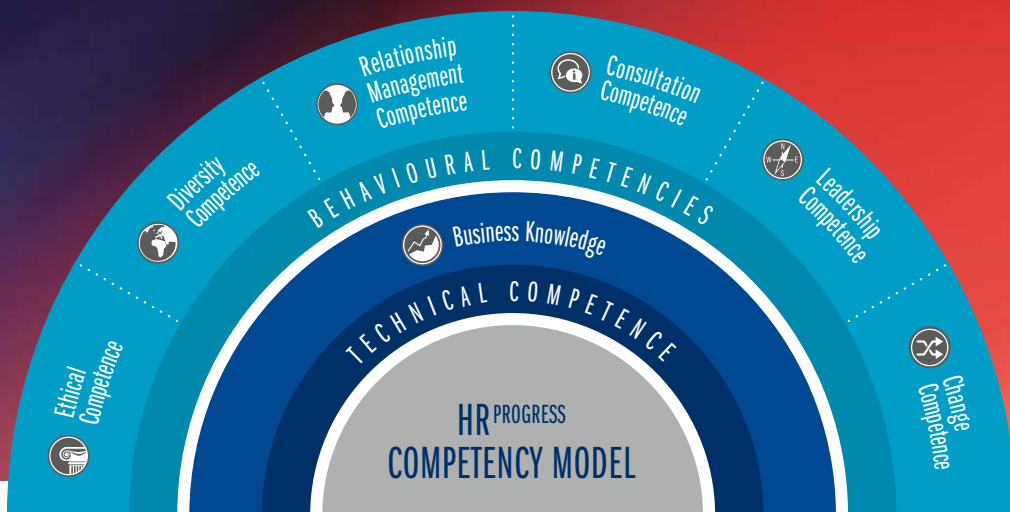




Počas posledných desaťročí sa rozšírilo spektrum úloh, ktoré musí zvládnuť personálny manažment a spolu s tým sa taktiež zvýšili nároky na ľudské zdroje. Kedysi bolo hlavnou náplňou personálnych oddelení predovšetkým administratíva, avšak začiatkom 70. rokov minulého storočia sa ich pozornosť začala presúvať na zamestnancov ako hlavný firemný zdroj. Osobný rozvoj tak nabral špecifický význam. Počas posledných dvadsiatich rokov sa stále viac vyžadujú požiadavky na vytýčenie strategickej línie personálnej práce, hlavne preto, aby trvale prispievala k úspešnému rozvoju firmy. Tento trend je možné pozorovať tiež v skúmaných krajinách strednej a východnej Európy.



Okrem odborných vedomostí o ľudských zdrojoch, je pre personálnu prácu dôležitý i fundovaný prehľad o podniku, odbore a podnikateľskom prostredí – to je v našom modeli označené ako **PODNIKATEĽSKÁ KOMPETENCIA (Business Knowledge)** – čo je v súlade s požiadavkou, aby personálny manažment prispieval k efektívnosti organizácie. Pritom by mali zamestnanci personálneho oddelenia neustále sledovať aktuálne trendy a byť schopní ich aplikovať vo svojom vlastnom podniku. Vo svojom úsilí zaisťovať trvalý rozvoj firmy je podnikateľská kompetencia podporovaná stratégiou personálnej práce.

PARTNER





K tomu, aby bolo možné úspešne realizovať podnikateľské stratégie sú v oblasti ľudských zdrojov potrebné výrazné **VODCOVSKÉ KOMPETENCIE (Leadership Competence)**. Dôležité sú predovšetkým nasledujúce aspekty. Ako môže riadenie ľudských zdrojov účinne zvyšovať motiváciu

ľudí? Ako možno pracovníkov prijať ku spoluúčasti na rozhodovacích procesoch?

Dynamicke a inovatívne zapojenie ľudských zdrojov je pritom rovnako dôležité ako využívanie podporných nástrojov riadenia ľudských zdrojov, napríklad rozhovory so zamestnancami, odmeňovanie podľa úspešnosti a priama komunikácia pri bežných pracovných činnostiach.



KOMPETENCIA PRE RIADENIE ZMIEN (Change Competence)

znamená schopnosť organizačne riadiť a viesť procesy zmien, prechodu a pritom pomáhať ostatným sa vyrovnávať s ich dôsledkami. Firmy musia mať samy záujem o zaistenie konkurenčných výhod pomocou

inovatívnych zdrojov zmien. Pracovníci riadiaci ľudské zdroje by mali byť vždy medzi prvými, ktorí plánujú a uskutočňujú organizačné zmeny. Aktívne riešenie problémov spojených s odporom, zmenami chovania participácie by preto malo byť pre riadenie ľudských zdrojov hlavnými výzvami pre úspešnú realizáciu zmien. Pri tejto realizácii by sa malo úsilie obzvlášť sústreďovať na vyjasňovanie nejasností, iracionálností a skludňovanie emocií, ktoré väčšinou organizačné zmeny v podniku sprevádzajú.



KOMPETENCIA VZŤAHOVÉHO MANAŽMENTU (Relationship Management Competence)

znamená schopnosť byť nápomocný pri vytváraní účinných vzťahov, ktoré ako súčasť firemnej kultúry pomáhajú uskutočňovať ciele a stratégie oddelení alebo celého podniku. Preto by

sa mali pracovníci riadenia ľudských vzťahov snažiť zamestnanca zaujať hlavne priamou komunikáciou s ním. Jednou z hlavných cieľov udržateľného riadenia ľudských zdrojov je pomáhať pracovníkom pri budovaní siete vzťahov v celej organizácii, ktorá je potrebná pri výmene vedomostí a skúseností.



PORADENSKÁ KOMPETENCIA (Consultation Competence) sa definuje ako schopnosť poskytovať odborné vedenie zainteresovaným subjektom v organizácii. Odráža tak zvyšujúce sa zapojenie líniových manažérov do riadenia ľudských zdrojov; toto zvýšenie bolo možné pozorovať už od

začiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia. Vzhľadom k tomu, že tento vývoj je spojený s meniacimi sa rolami líniových manažérov a vedúcich ľudských zdrojov, uľahčovať prepojenie týchto funkcií je kľúčovou úlohou ľudských vzťahov.



ETICKÁ KOMPETENCIA (Ethical Competence) sa sústreďuje na schopnosť dosiahnuť, aby integrálnou súčasťou každej organizačnej a obchodnej praktiky boli kľúčové hodnoty, integrita a zodpovednosť.

Vzhľadom ku zvyšujúcej sa globálnej a lokálnej konkurencie, a k tomu rýchle technologické zmeny, pohyby na trhu práce a demografické faktory vedú k integritácii práce a k menšej istote zamestnanosti. Vyžadujú sa vo zvýšenej miere predovšetkým kodifikované etické zásady riadenia ľudských zdrojov.



KOMPETENCIA PRE RIADENIE DIVERZITY (Diversity Competence)

zahrňuje schopnosť pracovníkov riadenia ľudských zdrojov brať do úvahy a hodnotiť perspektívy a motiváciu všetkých strán. Pokiaľ ste schopní diverzitu správne riadiť, je isté, že prispieva k účinnosti a efektívnosti práce organizácie. Z tohto pohľadu môže riadenie ľudských zdrojov hrať jednu z hlavných rolí pri riešení problémov nerovného prístupu pri prijímaní, hodnotení, povyšovaní a odmeňovaní pracovníkov a týmto tak dosiahnuť väčšiu výkonnosť diverzifikovaného pracovného tímu.

Ak máte záujem o výsledky nášho výskumu alebo o výmenu skúseností s kompetenciami riadenia ľudských zdrojov, napíšte nám na adresu: pwoe@fh-wien.ac.at

KONTAKT



BARBARA COVARRUBIAS VENEGAS

Výskumná pracovníčka
Vedúca projektu, tím
pre výskum a výučbu
»HR^{PROGRESS}« podporovaný
mestom Viedeň



KATHARINA THILL

Vedecká pracovníčka,
tím pre výskum a výučbu
»HR^{PROGRESS}« podporovaný
mestom Viedeň



JULIA DOMNANOVICH

Výskumná pracovníčka,
tím pre výskum a výučbu
»HR^{PROGRESS}«, podporova-
ný mestom Viedeň