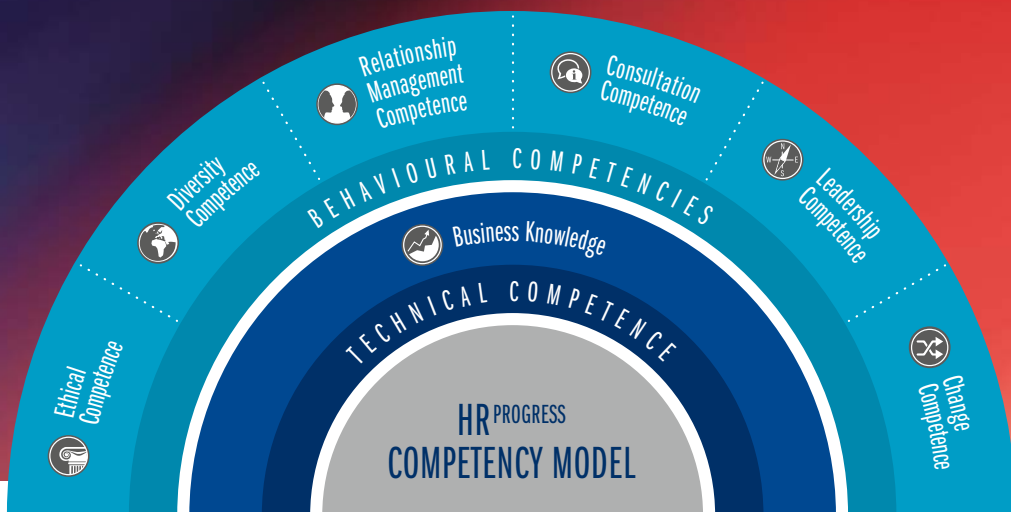




Během posledních desetiletí se nebyvale rozšířilo spektrum úkolů, které musí zvládnout personální management a spolu s tím se také zvýšily nároky na lidské zdroje. Zatímco dříve byla hlavní náplní personálních oddělení především administrativa, počínaje 70. léty minulého století se jejich pozornost začala přesouvat na zaměstnance a zaměstnankyně jakožto hlavní firemní zdroj. Osobní rozvoj tak nabyl zvláštního významu. Za posledních dvacet let se stále častěji ozývají požadavky na vytýčení strategické linie personální práce, hlavně proto, aby trvale přispívala k úspěšnému rozvoji firmy. Tento trend lze pozorovat též v zemích střední a východní Evropy, kde probíhal výzkum.



Kromě odborných znalostí o lidských zdrojích, je pro personální práci nezbytný i fundovaný přehled o podniku, oboru a podnikatelském prostředí – to je v našem modelu označeno jako **PODNIKATELSKÁ KOMPETENCE (Business Knowledge)** – což je v souladu s požadavkem, aby personální management přispíval k efektivnosti organizace. Přitom by měli pracovníci a pracovníce personálního oddělení neustále sledovat aktuální trendy a být schopni je aplikovat ve svém vlastním podniku. Ve svém úsilí zajišťovat trvalý rozvoj firmy je podnikatelská kompetence podporována strategií personální práce.

## PARTNER





K tomu, aby bylo možno úspěšně realizovat podnikatelské strategie, je v oblasti lidských zdrojů třeba výrazné **VŮDČÍ KOMPETENCE (Leadership Competence)**. Důležité jsou zejména následující aspekty. Jak může řízení lidských zdrojů účinně zvyšovat motivaci lidí? Jak lze pracovníky přimět ke spoluúčasti na rozhodovacích procesech? Dynamické a inovativní zapojení lidských zdrojů je přitom stejně důležité jako využívání podpůrných nástrojů řízení lidských zdrojů, například rozhovory se zaměstnanci, odměňování podle úspěšnosti a přímá komunikace při běžných pracovních činnostech.



**KOMPETENCE PRO ŘÍZENÍ ZMĚN (Change Competence)** znamená schopnost organizačně řídit a vést procesy změn a přechodů a přitom pomáhat ostatním vyrovnat se s jejich důsledky. Firmy musejí mít samy zájem na zajištění konkurenčních výhod pomocí inovativních zdrojů změn. Pracovníci řídicí lidské zdroje by vždy měli být mezi prvními, kteří plánují a uskutečňují organizační změny. Aktivní řešení problémů spojených s odporem, změnami chování a participací by proto mělo být pro řízení lidských zdrojů hlavními výzvami při úspěšné realizaci změn. Při této realizaci by se mělo úsilí obzvláště soustředit na vyjasňování nejasností, iracionalností a uklidňování emocí, které většinou organizační změny v podniku doprovázejí.



**KOMPETENCE VZTAHOVÉHO MANAGEMENTU (Relationship Management Competence)** označuje schopnost být nápomocen při vytváření účinných vztahů, které jako součást firemní kultury pomáhají uskutečňovat cíle a strategie oddělení nebo celého podniku. Proto by se měli pracovníci řízení lidských vztahů snažit zaměstnance zaujmout hlavně přímou komunikací s nimi. Jedním z hlavních cílů udržitelného řízení lidských zdrojů je pomáhat pracovníkům při budování sítě vztahů v celé organizaci, která je nutná pro výměnu znalostí a zkušeností.



**PORADENSKÁ KOMPETENCE (Consultation Competence)** se definuje jako schopnost poskytovat odborné vedení zainteresovaným subjektům v organizaci. Odráží tak zvyšující se zapojení liniových manažerů do řízení lidských zdrojů; toto zvýšení bylo možno pozorovat už od počátku devadesátých let minulého století. Vzhledem k tomu, že tento vývoj je spojen s měnícími se rolemi liniových manažerů a vedoucích lidských zdrojů, usnadňovat propojení těchto funkcí je klíčovým úkolem lidských vztahů.



**ETICKÁ KOMPETENCE (Ethical Competence)** se soustřeďuje na schopnosti dosáhnout toho, aby integrální součástí každé organizační a obchodní praktiky byly klíčové hodnoty integrity, a odpovědnost. Vzhledem ke zvyšující se globální i lokální konkurenci, a k tomu, že rychlé technologické změny, pohyby na trhu práce a demografické faktory vedou k intenzifikaci práce a k menší jistotě zaměstnanosti, volá se ve zvýšené míře zejména po kodifikovaných etických zásadách řízení lidských zdrojů.



**KOMPETENCE PRO ŘÍZENÍ DIVERSITY (Diversity Competence)** zahrnuje schopnost pracovníků řízení lidských zdrojů brát v potaz a hodnotit perspektivy i motivace všech stran. Pokud dovedete diverzitu správně řídit, je jisté, že přispívá k účinnosti a efektivitě práce organizace. Z tohoto pohledu může řízení lidských zdrojů hrát jednu z hlavních rolí při řešení problémů nerovného přístupu při přijímání, hodnocení, povyšování a odměňování pracovníků a pomoci tak dosáhnout větší výkonnosti diverzifikovaného pracovního týmu.

Máte-li zájem o výsledky našeho výzkumu nebo o výměnu zkušeností se kompetencemi řízení lidských zdrojů, napište nám na adresu: [pwoe@fh-wien.ac.at](mailto:pwoe@fh-wien.ac.at)

# KONTAKT



**BARBARA COVARRUBIAS VENEGAS**

Výzkumná pracovnice  
Vedoucí projektu, tým  
pro výzkum a výuku  
»HR<sup>PROGRESS</sup>« podporovaný  
městem Vídeň



**KATHARINA THILL**

Vědecká pracovnice,  
tým pro výzkum a výuku  
»HR<sup>PROGRESS</sup>« podporovaný  
městem Vídeň



**JULIA DOMNANOVICH**

Výzkumná pracovnice,  
tým pro výzkum a výuku  
»HR<sup>PROGRESS</sup>« podporovaný  
ný městem Vídeň