

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout vhodné vzdělávací aktivity, které by mohly vést ke zvýšení kompetentnosti řídicích pracovníků firmy Man – Tech Trading a.s.

Bakalářskou práci jsem strukturoval do dvou částí. V první části – teoretické, jsem definoval základní pojmy spadající do tématu mé bakalářské práce. Ty by měly přispět k uvedení do problematiky a seznámení se s nejrůznějšími názory a poznatky o manažerských kompetencích a také se vzděláváním manažerů v současnosti

V analytické části bakalářské práce jsem pak analyzoval současný stav kompetentností řídicích pracovníků firmy Man – Tech Trading a.s. Poté jsem na základě této analýzy navrhnul vhodné vzdělávací aktivity pro manažery firmy Man-Tech.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of my bachelor's thesis was to make a proposal of suited educational activities, which could lead onward to increase of the managerial competences of managers in Man-Tech - Joint Stock Company.

I structured the bachelor's thesis in two parts. In first part - the analytic part I defined the basic notions which come within the ambit of my bachelor's thesis. They have had contribute to the questions and getting acquainted with various ideas and findings about managerial competences as well as with the present-day managerial education.

In analytic part of my bachelor's thesis I analysed present-day condition of management qualifications at Man-Tech Trading – Joint Stock Company. Then - In terms of this analysis I propounded suited educational activities for managers at Man-Tech.

Poděkování

Je mou milou povinností tímto poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Matoškové za odborné vedení, cenné rady a užitečné připomínky při zadávání, rozboru a zpracování mé bakalářské práce.

Rovněž bych chtěl poděkovat za ochotu a solidaritu managementu firmy Man – Tech Trading a.s. Především pak svému externímu konzultantovi panu Michalu Marešovi, který mi ze svého postu ředitele obchodní divize ve Bzenci byl nápomocen formou konzultací potřebných pro řešení mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu a zdroje citoval.

Ve Zlíně 6. 5. 2005

.....

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala bakalářská práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž informace byly v práci využity, **souhlasí** se zapůjčením práce třetí straně.

Ředitel Obchodní divize Man-Tech
Trading a.s. Bzenec
Michal Mareš

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI.....	9
1.1 ROZDĚLENÍ MANAŽERŮ V ORGANIZAČNÍ HIERARCHII.....	11
1.2 MANAŽERSKÉ ROLE	12
1.2.1 Interpersonální role	13
1.2.2 Informační role	13
1.2.3 Rozhodovací role	14
1.3 KRITÉRIA PRÁCE MANAŽERA.....	16
1.3.1 Kritéria výkonnosti.....	16
1.3.2 Kritéria procesní.....	17
1.3.3 Chování manažera.....	17
2 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	19
2.1 KOMPETENTNOST MANAŽERA	20
2.1.1 Hrát roli vzoru pro ostatní.....	21
2.1.2 Znat sebe sama	21
2.1.3 Soustavně se vzdělávat.....	21
2.1.4 Mít potěšení ze změny	22
2.1.5 Mít vizi	22
2.1.6 Správně komunikovat a být „opravdový“	22
2.1.7 Pozitivně myslet a umět se nadchnout	22
2.1.8 Tři pilíře kompetentnosti manažera	23
2.2 EVROPSKÉ STANDARDY ZPŮSOBILOSTI MANAŽERA	26
2.2.1 Model manažerských kompetencí vypracovaný MCI.....	26
3 VZDĚLÁVACÍ METODY MANAŽERŮ V ČR.....	28
3.1.1 Rozvoj manažera.....	28
3.1.2 Vzdělávání manažerů – metody vzdělávání.....	29
3.1.3 Vyhodnocování vzdělávání.....	31
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST.....	33
4.1 FORMULACE HYPOTÉZ.....	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY MAN – TECH TRADING A.S.	36
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	37
5.1.1 Obchodní divize Bzenec	40
5.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	41
6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	49
7 DOPORUČENÍ.....	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56

SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Lidé, jejich myšlení i způsob jejich vedení, v dnešní době stále více ovlivňují výkonnost podniku. A protože pouze dostatečně kvalifikovaní manažeři mohou dělat správná rozhodnutí a vést celý podnik tím správným směrem, zaměřil jsem se ve své práci na kompetentnost těchto řídicích pracovníků a také na možnosti jejich dalšího rozvoje.

Jak již z názvu mé práce - Analýza manažerských kompetencí řídicích pracovníků firmy Man – Tech Trading a.s. - vyplývá, je jejím hlavním cílem navrhnout vzdělávací aktivity, které by mohly vést ke zvýšení kompetentnosti řídicích pracovníků firmy Man – Tech Trading a.s.

Mým hlavním důvodem pro výběr tohoto tématu bylo, že mě dané téma opravdu oslovilo. Domnívám se, že v dnešní době si čím dále tím více firem uvědomuje, že hlavně lidé (zaměstnanci) nejvíce ovlivňují konkurenceschopnost podniku. To co je podle mého názoru ve vyspělém západním světě už naprosto běžné, tedy investice do lidských zdrojů, se pomalu začíná objevovat i v naší republice a řada našich velkých firem tomu začíná věnovat pozornost. Ale ne jenom že si to uvědomují, ale začínají se podle toho také chovat.

Bakalářskou práci budu strukturovat do dvou částí. V první části – teoretické, budu definovat základní pojmy spadající do tématu mé bakalářské práce, které by měli přispět k uvedení do problematiky a seznámení se s nejrůznějšími názory a poznatky o manažerských kompetencích a také se vzděláváním manažerů v současnosti.

V další části – praktické, provedu zhodnocení současného stavu kvalifikace manažerů ve firmě Man – Tech Trading a.s. Na základě těchto analýz pak navrhnou vhodné vzdělávací aktivity řídicích pracovníků ve firmě Man – Tech Trading a.s.

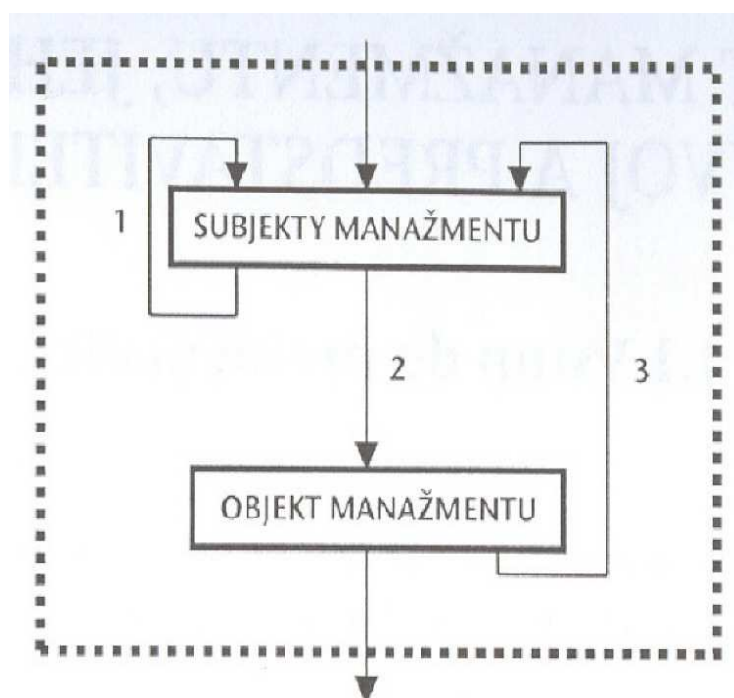
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI

Abych se o celém tématu dozvěděl co nejvíce, musím se na něj podívat ze všech úhlů pohledu. Proto se seznámím s nejrůznějšími klíčovými pojmy tohoto tématu a uvedu jejich definici.

Prvním pojmem, který s tématem souvisí je management. Pokud nahlédneme do světové i naší literatury, můžeme najít doslova stovky vysvětlení smyslu či definicí pojmu management.

Obecně můžeme definovat management jako soustavu poznatků o informačních aktivitách subjektů managementu vyplývajících z řídicích funkcí a využívání v jejich komunikačním působení na objekt managementu. [11, s. 24]



1 – soustava poznatků

subjektů

managementu

2 – praktické

využívání

poznatků subjekty

managementu

3 – hodnocení

využívaných

poznatků, jejich

doplňování a korigování

Obr. 1. Grafické zobrazení subjektů a objektů Managementu[11, s. 26]

Jiná definice například vymezuje management takto: „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [3, s. 24]

Můžeme také říci, že management je soustava poznatků o informačně-komunikačním procesu působení subjektů managementu na objekt (pracovních procesů v organizaci), přičemž výsledek tohoto působení závisí na:

1. Na odborné zdatnosti subjektů managementu – jejich vědomostí o plánování, organizování, kontrolování ale i dalších znalostí.
 2. Na sociální zralosti subjektů managementu – jejich vlastností, postojů a hodnot, které vyznávají.
 3. Na praktické zručnosti subjektů managementu – jejich praktických zručnostech (schopnostech) využívat svoje vědomosti a vlastnosti v praxi.
- [11, s. 43]

Porvazník [11, s. 52] uvádí, že kvalita řízení je tím vyšší, čím rozvinutější je kompetentnost řídicích subjektů, jejich odborná zdatnost (rozumnost), praktická zručnost (šikovnost) a sociální zralost (moudrost). Vyšší úroveň v kompetentnosti řízení má předpoklad dosáhnout každý duševně zdravý člověk, který je schopný se vzdělávat a využívat získané poznatky v praxi.

Všechny subjekty managementu, účastníci se řízení, musejí být kompetentní. Ale já se ve své práci zaměřím na řídicí pracovníky, kteří se v praxi označují za manažery. A proto se dále budu věnovat vymezení pojmu manažer.

Termínu manažer se začalo používat především k „označování osob, které zodpovídají za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o společenské neziskové organizace.“ [12, s.21]

Prokopenko a Kubr [12, s. 21] uvádí, že „Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.“

Manažeři odpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování organizace jejím vlastníků. Pojem manažer se rozšířil ze soukromé sféry do nejrozličnějších oblastí. Jedním z důvodů byla potřeba využití přístupů a zkušeností podnikatelského sektoru při zvyšování efektivnosti a účinnosti dalších sektorů.

Co je manažerovým úkolem?

Zatímco v manuální práci je úkol vždy daný, pro manažery je první otázkou zjistit, co je jejich úkolem, aby se mohli soustředit jen na tento úkol a eliminovat vše ostatní, alespoň do možné míry. To s sebou nese také nutnost definovat úkol. „Manažeři totiž odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažera v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.“ [3, s. 26]

Když je úkol definován, můžeme přejít k následujícím bodům - náplni práce manažera:

- odpovědnost manažerů za jejich vlastní přispění
- nepřetržité inovace v pracovní náplni manažera
- nepřetržité učení a výuka druhých

1.1 Rozdělení manažerů v organizační hierarchii

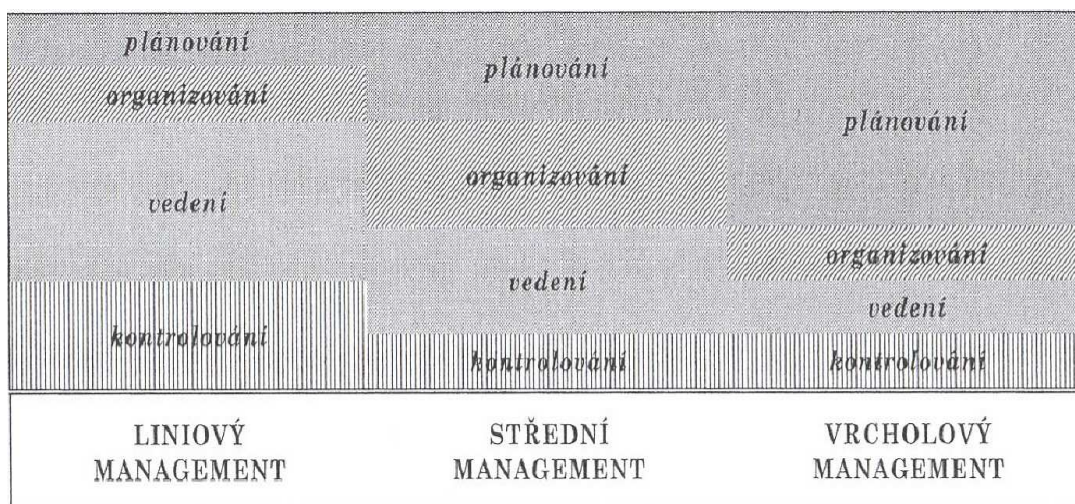
Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

Linioví manažeři se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu. [3, s. 26]

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí oboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle ve vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. [3, s. 26]

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. [3, s. 26]

V různých typech organizací se setkáme s různými variacemi tohoto základního rozdělení manažerů. Jsou to velké organizace, které se dělí na divize a ty na další jednotky, přičemž jednotlivé úrovně řízení jsou mnohem širší, než je tomu u běžné výrobní firmy. V malých firmách zase často chybí střední úroveň řízení, protože její existence je zbytečná. [3, s. 27]



Obr. 2. Rozdělení času věnovaného manažery svým povinnostem na různých úrovních managementu [3, s. 27]

1.2 Manažerské role

Podíváme-li se na činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika rolích vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy. Obecně můžeme říci, že manažeři zastávají tyto následující role: interpersonální, informační a rozhodovací.

1.2.1 Interpersonální role

V mezilidských vztazích vystupuje manažer v rolích jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel

Představitel reprezentuje organizaci. Generální ředitel přichází na setkání nových pracovníků, zahajuje provoz nové filiálky a účastní se charitativních akcí pořádaných firmou. V této roli vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Úkol by snadno zvládnul některý z jeho zástupců nebo dokonce jejich podřízených. To co však přítomní nejvíce oceňují a co se pro ně stává stimulem do další práce, je právě to, že přišel generální ředitel osobně. [3, s. 27]

Vedoucí

Manažer vystupuje v roli jako vedoucí ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se své podřízené motivovat a usměrnit je tak v jejich práci. Zároveň se snaží vysledovat jejich silné stránky, stejně jako nedostatky a uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají plnit.

Spojovatel

Tuto roli vykonává manažer v kontaktech s jinými manažery na určité úrovni v organizaci nebo mimo organizaci. Jeho důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

1.2.2 Informační role

Informace pro manažery, ostatně jako pro všechny ostatní pracovníky disponujícími znalostmi, sloužící jejich práci jsou velmi důležité. Pro manažery jsou totiž informace klíčovým zdrojem jejich činnosti. Informace ve stále vyšší míře vytvářejí spojení s jejich spolupracovníky a s organizací. Jsou to informace, které manažerům umožňují vykonávat jejich práci. Informační role vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Pozorovatel

Manažer vyhledává informace, potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, tisk, informační sítě), tak i neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní kluby).

Šířitel

Manažer je šířitelem informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a šířitelem interních informací svým podřízeným skrze svou roli vedoucího. Záleží pouze na manažerovi, nakolik bude považovat tu či onu informaci za potřebnou a důležitou pro ostatní a zda ji rozšíří nebo ji uchová jen pro sebe. [3, s. 28]

Mluvčí

Mluvčí reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří tak image společnosti na veřejnosti. Hájí přitom zájmy organizace a brání ji před možným napadáním z jiných stran.

1.2.3 Rozhodovací role

Rozhodování manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovi autority a jeho přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

Podnikatel

V roli podnikatele manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli pozorovatele nachází nové metody nebo perspektivní aktivity. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové produkty na trh, mění technologii nebo adaptuje technologii starší. Podnikání je činností, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu. Důležité je zvážení rizika podnikatelských aktivit, posouzení jejich budoucího úspěchu a ziskovosti. [3, s. 28]

Řešitel rušivých událostí

V této roli manažer musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Organizační aktivity většinou neprobíhají hladce a manažeři musejí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už zvenčí nebo zevnitř organizace. V této roli manažeři navracejí organizacím stabilitu a odstraňují rozpory mezi stranami nebo mezi cíly.

Distributor zdrojů

Manažer hospodaří se zdroji jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. To je vcelku snadná úloha v době hojnosti, většinou však organizace pracují v podmínkách nedostatku zdrojů. Manažer dbá, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům, a na základě informací, které získal jako pozorovatel, pružně zdroje přerozděluje. Prosazuje svůj nadsled v diskusi s jednotlivými podřízenými, kteří se z pochopitelných důvodů dožadují maximálního přísunu zdrojů pro sebe a své útvary. [3, s. 28]

Vyjednaavač

Role vyjednaavače se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi – s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, se státní či místní administrativou. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více svého času budou věnovat vyjednávání. [3, s. 28]

Bělohávek [3, s. 164] uvádí, že tyto role se vzájemně prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. Zatímco finanční manažer působí v informačních rolích, obchodník se věnuje zejména své úloze vyjednaavače a provozní manažer rolím interpersonálním a roli řešitele rušivých událostí.

1.3 Kritéria práce manažera

„Z definice managementu snadno vyvodíme, že v dosahování cílů organizace spočívá posláním manažerů. Existují také kritéria, která stanovují, jaká je úroveň naplňování cílů jednotlivými manažery.“ [3, s.28]

Při výběru těch „nejlepších“ je zvláštní důraz kladen na osobní přínos manažera a nejenom na dosažení cílů organizace. Toto hodnocení spočívá v metodách a přístupech řídících pracovníků, které se odráží v trendech hlavních ekonomických výsledků.

Posuzují se zde hlavní přínosy k vývoji firmy (zavádění moderních technologií, marketingová orientace, budování firemní kultury...) a jedním ze specifických hledisek jsou také názory manažera na řízení.

Významným hodnotitelským hlediskem, souvisejícím s tímto hodnocením, je rovněž etický přístup k řízení firmy a zvyšování její image. Hodnotí se i charakteristické rysy osobnosti manažera, zda je vůdčí osobností s přirozenou autoritou, zda dovede komunikovat s lidmi, zda je dovede pro cíle firmy motivovat, zda respektuje *Etický kodex manažera České manažerské asociace* a uplatňuje jej ve svém jednání a rozvíjení svých kompetencí. [5, s. 134]

1.3.1 Kritéria výkonnosti

Při prvním zamyšlení nás jistě napadne celá řada vhodných kritérií. Základním kritériem je přece dosahování cílů organizace a to většinou znamená hospodářské ukazatele (zisk, obrat, produktivita...) pro výrobní firmy, pro střední školu je to počet úspěšných studentů při přijímacím řízení na univerzitu. Jde tedy o kritéria výkonnosti – objektivní, která můžeme kvantifikovat, měřit a srovnávat.

Kritéria výkonnosti ukazují spíše stupeň dosahování cílů organizace než úroveň manažera. I přes tyto výhrady však lze objektivních ukazatelů použít jako nástrojů měření efektivnosti manažera, budeme-li respektovat určitá omezení těchto kritérií. Dávají totiž organizaci i manažerům nejpřirozenější zpětnou vazbu o tom, že se práce daří, nebo že existují problémy a bude třeba podniknout opatření k jejich nápravě.

1.3.2 Kritéria procesní

Úspěšnost manažera lze tedy posuzovat nejen podle výsledků, kterých dosáhl, ale také podle toho, jak svou práci dělá, a to z hlediska procesního. Procesními kritérii pak mohou být:

- ✓ Organizace práce
- ✓ Řízení času
- ✓ Delegování úkolů
- ✓ Komunikace s pracovníky
- ✓ Přístup ke klientům
- ✓ Kreativita a přístup k inovacím
- ✓ Pracovní nasazení

Jde o kritéria, která postihují určitou – velmi významnou – oblast práce manažera, avšak neměří komplexní výstup manažerské práce. Procesní kritéria potřebují konkretizaci. Na základě čeho můžeme říct, že manažer dobře komunikuje s pracovníky? K tomu slouží většinou subjektivní posouzení manažera samotného nebo jiných osob. Je tedy zřejmé, že jde o kritéria subjektivní, silně závislá na posuzovateli.

1.3.3 Chování manažera

Předmětem posuzování může být i manažerovo chování. „Etické normy působí na jednání řídicích pracovníků ve dvou směrech: jednak ovlivňují jejich vystupování jako odborníků, jednak manažeri zprostředkovávají etické normy svých firem.“ [2, s. 103]

Kodex profesionálního vystupování, který vydal Institute of Personnel and Development ve Velké Británii (1993), stanovuje, že jeho členové musejí respektovat tyto normy chování:

- Přesnost – musejí zabezpečovat vysoké normy přesnosti při informování a poskytování rad svým zaměstnavatelům a podřízeným.
- Důvěrnost – musejí respektovat legitimní potřeby svého zaměstnavatele týkající se důvěrnosti a zajistit, že všechny informace zůstanou důvěrné.

- Poradenství – manažeři s odpovídající kvalifikací musejí být připraveni hrát roli poradců a v případě potřeby doporučit služby jiných odborníků či agentur poskytujících pomoc.
- Rozvoj jiných lidí – musejí podporovat sebevzdělávání a usilovat o dosažení co možná nejúplnějšího rozvoje zaměstnanců v zájmu organizace.
- Stejně příležitosti – musejí prosazovat slušné a nediskriminující postupy v oblasti vztahů mezi zaměstnanci. A s tím jde ruku v ruce slušné zacházení při jednání s lidmi.
- Seberozvoj – manažeři se musejí soustavně snažit zvyšovat svoji výkonnost a aktualizovat a zdokonalovat své dovednosti a znalosti.

Myslím si, že jsem k pochopení termínu management a řídící pracovník uvedl dostatek potřebných teoretických informací, a proto nyní přejdu k dalšímu pojmu, kterým jsou manažerské kompetence řídících pracovníků.

2 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

V této kapitole mé bakalářské práce se zaměřím především na vymezení pojmů kompetence a manažerská kompetentnost.

„Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací, nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakákoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací.“ [9, s. 30]

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982), který jej definoval jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ [2, s. 194]

Jiná definice kompetencí říká, že: „Nároky kladené na pracovní místa nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. A proto různé profese nebo funkce vyžadují odlišné kompetence a také odlišnou úroveň kompetencí.“ [3, s. 122]

Jednotlivé složky osobnosti, které vstupují do kompetence, můžeme rozdělit do pěti kategorií: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.

Motivy

Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něj znamenají výzvu.

Rysy

Jsou to charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, sebekontrola atd.

Vnímání sebe samotného

Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Vnímání sebe samého má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáží nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnu.

Vědomosti

K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.

Dovednosti

Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností.

2.1 Kompetentnost manažera

Snaha definovat ideální osobnost manažera přinesla nespočet charakteristik, kterým by měl manažer vyhovovat. Je však zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti manažera a prokázat, že osobnost, která splní požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní řídicí funkci. Při pohledu do praxe, se však často potvrzuje, že se osobnosti pro určité práce vybírají na základě určitých povahových vlastností a charakteristik.

Kompetentní manažer by měl disponovat jakýmsi „rejstříkem“ manažerských kompetencí, které pokrývají všechny klíčové úlohy v řízení firem a lidí.

„Na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle obrovského počtu hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů. Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje.“ [9, s. 31]

Z výše uvedeného vyplývá, že asi neexistuje komplexní odpověď na kompetentnost manažera. Ale pokusil jsem se z dostupných zdrojů sestavit seznam těch nejčastěji požadovaných kompetencí na manažera, vyplývajících z názorů odborníků a úspěšných manažerů zamýšlejících se nad profilem a činností ideálního manažera. Těmi

nejpožadovanějšími vlastnostmi a dovednostmi jsou: hraní role vzoru pro ostatní, znalost sebe sama, soustavné vzdělávání, potěšení ze změny, vize, správná komunikace a umění se nadchnout.

2.1.1 Hráti roli vzoru pro ostatní

Role hraní vzoru pro ostatní má mimořádný význam. Ukazuje, že lidé si více všímají toho, co děláme, než toho, co jim říkáme, aby dělali. To znamená, že manažeři musejí ve své každodenní práci a chování praktikovat to, co hlásají, a poskytovat tak jasný příklad efektivního a angažovaného pracovníka.

Být takovým vzorem je v jistém smyslu hlavní povinností každého manažera, protože to znamená, že akceptujeme skutečnost, že to, jak se sami chováme, má největší vliv na chování druhých. Navíc to, že jsme jako takový vzor akceptováni, nám jako manažerům ulehčuje obtíže v případech, kdy se snažíme přimět jiné lidi chovat se způsobem, který by byl pro nás samotného nepříjemný. Jinými slovy: „Buďme takoví a chovejme se tak, aby si z nás okolí mohlo vzít ten správný vzor.“

2.1.2 Znat sebe sama

Tento bod bych mohl charakterizovat jako práci zevnitř navenek. Naznačuje to, že manažeři před tím, než se pokoušejí řídit ostatní, soustavně hledají způsoby, jak efektivně řídit sami sebe.

Musíme umět rozpoznat naše silné a slabé stránky, snažit se mít pod kontrolou své nálady a vědět, jak dostat za sebe to nejlepší. Pokud totiž chceme být pro ostatní tím pravým vzorem, pak je bez pochyby nezbytné znát dokonale sebe sama. [8, s. 53]

2.1.3 Soustavně se vzdělávat

Je mimořádně důležité, aby si manažeři byli vědomi toho, že se musejí soustavně učit a rozvíjet. Mnozí manažeři mají pocit, že musejí předstírat, že znají vše, jinak ztratí tvář. V rychle se měnícím světě, ve kterém žijeme, budou však úspěšní jenom ti, kteří jsou otevření novým myšlenkám a kteří vždy hledají příležitost ke svému vzdělávání a rozvoji. [8, s. 61]

2.1.4 Mít potěšení ze změny

Efektivní manažer by se měl spíše naučit zvládat změny než se jim bránit. Vzáít na vědomí, že změna je pravděpodobně jedinou jistotou, kterou v perspektivě má, má radost ze změny a z možnosti učit se, kterou s sebou změna přináší – „Vedení znamená naučit se mít rád změnu.“

I když neexistují žádné viditelné známky vnějších tlaků na změnu, efektivní manažer bude přesto hledat způsoby vytváření změny tím, že bude brát v pochybnost a napadat konvenční moudrosti a bude pokládat otázky typu „Co ještě?“ a „Jak ještě?“. To souvisí s tendencí manažerů se stále vzdělávat, protože změny a odlišnosti jsou podnětem k učení se. [8, s. 67]

2.1.5 Mít vizi

Aby byla změna efektivní, musíme mít jasnou vizi toho, kam směřujeme. Jestliže manažer nemá v hlavě jasnou vizi toho, jaký by měl být postup práce, čeho může organizace dosáhnout, jak by měli lidé pracovat efektivněji, nemůže pak zvolit správné postupy a strategii, a být tak úspěšný. [8, s. 78]

2.1.6 Správně komunikovat a být „opravdový“

Jako manažer můžeme mít všechny již výše zmíněné kvality, a přesto budeme mít daleko k ideálu, jestliže nejsme schopni jasně komunikovat. Neznamená to mít brilantní projev, ale schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi a sdělovat své myšlenky a informace jasně a srozumitelně. Znamená to, být schopen vyjadřovat věci jasně a jednoduše a způsobem, kterému ostatní mohou porozumět. Jestliže říkáme věci s citem, je naše sdělení vnímáno a pochopeno, i když nejsme maximálně přesní. S tím také souvisí jiná, taktéž důležitá ctnost – a sice být opravdový. Nikdo z nás není dokonalý, ale všichni máme unikátní kombinaci kvalit, které z nás dělají to, čím jsme.

2.1.7 Pozitivně myslet a umět se nadchnout

Je příliš snadné zapadnout do bažiny negativního myšlení, zejména proto, že v našich zemích je tento způsob myšlení převažující. Proto je důležité, aby vůdce viděl věci pozitivně. Vůdce – manažer totiž hledá, jak věci změnit k lepšímu a hledá cesty, jak k tomu dojít. Nehledá překážky!

Umění nadchnout se zase pomáhá lidem přenést se přes úskalí různých situací. Zahrnuje v sobě skutečnou víru v to, co děláme nebo říkáme. Má klíčový význam, pokud chceme skutečně měnit situaci. [8, s. 103]

Praktické posuzování kompetencí manažera je velmi náročné, protože jednotlivé kompetence nemůžeme posuzovat bez vztahu k ostatním kompetencím. Přesto se modelů manažerských kompetencí používá k hodnocení výkonnosti manažerů, výběru pracovníků, navrhování nových vzdělávacích aktivit a tak dále. Takto slouží rozbor manažerských kompetencí k dalšímu rozvoji manažerů.

2.1.8 Tři pilíře kompetentnosti manažera

V této podkapitole naváží na informace z první kapitoly a budu se věnovat pohledu na kompetentnost manažera podle prof. Jána Porvazníka, který vidí kompetentnost subjektů managementu ve třech základních pilířích kompetentnosti subjektů managementu. A sice: sociální zralosti, odborné zdatnosti a praktické zručnosti.

Existence a úspěšné fungování libovolné organizace, ať produkuje výrobky nebo služby, ať je podnikem nebo institucí, závisí podle Porvazníka na kompetentnosti lidí, kteří pro ni pracují. Ti vystupují jako pracovníci organizace ve třech pozicích, a to jako:

- Zaměstnanci
- Manažeři
- Vlastníci

Způsobností, kompetentností v řízení Porvazník [11, s. 52] rozumí připravenost subjektů managementu – vlastníka, manažera, zaměstnance – řídit vlastní práci a práci ostatních tak, aby jejím výsledkem byla reálná míra přidané hodnoty, tj. stanovovat cíle, implementovat je a hodnotit tak, aby jejich organizace byla úspěšná. I když pro všechny tyto tři subjekty managementu - sociální zralost, odborná zdatnost a praktická zručnost jsou nedílnou součástí jejich kompetentnosti, budu se dále věnovat pouze tématu kompetentnosti manažerů, jež je náplní mé práce.

Odborná zdatnost

Tento pilíř kompetence je postaven na pracovních procesech, systémovém myšlení, informacích v managementu a funkcích, principech a metodách řízení.

Základem existence člověka, skupin lidí a společnosti je práce vynakládaná v pracovním procesu. V úsilí přežívat na stále vyšší úrovni kvality života je snahou lidí poznat, ovládat a využívat poznatky o pracovních procesech. Pracovní procesy v organizacích jsou objektem zkoumání a pouze na základě formulování adekvátních poznatků a trendů bude možné jejich využití kompetentními manažery v uplatňování řídicích funkcí.

„Narůstající složitost objektů vytvářených člověkem a osobitných hospodářských objektů má za následek vznik systémového myšlení. Podstata systémového myšlení spočívá v přístupu, kdy člověk poznává objekt a získané poznatky využívá zavedením systému na objektu managementu.“ [11, s. 147]

Řízení je proces postupného uplatňování řídicích funkcí a uplatňování každé z nich je informačním procesem.

„Čím kompetentněji umíme určit, jaké informace pro uplatňování řídicích funkcí potřebujeme, čím jednoznačněji umíme identifikovat jejich dostupné zdroje a čím je čas jejich získání a využití kratší, tím je výsledek procesu uplatňování řídicích funkcí příznivější.“ [11, s. 195]

„Obsah řízení je obsažen ve funkcích řízení. Vytyčovat cíl (plánovat), usilovat o jeho dosažení (organizovat), hodnotit správnost jeho určení a splnění (kontrolovat) může pouze individuální subjekt a organizace. A na míře jejich kompetentnosti záleží úroveň výsledků uplatňování uvedených funkcí řízení.“ [11, s. 245]

Sociální zralost

Vymezit sociální zralost subjektů managementu nebo člověka vůbec, není jednoduché. Názory lidí na to co je morální, lidské, etické, kulturní, dobré a podobně se různí. Sociální zralost se projevuje moudrostí, která je mírou zralosti ducha, která umožňuje člověku vnímat, konat a posuzovat skutečnosti ve smyslu takových univerzálních zákonů, podle kterých se řídí všechno živé včetně člověka.

Porvazník [11, s.69] uvádí, že: „Sociální zralost je o vědomém, nebo nevědomém zachování základních principů chování se (které vychází ze stejných principů vnímání, poznávání a hodnocení), díky kterým se zachovává celistvost osobnosti. Tyto principy jsou založeny na rozlišování mezi dobrým a zlým, správným a nesprávným, přičemž se

člověk nezaměřuje pouze na samotný cíl, který má být dosažen v souladu s tímto myšlením, ale i na použité prostředky k jeho dosažení.“

Do pojmu sociální zralost – jednoho ze tří základních pilířů manažerské kompetentnosti dále zahrnujeme také výkonnostní (somatické) vlastnosti subjektů managementu, jejich ochranu a rozvoj, stejně jako emočně-volní vlastnosti (temperament, a jeho projevy) a také charakter či charisma.

Praktické dovednosti

Mezi základní praktické dovednosti manažera patří: komunikace, motivace, sebeřízení a řízení času, a jako každé dovednosti se i tyto uvedené dají trénovat.

Komunikací v práci a managementu rozumíme přijímání a odevzdávání informací mezi dvěma či více subjekty.

Komunikace má plnit dvě základní úlohy:

- Efektivnost komunikace
- Spolehlivost komunikace

Dalšími dovednostmi jsou motivace a práce ve skupinách. „Kompetentní manažer je jen ten, kdo nepracuje jen sám pro sebe, pro vlastní slávu, ale pracuje a tvoří s lidmi a pro lidi.“ [11, s. 375]

Motivace je tedy proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém manažeri působí na své spolupracovníky s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnost k dosažení stanovených cílů. A projevuje se právě při práci v kolektivu.

Nezbytnými dovednostmi jsou i sebeřízení a řízení času.

„Sebeřízení je proces, kterým si každý manažer stanovuje svoje pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“ [11, s. 412]

Řízení času patří k činnostem, které trpí řadou negativních návyků a je velmi obtížná. „Kdo mrhá svým časem, mrhá svými vlastními možnostmi, řídit čas totiž znamená řídit svůj život.“ Podle mého názoru tato věta naprosto vystihuje dovednost řízení času.

2.2 Evropské standardy způsobilosti manažera

V předchozích kapitolách jsem se věnoval manažerským kompetencím, tak jak jsou uváděny v naší literatuře. První pohled byl zaměřen na sestavení požadavků kompetencí manažer tak, jak jsem se dočetl ve více různých zdrojích odborné literatury. A druhý pohled na manažerské kompetence byl sestaven podle prof. Porvazníka. V následující kapitole se pro srovnání zaměřím na evropské manažerské standardy.

Tvůrci standardů zastávají názor, že přístup přes kompetence dokáže dobře rozlišit mezi průměrným a nadprůměrným výkonem a dokáže předvídat úspěšnost pracovníka na dané pozici. Větší uplatnění kompetenčního přístupu podporují například v USA, kde dokonce vládní orgány vytvořili program zaměřený na identifikování potřebných kompetencí u mladých lidí, aby po absolvování školy uspěli v pracovním prostředí.“ [9, s. 155]

2.2.1 Model manažerských kompetencí vypracovaný MCI

Evropské standardy manažerských kompetencí způsobilosti (Pan-European Standards of Management Competences) jsou modelem manažerských kompetencí, na jejichž tvorbě se podílely organizace jako Management Charter Initiative (MCI, Iniciativa manažerské charty), mezinárodní manažerské asociace CECIOS a The Institute of Management.

Jejich prvotním účelem bylo zvýšit kvalitu manažerů ve Velké Británii. Byly však navrženy tak, aby se mohly stát základem pro posuzování výkonnosti a rozvoje manažerů v celé Evropě. Je to hlavní důvod, proč právě tyto manažerské standardy zmiňuji ve své práci.

Celý model vychází z funkčních kompetencí manažerů, které představují připravenost pracovníka k požadovanému výkonu podle definovaného standardu. Tyto kompetence se rozdělují do klíčových rolí (řízení operací, řízení financí, řízení lidí a řízení informací). Každá role se dále dělí na jednotky způsobilosti a ty ještě dále na prvky způsobilostí. Ke každému z nich se váže několik kritérií výkonnosti, s jejichž pomocí můžeme posuzovat výkon manažera, a zároveň také několik indikátorů, podle kterých poznáme, do jaké míry manažer zvládá jednotlivé kompetence ve své práci.

Podle Evropských standardů manažerských způsobilostí proto můžeme hodnotit práci manažerů, stanovit oblasti jejich dalšího rozvoje, vybírat kandidáty na určité pracovní pozice a tak dále.

Manažerské standardy přesně definují, co vedoucí pracovník v určité pozici skutečně dělá a čím se liší od pracovníka v jiné pozici. Tento podrobně definovaný standard výkonu manažerských činností daleko přesahuje to, co obvykle dělaly jiné přístupy k manažerským kompetencím. Ty většinou jen vytvořily seznam osobnostních vlastností, které by úspěšný manažer měl mít.

Přestože jsou tyto standardy založeny na funkčních kompetencích manažerů, obsahují v sobě skrytě i osobní způsobilosti. Proto dávají ucelený obraz o kompetencích vrcholových manažerů v nejrůznějších pozicích.

Tyto kompetence jsou uvedeny v příloze P II .

3 VZDĚLÁVACÍ METODY MANAŽERŮ V ČR

V předchozích kapitolách jsem se soustředil hlavně na to, co by měli manažeři umět, aby mohli úspěšně vykonávat svou práci. Podle jednoho výzkumu, který byl zveřejněn v časopise Fortune, o kterém jsem se dočetl v knize Management nového tisíciletí [7, s. 43], až 40% nově ustanovených manažerů se během prvních 18 měsíců setká s neúspěchem. Odborníci se shodují, že příčinou je slabá lidská odbornost. A až 82% případů neúspěchu způsobuje neschopnost vybudovat si dobré vztahy s kolegy a podřízenými.

Praxe managementu se vyvíjí velmi rychle, znalosti získané ve škole zastarávají a osobní zkušenosti nestačí vnímat a reagovat na tento rozvoj. Proto je pro manažery velmi důležité sledovat zkušenosti jiných manažerů, být s nimi v kontaktu a diskutovat, vyměňovat si zkušenosti z nejrůznějších oborů, organizací i kultur.

Velká část manažerů projde více funkcemi a tak se jejich odpovědnost postupně mění, čímž rozšiřují svou kompetentnost. Proto je vítaná každá pomoc, která jim může usnadnit a zkrátit přípravu na úspěšné vykonávání jejich práce. A tu mohou získat od ostatních manažerů. V praxi se používá celá řada způsobů, jak se manažeři mohou učit, rozvíjet tak své kompetence a právě na tyto metody vzdělávání se zaměřím.

3.1.1 Rozvoj manažera

Termín rozvoj manažerů (management development) vznikl v anglosaských oblastech. Tento pojem je zde definován jako „nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti manažerů.“ [12, s. 15]

„Posláním manažerského vzdělávání a rozvoje je výchova kompetentnějších a výkonnějších manažerů.“ [12, s. 21]

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnému plnění úkolů tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zvyšuje tak výkon svých manažerů a poskytuje jim příležitost k dalšímu profesnímu růstu.

„Proces rozvoje by měl být anticipující (aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problému) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajících se kariéry).“ [2, s. 559]

Úspěch manažerů závisí i na konkrétních podmínkách organizace. Proto se vyvíjejí tlaky na to, aby se obsah, metody a organizace manažerského rozvoje odvíjely od požadavků jednotlivých organizací.

„Manažeři se nerozvíjejí proto, aby byli mnohem kvalifikovanější obecně, ale proto, aby získali kompetence potřebné pro dosažení požadované úrovně výkonnosti v konkrétních organizacích.“ [12, s.33]

Dytrt [5, s. 47] uvádí, že český management ještě stále upřednostňuje investice do technického rozvoje před investicemi do rozvoje zaměstnanců. Zaostalá technologie bezesporu potřebuje obnovit (také se na ni snáze získávají finanční prostředky), ale současné praxe ve vyspělých zemích již mnohokrát prokázaly fakt, že bez investic do rozvoje lidí není zaručen dlouhodobý rozvoj firmy. Jen lidé s širokým rozhledem a znalostmi dokáží využívat moderní techniku v nejvyšší produktivitě.

Cíle rozvojových programů lze přiblížit takto: „Poskytnout příležitost manažerům k posílení nebo vytríbení jejich sebeuvědomění, jakož i jejich znalostí o úkolech a zodpovědnostech, vyplývajících z jejich funkcí. Dále rozvinout techniky, sloužící ke zvýšení účinnosti jejich vedení, prozkoumat techniky, sloužící k vytvoření a zachování úsekové atmosféry, která by povzbuzovala produktivní chování zaměstnanců. A v neposlední řadě osvojení si nových přístupů k plánování, kontrole a zvyšování produktivity svěřeného úseku.“ [12, s.474]

3.1.2 Vzdělávání manažerů – metody vzdělávání

V předešlých kapitolách (viz. kapitoly 2.1, 2.2) jsem se zaměřil na to, co by měli skuteční manažeři umět, aby úspěšně vykonávali svou práci. Existuje však celá řada metod, jak mohou manažeři rozvíjet své kompetence. A právě na tyto metody se v této podkapitole zaměřím.

První zásadou pro výběr té správné metody učení, kterou se manažeři chtějí dále vzdělávat, je všechno si pečlivě promyslet a naplánovat.

Obecně lze metody vzdělávání rozdělit do dvou skupin, a to metody používané ke školení na pracovišti a metody používané ke školení mimo pracoviště. V současné praxi se používají obě tyto skupiny metod vzdělávání a to i ve vzájemných kombinacích. Mezi metody vzdělávání patří například:

- Přednáška, která slouží ke zprostředkování teoretických znalostí. Její výhodou je rychlost předaných informací, nevýhodou zase pasivní příjem informací školených pracovníků.
- Přednáška spojená s diskusí (seminář), oproti klasické přednášce má výhodu v tom, že si školení pracovníci mohou vyměňovat své zkušenosti a nápady k řešení problému.
- Případové studie jsou velmi atraktivní metodou, neboť při ní řeší pracovníci problémy, které skutečně nastaly a nebo by se teoreticky mohly vyskytnout, avšak „nanečisto“.
- Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- Brainstorming je nenáročná ale vysoce efektivní metoda řešení problému, která je postavena na kreativitě pracovníků a využívání schopností asociace jednotlivých pracovníků.
- Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených pracovníků. Účastníci školení dostanou dosti podrobný scénář a během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení reálné situace.
- Koučování je typem individualizovaného učení, které je „šito na míru“. Můžeme si vybrat externího kouče, nebo někoho, kdo nám pomůže se učit přímo v konkrétní oblasti činnosti organizace. Úlohou kouče je pomoci nám se rozvíjet způsobem, jakým se rozvíjet chceme.
- Hraní rolí vyžaduje od účastníků značnou aktivitu a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je založena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností.
- Assessment centra. Podstatou je pozorování účastníkův simulovaných situacích. Skupina školených posuzovatelů tyto aktivity sleduje se záměrem poznat co nejpřesněji stávající kompetence pracovníka. [3, s. 371]
- Development centre dále rozvíjí předchozí dvě metody – hraní rolí a Assessment centra. Školené osoby plní různé úkoly a řeší problémy. Úkoly a

problémy jsou pak generovány a je zpracováno celkové vyhodnocení manažerů. [9, s. 98]

3.1.3 Vyhodnocování vzdělávání

Měřitelnost návratnosti investic do lidí a jejich rozvoje je velmi nesnadná. Po skončení vysokoškolského nebo jiného studia se manažeři učili a učit budou především praxí – výkonem řídicích prací, řešením konkrétních úkolů, hodnocením vlastního jednání, rozhodování a svých vlastních postojů, aby tak dosáhli požadovaných kompetencí. K tomu je také nutné neustále na sobě pracovat a dále se vzdělávat.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je velice obtížné a prakticky neexistuje metoda, která by spolehlivě zhodnotila úspěšnost vzdělávacího kurzu či cyklu. V praxi se však využívá řada metod, které zohledňují stanovená kritéria hodnocení a alespoň částečně jsou schopny vyjádřit změnu u pracovníků, která nastala po absolvování vzdělávacího kurzu.

„Úspěšnost vzdělávací akce hodnotíme podle toho, jak splnila svůj cíl, to znamená, nakolik bylo dosaženo požadovaného stupně vybrané kompetence.“ [3, s. 395]

Existují čtyři úrovně hodnocení, tzv. **Hamblinův přístup**:

1. **Reakce na reakci.** Můžeme ji sledovat podle:
 - aktivity a výrazu účastníků v průběhu akce
 - verbálního hodnocení akce účastníky
 - dotazníku, v němž účastníci písemně zhodnotili různé stránky akce (odbornost lektora, zajímavost výkladu, organizaci semináře...)
2. **Změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů.** Změnu zachytíme například testem znalostí, který použijeme na začátku i na konci akce, a pak srovnáme výsledky. Je snad nejčastěji používanou metodou pozorování výsledků vzdělávacího programu. Tento způsob ale nezohledňuje časové hledisko, neboť výsledky vzdělávání se mnohdy projeví až po několika měsících a po takovéto době je obtížné vyhodnotit úspěšnost jednotlivých kurzů.
3. **Změna chování.** Sledujeme, zda se pracovní chování účastníka po akci nějakým způsobem změnilo.

4. **Výsledky útvaru nebo firmy.** Touto metodou je monitorování vzdělávacího procesu či kvantifikace praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů. Objektivní hospodářské údaje, které svědčí o zvýšení kompetence pracovníků (objem prodaného zboží, produktivita, počet reklamací atd.)

Prokopenko a Kubr [12, s. 187] uvádí, že existují i další možné modely hodnocení výsledků vzdělávání manažerů:

Tab. 1. Obecné modely hodnocení

	Vědecký	Systémový	Instruktivní	Intervencionalistický
Hlavní poslání	Ověřovat	Kontrolovat, zdokonalovat	Ověřovat, zdokonalovat	Zdokonalovat, učit se
Metody	Měření, testování, kontrolní skupiny	Srovnávací stupnice, výsledky se srovnávají se stanoveným cílem	Pozorování, diskuse s účastníky vzdělávání	Krátké testy a rozhovory s účastníky vzdělávání
Využití	Velmi zřídka využíváný	Nejčastěji používaný model hodnocení vzdělávání	Poskytuje pohled zevnitř	Využívaný poradci, pro zavádění změn
Slabé stránky	Obvykle neprůkazný, složitý a drahý	Všimá si triviálních výsledků	Nákladný	Může být považován za tendenční

Každá z metod vzdělávání má ovšem také svá pro a proti, proto si skutečně myslím, že neexistuje stoprocentní metoda, která by měla univerzální použití. Výběr vhodné metody záleží na zkušenosti hodnotitelů a podmínkách organizace. Pro snížení rizika nepřesnosti vyhodnocení by mohla být vhodná kombinace více metod.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST

Kvalifikace manažerů je v dnešní době stále častěji diskutované téma. Spousta odborníků by ráda přišla na to, jak dále rozvíjet manažerské kompetence, aby byli manažeři ve své práci ještě více úspěšní. Proto se vlastnosti, schopnosti a kompetence, které by měli mít vedoucí pracovníci staly předmětem zkoumání. Tato snaha definovat ideální osobnost manažera přinesla nespočet charakteristik, kterým by měl manažer vyhovovat.

Kompetentní manažer by podle mého názoru měl disponovat určitým spektrem manažerských kompetencí, které by mu umožnily zvládnutí a plnění klíčových úloh při řízení firem a lidí. Tyto manažerské kompetence vidím ve způsobnosti a připravenosti manažera vykonávat efektivně svou práci, a současně být příznivě nakloněn dalšímu sebevzdělávání a seberozvoji. Toto pak vede k úspěšnému plnění hlavní náplně práce manažera a tou je dosahování cílů organizace. Takovýto manažer je pak úspěšný.

Rozvoj manažerů, se definuje jako nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti manažerů. Manažeři se však nerozvíjejí jen proto, aby byli mnohem kvalifikovanější obecně, ale proto, aby získali kompetence potřebné pro dosažení požadované úrovně výkonnosti v konkrétních organizacích.

Cíle rozvojových programů lze přiblížit takto: Poskytnout příležitost manažerům k posílení nebo vytříbení jejich sebeuvědomění, jakož i jejich znalostí o úkolech a zodpovědnostech, vyplývajících z jejich funkcí. Dále rozvinout techniky, sloužící ke zvýšení účinnosti jejich vedení, prozkoumat techniky, sloužící k vytvoření a zachování úsekové atmosféry, která by povzbuzovala produktivní chování zaměstnanců. A v neposlední řadě osvojení si nových přístupů k plánování, kontrole a zvyšování produktivity svěřeného úseku.

Úspěšnost vzdělávací akce hodnotíme podle toho, jak splnila svůj cíl, to znamená, nakolik bylo dosaženo požadovaného stupně vybrané kompetence.

4.1 Formulace hypotéz

Na základě teoretické části stanovuji následující pracovní hypotézy:

H1: Firma Man-Tech Trading a.s. se soustavně a systematicky věnuje rozvoji svých manažerů.

H2: Rozvojové programy pro manažery firmy Man-Tech Trading a.s. jsou vybírány na základě pravidelné identifikace jejich vzdělávacích potřeb. Tato identifikace probíhá jednou za rok.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY MAN – TECH TRADING A.S.

V této části mé práce představím firmu Man-Tech Trading a.s., která mi ve svých podmínkách umožnila zpracování bakalářské práce.

Firma Man – tech Trading a.s. je jedním z předních prodejců manipulační techniky v České republice. Díky ucelené obchodní politice dokáže reagovat na naprostou většinu potřeb zákazníků v této oblasti. Největší devizou společnosti je silné propojení prodeje finálních výrobků a následných služeb jako např. servis, prodej náhradních dílů, finanční služby a další. Společnost MAN-TECH tvoří tři oblastní divize a to Děčín, Praha a Bzenec. Ve firmě Man-Tech pracuje celkem 76 zaměstnanců.

Sortiment společnosti zahrnuje veškeré výrobky určené k manipulaci a skladování materiálu. Hlavní oblastí doplňkových služeb je např. provádění revizí plynových pohonů, školení řidičů vysokozdvizných vozíků a technického personálu, prodej průvodní dokumentace (katalogy, návody k obsluze, servisní knížky) na starší typy vozíků atd. Prodej náhradních dílů společnost MAN-TECH zajišťuje přes své regionální sklady tj. Děčín pro oblast Čech a Bzenec pro celou Moravu.

V současné době firma zajišťuje náhradní díly na manipulační techniku značek Desta, Balkancar, LUGLI, a PRAMAC Lifter. Tato skupina výrobců se postupně rozrůstá o další značky. Tým profesionálních techniků je schopen pružně reagovat na všechny požadavky popř. poskytnou odbornou pomoc při řešení problémů. Služby firmy Man-Tech Trading a.s. využívá řada zákazníků, příkladem: BARUM CONTINENTAL a.s., MORAVIAPRESS a.s., PRECIOSA Lustry a.s., ŠKODA Praha a.s., SPOLANA Neratovice a.s. a mnoho dalších.

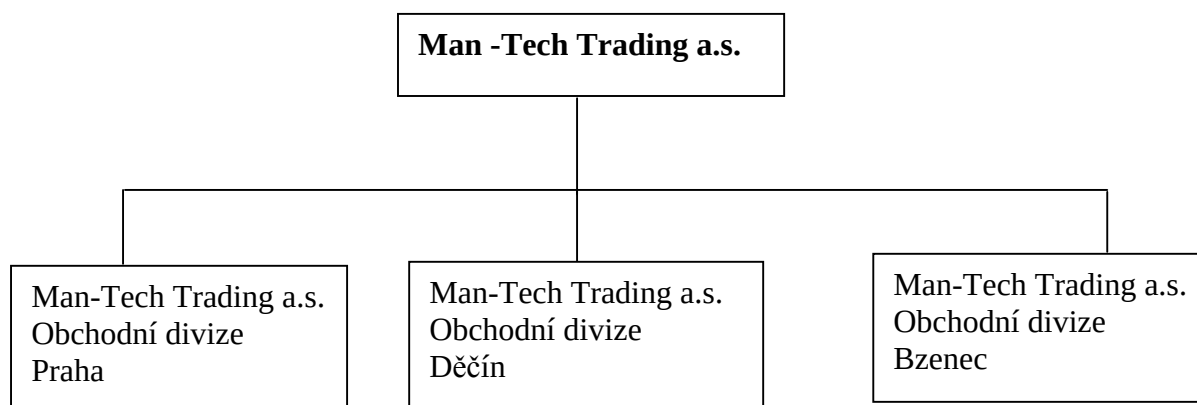
Jednou z mnoha služeb, které firma Ma-Tech v současnosti nabízí je pronájem vysokozdvizných vozíků, což je velmi flexibilní a moderní způsob využití manipulační techniky. Společnost Man-Tech nabízí několik druhů pronájmů s možností úpravy podmínek dle zákaznických potřeb. Pronájem je možné realizovat také včetně kvalifikované obsluhy, která bude po dobu smluvního vztahu k dispozici.

Firma zajišťuje i mnohé další komplexní servisní služby manipulační techniky po celé České republice. K těmto poskytovaným službám patří:

- Předepsané servisní prohlídky v počtu a struktuře odpovídající dané provozní zátěži.
- Povinné technické prohlídky dle ČSN.
- Záruční opravy značkového servisu na prodávanou techniku po dobu trvání garance.
- Pozáruční opravy veškeré manipulační techniky renomovaných výrobců včetně dodávek olejů a opotřeбенých či poškozených dílů.
- Generální opravy (repase) vysokozdvizných vozíků včetně kompletní výměny všech mechanicky namáhaných součástí, motoru a nového laku.
- Revize plynových pohonů.
- Školení řidičů vysokozdvizných vozíků pro získání řidičského oprávnění.
- Školení technického personálu a obsluhy.
- Zhotovení průvodní dokumentace (katalogy, návody k obsluze, servisní knížky).
- Obchod s náhradními díly, resp. zajištění prodeje a dodávky včetně montáže, na všechny typy vysokozdvizných vozíků.

5.1 Organizační struktura firmy

V této podkapitole ukáží organizační strukturu firmy Man- Tech Trading a.s. - jednotlivých Obchodních divizí tohoto podniku. Dále se budu věnovat především náplni práce řídících pracovníků těchto jednotlivých divizí, a jejich krátkému představení.

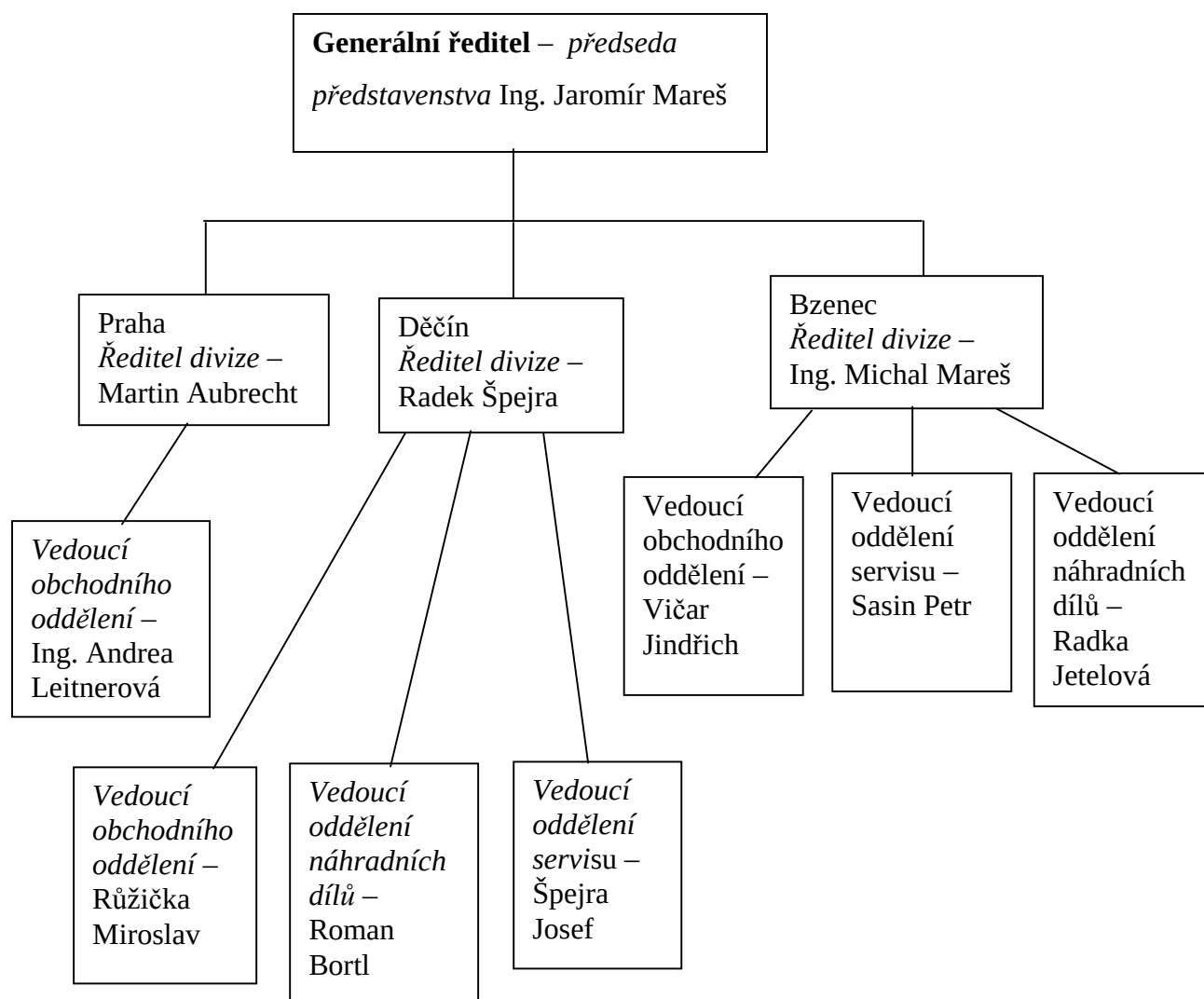


Obr. 3. Struktura společnosti Man-Tech Trading a.s.

Jak už jsem se v předchozí kapitole zmínil (viz. kapitola 5), společnost je tvořena třemi obchodními divizemi. Každá divize je řízena odborným ředitelem. Všichni tito odborní ředitelé řídí společnost v souladu se stanovami společnosti, rozhodnutími představenstva, dozorčí rady a obecně platnými právními předpisy.

Statutárním orgánem společnosti Man – Tech je představenstvo. Za společnost je tedy oprávněn jednat každý člen představenstva samostatně. Podepisování veškerých listin za společnost se provádí tak, že k napsané nebo jinak vyznačené firmě připojí svůj podpis člen představenstva.

Představenstvo této firmy tvoří sedm členů: Ing. Jaromír Mareš – předseda představenstva a generální ředitel firmy, dále Radek Špejra - ředitel Obchodní divize Děčín, Martin Aubrecht – ředitel Obchodní divize Praha, Miroslav Růžička, Ing. Andrea Leitnerová, Vičar Jindřich a Ing. Michal Mareš – ředitel Obchodní divize Bzenec. Vrcholové vedení firmy Man-Tech Trading a.s. je tedy tvořeno řídicími pracovníky, kteří se od běžných pracovníků s pracovní smlouvou liší mimo jiné i způsobem odměňování za vykonanou práci.



Obr. 4. Organizační struktura firmy Man-Tech Trading a. s.

Všichni vedoucí pracovníci v podniku odpovídají za svá rozhodnutí a za výsledky činnosti svěřeného organizačního útvaru. K výkonu práce využívá management firmy zásad dělby práce a týmové práce, stejně tak i delegování pravomocí a odpovědností, ale i schopnosti přizpůsobit se – ve smyslu odpovědnosti všech členů vedení za prosperitu společnosti.

Kromě obecných povinností, odpovědností a práv pracovníků mají vedoucí pracovníci ještě další specifická práva a povinnosti, vyplývající z Organizačního řádu společnosti. Ten také definuje oblasti, za které mají jednotliví ředitelé odpovědnost vyplývající z jejich funkcí.

5.1.1 Obchodní divize Bzenec

Hlavní sídlo firmy Man – Tech Trading a.s. se nachází v Děčíně. Konají se zde schůze představenstva této firmy. Obchodní divize Děčín plní roli jakési centrály a zároveň vykonává dozor nad zbylými dvěmi obchodními divizemi v Praze a Bzenci. Tyto divize jsou na území České republiky rozmístěny tak, aby pokryly svou nabídku služeb a zboží určitou oblast.

Dvě ze tří Obchodních divizí – v Děčíně a Bzenci - se dále člení na tři oddělení a to: oddělení obchodu, oddělení náhradních dílů a oddělení servisu. Náplň jejich činností je tak téměř totožná. Obchodní divize v Praze je tvořena pouze obchodním oddělením. Je tomu tak proto, že tuto oblast středních Čech svým servisem a náhradními díly pokrývá Obchodní divize Děčín. Pražská divize se věnuje výhradně obchodu. To znamená, že zajišťuje především kontakty se zákazníky, získává další potencionální zákazníky a jedná s nimi o prodeji náhradních dílů i kompletních vysokozdvížných vozíků, případně souvisejících služeb.

Mě bylo umožněno vykonání diplomové praxe v podmínkách Obchodní divize ve Bzenci, proto se budu v této podkapitole věnovat jejímu bližšímu představení.

Obchodní divize ve Bzenci svým sortimentem služeb a produktů pokrývá oblast celé jižní Moravy. V této divizi pracuje 23 zaměstnanců. Vedení tohoto podniku je v kompetencích jednoho z členů vrcholového managementu firmy, a to ředitele Ing. Michala Mareše. Já se budu dále věnovat bližšímu představení tohoto vedoucího pracovníka a také náplni jeho práce.

Jak už jsem výše uvedl, Ing. Michal Mareš je členem představenstva a zároveň ředitelem Obchodní divize Man-Tech Trading a.s. Bzenec. Je bratrem generálního ředitele firmy Jaromíra Mareše. Do čela této Obchodní divize usedl na začátku roku 2001, kdy také došlo ke změně jména firmy z původního názvu DESTA a.s. na současný název Man-Tech Trading a.s. Je absolventem Technické univerzity v Liberci, Fakulty strojní.

Průběh pracovního dne ředitele této divize nelze vypsát přesně dle nějakého pracovního rozvrhu. Jelikož je tento obor velmi specifický, každý den se proto odvíjí různě a to dle skutečných požadavků a potřeb zákazníků či vedení firmy. Avšak určité pracovní povinnosti se v rámci každodenní práce manažera objevují pravidelně. Tyto každodenní pracovní povinnosti bych strukturoval do následujících bodů:

- rozbor uskutečněné práce za předchozí den
- porada s obchodním oddělením
- porada se servisním oddělením a oddělením náhradních dílů
- převzetí požadavků na nákup ND a jejich rozbor
- zpracování získaných informací z porad
- dle situace: zpracování a kontrola nabídek
- fakturace, vyřizování pohledávek a závazků
- rozbor práce a kontaktů na den následující

Další průběh dne bývá velmi individuální, dle potřeby – jednání, získávání nových kontaktů, zajišťování finálních výrobků, logistika, zajišťování a kontrola probíhajících obchodů aj.

Ve firmě Man-Tech není vyčleněn samostatný útvar či oddělení, které by se zvláště zaobíralo personálním managementem. Proto je ředitel každé divize rovněž zodpovědný za personalistiku ve firmě, konkrétně v divizi již je ředitelem. Má na starosti veškeré otázky, týkající se smluv se zaměstnanci, přijímáním a propouštěním zaměstnanců aj.

Jelikož je firma rozdělena na tři „stejně“ Obchodní divize, mohu s určitostí říct, že každodenní náplň práce jednotlivých jejich ředitelů se v zásadě neliší a vedoucí pracovníci potřebují podobné kompetence pro výkon své funkce. Proto pracovní povinnosti ředitele Obchodní divize ve Bzenci považují rovněž za náplň práce ředitelů jednotlivých divizí této firmy.

5.2 Vyhodnocení dotazníků

Za účelem analýzy manažerských kompetencí řídicích pracovníků firmy Man-tech Trading a.s. jsem provedl dotazníkový průzkum. Tento průzkum proběhl v době od 23. 4. – 13. 5. 2005. Vybral jsem formu dotazníkového průzkumu, jelikož mi z hledisek rychlosti, návratnosti a nákladů vyšel jako nejvhodnější.

Byl mi dán příslib, že pokud budou dotazníky v elektronické podobě, nebude žádný problém s jejich vyplněním a návratností. Také pro mne znamenal dotazník v elektronické podobě nejmenší náklady. Proto jsem rozeslal dotazníky vedoucím pracovníkům

k vyplnění v elektronické podobě. Dotazník (viz příloha PI) obsahuje 12 krátkých otázek, z nichž tři otázky jsou identifikační. Pět otázek bylo otevřených, kdy měli dotazovaní blíže specifikovat svou odpověď či vyjádřit svůj názor a zbylé čtyři otázky byly uzavřené.

Celkový počet respondentů byl sedm, přičemž návratnost dotazníků byla stoprocentní.

Cílem dotazníkového průzkumu bylo získat co nejvíce potřebných informací pro mou práci. Otázky se týkaly oblastí, které jsem definoval v teoretické části mé práce. Byly to zejména oblasti týkající se kompetencí, vzdělávání a managementu.

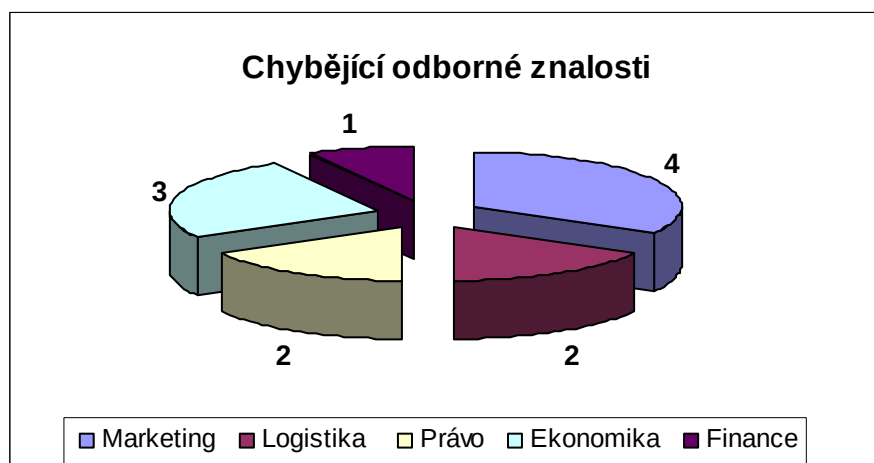
V dalším bodě mé bakalářské práce bych přešel k samotnému vyhodnocení dotazníků. Jelikož se ve své práci zaměřuji na kompetence vrcholových vedoucích, předal jsem dotazníky k vyplnění jen pracovníkům, kteří vrcholové vedení ve firmě Man-Tech tvoří. Po vyhodnocení odpovědí jsem došel k těmto zjištěním:

Identifikační otázky

Dotazník obsahoval tři otázky týkající se věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Z celkového počtu dotazovaných bylo šest mužů a jedna žena. Nejvyšší dosažené vzdělání těchto řídicích pracovníků je ve třech případech vysokoškolské, zbylí čtyři členové vedení dosáhli středoškolského vzdělání. Co se týče věku těchto vedoucích pracovníků, čtyři spadají do skupiny méně než 35 let, dva členové vedení jsou ve věku 36-45 a jeden patří do věkové skupiny mezi 46 a 55 lety.

Odborné znalosti vztahující se k výkonu pracovní profese

V této otázce měli respondenti možnost výběru ze dvou variant. A sice že: své odborné znalosti vztahující se k výkonu vlastní pracovní profese vnímají jako dostatečné, nebo ne zcela dostačující. Pokud zvolili možnost ne zcela dostačující, měli ještě dále specifikovat, ve které oblasti by uvítali zdokonalení svých odborných znalostí. Z celkového počtu sedmi odpovědí byla šestkrát zvolena možnost: ne zcela vyhovující. Pouze jedenkrát byla označena odpověď, že vedoucí pracovník vnímá své odborné znalosti jako dostatečné k výkonu vlastní profese. V grafu (viz Obr. 5) pak můžeme vidět odpovědi, které se nejčastěji objevovali v dotaznících.



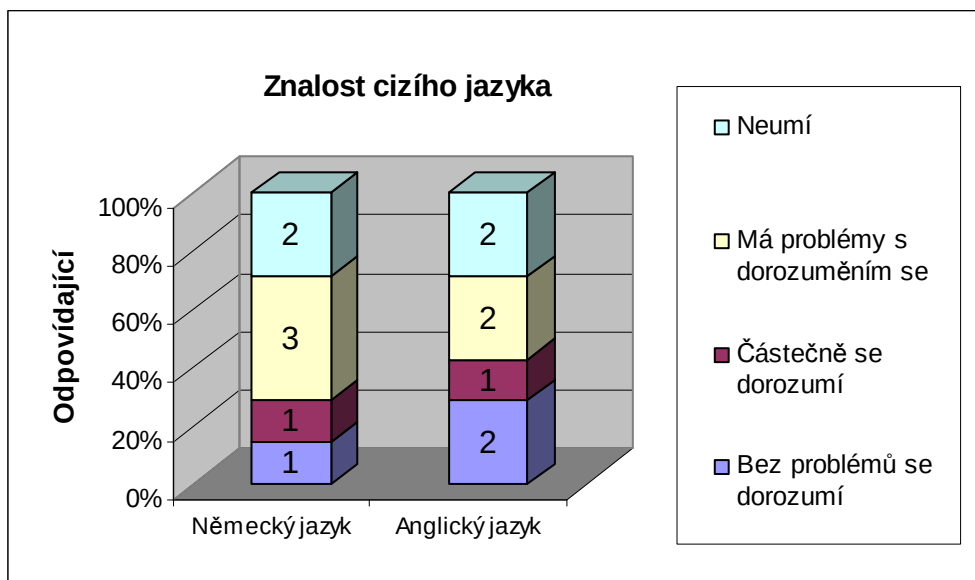
Obr. 5. Graf chybějících odborných znalostí vedoucích pracovníků

Jak můžeme z grafu (Obr. 5.) vidět, oblasti, ve kterých by řídicí pracovníci této firmy nejčastěji uvítali další vzdělávání jsou: marketing 4x, ekonomika 3x, logistika a právo 2x finance 1x. Proto se ve svých doporučeních budu snažit najít vhodné vzdělávací aktivity, které by mohly vést k prohloubení těchto znalostí u řídicích pracovníků.

Cizí jazyk

V otázce cizího jazyka jsem u dotazovaných manažerů zjišťoval tři skutečnosti a to: zda ke své práci potřebují cizí jazyk, a dále - na jaké úrovni jsou jejich současné znalosti anglického a německého jazyka. Německý jazyk jsem vybral do svého dotazníku proto, že sídlo firmy je v Děčíně, který leží nedaleko hranic se sousedním Německem, a má tak možnost obchodovat s Německými firmami. Angličtinu jsem vybral z toho důvodu, že jde dnes snad o nejrozšířenější světový jazyk.

Ze sedmi respondentů jich šest odpovědělo, že ke své práci nepotřebují cizí jazyk. pouze jeden pak odpověděl, že ke své práci potřebuje cizí jazyk. Znalost německého a anglického jazyka na dotazovaných úrovních je pak uvedena v následujícím grafu (Obr. 6.).



Obr. 6. Graf znalosti cizího jazyka

Na základě vyhodnocení těchto odpovědí a sestaveného grafu (viz Obr. 6.) bych řekl, že jazyková vybavenost manažerů tohoto podniku je spíše na průměrné úrovni. Naše členství v Evropské Unii dává našim firmám větší možnosti k obchodům se zahraničím i případným zahraničním investorům - podílet se na vedení českých firem. Proto bych doporučil další vzdělávání pracovníkům firmy Man-Tech a to formou vhodných jazykových kurzů či jiných aktivit.

Řízení podřízených

V této části dotazníku jsem chtěl zjistit, jak jsou na tom řídící pracovníci firmy Man-Tech v oblasti řízení svých podřízených. Ze sedmi odpovědí byla šestkrát označena možnost, že vedoucí pracovníci nemají problémy s řízením svých podřízených. Pouze jedenkrát se objevila odpověď: občas mám problémy s řízením svých podřízených. Na základě těchto odpovědí tedy usuzuji, že vedoucí pracovníci nemají větší problémy s řízením svých podřízených a jejich kompetence jsou v této oblasti na dostatečné úrovni.

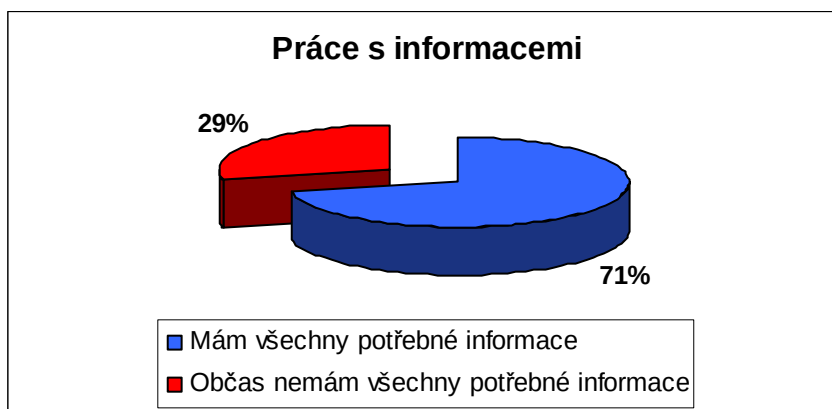
Komunikační dovednosti

Tato otázka se týkala komunikačních dovedností řídících pracovníků této firmy. Dotazovaní zde měli označit, zda mívají někdy při své práci problémy s komunikací. Ve všech sedmi sesbíraných vzorcích dotazníků byla označena možnost: nemívám problémy s komunikací. Což svědčí podle mého názoru o tom, že manažeři této firmy jsou

dostatečně dobře vybaveni komunikačními dovednostmi a není tedy nutné jejich další vzdělávání v této oblasti.

Práce s informacemi

V tomto bodě dotazníku jsem se ptal manažerů na to, zda mají vždy všechny informace, které potřebují pro efektivní výkon své práce.



Obr. 7. Práce vedoucích pracovníků firmy Man-Tech s informacemi [zdroj: vlastní]

Jak můžeme vidět v grafu (Obr. 7.) ze sedmi dotazovaných jich pět (71%) označilo možnost, že všechny informace, které potřebují pro efektivní výkon své práce vždy mají. Dvě odpovědi (29%) říkali, že občas nemají všechny informace, které potřebují pro efektivní výkon své práce. Z těchto odpovědí tedy usuzuji na v celku kvalitní schopnost manažerů pracovat s informacemi.

Další vzdělávání

U této otázky měli dotazovaní vedoucí pracovníci sdělit, zda se účastní či neúčastní dalších vzdělávacích kurzů či seminářů, a své odpovědi zdůvodnit. Pokud se dalších vzdělávacích seminářů neúčastní, tak proč? A pokud se nějakých vzdělávacích kurzů účastní, tak jakých?

Ze sedmi členů vrcholového vedení firmy se pouze dva vedoucí pracovníci za svou pracovní praxi zúčastnili několika vzdělávacích kurzů. Proto mohu konstatovat, že vedení této firmy se nijak systematicky a soustavně dalšímu rozvoji svých manažerů nevěnuje.

V rámci odpovědí na tuto otázku mohu rozdělit respondenty do dvou skupin. V první skupině jsou ti pracovníci, kteří se za svou pracovní praxi několika vzdělávacích kurzů

zúčastnili. Jedná se o dva manažery s vysokoškolským vzděláním. Byly to účasti na vzdělávacích seminářích, týkajících se plánování a řízení krizových situací respektive plánování projektů, které byly zajištěny jejich bývalými zaměstnavateli.

Druhá skupina je tvořena řídicími pracovníky, kteří se dalších vzdělávacích seminářů (kurzů) neúčastní. Odpovědi na otázku proč se neúčastní dalších vzdělávacích seminářů (kurzů) se lišily. Ale jedna z nich, která vystihuje jejich podstatu je takováto: Takovéto semináře jsou velmi obecné a teoretické. A skutečná problematika se nachází někde trochu jinde.

Nejlepší semináře spatřují v poradách a sezeních se zaměstnanci, kteří vidí problematiku také z druhé strany. Zároveň se však objevily i názory některých manažerů, kteří pociťují potřebu zúčastnit se vhodných vzdělávacích kurzů (seminářů) vedených profesionály, které by mohli vést k jejich dalšímu rozvoji.

V rámci vzdělávacích kurzů firmy Man-Tech se manažeři účastní pouze vzdělávacích aktivit, týkajících se převážně nových technologií v oboru manipulační techniky. Děje se tak formou výcviku konkrétních manažerských dovedností. Ten je zaměřen na osvojení si odborných způsobilostí, týkajících se převážně nových technologií v oboru manipulační techniky. Jako jsou nové typy vysokozdvizných vozíků, elektrotechnika, nové druhy hydraulik aj.

Podle mého názoru mají manažeři této firmy trochu zkreslené názory na vzdělávání a asi taky přesně neví, co si pod pojmem další vzdělávání představit. Z celkového počtu sedmi odpovědí se totiž neobjevila ani jedna, která by zmínila jiné formy vzdělávání. Jimiž mohou být například kurzy šité na míru přímo potřebám firmy – koučování, případové studie, hraní rolí aj. Myslím si tedy, že pokud mají vedoucí pracovníci opravdový zájem na svém dalším rozvoji a profesním růstu, měli by se určitě intenzivněji zajímat o možnosti dalšího vzdělávání.

Time management

Touto otázkou jsem zjišťoval řízení vlastního času vedoucích pracovníků. Dotazovaní měli označit zda: řízení svého času zcela zvládají, občas mají problémy s řízením času nebo mají pocit, že jsou neustále v časové tísní.

Ze sedmi vzorků dotazníků nebyla ani jednou označena možnost, že time management zcela zvládají. Pětkrát byl označena možnost, že mají občas problémy s řízením svého času. Zbylým dvěma dotazovaným připadá, že jsou v neustálé časové tísní.

Time management je jednou z nejdůležitějších kompetencí manažera. V této oblasti proto spatřuji veliké rezervy manažerů firmy Man-Tech. Podle mého názoru by mělo vedení firmy této otázce věnovat větší pozornost a snažit se odstranit tyto nedostatky. Řešením by určitě mohlo být zvolení vhodných vzdělávacích aktivit.

Rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním)

Tato otázka byla otevřená a respondentům byl dán prostor na to, aby vyjádřili svůj názor. Měli odpovědět na to, v jakých oblastech své práce mají podle vlastního názoru ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním).

Většina respondentů v této otázce pouze heslovitě vypsala oblasti, ve kterých spatřují své rezervy. Informace získané z dotazníků jsem tak zpracoval do následující tabulky (viz Tab. 2.).

Tab. 2. Oblasti práce, ve kterých mají manažeři podle svého názoru rezervy

Vzdělání	Věk	Odpověď na otázku
středoškolské	méně než 35	Time management, financování, obchod, marketing
středoškolské	méně než 35	Time management, logistika, ekonomie, cizí jazyk
středoškolské	méně než 35	Cizí jazyk, informační technologie, time management
středoškolské	36 – 45	Financování, obchod, cizí jazyk, ekonomie, management
vysokoškolské	méně než 35	Time management, personalistika, právo
vysokoškolské	36 – 45	Práce s lidmi, daně, logistika, time management
vysokoškolské	46 - 55	Marketing, práce s informačními technologiemi, ekonomie

Jak můžeme vidět v tabulce (viz Tab. 2.), nejčastěji uváděná oblast, ve které mají řídicí pracovníci podle vlastního názoru rezervy, je oblast time managementu. Tuto odpověď uvedlo v dotazníku pět ze sedmi dotazovaných manažerů. Dalšími významnými oblastmi jsou: obchod, ekonomie, cizí jazyk, logistika, práce s lidmi, marketing a management. Proto bych řídicím pracovníkům doporučil další vzdělávání v těchto oblastech, kterému se budu blíže věnovat v doporučeních.

6 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Hlavní sídlo firmy Man – Tech Trading a.s. se nachází v Děčíně, kde se také konají schůze představenstva této firmy. Zároveň plní roli jakési centrály, vykonává dozor nad zbylými dvěmi obchodními divizemi v Praze a Bzenci. Náplň práce jednotlivých ředitelů těchto divizí se v zásadě neliší a ke své práci potřebují podobné kompetence.

Na základě informací získaných dotazníkovým průzkumem a jejich následné analýzy, by vedoucí pracovníci firmy Man-Tech Trading a.s. uvítali další vzdělávání zejména v oblasti time managementu, dále pak obchodu, ekonomie, cizích jazyků, personálního managementu, financování a managementu.

Největší rezervy těchto řídicích pracovníků vidím v oblasti time managementu, ve znalosti cizích jazyků a oblasti dalšího vzdělávání. Naproti tomu výsledky také ukázaly oblasti kompetencí, které jsou u manažerů na velmi dobré úrovni. Je to především komunikace, řízení podřízených a práce s informacemi.

Na základě informací, získaných z dotazníků mohu také provést ověření hypotéz, formulovaných na konci teoretické části mé bakalářské práce.

H1: Firma Man-Tech Trading a.s. se soustavně a systematicky věnuje rozvoji svých manažerů.

Tuto hypotézu nemůžu potvrdit, neboť na základě informací získaných z dotazníků bylo zjištěno, že firma Man-Tech se nevěnuje soustavnému rozvoji svých manažerů. Rozvoj manažerů probíhá zejména formou výcviku a odborné způsobilosti, týkajících se převážně nových technologií v oboru manipulační techniky. Jimiž mohou být nové typy vysokozdvížných vozíků, nová elektrotechnika, nové druhy hydraulik aj. Výcviky tedy souvisejí se zaváděním těchto nových technologií.

H2: Rozvojové programy pro manažery firmy Man-Tech Trading a.s. jsou vybírány na základě pravidelné identifikace jejich vzdělávacích potřeb. Tato identifikace probíhá jednou za rok.

Tuto hypotézu musím vyvrátit, neboť firma Man-Tech Trading a.s. neuskutečňuje pravidelnou identifikaci vzdělávacích potřeb svých manažerů. Vzdělávací kurzy jsou vybírány pouze na základě aktuálních potřeb organizace.

7 DOPORUČENÍ

Zjistil jsem, že firma nemá zavedený systém vzdělávání svých manažerů. Což bych doporučoval změnit. Firma by podle mého názoru mohla mít ve své organizační struktuře oddělení, nebo alespoň jednoho či dva zaměstnance, kteří by se věnovali personalistice. Tito pracovníci by museli být vzděláni na dostatečné úrovni v otázkách managementu a personalistiky. Věnovali by se identifikaci potřeb firemních zaměstnanců a zaváděním vhodných vzdělávacích aktivit pro rozvoj svých manažerů. Jejich úkolem by však nebyla pouze identifikace potřeb vedoucích pracovníků, ale všech zaměstnanců ve firmě. Identifikace jejich profesních potřeb, spokojenosti se zaměstnáním, názory na další jejich rozvoj aj.

Identifikace potřeb by mohla probíhat čtvrtletně a to formou formulářů, které by sestavovali a rozšiřovali mezi zaměstnance pracovníci tohoto oddělení. Jelikož v této firmě pracuje pouze 76 zaměstnanců, mohly by být další formou identifikace pohovory či sezení se zaměstnanci. Součástí takového systému vzdělávání by mělo být i vyhodnocování vzdělávání. Vyhodnocování by měli na starosti rovněž pracovníci tohoto útvaru.

Tento projekt by byl velmi náročný, neboť zahrnuje velké množství aktivit. Některé z nich by si zasloužily větší pozornost. Přínos vytvoření personálního oddělení (či zaměstnání 1 – 2 zaměstnanců) vidím ve zkvalitnění dovedností a schopností manažerů a prohloubení práce s lidmi. Podle mého názoru by myšlenka vytvoření takového oddělení měla být vedením firmy vzata v úvahu, neboť by určitě přispěla k celkovému rozvoji jejich zaměstnanců.

V další části mé práce přejdu již k vyhodnocení dotazníků a doporučení vhodných vzdělávacích aktivit.

Po vyhodnocení dotazníkového průzkumu jsem zjistil, že vedoucí pracovníci by uvítali rozvoj v určitých oblastech manažerských kompetencí. Proto bych firmě Man-Tech doporučil další vzdělávání svých manažerů právě v těchto oblastech: time managementu, obchodu, ekonomie, cizích jazyků, personálního managementu, financování a managementu.

Na základě informací získaných z vyhodnocení dotazníků, jsem se poté řídil při průzkumu na trhu manažerského vzdělávání. Vybíral jsem z nabídky firem působících na českém trhu. Jako hlavní kritéria při výběru vhodných firem jsem si zvolil: nabízenou

formu vzdělávání, sídlo firmy – dostupnost pro zaměstnance Man-Tech a cenu za poskytované služby. Na základě těchto kritérií jsem vybral tři následující firmy, jež poskytují vhodné vzdělávací aktivity. Jsou to: Human Resources s.r.o., Top vision s.r.o. a Vysoké učení technické v Brně - Centrum dalšího vzdělávání a poradenství.

Human Resources s.r.o.

Korunní 313/13

120 00 Praha 2 – Vinohrady

Tuto firmu jsem vybral zejména kvůli faktům, že nabídkou svých služeb pokrývá celou ČR, ceny jejich služeb jsou ve srovnání s jinými firmami relativně nejnižší a navíc jedna z divizí firmy Man-Tech sídlí přímo v Praze.

Společnost Human Resources s.r.o. se zabývá personálním poradenstvím a poskytuje své služby v následujícím produktovém portfoliu. Na českém trhu působí od r. 1998, pokrývá celou Českou republiku a má zkušenosti s obsazováním pozic do středního, vyššího a top managementu v následujících oblastech: výroba, automobilový průmysl, strojírenství, telekomunikace&IT, obchodní sféra, apod. Při výběru vhodných kandidátů nejčastěji používají metody přímého vyhledávání pro pozice do vyššího a top managementu.

Cílené vzdělávání zásadním způsobem ovlivňuje motivaci a kompetentnost manažera a výrazně tím přispívá k celkovému úspěchu. Společnost Human Resources nabízí novou aktivitu - efektivní řešení v oblasti rozvoje klíčových předpokladů výkonnosti manažerů.

Cílem jejich programu je komplexní rozvoj lidských zdrojů:

- **rozvoj a vzdělávání manažerů**
- nastavení procesu motivace
- poradenství a individuální koučink

Firmě Man-Tech bych doporučil tento kurz, neboť je zaměřen komplexní rozvoj a vzdělávání manažerů. Navíc v rámci tohoto kurzu probíhá identifikace potřeb řídicích pracovníků, takže jsou „šity na míru“.

Cena tohoto vybraného kurzu je 24 500Kč.

Jazykové vzdělávání manažerů „na míru“ ve spolupráci s Karlovou Univerzitou v Praze, ukončené mezinárodní zkouškou Test of English as a Foreign Language (TOEFL) probíhají formou:

- **individuální výuky**
- speciální jazykové přípravy k absolvování mezinárodní zkoušky (TOEFL)
- **skupinové výuky s českými lektory a rodilými mluvčími** – jelikož cizí jazyk je jednou z oblastí, ve které mají podle dotazníkového průzkumu manažeri firmy Man-Tech rezervy, doporučil bych jim účast na některém z tučně označených kurzů, pořádaných touto firmou.

Cena těchto vybraných jazykových kurzů se pohybuje od 18 000 Kč do 33 000 Kč.

Top vision s.r.o.

Blanická 25

772 00 Olomouc 9

Pro zařazení této firmy jsem se rozhodl z důvodů její relativně dlouhé tradice působení na českém trhu. Dalším důvodem jsou také konkurence schopné ceny a sídlo této firmy. Ve svých doporučeních jsem uvedl, že by vedení firmy Man-Tech mělo zavést systém vzdělávání ve svém podniku. A tato firma poskytuje služby právě v oblasti zavádění systémů vzdělávání ve firmách, což by mohlo být vhodným řešením pro organizaci Man-Tech.

Vizí této firmy je aktivně přispívat k trvalému růstu hodnoty lidského kapitálu a zdravé expanzi společností, a to zprostředkováním aktuálních informací a cenných praktických zkušeností. Pořádají konference, fóra, semináře, trainingy a pracovní setkání ke všem významným tématům podnikového řízení. Cílem těchto akcí je otevřenou diskusí generovat nové vize a impulsy pro rozvoj a budoucí směřování podniků.

Při koncepci všech jejích akcí jsou ve středu pozornosti praktické zkušenosti renomovaných přednášejících. Které se uskutečňuje následujícími programy:

- o **Strategickým vzděláváním managementu** – pro firmu Man-Tech bych navrhoval tento program. Jelikož na základě dotazníkového průzkumu je

marketing jednou z oblastí, ve které by manažeři uvítali další vzdělávání.

- o Development Centre jako metoda analýzy vzdělávacích potřeb a nástroj vzdělávání

- o **Hodnocení kompetencí**

Součástí akcí je získání certifikátu o absolvování Top vision.

Tato firma také nabízí nastavení systému vzdělávání ve firmě a to formou:

- o Využití specifických metod identifikace rozvojových potřeb skupin zaměstnanců (rozvojová centra, assessment centra)
- o Sladění rozvojových programů se strategií firmy
- o Vyhodnocení přínosů strategických rozvojových programů
- o Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost, vyhodnocování výsledků vzdělává

Jelikož jsem ve svých doporučeních navrhnul, aby si firma Mna-Tech zavedla systém vzdělávání, účast vedoucích pracovníků na tomto kurzu by mohla být vhodnou alternativou řešení.

Účastnický poplatek zahrnuje náklady na seminář, podklady ke každému semináři, oběd, občerstvení během dopolední a odpolední přestávky a konferenční set. V případě odhlášení v průběhu 14 dní před konáním akce vrací zpět 50% ceny semináře, při odhlášení 3 a méně dnů před konáním semináře či při neúčasti bez odhlášení platbu za training nevrací. Samozřejmě je možné převést účast na semináři na kolegu / kolegyni. Náklady na ubytování v místě konání akce nejsou v ceně účastnického poplatku zahrnuty. Ceny vzdělávacích kurzů se pohybují v rozmezí 17900 – 27900 Kč.

Vysoké učení technické v Brně - Centrum dalšího vzdělávání a poradenství

Antonínská 1
601 90 Brno

Pro zařazení této organizace dalšího vzdělávání jsem rozhodl kvůli jejímu sídlu v Brně, díky němuž je nejbližší pro zaměstnance Obchodní divize ve Bzenci. Dalším

důvodem k jejímu zvolení je její dlouhá tradice a kvalita výuky zaručená značkou VUT Brno.

Cílem jejich kurzů je získat ucelený přehled o současných metodách a trendech při řízení organizace. Kurzy jsou zaměřeny na rozvoj manažerských kompetencí, budování firemních týmů, týmové práce a spolupráce. Tyto znalosti a dovednosti jsou dále uplatněny při řízení firemních projektů. Důraz je kladen na marketingový pohled na organizaci, splňující ISO normy pro jakost. Smyslem z hlediska učebních výstupů je: Poskytnout znalosti a dovednosti a rozvinout kompetence nezbytné pro efektivní řízení, demonstrovat širší souvislosti studované oblasti řízení a rozvinout schopnost účastníků řídit rozvoj vlastních kompetencí.

Pro manažery firmy Man-Tech bych vybral kurzy Moderního řízení organizace, konkrétně: Praktická ekonomie (její nástroje), marketing a financování podniku, jelikož z výsledků analýzy kompetencí řídicích pracovníků jsem zjistil, že ekonomie a financování jsou jedny z oblastí, v níž by pracovníci uvítali další rozvoj.

V kurzech je aplikován flexibilní přístup využívající prvků týmové práce, interaktivních a participiálních technik umožňujících sdílení manažerských zkušeností mezi účastníky. Základními metodami studia jsou:

- Semináře – prezentace podporované OHP projekcí, skupinové diskuse a případové studie zaměřené na řešení konkrétních problémů, konzultace
- Samostatné studium učebních materiálů před účastí na kurzu
- Individuální konzultace

Cena kurzu je stanovena na 26.180,- Kč včetně 19% DPH. V ceně jsou standardně zahrnuty učební texty, občerstvení o přestávkách a obědy.

ZÁVĚR

Protože pouze dostatečně kvalifikovaní manažeři mohou dělat správná rozhodnutí a vést celý podnik tím správným směrem, zaměřil jsem se ve své práci na kompetentnost řídicích pracovníků a také na možnosti jejich dalšího rozvoje.

Cílem mé práce bylo provést analýzu současných manažerských kompetencí řídicích pracovníků společnosti Man-Tech Trading a.s., a poté navrhnout vhodné vzdělávací aktivity pro tyto řídicí pracovníky tak, aby manažeři získali kompetence potřebné k výkonu své práce na požadované úrovni.

Nejprve bylo nezbytně nutné se seznámit s nejrůznějšími názory, přístupy a definicemi managementu, manažerské kompetentnosti i se způsoby vzdělávání rozvoje manažerů. V teoretické části jsem se také věnoval modelu manažerských kompetencí vypracovaných MCI. Poté jsem provedl analýzu a zhodnocení současného stavu manažerských kompetencí řídicích pracovníků firmy Man-Tech Trading a.s. a to na základě dotazníků, které byly předloženy těmto pracovníkům k vyplnění.

Na základě informací, získaných z dotazníků, jsem pak zhodnotil situaci a navrhl možné vzdělávací aktivity pro tyto řídicí pracovníky. Tyto vzdělávací aktivity jsem přiblížil v doporučení. Je to možná účast na vzdělávacích seminářích firem: Human Resources s.r.o., Top vision s.r.o. a Vysoké učení technické v Brně - Centrum dalšího vzdělávání a poradenství.

Informace získané z dotazníků mi rovněž pomohly k ověření hypotéz, které jsem formuloval na konci teoretické části. Obě hypotézy byly na jejich základě vyvráceny.

Lze tedy konstatovat, že se mi podařilo splnit úkol stanovený touto bakalářskou prací a navrhnout vhodné vzdělávací aktivity pro řídicích pracovníků v této organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 315. ISBN 80-85865-66-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 968. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 646. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. s. 157. ISBN 80-7261-021-X.
- [5] DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v evropské unii*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. s.187. ISBN 80-7179-889-4.
- [6] FULLER, D. *Vést nebo být veden*. Praha: Alfa Publishing, 2004. s.164. ISBN 80-86851-03-6.
- [7] HARUNG, S. H. Jr. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia group, 2004. s. 193. ISBN 80-249-0313-X.
- [8] KAMP, D. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 216. ISBN 80-247-0005-0.
- [9] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ, R.. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004. s.184. ISBN 80-247-0689-9.
- [10] PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 183. ISBN 80-247-0671-7.
- [11] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999. s. 493. ISBN 80-88848-36-9.
- [12] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 631, ISBN 80-7169-252-6.
- [13] SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera*. Praha: Victoria Publishing, 1992. s.306. ISBN 80-85605-10-4.
- [14] WEATHER Jr., W. B. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 258. ISBN 80-13605-11-3.

[15] *First Line Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1 897587 13 9.

[16] *Middle Management Standards*. London: 1992. ISBN 1 897587 12 0.

[17] *Supervisory Management Standards*. London: 1992. ISBN 1 897587 14 7.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

[18] Dostupné na www:

<http://management.cz/vzdelavani/> [cit. 2005-04-21]

[19] Dostupné na www:

<http://www.man-tech.cz/index2.asp?lang=1> [cit. 2005-04-28]

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Grafické zobrazení subjektů a objektů.	9
Obr. 2. Rozdělení času věnovaného manažery svým povinnostem na různých úrovních.....	12
Obr. 3. Struktura společnosti Man-Tech Trading a.s.....	38
Obr. 4. Organizační struktura firmy Man-Tech Trading a. s.....	39
Obr. 5. Graf chybějících odborných znalostí vedoucích pracovníků	42
Obr. 6. Graf znalosti cizího jazyka	43
Obr. 7. Práce vedoucích pracovníků firmy Man-Tech s informacemi	45

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1. Obecné modely hodnocení.....	31
Tab. 2. Oblasti práce, ve kterých mají manažeři podle svého názoru rezervy.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Dotazník

PII: Standardy způsobilosti vrcholového vedoucího

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentem 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovolte mi, abych Vás požádal o několik minut vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Informace z dotazníku mi poslouží k získání podkladů pro mou práci na téma: Analýza manažerských kompetencí řídicích pracovníků. Dotazník obsahuje 12 krátkých otázek a je anonymní.

U každé otázky označte křížkem, případně podtrhněte Vámi vybranou odpověď.

1. Své odborné znalosti vztahující se k výkonu pracovní profese vnímám jako:

€ ne zcela dostačující

€ dostačující

Pokud je nevnímáte jako dostačující, zdokonalení kterých odborných znalostí byste uvítal(a)?

.....

.....

2. Potřebujete ke své práci cizí jazyk?

€ ano

€ ne

3. Mé jazykové znalosti angličtiny:

€ bez problémů se dorozumím

€ částečně se dorozumím

€ mám problémy s dorozuměním se
v angličtině

€ anglický jazyk neovládám

3. Mé jazykové znalosti němčiny:

€ bez problémů se dorozumím

€ částečně se dorozumím

€ mám problémy s dorozuměním se
v němčině

€ německý jazyk neovládám

4. Řízení podřízených:

- € zvládám bez problémů
- € občas mám problémy
- € často mám problémy

Pokud míváte problémy s řízením svých podřízených, čeho se konkrétně týkají?

.....

.....

5. Komunikačními dovednostmi:

- € mám často problémy v komunikaci s lidmi
- € mám občas problémy v komunikaci s lidmi
- € nemívám problémy v komunikaci

6. Práce s informacemi:

- € mám vždy všechny informace, které potřebuji pro efektivní výkon své práce
- € občas nemám všechny informace, které potřebuji pro efektivní výkon své práce
- € často nemám informace, které potřebuji pro efektivní výkon své práce

Pokud nemíváte potřebné informace, co Vám v jejich získávání podle Vás brání?

.....

.....

7. Další vzdělávání:

- € pravidelně se účastním vzdělávacích kurzů (příp. seminářů)
- € za svou pracovní praxi jsem se několika vzdělávacích kurzů zúčastnil
- € vzdělávacích kurzů a seminářů se neúčastním

V případě, že se neúčastníte tak proč ?

.....

V případě, že jste se nějakých vzdělávacích programů zúčastnil(a), tak jakých?

.....

.....

8. Řízení vlastního času (time managementu):

- € řízení svého času zcela zvládám
- € občas mám problémy s řízením času
- € připadá mi, že jsem neustále v časové tísní

9. V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním)?

.....

.....

10. Pohlaví

- € muž
- € žena

11. Věk

- € méně než 35
- € 36 – 45
- € 46 – 55
- € 55 a starší

12. Nejvyšší dosažené vzdělání

- € základní
- € středoškolské
- € vysokoškolské

Závěrem bych Vám chtěl ještě poděkovat za čas strávený nad tímto dotazníkem. A zároveň sdělit, že v případě Vašeho zájmu o vyhodnocení tohoto dotazníku mě můžete kdykoliv kontaktovat na níže uvedené emailové adrese.

Miloslav Ambruzík

Kontakt: Miloslav.A@seznam.cz

PŘÍLOHA PII: STANDARDY ZPŮSOBILOSTI VRCHOLOVÉHO VEDOUCÍHO

Klíčové role	Oblast pravomocí	Dílčí pravomoci
Řídit operace	1. Provádět služby a operace k dosažení standardů kvality	1.1 provádět služby a operace 1.2 dodržovat nezbytné podmínky pro efektivní a bezpečné pracovní
Řídit finanční zdroje	2. Iniciovat plánování, sledování a kontrolu zdrojů	2.1 plánovat využívání zdrojů 2.2 sledovat a kontrolovat využívání zdrojů
Řídit lidi	3. Zajišťovat personál	3.1 přispívat k identifikaci personální požadavků 3.2 přispívat k výběru personálu
	4. Iniciovat rozvoj a trénink týmů, jednotlivců a sebe sama pro zvyšování kompetentnosti	4.1 přispívat k plánování tréninku a rozvoji týmů a jednotlivců 4.2 přispívat k tréninku a rozvoji aktivit pro týmy a jednotlivce 4.3 provádět analýzu týmů a jednotlivců po absolvování tréninku a výcvikových kurzech 4.4 vzdělávat sebe sama v rámci možností
	5. Plánovat organizaci a hodnocení práce	5.1 přispívat k plánování pracovních aktivit a metod pro dosažení cílů 5.2 organizovat práci a provádět hodnocení práce 5.3 poskytovat zpětné informace o pracovním výkonu týmů a jednotlivců
	6. Vytvářet, udržovat a rozvíjet efektivní pracovní vztahy	6.1 utvořit a udržovat důvěru s kolegy a nadřízeným 6.2 udržovat důvěru s přímým nadřízeným 6.3 identifikovat a minimalizovat konflikty mezi lidmi 6.4 uplatňovat disciplinární stížnosti a postupy
Řídit informace	7. Zajišťovat informace a rady potřebné pro dosažení cílů organizace	7.1 získávat, hodnotit, zaznamenávat a ukládat informace 7.2 poskytovat informace a rady