



ÚROVEŇ KOMPETENCIÍ ZAMESTNANCOV V KONTEXTE S NAPŔŔNANÍM POŽIADAVIEK NORMY ISO 9001: 2015 A ISO 14001: 2014

Jaromíra VAŇOVÁ – Iveta PAULOVÁ – Edita HEKELOVÁ

THE COMPETENCY LEVEL OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT WITH FULFILMENT OF STANDARD ISO 9001: 2015 AND ISO 14001: 2014 REQUIREMENTS



ENVIRONMENTAL POLICY TOOLS '2016

ABSTRAKT

Vrcholové vedenie musí zabezpečiť, aby každý zamestnanec vedel, čo sa od neho očakáva (zodpovednosť) a čo je oprávnený robiť (právosť). Zároveň každý zamestnanec musí vedieť, čo je výstupom z jeho činností (aktivít). Úroveň kompetencií zamestnancov organizácie ovplyvňuje jej konkurencieschopnosť, naplňovanie stratégie a v súčasnosti priťahuje pozornosť podnikateľskej sféry. Účelom požiadaviek noriem ISO 9001:2015 aj ISO 14001:2014 je stanovenie zodpovednosti organizácie za určenie kompetencií (zodpovednosti a právomocí) a kompetentností (spôsobilostí) zamestnancov, ktorí ovplyvňujú jej výkonnosť. Predkladaný článok sa zaoberá implementáciou kompetenčného prístupu k riadeniu ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku. Prezентuje čiastkové výsledky realizovaného prieskumu v predmetnej oblasti v súvislosti s riešením projektu VEGA č. 1/0990/15 „Pripravenosť priemyselných podnikov na implementáciu požiadaviek noriem na systémy manažérstva kvality ISO 9001:2015 a systémy environmentálneho manažérstva ISO 14001:2014.“

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Kompetencia, kompetenčný model, výkonnosť, rozvoj zamestnancov

ABSTRACT

Top management must ensure that every employee knows what is expected of him (responsibility) and which is empowered to make (the power). At the same time, each employee must know what is the outcome of its activity (activities). Level of employee competencies in an organisation influences the competitiveness of a company, fulfilment of a strategy and in the present attracts the attention of the business environment. Purpose of norm ISO 9001:2015 and ISO 14001:2014 requirements is setting the responsibility of organization for setting the employees competencies, which influences the company performance. The paper deals with implementation of competencies approach to human resource management in the organisations at Slovakia. The paper presents partial results of research realized in the context with solution of VEGA No 1/0990/15 „The readiness of industrial enterprises to implement the requirements of standards for quality management systems ISO 9001:2015 and environmental management systems ISO 14001:2014.“

KEY WORDS: Competency, competency model, performance, employee development

Úvod

Cieľom každej organizácie je komplexne podporovať jej celkové fungovanie. Systém manažérstva organizácie vychádza z nastavenia hodnôt a pravidiel organizácie, vypracovania organizačnej štruktúry, riadenia zdrojov, identifikácie procesov a výkonnosti. Ľudské zdroje v organizácii prechodom na znalostnú spoločnosť získalo významné postavenie. Ľudia nadobúdajú význam najdôležitejšieho zdroja a nosného faktora produkcie, sú nositeľom znalostí. Využitie disponibilných zamestnancov a riadiacich pracovníkov s ich schopnosťami, zručnosťami a potenciálom, predstavuje kľúčový faktor úspechu organizácie.

Počas ostatných tridsiatich rokov sa využívanie kompetencií stalo prirodzenou praxou v práci s ľudskými zdrojmi, používanou od riadenia výkonnosti až po stanovovanie odmien. (Effron, Ort, 2011)



Požiadavky noriem ISO 9001:2015 a ISO 14001:2014 v oblasti kompetencií

Podľa požiadaviek normy ISO 9001:2015 „Vrcholový manažment musí zabezpečiť, aby sa v organizácii prideliť, komunikovala a pochopila zodpovednosť a právomoc za relevantné roly. (ISO 9001:2015) a v súlade s ISO 14001:2014 čl. 5.3. „Vrcholový manažment musí zabezpečiť ustanovenie a komunikovanie zodpovednosti a právomoci pre relevantné roly v rámci organizácie“. (ISO 14001:2014)

Pracovnú rolu môžeme chápať ako súhrn pracovných povinností, úloh ako aj právomoci a zodpovednosti, ktorá sa vzťahuje k jednotlivým pracovným miestam. Ich vymedzenie sa väčšinou nachádza v popise pracovného miesta, pracovných inštrukciách a pod. Dôležitý je súlad medzi zodpovednosťou a právomocou u jednotlivých rolí a informovanosť zamestnancov, ktorí majú tieto role naplňať.

Organizácia musí podľa normy ISO 9001:2015 článok 7.2, „určiť potrebné kompetencie osoby (osôb), ktorých práca je riadená organizáciou a má vplyv na výkonnosť a efektívnosť systému manažmentu kvality. Ďalej musí zaistiť, aby tieto osoby boli kompetentné na základe vhodného vzdelania, výcviku alebo skúseností.“ (ISO 9001:2015) a v súlade s ISO 14001:2014 čl.7.2, „Organizácia musí určiť nevyhnutnú kompetentnosť osoby (osôb) pracujúcej pod riadením, ktorá ovplyvňuje environmentálne správanie a schopnosť plniť jej záväzné požiadavky a zabezpečiť, že tieto osoby sú kompetentné na základe patričného vzdelania, prípravy a skúseností.“ (ISO 14001:2015).

Kompetencie zamestnancov by mali byť dostatočné na dosahovanie cieľov organizácie. Organizácia sa musí zamerať na pravidelné hodnotenie a stanovovanie kompetencií zamestnancov, realizovať analýzu a preskúmavanie znalostných potrieb organizácie a v nadväznosti na tieto zistenia realizovať vzdelávanie a výcvik svojich zamestnancov. Organizácia by mala stanoviť aké kompetencie sú nevyhnutné pre zabezpečenie jej činnosť na napĺňanie jej stratégie a dosiahnutie súčasných aj budúcich cieľov.

Kompetencie a kompetenčný prístup

Kompetencie (definovanie zodpovednosti a právomoci pre požadované roly) vyúsťujú do kompetentností (spôsobilosti) pre rozvoj ľudských zdrojov. Kompetenčný prístup je vybudovaný na prijatí kompetencií, ako základného kameňa pre oblasti náboru zamestnancov, hodnotenie výkonu, rozvoja a tréningov a plánovanie kariéry zamestnancov. Kompetencie (spôsobilosti) môžeme vyjadriť ako potrebné správanie. Definícia kompetencie (ako spôsobilosti) predstavuje súbor zručností, vedomostí a schopností potrebných na úspešné zvládnutie rolí a úloh. (Kucka, Maníková, 2001). Dosiahnutím kompetentnosti ako spôsobilosti je možné prideliť kompetentnosť ako právomoc.

Kompetencia je z psychologického hľadiska spôsobilosť, kvalifikácia, schopnosť vykonávať nejakú činnosť, úkony. Kubeš a kol. (2004) vymedzujú kompetenciu ako množinu správania pracovníka, ktorú musí v danej situácii použiť, aby kompetentne zvládol jeho úlohy.

Po identifikovaní a definovaní kompetencií nastáva tvorba kompetenčných modelov pre jednotlivé pracovné pozície. Kompetenčný model obsahuje set vybraných kompetencií, ktoré sú usporiadané podľa určitého kľúča do logickej štruktúry a vzájomných súvislostí.

Kompetenčný model sa dá chápať aj ako most medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce. Mal by teda efektívne prepojiť business stratégiu s personálnou stratégiou. Samotný kompetenčný model nie je cieľom, ku ktorému by sme mali smerovať, je iba prostriedkom k dosahovaniu cieľov podniku, ktorými sú zvyšovanie efektivity a výkonnosti. (Horváth, 2007)

Kompetenčný model možno charakterizovať aj ako opisný nástroj, ktorý určuje vedomosti, zručnosti, osobné vlastnosti ako aj správanie potrebné k efektívnemu dosahovaniu úloh v organizácii až po dosiahnutie strategických cieľov. (Porvazník a kol. 2013).

S kompetenciami a využívaním potenciálu zamestnancov je úzko spojené aj riadenie na základe jednej v súčasnosti z najvyužívanejších manažérskych teórií Balance Scorecard. Podchytením tzv. mäkkých faktorov, ako napr. intelektuálny kapitál, orientácia na zákazníka, rozširujú z finančných veličín rámec relevantných aspektov úspechu organizácie. Tým sa umožňuje zohľadňovanie aj nemonetárnych a nekvantifikovateľných faktorov.

Organizačné výkony sú zohľadňované zo štyroch uhlov pohľadu: z finančnej perspektívy, zákaznickej perspektívy, interných organizačných procesov ako aj perspektívy učenia a rastu. (Kaplan, Norton, 2005)

Perspektíva učenia a rastu, resp. inovačná perspektíva sa zaoberá schopnosťou organizácie utvoriť aktuálnu znalostnú základňu, aby zostala konkurencieschopnou. R. S. Kaplan a D. P. Norton rozlišujú pri nej tri hybné sily, kompetenciu, resp. potenciál zamestnancov, technologickú infraštruktúru a pracovnú klímu. Aby ostatné tri perspektívy optimálne dopĺňala musí sa investovať do týchto troch hybných síl. V kategórii „kompetencia



zamestnancov“ to môže napr. znamenať investovanie do ich ďalšieho vzdelávania. BSC zdôrazňuje zásadný vplyv zamestnancov na dlhodobú výkonnosť organizácie.

Metodológia výskumu

V rámci riešenia výskumnej úlohy VEGA sme v počiatočnom štádiu využili sekundárny výskum. Štúdium dostupných dokumentov, výskumných správ, odbornej literatúry ako aj noriem ISO 9001: 2015 a ISO 14001: 2014

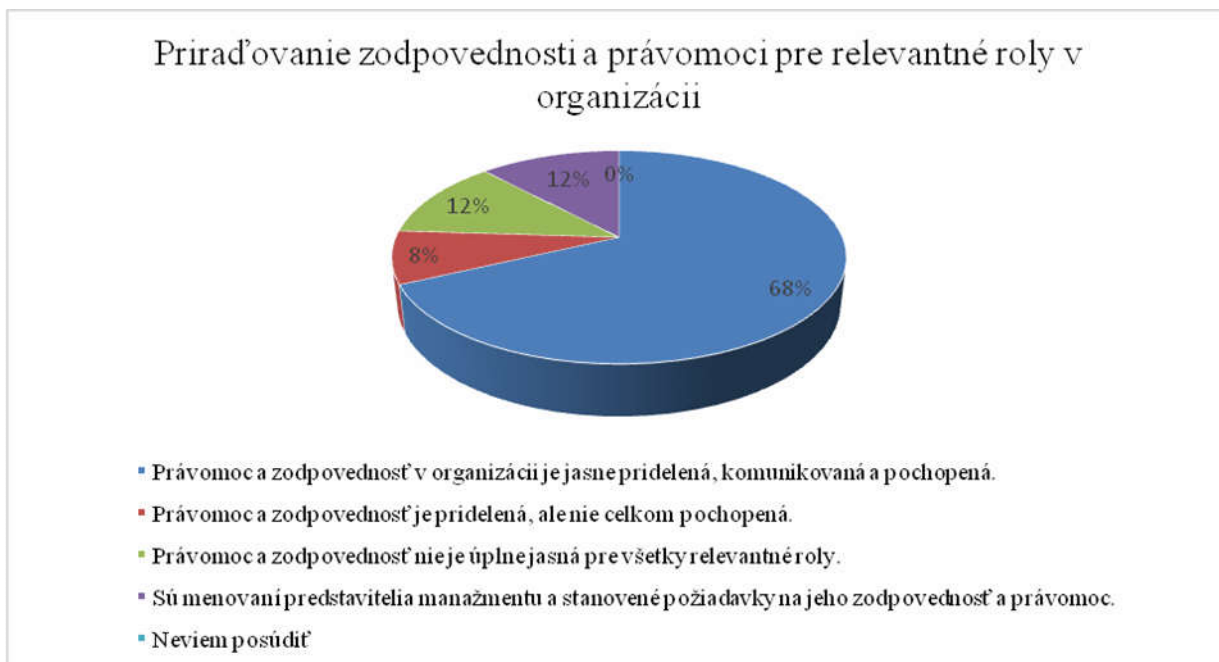
Získané informácie nám následne utvorili východiskovú základňu pre zostavenie vlastného dotazníka., ktorý obsahoval oblasti v súlade s požiadavkami ISO 9001: 2015 a ISO 14001: 2014. Čiastkové výsledky zo spracovania tohto dotazníka, týkajúce sa kompetencií, uvádzame ďalej.

Výsledky realizovaného prieskumu

Pri spracovávaní získaných údajov z vyplnených dotazníkov sme sa snažili prehľadne zosumarizovať údaje z jednotlivých otázok. V tomto článku uvádzame čiastkové výsledky a odpovede na otázky týkajúce sa kompetencií, vzťahujúce sa k článku 7.2 normy ISO 9001:2015. Pri odpovediach na prvé tri uvádzané otázky nebol podstatný rozdiel medzi strednými a veľkými organizácie, preto ich uvádzame súhrnne.

Graf č. 1 názorne zobrazuje odpovede na otázku priradovania zodpovednosti pre relevantné roly v organizácii, 68% respondentov odpovedalo, že právomoc a zodpovednosť je jasne pridelená, komunikovaná a pochopená.

V prieskume, v rámci riešenia predchádzajúceho projektu v roku 2011, realizovaného na vzorke 84 priemyselných podnikov v SR sme zistili, že iba 51% respondentov malo v tej dobe vytvorený kompetenčný model. Aj na základe tohto si dovoľujeme tvrdiť, že situácia v oblasti kompetenčného prístupu sa v podnikoch na Slovensku sa v tejto oblasti pomaly zlepšuje.

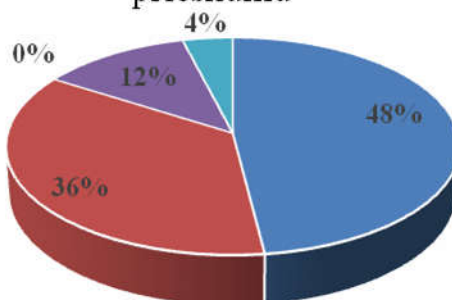


Obr.1 Priradovanie zodpovednosti a právomoci pre relevantné roly v organizácii

Ďalej respondenti odpovedali na otázku prístupu k rozvoju zamestnancov v organizácii, čiastkové výsledky sú znázornené na obr. 2.

Za pozitívne možno považovať, že žiadny z respondentov neoznačil odpoveď „Plány vzdelávania neobsahujú výcvik z oblasti kvality“

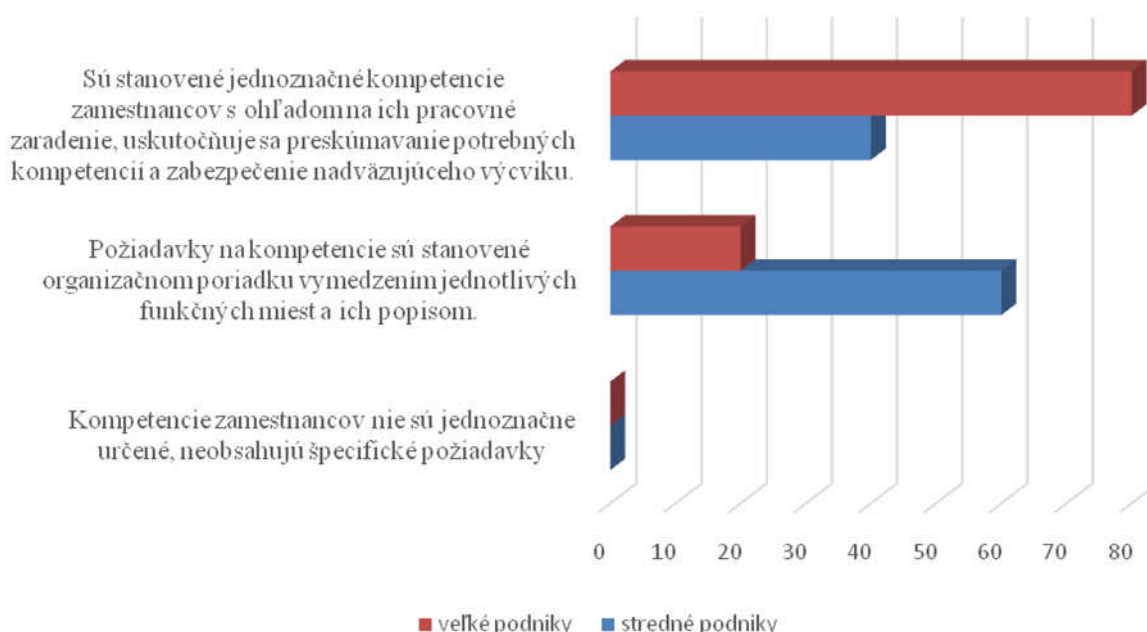
Prístup k rozvoju zamestnancov v organizáciách zapojených do prieskumu



- Organizácia realizuje výcvik zamestnancov a pravidelne vykonáva hodnotenie pre zefektívnenie výcvikových rozhodnutí, na základe systematického zberu informácií o procese riadenia vzdelávania.
- Výcvik zamestnancov je realizovaný na základe plánu vzdelávania, s ohľadom na pracovné zaradenie.
- Plány vzdelávania neobsahujú výcvik týkajúci sa oblasti kvality
- Výcvik zamestnancov je realizovaný na základe plánu vzdelávania, ktorý vyplýva z požiadaviek platných zákonov a predpisov.

Obr.2 Prístup k rozvoju zamestnancov v organizáciách

Určenie kompetencií zamestnancov vplyvajúcich na výkonnosť organizácie (údaje sú v %)



Obr.3 Určenie kompetencií zamestnancov vplyvajúcich na výkonnosť organizácie

V odpovediach na otázku týkajúcu sa určovania kompetencií zamestnancov vplyvajúcich na výkonnosť, bol rozdiel medzi strednými a veľkými podnikmi, preto sme súbor rozdelili. Zo stredných podnikov až 80% uviedlo, že požiadavky na kompetencie sú stanovené v organizačnom poriadku a popisom jednotlivých



funkčných miest. Z veľkých podnikov 60% uviedlo, že na jednoznačne stanovené kompetencie sa uskutočňuje preskúvanie potrebných kompetencií a zabezpečenie nadväzujúceho výcviku.

Po analýze a vyhodnotení výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že podniky na Slovensku sa snažia venovať pozornosť zamestnancom a ich kompetentnosti, rozdiel je v medzi strednými a veľkými podniky, ale na dosiahnutí optimálneho stavu je potrebné ešte pracovať. Na naplnenie požiadaviek normy ISO 9001:2015 a ISO 14001:2014 sa musia najmä na prepojenie zadefinovaných kompetencií na ich rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Podnety na zlepšenie

Ak má organizácia zadefinované kľúčové kompetencie, mala by sa snažiť tieto kompetencie udržiavať a rozvíjať u všetkých manažérov na jednotlivých stupňoch riadenia ako aj u jednotlivých zamestnancov. V tejto súvislosti vzniká otázka, ako najúčinnším spôsobom zistiť úroveň rozvinutia danej kompetencie u konkrétnych jednotlivcov.

Hodnotenie zamestnancov, ktoré svojou podstatou predstavuje kvalitatívne zhodnotenie výkonu a osobných prínosov zamestnancov, môže tiež poslúžiť ako nástroj na identifikovanie úrovne kompetencií. Do akej miery výsledok odkryje úroveň naplňovania jednotlivých kompetencií, je determinované nastavením kritérií toho ktorého hodnotiaceho systému.

Po úspešnej identifikácii úrovne kompetencií na jednotlivých pracovných pozíciách spoločnosti, nasleduje zosumarizovanie slabých miest a vytvorenie individuálnych plánov rozvoja, vyvstáva tu otázka procesného zabezpečenia rozvoja kompetencií zamestnancov na jednotlivých hierarchických úrovniach a pracovných pozíciách.

Manažment by mal v pravidelných intervaloch:

- prehodnocovať kompetencie pracovníkov s ohľadom na ich pracovné zaradenie, nevyhnutné k zabezpečeniu súčasných a budúcich potrieb,
- vykonávať analýzy a preskúvanie potrieb znalosti organizácie a potrebných kompetencií a zabezpečenie výcviku vyplývajúceho z požadovaných, budúcich potrieb
- sledovať externé a interné aspekty, ktoréíi vplývajú na zmenu kompetencií zamestnancov.

Záver

Kompetentní a kvalifikovaní zamestnanci sú nevyhnutnou podmienkou pre implementáciu systému manažérstva organizácie, kde kľúčovú oblasť zohráva kvalita a environment.

Aby kompetencie a kompetenčný model boli z hľadiska funkčnosti plne využívané je potrebné, aby bol pri ich tvorbe zapojený aj vrcholový manažment. Úlohou manažérov na strategickej úrovni je nie len myšlienku kompetencií prijať, ale aj aktívne používať a podporovať na nižších manažérskych úrovniach a u ostatných zamestnancov.

Kompetencie je možné rozdeliť na niekoľko zložiek, aby bolo možné spätne, alebo skôr perspektívne, definovať oblasti rozvoja kompetencií. Oblasť rozvoja týchto kompetencií bude závislá jednak od úrovne už dosiahnutej úrovne tej ktorej zložky kompetencie, potrebnej na požadovaný pracovný výkon podľa determinovaného začlenenia v rámci organizačnej štruktúry. Zároveň bude ovplyvnená možnosťami vzdelávania poskytovanými organizáciou samotnou, ako i možnosťami ohraňenými schopnosťou samovzdelávania jednotlivých zamestnancov. (Vaňová, Gyurák Babel'ová, 2011)

Nastavenie a implementácia systémov zabezpečujúcich správny výkon smerom k plneniu podnikových cieľov a predsavzatí je azda najkomplikovanejšia oblasť manažérskej činnosti.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- EFFRON, M., ORT M. 2011: *Rýchly talent manažment*. Bratislava: Estone Books. ISBN 978-80-8109-168-1
- HORVÁTH, L. 2007: *Kompetenční model a řízení podle kompetencí*, Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů ročník XIII. N 5
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2005: *Balanced scorecard*, Strategický systém měření výkonnosti podniku, Management Press, Praha 2005, ISBN 80-7261-124-0 s. 267
- KOCIANOVÁ, R. 2010: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažerske competence- způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9



- KUCKA, M., MANÍKOVÁ, J. 2001: *Rozvíjanie manažérskej kompetencie* Vydavateľstvo Nadácia City University Bratislava, rozsah str. 51, ISBN 80-89045-06-5
- PORVAZNÍK, J. a kol. 2013.: *Celostná manažérska kompetentnosť- potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-3602-8
- ZGODAVOVÁ, K. and SLIMÁK, I. 2011: "Focus on success", *Quality Innovation Prosperity*, XV/1 - 2011, pp. 1 – 4, [online] Available at: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/36>, Accessed 18 July, 2013.
- STN EN ISO 9001:2016 Systém manažérstva kvality. Požiadavky. SÚTN, Bratislava 2016.
- STN EN ISO 14001:2015 Systém environmentálneho manažérstva. Požiadavky. SÚTN, Bratislava 2015
- VAŇOVÁ, J., GYURÁK BABELOVÁ, Z. 2011: *Managerial competencies and purpose of their assessment*. In *INTERCATHEDRA*. No 27/3 (2011), s.70-74. ISSN 1640-3622.

ADRESY AUTOROV

Doc. Ing. Jaromíra VAŇOVÁ, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta STU so sídlom v Trnave, Ulica Jána Bottu č. 2781/25, SK-917 24 Trnava, Slovenská republika

Doc. Ing. Iveta PAULOVÁ, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, pracovisko Bratislava, Panónska cesta 17, SK-851 04 Bratislava, Slovenská republika

Prof. Ing. Edita HEKELOVÁ, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, pracovisko Bratislava, Panónska cesta 17, SK-851 04 Bratislava, Slovenská republika

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.