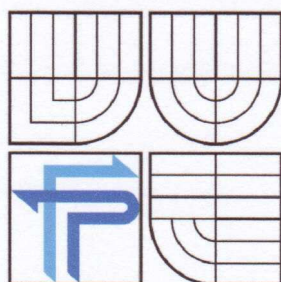


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE OSOBNOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA

THE PROJECT TO PROGRESS OF THE PERSONALITY THE SUCCESSFUL MANAGER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAN KLAIBA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klaiba Jan

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje osobnosti úspěšného manažera

v anglickém jazyce:

The Project to Progress of the Personality the Successful Manager

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. 96 s. ISBN 80-7168-614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BELZ, H. a SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence - Způsobnosti výjimečných manažerů. 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na rozvíjení manažerských kompetencí osobnosti manažera v podnikovém prostředí.

Práce je rozdělena na dvě základní části. První teoretická část vymezuje teorii a základní pojmy. Druhá praktická část je rozdělena na část analytickou, kde se zabývám analýzou situace a zkoumáním problému a ve druhé části pak předkládám návrh vlastního řešení.

Annotation

This diploma thesis focuses on development of managerial competencies of manager's personality in the business environment.

This work is divided into two main parts. The first, theoretical, includes theory and introduces basic terms. The second, practical, consists of two sub-parts: analytical, in which I analyse the situation and explore the problems, in the second sub-part I present a concept of my own solution.

Klíčová slova

Lidské zdroje, vzdělávání, manažerské kompetence, rozvoj, úspěch, osobnost, profesionalita, zdraví.

Keywords

Human resources, education, managerial competencies, development, success, personality, professionalism, health.

Bibliografická citace

KLAIBA, J. *Návrh rozvoje osobnosti úspěšného manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 131 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho pomoc, cenné rady a připomínky ke zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat všem pracovníkům společnosti České Radiokomunikace a.s. a dalším manažerům, kteří se zúčastnili mého průzkumu, za jejich ochotu a pomoc při vyplňování dotazníků, které se staly podkladem pro mou práci.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 11 |
| 1a Přehled nejpodstatnějších teoretických poznatků..... | 13 |
| 1.1 Teoretická východiska | 13 |
| 1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů..... | 13 |
| 1.1.2 Význam charakteristiky prostředí..... | 13 |
| 1.1.3 Manažerské prostředí..... | 13 |
| 1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů | 14 |
| 1.2.1 Personální administrativa (správa): | 15 |
| 1.2.2 Personální řízení: | 15 |
| 1.2.3 Řízení lidských zdrojů: | 16 |
| 1.3 Úloha rozvoje pracovníků..... | 17 |
| 1.3.1 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace. | 20 |
| 1.4 Plánování vzdělávání pracovníků | 26 |
| 1.5 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost..... | 27 |
| 1.5.1 Metody používané zpravidla k rozvoji při výkonu práce na pracovišti.. | 28 |
| 2 Kompetence a vzdělání | 39 |
| 2.1 Školní vzdělávání..... | 39 |
| 2.2 Podnikové vzdělávání | 40 |
| 2.3 Další vzdělávání..... | 41 |
| 2.4 Klíčové kompetence | 43 |
| 2.4.1 Identifikace klíčových kompetencí..... | 43 |
| 3 Osobnost manažera | 45 |
| 3.1.1 Manažer/manažerka | 45 |
| 3.1.2 Manažer by měl mít: | 45 |
| 3.1.3 Různé požadavky na různé managery | 45 |
| 3.1.4 Role manažera | 46 |
| 3.1.5 Klíčové kompetence | 46 |
| 3.1.6 4 P | 46 |
| 3.1.7 Cirkadiánní rytmy a osobnost | 47 |
| 3.2 Emoce a lidské typy | 48 |
| 3.3 Péče o vzhled podle Joe Girarda..... | 50 |
| 3.4 Zdraví a stres..... | 51 |
| 3.5 Starejte se o své zdraví..... | 52 |
| 3.6 Přehled stresových událostí a jejich závažnost..... | 53 |
| 3.7 Bez týmu nejste manažer | 54 |
| 4b Praktická část | 55 |
| 4.1 Profil společnosti | 55 |
| 4.2 Vize společnosti..... | 56 |
| 4.3 Mise společnosti | 56 |
| 4.4 Organizační uspořádání firmy | 58 |
| 4.4.1 Aktualizovaná mapka technické infrastruktury služeb ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE | 59 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5 | Metody používané pro řešení problému | 61 |
| 5.1.1 | Obecné metody smyslového poznávání..... | 61 |
| 5.1.2 | Základní myšlenkové operace s kterými budeme pracovat | 61 |
| 5.1.3 | Průzkum dotazováním | 62 |
| 5.2 | Typologie metod výběru, hodnocení, rozvoje a postavení mezi nimi | 62 |
| 5.2.1 | Metody mají různý akcent z hlediska času | 63 |
| 5.2.2 | Metody mají různý akcent z hlediska subjekt-objektového zaměření.... | 63 |
| 5.2.3 | Metody mají různý akcent z hlediska původu používání a jednání..... | 63 |
| 5.2.4 | Metody mají různý akcent z hlediska času | 64 |
| 5.2.5 | Metody s různým akcentem z hlediska subjekt-objektového zaměření . | 65 |
| 5.2.6 | Metody s různým akcentem z hlediska původu používání a jednání | 66 |
| 5.3 | Vymezení respondentů | 67 |
| 5.4 | Vymezení kompetencí | 68 |
| 5.5 | Vymezení telekomunikačního úseku | 68 |
| 6 | Schéma (obsah) analytické části – tak, jak je zpracována v DP | 69 |
| 7 | Popis výstupů, které mohou být prakticky využity a povedou k pokroku, zvýší efektivnost činnosti či procesů..... | 69 |
| 7.1 | Popis způsobů realizace návrhů a možností jejich praktického využití..... | 70 |
| 7.2 | Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost ve společnosti | 70 |
| 7.2.1 | Metody používané zpravidla k rozvoji při výkonu práce na pracovišti.. | 70 |
| 7.2.2 | Metody používané k rozvoji mimo pracoviště | 72 |
| 7.3 | Způsoby vyhodnocování výsledků vzdělávání a návrhy použití výukových metod | 74 |
| 7.3.1 | Vlastní návrh využití metod..... | 75 |
| 7.4 | Dotazníkové šetření pro identifikaci kompetencí | 76 |
| 7.4.1 | Vypracování otázek | 76 |
| 7.5 | Navrhovaná kritéria | 76 |
| 7.5.1 | Výběr respondentů..... | 77 |
| 7.6 | Shrnutí rozvoje kompetencí | 81 |
| 8 | Přínosy rozvoje kompetencí ve společnosti..... | 82 |
| 8.1 | Doporučované klíčové kompetence managementu | 83 |
| 8.2 | Návrh rozvoje kompetencí ve společnosti | 84 |
| 8.3 | Hodnocení rozvoje účastníků..... | 85 |
| 8.4 | Navrhnuté společnosti pro rozvoj kompetencí ve společnosti..... | 85 |
| | Závěr | 87 |
| | Seznam použité literatury a informačních zdrojů: | 89 |
| | Přílohy..... | 96 |

Seznam obrázků

| | |
|---|-----|
| Obrázek 1.: Systém formování pracovních schopností člověka | 21 |
| Obrázek 2.: Proces plánování rozvoje pracovníků | 27 |
| Obrázek 3.: Zawodského model osobnosti | 47 |
| Obrázek 4.: Typologie temperamentu | 48 |
| Obrázek 5.: Struktura a funkce temperamentu dle G.A.Lindnera | 50 |
| Obrázek 6.,7.,8.: Logo společnosti | 57 |
| Obrázek 9.: Organizační schéma firmy České Radiokomunikace a.s. | 58 |
| Obrázek 10.,11.: Technická infrastruktura | 59 |
| Obrázek 12.: Organizační schéma firmy České Radiokomunikace a.s. | 127 |

Seznam tabulek

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1.: Metody rozvoje pracovníků a jejich charakteristiky | 38 |
| Tabulka 2.: Matice metod | 63 |
| Tabulka 3.: Přehled metod a jejich typového zařazení | 64 |
| Tabulka 4.: Hodnoty klíčových kompetencí pro ideálního manažera z dotazníkového šetření..... | 78 |
| Tabulka 5.: Hodnoty klíčových kompetencí respondentů z dotazníkového šetření | 79 |
| Tabulka 6.: Porovnání kompetencí ideální manažer versus management a pracovníci společnosti ČRa. | 80 |
| Tabulka 7.: Návrh rozvoje kompetencí..... | 81 |
| Tabulka 8.: Náklady na rozvoj kompetencí | 86 |
| Regionální account manažeři..... | 114 |
| Tabulka 9.: Srovnání hodnot kortikálního a limbického systému, pravé a levé hemisféry z dotazníkového šetření | 128 |

Seznam grafů

| | |
|---|-----|
| Graf 1.: Hodnoty klíčových kompetencí pro ideálního manažera z dotazníkového šetření | 78 |
| Graf 2.: Hodnoty klíčových kompetencí respondentů z dotazníkového šetření | 79 |
| Graf 3.: Porovnání kompetencí ideální manažer versus management a pracovníci společnosti ČRa. | 80 |
| Graf 4.: Srovnání hodnot kortikálního a limbického systému, pravé a levé hemisféry z dotazníkové šetření | 128 |

Úvod

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka ve společnosti se neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Rozšiřování a rozvoj kompetencí se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Již nestačí tradiční způsoby, jako například doškolování nebo zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího obsahu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.¹

Potřeba stát se úspěšným je fenoménem dnešní doby, který na nás útočí ze všech stran. Definice úspěšnosti není jednoduchá, neboť pod tímto pojmem si každý představuje své vlastní, subjektivní názory, kterými označuje to, co on sám za úspěch považuje.

*„Úspěch je nikdy nekončící cesta k dosažení pro nás hodnotných cílů“
(Rheinwaldová)²*

Podle navyklého způsobu uvažování současné společnosti lze dosažení úspěchu měřit materiálními statky či částkou peněz, které člověk v průběhu života nashromáždil. Dalším z možných ukazatelů může být titul, funkce nebo dosažená pozice. Společným jmenovatelem jsou vnější faktory, jimiž se jedinec prezentuje navenek vůči společnosti, která ho obklopuje. Tyto vnější faktory musí být uznávány a respektovány společenskou vrstvou nebo skupinou, do které jedinec patří.

Dosažené vnější faktory však zhora nic nevypovídají o snech, přáních, touze či spokojenosti, to znamená o subjektivním pocitu uspokojení z dosažení úspěchu. Lze předpokládat, že mnoho navenek úspěšných lidí, dosahujících vnější kritéria úspěchu, zažívá i jeho stínovou stránku, tzn., že dělají práci, která je ve skutečnosti nebaví, nemají k ní vztah nebo nenaplnuje jejich očekávání, protože přijali kritéria úspěchu od svého okolí, tj. především rodičů, životních partnerů či sdělovacích prostředků, jež předváděním různých podob úspěchu v současné době rozhodně nešetří.³

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.252.

² LUBASOVÁ, A. Stínová stránka životního úspěchu, 2007. s. 11.

³ LUBASOVÁ, A. Stínová stránka životního úspěchu, 2007. s. 11.

Tato diplomová práce je zaměřena na identifikaci a rozvoj kompetencí managementu i pracovníků ve společnosti České Radiokomunikace.

Cílem této práce bude zvýšit efektivitu ve společnosti formou identifikace klíčových kompetencí ideálního „či úspěšného“ manažera v telekomunikační společnosti, srovnání těchto kompetencí ve společnosti u stávajícího managementu a návrh či doporučení, které kompetence je potřeba více rozvíjet a jakým způsobem.

Výsledkem této práce bude návrh rozvoje identifikovaných klíčových kompetencí managementu společnosti za účelem zvýšení efektivity společnosti.

1 Přehled nejpodstatnějších teoretických poznatků

1.1 Teoretická východiska

1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.⁴

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.⁵

1.1.2 Význam charakteristiky prostředí

Prostředí, okolí, sociální skupina, organizace atd., ke které člověk náleží, má na jeho životní úspěch nezpochybnitelný vliv. Ne nadarmo se užívá rčení: „Mezi slepými jednooký králem“, pro ty, kteří dosahují svého úspěchu jednoduše tím, že nestaví „svoji laťku“ příliš vysoko a spokojí se s efektem, který rozhodně nepřispívá k nárůstu jeho sebevědomí. Stejně tak je známo mnoho případů, kdy profesionálně připravený absolvent zahraničního manažerského studia, s bohatými manažerskými zkušenostmi nenaplnil cíle a očekávání na něho.

1.1.3 Manažerské prostředí

- ❖ **Manažerské prostředí na bázi zaměstnaneckého vztahu**
- ❖ **Podnikatelské prostředí**
- ❖ **Manažerské prostředí ve státních službách**
- ❖ **Vědecké manažerské prostředí**

⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.27.

⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.13.

- ❖ **Manažeři ve sféře umění**
- ❖ **Manažerské prostředí v lékařských oborech**
- ❖ **Manažerské prostředí v oblasti sportu**
- ❖ **Politické prostředí⁶**

Ještě než začneme, není od věci zastavit se chvíli u toho co přesně tím managementem myslíme. Podle mě je manažerem každý rodič, živnostník, podnikatel, zaměstnanec a dokonce i ten co zdědil majetek. Všichni za něco odpovídáme – i když třeba jen sami za sebe, musíme si nějak poradit, co nejlépe vyjít s dostupnými prostředky, motivovat, plánovat, zpracovávat, usnadňovat, sledovat, měřit úspěch, stanovovat normy, sestavovat rozpočty, vyřizovat a pracovat. Jde o to, že někteří z nás tak činí s většími týmy.

Ekonomická fakulta Harvardovy univerzity definuje manažera jako někoho, kdo dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí. Peter Drucker, říká, že manažer je někdo, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu, zatímco Australský institut manažera jako člověka, jenž“ plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a sestavuje rozpočty tak, aby dosáhl nějakého výsledku.⁷

1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejmodernějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze proto konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce.

⁶ LUBASOVÁ, A. Stínová stránka životního úspěchu, 2007. s. 95-104.

⁷ TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, 2006. s.15.

Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejjobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. „Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

1.2.1 Personální administrativa (správa):

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Personální práce v podobě personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován.

Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí.

1.2.2 Personální řízení:

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení.

1.2.3 Řízení lidských zdrojů:

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.⁸

Co charakterizuje řízení lidských zdrojů, v čem je tato koncepce odlišná zejména od koncepce personálního řízení? Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje na tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:⁹

- A. Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem: zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- B. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace: Především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.
- C. Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků: Stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar. Personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.
- D. Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).

⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s. 15.

⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s. 15-16.

- E. Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
- F. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- G. Mimořádný důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
- H. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- I. Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- J. Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- K. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.3 Úloha rozvoje pracovníků

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehraje stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Je totiž třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v organizaci a aby pracovníci organizace byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojit nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti.

Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.¹⁰

Uvedme poněkud konkrétněji nejdůležitější důvody toho, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků.
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích.
- Častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat.
- Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat.
- Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktury).
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.
- Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání stabilizace pracovníků.

¹⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s. 252-253.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru (závisí mj. i na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na a vzdělanostní úrovni obyvatelstva apod.), závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci a na mnoha dalších okolnostech. V každém případě se organizace v současné době zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity obsažené v následující definici:¹¹

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita), které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- c. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- d. Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod..

¹¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s. 253.

- e. Nové pracovníky tedy musí organizace doškoloovat, přeškoloovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.
- f. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“

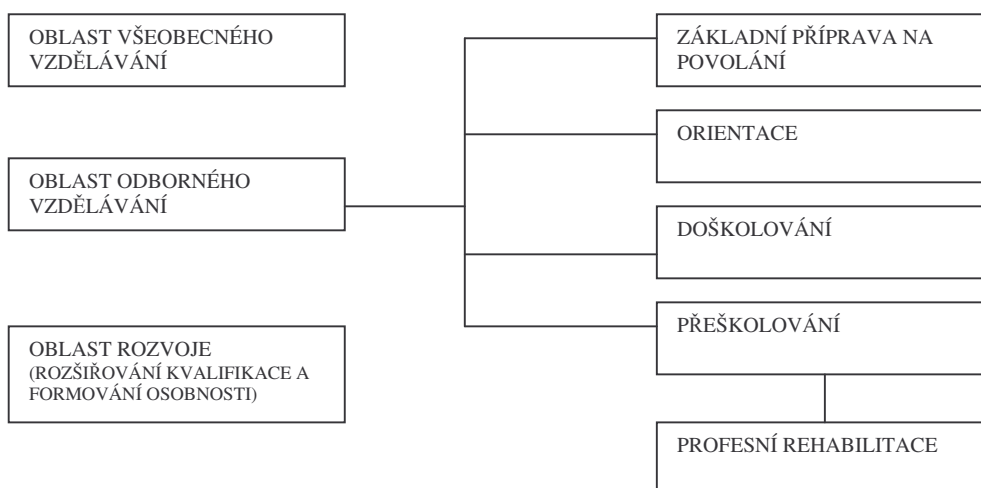
Můžeme si všimnout, že body b a e se do značné míry týkají spíše rozvojových aktivit, tedy jakýchsi znalostí, dovedností a rysů osobnosti “pro zítřek”. Jak je vidět, vzdělávání pracovníků či lépe řečeno formování pracovních schopností a osobnosti pracovníků zabezpečované organizací je poměrně široce koncipovaná personální činnost, která, jak ještě uvidíme, má významné vazby na ostatní personální činnosti.

1.3.1 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace.

V souvislosti s formováním pracovních schopností (nadále budeme mlčky předpokládat, že součástí pracovních schopností člověka jsou i rysy jeho osobnosti) je třeba rozlišovat pojmy “formování pracovních schopností člověka” a “formování pracovních schopností pracovníka”. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, v níž pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatelská organizace.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání
- b) oblast odborného vzdělávání
- c) oblast rozvoje¹²



Obrázek 1.: Systém formování pracovních schopností člověka¹³

a) V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.

b) Pro oblast odborného vzdělávání (také se používá výraz oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesionální přípravy), se ve světě vžilo označení training (v širším slova smyslu).

Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa.

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.253-256.

¹³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.255.

Oblast odborného vzdělávání je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolení čili rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků.

V rámci formování pracovních schopností pracovníků se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků, popř. i při přeškolení pracovníků, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejích potřeb.

Základní příprava na povolání:

Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje (příprava na dělnická povolání v učňovském zařízení organizace, resp. její praktická část), se netýká pracovníků (personálu) organizace a stojí tedy mimo systém jejího vzdělávání pracovníků.

Orientace:

Jak jsme již viděli, není nic jiného než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

Doškolování:

Prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolování je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, jednak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.

V zahraničí bývá doškolování chápáno jako určité právo zaměstnance a v některých zemích (např. Německo, Francie, Švédsko) je povinnost organizací organizovat doškolování pracovníků zakotvena v tripartitních dohodách či kolektivních smlouvách.“

Přeškolení:

Rekvalifikace (retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém). Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V rámci vzdělávání pracovníků organizace se odehrává jen ta část rekvalifikací, které jsou iniciovány organizací.

Množství rekvalifikačních procesů ve společnosti iniciují státní nebo regionální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nezdědka rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.¹⁴

c) Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezdědka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Lze tedy konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci.

¹⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.256-257.

Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud jde o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, mluvíme o rozvoji pracovníků.

I rozvoj ve svých důsledcích vede k zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o jeho pracovní uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. V neposlední řadě může v souvislosti s hlubším porozuměním vazbám vykonávané práce na práce ostatní zvýšit míru jeho uspokojení s vykonávanou prací.

V oblasti rozvoje se výrazněji projevuje individuální iniciativa lidí, nicméně i v personální práci organizací - zejména v zahraničí je rozvoji pracovníků přikládán mimořádný význam, zejména pokud jde o vedoucí pracovníky a specialisty.

V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem organizací zejména o takové rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce s osobními počítači apod. V rámci rozvoje pracovníků v organizacích však lze nalézt i takové aktivity, které nezvyšují pracovní potenciál pracovníků a nepřinášejí organizaci bezprostřední efekt, ale přispívají spíše k zlepšování životních podmínek pracovníků či k aktivnímu trávení volného času.

V každém případě však i tyto aktivity zlepšují vztah pracovníků k organizaci a pochopitelně zvyšují i spokojenost pracovníků.

To samozřejmě může mít zprostředkovaně pozitivní vliv i na jejich pracovní výkon.

Organizace vytvářejí podmínky, aby se v těchto oblastech jejich pracovníci mohli vzdělávat především po pracovní době a mnohdy plně nebo alespoň zčásti hradí i náklady takového vzdělávání.

V poslední době se v personální práci objevuje nový pojem, a to pojem rozvoj lidských zdrojů, který nelze zaměňovat s již zmíněným rozvojem pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Tradiční vzdělávací a rozvojové aktivity označované jako vzdělávání a rozvoj pracovníků byly orientovány na jednotlivé pracovníky a formování jejich pracovních schopností a jejich osobnosti tak, aby byli v organizaci zaměstnatelní, vykonávali efektivně svou práci a přizpůsobovali se novým pracovním úkolům. Byly tedy orientovány na osobní rozvoj.

Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.¹⁵

S tím souvisí pojem učící se organizace, tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace.

V následujícím textu budu pro stručnost používat pouze termín vzdělávání pracovníků, avšak budeme jím rozumět jakékoliv formování pracovních schopností pracovníků organizace, tedy všechny vzdělávací a rozvojové aktivity, v nichž se angažuje organizace v rámci své personální práce.

¹⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.257-258.

1.4 Plánování vzdělávání pracovníků

Dobře vypracovaný plán rozvoje pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:¹⁶

- ✘ **KOMU?** (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- ✘ **JAKÝM ZPŮSOBEM?** (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- ✘ **KÝM?** (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- ✘ **KDY?** (Termín, časový plán)
- ✘ **KDE?** (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
- ✘ **ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?** (Rozpočtová stránka plánu)
- ✘ **JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY ROZVOJE A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ?** (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování rozvoje pracovníků je volba metod rozvoje.

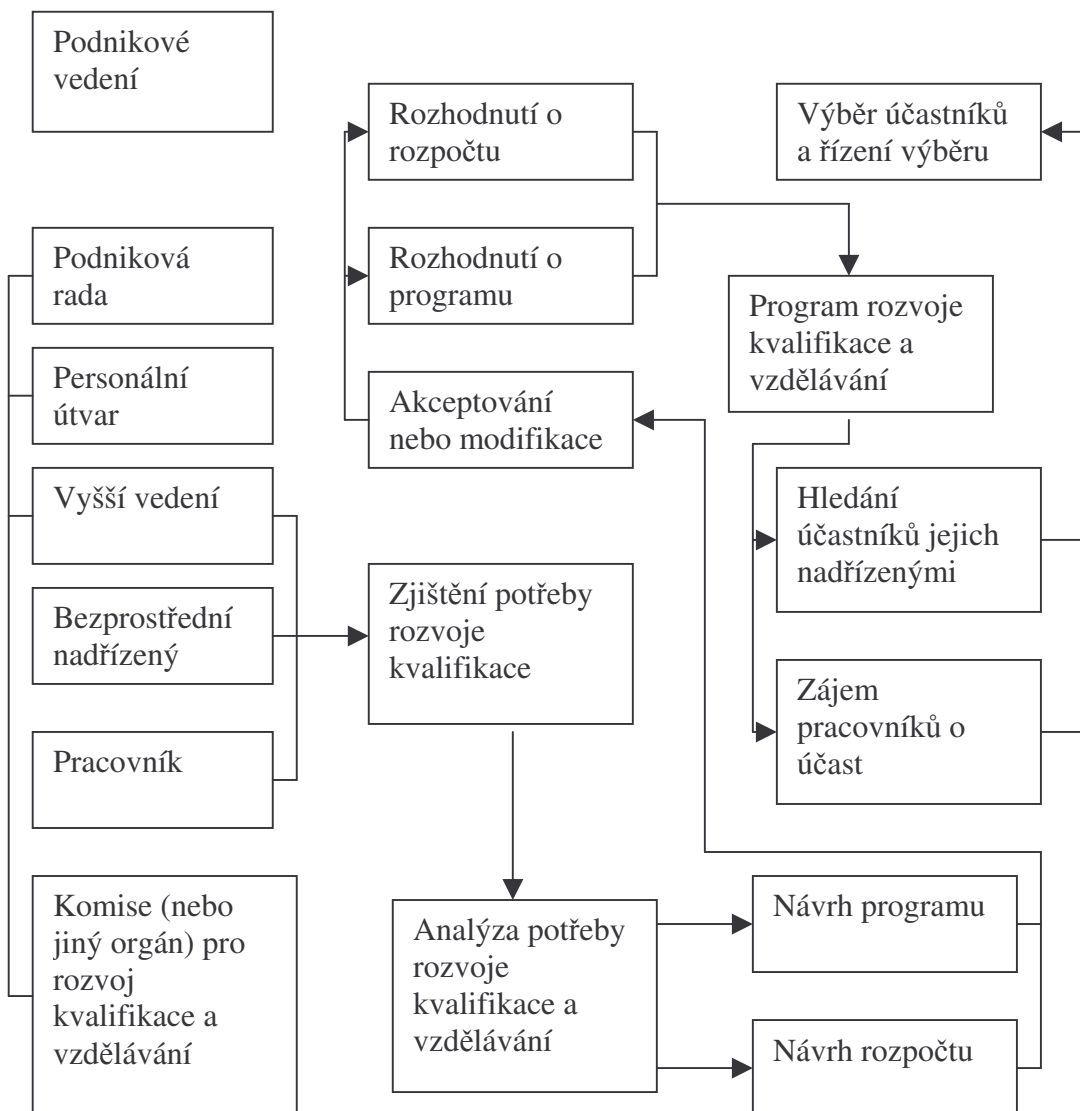
¹⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.265.

1.5 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod rozvoje, které lze zařadit do dvou velkých skupin:¹⁷

❖ Metody používané k rozvoji na pracovišti při výkonu práce

- tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody "on the job").



Obrázek 2.: Proces plánování rozvoje pracovníků¹⁸

¹⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.265-266.

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.266.

❖ Metody používané k rozvoji mimo pracoviště

- ať už v organizaci nebo mimo ni (metody "off the job").

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro rozvoj dělníků, druhá skupina za vhodnější pro rozvoj vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro rozvoj všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků rozvoje. Nicméně, přece jen existuje jistý rozdíl: zatímco při rozvoji manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku rozvoj stále více aplikují metody používané k rozvoji na pracovišti, při rozvoji dělníků se růst významu metod používaných k rozvoji mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.¹⁹

1.5.1 Metody používané zpravidla k rozvoji při výkonu práce na pracovišti

1.5.1.1 Instruktaž při výkonu práce

Je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, rozvoj probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.266.

1.5.1.2 Coaching

Představuje, na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže, dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: Pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

1.5.1.3 Mentoring

Je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah.

Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

1.5.1.4 Counselling

Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.²⁰

Výhody: Pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu rozvoje, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a nadřízeným vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Nadřízený si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

1.5.1.5 Asistování

Je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Nezkušený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

Metoda se používá nejen při rozvoji pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

²⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.267-268.

1.5.1.6 Pověření úkolem

Je rozvinutím předcházející metody, popř. její závěrečnou fází. Pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem.

Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.

1.5.1.7 Rotace práce

Používá se i výraz cross training, je metoda, při níž je pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.²¹

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě organizace.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podřýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

²¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.268-269.

1.5.1.8 Pracovní porady

Jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy.

Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění pracovní porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit.

Všimněme si, že s výjimkou poslední metody jde vesměs o individuální metody rozvoje vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi podřízeným a nadřízeným.

Metody používané k rozvoji mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy ve školách nebo v jiných rozvojových institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd.. Vesměs jde o metody používané k hromadnému rozvoji skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

❖ Metody používané k rozvoji mimo pracoviště

1.5.1.9 Přednáška

Je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky rozvoje.²²

1.5.1.10 Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)

Nebo také seminář uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

1.5.1.11 Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.

Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do rozvoje důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení).

Výhody: Účastníci rozvoje si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky v rozvojovém zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.269-270.

1.5.1.12 Případové studie

Jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou rozvoje. Většinou se používají při rozvoji manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci rozvoje nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na moderátora, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

1.5.1.13 Workshop

Je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.²³

1.5.1.14 Brainstorming

Je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků rozvoje je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

²³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.270-271.

1.5.1.15 Simulace

Je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci rozvoje dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu rozvoje se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.²⁴

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků.

Metoda je velmi náročná na přípravu.

1.5.1.16 Hraní rolí (manažerské hry)

„Je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu.

²⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.270-271.

1.5.1.17 Assessment centre (nebo také development centre)

Česky pak diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i rozvoje manažerů. Účastník rozvoje plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a účinná rozhodnutí, popř. již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

Výhody: Účastník rozvoje si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Velmi účinná metoda.

Nevýhody: Velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení.

1.5.1.18 Outdoor training

Nebo také "adventure education", kterou by bylo možné označit jako "učení se hrou", je metoda, která se v poslední době stále více používá v rozvoji manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Rozvoj se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Některé univerzity v USA mají pro tento účel vybudovány zvláštní areály (např. Ohio State University). Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity.

Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.²⁵

Výhody: Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jde o velmi efektivní metodu.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popř. jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

1.5.1.19 Vzdělávání pomocí počítačů

Patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují pracovníkům obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových rozvojových programů ze všech oborů lidské činnosti.

Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu její význam vzrůstá.

Výhody: Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo rozvoje lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je to dosti atraktivní metoda rozvoje a umožňuje rozvíjet se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť k rozvoji mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést rozvoj mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor.

²⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.273-274.

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména, jsou-li "šity na míru" organizaci. Jak je vidět, metody používané k rozvoji mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků organizace nebo specialistů.

V přehledu jsou tyto metody do určité míry logicky uspořádány od pasivnějších a více orientovaných na znalosti k aktivnějším a více orientovaným na dovednosti. Pokud jde o použitelnost a účinnost jednotlivých metod, pak je přehledným způsobem charakterizuje tabulka :²⁶

Tabulka 1.: Metody rozvoje pracovníků a jejich charakteristiky²⁷

| | KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ | |
|--|---|---|
| Pomocí přednášek, diskuzí, výukových dílen, počítačů | Předáváním pracovních zkušeností, rozvoji na pracovišti | Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assesment centre |
| | CHARAKTERISTIKY | |
| Zprostředkování znalostí | Zprostředkování dovedností | Zprostředkování znalostí i dovedností |
| Teorie | Praktické vzdělávání | Praktické i teoretické vzdělávání |
| Održené od skutečnosti | Zkušenosti z nahodile vzniklých situací | Skutečné zážitky bez rizik |
| Malá účinnost | Vyšší, ale problematická Účinnost | Optimální účinnost |

²⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.273-274.

²⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2007. s.274.

2 Kompetence a vzdělání²⁸

Učení je pro člověka celoživotním procesem. V prvních desetiletích je vychován prostřednictvím zařízení, jako jsou mateřské školy, základní školy a další vzdělávací instituce. Pro ty platí státní normy a obsah vzdělávání je prostřednictvím zákonů a nařízení podřízen právnímu úřadu. Také pro podnikové vzdělávání existují platné normy, předpisy profesních komor a odborových organizací. Forma a obsah dalšího odborného vzdělávání jsou ovlivňovány prostřednictvím různých směrnic a prostřednictvím závěrečných certifikátů. Nezávislé další vzdělávání se uskutečňuje pouze tam. Kde si to jedince může finančně dovolit.

2.1 Školní vzdělávání

Úkolem školy je zprostředkovávat vědomosti, dovednosti a schopnosti vychovávat žáky. Vyučování je vždy spojeno s výchovou. Veškerá práce školy se uskutečňuje na základě hodnot a norem. Při vyučování musí být děvčata a chlapci při vši odlišnosti chápáni jako rovnoprávní a rovnocenní, přitom však musí být brány vážně jejich rozdílné životní zkušenosti, zájmy a potřeby a musí být vedeni k partnerství ve vzájemném kontaktu.

Pedagogická situace na základní škole má být určována etnickým původem a sociálním prostředím, ze kterého žáci přicházejí. Rovněž rozdílná výkonnost žáků má být vyvažována podporováním různých talentů, sklonů, zájmů, a kulturních a sociálních zkušeností. Škola má podporovat motivaci a výkonnost žáků, má je vést k zaručeným výsledkům učení a vychovávat je ke vzájemné ohleduplnosti a toleranci.

Na základní škole má být poskytováno solidní všeobecné vzdělání, orientované na situace blízké životu, na zadávání konkrétních úloh a na praktické jednání.

Aby bylo těchto vzdělávacích a výchovných cílů dosaženo, zabývá se základní škola následujícími úkoly:

²⁸ BELZ, H. a SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, 2001. s. 19-21.

- Podpora osobního rozvoje
- Posilování uceleného vzdělání a výchovy
- Zajištění základních školních výkonů, hodnocení a chování
- Podpora sociálního učení
- Profilování do oblastí učení zaměřených na povolání
- Utváření charakteru času stráveného ve škole, klimatu školy, školního života, a tím školní kultury

Podle současných průzkumů se v běžném vyučování dosud prosazují levohemisférové, kognitivní metody zprostředkování vědomostí. Nicméně i zde jsou už patrné první pozitivní kroky ve vztahu k novým metodám učení.

2.2 Podnikové vzdělávání

Rozvoj nových klíčových technologií, propojení dosud samostatných oblastí techniky, stále se zkracující inovační cykly a s tím spojené zastarávání izolovaných odborných znalostí ruku v ruce s narůstající složitostí technických systémů vedlo k tomu, že klíčové kompetence jsou v podnikovém vzdělávání hodnoceny velmi vysoko. Zejména velké podniky zde rozvinuly koncepty vlastního interaktivního vzdělávání probíhajícího ve speciálních centrech podnikového vzdělávání. Ve smyslu klíčových kompetencí se zde odvádí často velkolepá práce. Účastníci se na tzv. učebních ostrovech při skupinové práci na konkrétním modelu učí:

- Formulovat problémy a hledat možná řešení
- Ukazovat alternativy
- Samostatně plánovat a organizovat
- Vypracovávat kritéria hodnocení
- Samostatně hodnotit
- Sami řídit postup práce
- Sami také kontrolovat úspěchy v učení
- Myslet a jednat podle svého
- Tím, že se podporuje samostatnost, identifikace a výkonnost

Tak, že ti kteří se vzdělávají

- Spolupracují
- Vysvětlují a podávají zprávy
- Společnou prací sami dosahují výsledků

Bohužel si takovéto samostatné oblasti vzdělávání mohou dovolit pouze velké podniky, takže také získávání klíčových kompetencí v oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje pouze tam. Malé a střední podniky tyto možnosti bohužel doposud nemají. S novými přístupy se však lze seznámit v samostatných vzdělávacích centrech a agenturách, které mohou zprostředkovávat zmíněné kompetence.

Mnoho malých středních podniků začíná kontaktovat tato centra, aby tak zaručily svým zaměstnancům kvalifikovanou výuku.

Černými ovce v oblasti klíčových kompetencí jsou vysoké školy. Ty na základě svých diferenciovaných a oborově specifikovaných organizačních jednotek vzdělávají také jenom ve specifických oborech, tzn. Nikoliv ve smyslu klíčových kompetencí. Získání klíčových kompetencí musí být absolventům vysokých škol zprostředkováno teprve v běžném zaměstnání pomocí nákladných podnikových výcvikových programů.

2.3 Další vzdělávání

Právě v oblasti dalšího podnikového a mimopodnikového vzdělávání získávají klíčové kompetence stále větší prostor.

Přední místo zde zauímají semináře věnované komunikaci a kooperaci. Téměř všichni organizátoři vzdělávání mají programy věnované komunikaci a kooperaci. Téměř všichni organizátoři vzdělávání mají podobné nabídky. Avšak i zde se zřídkakdy setkáváme s komplexním vzdělávacím programem ve smyslu klíčových kompetencí.

Ostatní poskytovatelé dalšího všeobecného vzdělávání, jako např. lidové univerzity apod. , ale instituty dalšího vzdělávání napojené na vysoké školy, nabízejí pouze zprostředkování určitého úseku klíčových kompetencí. Zde jistě ještě stojí za to vyvíjet a zkoušet nové samostatné koncepty.

Zkoumání významu klíčových kompetencí při novém obsazování pracovních míst ve Švýcarsku, které prováděl v roce 1995 Marco Siegrist, vedlo k následujícím výsledkům. Ze 682 inzerátů na pracovní místa ve švýcarském deníku Tagesanzeiger z 21.4.1995 požadovali inzerenti následující klíčové kompetence:

- komunikativnost a kooperativnost – jako schopnost vědomě komunikovat a aktivně, tvůrčím způsobem přispívat ve skupinových procesech
- schopnost řešit problémy a tvořivost – jako schopnost poznávat problémy a odpovídajícím způsobem je tvořivě řešit
- samostatnost a výkonnost jako schopnost samostatně plánovat, provádět a kontrolovat průběh prací a jejich výsledky
- odpovědnost jako schopnost přijmout v přiměřeném rámci spoluodpovědnost
- schopnost uvažovat a učit se – jakožto schopnost dále rozvíjet proces vlastního učení a myslet v souvislostech a systémově
- argumentace, zdůvodňovat a hodnotit jakožto schopnost věcně posuzovat a kriticky hodnotit vlastní, společně i cizí způsoby práce a výsledky.

Tyto kompetence nestojí vedle sebe izolovaně. Různými způsoby se protínají a lze je pochopit a realizovat vždy jen jako součásti celkového procesu vzdělávání.

Zmíněné schopnosti jsou pro potřeby cvičení rozděleny na jednotlivé dovednosti. Ty jsou přehledné, dobře napodobitelné a pochopitelné. Dají se také jednoduše reprodukovat.

Prostřednictvím vlastní zkušenosti se účastníci a účastnice učí tyto dovednosti spojovat, tj. propojovat je jak vzájemně mezi sebou, tak s dříve nabytými znalostmi, takže se z různých dovedností vytvářejí schopnosti. Tak vzniká konsekventní, vnitřně logická výstavba klíčových kompetencí.

Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.

2.4 Klíčové kompetence²⁹

Takzvané klíčové kompetence popsal poprvé Mertens v roce 1974. Teprve však dnes nabývají na významu také ve školním a mimopodnikovém vzdělávání.

2.4.1 Identifikace klíčových kompetencí

Kognitivní přístup

Povolání je chápáno jako svět jednání, v němž je primárně vyžadován člověk se svou kognitivitou, tzn. se svou schopností myslet a řešit problémy. Ústřední otázkou tohoto přístupu je, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, chce-li být produktivně činný. Zaměření na jeden specifický rámec činnosti člověka, na povolání, zůstává sice při kognitivně analytickém přístupu omezené, avšak pracovní činnost, rozšířena kognicí, se stává skutečnou odbornou schopností, a to ve spojení s kompetencemi v oblasti metod a se sociálními kompetencemi, ať už jsou kompetence vhodné pro jednání v malých skupinách, nebo pro kontakt s organizacemi. Tím přesahuje okruh pracovní činnosti a dotýká se i okolních oblastí, jako je politické, kulturní nebo rodinné dění.

Kognice zde tedy označuje schopnost pojmenovat jednotlivé fenomény a události, uspořádat je podle určitých hledisek, rozeznat jejich vzájemné souvislosti, postihnout zákonitosti jejich výskytu, tzn. dělat prognózy, dávat pozor na chyby ve vlastním poznávacím procesu a umět je uplatněním reflexivního postoje odstranit. Vyjádřeno v pojmech, spočívá podle toho lidské jednání v pochopení – úsudku – závěru – schopností řešit problémy – schopností kritizovat – reflexivitě.

Předchůdce takto chápaného jednání můžeme vidět v Hegelovi, jehož teorie chování spočívá právě na těchto kognitivně-teoretických předpokladech jednání.

Aby člověk mohl jednat, musí tedy:

- Mít obecný přehled o dané věci a konkrétním případě (znát pojmy)
- Mít schopnost zařadit konkrétní (konkrétní okolnosti jednání) pod obecné a obecné vztáhnout na konkrétní

²⁹ BELZ, H. a SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, 2001. s. 27-28.

- Vidět souvislosti mezi různými jevy, určit příčina a následky
- Umět vytvořit hypotézy a vhodnosti způsobů jednání pro realizaci stanovených cílů

Mertens 1974 se se svým konceptem klíčových kompetencí přihlásil k tomuto kognitivně-teoretickému přístupu orientovanému na jednání. Klíčovými kompetencemi je nazývá proto, že pomáhají vyrovnávat se se skutečností, a zvládat tudíž také nároky flexibilního světa práce

Tomu odpovídá i jím předkládaný seznam klíčových kompetencí:

- Základní kompetence: Základní myšlenkové operace jako předpoklad kognitivního zvládnání nejrůznějších situací a požadavků
- Horizontální kompetence: Získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat jejich specifičnost.
- Rozšiřující prvky: Základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik (početní operace) a znalostí důležitých pro určité povolání (technika měření, ochrana práce, zacházení s nářadím).
- Dobové faktory: Doplnovat mezery ve znalostech vzhledem k novým poznatkům (moderní dějiny a literatura, počítání s množinami, ústava).

Přístup založený na analýze činností

Přístupy založené na analýze činností se snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnání situací v zaměstnání. Při dnešních rychlých změnách v profesním světě musí být, jak známo, profesně specifické jednání neustále modifikováno, oživováno, obohacováno, nebo nahrazováno novými prvky. Ke zvládnutí tohoto procesu jsou ovšem potřebné jiné schopnosti, představující trvalou hodnotu v procesu změn – a to jsou klíčové kompetence.

Nejen profesní obsahy se změnily, resp. podléhají permanentním změnám, změnila se také struktura profesního jednání a získávání profesních schopností. Tento vývoj lze popsat jako přechod od práce podle pokynů k samostatnosti. Tradiční schéma získávání profesních schopností, schéma založené na instrukcích, se řídilo modelem s charakteristickou strukturou: předvést – napodobit a kontrolovat – procvičovat.

3 Osobnost manažera

3.1.1 Manažer/manažerka

- Role
- Odbornost
- Faktory, které management ovlivňují

3.1.2 Manažer by měl mít:

| | |
|--|-----------------------|
| Schopnost se dále rozvíjet | Řešení problému |
| Jazykové znalosti | Schopnost vést lidi |
| Optimismus | Smysl pro humor |
| Schopnost využít znalostí a schopností jiných lidí | Sebedůvěra |
| Cílevědomost | Zkušenosti |
| Vytrvalost | Znalosti metod řízení |
| Empatie | Znalost oboru |
| Vědět o svých slabých stránkách | Zodpovědnost |
| Duševní a fyzické zdraví | Morální kvality |
| Touha uspět | Týmová práce |
| Schopnost přesvědčit | Systematičnost |
| Schopnost ohodnotit ostatní | Schopnost prosadit se |
| Iniciativa | Osobní šarm |

3.1.3 Různé požadavky na různé managery

- TOP manažeři
- Střední manažeři
- Management první linie

Technické znalosti

Komunikační schopnosti

Interpersonální schopnosti

Analytické schopnosti

Schopnost se rozhodnout

Koncepční schopnosti

Počítačová gramotnost

3.1.4 Role manažera

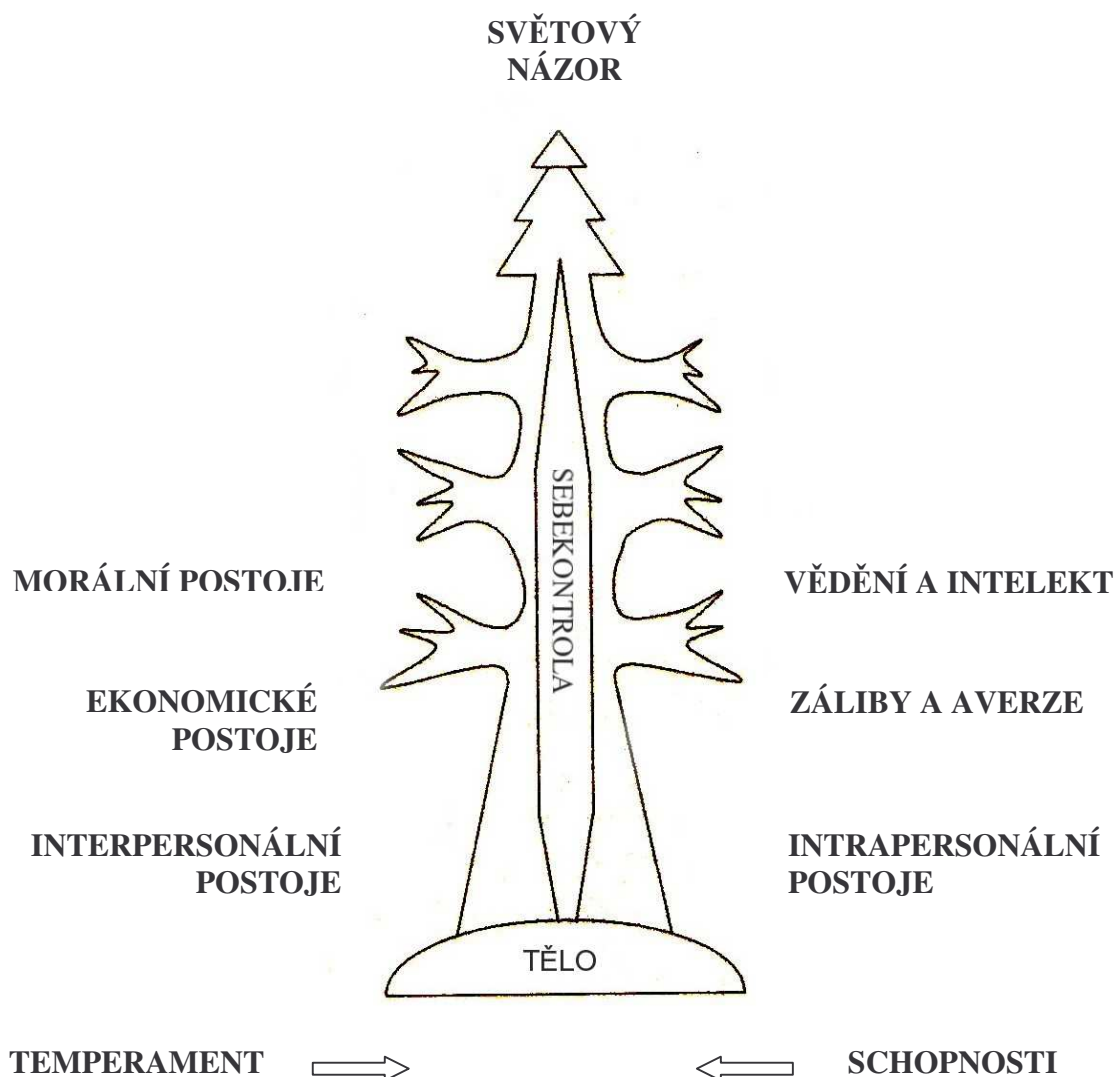
- Leader
- Rádce
- Trenér
- Administrátor

3.1.5 Klíčové kompetence

- Odpovědnost, spolehlivost, myšlení a učení
- Řešení problémů a tvořivost
- Samostatnost a výkonnost
- Komunikace a spolupráce
- Zdůvodňování a hodnocení

3.1.6 4 P

- poznatky
- povaha
- postoje
- podmínky



Obrázek 3.: Zawodského model osobnosti³⁰

3.1.7 Cirkadiánní rytmy a osobnost³¹

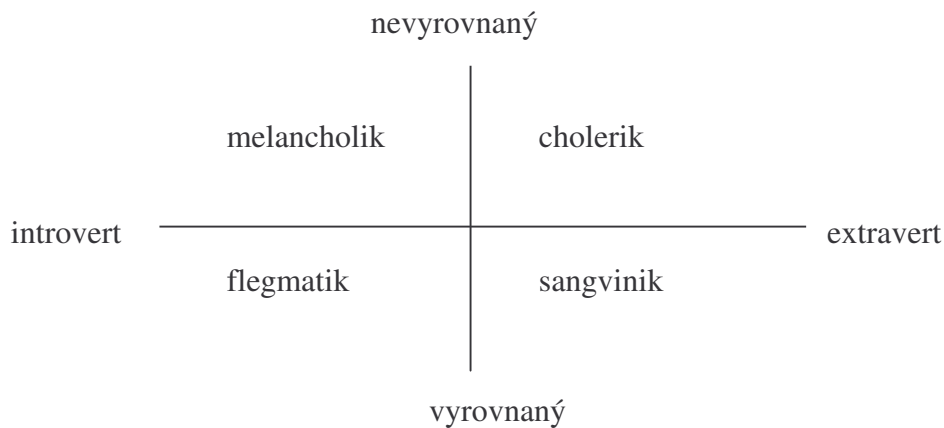
Periodické změny životních funkcí organismu, které mají přibližně 24 hodinovou frekvenci – jako kolísání produkce endokrinních žláz, aktivita enzymů, intenzita metabolismu, kolísání krevního tlaku, tělesné teploty aj. – se mohou promítat i do činnosti osobnosti a ovlivňovat její prožívání i chování, pohybovou aktivitu, stupeň bdělosti, někdy patrně i cirkadiánní variabilitu preferenci zaměřenosti. Pro inspiraci uvádím příklad v příloze 12.

³⁰ SMĚKAL, V. Pozvání do psychologie osobnosti, 2004. s. 66.

³¹ SMĚKAL, V. Pozvání do psychologie osobnosti, 2004. s. 194.

3.2 Emoce a lidské typy

Čtyři typy temperamentu: **Cholerik – Sangvinik – Flegmatik - Melancholik**



Obrázek 4.: Typologie temperamentu³²

Základní popis:³³

Typický extravert

Je sociabilní má rád společnost, má řadu přátel, potřebuje kolem sebe mít lidi, s nimiž může komunikovat; nerad čte či studuje o samotě. Vyhledává vzrušení, „pokouší štěstí“, rád riskuje, jedná bez dlouhého uvažování – celkově reaguje impulzivně. Baví jej „kanadské žertíky“, vždy najde pohotovou odpověď, má celkově rád změny. Je bezstarostný, veselý, optimistický, rád se směje, preferuje pohyb. Je aktivní, někdy mívá sklon k agresivitě, občas rychle „ztratí nervy“, nekontroluje se, není vždy ve všem spolehlivý.

Typický introvert

Je introspektivní, tichý, spíše samotářský jedinec, dávající přednost knihám před setkáním s lidmi. Je rezervovaný, kromě blízkých přátel si od ostatních lidí uchovává odstup. Své záležitosti plánuje předem, je opatrný, nemá důvěru k okamžitým rozhodnutím. Nemá rád vzrušení, záležitosti denního života bere patřičně vážně, má rád spořádaný způsob života.

Kontroluje i své city, jen zřídka jedná agresivně, nervy lehce neztrácí. Je spolehlivý, spíše však pesimistický, velký význam přikládá etickým hodnotám.

³² ČERNÝ, V. Prodejní techniky, 2003. s. 419.

³³ ČERNÝ, V. Prodejní techniky, 2003. s. 419-427.

Nevyrovnanost

Jde o ustarané, úzkostlivé a utrápené individuuum, které se vyznačuje náladovostí, častými depresemi; často trpí nespavostí a různými psychosomatickými poruchami. Takový jedinec je silně emotivní, nepřiměřeně reaguje na všechny druhy podnětů a po intenzivním cílovém zážitku jen těžko nabývá duševní rovnováhy a uklidní se.

Důsledkem těchto silných emotivních reakcí je iracionální, někdy rigidní, okolí ho neakceptuje v běžných intencích a ani on sám se mu nedokáže přizpůsobit. Je-li takovýto subjekt extravertní, má sklony k přecitlivělosti, je neklidný, vzrušivý, často dokonce agresivní. Je pro něj typické, že se stále trápí tím, co by se nemuselo zdařit, co by se mohlo pokazit – to v něm vyvolává silné pocity úzkosti. Na druhé straně stabilní jedinec reaguje emocionálně. Po silném citovém zážitku rychle získává rovnováhu, je zpravidla klidný, vyrovnaný, umí se ovládnout, nedělá si zbytečné starosti.

Lehkokrevný temperament – sangvinik

Sangvinikové jsou veselí, temperamentní a velmi živí lidé. Vyzařuje z nich neotřesitelný optimismus a působí dojmem, jako by dokázali vyřešit všechny životní problémy. Vyznačují se bezstarostným myšlením, což může mít často za následek nepředložené, neplánované, bezcílné jednání.

Horkokrevný temperament – choleric

Cholericové mají sklon k citovým výbuchům, rychle se rozčílí a mohou bez zjevného důvodu, bez výstrahy reagovat podrážděně, pokud ne dokonce agresivně. Jsou náruživí energičtí a vitální.

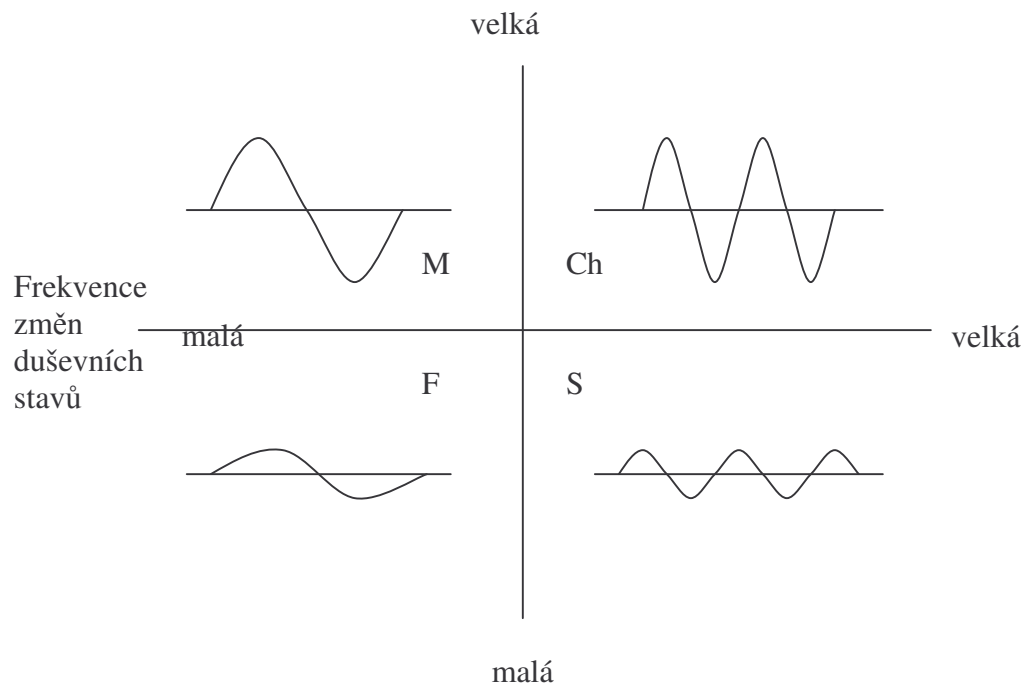
Chladnokrevný temperament – flegmatik

Flegmatiky lze jen těžko vyvést z tělesné a duševní rovnováhy. Vypadají nevzrušeně ještě tehdy, když ostatní ztratí nervy a vzdají se. Jejich příznačná těžkopádnost se zrcadlí ve stálosti vytrvalosti a dobromyslnosti.

Těžkokrevný temperament – melancholik

Melancholikové mají bohatý citový život, který se ovšem může zvrhnout v trdomyslnost. Jsou citliví a choulostiví. Mají sklon k těžkomyslnosti a setrvalé zádumčivosti a dávají přednost záhadám před reálným světem. Reálný svět je jim na obtíž a připravuje jim jen starosti a smutek.

Amplituda kolísání duševních stavů



Obrázek 5.: Struktura a funkce temperamentu dle G.A.Lindnera³⁴

3.3 Péče o vzhled podle Joe Girarda³⁵

Sedm pravidel péče o zevnějšek :

- 1, Denně se sprchujte či koupejte. Budete vypadat lépe a také se budete lépe cítit. V rozumném množství používat parfémy.
- 2, Pečujte o své vlasy. Pravidelně si je myjte. Mějte je upravené podle současné módy. Nepřipusťte, aby celkový dojem kazily lupy.
- 3, Make-up by měl být střízlivý, což platí samozřejmě pro ženy. Snažte se zdůraznit své nejlepší rysy. Válečné barvy se již nenosí. Vaším cílem je ovlivnit, nikoli přemoci.
- 4, Holte se, kdykoliv je to nutné, třeba dvakrát denně, což se přirozeně týká mužů. Vyberte si dobrou vodu po holení.

³⁴ SMÉKAL, V. Pozvání do psychologie osobnosti, 2004. s. 194.

³⁵ GIRARD, J. Jak prodat sám sebe, 1996. s. 10-336.

- 5, Pravidelně si manikúrujte nehty, jste-li žena. Lak na nehty se musí k vašim rukám hodit, nikoliv na ně upoutávat přílišnou pozornost. Mějte nehty čisté a upravené, jste-li muž. Manikúra závisí na vašem vkusu. Pozor na skvrny od cigaret.
- 6, Udržujte se v dobré kondici. Zbavte se nadbytečných kilogramů.
- 7, Dbejte na správné držení těla. Stůjte zpříma, chod'te zpříma. Výjimeční lidé se při chůzi nehrbí.

Osm pravidel oblékání podle Joe Girarda:

- Kupujte si kvalitní šaty, vše musí perfektně sedět.
- Vybudujte si kvalitní šatník. Pro každou příležitost, jiné šaty.
- Oblékejte se podle příležitosti.
- Šaty si správně ukládejte.
- Oblečení pravidelně perte a žehlete.
- Doplnky by měly být decentní, nikoliv rušivé.
- Dbejte na to, aby se vaše boty hodily k oblečení.
- Pečujte o svou obuv. Pravidelně krémujte a pro udržení tvaru používejte napínáky.

3.4 Zdraví a stres³⁶

Poznejte, kdy se stresujete.

Jistě, potřebujete vzrušení, náročné úkoly, nadšení, radost a stimulaci, ale stres tedy opravdu ne.

Stres je jenom vzrušení a zábava změněná v noční můru. Místo abyste svou práci milovali, začnete se jí obávat. Místo aby vás těšila, začne vám lézt krkem.

Když zjistím, že se u mě projevuje několik mých stresových symptomů, vždycky si najdu chvíličku, abych se zamyslel nad tím co s tím udělat.

³⁶ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006. s.131-132.

Proč se stresuju?

- ❑ Co můj stres způsobuje
- ❑ Co s tím můžu dělat
- ❑ Co můžu udělat pro to, aby stejná situace už neopakovala

Nemám rád, když jsem vystresovaný (děti říkají, že to je se mnou k nevydržení) a neexistuje nic, co by mi stálo za to, abych si kvůli tomu nechal ničit zdraví. Dokážu ale vychladnout – jakmile zjistím, že se začínám stresovat, umím výborně ten nenápadně rostoucí tlak zase snížit. Přesně vím, co u mě funguje. A co funguje u Vás?

3.5 Starejte se o své zdraví

Jednoho dne bude doporučení pro zdravé srdce znít třeba takto: zacvičit si, dobře se stravovat a několikrát denně se od plic zasmát.

- ❑ Vyhýbat se péči o své zdraví je tak snadné. Starat se o něj ale musíte. Obecné rady znějí
- ❑ Pořádně jezte – sedněte tak, abyste se cítili příjemně, uvolněně a nechejte si dost času na vychutnání jídla.
- ❑ Jezte zdravé jídlo – čerstvé libové maso, čerstvé ovoce, saláty, zeleninu a dost vlákniny, žádné polotovary ani bagety
- ❑ V noci dost spěte – a to každou noc.
- ❑ Přestaňte si dělat starosti – smějte se a radujte se, užívejte si věci, které nemají nic společného s prací
- ❑ Pravidelně si sami dělejte základní zdravotní kontroly pro včasné podchycení závažných onemocnění – například hledejte bulky ve varlatech a prsech
- ❑ Pracujte v příjemném a bezpečném prostředí
- ❑ Čas od času si nechejte vyšetřit hladinu cholesterolu, krevní tlak a podobně
- ❑ Mějte partnera, s nímž se budete vzájemně milovat a podporovat
- ❑ Mějte nějaký systém hodnot, o nějž se budete moci v krizových okamžicích opřít.
- ❑ Cvičte
- ❑ Kontrolujte si váhy

- Pijte s mírou
- Nekuřte³⁷

3.6 Přehled stresových událostí a jejich závažnost³⁸

Při hodnocení osobní pohody člověka je v neposlední řadě třeba brát v úvahu i životní okolnosti, jejichž stresogenní závažnost překračuje dovolenou mez. T.H. Holmes a R.H. Rahe (1970) po mnohaletém pozorování psychosomaticky nemocných sestavili inventář kritických událostí, v němž každé události přidělili na základě vyhodnocování váhu vyjádřenou bodovou hodnotou. Překročí-li v krátkém období několika měsíců celková suma bodů prožitých frustračních situací hranici 300, je zvýšená pravděpodobnost, že dotyčný člověk brzo onemocní nebo se zhroutí.

Podle hesla „Stokrát nic umožilo osla“ se může stát, že kumulace frustrací s nižší bodovou hodnotou, dosáhne-li hranice 300 bodů, může být též ohrožující. Proto kontrolujeme stresory, jimž jsme vystavováni. Je-li jich jen několik a trvají-li krátce, pociťujeme pravděpodobně únavu nebo trpíme pocity přepracování a vyhoření (burn out syndrom).

Následky takového stresu můžeme kompenzovat víkendovým odpočinkem. Vyskytují-li se drobné stresory opakovaně, měli bychom zkusit tzv. desenzibilizaci, tj. trénink a rekondici, a tak si na trvající a neodvratitelné stresory zvykat.

³⁷ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006. s.133-134.

³⁸ SMÉKAL, V. Pozvání do psychologie osobnosti, 2004. s. 293-295.

3.7 Bez týmu nejste manažer³⁹

Jste manažerem , vůdcem svého týmu, tak ho ved'te. Práce manažera spočívá přesně v tom. Znamená to být schopný převzít odpovědnost, být schopný řídit.

*Lidé se zvládnou řídit sami, když je necháte.*⁴⁰

Pro svůj tým musíte být hrdinou a dobrým zástupcem velitele, kterým je váš šéf. Musí o vás být možné prohlásit všechny tyhle staromódní věci – musíte být:

- Důvěryhodní
- Spolehliví
- Silní
- Hodnověrní
- Loajální
- Oddaní
- Vytrvalí
- Horliví
- Odpovědní

Jasně, že je to těžký úkol a řehole, ale odměna stojí za to. Být manažerem je báječná práce, když ji děláte jak se patří. Držte se pravidel a hrajte férově.

Když lidé mluví, poslouvejte pozorně. Většina nikdy neposlouchá.

*Ernest Hemingway*⁴¹

³⁹ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006. s.71.

⁴⁰ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006. s.18.

⁴¹ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006. s.224.

4 Praktická část

4.1 Profil společnosti

ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE a.s. jsou moderní telekomunikační společností s celostátní působností. Na českém trhu podnikáme hlavně v oblasti šíření a přenosu datových a jiných druhů signálů volným prostorem prostřednictvím mikrovlnných radioreléových a družicových spojů, telekomunikačních sítí a telekomunikačních zařízení pro optické spoje. Dále zajišťujeme celoplošné, regionální i lokální šíření a distribuci televizního signálu jak pro provozovatele ze zákona, tak s licencí.

České Radiokomunikace a.s. jsou **jedničkou na trhu vysílacích služeb** a jako první v České republice zahájily veřejné digitální televizní vysílání.

Od roku 2006 jsou počtem zákazníků **největším alternativním telekomunikačním operátorem** a druhým největším operátorem pevných linek v ČR.

Historie společnosti

Společnost ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE a.s. byla založena v roce 1963 jako Správa radiokomunikací a o 31let později byla transformována na akciovou společnost. Po ukončení privatizace a následné rozsáhlé restrukturalizaci jsme se stali plnohodnotným poskytovatelem telekomunikačních a vysílacích služeb. Dnes upevňujeme svoji pozici na trhu prostřednictvím neustálého zdokonalování služeb a zákaznického servisu.

- **1994** transformace na novou společnost České Radiokomunikace a.s.
- **2001** privatizace a restrukturalizace do poskytovatele telekomunikačních a vysílacích služeb
- **2005** převod na společnost České Radiokomunikace a.s.
- **2006** převzetí podniku Tele2 s.r.o.

Oblasti působnosti

ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE a.s. patří k největším telekomunikačním společnostem v České republice. Náš vysoce profesionální přístup je viditelný ve všech segmentech telekomunikačního trhu a potvrzuje jej mnoho významných zakázek. Dnes můžeme poskytnout své služby v těchto oborech činnosti:

- telekomunikační služby multifunkční sítě

ucelená nabídka ČRa zahrnující hlas, data a internet

- služby spojené s televizním a rozhlasovým vysíláním

celoplošné, regionální i lokální šíření a přenos rozhlasového a televizního signálu pro provozovatele ze zákona a vysílatele s licenci, satelitní komunikace, speciální měření (neionizující záření a pokrytí území signálem)

- služby spojené se správou majetku

využití potenciálu objektů společnosti a pronájmy prostor dalším telekomunikačním operátorům⁴²

4.2 Vize společnosti

České Radiokomunikace a.s. budou i nadále pro dosažení svých cílů poskytovat spolehlivá zákaznická řešení a zůstanou na špičce ve vývoji produktů v dynamických a konvergentních oblastech vysílacích a telekomunikačních služeb.

4.3 Mise společnosti

České Radiokomunikace a.s. poskytují nejlepší telekomunikační a vysílací služby na trhu, formou rozvíjení vynikajících lidských zdrojů společnosti a optimálního využití vlastní infrastruktury.

České Radiokomunikace a.s. nezapomínají ani na **sociální marketing**. Kromě zájmu o zákazníka se starají i o zájmy společnosti jako celku. Ať již se jedná o sponzorské aktivity, dary nebo podnikatelskou podporu v regionu, vždy se chovají jako společensky zodpovědná firma.

⁴² dle Intranetu společnosti ČRa

České Radiokomunikace a.s. mají od října 2004 zavedený systém řízení jakosti a jeho soulad s **normou ISO 9001:2000** je potvrzený certifikátem od společnosti SGS Czech Republic.



Obrázek 6.,7.,8.: Logo společnosti

Akcionáři společnosti:

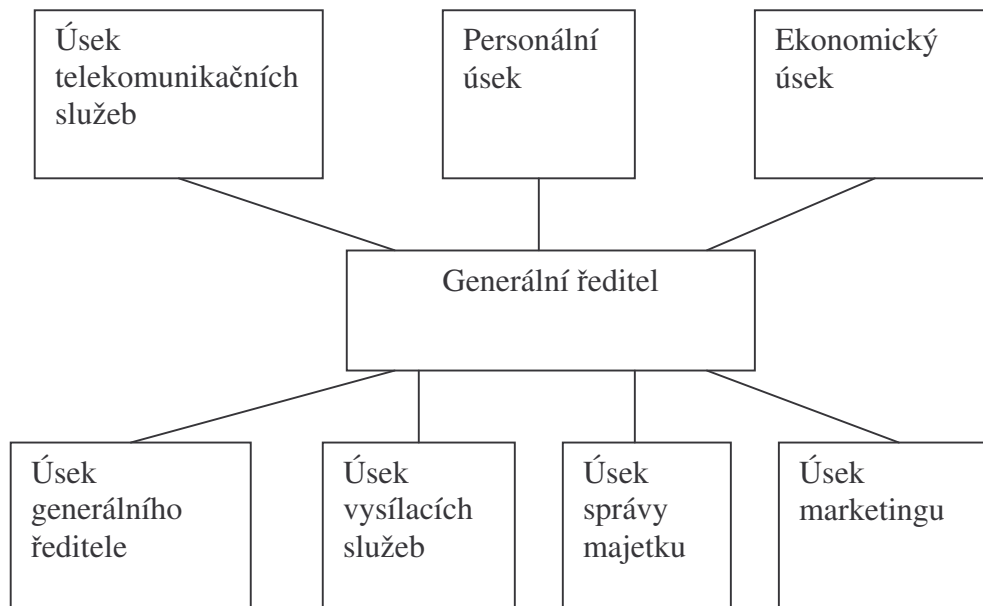
Mid Europa Partners

Mid Europa Partners je největší Private Equity společnost investující ve střední a východní Evropě. Z kanceláří v Londýně, Budapešti a Varšavě spravuje aktiva v hodnotě přesahující 3 miliardy euro. Tým společnosti Mid Europa Partners investuje v regionu od roku 1999 a za tu dobu investoval do 23 společností ve čtrnácti zemích, v České republice (vedle Českých Radiokomunikací a minoritního podílu v T-Mobilu Česká republika) do mobilního operátora Oskar v roce 1999 (divestován roce 2005) a do kabelového operátora Karneval v roce 2002 (divestován v roce 2006).

Al Bateen Investment Co LLC (ABI)

je rodinná investiční společnost sídlící v Abú Dhabi ve Spojených Arabských Emirátech. Al Bateen Investment Co LLC se zabývá řadou investičních aktivit, a to jak na místní, tak na mezinárodní úrovni. Společnost investuje v Evropě, na indickém subkontinentu, stejně jako na Středním východě. Al Bateen Investment vyhledává prosperující společnosti s kvalitním managementem, zaměřuje se na dynamické trhy a dlouhodobé strategické partnery. Mezi hlavní oblasti zájmu Al Bateen Investment patří telekomunikace, pohostinství a rekreace, zdravotní péče, informační technologie a finanční služby. Al Bateen Investment Co LLC ke svým investicím zaujímá aktivní přístup, využívá služeb odborníků a externích poradců, aby posílil svá investiční rozhodnutí.

4.4 Organizační uspořádání firmy



Obrázek 9.: Organizační schéma firmy České Radiokomunikace a.s.

Kompletní schéma organizační struktury společnosti uvedeno v příloze č.10.

Společnost ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE a.s. (dále jen ČRa) poskytuje na českém trhu standardní telekomunikační služby již od roku 1995. Silnou stránkou firmy je vlastnictví cca 1500 objektů vhodných pro realizaci bezdrátového přístupu, vlastní celorepubliková infrastruktura, stabilní technické a personální zázemí a silná a stabilní ekonomická základna firmy. V současné době ČRa poskytují svým zákazníkům ucelenou nabídku produktů a služeb v oblasti přenosu dat, připojení k Internetu a nově i v oblasti hlasových služeb.

Jednou z hlavních konkurenčních výhod ČRa je silná infrastruktura telekomunikační sítě, jejíž architektura se skládá ze tří logických úrovní: transportní síť SDH, páteřní síť ATM a PDH a multifunkční přístupová síť. Základ transportní sítě tvoří optická síť s celkovou délkou optických vláken více než 2 500 km, pokrývající celé území ČR, vybavená nejmodernějšími technologiemi DWDM a SDH.

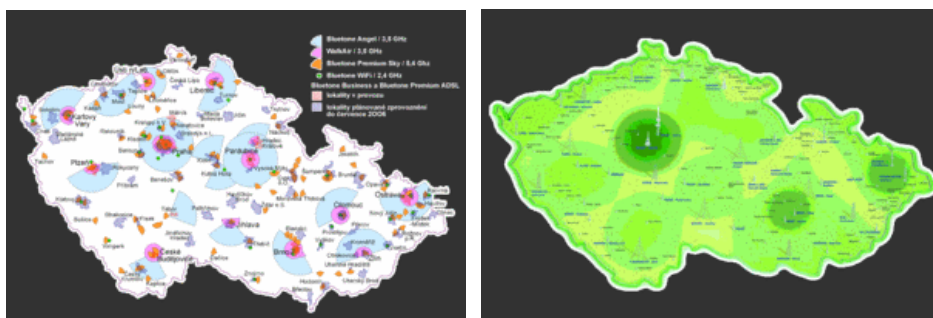
Pátevní síť ATM umožňuje efektivní směrování digitálních informací pomocí virtuálních cest a virtuálních kanálů s požadovanými kvalitativními parametry QoS (Quality of Service). Obě sítě, transportní síť SDH a pátevní síť ATM jsou navrženy tak, aby poskytovali dostatečnou přenosovou kapacitu i do budoucnosti. Jednotlivé prvky obou sítí jsou duplikovány tak, aby byla zajištěna vysoká spolehlivost sítě. Multifunkční přístupová síť slouží k připojení zákazníků k jednotlivým službám sítě. Přístupovou síť tvoří asi 250 přístupových uzlů, rozmístěných po celém území ČR.

Přístupové uzly jsou připojeny k pátevní síti kapacitou E3 (34 Mb/s), nebo kapacitou $n \times 2$ Mb/s. Jedná se o uzly Frame Relay, přístupové routery IP služeb, přístupové multiplexory ATM a digitální cross-connecty s hlasovými koncentrátory, využívané pro realizaci hlasových služeb.

Hlasové služby dále zajišťuje moderní switchovací systém Siemens EWSD, doplněný o centrální distribuční uzel hlasových koncentrátorů a VoIP GateWay. Veřejná hlasová síť je propojena se sítí Telefónicy O2 ve všech propojovacích bodech, je přímo propojena se sítěmi všech mobilních operátorů a nejvýznamnějších alternativních operátorů.

Realizace služeb Internet se opírá o technologické zázemí datové sítě, při realizaci služeb jsou využívány prakticky veškeré dostupné technologie a protokoly (ATM, HDLC, Frame Relay, PPP), přičemž samotná komunikace mezi zákazníkem a sítí Internet probíhá na protokolu IP. Centrální uzel služeb Internet je vysokokapacitně propojen se třemi různými poskytovateli mezinárodní konektivity a s národním peeringovým uzlem NIX.

4.4.1 Aktualizovaná mapka technické infrastruktury služeb ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE



Obrázek 10.,11.: Technická infrastruktura

Všechny prvky sítě jsou monitorovány moderně vybaveným Střediskem řízení sítě a služeb, pracujícím v nepřetržitém režimu. Toto pracoviště zároveň slouží jako help-desk zákazníkům služeb Bluetone. Hlavním nástrojem dohledu je zákaznický orientovaný integrovaný dohledový systém, doplněný o řídicí a dohledové systémy jednotlivých technologických vrstev sítě. Využívané technologie umožňují sledovat a vyhodnocovat vybrané statistiky provozu, dálkově dohlížet uživatelské přípojky včetně koncových zařízení a dynamicky měnit kapacitu připojení. Součástí infrastruktury služeb Bluetone jsou i technologické prostory, vyčleněné pro služby Server-Housing, Web-Hosting, zálohování DNS serverů a další serverové služby. Tyto prostory jsou přímo připojeny na pátevní síť ČRa.

Region podnikání

Firma působí po celé republice proto jsou jednotlivé úseky zastoupeny v regionech po celé republice. Jednotlivé regiony jsou Střední Čechy – Praha, Jižní Čechy – České Budějovice, Severní Čechy – Liberec, Západní Čechy – Plzeň, Východní Čechy – Pardubice, Jižní Morava – Brno, Severní Morava - Ostrava.

Zákazníci, trh a cílové segmenty jsou pro nás domácnosti, firmy, velké podniky.

5 Metody používané pro řešení problému

5.1.1 Obecné metody smyslového poznávání⁴³

- ⊗ Pozorování – empirická metoda založená na odrazu reality prostřednictvím smyslových požitků a vjemů. Dlouhodobé, organizované, cílevědomé plánovité vnímání jevů. Pozorujeme skutečnost, aniž bychom do ní zasahovali, popisujeme skutečnost (cílem pozorování - popis dění ve firmě související s výkonem jednotlivých pracovníků, cílem interpretace pak vysvětlení jevů). Požadavky na tuto metodu: Přesnost, podrobnost pozorování, systematičnost
- ⊗ Experimentování – představuje osobitý druh předmětně – praktické činnosti, při níž badatel uměle izoluje ty charakteristiky zkoumaného systému, které ho zajímají

5.1.2 Základní myšlenkové operace s kterými budeme pracovat

- Abstrakce
 - Idealizace
 - Zobecňování
 - Analýza
 - Syntéza
 - Srovnávání
 - Klasifikace
 - Indukce
 - Dedukce
 - Analogie
 - Model
-
- Abstrakce – myšlenkový proces vyznačující se analytickými a syntetickými postupy jehož prostřednictvím se vymezují určité charakteristiky, vlastnosti a relace reality
 - Idealizace – vytváření na základě reálných objektů, jevů a procesů takových vlastností a charakteristik, které v objektivní realitě neexistují

⁴³ POKORNÝ, J. Předdiplomní seminář, 2006. s.14-22.

- Indukce – metoda, jejíž pomocí získáváme obecně platná tvrzení na základě poznání dílčích poznatků (od jednotlivých faktů přecházíme postupně k některým obecným tvrzením odhalením podstatných souvislostí těchto jevů)
- Analýza – myšlenkové rozčleňování zkoumaného jevu na části s cílem poznat tyto části jako prvky složitého celku. Vydělováním nedůležitého pronikáme k podstatě jevů, věcí, či procesů. Analýza bude hlavní metodou použitou v diplomové práci.
- Dedukce – libovolný závěr, odvození výroků z jiných platných výroků
- Srovnávání – porovnávání objektů za účelem stanovení shodných nebo rozdílných znaků

5.1.3 Průzkum dotazováním

Specifickou metodou je metoda sociologického výzkumu – dotazování. Konkrétní dotazník obsahuje kombinaci otevřených, uzavřených, ale i variantních a polouzavřených otázek, kdy může respondent uvést vlastní (v dotazníku neuvedenou) variantu. Hodnotící stupnice není přesně dopracovaná a to v závislosti na konkrétních otázkách. Dotazníkové šetření má poskytnout obraz názorů a postojů ze strany dotazovaných. Cílem je získat hodnověrné informace, které budou podstatné pro zpracování diplomové práce v části, která se bude zabývat zpětnou vazbou zaměstnanců na existující systém firmy.⁴⁴

5.2 Typologie metod výběru, hodnocení, rozvoje a postavení mezi nimi⁴⁵

Metody, které využíváme při výběru, hodnocení a projektování rozvoje, můžeme typologicky uspořádat podle několika hledisek. Takové utřídění nám umožní si uvědomit odlišnosti mezi jednotlivými metodami, jejich šíři záběru a z toho pak vyplývající možnosti jejich kombinací. Typologie metod je vytvořena na základě třídění metod poznávání lidí.

⁴⁴ POKORNÝ, J. Předdiplomní seminář, 2006. s.32.

⁴⁵ HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. 2005. s.32-36.

5.2.1 Metody mají různý akcent z hlediska času

- Metody zaměřené do minulosti
- Metody zaměřené do přítomnosti
- Metody zaměřené do budoucnosti.

5.2.2 Metody mají různý akcent z hlediska subjekt-objektového zaměření

- Metody zaměřené na sebeposouzení
- Metody zaměřené na posouzení druhých

5.2.3 Metody mají různý akcent z hlediska původu používání a jednání

- Rysové
- Situační

Tabulka 2.: Matice metod

| | | Minulost (M) | | Přítomnost (P) | | Budoucnost (B) |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
| Zevnitř, interně (I) | IMR | IMS | IPR | IPS | IBR | IBS |
| Zevně, externě (E) | EMR | EMS | EPR | EPS | EBR | EBS |
| | Rysově (R) | Situačně (S) | Rysově (R) | Situačně (S) | Rysově (R) | Situačně (S) |

Tabulka 3.: Přehled metod a jejich typového zařazení

| | Psychodiagnostické testy | AC, DC | Životopis | Reference | Interview | Hodnocení nadřízeným | Autofeedback | Sebehodnocení | MBO | 360 st. vazba | Rozvojový plán | Vyhodnocení měřitelných | Odborná zkouška |
|-----|--------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|----------------------|--------------|---------------|-----|---------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| IMS | | | X | | | | X | X | | | | | |
| IMR | | | X | | | | | | | | | | |
| EMS | | | | X | | X | | | | X | | X | |
| EMR | | | | X | | X | | | | X | | | |
| IPS | | X | | | | | | X | | | | | |
| IPR | X | X | | | | | | | | | | | |
| EPS | | X | | | X | | | | | | | X | X |
| EPR | | X | | | X | | | | | | | | |
| IBS | | X | | | | | X | X | X | | X | | |
| IBR | X | X | | | | | | X | | | X | | |
| EBS | | X | | | | | | | X | | X | | |
| EBR | | X | | | | | | | | | X | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

5.2.4 Metody mají různý akcent z hlediska času

5.2.4.1 Metody zaměřené na minulost

Jsou zprávami o tom, co se již stalo. Vychází z představy logického kontinua. Pokusy o predikci se dějí na základě, toho co se v minulosti stalo za podobných podmínek.

Mezi typické metody zaměřené na minulost patří životopis, sebehodnocení nebo reference, pracovní posudek (hodnocení druhými). Zcela určitě sem nepatří metody AC či DC.

5.2.4.2 Metody zaměřené na přítomnost

Metody zaměřené do přítomnosti jsou zaměřené na to, co se právě děje, jaký je současný stav. Vychází z představy, že příležitosti a podmínky minulosti nejsou shodné s příležitostmi a podmínkami současnosti.

5.2.4.3 Metody zaměřené na budoucnost

Metody zaměřené do budoucnosti jsou zaměřené k sledování předpokladů toho, co by se mohlo stát. Ačkoliv je účelem metod zaměřených na minulost či přítomnost predikce, nepracují s představou, plánem budoucnosti, které předurčují další vývoj. Tvůrci, kteří preferují metody zaměřené na budoucnost, jsou kritičtí zejména k metodám zaměřeným na minulost. Dle nich je osobnost a její chování z minulosti předpověditelná jedině s křížkem po funuse. Osobnost a její chování jsou dle nich poznatelné především tím, jak sebe vnímá v budoucnosti, pramálo podle toho, co v minulosti zažila. Veškerá činnost člověka se řídí tím, jak předjímá svou budoucnost.

5.2.5 Metody s různým akcentem z hlediska subjekt-objektového zaměření

5.2.5.1 Metody zaměřené na sebesouzení

Metody zaměřené na sebesouzení předpokládají schopnost sebereflexe. Metody představují určitou náповědu, jak postupovat. Ve většině případů předpokládají určité zveřejnění, nestačí aby probíhali, v duchu či mimoděk, bez zastavení se. Zveřejnění může být před sebou či před druhými. Nejlepším způsobem zveřejnění je písemný záznam.

Metody sebesouzení mohou být zaměřené do minulosti (retrospektivní, autofeedback) do přítomnosti i do budoucnosti.

5.2.5.2 Metody zaměřené na posouzení druhých

Metody zaměřené na posouzení druhých vyžadují mít kvalitní nástroj měření a velmi dobrá kritéria, která jsou známa všem posuzovatelům.

Metody posouzení druhými mohou být zaměřené do minulosti (profil způsobů chování), do přítomnosti, pozorování při akci, výkonu, ale i např. Learyho test) i do budoucnosti předpověď na základě identifikace potenciálu ale i např. Learyho test.).

5.2.6 Metody s různým akcentem z hlediska původu používání a jednání

- Rysové
- Situační

Na determinaci prožívání a jednání se můžeme podívat ze dvou krajních hledisek. Dle jednoho krajního názoru prožívání a chování je výhradně podmíněno rysy osobnosti a jejich strukturou. Dle druhého krajního názoru je prožívání a chování podmíněno vlastnostmi situace. Pochopitelně jsou oba krajní názory vděčné pro pochopení toho, jak můžeme poznávat osobnost. Jsou však nepraktické. Proto se stále více uplatňují kompromisní interakční teorie, ze kterých vyplývá představa, že prožívání a jednání je podmíněno součinností rysů a situací. Interakční teorie se dále rozvíjí v systémovém uvažování. Je zřejmé, že pokud metody AC jsou správně poskládány, obsahují rysové i situační východisko, překonávají jej interakcionismem a systémovým přístupem.

5.2.6.1 Rysové východisko

Dle rysové teorie lze prožívání a chování předpovědět na základě rysů osobnosti, které přichází ke slovu neohledně na situaci, kontext. Rysové východisko je patrné v naprosté většině klasických psychodiagnostických testů. Asi každý psycholog se při zadávání testů setkal s otázkou, zda mají odpovědět s ohledem na práci či soukromí (nebo jiný kontext). Psycholog obvykle odpovídá všeobecně tím, že podle toho, co je více charakterizující. Rysové východisko taktéž nalezneme v nejrůznějších koncepcích manažerských standardů, které vyjmenovávají určité charakteristiky rysy které má správný manažer mít.

Při rysovém přístupu je např. nehoda či jiné selhání vysvětlováno sklonem k nehodovosti, chybovosti, menší koncentrací pozornosti, zvýšenou únavností, sníženou odolností vůči stresu apod.

5.2.6.2 Situační východisko

Situacionismus se rozvíjel v 70. letech minulého století a navazuje na behaviorismus. Dle něj, vše co je na člověku individuální, se dá vyvodit z psychického zpracování situací.

Problematická je však určitá zobecnitelnost. Můžeme z chování v jedné situaci činit závěry na obdobné chování v jiné situaci.

Při situačním přístupu je např. nehoda či jiné selhání vysvětlováno situací samotnou, která může být stereotypní, monotónní ve vynuceném tempu, neuspořádaností situace apod.

Systémové východisko

Není zahrnuto do matice a přehledů metod poznávání osobnosti. Integruje v sobě nikoli sběrným přístupem rysové a situační východisko. Je ideálem pro koncipování AC, ve kterém se objevují nejen modelové situace, které jsou věrné podmínkám, ve kterých působí či mohou působit účastníci, ale také modelové situace, které jsou metaforickým kondenzátem, či psychodiagnostické testy. Ostatně psychodiagnostické testy se vyvíjejí tak, aby do sebe absorbovaly určitou míru situačnosti.

5.3 Vymezení respondentů

Jako výběr respondentů jsem si určil všechny zaměstnance telekomunikačního úseku společnosti ČRa. Nejedná se tedy jen o management společnosti, ale zahrnuji do něj i pracovníky jednotlivých týmů, abych mohl zajistit větší objektivnost a názorovou různorodost mého výzkumu.

Tento výzkum jsem prováděl po dobu dvou let formou pozorování a osobní účasti na rozvojovém programu pracovníků, outdoor tréninku, osobní účasti při výběru account managerů či specialistů do telekomunikačního úseku. Osobně jsem také formou školení rozvíjel technické dovednosti nových zaměstnanců a account manažerů.

Jako završení mého výzkumu jsem provedl analýzu kompetencí dotazníkovou metodou. Dotazník klíčových kompetencí byl pak navíc rozšířen pro všechny pracovníky o testy reaktivity mozku, neboť mne zajímalo, jaké základní předpoklady potřebuje pracovník pro výkon svého postu a zda-li výzkum ukáže, teoretické předpoklady tohoto testu.

5.4 Vymezení kompetencí

Telekomunikace jako odvětví je charakteristické svou vysokou rychlostí změn techniky a technologií. Je provázeno krátkými inovačními cykly, což klade požadavky na zaměstnance společnosti rychle se přizpůsobovat změnám a to nejen technického oddělení, ale i ekonomického a obchodního oddělení.

Při zjišťování potřebných kompetencí zaměstnance či manažera není dobré separovat či vytrhnout pracovní pozici z ostatních vlivů. Nejedná se o izolovaný prvek, kompetence jsou proměnné, například v závislosti na odvětví, ve kterém firma působí, nebo na charakteristice trhu či regionálních zvyklostech apod.

Vhodné určení ceny poskytované služby je velmi důležitý faktor stejně tak jako nabízení nových produktů a řešení. V současné době na poli telekomunikačních firem, jež jsou zákazníky společnosti, probíhá doslova bouře akvizic a strategického partnerství. Uskupení se mění opravdu velmi rychle. Projevují se prvky globalizace, a to s sebou přináší zvýšenou potřebu jazykové vybavenosti.

Dále upřesním potřebné kompetence v rámci pracovních útvarů a jednotlivých pracovních pozic.

5.5 Vymezení telekomunikačního úseku

- Obchodní útvar
- Útvar zákaznické podpory
- Ekonomický útvar
- Útvar rozvoje služeb
- Útvar výstavby a provozu
- Útvar řízení a provozu sítě

Popisy, funkce a složení jednotlivých útvarů jsou uvedeny v příloze 7.

6 Schéma (obsah) analytické části – tak, jak je zpracována v DP

- ❑ Analýza vzdělávacích metod formou pozorování
- ❑ Analýza klíčových kompetencí na jednotlivé manažerské posty ve společnosti formou dotazníku
- ❑ Posouzení vhodnosti předpokladů pro výkon svého postu za pomoci testových metod
- ❑ Doplnění klíčových kompetencí vhodných pro výkon manažerského postu
- ❑ Výběr vhodných kompetencí pro výkon manažerských postů ve společnosti
- ❑ Návrh společností, které se zabývají konkrétním rozvojem požadovaných kompetencí

7 Popis výstupů, které mohou být prakticky využity a povedou k pokroku, zvýší efektivnost činnosti či procesů

Výstupem této práce bude praktický systém, který může společnost či manažer využít pro vyhodnocení stávajících kompetencí a jejich následný rozvoj.

Možnost využití:

- ❑ Zjištění rozsahu klíčových kompetencí pro různé typy prostředí
- ❑ Zjištění rozsahu klíčových kompetencí pro různé úrovně řízení
- ❑ Jednodušší plánování systémů školení a dalšího rozvoje dovedností a předpokladů pro efektivní vykonávání práce
- ❑ Vlastní obohacení způsobů myšlení
- ❑ Vyhodnocení zda služby HR řešit vlastními silami či formou outsourcingu
- ❑ Jasně a srozumitelně definované požadavky na vývoj pracovníků, využitelné při tvorbě požadavků na outsourcing
- ❑ Zjištění odhadu nákladů na školení ve společnosti do budoucna
- ❑ Zvýšení efektivity a snížení nákladů na školení a rozvoj ve společnosti
- ❑ Časové snížení nákladů, společnost nemusí dále experimentovat a přejít na srozumitelný systém podpořený argumenty

- Díky tomuto systému pak společnost může odstranit stávající nedostatky v kompetencích manažerů a tím zefektivnit jejich práci ku prospěchu celé společnosti.

7.1 Popis způsobů realizace návrhů a možností jejich praktického využití

Předpoklady realizace

- Společnost shledá systém jako vhodný pro svoje potřeby
- Zájem pracovníků o rozvíjení kompetencí
- Zájem pracovníků o navrhnutý systém

Způsob realizace

- Implementace ve společnosti či jasně definovaný požadavek na outsourcingovou společnost
-
- Částečná implementace ve společnosti na uvedený časový úsek a následné vyhodnocení efektivity

7.2 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost ve společnosti

Ve společnosti jsou v praxi hojně využívány obě skupiny metod pro rozvoj všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků rozvoje.

7.2.1 Metody používané zpravidla k rozvoji při výkonu práce na pracovišti

7.2.1.1 Instruktaž při výkonu práce

Prvotní používaná metoda, ve společnosti není využívána, neboť na pracovníky ve společnosti je kladen vysoký nárok na širokou specializaci. Tato metoda je hlavně využita pro prvotní zácvik nového pracovníka pro dílčí úkoly.

7.2.1.2 Coaching

Neboť představuje na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže, dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele je hlavně využívána u pracovníků obchodního týmu, neboť je zde důležité podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu hlavně jeho individualita.

Pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, formou obchodních výsledků.

7.2.1.3 Mentoring

Tato metoda ve společnosti není využívána.

7.2.1.4 Counselling

Tato nová metoda je hlavně využita u tzv. volných profesí jako je pozice Product managera a u pracovníků vývoje nových služeb, kde se od pracovníka očekává aktivita a iniciativa, pracovník zde předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a nadřízeným vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.

7.2.1.5 Asistování

Tato metoda je využita ve společnosti největší měrou (hlavně pro pracovníky servisních a montážních skupin, dále u specialistů podpory.

Nezkušený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

7.2.1.6 Pověření úkolem

Tato metoda je hlavně využívána u vedoucích manažerů, neboť pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý úkol, má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Vedoucí pracovník si může stanovit svůj postup plnění úkolu, ale je plně zodpovědný za jeho správné splnění.

7.2.1.7 Rotace práce

Tato metoda není u společnosti využívána.

7.2.1.8 Pracovní porady

Jsou u společnosti využívány, dle funkcí jednotlivých pracovišť, reportují se výsledky práce a to denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně a ročně.

Tato neformální metoda velmi účinně přispívá k rozšíření znalostí a zkušeností pracovníků nejen mezi sebou, ale i mezi jednotlivými regiony.

Při neúčasti nějakého pracovníka je vyslán jiný pracovník, který tlumočí nové znalosti či informace dalším pracovníkům na pracovišti.

Neboť má společnost působnost po celé ČR, je zde velký problém s časem stráveným na cestě, proto se většinou osobní setkání pracovníků omezilo na poradu jednou za měsíc. Pro týdenní porady je zvolena forma videokonference či konference za pomoci audio přenosu přímo na pracovišti pracovníka.

7.2.2 Metody používané k rozvoji mimo pracoviště

7.2.2.1 Přednáška

Hojně ve společnosti využívána, hlavně pro příchod nových pracovníků. Vždy zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

7.2.2.2 Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)

Taktéž hojně využívána jak pro nové pracovníky, tak pro doškolení či předávání informací mezi stávajícími pracovníky.

Pro doškolení stávajících pracovníků je využita přibližně 2x ročně a přednáška trvá přibližně celý den..

7.2.2.3 Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Taktéž u společnosti využívána hlavně formou outsourcingu, např. při kurzu prací ve výškách či používání protipožárních materiálů.

Tato metoda je předváděna přímo na konkrétní výrobku či pracovišti, tudíž je zde velká názornost předváděné znalosti v aktuálním prostředí.

7.2.2.4 Případové studie

Využívána hlavně pro rozvoj manažerů a řídicích pracovníků specializovanou poradenskou firmou.

7.2.2.5 Workshop

Tato metoda je využita hlavně při plánování rozvoje sítě a nové technologie. Praktické otázky se řeší týmově z komplexnějšího hlediska.

7.2.2.6 Brainstorming

Tato metoda je využita stejně jako předchozí metoda.

7.2.2.7 Simulace

Tato metoda není ve společnosti využívána, neboť je velmi náročná na přípravu a čas.

7.2.2.8 Hraní rolí (manažerské hry)

Tato metoda je také využívána většinou pro vedoucí pracovníky, avšak se této metody využívá pro osvojení rolí a sociálních vlastností v týmu.

7.2.2.9 Assessment centre (nebo také development centre)

Tato metoda je ve společnosti využívána pro trénink obchodních a manažerských dovedností. Většinou třídní školení spojené s outdoor trainingem.

7.2.2.10 Outdoor training

Taktéž ve společnosti využívána, celofiremně jednou za 2 roky v přírodě s dobrovolnou účastí pracovníků. Pro pracovníky jsou připraveny soutěže a outdoorové aktivity v náhodně poskládaných týmech. Nevýhodou pro pracovníky je termín, který je vždy určen na víkend.

Strava s noclehem je hrazena společností, zbytek si pracovník hradí sám. Využití této metody společnost vidí hlavně ve stmelování kolektivu a poznávání pracovníků z jiných úseků a regionů. Tato metoda je ve společnosti hodnocena velmi kladně, neboť přispívá k lepší spolupráci mezi úseky a regiony.

Dále je tato metoda využívána pro skupiny jednotlivých úseků většinou do počtu 30 pracovníků, kdy je pronajatý vhodný penzion v lokalitě Špindlerův mlýn a kde je pro pracovníky připraven speciální školicí a outdoorový program. Tyto programy jsou však využity pouze pro manažery a pracovníky obchodních týmů.

7.2.2.11 Vzdělávání pomocí počítačů

Tato metoda se ve společnosti nepoužívá, neboť je metoda poměrně náročná na vybavení. A vzdělávací programy by byly velmi drahé, protože by museli být společností vytvořeny na míru.

7.3 Způsoby vyhodnocování výsledků vzdělávání a návrhy použití výukových metod

Monitorování vzdělávacího procesu a programu

Hodnocení odborníky – pozorovateli je většinou velmi subjektivní, protože hodnotitel má obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod a postupů, které sám upřednostňuje, pro toto hodnocení je zvolen buď personalista nebo přímo školitel externí firmy, která kurz řídí a zastřešuje.

Hodnocení účastníky

Často bývá také subjektivní, a to bez ohledu na to, zda je anonymní či nikoliv. Účastníci mají sklon příznivěji hodnotit takové předměty, metody a postupy, které od nich nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast, nebo které jsou zábavné.

Toto hodnocení není pro společnost využitelné a proto se nepoužívá.

Hodnocení bezprostředním nadřízeným vzdělaného pracovníka

Závisí na schopnosti nadřízeného rozpoznat a zaregistrovat změny. Nevýhodou ovšem je, že nadřízený nemůže soustavně sledovat práci svého podřízeného ani to, jak v ní uplatňuje nově získané znalosti a dovednosti. Kromě toho může obvykle pozorovat maximálně jen několik málo ze všech účastníků vzdělávání.

Tato metoda se v praxi společnosti využívá nejvíce, kdy vedoucí pracovník formou dotazníku a předem připravených otázek hodnotí pracovníka.

7.3.1 Vlastní návrh využití metod

Pro hodnocení využití jednotlivých metod ve společnosti České Radiokomunikace můžeme s klidem říct, že práce personalistů a zodpovědných manažerů je velmi dobrá a společnost tuto otázku nezanedbává. Pro vzdělání pracovníků využívá ve společnosti většinu metod, které jsme si popsali.

Přesto bych však využívané metody doplnil o metodu rotace práce, která se ve společnosti vůbec nevyužívá. Přínos v této metodě vidím v poznání jednotlivých úseků z opačné strany a to z pozice člověka na konkrétním pracovišti a přímo v atmosféře daného pracoviště.

Mezi úseky by se snížila mírná rivalita a tato rotace by podpořila větší neformálnost vztahů ve společnosti.

Dále by tato metoda pomohla urychlit práci mezi jednotlivými úseky, pracovník bude ochoten rychleji a pružněji reagovat na požadavek druhé strany, neboť si právě na „vlastní kůži“ vyzkouší co se děje na opačném pracovišti. Zavádění metody bych přednostně vyzkoušel mezi úseky obchodu a technické podpory a po vyhodnocení postupně zaváděl do celé společnosti.

Jako další zlepšení bych navrhoval častější využití outdoorového trainingu v přírodě a to alespoň jednou ročně, protože tato metoda má velmi dobré výsledky pro seznámení pracovníků a zkvalitnění vztahů mezi jednotlivými úseky a regiony ve společnosti.

7.4 Dotazníkové šetření pro identifikaci kompetencí

7.4.1 Vypracování otázek

Při vypracování dotazníku jsem se hlavně inspiroval již vypracovaným a velmi kvalitně zpracovaným dotazníkem z DP Lenky Jaterkové, avšak pro moje potřeby jsem dotazník rozšířil o svoje klíčové kompetence, které jsem určil na základě studia literatury k danému tématu.

Kompletní dotazníky jsou součástí příloh diplomové práce.

7.5 Navrhovaná kritéria

Po prostudování literatury pro danou problematiku jsem vytvořil tento seznam kompetencí, které podle mého názoru jsou vhodné pro vybranou společnost:

- Flexibilita a Adaptibilita
- Kvalita a preciznost
- Mluvený projev
- Psaný projev
- Rozhodování
- Sdílení informací
- Spolehlivost
- Týmová práce
- Vedení týmu
- Fyzické a duševní zdraví
- Jazykové znalosti
- Znalosti oboru a technické dovednosti

7.5.1 Výběr respondentů

Pro celý dotazníkový výzkum bylo osloveno přibližně 60 respondentů šetření proběhlo v měsících únor-březen roku 2009.

Z celkové vzorku pak bylo osloveno přibližně 40 pracovníků zkoumané společnosti a 20 pracovníků z managementu jiných společností (obory- spotřební elektronika, strojírenství, reality, cestovní ruch, stavebnictví, IT, telekomunikace).

Vyplněný dotazník mi vrátilo 21 respondentů, 16 ze společnosti České radiokomunikace a 5 z jiných společností. Což je přibližně 30 % návratnost vyplněných dotazníků.

Jednotlivé respondenty jsem rozdělil do tří skupin. První skupina respondentů management společnosti ČRa, druhá skupina – ostatní pracovníci ČRa a třetí skupina management jiných společností.

Základem dotazníků bylo zjištění manažerských kompetencí, popis pracovního místa a kompetence pro zvládnutí jednotlivého postu.

Dotazníkové šetření bylo vedeno s tímto záměrem. Zjistit klíčové kompetence jednotlivých pracovníků a manažerů a získat jejich vlastní názor na potřebné (ideální) kompetence manažera v telekomunikační společnosti.

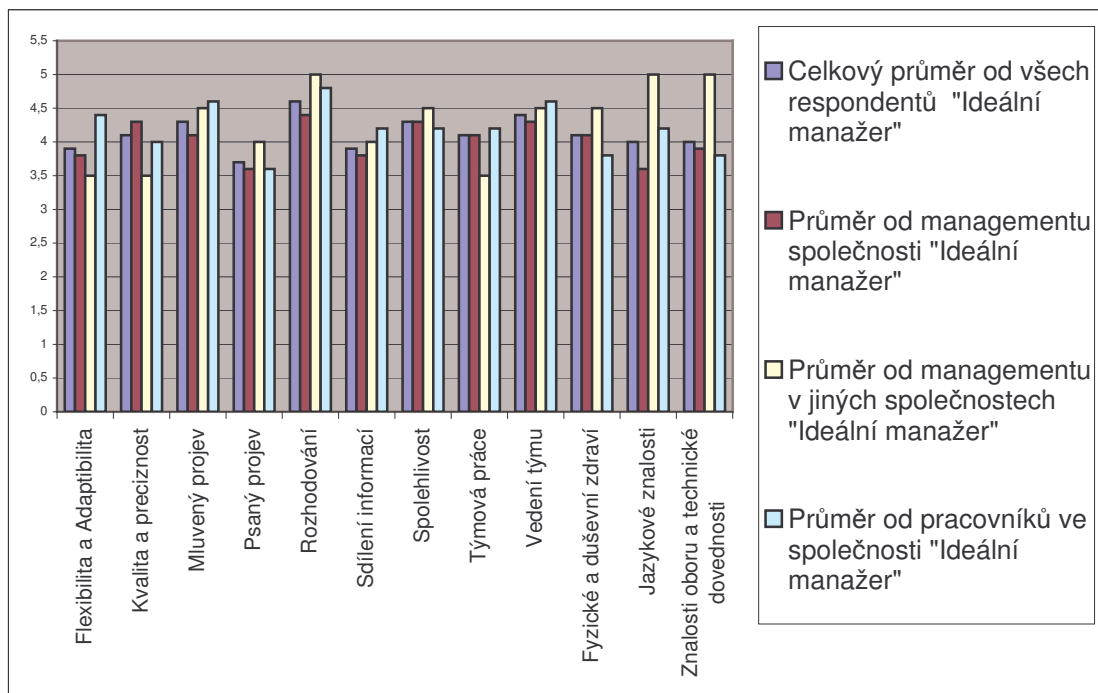
Po zjištění ideálních kompetencí manažera pak navrhnout vlastní kompetence ideálního manažera a z výsledků dotazníkového šetření navrhnout další rozvoj kompetencí stávajících pracovníků a manažerů ve společnosti České Radiokomunikace.

Pro další možné využití v personálním oddělení společnosti byl přiložen psychologický test Využívání mozku, abych zjistil jestli management či pracovníci jsou v nějakém specifickém sektoru, což by mohlo pomoci ke snadnější identifikaci při náboru nových pracovníků a manažerů ve společnosti.

Tabulka 4.: Hodnoty klíčových kompetencí pro ideálního manažera z dotazníkového šetření

| | Celkový průměr od všech respondentů "Ideální manažer" | Průměr od managementu společnosti "Ideální manažer" | Průměr od managementu v jiných společnostech "Ideální manažer" | Průměr od pracovníků ve společnosti "Ideální manažer" |
|---------------------------------------|---|---|--|---|
| Flexibilita a Adaptibilita | 3,9 | 3,8 | 3,5 | 4,4 |
| Kvalita a preciznost | 4,1 | 4,3 | 3,5 | 4,0 |
| Mluvený projev | 4,3 | 4,1 | 4,5 | 4,6 |
| Psaný projev | 3,7 | 3,6 | 4,0 | 3,6 |
| Rozhodování | 4,6 | 4,4 | 5,0 | 4,8 |
| Sdílení informací | 3,9 | 3,8 | 4,0 | 4,2 |
| Spolehlivost | 4,3 | 4,3 | 4,5 | 4,2 |
| Týmová práce | 4,1 | 4,1 | 3,5 | 4,2 |
| Vedení týmu | 4,4 | 4,3 | 4,5 | 4,6 |
| Fyzické a duševní zdraví | 4,1 | 4,1 | 4,5 | 3,8 |
| Jazykové znalosti | 4,0 | 3,6 | 5,0 | 4,2 |
| Znalosti oboru a technické dovednosti | 4,0 | 3,9 | 5,0 | 3,8 |

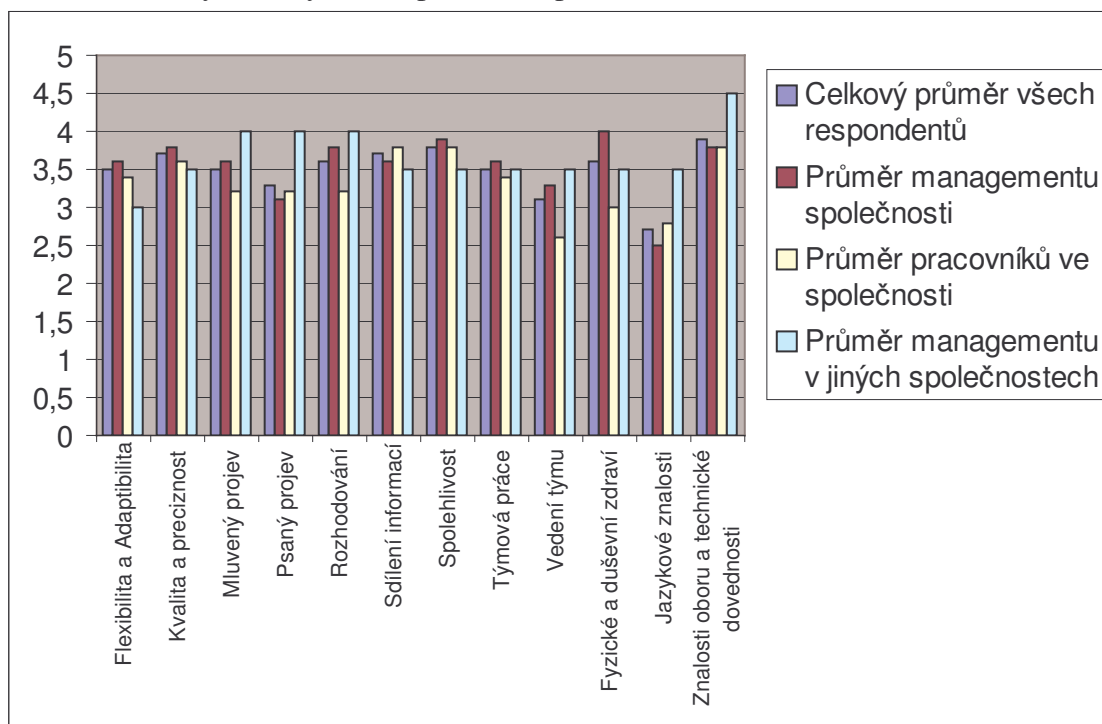
Graf 1.: Hodnoty klíčových kompetencí pro ideálního manažera z dotazníkového šetření



Tabulka 5.: Hodnoty klíčových kompetencí respondentů z dotazníkového šetření

| | Celkový průměr všech respondentů | Průměr managementu společnosti | Průměr pracovníků ve společnosti | Průměr managementu v jiných společnostech |
|--|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|
| Flexibilita a Adaptibilita | 3,5 | 3,6 | 3,4 | 3,0 |
| Kvalita a preciznost | 3,7 | 3,8 | 3,6 | 3,5 |
| Mluvený projev | 3,5 | 3,6 | 3,2 | 4,0 |
| Psaný projev | 3,3 | 3,1 | 3,2 | 4,0 |
| Rozhodování | 3,6 | 3,8 | 3,2 | 4,0 |
| Sdílení informací | 3,7 | 3,6 | 3,8 | 3,5 |
| Spolehlivost | 3,8 | 3,9 | 3,8 | 3,5 |
| Týmová práce | 3,5 | 3,6 | 3,4 | 3,5 |
| Vedení týmu | 3,1 | 3,3 | 2,6 | 3,5 |
| Fyzické a duševní zdraví | 3,6 | 4,0 | 3,0 | 3,5 |
| Jazykové znalosti | 2,7 | 2,5 | 2,8 | 3,5 |
| Znalosti oboru a technické dovednosti | 3,9 | 3,8 | 3,8 | 4,5 |

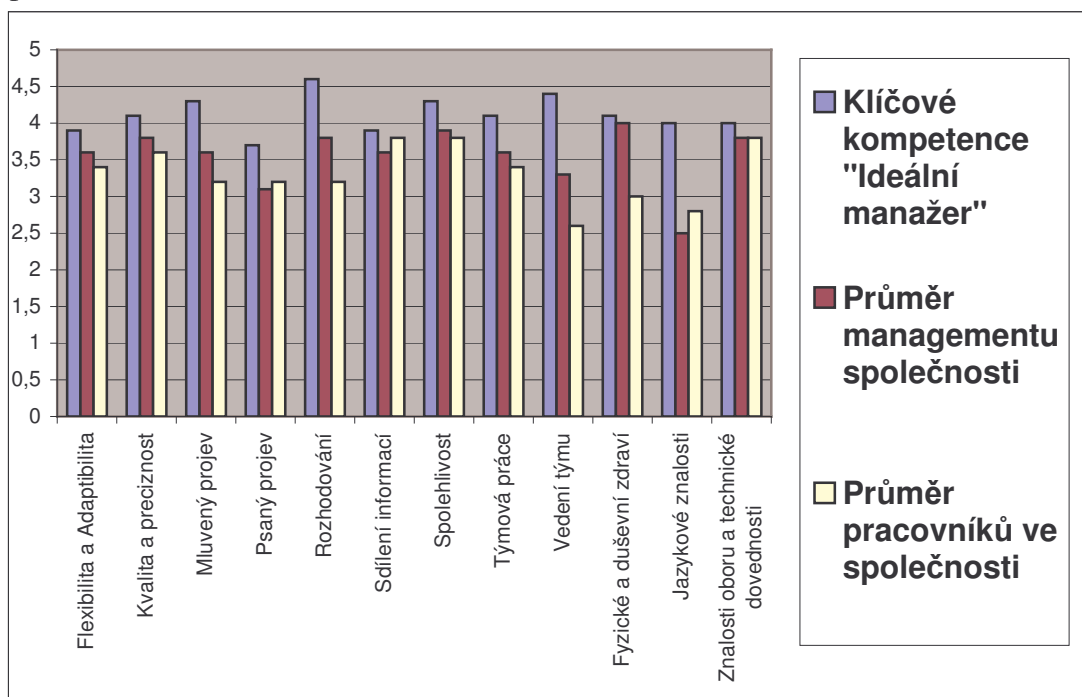
Graf 2.: Hodnoty klíčových kompetencí respondentů z dotazníkového šetření



Tabulka 6.: Porovnání kompetencí ideální manažer versus management a pracovníci společnosti ČRa.

| | Klíčové kompetence "Ideální manažer" | Průměr managementu společnosti | Průměr pracovníků ve společnosti |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Flexibilita a Adaptibilita | 3,9 | 3,6 | 3,4 |
| Kvalita a preciznost | 4,1 | 3,8 | 3,6 |
| Mluvený projev | 4,3 | 3,6 | 3,2 |
| Psaný projev | 3,7 | 3,1 | 3,2 |
| Rozhodování | 4,6 | 3,8 | 3,2 |
| Sdílení informací | 3,9 | 3,6 | 3,8 |
| Spolehlivost | 4,3 | 3,9 | 3,8 |
| Týmová práce | 4,1 | 3,6 | 3,4 |
| Vedení týmu | 4,4 | 3,3 | 2,6 |
| Fyzické a duševní zdraví | 4,1 | 4,0 | 3,0 |
| Jazykové znalosti | 4,0 | 2,5 | 2,8 |
| Znalosti oboru a technické dovednosti | 4,0 | 3,8 | 3,8 |

Graf 3.: Porovnání kompetencí ideální manažer versus management a pracovníci společnosti ČRa.



7.6 Shrnutí rozvoje kompetencí

Jako identifikátor potřeby rozvoje kompetencí budu brát přibližně půl bodu v rozdílu od kompetencí od ideálního manažera.

Tabulka 7.: Návrh rozvoje kompetencí

| | Klíčové kompetence "Ideální manažer" | Průměr managementu společnosti | Rozdíl | Průměr pracovníků ve společnosti | Rozdíl |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------|----------------------------------|--------|
| Flexibilita a Adaptibilita | 3,9 | 3,6 | 0,3 | 3,4 | 0,5 |
| Kvalita a preciznost | 4,1 | 3,8 | 0,3 | 3,6 | 0,5 |
| Mluvený projev | 4,3 | 3,6 | 0,7 | 3,2 | 1,1 |
| Psaný projev | 3,7 | 3,1 | 0,6 | 3,2 | 0,5 |
| Rozhodování | 4,6 | 3,8 | 0,8 | 3,2 | 1,4 |
| Sdílení informací | 3,9 | 3,6 | 0,3 | 3,8 | 0,1 |
| Spolehlivost | 4,3 | 3,9 | 0,4 | 3,8 | 0,5 |
| Týmová práce | 4,1 | 3,6 | 0,5 | 3,4 | 0,7 |
| Vedení týmu | 4,4 | 3,3 | 1,1 | 2,6 | 1,8 |
| Fyzické a duševní zdraví | 4,1 | 4 | 0,1 | 3 | 1,1 |
| Jazykové znalosti | 4 | 2,5 | 1,5 | 2,8 | 1,2 |
| Znalosti oboru a technické dovednosti | 4 | 3,8 | 0,2 | 3,8 | 0,2 |

Výzkum ukázal jaké kompetence manažerů je nutno ve společnosti dále rozvíjet.

Seznam kompetencí dle výsledku dotazníkového šetření :

- Jazykové znalosti
- Vedení týmu
- Rozhodování
- Mluvený projev
- Psaný projev
- Týmová práce

8 Přínosy rozvoje kompetencí ve společnosti

Udělejme díru do vesmíru

Steve Jobs, výkonný ředitel společnosti Apple ⁴⁶

Přínosy využití kompetenčního přístupu lze hodnotit až z dlouhodobého hlediska. Pro své hodnocení tedy použijí průzkum J. a R. Wintertonových⁴⁷, ve kterém zjišťovali, jaký dopad na jednotlivce, firmu a její výkon mají rozvojové programy postavené na kompetenčním přístupu. Jsou to:

- výkon firmy
 - růst obrátu
 - růst prodeje
 - růst podílu na trhu
 - růst konkurenceschopnosti
- na úrovni jednotlivce
 - zvýšení individuálního výkonu – růst sebedůvěry, uvědomování si vlastního potenciálu
 - nové kariérní možnosti
 - zlepšení osobního plánování a time managementu
 - efektivnější vedení porad a řízení projektů
 - v oblasti vedení lidí – zlepšení komunikace, prezentování myšlenek, motivace a vůdcovství
- na úrovni firmy
 - firma je lépe vnímána zákazníky
 - růst kvality služeb – zákazník pocíťoval větší zájem
 - zlepšení plánování a rozhodování o rozvoji lidských zdrojů

Na celkový výsledek firmy samozřejmě působí celá řada faktorů, a proto není možné jednoznačně říct, že za zlepšením stojí právě faktor rozvoje manažerských kompetencí. Autoři tedy usuzují, že v součinnosti s dalšími faktory přispívá kompetenční přístup k celkovému úspěchu firmy.

⁴⁶ TEMPLAR, R. 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006. s.25.

⁴⁷ WINTERTON, J. a WINTERTON, R. The Business Benefits of Competence-Based Management Development, 1996.

8.1 Doporučované klíčové kompetence managementu

Výzkum ukázal jaké kompetence manažerů je nutno ve společnosti dále rozvíjet.

Seznam kompetencí dle výsledku dotazníkového šetření:

- **Jazykové znalosti**
- **Vedení týmu**
- **Rozhodování**
- **Mluvený projev**
- **Psaný projev**
- **Týmová práce**

Jazykové znalosti

Schopnost domluvit se nejméně jedním cizím jazykem na úrovni pracovních povinností, jednání či vedení schůzky.

Vedení týmu

Je to schopnost převzít roli vedoucího týmu nebo jiné skupiny. Leader podněcuje podřízené, aby směřovali své úsilí k plnění cílů, které jsou v nejlepším zájmu jejich, oddělení i celé organizace. Kompetence zahrnuje vedení, povzbuzování, inspirování, podporu myšlenek členů svého týmu, učení, koučování i poskytování svých znalostí ve prospěch týmu.

Rozhodování

Tato kompetence prokazuje schopnost identifikovat a analyzovat klíčové informace, různé alternativy řešení, výhody a nevýhody a na základě těchto údajů učinit rozhodnutí. Člověk s touto kompetencí se rozhoduje nezávisle a odpovědně.

Mluvený projev

Osoba s touto kompetencí je schopna jasné a přesvědčivé ústní prezentace k jednotlivci i ke skupině, která splní svůj účel. Přizpůsobuje jazyk a terminologii příjemcům informace. Používá v řeči správnou gramatiku. tato kompetence zahrnuje všechny typy efektivní verbální komunikace včetně telefonování.

Psaný projev

Osoba s touto kompetencí vyjadřuje myšlenky, řešení, a názory jasně a přesvědčivě. Přizpůsobuje jazyk, styl a terminologii příjemcům informace. Využívá znalosti struktury jednotlivých písemností včetně kompozice a gramatiky. Tato kompetence zahrnuje všechny typy formální a neformální psané komunikace – dopisy, zprávy, reporty.

Týmová práce

Člověk s touto kompetencí prokazuje chuť ke spolupráci s ostatními, chce být součástí týmu. Podporuje spolupráci mezi členy týmu, tak aby pracovní úsilí směřovalo ku prospěchu cílu.

8.2 Návrh rozvoje kompetencí ve společnosti

Pro rozvoj kompetencí ve společnosti jsem vybral dvě základní metody:

- Assessment centre (nebo také development centre)
- Outdoor training

Tyto metody a jejich využití byly podrobně popsány v předchozím textu, tudíž se nebudu zabývat jejich popisy a výhodami.

Využití těchto metod je většinou řešeno outsourcingovými společnostmi, které zastřeší hladký průběh rozvoje a dodají zpětnou vazbu ve formě písemných hodnocení účastníků a certifikátů. Avšak pro zastřešení rozvoje ve společnosti bych vybral jednoho či dva pracovníky personálního úseku, kteří budou koordinovat rozvoj a předají výsledky vrcholovému managementu společnosti. Tito pracovníci budou také vyhodnocovat jednotlivé výsledky účastníků rozvoje a dále pak rozhodovat o dalším využití rozvoje ve společnosti.

8.3 Hodnocení rozvoje účastníků

Rozvoj a kontrola jednotlivých pracovníků budou hodnoceny takto:

Jazykové znalosti:

- Jazykové testy (2 x ročně)

Rozvojové kurzy:

- Písemné hodnocení účastníka lektorem kurzu po každém kurzu
- Certifikátem o úspěšném absolvování rozvoje
- Po půlroční lhůtě o absolvování kurzu, bude proveden krátký test a pohovor interním pracovníkem společnosti ČRa.

Jako motivace pro co nejlepší výsledky při kurzech, bude absolvování kurzu (testu) ohodnoceno známkou podle které se bude řídit finanční prémie v platu zaměstnance.

8.4 Navrhnuté společnosti pro rozvoj kompetencí ve společnosti

Pro rozvoj kompetencí manažerů ve společnosti byla vybrána společnost Vox a.s. z důvodu stávající spolupráce, přijatelné ceny, široké škály rozvojových kurzů, certifikací a dlouholeté zkušenosti v tomto oboru.

Pro výuku jazykových kurzů jsem vybral jazykovou školu A SCHOOL.

Důvod výběru stávající spolupráce s JŠ Caledonian, pokrytí celé republiky a dobré reference v poměru s přijatelnou cenou kurzů.

Informace o jednotlivých společnostech a jejich nabídkách jsou uvedeny v příloze.

Tabulka 8.: Náklady na rozvoj kompetencí

| Klíčové kompetence | Kurz | Snížená cena v Kč/1 osoba/10 lidí ve skupině |
|---|---|---|
| Jazykové znalosti | Angličtina 70 hodin výuky | 5 000 |
| Vedení týmu | Leadership – vedení a motivace podřízených 16 hod | 6 000 |
| Rozhodování | Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací 16 hod | 6 000 |
| Mluvený projev | Efektivní komunikace – neverbální a verbální komunikace, asertivní jednání ve vypjatých situacích 16 hod | 6 000 |
| Psaný projev | Úprava obchodních a úředních písemností podle normy 8 hod | 2 000 |
| Týmová práce | Principy úspěšnosti hvězdného týmu aneb chcete umět vést úspěšný a výkonný tým? 16 hod | 6 000 |
| Náklady na 1 pracovníka cena kurzů | 6 kurzů | 31 000 |
| Náklady ušlé příležitosti na jednoho pracovníka | 142 hod/ 1 hod (1000 Kč) | 142 000 |
| Náklady na 1 pracovníka včetně nákladů ušlých příležitostí | | 173 000 |

Závěr

Na základě teoretických východisek a podrobného průzkumu společnosti České Radiokomunikace jsem určil klíčové kompetence pro „úspěšného manažera v telekomunikační společnosti.

Tyto kompetenci jsem dále nechal posoudit jednotlivé manažery a pracovníky ve společnosti, kteří určili ideální váhu těchto kompetencí nebo- li kompetence ideálního manažera v dané telekomunikační společnosti.

Za pomoci dotazníkového šetření provedl analýzu kompetencí jednotlivých manažerů a pracovníků ty jsem pak porovnal s kompetencemi ideálního manažera a na základě výsledků navrhl, na které kompetence ve společnosti je potřeba se zaměřit a více rozvíjet.

Pro tento rozvoj jsem vybral vhodnou společnost, která je schopna tento rozvoj zabezpečit, díky dlouholetým zkušenostem v oboru a kvalitním týmem lektorů a školitelů.

Mohu tedy říci, že celkový cíl této diplomové práce byl splněn.

Na celkový výsledek firmy samozřejmě působí celá řada faktorů, a proto není možné jednoznačně říct, že za zlepšením stojí právě faktor rozvoje manažerských kompetencí, neboť přínosy využití kompetenčního přístupu lze hodnotit až z dlouhodobého hlediska a nelze tedy v této chvíli říci že tento způsob je nejvhodnější a vyhodnotit jasné ekonomické efekty, ale od následného rozvoje kompetencí ve společnosti si slibují celkové zvýšení efektivity společnosti což je:

- Na úrovni celé společnosti
 - růst obratu
 - růst prodeje
 - růst podílu na trhu
 - růst konkurenceschopnosti
 - vyšší akceschopnosti
 - vyšší pružnosti

- na úrovni jednotlivce
 - zvýšení individuálního výkonu – růst sebedůvěry, uvědomování si vlastního potenciálu
 - větší spokojenost pracovníků
 - nové kariérní možnosti
 - zlepšení osobního plánování a time managementu
 - efektivnější vedení porad a řízení projektů
 - v oblasti vedení lidí – zlepšení komunikace, prezentování myšlenek, motivace a vůdcovství

- na úrovni firmy
 - firma je lépe vnímána zákazníky
 - růst kvality služeb – zákazník pocítuje větší zájem
 - zlepšení plánování a rozhodování o rozvoji lidských zdrojů

Pro následný rozvoj je tedy potřeba, aby management tyto poznatky akceptoval a aplikoval přímo ve společnosti. Nejlépe by bylo tento rozvoj zpracovat do zodpovědnosti HR oddělení, které celý tento koncept zastřeší a zapracuje do celkového plánu rozvoje společnosti a následně vyhodnotí přínosy na ekonomickém či jiném výsledku či úspěchu společnosti v budoucnosti.

I kdyby společnost tento koncept rozvoje do svého plánu nezpracovala, musím říct, že určitý efekt celé této práce vidím v tom, že manažeři a pracovníci, kteří se zúčastnili mého šetření a výzkumu si sami uvědomili, na čem je potřeba na sobě dále zapracovat a které kompetence je potřeba více rozvinout. V případě chuti na sobě dále pracovat jim pomohlo se rozhodnout jakým směrem se nadále zaměřit bez nějaké větší studie teoretických poznatků či absolvování zbytečných či nepotřebných školení a kurzů.

Seznam použité literatury a informačních zdrojů:

I. Literatura

- [1] ALLEN, G.A. *Mnohonásobný zdroj příjmů*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Pragma, 2000. 341 s. ISBN 80-7205-161-X.
- [2] ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vyd. Praha : Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] AZZOPARDI, G. *Kniha psychotestů II*. 1. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 2003. 136 s. ISBN 80-7178-745-0.
- [5] BATKO, A. *Umění persvaze aneb jazyk ovlivňování a manipulace*. 1. vyd. Polsko : Nakladatelství HELION S.A., 2006. 160 s. ISBN 83-7361-938-0.
- [6] BAY, H. R. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [7] BECK, G. *Zakázaná rétorika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 268 s. ISBN 978-80-247-1743-2.
- [8] BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 2001. 372 s. ISBN 83-7226-380-3.
- [9] BÉREŠ, M. *Jak manipulovat s lidmi a nenechat se sám zmanipulovat*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-251-1840-5.
- [10] BRADBURY, A. *Jak ovlivňovat druhé*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 120 s. ISBN 83-7226-380-3.
- [11] BROŽ, I. *Lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2004. 120 s. ISBN 80-86131-51-3.
- [12] BUCKLEY, R. a CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [13] CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 10. vyd. Praha : Pavel Dobrovský-BETA, 2002. 262 s. ISBN 80-7306-051-5.
- [14] COVEY, S.R. *7 návyků vůdčích osobností*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1989. 327 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [15] ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno : Computer press, 2003. 470 s. ISBN 80-251-0032-4.

- [16] ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Brno : Computer press, 2007. 254 s. ISBN 978-251-0032-4.
- [17] DELACOUR, B.J. *Malá encyklopedie charakterových vlastností*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství BRÁNA, s.r.o., 2006. 352 s. ISBN 80-7243-276-1.
- [18] DVOŘÁK, J. *Úvod do krizového managementu*. 4. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc, 2005. 80 s. ISBN 80-7355-052-0.
- [19] EKER, H.T. *Jak myslí milionáři*. 1. vyd. Praha : Práh, 2006. 162 s. ISBN 80-7252-135-7.
- [20] FISHER, R. a kol. *Jak dosáhnout souhlasu*. 2. vyd. Praha : Management press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.
- [21] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [22] FRANKOVÁ, E. *Manažerská psychologie I*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2005. 53 s. ISBN 80-214-3065-6.
- [23] GADD, A. *Zlozvyky a co o nás říkají*. Bratislava : Czech edition by Alexander Giertli – Eugenika Pbl., 2007. 352 s. ISBN 978-80-89227-80-8.
- [24] GIRARD, J. *Jak prodat sám sebe*. Praha : Pragma, 1996. 336 s. ISBN 80-7205-379-5.
- [25] GRATZON, F. *Lenost k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Mamadam, s.r.o., 2006. 216 s. ISBN 80-239-8121-8.
- [26] GRUBER, D. *Rychločtení aneb šetřme časem!* 6. vyd. Praha : Management Press, 2007. 326 s. ISBN 978-80-7261-157-7.
- [27] GRUBER, D. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. 4. vyd. Ostrava : Repronis, 90 s. ISBN 80-86122-54-9.
- [28] GRUBER, D. *Time Management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 175 s. ISBN 80-7261-111-9.
- [29] GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2005. 249 s. ISBN 80-7329-092-8.
- [30] HANCOCK, J. *Skryté síly mozku*. 1. vyd. Praha : Fiesta Publishing, s.r.o., 2002. 254 s. ISBN 80-901840-3-0.
- [31] HANSEN, V.M., ALLEN, G.R. *Milionářem rychle a snadno*. 1. vyd. Praha : Euromedia Group, k.s., 2003. 432 s. ISBN 80-249-0286-9.

- [32] HEWIT, W. W. *Duchovní rozvoj*. 1. vyd. Praha : Pavel Dobrovský - Beta, 2004. 199 s. ISBN 80-7306-153-8.
- [33] HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 2. vyd. Brno : ERA group spol. s r.o., 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.
- [34] CHALUPSKÝ, V. *Úvod do marketingu*. 4.vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný, 2005. 78 s. ISBN 80-7355-038-5.
- [35] JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- [36] KAŇOVSKÁ, L., ŠIMBEROVÁ, I., TOMÁŠKOVÁ, E. *Strategický marketing*. 3.vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný, 2006. 70 s. ISBN 80-7355-067-9.
- [37] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2.vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [38] KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2000. 263 s. ISBN 80-7204-156-8.
- [39] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [40] KRUGER, W. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [41] LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. 1. vyd. Praha : East Publishing s.r.o., 2007. 229 s. ISBN 80-7219-004-0.
- [42] NÉMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 1.díl*. 2. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 60 s. ISBN 80-214-3211-X.
- [43] NÉMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 2.díl*. 2. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 91 s. ISBN 80-214-3212-8.
- [44] NÉMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 3.díl*. 2. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 69 s. ISBN 80-214-3004-4.
- [45] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [46] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

- [47] POKORNÝ, J. *Chuchvalec skvělých myšlenek*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2007. 240 s. ISBN 978-80-7204-504-4.
- [48] POKORNÝ, J. *Myslet kreativně*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2004. 124 s. ISBN 80-7204-324-2.
- [49] POKORNÝ, J. *Manuál tvořivé komunikace*. 2. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2004. 200 s. ISBN 80-7204-330-7.
- [50] POKORNÝ, J. *Personální management*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 64 s. ISBN 80-214-3204-7.
- [51] POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- [52] POKORNÝ, J. *Psychologie tvořivého myšlení*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 61 s. ISBN 80-214-3205-5.
- [53] POLÁK, M. a KOPŘIVA, J. *Manažerské poradenství*. 4. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2006. 67 s. ISBN 80-7355-060-1.
- [54] PŘEUČIL, J. *Kouzlo rétoriky*. 1. vyd. Frýdek-Místek : Alpres, s.r.o., 2007. 166 s. ISBN 978-80-7362-381-4.
- [55] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing a.s. 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [56] RAIS, K. *Osobní efektivnost v krizových situacích*. 4. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2006. 45 s. ISBN 80-7355-059-8.
- [57] ROBBINS, P.S., COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [58] SAMUELSON, P.A. a NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. 13. vyd. Praha : NS, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
- [59] SCHOTT, B. *Jednání, jak úspěšně vyjednávat*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 91 s. ISBN 80-247-0412-9.
- [60] SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. 2. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. 523 s. ISBN 80-86598-65-9.
- [61] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. Jihlava : Ekon, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [62] SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.

- [63] SYNEK, M. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [64] TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 236 s. ISBN 80-247-1387-X.
- [65] TOPFER, A. a kolektiv. *Six sigma*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [66] TRACY, B. a ARDEN, R. *Jak udělat dojem a přesvědčit moc šarmu*. Brno : Computer press, 2006. 88 s. ISBN 80-251-1220-9.
- [67] TURNEROVÁ, L. *Meditace*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Slovart, 2007. 64 s. ISBN 978-80-7209-885-9.
- [68] VYSEKALOVÁ, J. a KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. 2 vyd. Praha : Grada Publishing a.s. 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1.
- [69] WAGE, L.J. *Vyjednávání strategie a taktika*. Ostrava : Montanex a.s., 2000. 114 s. ISBN 80-7225-034-5.
- [70] WIELBACH, O. *Kniha osobnostního růstu*. 1. vyd. Olomouc : Nakladatelství Poznání, 2005. 322 s. ISBN 80-86606-35-X.
- [71] WIRTH, P.B. *Poznej sám sebe i druhé*. 1. vyd. Praha : Euromedia Group, 2002. 296 s. ISBN 80-249-0112-9.

II. Internetové zdroje

- [72] *Organizační schéma* [online]. Praha: Radiokomunikace a.s., posl. úpravy 2008 [cit. 2008-04-04]. Dostupné na WWW: <http://www.radiokomunikace.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>.
- [73] Winterton, J., Winterton, R. *The Business Benefits of Competence-Based Management Development, Department for Education and Employment* [online], posl. úpravy 1996 [cit. 2009-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.archive.officialdocuments.co.uk/document/dfee/resbrief/brief16.htm>.

III. Diplomové a disertační práce

- [74] LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu*. Brno. 2007.
- [75] JATERKOVÁ, L. *Využití kompetenčního přístupu při řízení podniku*. Brno. 2006.

Seznam pojmů a zkratek

Account manažer *Označení pro obchodního manažera*

Adventure education *Učení se hrou*

Analytické schopnosti *Schopnost řešit problém rozbořem, rozebráním jeho částí, oddělovat podstatné od nepodstatného*

Assessment centre (nebo také development centre) *Diagnosticko-výcvikový program, moderní a velmi vysoce hodnocená metoda výběru a rozvoje manažerů*

Autofeedback *Princip zpětné vazby, kontrola odezvy*

Brainstorming *Metoda pro týmové kreativní řešení problému*

Burn out syndrom *Syndrom vyhoření (Vyčerpání pracovníka)*

Cirkadiánní rytmy *Týkající se změn fyziologických funkcí organismů s přibližně denní periodou*

Coaching *Vzdělávací metoda založená na koučování*

Counselling *Metoda formování pracovních schopností pracovníků*

Cross training *Pracovník je pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace*

Delegace *Skupina zástupců, poselstvo; 2.přenesení moci, pravomoci, věci k vyřízení divestován*

DNS *Systém, který překládá doménové názvy na IP adresy*

Extrapersonální *Mimo lidskou působnost*

EWSD *Systém pro přenos hlasu*

Flexibilizace *Přizpůsobení se*

Fundamentální *Základní, zásadní, podstatný, hlavní*

Intence *Záměr, zaměřenost na něco, úmysl; jaz. jev, že některé sloveso nevyžaduje vyjádření původce nebo cíle děje.*

Interakcionismus *Symbolické zprostředkování sociální interakce mezi jednotlivci*

Interpersonální *Mezi nejméně dvěma individui*

Intrapersonální *Uvnitř lidského individua*

Iracionální *Rozumem neodůvodněný*

Kognitivní *Poznávací, sdělný*

Komplexní přístup *Všestranný přístup*

Konsekventní *Důsledný, výsledný, logicky vyplývající*

Konvergentních *Sbíhavý, sbíhající se*

Leader *Vedoucí osobnost, tahoun*

Longitudinální *Podélný, rovnoběžný s osou; délkový; pohyb ve směru*

Mentoring *Zkušená osoba poskytuje profesní i studijní a osobnostní podporu*

Participativní *Spolupracující*

Peeringový uzel NIX *Uzel pro připojení operátora do internetu*

QoS (Quality of Service) *Řízení datových toků v síti. Tento protokol zajišťuje spravedlivé dělení rychlostí a nedochází tak k zahlcování sítě*

Retraining *Opakování tréninku*

Retrospektivní *Ohlížející se do minulosti; začínající od konce*

Routery, multiplexory, cross-connecty, hlasovými koncentrátory *Zařízení pro přenos dat a hlasu*

SDH, ATM, PDH, E3, Frame Relay *Protokoly využívané pro přenos dat*

Server-Housing *Služba pro zákazníky, kdy zákazník může využívat serveru v lokalitě operátora pro svoje potřeby*

Switchovací systém Siemens EWSD *Zařízení pro přenos hlasu*

Training *Trénink*

VoIP GateWay, *Zařízení (brána), která převádí telefonní volání na data a zase zpět*

Web-Hosting *Služba pro zákazníky, zákazník může využívat diskovou kapacitu operátora pro prezentaci webových stránek*

Workshop *Metoda pro týmové řešení problémů*

Přílohy

| | |
|--|-----|
| Příloha 1, Slovník generických kompetencí | 97 |
| Příloha 2, Dotazník - Popis pracovní pozice..... | 104 |
| Příloha 3, Dotazník žádanosti kompetencí | 106 |
| Příloha 4, Čtyři sektory reaktivity mozku..... | 111 |
| Příloha 5, Test pravé a levé hemisféry..... | 112 |
| Příloha 6, Test Limbického a Kortikálního systému | 113 |
| Příloha 7, Vymezení telekomunikačního úseku | 114 |
| Příloha 8, Kurzy pro rozvoj kompetencí manažerů ve společnosti ČRa | 119 |
| Příloha 9, Seznam stresorů podle jejich závažnosti | 126 |
| Příloha 10, Organizační schéma firmy České Radiokomunikace a.s. | 127 |
| Příloha 11, Zhodnocení psychologických testů | 128 |
| Příloha 12, Biopsychologické hodiny | 129 |

Příloha 1, Slovník generických kompetencí⁴⁸

Flexibilita a Adaptabilita

Je to schopnost přizpůsobit se a efektivně pracovat v různých situacích nebo s různými skupinami či jednotlivci. Flexibilita rovněž znamená porozumění a objektivní posouzení různých nebo opačných přístupů a názorů na věc. Osoba s touto kompetencí je schopná se snadno přizpůsobit změnám podmínek i změnám v požadavcích na vlastní práci.

Projevy chování:

- Pozitivně reaguje na změny ve vedení, v prioritách, povinnostech a úkolech.
- Je schopen zastoupit kolegu v týmu, aby dosáhnul pracovních výsledků.
- Ruší zavedené vzorce chování, aby zajistil dosažení požadovaných výsledků.
- Chápe, že změna pracovní náplně může být nutná.
- Pracuje efektivně v různých situacích, s různými lidmi i skupinami.
- Přizpůsobuje se různorodým požadavkům, prioritám a změnám .
- Podílí se a akceptuje změnu v pracovních rolích a metodách.
- Pracuje efektivně i v podmínkách nejistoty nebo změny.
- Zůstává flexibilní i v podmínkách změny.
- Má chuť k experimentování a riskování při testování nových přístupů.
- Je vnímavý k novým informacím a dokáže ocenit hodnotu různých názorů.
- Je objektivní.

Úrovně:

- 1) Reaguje na změny, aniž by působil rozkoly s ostatními kolegy; rutinně projevuje adaptabilitu.
- 2) Snadno mění pracovní role nebo procesy, aby zajistil dosažení výsledků; chápe, že změna pracovní náplně může být nutná; reaguje pozitivně na změny povinností a úkolů.
- 3) Chápe a oceňuje hodnotu různých názorů nebo přístupů; efektivně pracuje v různých situacích, s různými jednotlivci nebo skupinami.
- 4) Pracuje efektivně i v podmínkách nejistoty nebo změny; má chuť k experimentování a riskování při testování nových přístupů; podílí se a povzbuzuje k větším změnám ve společnosti; ruší zavedené vzorce chování, aby zajistil dosažení požadovaných výsledků.
- 5) Podílí se a řídí organizační změny v náročných situacích a podmínkách; podílí se na změnách pracovních rolí a akceptuje je; udává nový směr vlastní práci a práci ostatních v období změn.

⁴⁸ JATERKOVÁ, L. Využití kompetenčního přístupu při řízení podniku. 2006. s.74-78.

Kvalita a preciznost

Osoby s touto kompetencí dosahují vynikajících výsledků, tím, že kladou důraz na detaily. Prokazují příslušnou úroveň přesnosti a preciznosti, tak aby dokončili projekty úspěšně a splnili povinnosti včas.

Projevy chování:

- Kontroluje práci, aby se ujistil o správnosti, kompletnosti a kvalitě.
- Dbá na specifika situace a dává pozor na sporné otázky, které se nabízejí.
- Rozumí účelu nebo cílům práce a dotahuje úkoly do konce.
- Míří k cíli aniž by se ztrácel v detailech.
- Včas přijímá opatření a reaguje přiměřenou formou.
- Svědomitý, průběžně kontroluje svou práci.
- Poskytuje zpětné vazby a přijímá zpětné vazby od kolegů

Úrovně:

- 1) Tato úroveň není definována.
- 2) Tato úroveň není definována.
- 3) Vykonává úkol dle instrukcí; kontroluje vlastní práci, aby zajistil bezchybnost.
- 4) Průběžně kontroluje práci, hledá chyby a provádí opravy; dbá na specifika úkolu, aby zajistil správnost, úplnost a kvalitu výstupu.
- 5) Kontroluje průběh úkolu vzhledem k uzávěrce nebo jinému kontrolnímu bodu; neustále zvyšuje standardy pro kvalitu práce; odhaduje pravděpodobnost výskytu chyb a uvědomuje si důsledky chyb.

Mluvený projev

Vyjadřuje myšlenky jasně, stručně a srozumitelným způsobem. Přizpůsobuje jazyk a terminologii posluchačům. Tato kompetence zahrnuje všechny typy verbální komunikace jako prezentace, přednášky, osobní rozhovory nebo telefonování.

Projevy chování:

- Vyhodnocuje znalost tématu u obecnostva a používá příslušný jazyk a terminologii.
- Ujišťuje se, že mu posluchači porozuměli.
- Prezentuje materiál a odpovídá na otázky efektivně, přesvědčivě a stručně.
- Prezentuje myšlenky a informace v logickém pořadí, že je mohou posluchači snadno sledovat a porozumět jim.
- Efektivně využívá pomůcky – flipcharty, projekci, apod.
- Demonstruje neverbální komunikaci.
- Pozoruje posluchače při prezentaci a mění podání, je-li to potřeba.
- Projevuje rozvahu a jistotu a vhodně používá humor.
- Při řeči udržuje kontakt očí.
- Užívá správnou gramatiku a syntaxi.

Úrovně:

- 1) Tato úroveň není definována.
- 2) Mluví organizovaným způsobem, tak aby sdělil zprávy a myšlenky efektivně.
- 3) Organizuje a prezentuje informace a myšleny jasně a srozumitelně; správně artikuluje; užívá správnou gramatiku; používá i neverbální komunikaci.
- 4) Rozpozná úroveň diváků a upravuje přístup dle potřeby; odpovídá efektivně na otázku.
- 5) Pravidelně mluví k různorodému obecenstvu; prezentuje myšlenky tak, že je mohou posluchači snadno sledovat a porozumět jim; předvídá reakce obecenstva na svou prezentaci.

Psaný projev

Vyjadřuje informace a myšlenky v psaném projevu jasně, stručně a srozumitelně. Přizpůsobuje jazyk, styl a terminologii úrovni čtenářů. Používá znalost struktury jednotlivých typů písemností, včetně kompozice a gramatiky. Tato kompetence zahrnuje všechny typy formální i neformální korespondence vč. dopisů, reportů, studií, článků, manuálů, atd.

Projevy chování:

- Píše jasně, logicky a efektivně a eliminuje nepodstatné detaily.
- Používá správnou gramatiku, interpunkci a průběžně kontroluje napsaný text.
- Používá vhodně odborné výrazy a zkratky.
- Projevuje znalost popisovaného tématu.
- Přizpůsobuje jazyk, styl a terminologii úrovni čtenáře.

Úrovně:

- 1) Tato úroveň není definována.
- 2) Tato úroveň není definována.
- 3) Prezentuje myšlenky a informace v psaném projevu, tak aby čtenář porozuměl sdělení; v psaném projevu se na této úrovni projevuje jako porozumění správné gramatice a skladbě věty; používá odborné výrazy a zkratky, jen když je to nutné.
- 4) Uvědomuje si a přizpůsobuje styl psaní úrovni čtenáře; aktivně používá pravidla kompozice a gramatiky.
- 5) Kreativně produkuje širokou škálu psaných materiálů, efektivně využívá různé styly psaní, aby úspěšně komunikoval sdělení široké škále čtenářů.

Rozhodování

Tato kompetence prokazuje schopnost identifikovat a analyzovat klíčové informace, různé alternativy řešení, výhody a nevýhody a na základě těchto údajů učinit rozhodnutí. Člověk s touto kompetencí se rozhoduje nezávisle a odpovědně.

Projevy chování:

- Bere odpovědnost za svá rozhodnutí.
- Identifikuje alternativní fakta a důkladně zvažuje předpokládané výsledky, riziko, potřeby, časové rámce a zdroje.
- Dělá rozhodnutí včas.
- Hodnotí problém z různých hledisek a hledá praktické, fungující řešení.
- Na problém reaguje rychle.
- Zvládá bez problému každodenní nápor práce.
- Je schopen se rozhodnout, přestože nemá k dispozici všechny nutné podklady.

Úrovně:

- 1) Tato úroveň není definována.
- 2) Rozpozná příležitosti; jedná ve vhodném časovém rámci; vyhodnocuje problémy a dělá rozhodnutí, ke kterým využívá vhodná fakta.
- 3) Opatřuje si relevantní informace z vnitřních a vnějších zdrojů před tím než učiní rozhodnutí a uvědomuje si případné dopady svých rozhodnutí; vyhodnocuje rizika a výhody rozhodnutí; činí platná a včasná rozhodnutí navzdory nejistotě.
- 4) Dělá efektivní, včasná rozhodnutí založená na faktech; uvažuje minulé zkušenosti, uvažuje pro a proti alternativních cest před tím, než se rozhodne; rozpozná potenciál nebo příležitost, která je přínosem pro organizaci.
- 5) Dělá obtížná rozhodnutí na základě realistických a strategických odhadů příležitostí a omezení; udává směr celé organizaci skrze strategické jednání, které vyžaduje risk a vážná rozhodnutí; činí rozhodnutí, ve kterých podstupuje riziko, aby dosáhl maximálních výsledků a užitku pro celou organizaci; sladuje rozhodování s dlouhodobými cíli organizace.

Sdílení informací

Je to schopnost aktivně sdílet informace, své pracovní zkušenosti a vědomosti s kolegy a podřízenými. Uvědomuje si význam a dopady některých informací na kolegy a jejich pracovní úkoly a nabízí podporu a radu při řešení pracovních úkolů.

Projevy chování:

- Komunikuje kolegům své znalosti.
- Je aktivní ve sdílení informací napříč všemi pracovními pozicemi.
- Hledá cesty, jak informovat ostatní.
- Sdílí myšlenky a nejlepší pracovní postupy.
- Funguje jako zdroj informací.
- Vidí ve sdílení informací výhodu.

Úrovně:

- 1) Snaží se porozumět faktům a datům, která se vztahují k jeho pozici; aktivně naslouchá a dotazuje se, aby si ujasnil informace.
- 2) Demonstruje porozumění a s kolegy sdílí informace týkající se zaměstnání; rozpozná problémy, týkající se práce; aktivně naslouchá a pomáhá pokud je potřeba.
- 3) Aktivně sdílí informace; zvažuje a chápe, jaký dopad mohou mít dané informace na práci ostatních.

- 4) Průběžně a aktivně sdílí pracovní informace, data, myšlenky a osvědčené postupy s kolegy v rámci oddělení i mimo ně; předvídá problémy související s výkonem práce a komunikuje kolegům informace nutné pro vyvarování se negativnímu dopadu problému na výkon týmu.
- 5) Je dokonalý ve sdílení dat, myšlenek a osvědčených postupů v rámci oddělení i mimo ně; koučuje a vede ostatní k odstraňování problémů a ke zvyšování efektivity pracovních procesů, tím, že podporuje rozvoj dovedností členů týmu.

Spolehlivost

Spolehlivě plní pracovní úkoly.

Projevy chování:

- Dotahuje úkoly do konce a plní očekávání a dohody včas.
- Je spolehlivým zdrojem informací pro kolegy i podřízené.
- Chodí do práce včas.
- Zpracovává důsledné rozvrhy a plány.

Úrovně

- 1) Tato úroveň není definována
- 2) Chodí do zaměstnání včas; reaguje na pracovní úkoly a požadavky tým, že spolupracuje a je k dispozici. má dobrou docházku; je si vědom toho, jaký vliv na spolupracovníky by měla jeho absence v zaměstnání
- 3) Rozpoznává důležitost daných úkolů a povinností a je schopen stanovit si priority tak, aby byly splněny termíny.
- 4) Je pro kolegy zdrojem spolehlivých informací; vytváří si solidní pracovní vztahy s kolegy; dotahuje práci do konce a plní důsledně všechny závazky.
- 5) Projevuje spolehlivost tím, že prosazuje důsledný pracovní rozvrh; aktivně projevuje spolehlivost při práci kolegům nebo zákazníkům.

Týmová práce

Člověk s touto kompetencí prokazuje chuť ke spolupráci s ostatními, chce být součástí týmu. Podporuje spolupráci mezi členy týmu, tak aby pracovní úsilí směřovalo ku prospěchu cíle.

Projevy chování:

- Účastní se diskuse skupiny a respektuje názory ostatních
- Podporuje tým tím, že je nápomocen všem členům při řešení úkolů.
- Spolupracuje s ostatními týmy, pracovními jednotkami a kolegy.
- Je si vědom náročnosti pracovních úkolů svých kolegů.
- Chápe, že všichni členové týmu hrají důležitou roli při dosahování společných cílů.
- Podporuje týmová rozhodnutí a výsledky.
- Sdílí informace důležité pro práci ostatních.

Úrovně:

- 1) Tato úroveň není definována
- 2) Podílí se na diskusi skupiny a respektuje názory ostatních; respektuje pracovní úkoly kolegů a nabízí pomoc.

- 3) Podporuje týmová rozhodnutí a výsledky; flexibilně mění pracovní role s ostatními členy; věří ostatním a uznává své kolegy; spolupracuje s jinými týmy nebo kolegy.
- 4) Podporuje tým tím, že je nápomocen všem členům při řešení úkolů; chápe, že všichni členové týmu hrají důležitou roli při dosahování společných cílů; v žádném případě nepřebírá vedení; aktivně se účastní týmového rozhodování.
- 5) Identifikuje a navrhuje řešení a hledá alternativní cesty, jak spolupracovat s ostatními tak, aby tým dosahoval lepších výsledků a aby se zlepšovali pracovní vztahy; rozvíjí a podporuje spolupráci na vzájemně dohodnutých řešeních.

Vedení týmu

Je to schopnost převzít roli vedoucího týmu nebo jiné skupiny. Tato kompetence se obvykle, ale ne vždy, projevuje jako přirozená autorita u členů vedeného týmu. Leader podněcuje podřízené, aby směřovali své úsilí k plnění cílů, které jsou v nejlepším zájmu jejich, oddělení i celé organizace. Kompetence zahrnuje vedení, povzbuzování, inspirování, podporu myšlenek členů svého týmu, učení, koučování i poskytování svých znalostí ve prospěch týmu.

Projevy chování:

- Komunikuje kolegům své znalosti.
- Aktivně sdílí vhodné informace napříč celou organizací.
- Poskytuje podřízeným přímou a konstruktivní zpětnou vazbu.
- Prokazuje flexibilitu – neprosazuje „jednu“ správnou cestu ani „vlastní“ správnou cestu.
- Koučuje, vyvíjí a mentoruje podřízené
- Pozitivně reaguje na problémy a výzvy pokud se vyskytnou.
- Jde podřízeným příkladem.
- Poskytuje vizi a směr řízením změn, rozvojem, koordinací a ovlivňováním aktivit svých podřízených.
- Používá různé přístupy, jak podporovat podřízené, aby soustavně dosahovali vysokých výkonů.
- Tvoří pozitivní pracovní klima na pracovišti.

Úrovně:

- 1) Stanovuje základní směr a dává týmu základní instrukce; ujistí se, že tým má všechny potřebné informace a prostředky.
- 2) Kontroluje kvalitu práce skupiny a zajišťuje vývoj a dodržování termínů.
- 3) Jde příkladem; komunikuje s podřízenými, opravuje a koučuje podřízené; snaží se vést skupinu k dlouhodobému úspěchu.
- 4) Podporuje a brání skupinu a její reputaci v rámci organizace; snaží se odstraňovat překážky, tak aby skupina mohla dosáhnout svých cílů; rozpozná konflikt v týmu a napomáhá řešení konfliktu.
- 5) Používá strategie, aby podpořil týmovou spolupráci a produktivitu; zavádí a přesvědčivě komunikuje myšlenky a vize, aby motivoval skupinu k soustavnému dosahování cílů.

Slovník vlastních kompetencí

Fyzické a duševní zdraví

Být v dobré fyzické kondici a duševní pohodě znamená efektivněji pracovat v různých situacích. Osoba s touto kompetencí je schopná se snadněji přizpůsobit v podmínkách změn a lépe čelit tlaku okolí.

Projevy chování:

- Čiší z ní aktivita a sebevědomí
- Má optimističtější názor na život
- Je odolnější v krizových situacích
- Lépe snáší stresové situace
- Má menší náchylnost k nemocím

Jazykové znalosti

Je to schopnost se domluvit a porozumět nejméně jednomu cizímu jazyku na úrovni pracovních povinností, jednání či vedení schůzky. Dokáže efektivně prezentovat svoje myšlenky, argumentovat, vést korespondenci se zahraničním partnerem a připravit profesionální prezentaci.

Projevy chování:

- Je schopen prezentace svých myšlenek v cizím jazyce
- Je schopen spolupráce se zahraničními klienty
- Je schopna pracovat v multikulturním či mezinárodním prostředí
- Přizpůsobí se lépe podmínkám změny
- Je schopen zastoupit kolegu při jednání se zahraničními klienty

Znalosti oboru a technické dovednosti

Osoby se znalostí svého oboru a technickými dovednostmi dosahují vynikajících výsledků tím, že díky těmto znalostem a dovednostem jsou schopny splnit úkoly rychleji a efektivněji. Nezaskočí je nějaký detail a jsou schopni ho bez pomoci druhých samostatně řešit.

Projevy chování:

- Je schopen porozumět argumentaci pracovníků
- Má schopnost efektivnějšího využití zdrojů
- Je schopen efektivnější plánování
- Má schopnost definovat technickou složitost, tím ušetří společnost další náklady
- Využívá techniky pro efektivnější vykonávání své práce
- Má schopnost věcně argumentovat

Příloha 2, Dotazník - Popis pracovní pozice⁴⁹

| | | |
|---|--|---------------|
| NÁZEV POZICE: | | |
| 1) Definujte, prosím, hlavní úkoly a povinnosti, které vykonáváte v rámci své pracovní pozice. Seřadte úkoly podle důležitosti a přiřďte každému úkolu procento celkového objemu práce nebo času, který vám tento úkol zabere. Hlavních úkolů by mělo být 3-5 a procento nesmí být menší než 20 %. Pokud je nějaká povinnost podstatná, ale vykonáváte ji jen občas připojte ji nakonec např. jako Ostatní. | | |
| Hlavní úkoly a povinnosti | | % času |
| Příklad: | | 45% |
| | | |
| 2) Uveďte příklady problémů, které řešíte při každodenní práci, také rozhodnutí nebo procedury, které pravidelně používáte. | | |
| | | |
| 3) Co je nejtěžší část (úkol, povinnost) vaší práce? | | |
| | | |
| 4) Máte k dispozici nějaké firemní předpisy, manuály nebo postupy? | | |
| | | |

⁴⁹ JATERKOVÁ, L. Využití kompetenčního přístupu při řízení podniku. 2006. s-79-80.

| | |
|--|---|
| | |
| 5) Kolik řídíte v rámci svého oddělení lidí? | |
| | |
| 6) Prosím vypište minimální znalosti / dovednosti, které by byli nutné pro úspěšný „první den v práci“ ve vaší pracovní pozici. Znalosti – např. postupy účetnictví, předpisy, atd.; Dovednosti – práce s PC, ovládání kancelářských strojů atd. | |
| | |
| 7) Prosím zaškrtněte minimální nutné vzdělání, které je potřebné pro úspěšný „první den v práci“ ve vaší pracovní pozici. | |
| <input type="checkbox"/> Základní vzdělání <input type="checkbox"/> Střední vzdělání <input type="checkbox"/> Střední vzdělání s maturitou <input type="checkbox"/> Nějaká forma rekvalifikace a kurzů po SŠ | <input type="checkbox"/> Bakalářské vzdělání (Bc.) <input type="checkbox"/> Magisterské vzdělání (Mgr. Ing.) <input type="checkbox"/> Další vyšší vzdělávání (Phd., Doc.) |
| 8) Prosím zaškrtněte minimální potřebnou praxi, která je potřebná pro úspěšný „první den v práci“ ve vaší pracovní pozici. | |
| <input type="checkbox"/> Žádná praxe <input type="checkbox"/> 1-2 roky praxe v oboru | <input type="checkbox"/> 3-4 roky praxe v oboru <input type="checkbox"/> 5 a více let praxe v oboru |
| 9) Jmenujte jakoukoliv další informaci, úkol či povinnost související s vaší pracovní pozicí, např. pracovní podmínky, vedení týmu, rozhled, vliv, nutnost osobního kontaktu s jinými lidmi | |
| | |
| Děkuji za vyplnění dotazníku | |

Příloha 3, Dotazník žádanosti kompetencí ⁵⁰

Dobrý den, předmětem tohoto dotazníku je analýza kompetencí.

1, Ohodnoťte prosím následující kompetence na bodové stupnici od 1 do 5 v prvním sloupci dotazníku, tak jak si myslíte, že je daná kompetence důležitá pro výkon práce Manažera v telekomunikační firmě.

2, Ohodnoťte prosím následující kompetence sebe samotného na bodové stupnici od 1 do 5 v druhém sloupci dotazníku, tak jak si myslíte, že danou kompetencí disponujete.

Vaše pracovní pozice:

1, Bodová stupnice pro hodnocení kompetencí Manažera v telekomunikační firmě

| | |
|---|--|
| 1 | Tato kompetence není vůbec potřebná. Manažer ji ke své práci nepotřebuje |
| 2 | Kompetence není moc nutná. Manažerovi stačí aby byla na minimální úrovni, nebo když ji použije jen občas. |
| 3 | Kompetence je na standardní úrovni. Manažer by ji měl mít adekvátně rozvinutou a aktivně ji používat. |
| 4 | Kompetence je důležitá. Manažer by měl, kromě toho, že ji sám aktivně využívá, vybízet k používání této kompetence svůj tým. |
| 5 | Kompetence je strategicky nutná. Představuje velmi silnou stránku manažera. Manažer by měl používáním této kompetence ovlivňovat větší org. útvar (více oddělení, celou organizaci.) |

2, Bodová stupnice pro hodnocení vlastních kompetencí

| | |
|---|---|
| 1 | Tuto kompetenci vůbec nemám. |
| 2 | Tuto kompetenci mám na minimální úrovni, nevím jak ji používat. |
| 3 | Kompetence je na standardní úrovni. Tuto kompetenci mám rozvinutou a aktivně ji dovedu používat. |
| 4 | Tuto kompetenci mám na velmi dobré úrovni. Tuto kompetenci aktivně využívám, vybízím k používání této kompetence svůj tým. |
| 5 | Tato kompetence představuje moji silnou stránku. Používáním této kompetence ovlivňuji větší org. útvar (více oddělení, celou organizaci.) |

⁵⁰ JATERKOVÁ, L. Využití kompetenčního přístupu při řízení podniku. 2006. s-81-83.

1) Vedení týmu

Definice: Je to schopnost převzít roli vedoucího týmu nebo jiné skupiny. Leader podněcuje podřízené, aby směřovali své úsilí k plnění cílů, které jsou v nejlepším zájmu jejich, oddělení i celé organizace. Kompetence zahrnuje vedení, povzbuzování, inspirování, podporu myšlenek členů svého týmu, učení, koučování i poskytování svých znalostí ve prospěch týmu.

Osoba s touto kompetencí:

- kontroluje kvalitu práce skupiny a stará se o dodržování termínů
- dává ostatním příklad vlastním jednáním
- poskytuje přímou, konstruktivní a pozitivní zpětnou vazbu
- sdílí užitečné a relevantní znalosti a informace

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|-------------|---|--|-------------------|
| Vedení týmu | | | |

2) Týmová práce

Definice: Člověk s touto kompetencí prokazuje chuť ke spolupráci s ostatními, chce být součástí týmu. Podporuje spolupráci mezi členy týmu, tak aby pracovní úsilí směřovalo ku prospěchu cílu.

Osoba s touto kompetencí:

- Uvědomuje si váhu pracovních úkolů ostatních a pokud je to nezbytné, nabízí pomoc
- sdílí informace důležité pro práci ostatních
- efektivně spolupracuje na pracovních úkolech s ostatními

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|--------------|---|--|-------------------|
| Týmová práce | | | |

3) Sdílení informací

Definice: Je to schopnost aktivně sdílet informace a své pracovní zkušenosti a vědomosti s kolegy a podřízenými. Uvědomuje si význam a dopady některých informací na kolegy a jejich pracovní úkoly a nabízí podporu a radu při řešení pracovních úkolů.

Osoba s touto kompetencí:

- poskytuje radu pokud je potřeba
- spolehlivý zdroj informací pro podřízené
- sdílí informace důležité pro práci ostatních
- odporuje oboustrannou komunikaci v týmu

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|-------------------|---|--|-------------------|
| Sdílení informací | | | |

4) Kvalita a preciznost

Definice: Osoby s touto kompetencí dosahují vynikajících výsledků, tím, že kladou důraz na detaily. Prokazují příslušnou úroveň přesnosti, preciznosti, tak aby dokončili projekty úspěšně a splnili povinnosti včas.

Osoba s touto kompetencí:

- Průběžně kontroluje své výstupy, tedy hledá v nich chyby a provádí opravy
- dbá na specifické podmínky úkolu, tak aby zajistil správnost, úplnost a kvalitu výstupu

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|----------------------|---|--|-------------------|
| Kvalita a preciznost | | | |

5) Rozhodování

Definice: Tato kompetence prokazuje schopnost identifikovat a analyzovat klíčové informace, různé alternativy řešení, výhody a nevýhody a na základě těchto údajů učinit rozhodnutí. Člověk s touto kompetencí se rozhoduje nezávisle a odpovědně.

Osoba s touto kompetencí:

- analyzuje minulé zkušenosti a předpokládanou budoucnost a používá je k rozhodování
- přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí
- před rozhodnutím se snaží získat všechna relevantní data
- schopna se rozhodovat rychle na základě dostupných dat

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|-------------|---|--|-------------------|
| Rozhodování | | | |

6) Flexibilita

Definice: Je to schopnost přizpůsobit se a efektivně pracovat v různých situacích nebo s různými skupinami či jednotlivci. Flexibilita rovněž znamená porozumění a objektivní posouzení různých nebo opačných přístupů a názorů na věc. Osoba s touto kompetencí je schopná se snadno přizpůsobit změnám podmínek i změnám v požadavcích na vlastní práci.

Osoba s touto kompetencí:

- odhaduje a akceptuje změny v popisu práce a pracovních metodách
- je schopná v průběhu projektu měnit pracovní postupy nebo pracovní místa, tak aby dosáhla požadovaných výsledků.

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|-------------|---|--|-------------------|
| Flexibilita | | | |

7) Psaný projev

Definice: Osoba s touto kompetencí vyjadřuje myšlenky, řešení, a názory jasně a přesvědčivě. Přizpůsobuje jazyk, styl a terminologii příjemcům informace. Využívá znalosti struktury jednotlivých písemností včetně kompozice a gramatiky. Tato kompetence zahrnuje všechny typy formální a neformální psané komunikace – dopisy, zprávy, reporty.

Osoba s touto kompetencí:

- vyjadřuje myšlenky jasně, stručně a srozumitelně pro příjemce
- aktivně používá vhodné styly písemností
- přizpůsobuje jazyk a terminologii příjemcům sdělení
- používá správnou gramatiku

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|--------------|---|--|-------------------|
| Psaný projev | | | |

8) Mluvený projev

Definice: Osoba s touto kompetencí je schopna jasně a přesvědčivě ústní prezentace k jednotlivci i ke skupině, která splní svůj účel. Přizpůsobuje jazyk a terminologii příjemcům informace. Používá v řeči správnou gramatiku. tato kompetence zahrnuje všechny typy efektivní verbální komunikace včetně telefonování.

Osoba s touto kompetencí:

- vyjadřuje myšlenky jasně, stručně a srozumitelně pro příjemce
- přizpůsobuje jazyk a terminologii příjemcům sdělení
- používá správnou gramatiku

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|----------------|---|--|-------------------|
| Mluvený projev | | | |

9) Spolehlivost

Definice: Spolehlivý a důvěryhodný při vykonávání pracovních úkolů.

Osoba s touto kompetencí:

- plní závazky včas
- spolehlivý zdroj informací pro podřízené
- umí si při práci určit priority tak, aby zajistila plnění termínů

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|--------------|---|--|-------------------|
| Spolehlivost | | | |

10) Fyzické a duševní zdraví

Definice: Být v dobré fyzické kondici a duševní pohodě.

Osoba s touto kompetencí:

- číší z ní aktivita a sebevědomí, optimističtější názor na život
- odolnější v krizových a stresových situacích
- méně náchylná k nemocím

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|--------------------------|---|--|-------------------|
| Fyzické a duševní zdraví | | | |

11) Jazykové znalosti

Definice: Schopnost domluvit se nejméně jedním cizím jazykem na úrovni pracovních povinností, jednání či vedení schůzky

Osoba s touto kompetencí:

- je schopna prezentace svých myšlenek v cizím jazyce
- schopna spolupráce se zahraničními klienty
- je schopna pracovat v multikulturním či mezinárodním prostředí

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|-------------------|---|--|-------------------|
| Jazykové znalosti | | | |

12) Znalosti oboru a technické dovednosti

Definice: Znalosti a dovednosti vyplývající z pracovní funkce a počítačová gramotnost

Osoba s touto kompetencí:

- rozumí svému oboru
- schopna definovat technickou složitost
- využívat techniky pro efektivnější vykonávání své práce

| Kompetence | Vaše bodové ohodnocení, jakou váhu by měl mít ideální manažer | Jakým bodovým hodnocením by jste ohodnotili sebe | Případný komentář |
|---------------------------------------|---|--|-------------------|
| Znalosti oboru a technické dovednosti | | | |

Děkuji za spolupráci

Příloha 5, Test pravé a levé hemisféry⁵²

Test jak zjistíte, zda požíváte spíše pravou, nebo levou polovinu mozku
Máte před sebou řadu protichůdných tvrzení. Zaškrtněte vždy to z nich, které se podle vás více hodí k vaší osobnosti.

1. a, Na schůzku přicházím vždy přesně, často dokonce v předstihu, abych si byl/a jistý/á, že tam budu včas.
b, Na schůzky nechodím příliš přesně, často musím spěchat, abych neměl/a moc velké zpoždění.
2. a, Když na něčem pracuji, mohou třeba padat trakaře a já to nezaznamenám.
b, I když se hodně soustředím, nejsem všímavý/nevšímavá k okolnímu dění.
3. a, Potřebuji jít až do detailů, abych dokázal/a porozumět (věcem, myšlenkám, vztahům, situacím..)
b, Chápu věci snadněji, když se mohu podívat na celek.
4. a, Ve všech činnostech jsem perfekcionista/perfekcionistka.
b, Ke spokojenosti mi stačí dělat věci dobře, nepřeháním to.
5. a, Čas vnímám jako sled jednotlivých okamžiků.
b, Vnímám čas spíše jako něco, co plyne.
6. a, Vadí mi, když mě někdo vyrušuje při práci, začnu být hned nervózní.
b, Nevadí mi, když mě někdo vyrušuje při práci, málokdy jsem nervózní.
7. a, Mám silné přesvědčení, nikdo mě jen tak nepřiměje, abych změnila/a názor.
b, Málokdy mívám vyhraněný názor, jsem spíš otevřený/otevřená k debatě.
8. a, Jsem spíše pečlivý/á a pořádný/á, dbám na svůj byt i na sebe.
b, Žiju a oblékám se trochu nepořádně.
9. a, Mám-li podat výkon, potřebuji přesně vědět, co mám udělat.
b, Jsem výkonnější, když vím, že má určitý "manévrovací prostor".
10. a, Snadno si vybuduji zvyky, mívám utkvělé myšlenky.
b, Často měním názory a plány.

Teď spočítejte, kolikrát jste zaškrtnli možnost a a b.

Jestliže převažuje a, pracujete spíše levou hemisférou, máte-li více b, používáte více pravou hemisféru.

⁵² AZZOPARDI, G. Kniha psychotestů II. 2003. 13-14 s.

Příloha 6, Test Limbického a Kortikálního systému⁵³

Jak zjistíte, jestli jste spíše typ limbický nebo kortikální.

Posuďte následující protichůdná tvrzení. Zaškrtněte vždy to z nich, které se podle vás víc hodí k vaší osobnosti

1. a, Snadno se nechám dojmout osudy druhých.
b, Případá mi, že lidé někdy vyvádějí kvůli zbytečným.
2. a, Jsem velmi citlivý/á na svůj životní styl, na prostředí, v němž žiji.
b, Je pro mě důležitější funkčnost věcí.
3. a, Většinou si dávám pozor na to, co jím.
b, Jím především proto, abych se nasytil/a.
4. a, Posuzuji druhé lidi spíše podle jejich úmyslů a pocitů, které dávají najevo.
b, Skutečně podstatné jsou pro mě činy a jejich důsledky
5. a, Potřebuji se často setkávat s přáteli.
b, Nevadí mi, když své přátele dlouho nevidím.
6. a, Rád/a si hraju s dětmi.
b, Neumím se příliš zapojit do jejich her.
7. a, Musím cítit, že mne druzí mají rádi.
b, Jsem raději když mě respektují.
8. a, V životě je pro mě nejdůležitější milovat a být milován/a.
b, Myslím, že někdy jsou v životě mnohem důležitější věci než láska.
9. a, Na rozhodování potřebuji mít vždycky dostatek času, protože nechci volit špatně.
b, Málokdy při rozhodování váhám.
10. a, Je pro mě těžké přestat se s někým stýkat, i když jsem přesvědčený/á, že syky s ním nejsou pro mě dobré.
b, Není pro mě problém se s někým rozejít, když usoudím, že je to nezbytné.

Teď spočítejte, kolikrát jste zaškrtnli možnost a a b.

Jestliže převažuje a, máte více rozvinutý limbický systém, převažuje-li b máte více rozvinutý kortikální systém.

⁵³ AZZOPARDI, G. Kniha psychotestů II. 2003. 16-17 s.

Příloha 7, Vymezení telekomunikačního úseku

- Obchodní útvar
- Útvar zákaznické podpory
- Ekonomický útvar
- Útvar rozvoje služeb
- Útvar výstavby a provozu
- Útvar řízení a provozu sítě

8.4.1 Obchodní útvar

Funkce obchodního útvaru:

- Prodej telekomunikačních služeb (domácnostem, malým středním a velkým podnikům, ISP)

Požadované kompetence:

- komunikační schopnosti a umění jednat se zákazníky
- počítačová gramotnost
- odolnost vůči zátěži
- schopnost pracovat v týmu i samostatně
- AJ - komunikativně
- příjemné a sebevědomé vystupování
- schopnost zdravé argumentace
- samostatnost, iniciativa, vysoké pracovní nasazení
- pozitivní myšlení

Složení:

Obchodní ředitel

Klíčový account manažeři

Vedoucí oblastí obchodních týmů

Regionální account manažeři

8.4.2 Útvar zákaznické podpory

Funkce útvaru zákaznické podpory:

- Komunikace se zákazníky
- Řešení stížností a reklamací
- Podpůrná činnost pro zákazníky

Požadované kompetence:

- komunikační schopnosti a umění jednat se zákazníky
- počítačová gramotnost
- odolnost vůči zátěži
- jazykové znalosti
- pečlivost

Složení:

Manažeři

Operátoři

Administrativní pracovníci

8.4.3 Útvar řízení a provozu sítě

Se skládá z dohledu a podpory.

Funkce dohledu:

- telefonická komunikace se zákazníky, jejich informování o stavu přípojek, služeb a průběhu řešení závad
- řešení provozních a technických závad na telekomunikační síti a síť WAN
- kontrola a testy vstupních a výstupních parametrů radiokomunikačních zařízení
- samostatné řešení technických problémů zákazníků
- koordinace práce při řešení provozních událostí v síti

Požadované kompetence:

- odolnost vůči stresu
- spolehlivost
- pečlivost
- smysl pro systematickou práci
- komunikační schopnosti
- ochota se učit novým znalostem
- jazyková vybavenost a samostatnost

Základní znalosti o síti a jejich prvcích, procesech a postupech při jejich instalaci, deinstalaci a i o dalších procesech spojených s povahou vykonávané funkcí jsou také důležitým předpokladem.

Funkce podpory:

- konfigurace sítě
- řeší složitější technické problémy
- technická podpora zákazníkům a servisním skupinám
-

Požadované kompetence:

- odolnost vůči stresu
- spolehlivost
- pečlivost
- smysl pro systematickou práci
- komunikační schopnosti
- ochota se učit novým znalostem
- jazyková vybavenost a samostatnost
- pokročilé znalosti o síti a jejich prvcích

Složení:

Manažeři

Operátoři

Telekomunikační a IT specialisté

8.4.4 Útvar výstavby a provozu

Se skládá z projekce, výstavby, servisu a logistiky. Společnou potřebou všech zmiňovaných pracovníků je časová flexibilita.

Funkce projekce:

- Má za úkol návrh výstavby a rozvoje sítě

Požadované kompetence

- samostatnost
- organizační schopnosti
- orientace na cíl
- týmový spolupráce

Složení:

Projektový manažer

Vedoucí projekce

Funkce výstavby:

- Má za úkol výstavbu sítě

Požadované kompetence:

- počítačová gramotnost
- odolnost vůči stresu
- analytické a komunikační dovednosti
- týmová spolupráce.
- flexibilita
- dobrá zdravotní a fyzická kondice

Složení:

Manažer výstavby

Technici výstavby

Funkce servisu:

- Má za úkol servis a demontáž sítě

Požadované kompetence:

- Pokročilé technické znalosti
- Počítačová gramotnost
- odolnost vůči stresu
- analytické a komunikační dovednosti
- Týmová spolupráce.
- Jazykové dovednosti
- Flexibilita

- Dobrá zdravotní a fyzická kondice
- Time management

Management technického týmu

- znalosti a schopnosti vedení pracovního týmu
- znalosti problematiky
- hodnocení pracovníků
- schopnost motivace
- dobré organizační schopnosti
- samostatnost

Složení:

Servisní technici
Manažer servisu

Funkce logistiky:

- Administrativa materiálové logistiky (skladová evidence)
- Včasné dodávka materiálu a technologie
- Včasný nákup materiálu a technologie

Požadované kompetence:

- Pečlivost
- Důslednost
- Odolnost vůči stresu
- Time management
- Organizační schopnosti
- Ekonomické znalosti
- Počítačová gramotnost

Složení:

Vedoucí skladu
Manažer logistiky

8.4.5 Ekonomický útvar

Funkce ekonomického útvaru:

- všechny úkoly spojené s finančním děním ve společnosti

Požadované kompetence:

- pečlivost
- důslednost
- zodpovědnost
- znalosti z finančního řízení podniku,
- znalosti z oblasti legislativní úpravy podnikání (daňová a pracovní-právní problematika, účetnictví), znalost oblasti nákladového řízení

Součástí je i administrativa materiálové logistiky.

Složení:

Manažeři

Účetní

Administrativní pracovníci

Finanční specialisté

8.4.6 Útvar rozvoje služeb**Funkce útvaru rozvoje a služeb:**

- Nákup a testování nových technologií a následné implementace do sítě společnosti

Požadované kompetence:

- Pokročilá technická znalost
- výbornou znalost práce na PC (MS Office, MS WIN),
- výborné komunikační a prezentační dovednosti, organizační schopnosti
- pečlivost, důslednost a zodpovědnost
- ochotu učit se nové věci
- dobrou znalost AJ (v psané i mluvené formě)

Složení:

Manažeři

IT a telekomunikační specialisté

Příloha 8, Kurzy pro rozvoj kompetencí manažerů ve společnosti ČRa

8.4.7 Jazykové znalosti

Společnost

A SCHOOL, Obilní trh 2, Brno, 602 00 zajišťuje kurzy pro firmy
Partner Jazykové školy Caledonian

Představení JŠ:

- Profesionální učitelé
- Výuka v malých skupinkách
- Komunikativní přístup (konverzace, čtení, poslech, psaní, sociální interakce, gramatika, slovíčka)
- Moderní výukové materiály
- Příjemné prostředí

Spolupracující firmy

- English Experiential Education Centre
- Mgr. Radana Dielmann
- nakladatelství Macmillan

Lektoři

Všichni učitelé, kteří v A SCHOOL učí, mají jedno společné. Nejenže jazyk, jemuž vyučují, ovládají slovem i písmem, ale vědí také, jak své vědomosti efektivně předat studentům.

Kolektiv učitelů A SCHOOL je mezinárodní v pravém slova smyslu. Momentálně u nás učí učitelé z ČR, Slovenska, Velké Británie a USA

Konec formuláře

Malé skupiny

Vyučování v naší škole bude probíhat v malých skupinách. Ve třídě vás nikdy nebude více než deset (odpolední a večerní docházkové kurzy) nebo čtrnáct (pomaturitní studium). Takový počet studentů umožňuje učiteli individuální přístup ke každému z vás.

Pracovat budete nejen jako třída, ale také ve dvojicích nebo v malých skupinkách. Je totiž nutné, abyste se naučili poslouchat angličtinu v nejrůznějších podání. Ve skutečném životě nebudete komunikovat jen s rodilými mluvčími, nýbrž také například s lidmi z Rakouska, Francie či jiných států, kteří se - stejně jako vy - angličtinu učí. "Jinou" angličtinou se mluví v Británii, USA nebo v Austrálii. Práce ve dvojicích a v malých skupinkách vám pomůže získat dovednost úspěšně naslouchat nejrůznějším přízvukům.

Moderní jazykové učebnice a výukové materiály

K výuce používáme moderní jazykové učebnice, které splňují veškerá kritéria komunikativního přístupu. Nutno říci, že tyto materiály jsou "od A do Z" v cílovém jazyce - neobsahují ani slovo česky.

Moderní jazykové učebnice jsou velmi autentické, proto našim učitelům značně napomáhají učit Vás jazyk tak, abyste ho dokázali použít v praxi. Kromě hlavních učebnic se u nás setkáte s dalšími doplňkovými materiály, které ožíví výuku a přispějí k rozvoji Vašich jazykových dovedností.

Nabídka a ceník kurzů

| Pokročilost | Kdy | hod | Cena |
|-------------------------------------|-----------------|-----|------|
| 1. AJ Úplní začátečníci | úterý + čtvrtek | 70 | 5990 |
| Beginners | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |
| 2. AJ Úplní začátečníci | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Beginners | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 3. AJ Úplní začátečníci | úterý + čtvrtek | 70 | 5990 |
| Beginners | 16:00-17:30 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 4. AJ Úplní začátečníci | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Beginners | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 5. Úplní začátečníci | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| Beginners | 17:50-19:20 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |
| 6. AJ Věční začátečníci | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Elementary | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 7. AJ Věční začátečníci | pátek | 54 | 4790 |
| Elementary | 7:30 - 10:00 | | CZK |
| nový kurz | s přestávkou | | |
| 8. AJ Věční začátečníci | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Elementary | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 9. AJ Věční začátečníci | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Elementary | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |
| 10. AJ Velmi mírně pokročilí | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Upper-elementary | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |

| | | | |
|---------------------------------|----------------|------------|-------------|
| 11. AJ Mírně pokročilí | pondělí | 54 | 4790 |
| Pre-intermediate | 7:30 - 10:00 | | CZK |
| nový kurz | s přestávkou | | |
| 12. AJ Mírně pokročilí | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Pre-intermediate | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 13. AJ Mírně pokročilí | úterý | 36 | 3490 |
| Pre-intermediate | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 14. AJ Mírně pokročilí | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| Pre-intermediate | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 15. AJ Mírně pokročilí | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Pre-intermediate | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |
| 16. AJ Mírně pokročilí | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Pre-intermediate | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |
| 17. AJ Mírně pokročilí | pondělí | 54 | 4790 |
| Pre-intermediate | 16:45 - 19:15 | | CZK |
| nový kurz | s přestávkou | | |
| 18. AJ Mírně pokročilí | čtvrtek | 36 | 3490 |
| Pre-intermediate | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 19. AJ Středně pokročilí | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| Intermediate | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| Pokročilost | Kdy | hod | Cena |
| 20. AJ Středně pokročilí | pátek | 54 | 4790 |
| Intermediate | 7:30 - 10:00 | | CZK |
| nový kurz | s přestávkou | | |
| 21. AJ Středně pokročilí | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| Intermediate | 16:10 - 17:40 | | CZK |
| Pokračování celoročního kurzu | | | |
| 22. AJ Více pokročilí | pátek | 54 | 4790 |
| Upper-intermediate | 7:30-10:00 | | CZK |
| nový kurz | s přestávkou | | |
| 23. AJ Více pokročilí | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| Upper-intermediate | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 24. AJ Více pokročilí | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| Upper-intermediate | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| pokračování celoročního kurzu | | | |

| | | | |
|-----------------------------------|----------------|----|------|
| 25. AJ Velmi pokročilí | úterý-čtvrtek | 70 | 5990 |
| Advanced | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| nový kurz | | | |
| 26. AJ Přípravný kurz CAE | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| pokračování celoročního kurzu | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| 27. AJ Přípravný kurz FCE | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| nový kurz | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| 28. AJ Přípravný kurz FCE | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| nový kurz | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| 29. AJ Přípravný kurz FCE | úterý+čtvrtek | 70 | 5990 |
| nový kurz | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| 30. NJ Začátečníci | úterý | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| 31. NJ Začátečníci (úplní) | středa+pátek | 70 | 5990 |
| nový kurz | 7:30 - 9:00 | | CZK |
| 32. NJ Začátečníci (úplní) | pondělí+středa | 70 | 5990 |
| nový kurz | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| 33. NJ Mírně pokročilí | čtvrtek | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| 34. NJ Mírně pokročilí | pondělí | 54 | 4790 |
| nový kurz | 7:30 - 10:00 | | CZK |
| | s přestávkou | | |
| 35. NJ Mírně pokročilí | čtvrtek | 54 | 4790 |
| nový kurz | 17:30 - 21:00 | | CZK |
| | s přestávkou | | |
| 36. NJ Velmi pokročilí | středa | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| 37. ŠJ Začátečníci | čtvrtek | 36 | 3490 |
| nový kurz | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| 38. ŠJ Začátečníci | úterý | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 19:30 - 21:00 | | CZK |
| 39. ŠJ Mírně pokročilí | úterý | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 19:00-20:30 | | CZK |
| 40. ŠJ středně pokročilí | čtvrtek | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 16:10 - 17:40 | | CZK |
| 41. FJ pro začátečníky | čtvrtek | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 17:50 - 19:20 | | CZK |
| 42. ČJ pro cizince | úterý | 36 | 3490 |
| pokračování celoročního kurzu | 19:30 - 21:00 | | CZK |

8.4.8 Společnost pro rozvoj dovedností a kompetencí

1.VOX a.s.

Senovážné náměstí 978/23

110 00 Praha 1

Česká republika

Specialisté v tréninku koučinku, rozvoje osobnosti a organizování. **Využívají** zkušeností v projektování a poskytování interaktivních tréninků, které mají měřitelné výsledky. Všechny naše konzultace a tréninky využívají osvědčených cest a základů tréninků, ale i reálných zkušeností.

Nabídka společnosti

Interaktivní studium - je skutečně nejlepší rozvojový program na seminářích a kurzech.

Rozvoj osobnosti, managementu, týmových schopností, řízení a vedení lidí. **Trénink** ve zlepšování prodeje, marketingu, prezentace a v dovednostech projektového plánování.

Koučink v managementu změn, asertivních dovednostech, v osobním růstu, v dosahování vysokého výkonu, v komunikaci a vyjednávání.

Chcete rozvíjet svůj management, řídicí schopnosti, provádět výjimečné obchody, efektivně a úspěšně vyrábět nebo organizovat neobyčejné projekty, **dobře diskutujme – připravíme společně, ta nejlepší řešení.**

Připravíme a dodáme interaktivní workshopy, aktivní a praktické aplikace – tyto budou Vaší nejsilnější investicí. Budeme Vás doprovázet na cestě vpřed během tréninků v dalším období implementace a praktického využití.

8.5 Rozvojové řešení

8.5.1.1 Leadership a rozvoj týmů

- Profesionální řízení
- Vedení týmů
- Práce ve vítězném týmu
- Nábor, interview a výběr
- Hodnocení výkonu
- Řízení procesů změn

8.5.1.2 Osobní rozvoj

- Time management a stanovení priorit
- Efektivní komunikace
- Úspěšné vyjednávání
- Prezentační dovednosti
- Asertivita
- Úspěšná sebezprezentace na trhu práce

8.5.1.3 Prodej a péče o zákazníka

- Péče o výjimečného zákazníka
- Budování vztahu s klientem
- Jak získat zákazníka po telefonu

8.5.1.4 Strategický a obchodní management:

- Projektové řízení
- Krizový management
- Marketing
- Risk management ve Vašem obchodě
- Business plán a management změn
- Budování zisku
- Lobbing
- Koučing

8.6 Seznam rozvojových kurzů

□ Vedení týmu

| | |
|--|--------|
| Vedení lidí – základ manažerské práce | 3890,- |
| Leadership – vedení a motivace podřízených | 7890,- |
| Strategie jako umění válčné | 7890,- |

□ Rozhodování

| | |
|--|--------|
| Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací | 7890,- |
|--|--------|

□ **Mluvený projev**

| | |
|--|---------------|
| Efektivní komunikace – neverbální a verbální komunikace, asertivní jednání ve vypjatých situacích | 7890,- |
| Komunikace ve složitých situacích | 6490,- |
| Prezentační dovednosti | 7890,- |
| Lektorské dovednosti | 7890,- |
| Prezentační dovednosti | 7890,- |
| Mluvím, mluvíš, mluvíme aneb rétorika pro každého | 7890,- |
| Technika a kultivace mluveného projevu | 7890,- |
| Prezentační dovednosti pro pokročilé | 7890,- |
| Mediální komunikace pro Vaši praxi | 7890,- |
| Prezentační dovednosti aneb jak si na nic nehrát, ale přesto přesvědčit | 6490,- |
| Praktický trénink prezentačních dovedností pro pokročilé | 6490,- |

□ **Psaný projev**

| | |
|--|---------------|
| Úprava obchodních a úředních písemností podle normy | 2190,- |
|--|---------------|

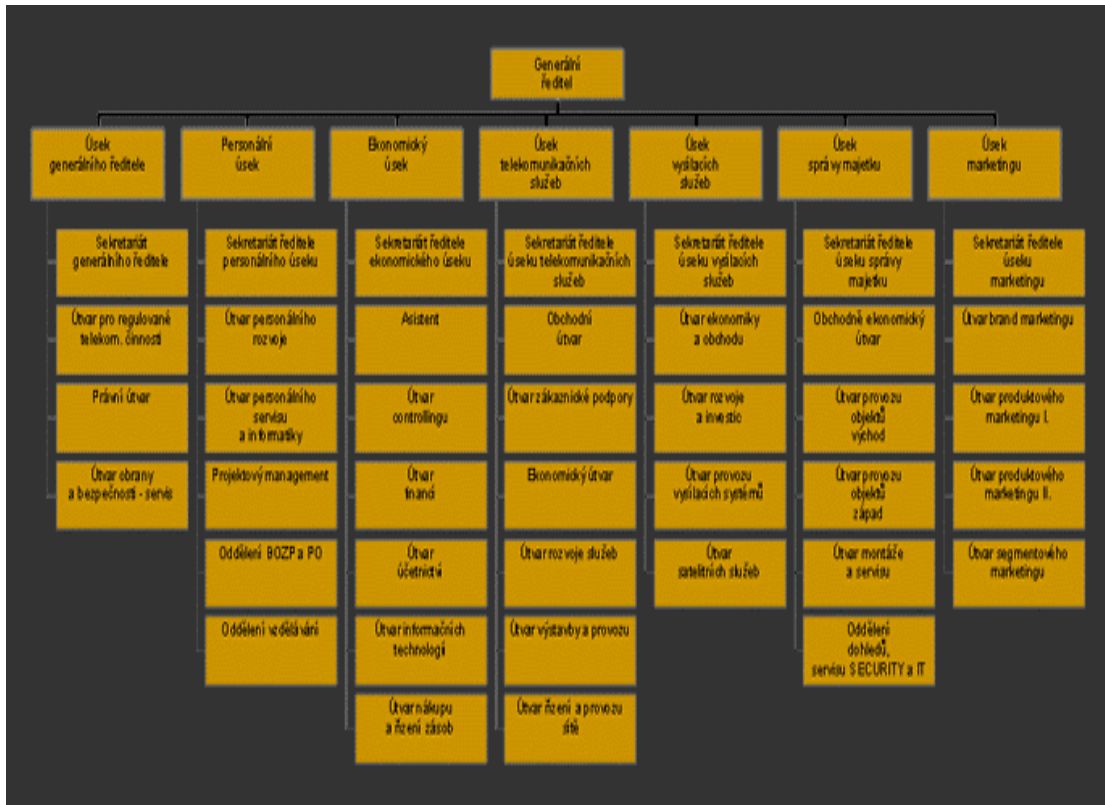
□ **Týmová práce**

| | |
|--|---------------|
| Principy úspěšnosti hvězdného týmu aneb chcete umět vést úspěšný a výkonný tým? | 7890,- |
|--|---------------|

Příloha 9, Seznam stresorů podle jejich závažnosti

| Stresor | Body |
|--|------|
| Smrt partnera | 100 |
| Rozvod donedávna spokojeného manželství | 73 |
| Rozvrat manželství, dočasný rozvod | 65 |
| Uvěznění | 63 |
| Úmrtí blízkého člena rodiny | 63 |
| Vážný úraz nebo onemocnění | 53 |
| Sňatek | 50 |
| Ztráta zaměstnání | 47 |
| Usmíření nebo jiné změny v manželství | 45 |
| Odchod do důchodu | 45 |
| Změna zdravotního stavu člena rodiny | 44 |
| Těhotenství | 40 |
| Sexuální obtíže | 39 |
| Přírůstek nového člena rodiny | 39 |
| Změna zaměstnání i k lepšímu | 38 |
| Změna finanční situace | 38 |
| Smrt blízkého přítele | 37 |
| Změna náplně práce | 36 |
| Závažné neshody s partnerem | 35 |
| Půjčka vyšší než 50 000 Kč | 31 |
| Termín splatnosti půjčky | 30 |
| Dospělé dítě opouští rodinu | 29 |
| Konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou | 29 |
| Mimořádný osobní čin nebo výkon | 28 |
| Partner nastupuje nebo končí zaměstnání | 26 |
| Vstup do školy nebo její ukončení | 26 |
| Změna životních podmínek | 25 |
| Změna vlastních zvyklostí | 24 |
| Problémy nebo konflikty s nadřízenými | 23 |
| Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek | 20 |
| Změna bydliště | 20 |
| Změna školy | 20 |
| Změna rekreačních aktivit | 20 |
| Změna církve | 19 |
| Změna sociálních aktivit | 18 |
| Půjčka menší než 50 000 Kč | 17 |
| Změna režimu dne a spánku, např. letní čas | 16 |
| Změna v širší rodině (úmrtí, sňatky) | 15 |
| Změna stravovacích zvyklostí | 15 |
| Dovolená | 13 |
| Vánoční svátky | 12 |
| Přestupek (dopravní s pokutou) | 11 |

Příloha 10, Organizační schéma firmy České Radiokomunikace a.s.



Obrázek 12.: Organizační schéma firmy České Radiokomunikace a.s.⁵⁴

⁵⁴ dle Intranetu společnosti ČRa

Příloha 11, Zhodnocení psychologických testů

Pro celou telekomunikační společnost převažuje kortikální systém s využitím levé poloviny mozku.

Pro ostatní management je situace zcela obrácená převažuje Limbický systém s využíváním pravé poloviny mozku.

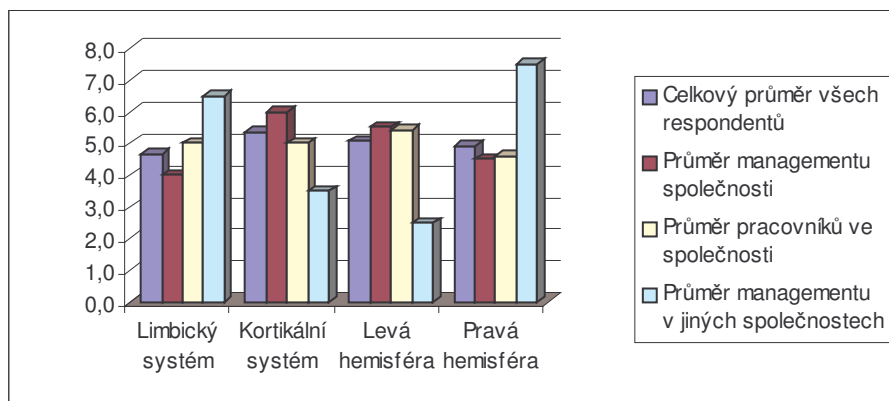
Nástupce v mé předchozí pracovní pozici ve společnosti disponuje téměř stejnými výsledky v tomto testu jako já, tedy využití 50% Limbického systému a 50% využití Kortikálního systému a zcela převažující využívání pravé poloviny mozku.

Z důvodu nedostatečného počtu respondentů nelze jednoznačně určit zda-li test pro tento účel bude vyhovující, avšak dosažené výsledky napovídají tomu, že by tento test po větším otestování s více respondenty mohl posloužit k výběru nových pracovníků.

Tabulka 9.: Srovnání hodnot kortikálního a limbického systému, pravé a levé hemisféry z dotazníkového šetření

| | Celkový průměr všech respondentů | Průměr managementu společnosti | Průměr pracovníků ve společnosti | Průměr managementu v jiných společnostech |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|
| Limbický systém | 4,7 | 4,0 | 5,0 | 6,5 |
| Kortikální systém | 5,3 | 6,0 | 5,0 | 3,5 |
| Levá hemisféra | 5,1 | 5,5 | 5,4 | 2,5 |
| Pravý hemisféra | 4,9 | 4,5 | 4,6 | 7,5 |

Graf 4.: Srovnání hodnot kortikálního a limbického systému, pravé a levé hemisféry z dotazníkového šetření



Příloha 12, Biopsychologické hodiny

1. hodina po půlnoci

Člověk, který již spí aspoň tři hodiny, prodělává fázi lehkého spánku, může se snadno probudit. Zvýšená vnímavost na bolestivé podněty.

2. hodina po půlnoci

Většina orgánů těla má sníženou aktivitu s výjimkou jater, která intenzivně zpracovávají látky důležité pro organismus a odstraňují z těla škodliviny, v tuto hodinu není vhodná káva ani čaj, ani alkohol, tělu naopak prospěje voda, ovocná šťáva nebo mléko.

3. hodina po půlnoci

Tělesný metabolismus je redukován na minimum, snižuje se krevní tlak, tepová frekvence i frekvence dechu. Pracovníci nočních směn by si toho měli být vědomi a odstranit všechno rozptylování.

4. hodina ranní

Krevní tlak je nízký, mozek je zásoben minimem krve. V této hodině lidé nejčastěji umírají, tělové funkce jsou v této hodině minimalizovány, ale sluch se kupodivu zbystřuje. I nepatrný hluk člověka probudí.

5. hodina ranní

Minimum vylučovací funkce ledvin. Organismus je schopen rychlé aktivizace.

6. hodina ranní

Krevní tlak se zvyšuje, rovněž tepová frekvence, organismus se připravuje na denní aktivitu.

7. hodina ranní

Imunologický systém maximalizuje svoji aktivitu, ataky virů a bakterií jsou v této době méně účinná.

8. hodina

Tělo je svěží, zbavené všech zplodin látkové výměny. V tuto hodinu je obzvláště nevhodné pít alkohol.

9. hodina dopoledne

Zvyšuje se psychická aktivita, snižuje se citlivost na bolest, oběhový systém pracuje naplno.

10. hodina dopoledne

Aktivita se dále zvyšuje. Člověk je v nejlepší kondici v rámci dne, což vydrží přibližně do 12 hodin

11. hodina dopoledne

Optimální aktivita trvá, tento časový úsek se vyznačuje vysokou odolností proti zátěži.

12. hodina poledne

Všechny síly organismu jsou mobilizovány na maximum.

13. hodina

První vrchol denní aktivity minul, nastává lehká únava, vhodná je chvilka odpočinku. Játra odpočívají, do krve se dostává glykogen.

14. hodina

Křivka energie klesá. Je to druhý nejnižší bod v cirkadiánním cyklu. Reakce se zpomalují.

15. hodina

Nastává opět zvýšená aktivace. Smyslové orgány jsou ve svém maximu.

16. hodina

Hladina cukru v krvi stoupá. Po předchozí fázi aktivace nastává opět pokles.

17. hodina

Pracovní aktivita je ještě vysoká. Sportovci trénují s dvojnásobnou energií.

18. hodina

Znovu klesá citlivost na fyzickou bolest, psychická svěžest se postupně snižuje.

19. hodina

Krevní tlak stoupá. Psychická stabilita se snižuje, proto se člověk snadno dostane do konfliktu a vybuchne. Nepříznivé údobí pro alergiky, u disponovaných osob údobí bolesti hlavy.

20. hodina

Tělesná hmotnost dosahuje denního maxima. Reakce jsou pohotové a přesné (téměř nedochází k haváriím).

21. hodina

Zvláště vhodné údobí pro fixaci nových informací a dovedností.

22. hodina

V krvi je maximum bílých krvinek (místo obvyklých 5-8 tisíc až 12 tisíc v krychlovém centimetru). Tělesná teplota klesá.

23. hodina

Tělo se připravuje k regeneraci na orgánové i buněčné úrovni.

24. hodina

Lidem, kteří již dvě hodiny spí, se zdají první sny. Úsek tělové i mentální bilance, likvidace nepotřebného.