby poskytované lidským kapitálem zaměstnavatelům.

Další autoři rozlišují **všeobecný lidský kapitál** využitelný ve více oborech zaměstnání **a specifický lidský kapitál** využitelný jen v určité branži, jen v určité firmě. Toto rozlišení má v praxi důležitý obsah. Slouží jako podklad pro rozhodování o financování vzdělání, dalšího vzdělávání a výcviku. Umožňuje také kvalifikovanější řízení a organizaci personálních činností ve firmě.

**Velmi výrazný vliv na tvorbu lidského kapitálu mají však podniky, organizace a instituce**. Platí to pro podniky ve výrobě, obchodu i službách i když v každé této sféře jsou určitá specifika. V lidském kapitálu jsou „ztělesněny“ jednak obecná profesní zkušenost, kterou zaměstnanec získává od doby vstupu na pracovní trh, a jednak je to specifická zkušenost získaná při výkonu práce ve stávající firmě. Hodnota obou typů zkušeností je dána tím, jak přináší firmě konkurenční výhody v podobě neutralizování hrozeb, využívání příležitostí a zvyšování celkového výkonu. V sektoru služeb mají oba typy zkušeností velký význam, neboť samotné zkušenosti jsou z velké části vlastním zbožím a významným kritériem klientů pro výběr firmy je její pověst. Případem, kdy hodnota stávajících zkušeností klesá, je změna kontextu, ve kterém jsou služby poskytovány, nebo přeorientování se na nové služby. Nejlepším řešením této situace je příjem nových vnějších zkušeností. Kombinace aktuálně obecně zkušenosti se specifickými firemními zkušenostmi dává firmě unikátní pozici na novém trhu (Larsen, Mahnke, Vejrup – Hansen, 2005).

Zvláštní pozornost je nutno v této souvislosti upozornit na koncept lidského kapitálu, jehož autorem je Miller (1998). **Obecně řečeno je lidský kapitál v podniku tvořen zejména profesními kompetencemi pracovníků**. Miller (1998) považuje za specifické rysy osobního lidského kapitálu profesní kompetence a pokládá je za výsledek zkušeností z pracoviště i z domácího prostředí. Podněty a závazná pravidla ovlivňující jak a co se člověk učí a pamatuje a zapomíná, se objevují v široké škále institucí a tradicí. Autor zdůrazňuje spojení profesních kompetencí pracovníků se znalostní ekonomikou a s růstem konkurenční schopnosti firem. Ve znalostně založené ekonomice je rozvíjení lidského kapitálu vyzdvihováno na nový stupeň. V ekonomice, kde jedna znalost je užívána k produkci dalších znalostí, není totiž žádný jiný zdroj tak ústředním pro dosažení úspěchu. Znalostně založená ekonomika je tvarována způsobem užití a produkce lidského kapitálu. Znalostní obsah, specifické dovednosti jedinců hrály vždy důležitou roli, avšak ve většině případů byly například dovednosti zemědělců či dělníků zaměnitelné. Svaly, obratnost a zvládnutí několika fyzických úkonů zůstávají podle tohoto autora důležitými indikátory profesních kompetencí pracovníků i dnes.

Dále je zde dále celá oblast lidského kapitálu, kterou determinují takové prvky, jako je **genetická dispozice či sociální původ jedince**. Podle Millera je nutné zkoumat také vztahy diskriminace lidí a lidského kapitálu (vliv pohlaví, etnické příslušnosti na životní úspěch jedince apod.). Neméně významná je záležitost péče o zdraví, investice do udržení a zlepšení zdravotního stavu a od toho odvozený rozvoj lidského kapitálu založený na profesních kompetencích.

V zásadě lze z pedagogického a andragogického hlediska předložit následující představu o pojmu lidský kapitál. Východiskem, hlavní složkou tvorby a rozvoje lidského kapitálu, jsou teoretické vědomosti. Teoretické vědomosti se získávají především studiem v rámci školského systému, zejména na středních a vysokých školách. Naproti tomu se praktické zkušenosti získávají při výkonu určité profese, v konkrétních pracovních podmínkách, tedy v praxi. Při tomto členění je možno abstrahovat od praktických zkušeností, které získávají studenti v průběhu školního studia např. v rámci výrobní praxe apod. Tyto zkušenosti mají často povahu profesní orientace a mnohdy nejsou dostatečně zpevněné a dostatečně se v nich neodráží specifické znaky a podmínky určitého pracoviště. Vlastní využívání teoretických znalostí ze školního vzdělání se tedy váže na výkon profese (nárůst praktických zkušeností), ale také na další profesní vzdělávání, které může probíhat ve formalizovaných kurzech nebo formou sebevzdělávání (samoučení).

Při tomto vymezení autor tohoto textu částečně abstrahuje od určitých vrozených dispozic jedinců k úspěšnému vykonávání některých činností (talentu). To se děje nejen v profesní, ale i v zájmové sféře života. Skutečností zůstává, že jestliže někdo má talent, kultivuje ho a může využívat v určitém prostředí, tak to pro něho představuje mnohdy nezanedbatelnou výhodu. Z ekonomického hlediska to znamená, že může dosahovat s menším úsilím (náklady) větších např. profesních úspěchů (výnosů).

**Základní složky (prvky) lidského kapitálu tvoří:**

1. **Stupeň dosaženého školního vzdělání**

Stupeň, případně i obor studia, dokončeného školního vzdělání představuje velmi globální prvek, v některých případech i nedostatečně určitý. Je tomu tak proto, že

1. Ve vlastním stupni dosaženého školního vzdělání pracovníkem není vyjádřena časová vzdálenost od absolutoria školy. Čím delší je tato vzdálenost, tím větší je pravděpodobnost, že profil absolventa v tehdejší etapě návštěvy školy nepostihoval již ty inovační změny, ke kterým došlo v tom kterém vědním oboru, technice a technologiích, případně v oblasti řízení. Lidský kapitál, který stál za životním úspěchem např. v 50. letech, těžko může být zdrojem úspěchu či velké profesní kariéry dnes. Tempo změn ve vědě, technice, technologiích a ve veškeré hospodářské činnosti se velmi zrychluje. Školství jako takové musí na tyto změny reagovat, což se nedaří vždy a ve všech oborech a v dostatečném horizontu. A nejen to. Školy, zvláště vysoké, by měly připravovat odborníky pro budoucnost s určitým předstihem, vycházejíce z kvalifikovaných prognóz.
2. Dosažený stupeň vzdělávání nedává informaci i tom zda a hlavně v jaké míře také absolvent školy skutečně využívá vědomosti a ve škole osvojených dovedností v profesní praxi, tj. při konkrétním výkonu své pracovní funkce.
3. **Praktické zkušenosti**

Jak již bylo zdůrazněno, jsou zkušenosti produktem profesní praxe. Všeobecně je profesní praxe považována (vedle vzdělání) za druhou důležitou oblast kvalifikačního růstu pracovníků. Tato také složka lidského kapitálu v sobě skrývá určité problémové momenty:

1. Mnoho zkušeností z praxe vzniká neplánovaným, nestrukturovaným způsobem a jsou pochopeny a využity jen částečně, některé zkušenosti nemusí být vůbec poznány;
2. Narůstající zkušeností nemusí ovlivnit kvalitu pracovních činností, nebo jen velmi málo. Řada lidí má sklon používat u nových problémů řešení podobná těm, který již použili dříve. Jinými slovy se dopouštějí stále opakovaných chyb;
3. Využití zkušeností z reálného života dnes není proces probíhající samočinně, ale často jde o proces řízeny, který Kubr a Prokopenko (1996, s. 232) nazývají „učení z akce a učení akcí“.
4. **Další profesní vzdělávání**

V současnosti se většina odborníků shoduje v názoru, že jedním z výstupů školního vzdělání měla být motivace a zejména schopnost jedince se dále celoživotně vzdělávat. Z hlediska lidského kapitálu (nositelem pracovní síly je člověk) je nutno (vzhledem k trhu práce) usilovat o určitou disponibilní „nadstavbu“. V dalším profesním vzdělávání nejde jen o doplnění poznatků, dovedností a návyků, nýbrž o formování klíčových kompetencí. Význam klíčových kompetencí zdůrazňuje i Národní program vzdělávání v České republice: „zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobností, které umožňují člověku jednak adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích (2000, s. 17).

Také **další profesní vzdělávání obsahuje problematické situace:**

1. Přínos dalšího vzdělávání se obtížně kvantifikuje, např. v rámci podniku se jeho užitek dá vyjádřit většinou pouze nepřímo, obvykle komparací za použití běžně sledovaných ukazatelů. Vliv dalšího vzdělávání na zvýšení pracovního výkonu se zkoumá, např. podle zvýšení objemu produkce, prodeje, zisku (po skončeném vzdělávání).
2. Vzděláváním můžeme pomoci zracionalizovat pracovní postupy ve firmě a případně tak snížit počet pracovníků (ušetřit mzdové náklady). K investicím do vzdělávání je však nutno přičlenit náklady ušlé příležitosti (oportunity costs). Znamená to skutečnost, že pracovníci místo času stráveného na vzdělávání mohli pracovat a vytvořit tak určité statky (produkty), určité hodnoty, které jsou pro zaměstnavatele nenávratně ztraceny.
3. Náklady na ušlé příležitosti, úhrada mzdy pracovníků za dobu strávenou na vzdělávání a přímé náklady (cestovné, stravné, odměna lektorů, studijní materiály, pomůcky) i další výdaje dělají z dalšího vzdělávání často velmi drahou záležitost. Navíc mohly být tyto zmíněné náklady použity podnikem na něco jiného. Často proto vedení firem s investicí do vzdělávání váhá.
4. Na rozdíl od základních výrobních faktorů (kde se investice vracejí a zhodnocují firmě samotné) se vedení firmy vrací v podobě vyššího pracovního výkonu atd. Časté investice v podobě „přidané hodnoty“ však zůstávají v duševním vlastnictví pracovníka, který tím vytvořil „přidanou hodnotu“ ke své dosavadní kvalifikaci a zhodnotil svoji pozici na trhu práce, a to nejen uvnitř firmy, ale i obecně v národním hospodářství či jeho odvětví. V případě, že pak pracovník změní zaměstnavatele, odnáší si část této investice s sebou.

Zkoumání složek lidského kapitálu není zcela uzavřená záležitost. Kromě již zmíněných složek, tj. kvality vzdělání a úroveň (bohatost) profesní praxe přebírá stále větší roli v rozvoji lidského kapitálu schopnost člověka stále se vzdělávat, zdokonalovat, efektivně pracovat, propojovat pracovní i mimopracovní život, schopnost odpočívat a další faktory.

# Koncept managementu pracovního výkonu

Faktory pracovní výkonnosti si můžeme znázornit takto:

Obr. č. 3 Model pracovní výkonnosti člověka

Pohled na člověka v pracovním procesu se opírá o koncept vztahů **Profese – Pracovní pozice – Role** (vyplývající z pracovní pozice) a **Standardy očekávaného chování a jednání člověka** (vyplývající z pracovní role). Podstatou managementu pracovního výkonu je jednak identifikace známých faktorů ovlivňující tento pracovní výkon a dále jejich usměrnění směrem k podpoře úrovně pracovního výkonu.

Prvním faktorem individuální povahy ovlivňující výkon člověka v práci je **kvalifikace**. Z čistě personalistického pohledu kvalifikaci tvoří stupeň, zaměření a kvalita školního vzdělání, profesní praxe a potenciál rozvoje a sebezdokonalování člověka. Do značné míry je takto postavený pojem kvalifikace totožný s již dříve vymezeným pojmem lidský kapitál. Vedle kvalifikace člověka jako základní předpoklad formování pracovní výkonnosti se mluví již o zmíněných **profesních kompetencích**. Profesní kompetenci zde rozumíme obecnou schopnost člověka a vnitřní motivaci vykonávat profesi (profesní činnosti) respektive pracovní pozici. Vedle kvalifikace a kompetence stojí **osobnostní předpoklady**, určité vlastnosti osobnosti, které do jisté míry umožňují vykonávat zvolenou profesi a v rámci ní pozici. Obecně vzato existuje řada profesí, které předurčují žádoucí vlastnosti osobnosti. Z typických případů zmiňme profesi manažera, obchodníka, učitele, lékaře či sociálního pracovníka. V managementu pracovního výkonu je nutno vymezit pojem **kondice** označující okamžitý stav fyzické a duševní stránky života člověka v určitých pracovních či životních situacích.

Z podnikového pohledu určitě pracovní výkonnost lidí ovlivňuje rozsah a kvalita personálních činností, organizace práce, vzdělávání, odměňování a fungování motivačních systémů (pobídek). V podnikové praxi existují dva „fenomény“ pracovního života. Jedná se o **firemní kulturu**, pod kterou psané i nepsané normy chování a jednání lidí ve vzájemné kooperaci a komunikaci a někdy též způsoby řešení problémů v podniku. Dalším faktorem je **sociální klima** neboli prožívání a udržitelnost mezilidských vztahů na pracovišti či v celém podniku. Oba tyto fenomény mají mnohdy důležitý vliv na stav výkonnosti jednotlivých pracovníků, pracovních kolektivů i podniku jako celku.

**Cílem řízení lidí v podniku je dosahování žádoucí úrovně pracovního výkonu, výkonu stabilního, trvalého umožňujícího současně pravidelnou relaxaci a obnovu fyzických a duševních sil pracovníků**. Zkušenosti z úspěšných světových firem ukazují, že pracovní výkon by měl vést k produktivitě (plodnosti) práce a současně by měl být vyvážen adekvátním odměňováním.

Uvedený koncept řízení pracovního výkonu je více méně teoretickou konstrukcí. Nicméně z praxe si je možno zmapovat určité problémové situace, které mohou dosahování žádoucího očekávaného pracovního výkonu zkomplikovat. Uveďme některé příklady:

1. Na trhu práce a tím v jednotlivých podnicích existuje určitá volnost vztahu mezi profesí, kterou lidé získali ve škole a pracovními pozicemi, které opravdu v praxi zastávají. S rezervou lze napsat, že existují jen dvě zásadní výjimky. Jedna z nich jsou lékařské profese. Lze s určitou nadsázkou říci, že nikdo z nás by se určitě nenechal operovat inženýrem ekonomie. Druhá výjimka jsou právníci. Nikdo z nás by se nenechal u soudu zastupovat doktorem přírodních věd (podle platných zákonů by to ani nešlo).
2. Řadě profesí ve společnosti přináleží určitý status, neboli míra uznání ostatních lidí. V současné společnosti jsou tradičně ceněny profese jako je učitel, lékař, vědec apod. Projevuje se to například ve výzkumech veřejného mínění. Teoreticky to může vést u mladých lidí k většímu zájmu o tyto profese v životní etapě výběru povolání. Na druhém pólu oblíbenosti různých profesí se často vyskytují nekvalifikované práce jako například uklízeč či pomocný dělník.
3. Určité problémy mohou nastat ve vztahu kvalifikace – profesní kompetence. Ideální situace je, když kvalifikace a kompetence působí synergicky v jednom směru s cílem ovládnout určitou profesi a pracovní pozici v jejím rámci. Pro člověka to znamená zvolit si odpovídající profesi ještě před vstupem do školy, nastoupit do odvětví podniku podle vystudovaného oboru a v tomto oboru sbírat zkušenosti, dále se vzdělávat a zdokonalovat. V praxi však fungují i jiné varianty, kdy pracovník dospěje k žádoucímu výkonu jinak. Z větší části se tak stane na základě profesních kompetencí (schopností, osobnostních předpokladů a vnitřní či vnější motivace), neboť kvalifikaci má ten daný člověk k více či méně odlišné profesi.
4. V teorii i praxi se vyskytuje názor, že osobnostní předpoklady člověka jsou výrazným faktorem k osvojení určité profese, pozice a k žádoucímu pracovnímu výkonu. Tento vztah je však mnohdy ambivalentní. Jestliže člověk „přežene“ prožívání určitých profesních, resp. pracovních situací, může to negativně ovlivnit i jeho osobnost. Často se v této souvislosti hovoří o tzv. profesní deformaci, kdy člověk přenáší jednání v profesním životě i do svého soukromí. Příkladů je hodně – učitelka mateřské školy jedná s manželem jako s malým dítětem, advokát v každém člověku hledá lumpa apod.

Koncept managementu pracovního výkonu je nutno doplnit ještě jednám podstatným faktorem ovlivňující pracovní činnosti člověka a tím jsou **komunikační kompetence**. Tato oblast se stává doslova mysteriem dneška. Komunikační kompetence, resp. dovednost může dokonce výrazně ovlivnit posuzování pracovního výkonu druhými lidmi, včetně manažerů, personalistů a dalších lidí, kteří rozhodují o pracovní kariéře jednotlivce. Schopnost sám sebe prezentovat dokáže v mnohých podnicích či institucích doslova zázraky. Může se klidně stát, že velmi slabý, nevyrovnaný výkon, nízké schopnosti apod. jsou okolím vnímány lepší, než ve skutečnosti jsou. Na druhé straně jsou lidé pracovití, výkonní, kteří to neumí „prodat“. Komunikační dovednost je tedy velmi důležitá a rozhodně se vyplatí této sféře života člověka věnovat mimořádnou pozornost.

Autor tohoto textu zkoumal v 90. letech minulého století v kurzech dalšího profesního vzdělávání v České republice komunikační kompetence pracovníků. Zaměřil se přitom na **hledání slabých míst v komunikaci** a na možnosti osvojování dovedností vedoucí k vyšší efektivitě v těchto procesech. Jistě čtenáře nepřekvapí, že v komunikaci ve firemním prostředí existuje řada problémů a nežádoucích poruch. Na straně komunikujících je žádoucí zlepšovat schopnosti vyjadřování, osvojit si logickou a srozumitelnou argumentaci, odstraňovat resentimenty či prohlubovat objektivitu usuzování. Na straně příjemců sdělení jde zejména o umění naslouchat a porozumět. Obě strany komunikace podle tohoto průzkumu mají problémy se sebeovládáním, nervozitou, ostýchavostí, zábranami, zdvořilostí, s postoji k partnerovi v rozhovoru a s otevřenou diskuzí.

Na základě tohoto zkoumání lze ukázat na tyto **rezervy v komunikačních kompetencích lidí**:

**Zlepšování schopností vyjadřování**

Pod pojmem výraz v komunikaci rozumíme především vnější projev osobních pocitů a představ pomocí slov, tónů, gest, mimiky atd. Výraz může demonstrovat vnitřní pochody, jako hnutí mysli a nálad. Přitom však může odrazit jen málo z temperamentu nebo osobnostních rysů člověka. Vyjadřovací schopnost nemusí souviset vždy se spontaneitou v chování člověka. Jak můžeme podpořit vyjadřovací schopnosti? Cesta vede přes zlepšení gramatických znalostí, rozšíření slovní zásoby nebo větší jistotu při používání cizích slov. Ukazuje se, že řada lidí má široké odborné znalosti a současně určité nedostatky v jejich formulaci. Někteří lidé hodně mluví, ale nic podstatného vlastně neřeknou. Další rozdíly vidíme ve schopnosti formulovat názory v jiném než mateřském jazyce. Je tomu tak navzdory tomu, že někteří lidé cizí jazyk ovládají na celkem solidní úrovni.

**Logické a srozumitelné argumenty**

Argumentování v komunikaci vyžaduje věcné znalosti, obratnost ve vyjadřování, smysl pro logiku a kombinační schopnosti. Kdo chce účinně argumentovat, musí se na to důkladně připravit. Argumenty musí být jasné, pravdivé a účinné. Ústní argumentace vypadá určitě jinak než argumentace psaná. Při ústní argumentaci se používá méně abstraktních výrazů než při písemné. Zatímco při písemné argumentaci se volí spíše formalizované výpovědi, při ústní argumentaci se někdy formuluje více „barvitě“. Při písemné argumentaci může opakování slov a vět vypadat jako problém. Ústní argumentace dává více příležitost reagovat na sdělení ihned.

**Odstranění resentimentů a prohlubování objektivity usuzování**

Resentiment můžeme označit jako předsudek. Dá se říci, že určitá část myšlení každého člověka se skládá z předsudků. Předsudky se tvoří částečně z vlastní zkušenosti a z částečně přejatých názorů. V některých oblastech života společnosti je člověk odkázán na stanoviska jiných lidí. Předsudky většinou vznikají zobecňováním osobních postojů. Používají se jako určitá klišé nebo šablony pro posuzování různých životních jevů. Existují v mnoha podobách. Často se s nimi setkáváme v souvislosti s lidmi jiných ras, náboženství, národnosti, společenských vrstev apod. Konkrétní příklad uvádí francouzský sociolog Girard. Podle jeho výzkumů se každý člověk průměrně ročně zajímá asi o 250 lidí. S jeho jednáním není průměrně spokojeno asi 10% lidí, tedy kolem 25 lidí. Podle názoru tohoto autora každý z těchto lidí ovlivní nejméně dvě další osoby. Celkově to znamená, že dalších 50 lidí může mít člověk „proti sobě“. Tito lidé jsou ovládáni resentimenty, aniž by dotyčnou osobu znali a přišli s ní do styku. Odstranit resentimenty nelze jen pouhým verbálním racionálním vysvětlováním. Jednou z účinných forem překonávání resentimentů je pozitivní myšlení, jednání a chování. Další cesta vede přes věcné úsudky o lidech, jevech a věcech kolem nás. Obecně si lze ukázat „metodickou“ cestu při vzniku vlastního úsudku či stanoviska. Uvedený postup se odehrává ve třech rovinách. První rovina se opírá o vědomosti o posuzované věci nebo záležitosti. Cílem je vyloučit určité nejasné dohady, zprávy z „druhé ruky“ apod. V druhé fázi jde o vytvoření obecného úsudku na základě ověření pozitivního poznání (klady) a negativního poznání (zápory) posuzované věci či záležitosti. Ve třetí fázi se tento úsudek srovnává s jinými úsudky a prověřuje se (pokud to jde) vlastními zkušenostmi. Teprve poté vzniká vlastní úsudek či osobní stanovisko. Schopnost usuzování je důležitým předpokladem nejen v komunikaci, ale i v pracovních záležitostech či v mezilidských vztazích.

**Umění naslouchat**

Lidé, kteří dovedou dobře naslouchat, jsou často stejně oblíbení jako ti, kteří dovedou dobře bavit druhé. Přitom naslouchání nevyžaduje tolik úsilí a aktivity. Snad vyžaduje více trpělivosti než mluvení a přirozeně i trochu kázně. Naslouchání je do jisté míry uměním. Naslouchání patří mezi základní prvky komunikačních procesů. Americký psycholog Steil zkoumal schopnost naslouchat partnerům v rozhovoru z hlediska četnosti použití v porovnání s ostatními prvky komunikace.

Naslouchání ve srovnání s ostatními komunikačními procesy

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pořadí učení** | **Naslouchání** | **Mluvení** | **Čtení** | **Psaní** |
| Používá se | 45% | 30% | 16% | 9% |
| Učí se | Nejméně | o něco déle | o dost déle | nejdéle |

Ze Steilových rozborů vyplývá, že naslouchání tvoří téměř polovinu z komunikačních procesů. Určitým paradoxem, na který Steil upozorňuje, je, že tuto dovednost se člověk prakticky v období školní přípravy neučí. Zůstává na jeho sociální přizpůsobivosti (na jeho motivaci), jak se v tomto směru chce dál zdokonalovat. V praxi existují profese, kdy je naslouchání klíčovou kompetencí pro výkon pracovní pozice. Určitým „vzorovým“ příkladem mohou být personální manažeři. Steil dále zkoumal mechanizmus procesu naslouchání. Základem procesu naslouchání podle Steila je vnímání. Člověk vjemy přiřazuje k cílům komunikačního procesu a hodnotí je. Vrcholem procesu naslouchání je příprava odpovědi, příprava na chování a jednání druhého neboli rozmýšlení taktiky. Bohužel mnozí lidé rádi poslouchají jen sami sebe. Tito lidé ale potřebují posluchače, kteří pozorně a s porozuměním sledují jejich sólové „výlevy“. Naslouchání je zajímavé a může být mnohým způsobem užitečné. Pozorné naslouchání zajišťuje přenos informací. Naslouchání signalizuje následující postoje jako je třeba zájem o osobu řečníka, trpělivost, ale také lhostejnost, odmítavost, povzbuzení k dalšímu pokračování v mluvení atd.

**Umění porozumět**

Při komunikaci máme co dělat s informováním druhých a přijímáním informací. Předávaní informace by měly být srozumitelné a pochopitelné, jinak je komunikace neúčinná. Umění porozumět podle německého psychologa Masera je možno chápat ve čtyřech oblastech: rozumět jiným, mít porozumění pro jiné, být chápán jinými a očekávat porozumění od jiných. Rozumět a chápat druhé v uvedeném smyslu slova často předpokládá jisté předběžné informace. Umění porozumět jiným, pochopit je v postatě ve schopnosti empatie, tj. ochotě vcítit se do situace a role druhých. Vedle schopností člověka je to také otázka jeho vůle a úsilí. V  praxi se lze v této oblasti cíleně zdokonalovat. Příkladem jsou tréninky citlivosti, které přináší zvýšené povědomí lidí směrem k jejich osobnostním vlastnostem, postojům a pocitům. Tyto tréninky vedou ke zlepšení dovedností naslouchání, tolerance a vnímání rozdílů mezi nadřízenými a podřízenými. Často se též praktikuje interpersonální komunikační trénink, kterého se například zúčastňují manažeři i pracovníci společně. Simulují se tak různé podoby písemné či ústní komunikace.

**Zvládat sebeovládání**

Neexistují žádné exaktní důkazy o tom, že člověk je od přírody agresivní. Přesto je u každého člověka určité nebezpečí agresivního chování. Švýcarský psycholog Schmid popisuje různé přístupy k této oblasti. Uvádí, že Freud a Lorenz připisují lidem vrozené pudy a doporučují „vybouřit“ nahromaděnou energii agresivními nebo nepřímo agresivními činnostmi. Tento autor dále uvádí Berkowitzovu teorii dvou forem lidské agrese. Agresivní jednání je simulováno očekáváním odměny nebo je vyvoláno reakcí na silná podráždění. Podle tohoto autora účinnou metodou předcházení této situace je neutralizace podráždění vyvolávající agresivitu. Pro člověka to v zásadě znamená reagovat na agresivní podnět neagresivně. Touto reakcí je otevřené, akceptující chování k partnerovi komunikace. Zatímco protiagrese vede často k eskalaci konfliktu, akceptace jednání může vést k „odzbrojení“ protivníka. Takové chování však vyžaduje sebeovládání. U řady profesí, např. manažerů, obchodníků, učitelů, je takové rozvážné chování často součástí profesní rutiny. Sebeovládání je důležitou součástí nejen při komunikaci mezi lidmi, ale i profesionality pracovníka v určitých pozicích. Nedostatek sebeovládání se stává stále více pro lidi určitým handicapem.

**Obejít se bez nervozity**

Nervozita je označována jako průvodní jev komunikace, zvláště když jde o důležité záležitosti. Lze proti nervozitě něco dělat? Dá se s ní žít? Je nervozita nemoc, která se dá tišit léky, nebo je jí člověk vydán napospas po celý život? Samozřejmě že téměř každý již slyšel o lécích, které nervy posilují, nebo dokonce mají odbourávat zábrany. Být odkázán na léky proti nervozitě však není nic dobrého. Proto bychom měli hledat jiné cesty. Nervozita je vnitřní neklid. Vnitřní neklid se však projeví nejen tehdy, je-li vyvolán stresem nebo vypjatými situacemi. Dá se říci, že nervozita je jakousi vnitřní rozpolceností člověka. Musíme si uvědomit, že nervozita může mít i pozitivní stránku. Je často spojena s přáním jít dál, vzchopit se, dosáhnout svých cílů. Pochází často z vnitřní nespokojenosti se současným stavem. Nervozita také často úzce souvisí se strachem. Nervozita může také být únik před odpovědností, únik před sebou samým. Abychom nervozitu odstranili, potřebujeme k tomu nejprve vnitřní odhodlání. Samo přání něco proti ní dělat nestačí. Kdo chce proti nervozitě úspěšně bojovat, musí poznat i přiznat si její příčiny.

**Překování ostýchavosti a zábran**

Zábrany v jednání člověka samy o sobě nejsou překážkou v komunikaci. Naopak někdy mohou být prospěšné. Psychologové došli k závěru, že jsou dvě skupiny lidí reagující ve vztahu k zábranám a nesmělosti různě. Introvertní lidé někdy mají sklony k pocitu méněcennosti, jsou defenzivní, náladoví, nedůvěřiví, vyčkávaví, pozorující atd. proto však nejsou nepříjemnými lidmi. Mají také své přednosti. Nejednají bez rozmyslu, nejsou slepě důvěřiví, nejsou bezstarostní. Extroverti naproti tomu preferují navazování kontaktů, jsou to navenek orientované osobnosti. Mnohé v životě berou snadněji, ale občas jim může chybět rozvážnost a zdrženlivost. Dá se říci, že nejsou tak „vybíraví“, když jde o kontakty s ostatními lidmi. Extrovertům se daří lépe překonávat zábrany, pokud se jimi vůbec zatěžují. Introverti musí bojovat se zábranami, protože to odpovídá jejich naturelu. Někteří psychologové zastávají názor, že introvertnost je vrozenou věcí. Jiní zastávají opačné názory. Lidé, kteří byli považováni za introverty a kteří se jimi dokonce sami cítili, navazují v určitých situacích přirozené kontakty. Téměř v každém člověku vězí touha po poznání druhých, po komunikaci, po sebevyjádření, uznání. Každý člověk se chce nějakým způsobem projevit, zúčastnit se, stát se aktivní. Určitou zábranou v komunikaci je nesmělost. Pokud se neprojevuje příliš výrazně, dá se s ní docela dobře žít. Nesmělí lidí jsou pak pokládáni za poněkud zdrženlivé. To se dokonce někdy ve společnosti oceňuje kladně.

**Zdvořilost vede k úspěchu**

Zdvořilost je chápána jako symptom jednání člověka, který reaguje příjemně na druhé, chápe je a třeba plní jejich drobná přání. Tvrdí se, že zdvořilost je vrozená nebo je vštípena výchovou. Někdy se naopak hovoří o tom, že zdvořilost je otázkou postojů a přesvědčení lidí. Může být součástí životního stylu. Může být i předstíraná, kdy určitý člověk vidí, že mu tento způsob jednání přinese určité výhody. Zdvořilost často souvisí se skromností a zdrženlivostí člověka. Zdvořilí lidé na rozdíl od egoistů, nestaví své já do popředí. Často funguje zdvořilost jako recept k pracovnímu a životnímu úspěchu. Je to zejména v situacích, kdy schopní lidé přidají ke svým dobrým pracovním výsledkům i zdvořilé chování. Nicméně obecně rozšířený názor je, že úspěšní bývají právě sobečtí lidé, prosazující se na úkor druhých. Zdvořilost by neměla být věci kalkulace, ale věcí srdce. Měla by se vyskytovat ve všech životních situacích, měla by činit lidem potěšení. Vyspělá společnost považuje zdvořilost za přirozenou normu jednání a chování svých členů.

**Postoj k partnerovi rozhovoru**

Osobní postoj vůči partnerovi v rozhovoru se projevuje v každodenních kontaktech člověka, na důležitých poradách nebo při významných jednáních. Základním pravidlem komunikace je uznávání partnera, pokud možno bezvýhradné. Kdo svého partnera akceptuje, zakládá již dobré předpoklady pro řešení eventuálních problémů. Tento postoj vyžaduje vstřícné chování. Někdy je dokonce nutno projevit pochopení i ve věcech, které jinak nelze jednoznačně akceptovat. K negativním projevům v komunikaci patří například hanění, poučování, obviňování, odsuzování, nezdůvodněná kritika, moralizování, nátlak, rozkazování, urážení, vyslýchání apod. Naproti tomu existují možnosti, které mohou komunikaci přivést do přijatelnějších kolejí. Např. lze partnera v rozhovoru pochválit, nabízet řešení problému, prokazovat pochopení, soucítění atd. Člověk jedná podle významu situace v komunikaci, který pro něj má. Ustrašeně, když se cítí být ohrožen. Rázně, když se cítí být v právu. Partner v komunikaci však může ze své strany vnímat jen to, co je mu prezentováno. Někdy může dojít ke zkreslení skutečné situace. Tato situace se pak nevnímá podle skutečnosti, ale prožívá se jako „reakce na reakci“. Přání a očekávání vydávaná za skutečnost, nereálná očekávání mohou vést v komunikaci ke klamným úsudkům a závěrům.

**Nemějte strach před diskuzemi**

Pojmy debata a diskuze se často používají ve stejném významu. V praxi však mezi nimi existují podstatné rozdíly. Debata je celek uspořádaných projevů a reakcí na ně. Diskuze je spíše vysvětlováním či výměnou názorů. Diskuze je důležitou součástí řešení pracovních a životních problémů. Komunikační procesy si prakticky nelze bez diskuzí představit. Platí staré dobré heslo, že kdo je dobře připraven se nemusí žádné diskuze obávat. Příprava na diskuzi začíná sběrem dat. Kdo není o věci informován neměl by se do diskuze pouštět. Na základě poznání problému je vhodné položit si před diskuzí několik otázek, promyslet si je a rozčlenit diskuzi do dílčích celků. Jde o otázky tohoto typu: O jaký problém jde? Jak se problém vyvíjel? Jak závažný je problém? Jaké jsou příčiny problému? Jaká řešení se již vyzkoušela? apod. Kdo se na diskuzi dobře připraví, vyhne se nepříjemným překvapením. Musí si ovšem zachovat chladnou hlavu, i když bude do diskuze zatažen neočekávaně. To platí i pro ty diskuze, na které se připravuje předem. Zajisté existují situace, které svádějí k tomu „vybouchnout“ nebo říci něco nevhodného. Když člověk takovou situaci pozná, je třeba zachovat klid. Ani nepříjemní a provokující partneři nesmí strhnout člověka k nepředvídaným reakcím.

**Uvedený přehled slabých mís v komunikaci mezi lidmi by měl vést k určitému pozastavení, zamyšlení**. Měli bychom se snažit, aby naše kontakty probíhaly lépe. V komunikaci s ostatními je vždy možno něco vylepšovat. Zvláště v pracovním životě se potkáváme s mnoha různými typy lidí. Autor této stati je názoru, že obecně narůstá agrese v mezilidských vztazích. Znalost lidí a způsoby efektivní komunikace je samozřejmě také věcí narůstajících životních zkušeností. Je nutno vždy začínat u sebe. Chovat se k lidem věcně, být jednoznačný ve formulaci názorů, požadavků. Dokázat snášet kritiku a negativní postoje druhých.

Uvedený **koncept řízení pracovního výkonu člověka je zde myšlen jako podnět k diskuzi**. Jeho úlohou je spíše zmapovat všechny dostupné faktory působící na pracovní výkonnost člověka. První rovinou jsou objektivní, často obtížně ovlivnitelné faktory vyplývající z podnikového života. Jedná se zejména o sociální klima a firemní kulturu, které představují hlavní rámcové podmínky pro určitý kvalitní výkon. Určitě není jen pouhou spekulací, že na podnik působí i okolní prostředí, tj. v odvětví ve kterém působí, stát se svými zákony či globální tendence v hospodářství apod. Řada faktorů ovlivňující pracovní výkon je vyloženě individuální povahy (kvalifikace, kompetence, osobnost, kondice) a daný člověk je může do jisté míry ovlivnit. V neposlední řadě je nutno uvažovat o podstatě žádoucího pracovního výkonu, o jeho měřitelnosti, o provázanosti s produktivitou práce a odměňováním pracovníků. Autor této statě se snažil do tohoto celého kontextu ještě dosadit **komunikační kompetence**. Ty jsou zde pojaty jako určitá **metakompetence**, sloužící jako nástroj k uplatnění ostatních faktorů pracovní výkonnosti jako je odbornost či osobnostní předpoklady. Právě komunikační kompetence (schopnost) člověka mu mnohdy umožňuje jednat adekvátně v pracovních situacích a vytěžit z nich maximum. Podle Veteškovo paradigmat (2011) jde do jisté míry o průřezovou, nadodbornou kompetenci, jejíž význam určitě poroste.

# Použitá literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Grada: Praha, 2005. ISBN 80-247-0469-2

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada: Praha, 1998. ISBN 80-7169-459-2

BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence. Portál: Praha, 2001. ISBN 80-7178-479-6

BENEŠ, M. Andragogika – filozofie – věda. Eurolex Bohemia: Praha, 2001. ISBN 80-86432-03-3

ČAPOUNOVÁ, J. Teze k lidskému kapitálu ve vysokém školství. Bankovní institut: Praha, 1999. (interní materiál)

DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury. Victoria Publishing: Praha, 1996. ISBN 80-7187-029-3

KUBEŠ, M. a kol. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Grada: Praha, 2004. ISBN 80-4312-178-5

LOMBARDO, M. For Your Improvement. Lominger: london, 2000. ISBN 0-9655712-8

MILLER, W. Venture capital and the structure of human capital. Working Paper no. 7012. National Bureau of Economic Research: Washington DC, 1998

MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Fraus: Plzeň, 2005. ISBN 80-7238-220-9

MUŽÍK, J. Edukace řídících dovedností. ASPI: Praha, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6

MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Wolters – Kluwer: Praha, 2012. (v tisku)

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press: Praha, 1995. ISBN 80-200-0625-719

PLAMÍNEK, J. Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu. Grada Publishng: Praha, 2004. ISBN 80-247-0671-7

PROKOPENKO, J., KUBR M. vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada Publishing: Praha, 1996. ISBN 80-7169-250-6

PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník, Portál:Praha, 2001. ISBN 80-7178-579-1

SCHMID, K. H. Psychologische Testverfahren im Personalbereich. Heyne Verlag: Köln, 1971. ISBN 3-613-12691-4

TURECKIOVÁ, M. Organizační chování. UJAK: Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2

VETEŠKA, J. a kol. Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání. Educa Servis: Praha, 2011. ISBN 978-80-87306-09-3

VETEŠKA, J. Proměny školního vzdělávání v biodromálním kontextu. Dashőfer: Praha, 2011. ISBN 978-80-86897-39-4