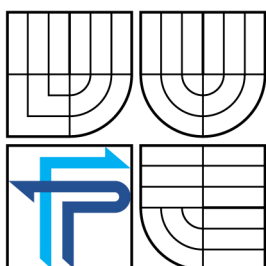


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERA Z HLEDISKA MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

DEVELOPMENT OF A MANAGER'S PERSONALITY FROM MANAGER COMPETENCES
POINT OF VIEW

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VERONIKA MAREČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

Zadání

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o klíčových kompetencích manažera a jejich důležitosti v kontextu současného podnikatelského prostředí. Přináší představu o úrovni klíčových kompetencí manažerů v konkrétním podniku. Obsahuje návrhy a doporučení, které vedou ke zvýšení efektivity práce manažera prostřednictvím rozvoje konkrétních klíčových kompetencí.

Abstract

The Master's Thesis deals with manager's key competences and their importance in the context of present entrepreneurial environment. It provides the idea of manager's key competences level in the company. It includes proposals and recommendations to increase efficiency of manager's work by improving concrete key competences.

Klíčová slova

kompetence, kompetenční přístup, inteligenční kvocient, emoční kvocient, politický kvocient, vedení lidí, schopnost učit se, organizační schopností, rozhodování a řešení problémů, interní vzdělávání, individuální sebevzdělávání, externí vzdělávání, koučování, mentoring, motivace, zpětná vazba, plán osobního rozvoje

Key words

Competences, competency attitude, intelligence quotient, emotional quotient, political quotient, leadership, ability to learn, ability to organize, decision making and problem solving, internal education, individual self-education, external education, coaching, mentoring, motivation, feedback, plan of personal development

MAREČKOVÁ, V. *Rozvoj osobnosti manažera z hlediska manažerských kompetencí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 134 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva.

Brno, 2009

.....
Bc. Veronika Marečková

Poděkování

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 SOUČASNÉ SPOLEČENSKÉ ZMĚNY A ZMĚNY MANAGEMENTU	11
1.1 Společenské a manažerské změny v kontextu vývoje doby	12
2 ZMĚNY PODMÍNEK V ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	14
2.1 Změny v podniku v souvislosti se změnou paradigmatu.....	14
2.1.1 Okolí podniku	14
2.1.2 Pružnost jako filozofie podniku.....	15
2.1.3 Permanentní učení a využívání znalostí.....	15
2.1.4 Procesní myšlení	16
2.1.5 Integrace podniku	16
2.1.6 Orientace na zákazníka	17
2.1.7 Organizační struktura společnosti.....	17
2.2 Principy úspěšné firmy 21. století.....	18
3 ČLOVĚK JAKO KLÍČOVÝ ZDROJ KONKURENČNÍCH VÝHOD	19
3.1 Význam kompetenčního přístupu a jeho důležitost.....	19
4 VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA KOMPETENCÍ.....	22
4.1 Historický vývoj	22
4.2 Definice kompetence	22
4.3 Základní složky kompetence	23
4.4 Klíčové kompetence	24
4.5 Kompetence v pracovním prostředí.....	26
4.6 Kompetence v práci úspěšného manažera	28
5 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU	29
5.1 Profil společnosti	29
5.2 Priority rozvoje a strategické cíle společnosti	30
5.3 Organizační struktura.....	30
5.4 Personální rozbor	31
5.4.1 Zaměstnanost	31
5.4.2 Vzdělanost	33
5.5 Obecná charakteristika problémové oblasti	33

6	POPIS PŘEDMĚTU ZKOUMÁNÍ	35
6.1	Výběr a získávání pracovníků.....	35
6.2	Řízení pracovního výkonu	37
6.3	Vzdělávání a rozvoj	39
7	DEFINOVÁNÍ SOUBORU RESPONDENTŮ	40
8	POUŽITÉ METODY A NÁSTROJE.....	41
8.1	Dotazník pro ředitele obchodní skupin a obchodního náměstka GŘ.....	42
8.2	Dotazník pro vedoucí manažery	43
8.3	Dotazník pro obchodní referenty	45
8.4	Rozhovory.....	46
9	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....	47
9.1	Výsledek šetření u skupiny respondentů z řad nadřízených	47
9.2	Výsledek šetření u skupiny respondentů z řad hodnocených	50
9.2.1	Délka praxe v řídicí (manažerské) funkci	50
9.2.2	Může se manažer naučit vše jen výkonem své funkce?.....	50
9.2.3	Zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy.....	51
9.2.4	Účast na rozvojových programech	52
9.2.5	Bariéry rozvoje v oblasti vzdělávání	53
9.3	Výsledek šetření u skupiny respondentů z řad podřízených.....	59
9.4	Shrnutí výsledků šetření.....	61
10	ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERA	66
10.1	Interní vzdělávání	68
10.1.1	Koučování.....	68
10.1.2	Mentoring.....	70
10.2	Externí vzdělávání	71
10.3	Individuální sebevzdělávání	74
10.4	Motivace zaměstnanců.....	76
10.5	Zpětná vazba- měření efektivity	77
10.6	Výstup- plán osobního rozvoje	79
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM LITERATURY	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87

SEZNAM GRAFŮ	88
SEZNAM TABULEK	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Současné světové trendy a vývoj přináší řadu významných změn v různých oblastech. Prostředí je stále nepředvídatelnější a podnik se musí adaptovat rychleji a pružněji. Základním cílem podniku je dosáhnout úspěchu a prosperity prostřednictvím budování silné, ojedinělé firmy, která bude vždy o krok napřed před svými konkurenty, firmu, která bude prosperující a bude naplňovat očekávání kvalitních vztahů se zákazníky, obchodními partnery i potřeby všech zaměstnanců.

Klíčem k úspěchu podniku je člověk a největší bohatství a tedy i konkurenční výhoda podniku tkví v lidech. Samořízení, samokontrola a samoorganizace jsou typické pro úspěšné podniky a týmy. Předpokladem výše uvedených aspektů je nutnost celoživotního vzdělávání. Firemní vzdělávání usiluje o to, aby vědomosti, dovednosti, osobní vlastnosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců (komplexně nazývány jako klíčové kompetence), optimálním způsobem refletovaly a naplňovaly firemní vizi a zajišťovaly tak úspěšnost firmy na trhu, protože právě v rozvoji klíčových manažerských kompetencí je úspěšná budoucnost podniku.

Cílem diplomové práce je odpovědět na otázku: Jakým způsobem by měl manažer rozvíjet svoje kompetence k úspěšnému výkonu své práce a tím zvýšit efektivnost své práce?

Dotazníkovým šetřením analyzuji úroveň klíčových manažerských kompetencí, výsledek porovnám s očekávaným stavem kompetencí. Na základě zjištěných výsledků vypracuji návrh rozvoje osobnosti vedoucí ke zlepšení stavu klíčových kompetencí a tedy zvýšení efektivity práce manažera.

1 SOUČASNÉ SPOLEČENSKÉ ZMĚNY A ZMĚNY MANAGEMENTU

Převážná většina našich, ale i světových podniků se přiklání ve svém systému podnikového řízení k hierarchickému uspořádání. Jsou to organizace funkční, vertikální, hierarchické, založená na principu nadřízenosti a podřízenosti.

Pracovní proces je založen na principu dělby práce, kdy procesy jsou rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly zvládnuty i méně kvalifikovanými pracovníky.

Vývoj doby ovšem ukázal, že výše uvedené principy podnikového řízení již nedostačují. Podnikové řízení se stalo příliš složité, aby ho mohl zvládnout pouze jeden člověk, dochází tedy k decentralizaci. Nová doba si také žádá nové formy řízení schopné rychle a pružně reagovat na neustále se měnící potřeby zákazníka. Doba je charakterizována turbulencí a je zřejmé, že management v těchto podmínkách předpokládá rozdílnou filozofii a především rozdílný systém řízení podniku. Nová doba vytváří pro management nové výzvy a kdo chce přežít musí je přijmout a také je vytvářet [14].

Nová ekonomika je založena na informacích, znalostech a dovednostech. V minulosti hlavním zdrojem bohatství byla půda a kapitál, v současné době základním zdrojem bohatství a rozhodujícím faktorem dnešní doby jsou právě zmíněné znalosti.

Proces výroby již není založen na dělbě práce s dělníky pracujícími jednotlivě na dílčích jednoduchých úkolech, ale je založen na týmové práci, kde jednotlivé dílčí operace jsou sjednoceny do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy.

Samořízení, samokontrola a samoorganizace jsou typické pro takové týmy. Samozřejmým předpokladem výše uvedených aspektů je nutnost celoživotního vzdělávání. Petr M. Senge, který definoval učící se organizaci [11], zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace.

1.1 Společenské a manažerské změny v kontextu vývoje doby

Manažerské myšlení a jednání se vždy vyvíjí v závislosti na společenském dění. V současné době můžeme formulovat některé rozvojové tendence společnosti, které významným způsobem ovlivňují manažerské myšlení [12, s. 11-17] :

- Superkonkurence
- Superturbulence
- Informatizace
- Intelektualizace
- Globalizace
- Terorismus
- Rozmanitost





Stejně jako ve vývoji společnosti, tak i ve vývoji managementu jsme svědky zásadního posuvu paradigmatu¹ a pomocí definice paradigmat jsme schopni odvodit charakteristiku jednotlivých společností a jejich vývoje.

„Posun paradigmatu je změna platnosti starých principů a vytvoření principů nových. V managementu jde o radikální změnu manažerských teorií a praxe“ [14, s. 50].

¹ Paradigma chápeme jako nosnou myšlenku, určitý koncept manažerského myšlení a konání, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Paradigma je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé na čase. Paradigma je založeno na soustavě principů, které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení [2]

Vývoj složitých společenských jevů a s tím i vývoje managementu se pokusil shrnout Truneček J. [14, s. 15-38] použitím teorie vývoje vědy Thomase Kuhna.

Obrázek č. 1.1: Kontext společenských a manažerských změn podle Kuhnovy teorie vývoje vědy

Vývoj vědy podle T.S. Kuhna	Čas	Vývoj společnosti	Management		
			Vývoj	Mezníky	Typický model Charakteristika
Původní paradigma Normální věda Artikulace paradigmatu Krize Nové paradigma	1776	industriální společnost		Smith Dělbá práce	Funkce Dělbá práce Hierarchické řízení  Industriální člověk typX
	1900			Taylor, Fayol Weber Tvrdé prvky	
	1910			E. Mayo Měkké prvky	
	1920			Funkční MNG	
	1930			Maticová organizace	
	1940	znalostní (informační) společnost		Řízení jakosti	Komponenty Procesní orientace Laterální řízení  Znalostní člověk 3S
	1950			Procesně orientovaná organizace	
	1960			Reengineering	
	1970				
	1980				
1990					

Zdroj: [14, s. 23]

Posun paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostní je vyvoláno novým systémem tvorby bohatství, založených na znalostech (nikoli již primárně na půdě a kapitálu). Velký důraz a potřeba znalostí a informací vyvolává neustálý vývoj informačních technologií a také proces globalizace.

Klasické principy fungování společnosti a jednání managementu se postupně mění a vytvářejí se nové principy. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí, učící se organizace) a neustále zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků.

2 ZMĚNY PODMÍNEK V ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

2.1 Změny v podniku v souvislosti se změnou paradigmatu

Změny, které vyplývají ze změn paradigmatu, a které se souvisí s se změnami uvnitř podniku charakterizuje Truneček [14, s. 81-95]:

ZMĚNY	ZÁSADNÍ VÝSLEDEK ZMĚN
- v okolí podniku	→ 3 „C“
- v podnikové filozofii	→ pružnost
- v dynamice poznání	→ permanentní učení
- v úloze organizací	→ znalostní organizace
- ve způsobu řešení problémů	→ procesní myšlení
- ve světě práce	→ integrace
- v pojetí výroby	→ variantnost
- v organizační architektuře	→ horizontální organizace
- v přístupu ke strategickému řízení	→ procesní pojetí
- v informovanosti	→ otevřená, volná informovanost

2.1.1 Okolí podniku

Žijeme v turbulentním prostředí, kde změna je jeho hlavní součástí. Změna se výrazným způsobem dotýká a ovlivňuje řadu oblastí- růst trhu, charakter konkurence, životní cyklus výrobků, poptávka spotřebitelů, technický pokrok aj.

V současnosti na podniky působí tři síly- 3 „C“- customers (zákazníci), competition (konkurence) a change (změna). Zákazníci rozhodují, co, kdy a jak bude společnost vyrábět, zákazníci rozhodují také o tom, kolik jsou ochotni za daný výrobek zaplatit.

Konkurence je velmi silná a dynamická. Snaha firem být konkurenceschopnou znamená sledování situace na trhu a schopnost pružné reakce na tyto změny a situace.

Společnosti jsou nuceni přijímat změnu jako součást své strategie.

2.1.2 Pružnost jako filozofie podniku

Úspěch podniku v turbulentní době závisí na pružné reakci na změny. Pružnost podniku začíná u zákazníka a schopnosti marketingu zjistit jeho požadavky. Pružnost můžeme vidět v krátkodobém měřítku jako schopnost reagovat na požadavky, které jsou podniku známy a týkají se vnitřních podmínek podniku, a v dlouhodobém pohledu jako schopnost přizpůsobovat se a reagovat na úplně nové požadavky trhu. Pružnost je důležité také sledovat v časovém rozsahu, protože být pružný znamená být zároveň rychlý. K plnění těchto požadavků pomáhají také flexibilní lidé a pružná organizace.

2.1.3 Permanentní učení a využívání znalostí

Informace a znalosti, které vytvářejí z informací lidé, patří k důležitým strategickým zbraním každého podniku. Úspěšná existence podniku závisí tedy na schopnosti vyhledat, využít, případně nově vytvořit podnikatelské příležitosti

Informace podporují a posilují schopnosti lidí- jejich znalosti, schopnosti, inovace i motivace a spolupráci v podniku. Nejdůležitějším zdrojem bohatství podniku v současnosti vedle kapitálu a půdy jsou informace. V procesním managementu se stává učení prvořadou nutností firmy. Učící se organizace nebo organizace založená na znalostech, se při přechodu na procesní řízení stává u úspěšných firem nutností a znalosti se potom stávají hlavní konkurenční výhodou.

Procesní management odstraňuje informační a znalostní překážky. Všichni lidé pak mají stejné právo na získání informací.

2.1.4 Procesní myšlení

Novým problémům lze úspěšně čelit pouze hledáním nových metod řešení, s tím úzce souvisí radikální změna myšlení a to v podstatě v následujících rovinách:

- od funkčního k procesnímu myšlení
 - Zatímco pro operační myšlení je typická dělba práce, hierarchické řízení, procesní myšlení se vyznačuje integrací práce, týmy schopnými samořízení, samokontroly a samoorganizace.
- od deduktivního k induktivnímu myšlení
 - Deduktivní myšlení znamená vymezit problém najít jeho různé varianty řešení a vyhodnotit optimální variantu.
- Systematická podpora vytvářením synergického efektu
 - Snaha vyloučit činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka a snaha o integraci činností, které představují synergii.

Konkurenceschopný podnik musí průběžně a permanentně přizpůsobovat svou strategii změnám v okolí podniku a to jak příležitostem, tak hrozbám. Princip je založený na aktivním přístupu - rychlosti a pružnosti přizpůsobení se měnícím se potřebám.

Jak jsem již zmínila pro tuto dobu je charakteristická turbulentnost, globálnost a právě tyto aspekty mají za následek nestálost, nepředvídatelnost a proměnlivost okolního prostředí. Proto je zcela nemožné plánovat v delším časovém období, řešením je pak aktivní a pružná reakce společnosti na potřeby zákazníka. Vzdělání člověka, který svými znalostmi, vědomostmi a schopnostmi se neustále učí je hlavním nástrojem konkurenceschopnosti a celkové úspěšnosti podniku.

2.1.5 Integrace podniku

Jedním z hlavních principů operačního přístupu k řízení byla dělba práce, principem pro procesní management je integrace. Zejména jde o:

- integrace operací, která je základem pro týmovou práci,

- integrace zákazníka, kteří dnes určují, co, kdy, jak a za kolik bude společnost vyrábět produkty,
- integrace dodavatele, kdy se dodavatel stává součástí výroby.

2.1.6 Orientace na zákazníka

Úspěšný podnik plně přizpůsobil svoji produkci dle individuálních požadavků zákazníka. Podnik tedy musí produkovat výrobky s nízkými náklady ale dle individuálních požadavků.

2.1.7 Organizační struktura společnosti

Vlivem změny paradigmat došlo ke změně organizační struktury, mezi nejdůležitější změny patří:

- Přejít na horizontální organizační strukturu ve snaze vytvořit organizaci jen s málo úrovněmi. V této horizontální organizační struktuře pracují týmy samostatně.
- Autonomní samořízený tým, který se vyznačuje samostatností, samokontrolou a samoorganizací.
- Změny ve způsobu motivace, souvisí se vznikem týmu. Motivace je kolektivní. Zákazníková spokojenost určuje výši odměny týmu. Motivace spočívá za výsledky procesu a ne za provedení činnosti.
- Nová úloha manažera spočívá v koučování místo v nařizování a kontrolování.

Úkolem managementu ve společnosti znalostní není přikazovat a řídit, ale určovat směr-koučovat. Moderní firma je organizována na principu partnerství. Zde se zdůrazňuje rozdíl mezi vedením a řízením. Manažer nepřenáší nařizováním úkoly shora dolů v rámci organizační struktury, ale koučuje, protože v organizaci pracují samostatné procesní týmy, které jsou schopny samořízení, samokontroly a permanentního učení.

Moderní organizace je představována plochou organizační strukturou: tj. každý člen týmu je specialista, ale tým je úspěšný pouze proto, že je založen na kooperaci.

2.2 Principy úspěšné firmy 21. století

Změny a vývoj společenských změn popsané v předchozí kapitole s sebou přinášejí také nutné změny ve fungování firmy.

Z. Souček [5, s. 17] odvodil principy, na kterých by měla být založena úspěšná firma v dnešní době:

- Absolutní orientace na zákazníka
- Silný top management
- Řízení firmy jako celku
- Aktivní vytváření poptávky, vyhledávání nových trhů a příležitostí
- Orientace na špičkové výsledky
- Vysoká výkonnost
- Správné produkty a jejich značka
- Znalosti jako základ úspěchu
- Efektivní portfolio
- Rychlost a pružnost
- Výkonnostní motivační systém
- Centralizace
- Procesní řízení
- Inovativnost
- Posilování podniku fúzemi, akvizicemi, aliancemi
- Používání nejmodernějších metod managementu
- Ucelený systém řízení a plánování
- Využívání moderních informačních technologií
- Respektování principů etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti
- Kvalifikované a strategické řízení

3 ČLOVĚK JAKO KLÍČOVÝ ZDROJ KONKURENČNÍCH VÝHOD

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že firmy jsou součástí velmi dynamického prostředí, které jejich chování ovlivňuje a pokud firma chce být úspěšná musí se naučit v takovém prostředí chovat.

Mezi nejvýraznější patří následující oblasti změn:

- **Informační revoluce** umožňuje zásadní změny práce s informacemi. Informace a znalosti jsou jedním z nejdůležitějších klíčových faktorů úspěchu firmy. Pokud se podniku podaří poskytnout správné informace správným zaměstnancům ve správný čas, pak právě toto je cestou ke zvýšení obchodního úspěchu.
- **Implementace nových efektivnějších technologií** ve všech oblastech činnosti podniku vede k nutnosti změn v organizaci práce, což vyžaduje také nové způsoby vedení lidí a jejich spolupráce.
- **Globalizace a konkurence** urychluje potřebu inovace produktů s cílem pružněji reagovat na neustále se měnící potřeby zákazníků.
- **Změna hodnotové orientace pracovníků**, zejména středního a vyššího managementu znamená, že uspokojování primárních potřeb ustupuje do pozadí a mnohem důležitějším se stává uspokojování vyšších potřeb jako např. seberealizace, růst, zodpovědnost apod.

3.1 Význam kompetenčního přístupu a jeho důležitost

Spojujícím faktorem všech zmíněných změn jsou právě zaměstnanci.

Firmy nepřijímají rozhodnutí, neuzavírají smlouvy, nejednají s klienty, toto dělají právě zaměstnanci, a proto je třeba klást velký důraz na získání a výchovu nejlepších zaměstnanců. Jedině zaměstnanci dokážou zhodnotit jakékoli investice, zaměstnanci se tedy stávají vedle znalostí nejvýznamnější konkurenční výhodou a zdrojem bohatství.

V dnešní době ovšem nestačí mít pouze zaměstnance, podnik musí mít vysoce motivované zaměstnance, kteří pak trvale dosahují lepších výsledků.

Motivace je výsledkem toho, jak jsou zaměstnanci vedeni, proto je kvalita managementu alfou a omegou úspěchu podniku. [9, s. 14-23]

Jak se chování manažerů liší v závislosti na prostředí popisuje tabulka č. 3.1.

Tabulka č..3.1.: Charakteristika chování manažerů ve stabilním a dynamickém prostředí

Stabilní prostředí	Dynamické prostředí
Relevantní informace a jejich distribuce jsou koncentrovány na vrcholu podniku (top management).	Relevantní informace musí být dostupné na všech úrovních podniku (nižší, střední a top management).
Manažeři odpovídají za práci a výkon podřízených.	Manažeři odpovídají i za zapojení podřízených do rozhodování a přebírání odpovědnosti.
Manažeři odpovídají za splnění úkolů a dodržování postupů.	Manažeři tvoří plán, jsou odpovědní za jeho implementaci a mění ho spolu s postupy.
Manažeři odpovídají pouze za oddělení, který vedou.	Manažeři odpovídají i za to, jak jejich oddělení ovlivňuje chod ostatních složek firmy.
Manažeři monitorují relevantní informace.	Manažeři aktivně vyhledávají informace z nových zdrojů.
Manažeři implementují plán.	Manažeři hledají alternativní cesty implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.
Manažeři rozhodují.	Manažeři zplnomocňují jiné k rozhodování a podporují je v tom.

Zdroj: [9, s. 17]

Je tedy zcela zřejmé, že současné dynamické prostředí vyžaduje u manažerů zcela jiné požadavky a chování. Schopným a tedy i kompetentním manažerům již nestačí pouhé znalosti, schopnosti a dovednosti, ale jsou potřebné také motivace, zkušenosti a postoje.

Kompetence představují pro podnik prostředek k budování silné, konkurenceschopné organizace prostřednictvím kompetentních, tedy schopných manažerů.

Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet, mají větší rozměr než kvalifikace vázané na profesi. Kompetence tak vybízejí k celoživotnímu učení a neustálému rozvoji osobnosti manažera.

Výhoda kompetenčního přístupu spočívá v tom, že [9, s. 14-23]:

- se soustřeďuje na chování manažerů, na to, co opravdu dělají, nikoli na to, co by dělat měli.
- podporuje a vyzdvihuje z chování to podstatné
- je spojen s efektivností nejen jedince, ale i celého podniku či jen oddělení

Kompetence tedy představují klíčové místo ve strategickém rozvoji podniku.

4 VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA KOMPETENCÍ

4.1 Historický vývoj

Začátky uplatňování kompetenčního přístupu začínají tam, kde začalo docházet vlivem vývoje podnikatelského prostředí k selhávání stávajících manažerských metod a vybraných zaměstnanců.

Základ novému přístupu k hodnocení pracovních činností a tedy výběru správných zaměstnanců na základě identifikace požadavků (kompetencí) na konkrétní pracovní místo a jejich splňování zaměstnanci byl položen v USA v 50. letech minulého století [9, s. 19-22].

Vývoj doby postupně ukazoval, že inteligence jedince nemusí nutně znamenat úspěšnost v práci a tedy pouze akademické znalosti neznamenají pracovní výkonnost a úspěšnost.

Kompetenční přístup pomáhá vyvarovat se jakýchkoli předsudků a diskriminace, protože výběr lidí probíhá co nejobektivněji.

4.2 Definice kompetence

V současnosti existuje celá řada definic kompetencí, kompetenčních modelů. Zjednodušeně můžeme říci, že kompetence je schopnost chovat se určitým způsobem. Jak uvádí M. Kubeš [9, s. 27] „*Kompetence je množina chování zaměstnance, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl*“.

Z výše uvedeného vyplývá, že kompetentní zaměstnanec je ten, který plní svěřené úkoly na výborné úrovni a musí být tedy splněny následující předpoklady [9, s. 27]:

- Zaměstnanec má odpovídající schopnosti, vědomosti, vlastnosti, dovednosti
- a zkušenosti, které ke splnění úkolu potřebuje.
- Zaměstnanec má motivaci (správný postoj, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii) ke splnění úkolu.

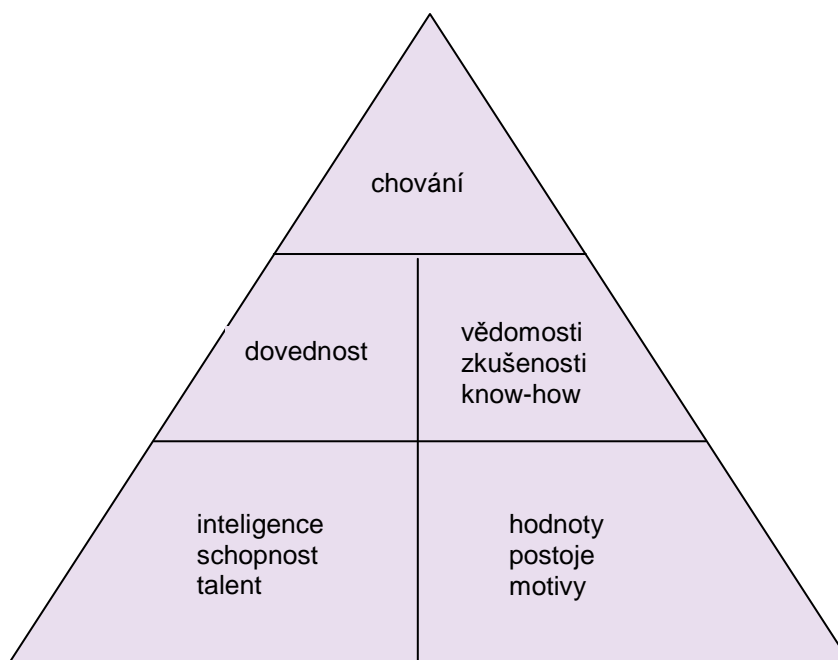
- Vnější okolí umožňuje zaměstnanci úkol splnit.

Má-li být zaměstnanec kompetentní musí být všechny tři předpoklady splněny současně. Pokud zaměstnanec má odpovídající vědomosti ale chybí mu motivace, pak úspěchu pravděpodobně nedosáhne. Pokud má motivaci ale vědomosti a zkušenosti mu v dané oblasti chybí, také splnění úkolu nedosáhne. A v neposlední řadě, pokud mu nebude umožněno, aby úkol splnil, pak ani patřičné vědomosti a motivace nepomohou ke splnění úkolu.

4.3 Základní složky kompetence

Kompetence musíme chápat mnohem komplexněji, což nám dokazuje obrázek č. 4.1.

Obrázek č. 4.1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: [9, s. 28]

Kompetence je stabilní charakteristika osobnosti. Pokud známe úroveň kompetencí můžeme odhadnout, jakým způsobem se bude dotyčný chovat, myslet a projevovat v určité situaci.

Jednotlivé složky osobnosti, které kompetence ovlivňuje lze rozdělit do následujících kategorií [4, s. 30-31] :

- **Motivy** jsou vnitřní pohnutky, které podněcují k činnosti určitým směrem, vzbuzují a udržují aktivitu.
- **Rysy** jsou hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, které umožňují stabilní reakce na situace.
- **Vnímání sebe samého** představuje víru ve vlastní schopnosti. Člověk musí být přesvědčen, že svěřený úkol zvládne.
- **Vědomosti**. Poznatky, které souvisí s vykonávanou prací.
- **Dovednosti** chápeme jako schopnost vykonávat určitou činnost

4.4 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence zahrnují celou řadu kompetencí, které působí společně.

Jsou to ty schopnosti a dovednosti, které představují trvalou hodnotu v neustále se měnícím podnikatelském prostředí.

Klíčové kompetence představují schopnost zaměstnance chovat se kompetentně.

V praxi se kompetence používají dvěma základními způsoby [9 , s. 31- 43]:

- **Kompetentnost znamená být postačujícím způsobem dostatečně dobrým**, tzn. primárně odlišuje pracovníky, kteří jsou všeobecně vhodní pro danou práci od nevhodných kandidátů. Kompetence v tomto pojetí představují velmi konkrétní požadavky na danou pozici. Pokud se jedná o minimální požadavky hovoříme o základních kompetencích. Tyto základní kompetence hovoří tedy o tom, zda konkrétní pracovník je vhodný na daný úkol, jověsem neříkají nic o tom, zda pracovník daný úkol zvládne.
- **Kompetentnost znamená podávat lepší výkon než průměrný**. V tomto pojetí se jedná o motivy, rysy, dovednosti, které vedou k nadprůměrným výsledkům. Právě tyto kompetence jsou klíčem k úspěchu manažerů, proto je nutné je neustále rozvíjet a přizpůsobovat je současnému turbulentnímu prostředí.

Potenciál kompetentnosti zaměstnance je individuálního charakteru a je ovlivňován působením sociálních kompetencí, kompetencí ve vztahu k sobě a kompetence v oblasti metod (viz obrázek č. 4.2).

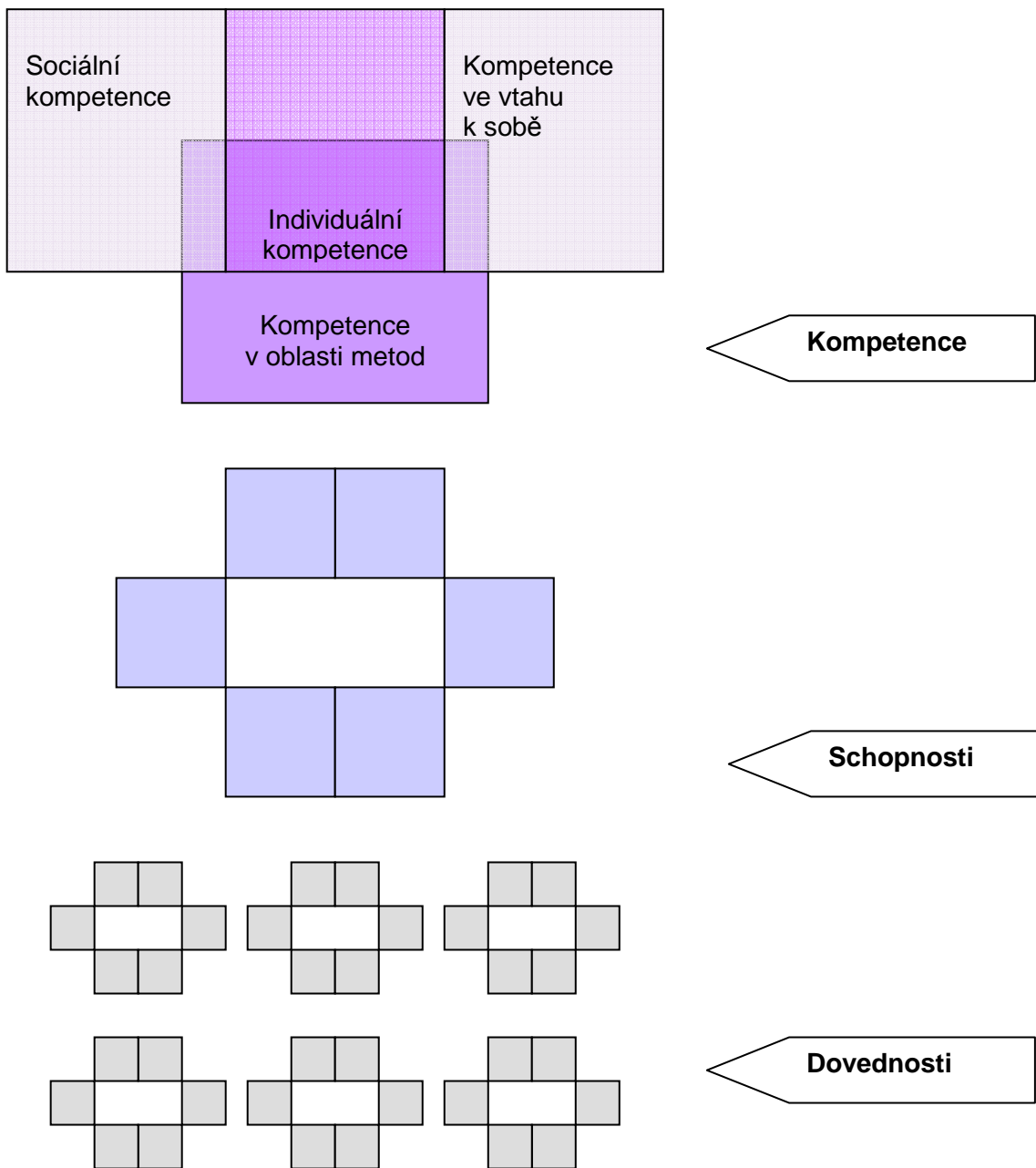
Níže uvádím, které schopnosti představují jednotlivé kompetence[2 , s. 165-171]:

- **Sociální kompetence** představuje:
 - schopnost týmové práce
 - kooperace
 - schopnost čelit konfliktům
 - komunikativnost

- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:**
 - kompetentní zacházení se sebou samým
 - být sobě manažerem
 - schopnost reflexe vůči sobě samému
 - rozvoj osobnosti a učení se

- **Kompetence v oblasti metod:**
 - cíleně a plánovitě uplatňovat odborné znalosti
 - hledat a uplatňovat nová řešení, nové informace
 - dávat informace do kontextu, hledat souvislosti
 - kriticky vyhodnocovat výsledky
 - zvažovat šance a rizika

Obrázek č. 4.2: Struktura klíčových kompetencí



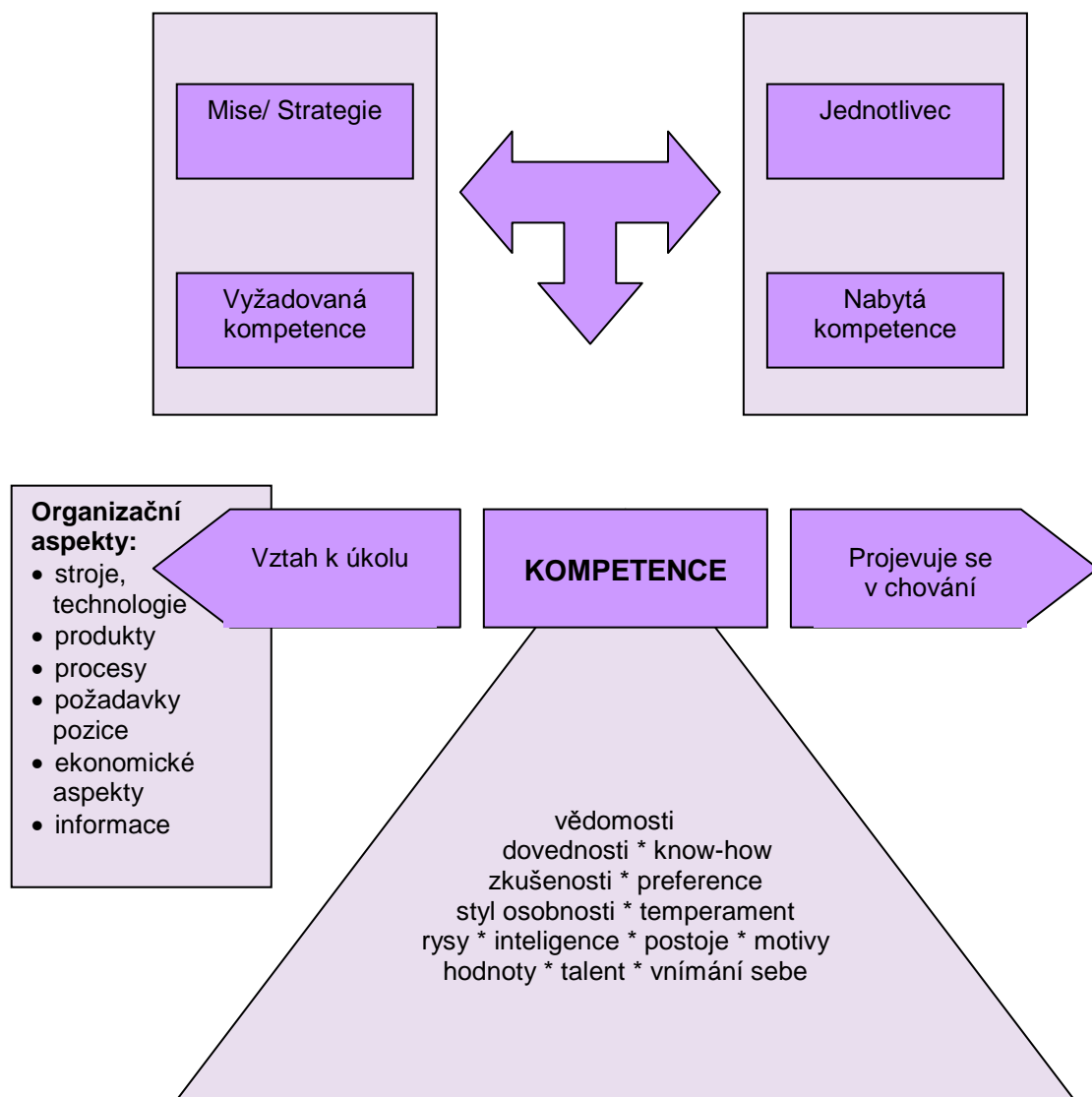
Zdroj: [2 , s. 169]

4.5 Kompetence v pracovním prostředí

Na obrázku č.4.3 je znázorněno postavení kompetencí v pracovním kontextu. Je tedy zcela zřejmé, že kompetence musí vycházet ze strategie podniku. Strategie, mise

podniku vyžaduje od zaměstnanců určité kompetence (vyžadované kompetence), které jsou předpokladem splnění úkolu a následně pak naplnění cílů a mise podniku. Zaměstnanec také přináší do pracovního procesu již dříve nabyté kompetence, které ke splnění cílů podniku pomáhají.

Obrázek č. 4.3: Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata



Zdroj: [9, s. 29]

Nároky a požadavky na kompetence se mění v souvislosti s dynamickým podnikatelským prostředím. Proto je velmi důležité tyto kompetence neustále měnit

a přizpůsobovat potřebám doby. Kompetence je potřeba neustále rozvíjet a nové potřebné kompetence si osvojovat.

Kompetence se netýkají pouze manažerů, ale každý zaměstnanec podniku musí být kompetentní a tedy schopný vykonávat svou práci a plnit úkoly s výborným výsledkem. Požadavky na strukturu kompetencí se mění v souvislosti s organizační strukturou a postavení jednotlivých zaměstnanců v rámci struktury- jiné kompetence jsou vyžadovány od zaměstnanců na nižší úrovni, jiné kompetence jsou vyžadovány po manažerech. Můžeme tedy říct, že každá pracovní pozice vyžaduje jinou strukturu kompetencí.

4.6 Kompetence v práci úspěšného manažera

Schopnost (kompetentnost) a úspěšnost manažera musí být posuzována z mnoha hledisek, nelze ji tak jednoznačně určit jako u práce specialistů.

Existuje celá řada charakteristik kompetencí z pohledu úspěšného manažera.

Obecně lze říci, že úspěšnost manažera je postavena na třech pilířích [15 , s. 14-20]:

- **Intelligenční kvocient** (schopnost řešit problémy, analytická schopnost, schopnost pronikat do podstaty věci)
- **Emoční kvocient** (interpersonální dovednosti- týmová práce, schopnost motivovat, adaptabilita atd.)
- **Politický kvocient** (zisk moci a její použití k uskutečňování věcí)

Každá z výše uvedených schopností představuje řadu dovedností, kterým se lze naučit. Akademické vzdělání neznamená úspěch v práci manažera, proto je důležité vidět kompetentnost manažera ve spojení a propojení všech tří kvocientů.

5 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU

Analytickou část jsem zpracovávala ve společnosti XY, protože zde pracuji na pozici obchodního referenta. Vzhledem k tomu, že se práce týká citlivých a konkrétních údajů z oblasti lidských zdrojů, zachová si firma v diplomové práci anonymitu.

5.1 Profil společnosti

Název společnosti: XY

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Jihomoravský kraj

Základní jmění: přes 1 200 mil Kč

Vlastníci společnosti

Většinový podíl ve společnosti vlastní zahraniční firma.

Hlavní předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikatelských aktivit je obchodní činnosti, pronájem vlastních nemovitostí .

Dceřiné společnosti

Firma XY disponuje většinovým podílem v majetku osmi dceřiných společností. Jejich činnost souvisí s jejím hlavním předmětem podnikatelské činnosti a slouží k rozšíření nabídky služeb.

Pozice společnosti

Firma XY je pravidelně zařazována mezi „Českých 100 nejlepších podnikatelských subjektů“

Podíl na trhu ČR se pohybuje na cca 60 %.

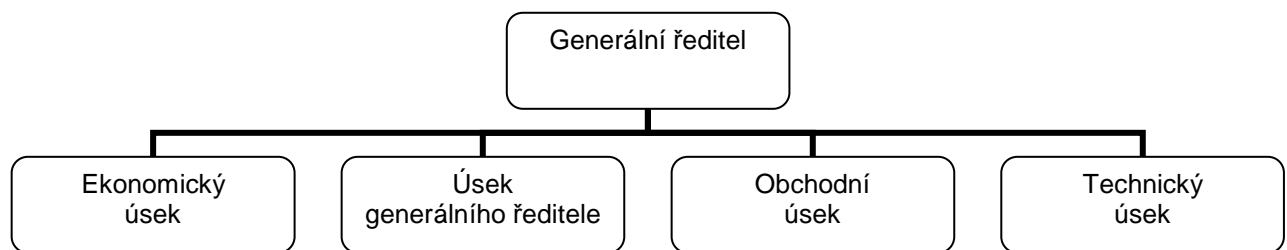
5.2 Priority rozvoje a strategické cíle společnosti

Priority rozvoje a od nich odvíjející se strategické cíle má společnost stanoveny v následujících oblastech:

- Špičkové produkty
- Efektivní procesy
- Vnější vztahy, image podniku
- Lidské zdroje a firemní kultura

5.3 Organizační struktura

Obrázek č. 5.1: Organizační struktura firmy XY



5.4 Personální rozbor

5.4.1 Zaměstnanost

Stálí, přechodní zaměstnanci

Firma XY eviduje k datu 543 zaměstnanců, z toho 533 stálých a 10 přechodných zaměstnanců.

Tabulka č. 5.1 uvádí podíl žen a mužů, dále pak podíl THZ² a dělníků (dále jen D³) u stálých zaměstnanců, tabulka č. 5.2 uvádí podíly u přechodných zaměstnanců.

Tabulka č. 5.1 : Počet stálých zaměstnanců k 31.12.2008

Muži	Ženy	THZ	Dělníci	Celkem
306	227	388	145	533

Tabulka č.5.2 : Počet přechodných zaměstnanců k 31.12.2008

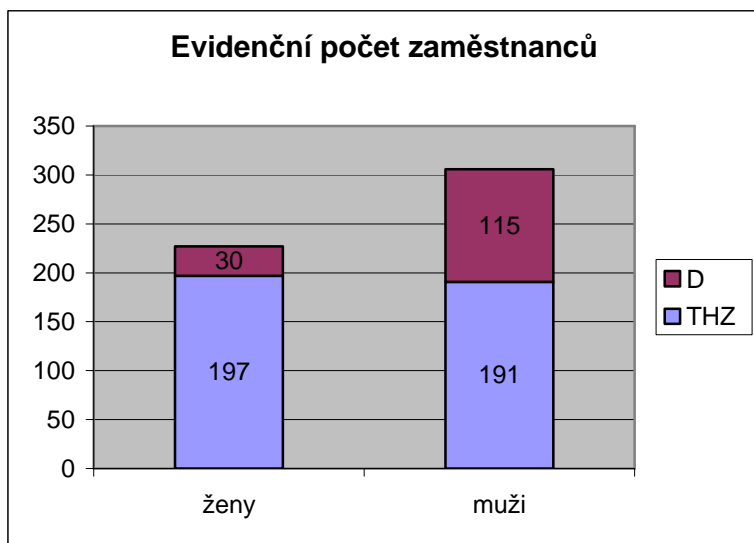
Muži	Ženy	THZ	Dělníci	Celkem
2	8	10	0	20

Detailní pohled na strukturu stálých zaměstnanců- podíl žen a mužů v rámci pracovního zařazení dělník a THZ popisuje graf č. 5.1.

² THZ = Technicko-hospodářští zaměstnanci (pracovníci obchodního, ekonomického a technického úseku mimo dělníků)

³ D= Dělník zaměstnanec

Graf č. 5.1: Detailní struktura zaměstnanců

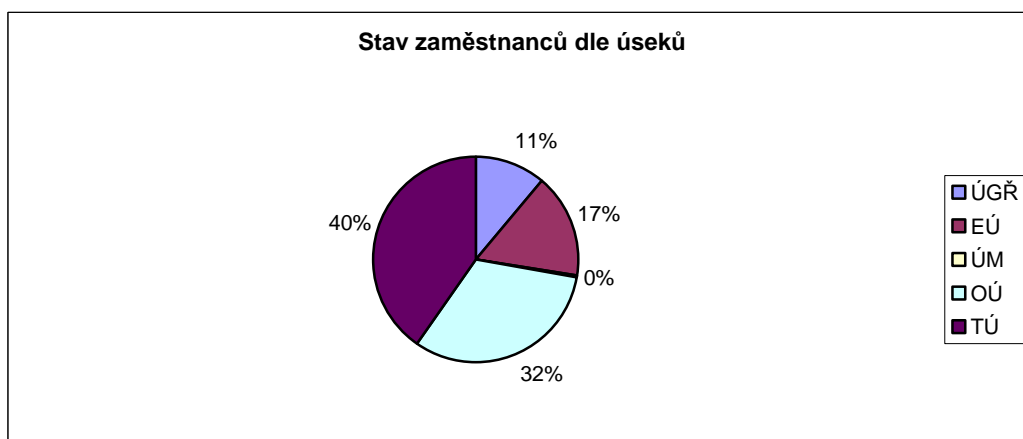


Stav zaměstnanců dle úseků

Z organizační struktury vyplývá rozdělení do jednotlivých úseků: Úsek generálního ředitele (UGŘ), Ekonomický úsek (EÚ), Obchodní úsek (OÚ) a Technický úsek (TÚ).

Graficky je situace vyjádřena grafem č. 5.2

Graf č. 5.2 : Stav zaměstnanců dle úseků

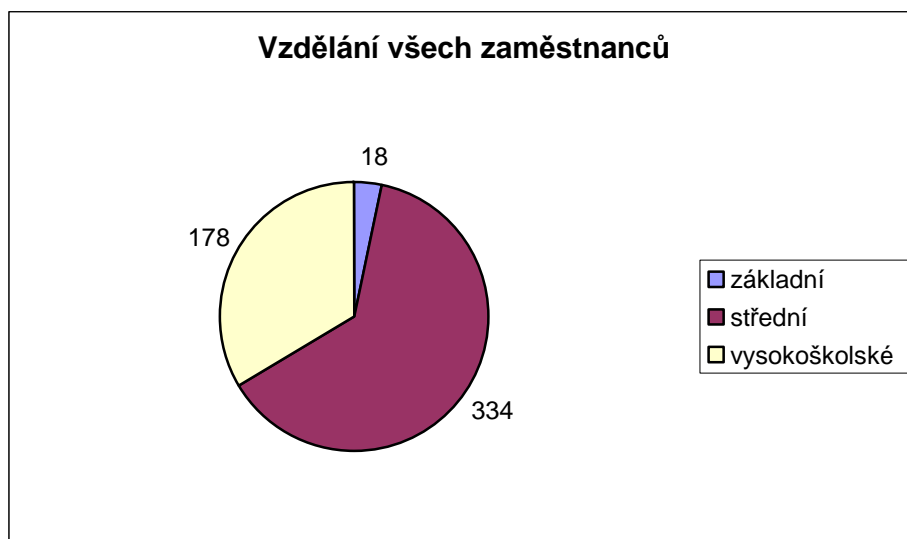


5.4.2 Vzdělanost

Podíl vzdělanosti dle typů vzdělání ukazují následující grafy.

Z grafu č. 5.3 je zřejmé, že ve společnosti převládá středoškolské vzdělání.

Graf č. 5.3: Vzdělání všech zaměstnanců



5.5 Obecná charakteristika problémové oblasti

Jak jsem již v úvodu zmínila základním cílem diplomové práce je zvýšení efektivity práce manažera rozvojem slabých míst v jeho klíčových a zároveň požadovaných kompetencích. Tyto kompetence představují oblasti možného rozvoje manažerů a tvoří rámec kompetenčního modelu klíčových kompetencí.

Na základě znalostí prostředí společnosti a na základě analýzy všech dostupných informačních zdrojů jsem stanovila slabá místa v oblasti kompetencí jako problémové oblasti. Tyto problémové oblasti jsou také oblastí možných rezerv manažerů a tedy poskytují prostor pro rozvoj osobnosti. Eliminace těchto slabých míst vede ke zvýšení efektivity práce manažera.

Oblasti rozvoje představují Nedostatky-Obtíže-Neznámé (NON), jejichž odstranění (eliminace, zlepšení) je cílem této diplomové práce, míra úrovně uvedená u jednotlivých kompetencích je stanovena hypoteticky:

- Iniciativa – vysoká úroveň
- Orientace na odbornost, kvalitu a výsledek práce, odpovědnost- vysoká úroveň
- Orientace na zákazníka- vysoká úroveň
- Organizační schopnosti, rozhodování a řešení problémů- střední úroveň
- Komunikační dovednosti – střední úroveň
- Sociální citlivost, empatie- nízká úroveň
- Týmové dovednosti – střední úroveň
- Vedení lidí, motivace- střední úroveň
- Prezentace, asertivita, sebedůvěra- vysoká úroveň
- Orientace na změnu, schopnost učit se- střední úroveň

6 POPIS PŘEDMĚTU ZKOUMÁNÍ

Vzhledem ke stanoveným cílů práce je hlavním předmětem zkoumání úroveň klíčových kompetencí pro pozici manažera, analýzou zjišťuji úroveň jednotlivých schopností, skutečný stav klíčových kompetencí a to ze tří pohledů- nadřízený, manažer a podřízený.

Kompetenční přístup a tedy používání schopností a kompetencí se ve společnosti uplatňuje v několika oblastech [9; 151-170]:

- Výběr a získávání pracovníků
- Řízení pracovního výkonu
- Vzdělávání a rozvoj

Důvodem uplatňování kompetenčního přístupu je fakt, že uplatňování schopností a kompetencí pomáhá zvýšit výkon pracovníků a zefektivnit jejich pracovní činnost.

6.1 Výběr a získávání pracovníků

Používání kompetenčního přístupu začíná již výběrem pracovníků na danou pozici. Základem je přesná definice požadavků na jednotlivé pracovní pozice, toto je definováno v dokumentu „Popis pracovní činnosti funkcí“, který upravuje :

- zařazení v rámci organizační struktury společnosti
- vztahy podřízenosti, nadřízenosti,
- zastupitelnost funkce
- kvalifikační požadavky pro výkon (např. typ vzdělání, úroveň jednotlivých znalostí- cizí jazyky, řidičská oprávnění, znalosti na PC apod.)
- osobní požadavky (schopnosti pro výkon funkce např. řídicí, organizační, kreativity, flexibilita, orientace na zákazníka, jednání s lidmi apod.)
- požadované standardy pro výkon funkce (technické vybavení, programové vybavení, telefon, automobil)

- požadované kompetence pro výkon funkce dle platného kompetenčního modelu klíčových kompetencí (viz příloha č. 1)
- popis činnosti funkce

Mimo výše uvedené je zaměstnanec povinen se při výkonu funkce řídit organizačním a pracovním řádem společnosti a dalšími směrnicemi, normami, předpisy a příkazy, za jejichž dodržování v rozsahu své působnosti odpovídá.

Jednotlivé požadavky, které jsou definovány v popisu pracovní činnosti funkce jsou pak používány jako rámec pro získávání a výběr pracovníků. Kompetenční přístup pomáhá rozpoznat, které metody výběru budou nejefektivnější a přinesou tak užitečné informace. Při vedení strukturovaného pohovoru (competency based interview⁴) se poté tazatel zaměřuje na konkrétní oblasti kompetencí a schopností a zjišťuje tak, jak uchazeč odpovídá požadavkům společnosti.

Proces výběru a získávání pracovníků lze shrnout do následujících kroků [9; s. 141]:

- vytvoření přesné definice požadavků na danou funkci
- výběr hodnotících metod (testy, rozhovory, assessment centra)
- trénink hodnotitelé v používání metod
- posouzení úrovně kompetencí u kandidátů
- rozhodnutí na základě porovnání požadavků na danou pozici a kandidátem
- ověření spolehlivosti výběrového řízení
- vytvoření systému evidování výsledků a rozhodnutí o kandidátech

Jakmile je zaměstnanec na danou pozici vybrán, nastupuje na tří měsíční zkušební dobu, během této doby se musí seznámit důsledně s chodem celé společnosti. Při tomto procesu se postupuje pomocí dokumentu „Plán adaptace“, kde jsou zaznamenávána nutná školení a seznámení s činností a odděleními v rámci firmy.

⁴ competency based interview- jeden z nástrojů identifikace úrovně kompetencí, který přivádí k identifikování a analyzování minulých událostí a v odpovědích se hledají důkazy o přítomnosti kompetencí a schopností. [9; s. 87-88]

Před uplynutím zkušební doby probíhá se zaměstnancem hodnocení. Hodnocení probíhá formou dotazníku, kdy se zaměstnanec vyjadřuje ke splněným či nedokončeným úkolům, hodnotí svoje kompetence dle platného kompetenčního modelu. Nadřízený poté hodnotí zaměstnance jednak z pohledu výše zmíněných aspektů, ale také doplňuje hodnocení o doporučení na další rozvoj či stanovuje další cíle. Nedílnou součástí tohoto hodnocení je samotný rozhovor nadřízeného a podřízeného, který komentuje, doplňuje či rozšiřuje dotazníkové hodnocení zaměstnance.

Na základě tohoto hodnocení nadřízený ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů prodlužuje pracovní smlouvu či naopak.

6.2 Řízení pracovního výkonu

Kompetenční přístup v oblasti řízení pracovního výkonu představuje posuzování výkonu nejen jako výsledku a cílu, ale také posuzování celého průběhu výkonu funkce a různých aspektů chování, které ovlivňují výsledek. Toto zkoumání a posuzování se používá k získávání informací a podkladů k dalšímu rozvoji, zlepšování či kariéernímu postupu.

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu má význam jak pro společnost, tak pro osobnostní, profesní a kariéerní růst hodnoceného zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců probíhá nadřízeným celoročně, od výsledků práce zaměstnance a jeho pracovního výkonu se poté odvíjí prémiová složka mzdy, která je vyplácena obvykle ve čtvrtletních intervalech právě na základě plnění ukazatelů.

Na konci každého roku je toto hodnocení shrnuto do závěrečného hodnocení nadřízeného s podřízeným.

Proces závěrečného hodnocení:

- 1) **Příprava** začíná vyplněním formuláře „Hodnocení zaměstnance“. Ve formuláři se zaznamenává shrnutí pracovního výkonu za celý rok.

Formulář zahrnuje 4 oblasti:

- Hodnocení úkolů (splněné x nesplněné úkoly, problémy)
- Hodnocení kompetencí
- Celkové hodnocení pracovního výkonu
- Plán pro další období

Vyplňování formuláře probíhá ve dvou krocích:

- Formulář vyplňuje hodnocený zaměstnanec
- Formulář vyplňuje nadřízený

2) **Vlastní hodnotící rozhovor**

Jedná se o řízený strukturovaný rozhovor. Hodnotitel se snaží navodit a zachovat pozitivní atmosféru, při které je poté sdělování a přijímání kritiky snazší. **Hodnocení je především o dialogu** a hodnocený není pouze seznamován s výsledky hodnocený, tzn. že hodnocený tak může bezprostředně reagovat na hodnocení a doplňovat ho o svá stanoviska. Návrhy a další doporučení jsou formulovány za účasti hodnoceného a tady je zde větší pravděpodobnost, že se s nimi ztotožní.

Strukturovaný rozhovor má následující strukturu:

- Hodnocený dostává prostor pro sebehodnocení
- Hodnocený se vyjadřuje k otázce jakým způsobem by mu firma či nadřízený mohl pomoci, kde vidí klady x zápory, jaké oblasti by změnil, co ho na práci baví apod.
- Diskutovány jsou možné rezervy hodnoceného, kritika apod.

Výsledkem hodnocení je poté osobní plán dalšího rozvoje, nadřízený spolu s podřízeným stanovují cíle do budoucna včetně způsobů kontroly těchto cílů během dalšího období.

Dále je zaměstnanci navržen další rozvoj, doporučení a vzdělávání v různých oblastech.

Výsledek hodnocení se zpracovává vždy v písemné formě a stává se tak součástí osobního spisu zaměstnance.

6.3 Vzdělávání a rozvoj

Další oblastí uplatnění kompetenčního přístupu je oblast vzdělávání a rozvoje. Na základě srovnání požadovaného stavu schopností a kompetencí a stavu skutečných schopností a kompetencí zaměstnance jsou identifikovány potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje.

Vzdělávání a rozvoj je rozdělen dle cílových skupin:

- program „Adaptace“ s cílem poskytnout základní přehled o činnosti firmy a specifiku práce
- program „Certifikace obchodníka I“ s cílem prohloubení předpokladů pro výkon funkce, rozvoj základních obchodních a prezentačních dovedností

Kompetenční přístup se používá také v development centrech, které pomáhají pochopit jaké kompetence potřebují a budou potřebovat a pomáhají posoudit úroveň kompetencí ve smyslu dalšího rozvoje.

7 DEFINOVÁNÍ SOUBORU RESPONDENTŮ

Zkoumaným objektem je firma XY.

Výzkum je zaměřen na obchodní úsek, který je hybnou silou celého podniku ve smyslu tvorby zisku z hlavního předmětu podnikání.

Struktura zaměstnanců Obchodního úseku

Obchodní úsek má celkem 170 zaměstnanců rozdělených do 15 projektových týmů. Obchodní úsek má tedy 15 vedoucích manažerů projektů, kteří řídí své projektové týmy. Ze struktury složení jednotlivých týmů dále vyplývá, že v rámci obchodního úseku je zde 86 zaměstnanců na pozici obchodní referent, ostatní zaměstnanci pracují na pozici asistentka, produkční, rozpočtáři či projektanti.

Pro výzkum jsem definovala **tři skupiny respondentů** dle organizační struktury:

- **Skupina respondentů z okruhu nadřízených** vedoucím manažerům- top management tj. obchodní náměstek generálního ředitele a ředitele obchodních skupin. Celkem jsem oslovila 4 respondenty z celkového počtu 4.
- **Skupina respondentů z okruhu vedoucích manažerů**- střední management. Celkem jsem oslovila 13 respondentů z celkového počtu 15 (vynela jsem vedoucí manažery poboček v zahraničí). Na tuto skupinu respondentů je zaměřen výzkum.
- **Skupina z okruhu podřízených** vedoucím manažerům, tj. obchodní referenti. Celkem jsem náhodně oslovila 30 respondentů z celkové počtu 86 .

8 POUŽITÉ METODY A NÁSTROJE

Pro zpracování diplomové práce jsem použila následující metody:

- *Srovnávání* (umožňuje poznat, v čem se zkoumaný jev liší od jiného nebo v čem se shoduje)
- *Abstrakce* (umožňuje oddělit podstatné vlastnosti od nepodstatných, zobecnění problému)
- *Indukce* (umožňuje vyvodit obecný závěr z jedinečných poznatků)
- *Dedukce* (umožňuje od obecných poznatků přejít k jedinečným)
- *Analýza* (rozklad vlastností, vztahů a faktů na jednotlivé části)
- *Syntéza* (sjednocování jednotlivých částí v jeden celek)
- *Generalizace* (zobecňování konkrétních vlastností)

Při zpracování analytické části diplomové práce jsem použila následující techniky a metody sběru dat:

- Analýza dostupných informačních zdrojů
- Pozorování, rozhovory a hodnocení manažery
- Spolupráce s odborem lidských zdrojů
- Využití komplexní znalosti situace a problematiky vyplývající ze skutečnosti, že pracuji na pozici obchodního referenta obchodního úseku
- Dotazník pro ředitele obchodních skupin a obchodního náměstka generálního ředitele, dále jen ŘOS a ONGŘ (viz příloha č. 2)
- Dotazník pro vedoucí manažery, dále jen VM (viz příloha č. 3)
- Dotazník pro obchodní referenty, dále jen OR (viz příloha č. 4)

Cílem dotazníkového šetření je získat pravdivé a spolehlivé informace. Kvalita získaných informací může být ovlivněna ochotou dotazovaného respondenta pravdivě se vyjádřit a spolupracovat (z důvodů zcela objektivních tj. pracovní povinnosti nebo subjektivních tj. osobní postoj apod.), dále pak pochopením otázek či celkového naladění konkrétního respondenta. Některé výše uvedené negativní vlivy jsem se pokusila eliminovat kladením jednoduchých a srozumitelných otázek. Pochopení

dotazníku ze strany respondenta jsem podpořila osobní konzultací, kdy jsem respondentovi osobně vysvětlila účel, smysl a cíl dotazování a také způsob vyplňování dotazníku. U některých respondentů byl dotazník vyplňován během této konzultace a diskuze o daném problému.

8.1 Dotazník pro ředitele obchodní skupin a obchodního náměstka GŘ

Cíl dotazníku

Cílem dotazníku pro ředitele obchodních skupin a obchodního náměstka generálního ředitele je určit představu nadřízených o ideálním manažerovi na pozici VM z pohledu jeho klíčových kompetencí a také získat názor na současný stav.

Výběr respondentů

Dotazníkem jsem oslovila celkem 4 vrcholové manažery (3 ředitelé obchodních skupin a 1 obchodního náměstka generálního ředitele), kteří jsou nadřízenými hodnocených VM.

Použití dotazníkové metody

Formulář dotazníku je uveden v příloze č. 2.

Dotazník obsahuje 17 kompetencí, které považuji za klíčové pro úspěšného manažera této pozice. Složení kompetencí vychází jak z teoretických znalostí dané problematiky tak z kompetenčního modelu, který je platný ve firmě.

Otázky uvedené v dotazníku jsou variantní [10].

Dotazování hodnotili úroveň jednotlivých kompetencí z pohledu ideálního a současného stavu na hodnotící stupnici 1-6, kdy 1 představuje velmi nízkou úroveň a 6 naopak velmi vysokou úroveň.

Z celkového počtu 4 oslovených jsem získala informace od 3 nadřízených.

Zhodnocení použité metody

Vrcholový manažer a nadřízený zkoumané skupiny zaměstnanců přináší představu o kompetenčním profilu svých podřízených, z tohoto důvodu jeho pohled na úroveň kompetencí jak současného stavu tak hlavně ideálního stavu je velmi cennou informací pro celý výzkum.

Při sběru informací dotazníkovou metodou je velmi důležité, aby respondent správně pochopil otázky a význam dotazníků, jediné tak je zaručena kvalitní a vypovídací informace.

Cílovou skupinu nadřízených jsem nejprve oslovila emailovou formou a poté jsem požádala

o osobní schůzky, při kterých dotazníky byly vyplněny a tím bylo zaručeno kritérium správného pochopení dotazníku. Dále jsem získala cenné informace nad rámec dotazníku a měla jsem tak možnost krátké diskuze nad daným tématem.

Problémem při sběru dat byla samozřejmě časová a pracovní vytíženost.

Vyhodnocené výstupy z dotazníku jsou uváděny vzhledem k nízkému počtu respondentů četností.

8.2 Dotazník pro vedoucí manažery

Cíl dotazníku

Dotazník pro vedoucí manažery projektu je rozdělen do tří částí:

- První část je zaměřena na zjištění postoje manažera k rozvojovým (vzdělávacím) programům.
- Druhá část je zaměřena na sebehodnocení schopností a hodnocení schopností kolegy („*jak vidím sebe a jak vidím kolegu*“).
- Třetí část je zaměřena na zjištění úrovně jednotlivých klíčových kompetencí v ideální stavu.

Výběr respondentů

Dotazníkem jsem oslovila 13 vedoucích manažerů obchodního úseku.

Použití dotazníkové metody

Formulář dotazníku je uveden v příloze č. 3.

V první části jsem respondentům položila identifikační otázky týkající se postoje k rozvojovým programům (jak dlouho zastávají manažerskou funkci, jestli mají zájem o další rozvojové programy, zda existují nějaké faktory, které jim v tomto brání či kolika rozvojových programů se za poslední rok zúčastnili). Dle charakteru otázky jsem použila jak otázky otevřené tak uzavřené.

V druhé části jsem uvedla celkem 35 schopností, které tvoří klíčové kompetence. Úkolem respondentů bylo sebehodnocení těchto schopností a hodnocení kolegy („*jak vidím sebe a jak vidím kolegu*“).

Ve třetí části jsem uvedla 17 klíčových kompetencí (stejně pro všechny tři typy dotazníků)

a respondenti měli ohodnotit jednotlivé kompetence z pohledu ideálního stavu.

Ve druhé a třetí části dotazníku jsem použila variantní typ otázek.

Hodnotící stupnice je totožná u všech typů dotazníků.

Z celkového počtu 13 oslovených jsem získala informace od 11 manažerů.

Zhodnocení použité metody

Jak jsem již zmínila u předchozí skupiny respondentů je velice důležité, aby respondent správně pochopil zadání a otázky v dotazníku, tomuto předcházela jak kvalitní příprava dotazníku, tak osobní rozhovory či telefonáty s cílem vysvětlit nepochopené či špatně pochopené dotazy a ověřit si také míru pochopení dotazníku. Špatné pochopení dotazníku by znamenalo statistickou odchylku, která v tak malém počtu respondentů by měla být eliminována.

Cílovou skupinu jsem nejprve oslovila emailovou formou a poté jsem si osobně ověřovala správné pochopení dotazníku a také, zda manažer zvládne v časovém období dotazník vyplnit, u některých manažerů jsem také měla možnost osobní schůzky, při kterých dotazníky byly vyplněny a byla tedy zaručeno kritérium správného pochopení dotazníku a jednak jsem získala cenné informace nad rámec dotazníku a měla jsem tak možnost diskutovat nad daným tématem.

Problémem při sběru dat byla samozřejmě časová a pracovní vytíženost.

Vyhodnocené výstupy z dotazníku jsou uváděny vzhledem k nízkému počtu respondentů četností.

8.3 Dotazník pro obchodní referenty

Cíl dotazníku

Cílem dotazníku pro obchodní referenty je určit představu podřízených o ideálním manažerovi na pozici VM z pohledu jeho klíčových kompetencí a také získat názor na současný stav. Informace získané od této skupiny respondentů tak poskytují jakousi zpětnou vazbu celému dotazníkovému šetření.

Výběr respondentů

Dotazníkem jsem oslovila náhodnou skupinu 30 obchodních referentů, z každého týmu vedeného VM je do skupiny respondentů zařazen minimálně 1 obchodní referent.

Použití dotazníkové metody

Formulář je uveden v příloze č. 4.

Dotazník je strukturován stejně jako dotazník pro ředitele obchodních skupin a obchodního náměstka. Cíl a metodika je totožná.

Z celkového počtu 30 oslovených jsem získala informace od 28 podřízených.

Zhodnocení použité metody

Také u této skupiny respondentů platí pravidlo kvalitně zpracovaného dotazníku s cílem zamezit odchylkám plynoucí ze špatného pochopení otázek.

Cílovou skupinu byla oslovila emailovou formou a poté jsem si osobně ověřovala správné pochopení dotazníku. Také u této skupiny jsem u některých zaměstnanců diskutovala nad daným tématem.

Vyhodnocené výstupy z dotazníku jsou uváděny vzhledem k nízkému počtu respondentů četností.

8.4 Rozhovory

Vychází z principu individuálního dotazování, kdy se tazatel a dotazovaný mohou zaměřit na jednotlivé problémové oblasti a tyto následně rozvést či doplnit nepochopené.

Jednotlivé rozhovory byly vedeny při vyplňování dotazníku a tedy struktura rozhovoru byla totožná jako struktura dotazníku.

Byly provedeny celkem 4 rozhovory s hodnocenými.

Maximální délka rozhovoru byla cca ½ hodiny (vzhledem k časové a pracovní vytíženosti hodnocených).

9 Hlavní výsledky práce

9.1 Výsledek šetření u skupiny respondentů z řad nadřízených

Skupina respondentů tvořena nadřízenými hodnocených manažerů společnosti tedy obchodním náměstkem generálního ředitele a řediteli obchodních skupin hodnotila úroveň jednotlivých klíčových kompetence svých podřízených (vedoucích manažerů) z pohledu skutečného stavu a ideálního stavu.

Srovnání skutečného a ideálního stavu u jednotlivých kompetencí uvádím v příloze č. 5.

Souhrnné výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 9.1

Tabulka č. 9.1: Skutečný a ideální manažer z pohledu nadřízeného

Skutečný a ideální manažer z pohledu nadřízeného				
Kompetence	Úroveň skutečného stavu		Úroveň ideálního stavu	
	Číselné/slovní vyjádření		Číselné/slovní vyjádření	
Iniciativa	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
orientace na odbornost	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Orientace na zákazníka	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Organizační schopnosti	3	dobrá	6	velmi vysoká
Odpovědnost	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Rozhodování a řešení problémů	3	dobrá	5	vysoká
Ochota brát na sebe riziko	4	velmi dobrá	5	vysoká
Samostatnost a výkonnost	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Sociální citlivost a empatie	4	velmi dobrá	5	vysoká
Komunikační dovednosti	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Týmové dovednosti	4	velmi dobrá	5	vysoká
Vedení lidí	3	dobrá	6	velmi vysoká
Motivace	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Efektivní prezentace	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Asertivita	4	velmi dobrá	5	vysoká
Orientace na změnu	4	velmi dobrá	5	vysoká
Schopnost učit se	3	dobrá	5	vysoká

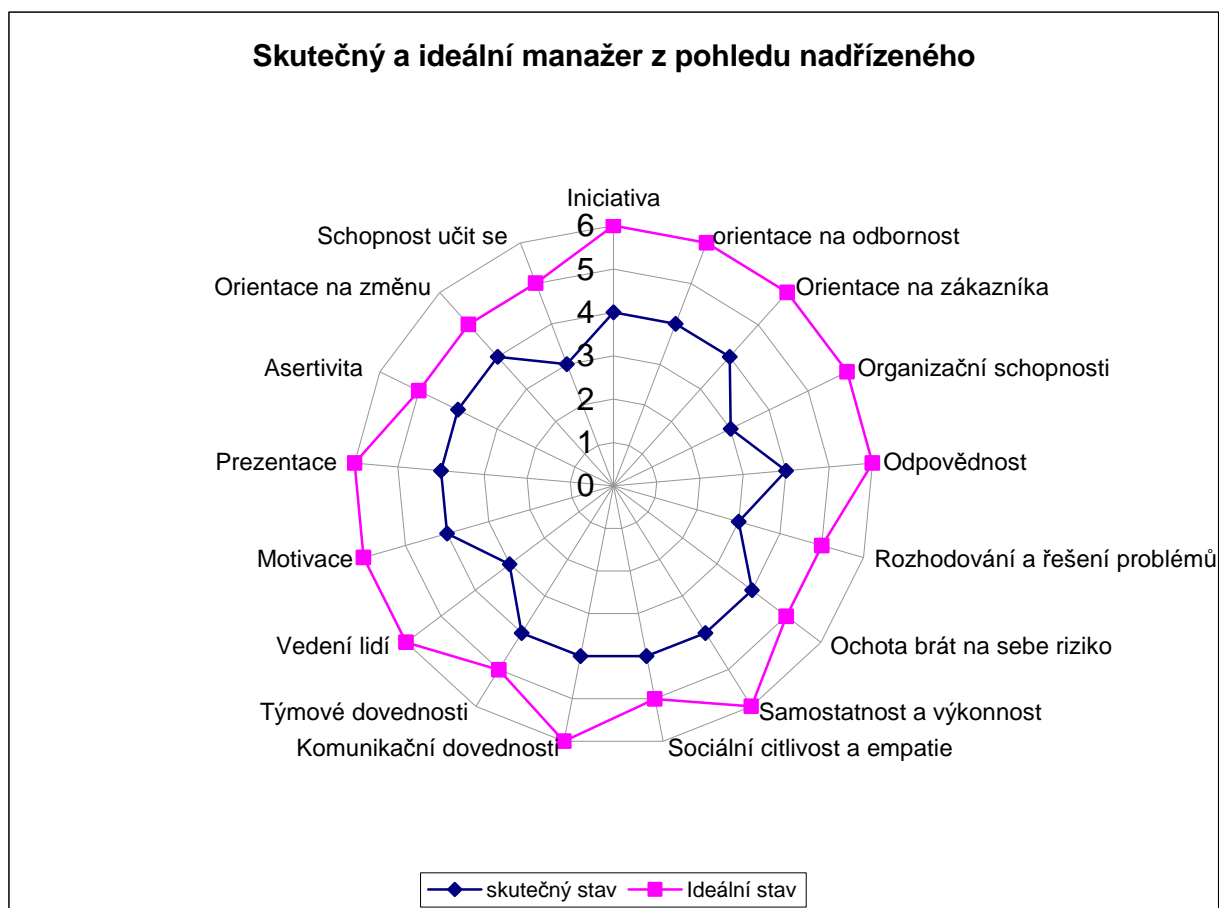
Tabulka č. 9.2: Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice	
velmi nízká	1
nízká	2
dobrá	3
velmi dobrá	4
vysoká	5
velmi vysoká	6

Z výsledků šetření vyplývá, že skutečná úroveň klíčových kompetencí je nižší (v některých případech i o 3 stupně) než ideální stav kompetencí. Jak velké jsou rozdíly mezi skutečností

a ideálním stavem názorně ukazuje graf č. 9.1.

Graf č. 9.1: Skutečný a ideální manažer z pohledu nadřízeného



Nadřízený vybírá své zaměstnance, motivuje a řídí, proto jeho představa o ideálním stavu je z tohoto pohledu nejdůležitější. Nadřízený zpravidla vybírá své zaměstnance podle toho, který se blíží jeho představě o ideálním stavu či má potenciál tohoto stavu docílit. Názor nadřízeného bude rozhodující pro návrhové řešení této práce.

9.2 Výsledek šetření u skupiny respondentů z řad hodnocených

Hlavní skupina respondentů byla tvořena hodnocenými manažery, kteří představují hlavní aktéry výzkumu.

9.2.1 Délka praxe v řídicí (manažerské) funkci

Z otázky „ Kolik let zastáváte řídicí (manažerskou) funkci?“ vyplynulo, že průměrná výše se pohybuje kolem 8 let manažerské praxe.

Je nutné ovšem poznamenat že největší manažerské zkušenosti co do počtu odpracované praxe na pozici manažera je manažer s odpracovanými 31 lety, na druhou stranu nejméně odpracováno na pozici manažera má manažer, který funkci zastává teprve 9 měsíců. Ostatní se pohybují v rozmezí 2 až 13 let praxe.

9.2.2 Může se manažer naučit vše jen výkonem své funkce?

V praxi jsem se setkala s dvěmi rozdílnými názory na manažerské vzdělávání: jedna skupina manažerů tvrdí, že to, co potřebují k výkonu své práce se naučí právě výkonem své funkce. Druhá skupina naopak další vzdělávání hodnotí jako velmi prospěšné, protože znalosti jim pomáhají při výkonu jejich funkce a na problémy, se kterými se denně setkávají se díky dalšímu vzdělávání dokáží podívat i z jiného úhlu pohledu.

Z tohoto důvodu mne zajímal názor manažerů a položila jsem jim následující otázku: „Může se manažer naučit vše jen výkonem své funkce?“

Odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny v tabulce č. 9.3

Tabulka č. 9.3: Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce?

Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování vzdělávacích kurzů)?	četnost
Ano	0
Ano, ale s kurzy je to snadnější a rychlejší	4
Ne, pouhým výkonem své práce se nenaučím vše, co potřebuji	7

Šetření ukázalo, že 7 manažerů se domnívá, že pouhým výkonem se nenaučí vše, co potřebují k výkonu své funkce. 4 manažerů považuje kurzy za rychlejší cestu k získání potřebných znalostí a dovedností pro výkon své funkce.

Z odpovědí je tedy zřejmé, že obě skupiny jsou nakloněni k dalšímu vzdělávání.

Považuji za pozitivní, že žádný manažer nesdílí názor, že vše co potřebuje se naučí jen výkonem své práce.

9.2.3 Zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy

Již z předchozí kapitoly lze odhadnout výsledek další otázky, zda má manažer zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy. Odpovědi na otázku uvádím v tabulce č. 9.4.

Tabulka č. 9.4: Zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy

Mám zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy?	četnost
ano	11
ne	0

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že mají zájem o další vzdělávání či rozvojové programy.

9.2.4 Účast na rozvojových programech

Dále mne zajímalo kolika rozvojových programů se manažeři za poslední rok zúčastnili. Manažer, který vykonává svou funkci nejdéle se těchto rozvojových programů pro své kolegy aktivně zúčastňuje jako lektor.

Další dotazovaný uvedl, že se za poslední rok účastnil kolem 10 rozvojových programů, důležité je však poznamenat, že svou praxi vykonává již 13 let.

Rozvojových programů se za poslední roků zúčastnilo pouze 5 manažerů včetně výše uvedených.

Zbylá skupina uvedla, že se za poslední rok žádného rozvojového či vzdělávacího programu nezúčastnila (mimo jazykových kurzů a programů hodnocení zaměstnanců).

Z pohledu délky praxe tato skupina zastává funkci kratší dobu max. 6 let.

Důvodem, proč manažeři, kteří jsou ve funkci krátkou dobu se příliš vzdělávacích programů neúčastní může být jejich pracovní nasazení, kdy se s funkcí sžívají a řeší nové problémy, které souvisí s výkonem funkce a které z pohledu priorit jsou mnohem důležitější. Dalším důvodem může být také fakt, že jsou kratší dobu po ukončení studia a tedy znalosti a dovednosti mohou čerpat ze školy. Důvodem může být také nízká motivace k účasti na těchto programech.

9.2.5 Bariéry rozvoje v oblasti vzdělávání

Z dotazníku při odpovědi na otázku: „Uveďte 3 faktory, které Vám brání podle Vás v dalším rozvoji“ vyplynulo následující:

Tabulka č. 9.5: Bariéry rozvoje

Uveďte 3 faktory, které Vám v dalším rozvoji (vzdělávání):	četnost
časové vytížení	6
omezená nabídka kurzů	4
jiné povinnosti	2
nesystematičnost vzdělávání v oblasti rozvojových programů	2
přílišná obecnost vzdělávání	1
kolize termínů kurzů a povinností	1

Nejvíce manažerů (6 osob) uvedlo jako hlavní překážku nedostatek plynoucí z pracovního vytížení. Dalším nejvíce zmiňovaným faktorem byla omezená nabídka kurzů, manažeři např. uvedli, že postrádají v nabídce kurzů, které předkládá personální oddělení nabídku kurzů zaměřené na psychologii a pedagogiku. Mezi další bariéry rozvoje byly označeny plnění jiných povinností a taky nesystematičnost vzdělávání v oblasti rozvojových programů.

Z výše uvedených bariér je zřejmé, že jsou jak na straně manažera (časové vytížení, jiné povinnosti), tak na straně zaměstnavatele (nabídka kurzů, nesystematičnost vzdělávacích programů).

Je nasnadě, se zamyslet nad bariérou nejvíce uváděnou a to je nedostatek času, který může také pramenit z nedostatku motivace k dalšímu vzdělávání či lenosti.

9.2.6 Analýza schopností

Cílem další části šetření bylo hodnocení úrovně jednotlivých schopností, manažer hodnotil své schopnosti a také hodnotil ve stejných schopnostech kolegu, šlo o to zjistit, jak vidí manažer sebe a jak vidí konkrétního kolegu na stejné manažerské pozici.

Schopnosti jsou sestaveny tak, aby každá ze schopností patřila ke klíčovým kompetencím stanovené v posuzovaném kompetenčním modelu. Při hodnocení tak manažeri nebyli ovlivněni obecnějším charakterem kompetencí, ale hodnotili tak jednotlivé schopnosti.

Detailní hodnocení včetně grafického znárodnění četnosti jednotlivých schopností uvádím v příloze č. 6

Hodnocení schopností uvádí tabulka č. 9.6.

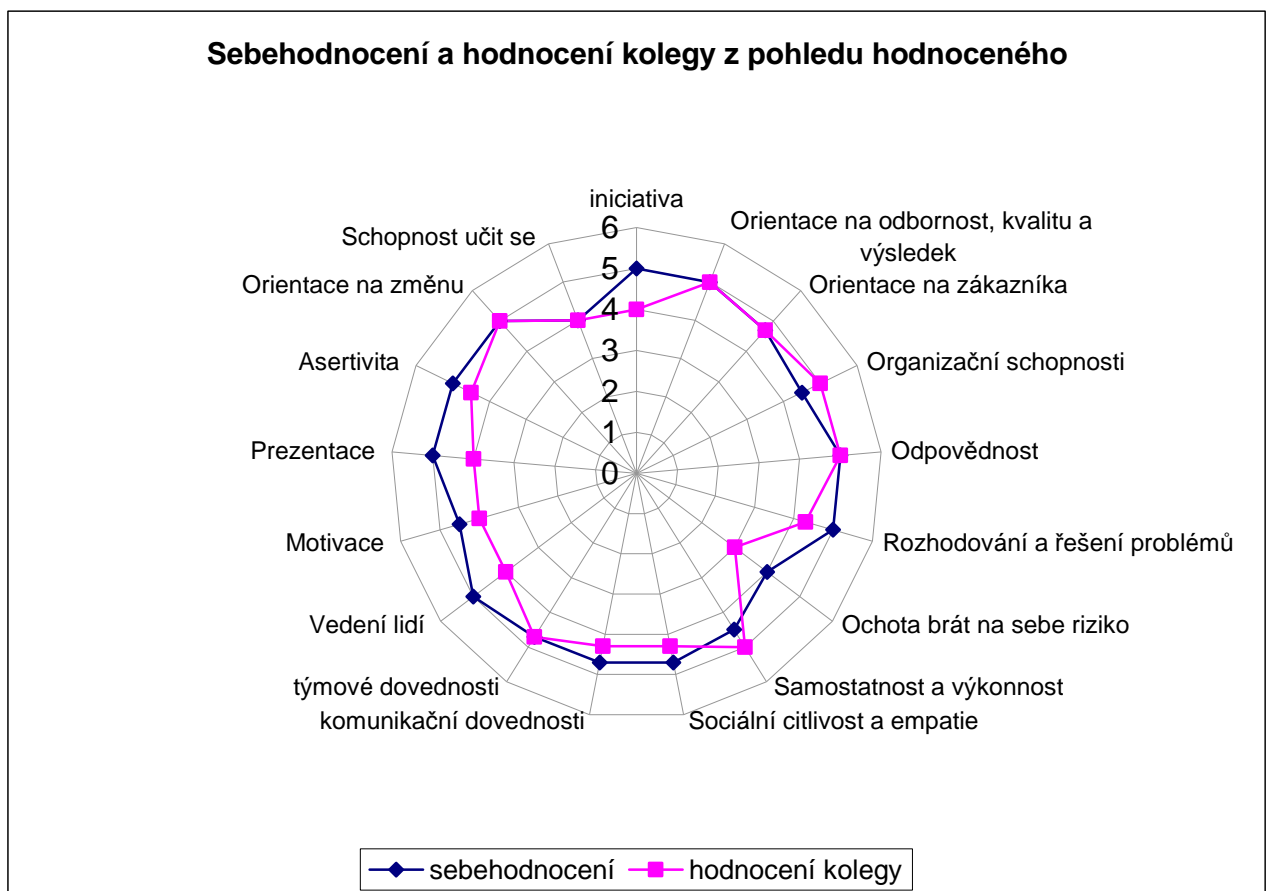
Tabulka č. 9.6: Hodnocení schopností

Sebehodnocení a hodnocení kolegy			
<i>Schopnosti</i>	<i>Sebehodnocení</i> Číselné/ slovní vyjádření		<i>hodnocení kolegy</i> číselné/slovní vyjádření
Vyhledávat a vytvářet nové možnosti a příležitosti	5	vysoká	4 velmi dobrá
Snaha klást si náročné cíle, orientace na výsledek	5	vysoká	5 vysoká
Překračování hranic výkonu a riskovat	4	velmi dobrá	3 dobrá
Umět urovnávat konflikty	5	vysoká	4 velmi dobrá
Důraz na kvalitu práce a odbornost	5	vysoká	5 vysoká
Zvládat a přijmout změnu	5	vysoká	5 vysoká
Udržovat efektivní vztahy v rámci týmu	4	velmi dobrá	4 velmi dobrá
Soustavně hledat zlepšování efektivity a kvality práce	4	velmi dobrá	5 vysoká
Efektivní delegování	5	vysoká	5 vysoká
Naslouchat potřebám zákazníků, respektovat jejich zájmy	5	vysoká	5 vysoká
Budovat vztahy se zákazníky	5	vysoká	5 vysoká
Schopnost argumentace	5	vysoká	5 vysoká
Poskytovat přidanou hodnoty zákazníkovi	4	velmi dobrá	4 velmi dobrá
Vyhledávání příležitosti k osobnímu rozvoji, zdokonalování a prohlubování znalostí a dovedností	3	dobrá	3 dobrá
Schopnost analýzy	5	vysoká	5 vysoká
Schopnost řešit konflikty a problémy	5	vysoká	4 velmi dobrá
Vnímat neverbální signály	5	vysoká	4 velmi dobrá
Přijímání odpovědnosti, schopnost zpětné vazby	5	vysoká	5 vysoká
Jasně a jednoznačně vyjadřování	4	velmi dobrá	5 vysoká
Umět naslouchat	5	vysoká	4 velmi dobrá
Poskytovat zpětnou vazbu	5	vysoká	3 dobrá
Vnímání potřeb jiných, ochota reagovat	4	velmi dobrá	4 velmi dobrá
Předcházení konfliktům	5	vysoká	4 velmi dobrá
Tvůrčí jednání, nadhled, spontánnost	4	velmi dobrá	5 vysoká
Vytváří a udržuje korektní vztahy	5	vysoká	5 vysoká
Sledovat cíle	5	vysoká	5 vysoká
Přinášet představy	4	velmi dobrá	5 vysoká
Respektovat mínění druhých	5	vysoká	4 velmi dobrá
Umět nadchnout tým pro společný cíl, podpora v rozvoji a výkonu	5	vysoká	4 velmi dobrá
Poskytnutí konstruktivní zpětné vazby	5	vysoká	4 velmi dobrá
Prezentovat myšlenky, názory	5	vysoká	4 velmi dobrá
Schopnost prosadit se	5	vysoká	4 velmi dobrá
Důsledné plánování, vytyčení cílů	5	vysoká	5 vysoká
Aktivní aplikace nově získaných poznatků do pracovního procesu	5	vysoká	5 vysoká
Aktivně řešit problémy	5	vysoká	5 vysoká

Jednotlivé schopnosti jsem poté zařadila dle přílohy č.7 ke klíčovým kompetencím a stanovila průměrnou hodnotu, tak abych mohla posuzovat úroveň kompetencí z pohledu všech skupin respondentů.

Graf. č. 9.2 znázorňuje, jak vidí manažer sebe a jak vidí kolegu při posuzování klíčových kompetencí.

Graf č. 9.2: Sebehodnocení a hodnocení kolegy z pohledu hodnoceného



Obecně lze říci, že manažer kolegu považuje za méně kompetentního v oblasti dotazovaných kompetencí. Toto logicky pramení z toho, že manažer si vybral kolegu, který dle jeho názoru má horší úroveň kompetencí. U některých kompetencí (např. organizační schopnosti a samostatnost a výkonnost) hodnocení manažerů považují kolegu za zkušenějšího.

9.2.7 Ideální úroveň klíčových kompetencí

V poslední části šetření mne zajímala představa o ideálním stavu manažera na pozici hodnocených. Detailní přehled o četnosti jednotlivých hodnotících stupňů z pohledu ideálních klíčových kompetencí uvádím v příloze č. 8.

Souhrnný výsledek šetření ukazuje tabulka č. 9.7:

Tabulka č. 9.7: Ideální manažer z pohledu hodnoceného

Ideální manažer z pohledu hodnoceného	
<i>Kompetence</i>	<i>Ideální stav úroveň Číselné/slovní vyjádření</i>
Iniciativa	5 vysoká
orientace na odbornost	6 velmi vysoká
Orientace na zákazníka	6 velmi vysoká
Organizační schopnosti	6 velmi vysoká
Odpovědnost	5 vysoká
Rozhodování a řešení problémů	5 vysoká
Ochota brát na sebe riziko	6 velmi vysoká
Samostatnost a výkonnost	5 vysoká
Sociální citlivost a empatie	5 vysoká
Komunikační dovednosti	6 velmi vysoká
Týmové dovednosti	6 velmi vysoká
Vedení lidí	6 velmi vysoká
Motivace	5 vysoká
Efektivní prezentace	5 vysoká
Asertivita	6 velmi dobrá
Orientace na změnu	5 vysoká
Schopnost učit se	6 velmi vysoká

Níže uvedený graf znázorňuje ideální situaci.

Graf č. 9.3: Ideální manažer z pohledu hodnoceného



9.3 Výsledek šetření u skupiny respondentů z řad podřízených

Skupina respondentů tvořena podřízenými hodnocených tedy obchodními referenty hodnotila úroveň klíčových schopností svých nadřízených z pohledu skutečného a ideálního stavu.

Detailně vyhodnocené jednotlivé kompetence uvádím v příloze č. 9.

Souhrnný přehled vyhodnoceného skutečného a ideálního stavu uvádím v tabulce č. 9.8.

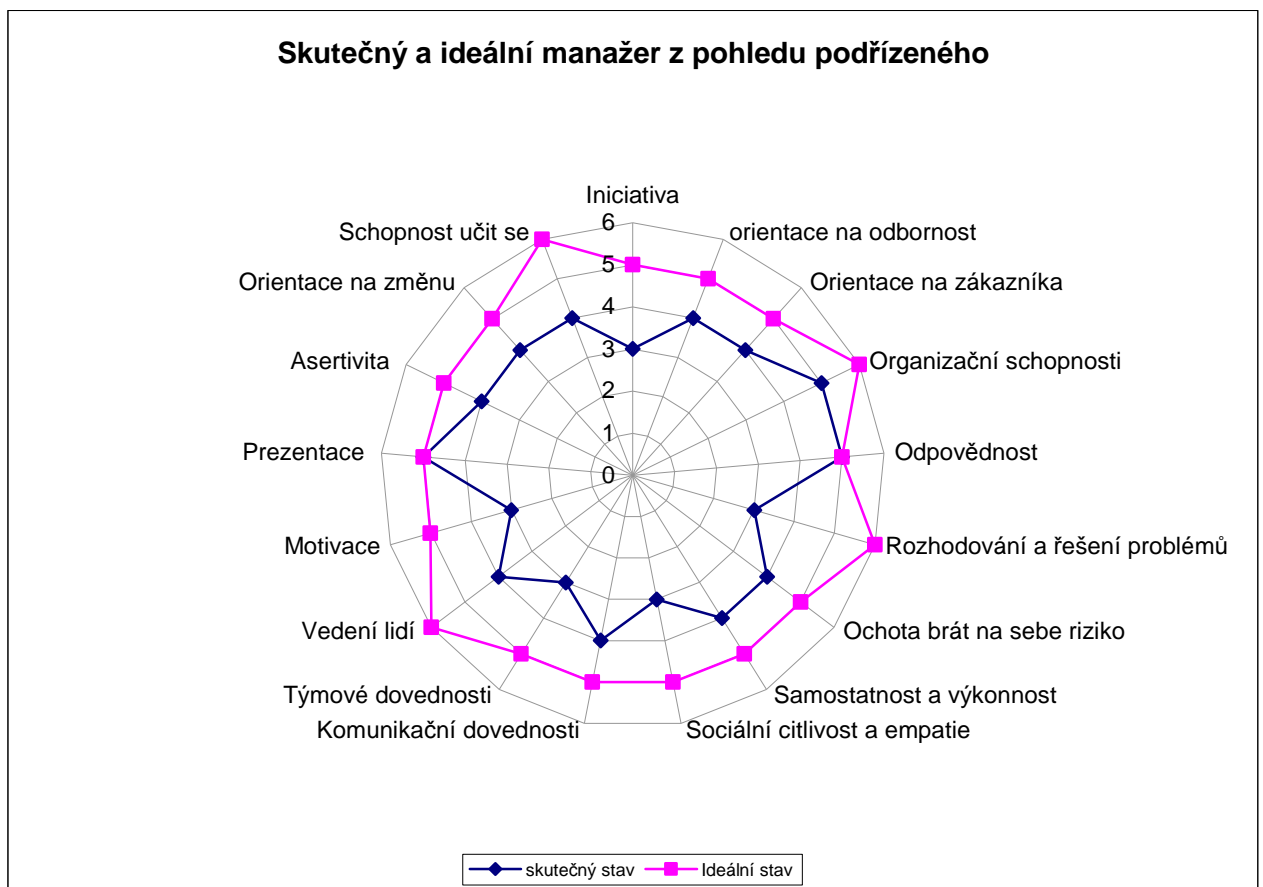
Tabulka č. 9.8: Skutečný a ideální manažer z pohledu podřízeného

Skutečný a ideální manažer z pohledu podřízeného				
Kompetence	Skutečný stav úroveň		Ideální stav úroveň	
		Číselné/slovní vyjádření		Číselné/slovní vyjádření
Iniciativa	3	dobrá	5	vysoká
orientace na odbornost kvalitu a výsledek	4	velmi dobrá	5	vysoká
Orientace na zákazníka	4	velmi dobrá	5	vysoká
Organizační schopnosti	5	vysoká	6	velmi vysoká
Odpovědnost	5	vysoká	5	vysoká
Rozhodování a řešení problémů	3	dobrá	6	velmi vysoká
Ochota brát na sebe riziko	4	velmi dobrá	5	vysoká
Samostatnost a výkonnost	4	velmi dobrá	5	vysoká
Sociální citlivost a empatie	3	dobrá	5	vysoká
Komunikační dovednosti	4	velmi dobrá	5	vysoká
Týmové dovednosti	3	dobrá	5	vysoká
Vedení lidí	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká
Motivace	3	dobrá	5	vysoká
Efektivní prezentace	5	vysoká	5	vysoká
Asertivita	4	velmi dobrá	5	vysoká
Orientace na změnu	4	velmi dobrá	5	vysoká
Schopnost učit se	4	velmi dobrá	6	velmi vysoká

Hodnotící stupnice kompetencí je stejná jako u předchozích skupin respondentů (viz tabulka č. 9.2).

Z grafického znázornění (viz graf č. 9.4) šetření jsou zřejmé rozdíly mezi skutečným a ideálním stavem. Pouze ve dvou klíčových kompetencích (odpovědnost, prezentace) považují podřízení skutečný stav za ideální. U dalších kompetencí jsou zřejmé rozdíly. Nejhůře hodnocenou kompetencí je kompetence týkající se rozhodování a řešení problémů, kdy propad mezi skutečným a ideálním stavem je až o 3 stupně.

Graf č. 9.4: Skutečný a ideální manažer z pohledu podřízeného



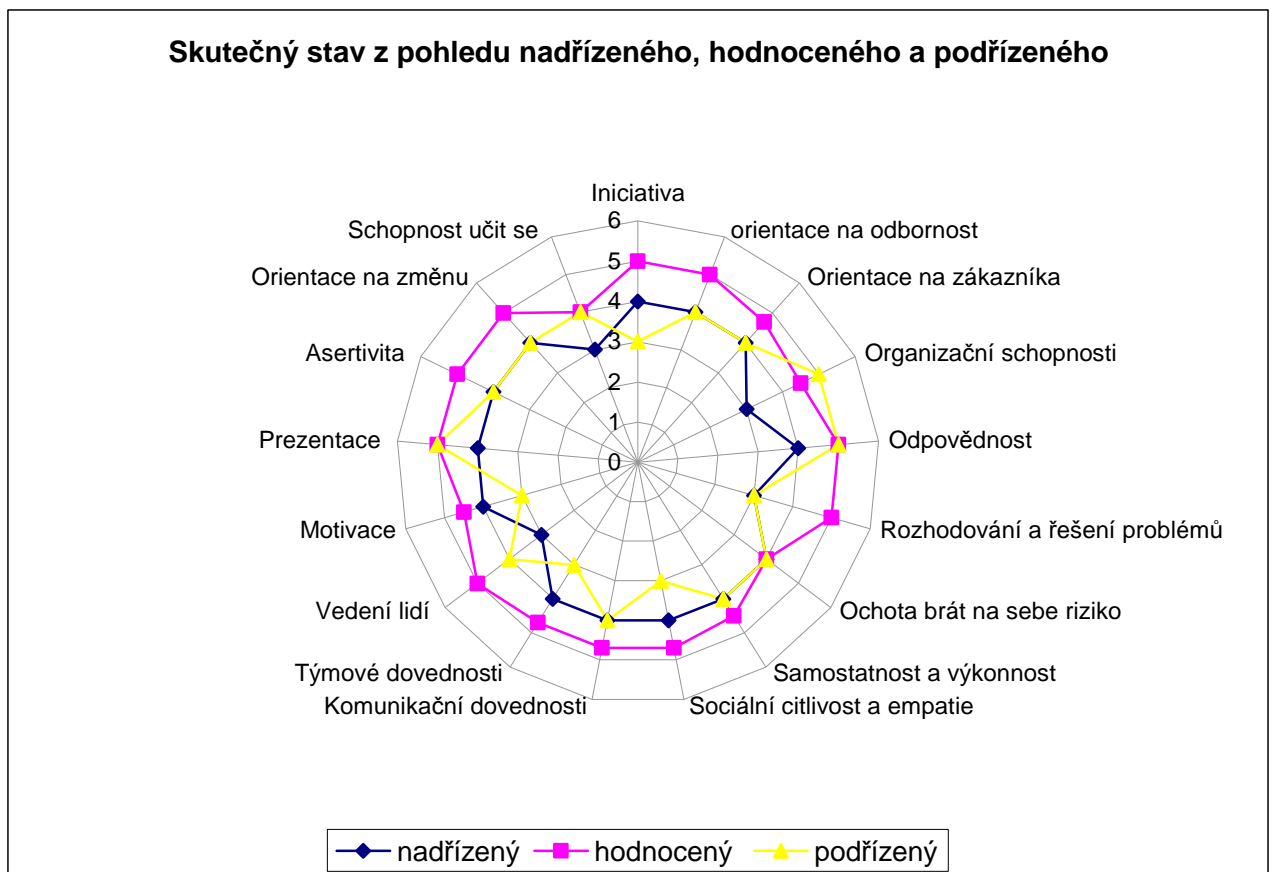
9.4 Shrnutí výsledků šetření

Výsledky šetření shrnuje graf č. 9.5 a graf č. 9.6.

Graf č. 9.5 ukazuje skutečný stav klíčových kompetencí z pohledu nadřízeného, hodnoceného a podřízeného.

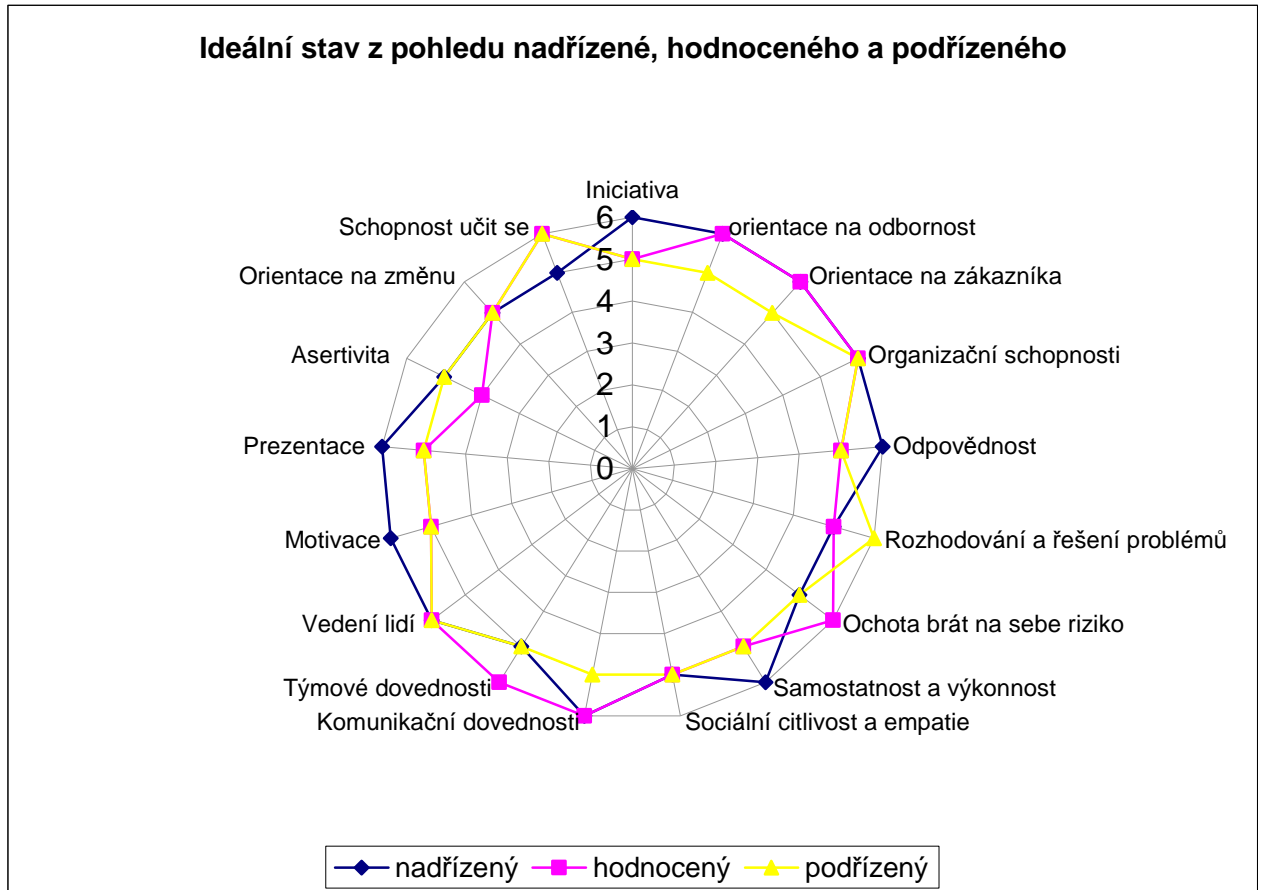
Z grafu jasně vyplývá, že nadřízený a podřízený jsou mnohem více kritičtí k hodnocení manažerů. Tato skutečnost může pramenit z toho, že manažer se ve svém sebehodnocení spíše v jednotlivých kompetencích nadhodnocoval.

Graf č. 9.5: Skutečný stav z pohledu nadřízeného, hodnoceného a podřízeného



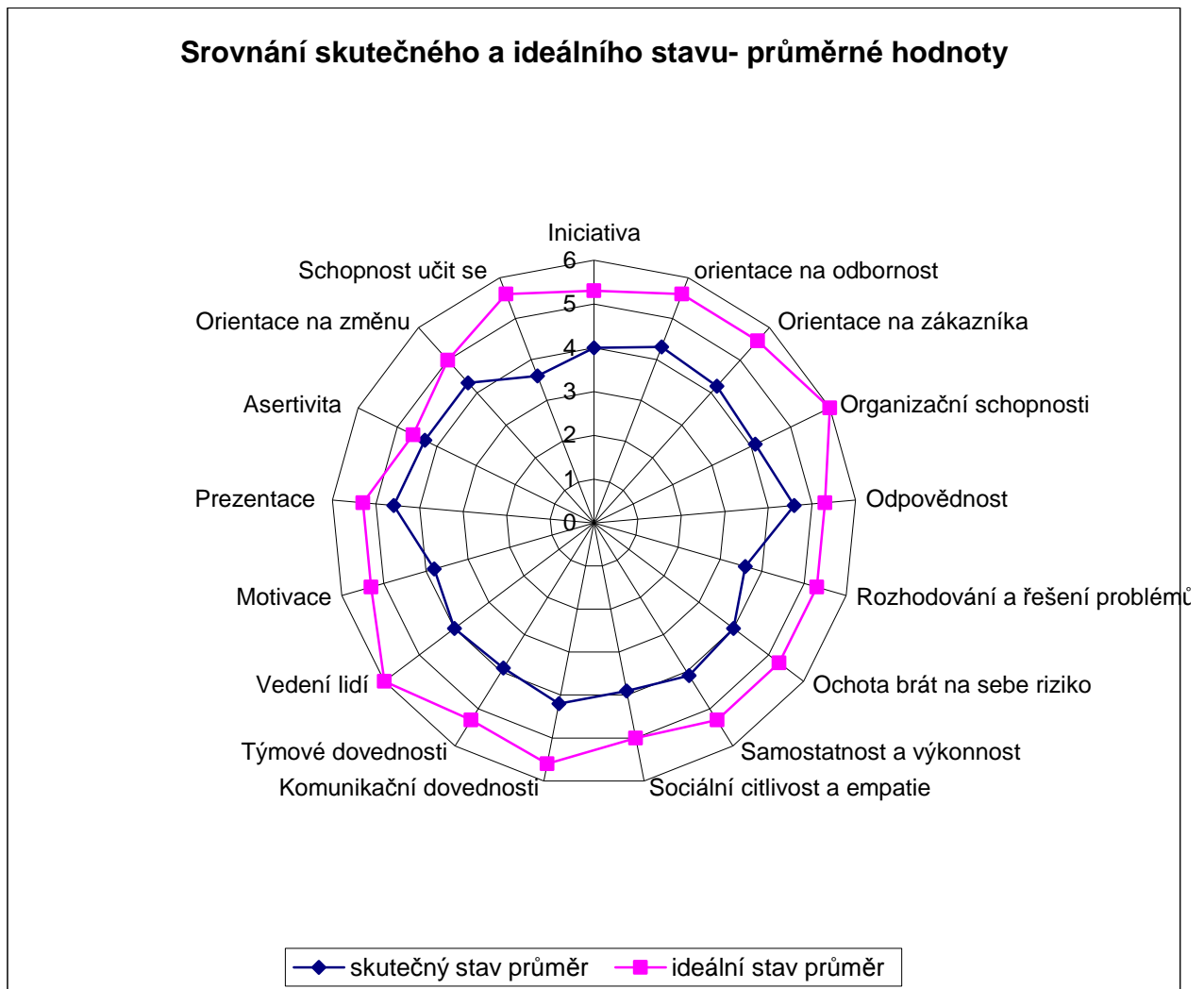
Níže uvedený graf ukazuje představu nadřízeného, hodnoceného a podřízeného o úrovni kompetencí ideálního manažera.

Graf č. 9.6: Ideální stav z pohledu nadřízeného, hodnoceného a podřízeného



Srovnáním skutečného a ideálního stavu jednotlivých kompetencí jsem získala rezervy v těchto oblastech a tedy prostor pro zlepšení úrovně kompetencí. Pro jednodušší interpretaci výsledků výzkumu jsem pro skutečný a ideální stav vypočítala průměrnou úroveň kompetencí. Interpretaci průměrných hodnot ukazuje názorně graf č. 9.7. Z grafu lze vyčíst rozdíly úrovně u jednotlivých kompetencí.

Graf č. 9.7: Srovnání skutečného a ideálního stavu na základě průměrných hodnot



V tabulce č. 9.9 uvádím seřazení kompetencí dle úrovně. Z výsledku jasně vyplývá, že největší propad mezi skutečným a ideálním stavem je zjištěn u kompetence vedení lidí a schopností učit se, 3. nejhůře hodnocenou kompetencí jsou organizační schopnosti, na 4. místě se umístila kompetence rozhodování a řešení problémů, 5. místo patří motivaci.

Tabulka č. 9.9: Pořadí kompetencí dle zjištěného rozdílu

kompetence/ uroveň	rozdíl mezi skutečným a ideálním stavem
Vedení lidí	2
Schopnost učit se	2
Organizační schopnosti	1,9
Rozhodování a řešení problémů	1,7
Motivace	1,5
Komunikační dovednosti	1,4
Týmové dovednosti	1,4
Orientace na zákazníka	1,4
Iniciativa	1,3
orientace na odbornost	1,3
Ochota brát na sebe riziko	1,3
Samostatnost a výkonnost	1,2
Sociální citlivost a empatie	1,1
Odpovědnost	0,7
Orientace na změnu	0,7
Prezentace	0,7
Asertivita	0,3

V návrhové části se budu detailně věnovat prvním čtyřem kompetencím, kde byl rozdíl nejvýraznější a nacházím zde velké rezervy, které představují oblast pro zlepšení.

Je nutné ovšem poznamenat, že firma by se měla zabývat vyhodnocením a návrhy zlepšení u všech kompetencí, které vykazují rezervy.

Vzhledem k tomu, že je to právě nadřízený, který určuje směr svých manažerů, musí být jejich názor považován za klíčový, hodnocení podřízeného je pak reflexí výzkumu a sebehodnocení pak dokresluje představu o stavu kompetencí.

Důležitým výsledkem analytické části je také pozitivní reakce týkající se zájmu manažera na dalším vzdělávání a rozvoji. Jedině pokud manažer se bude chtít vzdělávat je zde prostor pro rozvoj a tedy zefektivnění práce. Bohužel velký problém vidím v tom, že sice manažeři se chtějí vzdělávat a považují vzdělávání za nutné avšak se vzdělávacích programů příliš neúčastní a to hlavně z důvodu časové vytíženosti. Zde vidím prostor pro lepší motivaci manažerů.

10 ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERA

Cílem diplomové práce je zvýšit efektivitu práce manažera a jeho výkon prostřednictvím rozvoje těch klíčových kompetencí, které byly definovány na základě průzkumu jako klíčové kompetence s největšími rezervami rozvoje tzn.:

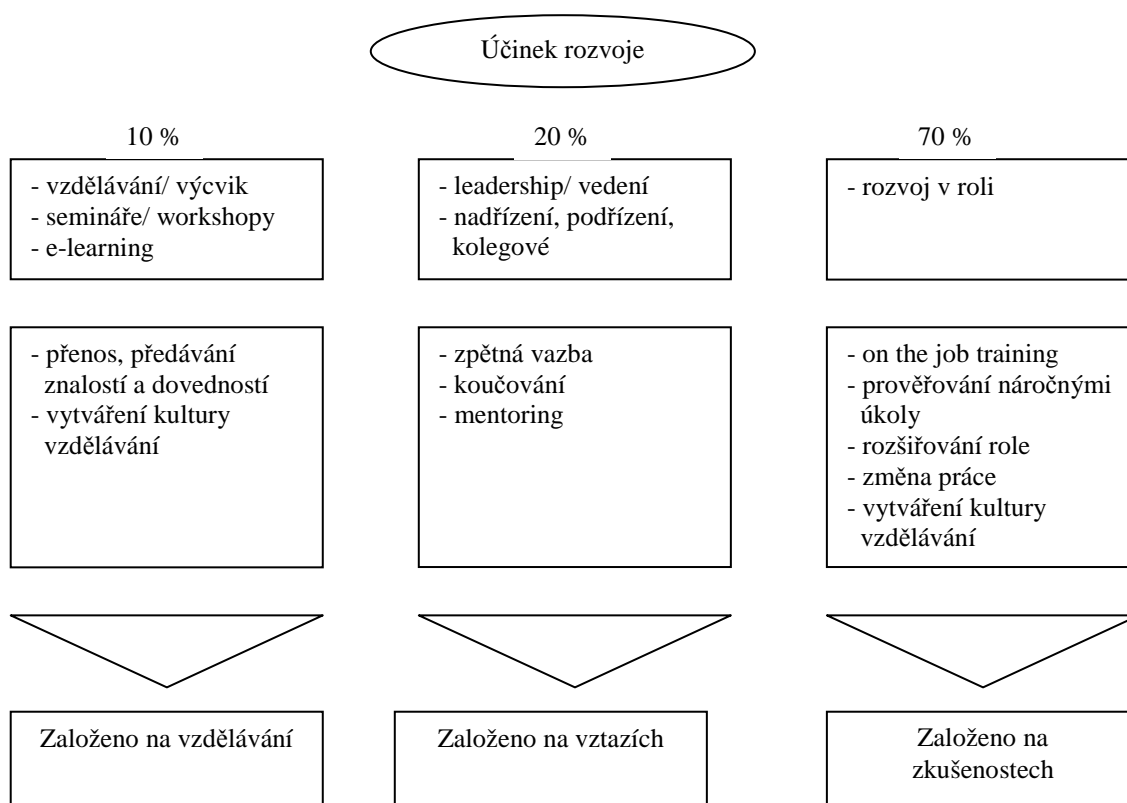
- vedení lidí
- schopnost učit se
- organizační schopnosti
- rozhodování a řešení problémů

Rozvoj osobnosti manažera se obvykle realizuje formálními i méně formálními metodami.

Metod a programů rozvoje osobnosti manažera je celá řada např. assesment centrum, development centrum, vzdělávání na pracovišti (on- the job training), e-learning, koučing, mentoring, interaktivní tréninky, outdoorové kurzy, sebevzdělávání atd.

Níže uvedený obrázek nám ukazuje, které metody rozvoje a učení se jsou nejúčinnější.

Obrázek č. 10.1: Účinek rozvoje jednotlivých metod vzdělávání



Zdroj: [4 , s. 474]

V současné ekonomické krizi firmy hledají úspory nákladů a dle mého názoru trend předražených kurzů nabízených externími firmami ustupuje do pozadí a přichází mnohem efektivnější a levnější model rozvoje manažerů a to vzdělávání uvnitř firmy: s pomocí zkušenějších kolegů, koučů a zejména vlastní sebevzdělávání. Za nejefektivnější metodu rozvoje osobnosti manažera považuji kombinace všech výše zmíněných přístupů.

S tímto systémem rozvoje se dostává do popředí také význam personálního oddělení (odboru lidských zdrojů) v podobě kouče a trenéra se zaměřením na rozvoj a vzdělání osobnosti.

Navrhuji rozvíjet osobnost manažere následujícími cestami:

1. Individuální sebevzdělávání
2. Interní vzdělávání
3. Externí vzdělávání

V dalších kapitolách se budu podrobněji věnovat organizaci rozvoje osobnosti prostřednictvím výše uvedených přístupů a zaměřím se zejména na ty rozvojové programy, které nutí manažery neustále přemýšlet, co mohou oni sami dělat lépe.

10.1 Interní vzdělávání

10.1.1 Koučování

Správné koučování je dle mého názoru velmi důležitou součástí rozvoje osobnosti manažera. Jednak sám manažer musí být dobrým koučem, aby své podřízené vedl tou správnou cestou a jednak manažer musí mít nad sebou dobrého kouče, který by manažera podporoval a doprovázel na cestě za stanovenými cíli.

Koučování je efektivní právě v tom, že zahrnuje a reflektuje na aktuální situaci a překážky a vede k jejich řešení a podněcuje k dalšímu osobnímu rozvoji.

Zásady správného a efektivního koučování jsem shrnula v učební pomůcce pro manažery „Manuál rozvoje kompetencí a schopností manažera“ (viz příloha č. 10).

Manažer koučováním získává:

- lepší připravenost na plnění náročných pracovních úkolů;
- lepší schopnosti v řízení a vedení týmů;
- nové způsoby myšlení, organizace práce;
- hlubší znalosti a dovednosti v oblasti managementu;
- rozvoj slabých míst v oblasti kompetencí a schopností;
- umění jednat a vyjednávat;
- schopnost a dovednost řešit problémy;
- zlepšení sebemotivace a sebeřízení;
- zlepšení týmové spolupráce a komunikace.

Jako osobu, která provádí koučování navrhuji **nadřazeného**, který provádí tzv. „**on the job coaching**“⁵ (koučování probíhá přímo při pracovním procesu) průběžně a dlouhodobě prostřednictvím zadaných úkolů, při řešení každodenních- operativních i dlouhodobých- strategických situací.

Pro zefektivnění procesu koučování a získání důležité zpětné vazby navrhuji využití také **externího kouče**, který bude koučovat dle následující struktury:

Individuální koučování jednotlivých manažerů:

- „on the job coaching“
- „koučovací lekce“ mimo reálné situace
- kombinace obou typů
- koučování malých skupin (2-3 manažeri)

Výhodou externího kouče je, že:

- posuzuje s nadhledem koučované i jejich pracovní prostředí;
- není emotivně vtažen do řešené problematiky a pracovních situací;
- není zatažen a ovlivněn vztahy na pracovišti;
- má možnost srovnávat s diametrálně odlišnými situacemi z jiných firem a tím pomoci koučovaným objevit možnosti, které by jej jinak nenapadly.

Navrhuji doplnit koučování prostřednictvím nadřazeného také o koučování externím koučem.

Dále navrhuji manažerům osvojit principy a zásady koučování do každodenního života dle „Manuálu rozvoje kompetencí a schopností manažera“ (viz příloha č. 10)

Pro zefektivnění koučování doporučuji manažerům absolvovat kurz koučování s využitím služeb externího kouče při „on the job coachingu“.

Cenové podmínky kurzu koučování s následným „on the job coaching“:

12 000,- Kč /osoba základní kurz + 2 000,- každý další den on the job coachingu.

Podrobnosti kurzu uvedám v kapitole 10.2.

⁵ on the job coaching- klíčování na pracovišti

10.1.2 Mentoring

Mentoring je podobný systém rozvoje jako koučování a vychází ze stejných principů. Rozdíl spočívá v tom, že celý proces mentoringu probíhá v méně direktivní rovině, protože mentor je považován spíše za zkušenějšího přítele, člověka, ve kterém má manažer důvěru, na nějž se může obrátit, který mu poradí, dokáže jej podržet a předat mu zkušenosti.

Dle mého názoru se manažer velmi efektivně rozvíjí v situacích, kdy se učí od jiných kolegů, vyměňuje si s nimi zkušenosti a tím mají možnost srovnávat sebe s ostatními kolegy.

Z tohoto důvodu hraje mentor velmi významnou roli při vzdělávání a rozvoji manažerů. Ve společnosti formální funkce mentora neexistuje. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že průměrná délka manažerské praxe je 8 let, ovšem s tím, že jeden manažer zastává funkci téměř 31 let, ostatní se pohybují v rozmezí od 9 měsíců do 12 let. Proto navrhuji, aby méně zkušené manažeri, kteří zastávají funkci krátkou dobu měli svého mentora, který jim bude radit, v ideálním případě, bych jako mentora doporučila manažera s nejdelší praxí.

Nesmíme, zde ovšem opomenout, že mentoring je založen na důvěře mezi manažerem a mentorem, proto výběr mentora musí být velmi pečlivý a spíše neformálního charakteru.

Vzhledem k faktu, že pozice mentora považuji za neformální a vychází spíše z přátelských vztahů zkušených kolegů ochotných poradit méně zkušeným kolegům, nelze jednoznačně vyčíslit finanční náročnost mentoringu.

10.2 Externí vzdělávání

Na trhu existuje celá řada firem, které poskytují vzdělávací a rozvojové programy.

Manažerské vzdělávací programy musí být organizovány jako dlouhodobější rozvojový proces trvající v řádu několika měsíců a který se skládá z řady programů, které se zaměřují na různé kompetence a schopnosti.

Při hledání možností externího vzdělávání jsem se zaměřila na programy rozvíjející kompetence a schopnosti manažera včetně následné zpětné vazby a vyhodnocení výsledků rozvoje osobnosti.

Při výběru vzdělávacích firem jsem si stanovila následující **kritéria výběru**:

- cenová dostupnost a event. možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU (možnost skupinové slevy apod.)
- flexibilní přístup vzdělávací firmy;
- struktura kurzu (vzdělávání spíše hrou než mluveným slovem s přehlceností informací);
- komplexnost programů a dlouhodobější charakter;
- realizace vyhodnocení výsledků a zpětné vazby.

Z nabídky kurzů na trhu jsem vybrala následující kurzy:

Možnost č. 1:

Název kurzu: Manažerské dovednosti

Obsah a cíl: Cílem je hlubší rozvoj znalostí a dovedností, které souvisí s výkonem funkce manažera ve firmě.

Kurz je rozdělen do několika modulů:

- Vedení týmu
- Komunikace
- Projektové řízení
- Personální řízení
- Osobnost a role manažera
- Timemanagement

- Zvládání stresu
- Vůdčovství (leadership)
- Rozhodování a řešení konfliktů

Délka programu: 1 rok (každý model trvá cca 2 dny)

Lektoři: externí firma ABC

Ukončení programu: certifikace (podmínkou je úspěšné ukončení formou testu a prezentace závěrečného projektu)

Cena programu: Odvíví se od počtu manažerů, kteří se programu účastní. Cca od 50 000,-/osoba (bez DPH). Možnost finančních prostředků z fondů EU.

Možnost č. 2:

Název kurzu: 7 návyků skutečně efektivních lidí

Obsah a cíl: Cílem je zvýšení efektivity a zkvalitnění vedení na osobní, mezilidské, týmové, manažerské a firemní úrovni.

Kurz pomáhá zvýšit důvěru, zlepšit týmovou spolupráci, sjednotit vizi a cíle týmu, účinnější řešení konfliktů, zlepšení výkonnosti týmu, zlepšit komunikaci, stimulovat k neustálému sebezdokonalování se, zvýšit schopnosti zvládat změnu.

Kurz rozvíjí následující návyky a předpoklady efektivity (zdroj):

- Být proaktivní
- Mít vlastní vizi a cíle
- Nejdůležitější je vždy na prvním místě
- Myslet způsobem „výhra-výhra“
- Snažit se nejdříve pochopit, potom být pochopeni
- Vytvářet synergie
- Zaměřit se na silné stránky

Délka programu: 4 dny

Lektoři: externí firma Franclin Covey

Ukončení programu: certifikace

Cena programu: 29 900,- Kč /osoba (bez DPH)

Možnost č. 3:

Název kurzu: Leadership- výjimeční lidé, výjimečné týmy, výjimečné výsledky

Obsah a cíl: Cílem je rozvoj vůdčích schopností, získání praktických dovedností, jak získat výjimečné výsledky, realizovat zpětnou vazbu.

Kurz se zabývá budováním důvěry a vlivu ostatních, týmová spolupráce, propojením práce týmu s finančním dopadem.

Délka programu: 4 denní (2+2 dny)

Lektoři: externí firma Franclín Covey

Ukončení programu: certifikace

Cena programu: 27 900,- Kč /osoba (bez DPH)

Možnost č. 4:

Název kurzu: Koučování

Obsah a cíl: Cílem je rozvoj a osvojení si podstaty techniky koučinku, mentorinku, trénink řešení konkrétních situací, konfrontace teorie s praxí,

Kurz se zabývá budováním důvěry a vlivu ostatních, týmová spolupráce, propojením práce týmu s finančním dopadem.

Délka programu: 2 denní s navazujícím „on the job coaching“ (každý další den 2 000,-)

Lektoři: externí firma Franclín Covey

Ukončení programu: certifikace

Cena programu: 12 000,-/osoba + každý další den on the job coaching 2 000,- Kč /osoba (bez DPH)

Možnost č. 5:

Název kurzu: Timemanagement

Obsah a cíl: Cílem je výkonnost a spokojenost. Program je zaměřený na efektivitu práce a hledání vlastního systému práce.

Kurz se zabývá chybami, které vedou ke stresovým situacím, stanovením osobních priorit, zavedení principů time managementu do pracovního procesu, plánováním, hledání časových rezerv.

Délka programu: 3 denní

Lektoři: externí firma A-Hra

Ukončení programu: certifikace

Cena programu: 16 000,- Kč /osoba (bez DPH)

Z přehledu vzdělávacích programů bych manažerům doporučila možnost č. 1- Manažerské dovednosti, který představuje komplexní rozvojový program pro manažery a je dlouhodobějšího charakteru a tedy má pro manažery dle mého názoru mnohem větší účinnost než rychlé 2 denní kurzy, které rozvíjí vždy pouze jednu kompetenci a nezaměřují se na problematiku komplexněji.

10.3 Individuální sebevzdělávání

V dotazníkovém šetření manažeři definovali překážky, které jim brání v účasti v rozvojových programech. Nejvíce uváděli jako překážku časové vytížení, další překážkou je také skutečnost, že vzdělávací programy neodráží příliš praxi a problémy, se kterými se manažeři setkávají v každodenním pracovním životě. Aby vzdělávání bylo pro manažery přijatelné musí být **časově přijatelné** a mít **vysokou přidanou hodnotu** pro manažery.

Hnací silou k individuálnímu sebevzdělávání manažera je jeho věčná nespokojenost, pokud je manažer sám se sebou spokojen ocitá se na šikmé ploše a přestává být dobrým manažerem. Z tohoto důvodu musí být rozvoj osobnosti a vzdělávání pro dobrého a úspěšného manažera celoživotní a nikdy nekončící proces.

Aby se manažeři chtěli vzdělávat musí být motivováni a angažováni (Podrobněji viz kapitola 10.4). Manažer ovšem musí nejdříve začít u sebe, tzn. musí změnit myšlení jehož základem je vlastní nalezení potřeby a touhy se vzdělávat.

Abych podpořila u manažerů systém sebevzdělávání navrhuji následující postup

[11, s. 265-347]:

- Pravidelné schůzky nadřízeného s týmem, minimálně 1x za 14 dní, délka schůzky cca 2 hod.

- Schůzky nadřizený povode metodou brainstormingu (zásady vedení brainstormingu viz příloha č. 10). Při těchto schůzkách všichni zúčastnění společně přemýšlí nad problémem, nad současnou situací a také, jakým způsobem danou situaci řešit. Zúčastnění vidí, že se problém netýká jen jediné osoby, vidí, že je to problém všech a tedy se učí tým, že pomáhají jeden druhému.
- Všechny diskutované myšlenky se musí spojovat s konkrétním jednáním-s prací, tím se zvyšuje angažovanost zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že manažeři uvedli v dotazníkovém šetření časovou vytíženost, odhaduji, že problém nastane s účastí na těchto schůzkách. Domnívám se ale, že je potřeba zaměstnance přinutit, aby si udělali čas. Schůzky musí být proto vedeny tak, že jejich výsledky a myšlenky budou mít vazbu na pracovní proces.

Tento systém pomáhá rozvíjet **angažovanost** každého člena týmu, což dle mého názoru představuje základ pro další rozvoj a sebevzdělávání.

Důležitou složkou *učení se a rozvoje manažerů je učení se z vlastních chyb*. Tyto zkušenosti a na jejich základě odvozené znalosti a dovednosti jsou lépe zapamatovatelné než zkušenosti a znalosti zprostředkované. K tomu aby ovšem manažer si vzal ze svého neúspěchu to dobré, musí být schopen dostatečné sebereflexe, jinak nenajde v situaci poučení.

10.4 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců k rozvoji a dalšímu vzdělávání je založena na velmi jednoduché myšlence: když zaměstnanci cítí, že výsledky učení pro ně budou prospěšné, budou se chtít učit a vzdělávat více. Vše se odvíjí od uspokojování osobních potřeb a cílů zaměstnanců, pokud zaměstnanec usiluje o kariérní postup, kde další vzdělávání a rozvoj je nutný a potřebný, bude se vzdělávat a rozvíjet.

Firma tedy musí naslouchat potřebám zaměstnancům a pochopit je. Poté je správně motivovat a jejich potřeby vzděláváním uspokojit (např. šance na získání lepší pozice, kariérní růst, zvýšení platového ohodnocení, benefity nefinančního charakteru atd.)

Základem úspěchu efektivní motivace je vytváření takového firemního prostředí, které podněcuje zaměstnance k osobnímu růstu. Firmy musí mít účel, pro nějž zaměstnanci budou ochotni se angažovat [11, s. 270-323]

„Člověk začíná růst, když se plně oddá něčemu, na čem mu opravdu záleží“ [11, s. 273]. Zaměstnanci musí nalézat ve vzdělávání uspokojení.

Motivační strategie:

- Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry- vzdělávací a rozvojové programy tzv. na míru potřebám zaměstnanců.
- Systém odměňování peněžního i nepeněžního charakteru (benefity zaměstnancům).

Pro zvýšení motivace k rozvoji manažerů navrhuji **cílovou odměnu** po splnění podmínek úspěšné realizace plánu osobního rozvoje ve výši 80 000,- pro každého manažera. Odměna bude manažerovi poskytnuta na další vzdělávání dle vlastního výběru.

V případě **nesplnění podmínek** úspěšné realizace plánu osobního rozvoje navrhuji, že se manažer bude spolupodílet na úhradě nákladů vzdělávacích programů ve výši až 50 % úhrady nákladů.

Tyto podmínky jsou samozřejmě známy zaměstnancům dříve a tedy je jen na jejich vlastní vůli, zda se budou rozvíjet a tyto podmínky budou akceptovat. Právně budou podmínky dalšího rozvoje manažera zakotveny ve **smlouvě o vzdělávání**, která je uzavřena mezi manažerem a zaměstnavatelem a je součástí plánu osobního rozvoje manažere.

10.5 Zpětná vazba- měření efektivity

Rozvoj kompetencí a schopností manažera je dlouhodobý, pozvolný a nekončící proces, cílový stav tedy nelze v současné době definovat.

Pro ověření účinnosti celého procesu vzdělávání navrhuji realizovat zpětnou vazbu metodou 360 °, tzn. hodnocení jednotlivých schopností manažera nadřízenými, podřízenými a kolegy.

Tento průzkum provádí řada vzdělávacích firem. Já navrhuji využít stejnou vzdělávací firmu, která bude poskytovat kompletní vzdělávací program z toho důvodu, že lze dosáhnout finanční úspory plynoucí z velkého rozsahu zakázky.

Zpětná vazba – následný průzkum

Název kurzu: Profil 360°-zpětná vazba

Obsah a cíl: Průzkum spočívá v tom, že manažer je hodnocen svým přímým nadřízeným, svými kolegy, svými podřízenými a sami sebou. Zpětná vazba je účinný nástroj osobního růstu a rozvoje- manažer zná hlubší pohled na svůj pracovní výkon a celkovou efektivitu a může tak opět definovat své rezervy a slabé stránky jako nové oblasti rozvoje

Průzkum provádí externí firma, sběr dat probíhá elektronicky.

Cena průzkumu: od 2900,- za zpracování průzkumu pro jednu osobu

Pomocí zpětné vazby lze vyhodnocovat výsledky rozvoje osobnosti, doporučuji provádět zpětnou vazbu po 1 roce vzdělávacích programů. Výsledky zpětné vazby se

porovnájí s cíli, které byly stanoveny na počátku vzdělávacích programů a určí se tak, zda program byl pro manažery přínosný či nikoli.

Výsledná efektivita vzdělávacích programů dle mého názoru nejde jednoznačně a hmatatelně určit a měřit (mimo porovnání výsledků zpětnou vazbou).

Jednoduše lze ovšem postavit efektivnost vzdělávání takto: firma investuje do svých zaměstnanců a očekává od nich návratnost investovaných peněz. Zaměstnanci se díky vzdělávání stávají více konkurenceschopní a tedy se takovým zaměstnancům daří i v obchodní činnosti tzn. daří se jim získat nové zákazníky a s nimi i zisk do firmy. Tento přírůstek nových tržeb lze již jednoduše a jednoznačně měřit a lze tedy odvodit efektivnost vzdělávání.

10.6 Výstup- plán osobního rozvoje

Manažerům doporučuji spolu se svým nadřízeným a personálním oddělením firmy vytvořit si *plán osobního rozvoje*.

Cílem plánu je definovat činnosti, které manažerovi zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu a pro event. další kariérní postup.

Níže uvádím návrh plánu osobního rozvoje klíčových kompetencí pro manažera jako vzorový příklad plánu rozvoje osobnosti, který vychází ze skutečností uvedených v této práci. Návrh plánu osobního rozvoje bude sloužit jako podklad pro vytvoření smlouvy o vzdělávání.

(Pozn. Jméno manažera je smyšlené).

Návrh plánu osobního rozvoje klíčových kompetencí pro manažera

<i>Jméno zaměstnanec:</i>	Ing. Jan Novák	<i>Název funkce:</i>	Vedoucí manažer
<i>Tarifní stupeň:</i>	4	<i>Útvar:</i>	Odchodní úsek

<i>Požadované kvalifikační předpoklady pro výkon funkce:</i>
<ul style="list-style-type: none">• vysokoškolské vzdělání• zkušenosti v oboru min. 3 roky• znalost min. 1 světového jazyka slovem i písmem (nejlépe ANJ, NJ, RJ)• znalost práce na PC (MS Office)• řidičský průkaz• obchodní znalosti a dovednosti
<i>Požadované kompetence pro výkon funkce:</i>
<ul style="list-style-type: none">• organizační schopnosti• komunikační dovednosti• týmová práce

- vedení lidí
- schopnost učit se, orientace na změnu
- iniciativa, kreativita
- řešení konfliktních situací

Identifikace a analýza potřeb rozvoje manažera:

- pravidelná hodnocení zaměstnance
- průzkum stavu klíčových kompetencí formou pohovorů, dotazníkového šetření
- efektivnější řízení pracovních postupů
- nové potřeby firmy (zavedení nových produktů)
- očekávaný přesun na jinou pozici
- analýzou současného stavu byly zjištěny slabiny a kritická místa v kompetencích a schopnostech manažera

Stanovení cílů rozvoje:

- zlepšení klíčových kompetencí a schopností:
 - vedení lidí,
 - schopnost učit se
 - organizační schopnosti, timemanagement
 - rozhodování a řešení problémů

Stanovení formy rozvoje manažera:

- **sebevzdělávání:**
 - zařazení pravidelných schůzek s týmem a nadřízeným s cílem zvýšit angažovanost jednotlivce (viz kapitola 10.3).
- **interní vzdělávání:**
 - on the job coaching prostřednictvím nadřízeného a také externího lektora
 - osvojení obecných zásad viz „Manuál rozvoje kompetencí a schopností manažera“.
 - součinnost mentora (zkušenějšího kolegy), který bude manažerovi radit a pomáhat jak v každodenním pracovním procesu tak i v oblastech rozvoje

a vzdělávání.

- **externí vzdělávání:**

- absolvování kurzu „Koučování“ s následným „on the job coaching“ v rozsahu celkem 2+ 4 dny náklady celkem 20 000,-/osoba).
- absolvování komplexního vzdělávacího programu „Manažerské dovednosti“ v rozsahu celkem 18 dnů. (náklady celkem 50 000,-/osoba).

Časový plán:

- manažer musí do 1 roku úspěšně absolvovat stanovené formy vzdělávání.

Podmínky absolvování:

- 75% účast na vzdělávacích programech (povolená absence 25%)
- ověření získaných znalostí úspěšným absolvováním testu či prezentace vlastního projektu, případové studie dle typu kurzu
- **úspěšné splnění:** Cílová odměna ve výši 50 000,- pro manažera. Odměna bude manažerovi poskytnuta na další vzdělávání dle vlastního výběru.
- **neúspěšné splnění:** spolupodílení manažera na úhradě nákladů vzdělávacích programů ve výši až 50 %.

Finanční náročnost:

- Externí kurzy:
 - koučink (20 000,-)
 - manažerské dovednosti (50 000,-)
 - zpětná vazba 360° (2 900,-)
 - **celkem 72 000,-**
- Interní a sebevzdělávání nelze jednoznačně odhadnout

Kontrolní systém:

- Kontrola bude probíhat pomocí metody zpětné vazby 360° 1x ročně kontrolu bude průběžně provádět nadřízený spolu s personálním oddělením a to bud

formálně (porady, zprávy, konzultace, případové studie apod.) nebo méně formální metodou vycházející z přirozeného pracovního procesu. Nadřízený manažerovi zadává náročnější úkoly, při jejichž plnění lze identifikovat posun rozvoje. Jak kouč tak mentor rozpoznají při pracovním procesu změnu v chování manažera

ZÁVĚR

Na počátku práce jsem si vytyčila za **cíl zvýšit efektivitu práce manažera** prostřednictvím rozvoje jeho klíčových kompetencí.

Provedla jsem analýzu současného stavu kompetencí a schopností manažera, data týkající se úrovně manažerů na konkrétní pracovní pozici jsem sbírala od tří skupin respondentů: nadřízený hodnoceného, samotní manažeři a podřízený hodnoceného.

Respondenti hodnotili, jak aktuální stav kompetencí, tak se také vyjadřovali ke své představě o ideálním stavu. Srovnáním skutečného a ideálního stavu jsem získala oblasti největších rezerv a tedy i prostoru pro zlepšení:

- vedení lidí;
- schopnost učit se;
- organizační schopnosti;
- rozhodování a řešení problémů.

V návrhové části práce jsem se zabývala možnostmi a formami rozvoje výše zmíněných kompetencí. V závěru jsem formulovala návrh konkrétního plánu osobního rozvoje manažera a vypracovala manuál rozvoje osobnosti manažera pro nejhůře hodnocené kompetence, sloužící jako učební pomůcka.

Úspěšným absolvováním všech kroků v navrhovaném plánu osobního rozvoje a především implementace získaných znalostí a dovedností do své manažerské praxe lze očekávat zvýšení efektivitu práce manažera.

V rozvoji klíčových kompetencí spočívá efektivita pracovního procesu a také konkurenceschopnost a budoucnost podniku, protože zaměstnanci představují klíč k úspěchu firmy.

Cíl práce, který jsem si stanovila, byl tímto dosažen.

Tato práce byla firmou XY přijata, výsledky práce poslouží jako zdroj cenných informací o úrovni kompetencí manažera. Návrhové řešení problémových oblastí včetně manuálu rozvoje osobnosti manažera bude dále rozpracováno a začleněno do systému vzdělávání ve firmě XY.

SEZNAM LITERATURY

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání: Grada Publishing, 2007. 880 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BELZ , H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, 1. vydání: Portál Praha, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [4] CAUNT, J. *Time management, jak hospodařit s časem*, 2. vydání: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1
- [5] CRAINER, S. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8
- [6] DRUCKER, P. F. *Řízení v době velkých změn*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 117 s. ISBN 80-85943-78-6
- [7] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. stol.* Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Manangement Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- [8] HARUNG, H. *Management nového tisíciletí*, Přel. J. Hvězda. 1. vyd. Praha: Ikar, 2004. 296 s. ISBN 80-249-0313-X
- [9] KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence-způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vydání: Grada Publishing, Praha, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

- [10] POKORNÝ, J. Předdiplomní seminář: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. 1.vydání. Brno. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3
- [11] SENGE, P. *Pátá disciplína*. 1.vyd. Praha: Management Přes, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1
- [12] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vydání: Professional publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- [13] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-884-3
- [14] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN-80-86419-35-5
- [15] OWEN, J. *Tří pilíře úspěšného manažera*. 1.vydání: Grada Publishing Praha, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3

Internetové zdroje:

- [16] *Automanažerské vzdělávání*. (online) 2009. (cit. 14.4. 2009). Dostupné na:
<http://files.ahra.webnode.cz/200000583-9b12e9d070/Automana%C5%BEersk%C3%A9%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD.pdf>
- [17] Konsolidovaná výroční zpráva a.s. Veletrhy Brno roku 2007 (online) 2008. (cit. 31.1.2009). Dostupné na: <http://www.bvv.cz/i2000/b-bvv.nsf/WWW-PKAY-4XTGFG-CZ?OpenView&SEL=WWW-PKAY-4XTGFG-CZ&LANG=CZ>

- [18] *Moderní formy vzdělávání.* (online) 2009. (cit. 20.4. 2009). Dostupné na:
http://files.ahra.webnode.cz/200000557-9b7949d6d0/M%C5%98_Modern%C3%AD%20formy%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_2005.pdf
- [19] *Proč investovat do vzdělání vlastních lidí - desatero dobrých důvodů.* (online) 2009. (cit. 20.4. 2009). Dostupné na: http://files.ahra.webnode.cz/200000585-5906e5a462/M%C5%98_Pro%C4%8D%20investovat%20do%20vzd%C4%9BI%C3%A1n%C3%AD_2003.pdf
- [20] SPIS: *Sdružení pro informační společnost. Manifest znalostní společnosti* (online) 2005. (cit. 31.1.2009).
Dostupný na <http://www.spis.cz/spis2/index.php?id=700>
- [21] *Vzdělávání pomocí interních lektorů.* (online) 2009. (cit. 10. 4. 2009). Dostupné na:
http://files.ahra.webnode.cz/200000555-b7572b94ae/M%C5%98_Vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20pomoc%C3%AD%20intern%C3%ADch%20lektor%C5%AF_2007.pdf
- [22] *Vyladění individuálního manažerského stylu.* (online) 2009. (cit. 20.4. 2009).
Dostupné na: http://files.ahra.webnode.cz/200000559-4ed2c50c7d/HR_forum_Vylad%C4%9Bn%C3%AD%20mana%C5%BEersk%C3%A9ho%20stylu_2004.pdf
- [23] *7 hříchů koučovaných.* (online) 2009. (cit. 10.4. 2009). Dostupné na:
http://files.ahra.webnode.cz/200000554-1520616f18/M%C5%98_7%20h%C5%99%C3%ADch%C5%AF_2007.pdf
- [24] *7 smrtelých hříchů firemního vzdělávání.* (online) 2009. (cit. 20.4. 2009).
Dostupné na: http://files.ahra.webnode.cz/200000556-4163d425d4/HR_Forum_7%20smrteln%C3%BDch%20h%C5%99%C3%ADch%C5%AF_2006.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1.1	Kontext společenských a manažerských změn podle Kuhnovy teorie vývoje vědy
Obrázek č. 4.1	Hierarchický model struktury kompetence
Obrázek č. 4.2	Struktura klíčových kompetencí
Obrázek č. 4.3	Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata
Obrázek č. 5.1	Organizační struktura firmy XY
Obrázek č. 10.1	Účinek rozvoje jednotlivých metod vzdělávání

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 5.1	Detailní struktura zaměstnanců
Graf č. 5.2	Stav zaměstnanců dle úseků
Graf č. 5.3	Vzdělání všech zaměstnanců
Graf č. 9.1	Skutečný a ideální manažer z pohledu nadřízeného
Graf č. 9.2	Sebehodnocení a hodnocení kolegy z pohledu hodnoceného
Graf č. 9.3	Ideální manažer z pohledu hodnoceného
Graf č. 9.4	Skutečný a ideální manažer z pohledu podřízeného
Graf č. 9.5	Skutečný stav z pohledu nadřízeného, hodnoceného a podřízeného
Graf č. 9.6	Ideální stav z pohledu nadřízeného, hodnoceného a podřízeného
Graf č. 9.7	Srovnání skutečného a ideálního stavu na základě průměrných hodnot

SEZNAM TABULEK

Tabulka č..3.1	Charakteristika chování manažerů ve stabilním a dynamickém prostředí
Tabulka č. 5.1	Počet stálých zaměstnanců k 31.12.2008
Tabulka č.5.2	Počet přechodných zaměstnanců k 31.12.2008
Tabulka č. 9.1	Skutečný a ideální manažer z pohledu nadřízeného
Tabulka č. 9.2	Hodnotící stupnice
Tabulka č. 9.3	Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce?
Tabulka č. 9.4	Zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy
Tabulka č. 9.5	Bariéry rozvoje
Tabulka č. 9.6	Hodnocení schopností
Tabulka č. 9.7	Ideální manažer z pohledu hodnoceného
Tabulka č. 9.8	Skutečný a ideální manažer z pohledu podřízeného
Tabulka č. 9.9	Pořadí kompetencí dle zjištěného rozdílu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Kompetenční model klíčových kompetencí firmy XY
Příloha č. 2	Dotazník pro ředitele obchodních skupin a obchodního náměstka generálního ředitele
Příloha č. 3	Dotazník pro vedoucí manažery
Příloha č. 4	Dotazník pro obchodní referenty
Příloha č. 5	Srovnání skutečného a ideálního stavu úrovně jednotlivých kompetencí z pohledu nadřízeného
Příloha č. 6	Hodnocení jednotlivých schopností z pohledu hodnoceného
Příloha č. 7	Kompetenční model- kompetence a jejich schopnosti
Příloha č. 8	Ideální stav jednotlivých klíčových kompetencí z pohledu hodnoceného
Příloha č. 9	Srovnání skutečného a ideálního stavu úrovně jednotlivých kompetencí z pohledu podřízeného
Příloha č.10	Manuál rozvoje klíčových kompetencí a schopností pro manažery

Kompetenční model klíčových kompetencí firmy XY

Iniciativa	<p>Je aktivní, sám / sama přichází s návrhy řešení. Projevuje samostatnost, vyhledává nové příležitosti a možnosti. Identifikuje problémy a navrhuje způsoby řešení. Rozpozná, co je třeba udělat a udělá to bez nutné výzvy. Nebojí se vstoupit do problémových situací. Využívá přiměřeného rizika. Obtížné úkoly a problémy přijímá jako výzvu. Rozpozná neúčinné postupy, navrhuje alternativní řešení.</p>
Orientace na odbornost, kvalitu a výsledek práce	<p>Klade důraz na výslednou kvalitu práce, nespokojí se s málem. Je svědomitý(á) a precizní, zadané úkoly vždy plní v daném čase a odpovídající kvalitě. Usiluje o kvalitu a efektivitu v každé oblasti své práce. Až samotný výsledek práce považuje za pracovní výkon. Cíleně zdokonaluje své odborné znalosti a dovednosti. Předjímá problémy a přijímá preventivní opatření.</p>
Orientace na zákazníka	<p>Dokáže úspěšně navazovat a budovat vztah se zákazníkem. Projevuje schopnost aktivního naslouchání, shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka. Zákazníkovi nabízí nejlepší možná řešení a služby, vychází vstříc, respektuje jeho potřeby. Užívá vhodného způsobu komunikace, je schopný měnit styly a přístupy v jednání se zákazníkem.</p>
Organizační schopnosti, rozhodování a řešení problémů	<p>Umí si naplánovat strategii tak, aby dosáhl(a) požadovaných výsledků. Udělá co je třeba, i když je postaven(a) před obtížná rozhodnutí. Projevuje schopnost řešit problémy a věcné konflikty. Za svá rozhodnutí a řešení problémů nese zodpovědnost. Efektivně organizuje svoji práci. Využívá zpětné vazby a vyhodnocení předchozích výsledků.</p>
Komunikační dovednosti	<p>Komunikuje jednoduchým stručným a konzistentním způsobem. Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. Je schopný(á) sdílet jasné, jednoznačné a pravdivé informace, zvyšuje transparentnost, bourá bariéry. Respektuje názory ostatních.</p>

<p>Sociální citlivost a empatie</p>	<p>Je vnímavý(á). Cítem pro lidi a situaci dokáže předcházet nedorozuměním a konfliktům. Využívá sociální citlivost pro vnitřní i vnější spolupráci. Jedná s každým čestně, důstojně a ohleduplně. Vzbuzuje důvěru, projevuje zájem o druhé, aktivně se ptá, naslouchá.</p>
<p>Týmové dovednosti</p>	<p>Podporuje spolupráci jako pracovní styl. Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých, využívá potenciálu celého týmu. Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu. Podílí se na budování vztahu v týmu. Aktivně se zapojuje do plánování práce týmu, spolupracuje na řešení problémů. Sdílí s ostatními nápady, znalosti.</p>
<p>Vedení lidí, motivace</p>	<p>Projevuje schopnost přesvědčit a ovlivnit druhé, má přirozenou autoritu. Užívá efektivně delegování pracovních úkolů, otevírá nové možnosti a příležitosti a dokáže pro ně získat ostatní. Akceptuje chyby druhých, uznává a oceňuje výkonnost. Podporuje ostatní v rozvoji a výkonu. Buduje talentované týmy, podporuje zájem a zaujetí lidí. Dokáže poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu.</p>
<p>Prezentace, asertivita</p>	<p>Dokáže zřetelně prezentovat své myšlenky a záměry. Přiměřeným způsobem dokáže prosadit vlastní názor a konstruktivní řešení. Využívá logické a přesvědčivé argumentace. Je přiměřeně sebevědomý(á) a sebejistý(á).</p>

Dotazník pro ředitele obchodních skupin a obchodního náměstka GŘ

Vážený pane řediteli,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je součástí výzkumu v rámci mé diplomové práce na téma „Rozvoj osobnosti manažera z hlediska manažerských kompetencí“. Cílem diplomové práce je zvýšení efektivity práce manažerů rozvojem slabých míst ve stanovených kompetencích.

Cílem dotazníku je zjistit Vaši představu ideálního manažera (VM v rámci OÚ) z pohledu jeho klíčových kompetencí. Vaše ideální představa bude poté srovnána s představou jednotlivých VM, kteří ve svém dotazníku budou hodnotit jak sami sebe, tak kolegy a také samozřejmě jejich představu ideálního stavu. Další srovnávanou skupinou bude náhodná skupina 30 obchodních referentů a jejich představa ideálního manažera z pohledu klíčových kompetencí.

Dotazník bude samozřejmě vyhodnocen jako anonymní a je určen nadřazeným VM v rámci organizační struktury, tedy ŘOS a ONGŘ.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete.

Veronika Marečková

Jaká je Vaše představa ideálního manažera z pohledu klíčových kompetencí pro pozici VM v rámci OÚ a jaké je Vaše hodnocení skutečného stavu ?

Poměrově ohodnoťte jednotlivé klíčové kompetence dle důležitosti:

(hodnotící škála úrovně kompetencí:

1- velmi nízká; 2- nízká; 3- dobrá; 4- velmi dobrá; 5- vysoká; 6- velmi vysoká)

Iniciativa											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Orientace na odbornost, kvalitu a výsledek											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Orientace na zákazníka											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Organizační schopnosti											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Odpovědnost											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Rozhodování a řešení problémů											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Ochota brát na sebe riziko											

Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Samostatnost a výkonnost											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Sociální citlivost a empatie											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Komunikační dovednosti											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Týmové dovednosti											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vedení lidí											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Motivace											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Prezentace											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Asertivita											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Orientace na změnu											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Schopnost učit se											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Ještě jednou Vám velice děkuji za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval.

Budete-li mít zájem, výsledky průzkumu Vám předložím.

*Vyplněný dotazník **zašlete prosím** na e-mail: vermar@email.cz*

Veronika Marečková, Podnikatelská fakulta VUT v Brně

Dotazník pro vedoucí manažery

Vážený pane, vážená paní,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, týkající se hodnocení klíčových kompetencí a možného dalšího rozvoje.

Tento dotazník je součástí výzkumu v rámci mé diplomové práce na téma „Rozvoj osobnosti manažera z hlediska manažerských kompetencí. Cílem práce je zvýšení efektivity práce manažerů rozvojem slabých míst ve stanovených kompetencích.

Dotazník je samozřejmě anonymní a je určen VMP v rámci OÚ.

Při vyplňování tohoto dotazníku vycházejte prosím jen ze svých osobních zkušeností a názorů

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete.

Veronika Marečková

Odpověď zaškrtněte, event. doplňte:

Kolik let zastáváte řídicí (manažerskou) funkci?

Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování vzdělávacích kurzů)

<input type="checkbox"/> Ano	
<input type="checkbox"/> Ano, ale s kurzy je to snadnější a rychlejší	
<input type="checkbox"/> Ne, pouhým výkonem své práce se nenaučím vše, co potřebuji	

Mám zájem o další vzdělávání, tréninkové či rozvojové programy

<input type="checkbox"/> Ano	
<input type="checkbox"/> Ne	

Kolik rozvojových programů jste se za poslední rok zúčastnil/-a (příp. uveďte jaké rozvojové programy)?

Uveďte 3 faktory, které Vám podle Vás brání v dalším rozvoji (vzdělávání):

Oznámkuje schopnosti z pohledu sebehodnocení a z pohledu hodnocení schopností kolegy na stejné pozici („jak vidím sebe a jak vidím kolegu“):

hodnotící škála úrovně kompetencí 1-6:

1- velmi nízká; 2- nízká; 3- dobrá; 4- velmi dobrá; 5- vysoká; 6- velmi vysoká)

SCHOPNOSTI	SEBEHODNOCENÍ	HODNOCENÍ KOLEGY
Vyhledávat a vytvářet nové možnosti a příležitosti		
Snaha klást si náročné cíle, orientace na výsledek		
Překračování hranic výkonu a riskovat		
Umět urovnávat konflikty		
Důraz na kvalitu práce a odbornost		
Zvládat a přijmout změnu		
Udržovat efektivní vztahy v rámci týmu		
Soustavně hledat zlepšování efektivitu a kvality práce		
Efektivní delegování		
Naslouchat potřebám zákazníků, respektovat jejich zájmy		
Budovat vztahy se zákazníky		
Schopnost argumentace		
Poskytovat přidanou hodnotu zákazníkovi		
Vyhledávání příležitosti k osobnímu rozvoji, zdokonalování a prohlubování znalostí a dovedností		
Schopnost analýzy		
Schopnost řešit konflikty a problémy		
Vnímat neverbální signály		
Přijímání odpovědnosti, schopnost zpětné vazby		
Jasně a jednoznačně vyjadřování		
Umět naslouchat		
Poskytovat zpětnou vazbu		
Vnímání potřeb jiných, ochota reagovat		
Předcházení konfliktům		
Tvůrčí jednání, nadhled, spontánnost		
Vytváří a udržuje korektní vztahy		
Sledovat cíle		
Přinášet představy		
Respektovat mínění druhých		
Umět nadchnout tým pro společný cíl, podpora v rozvoji a výkonu		
Poskytnutí konstruktivní zpětné vazby		
Prezentovat myšlenky, názory		
Schopnost prosadit se		
Důsledné plánování, vytyčení cílů		
Aktivní aplikace nově získaných poznatků do pracovního procesu		
Aktivně řešit problémy		

Jaká je Vaše představa ideálního manažera z pohledu klíčových kompetencí pro pozici VM v rámci OÚ ?

Poměrově ohodnořte jednotlivé klíčové kompetence dle důležitosti:

(hodnotící škála úrovně kompetencí:

1- velmi nízká; 2- nízká; 3- dobrá; 4- velmi dobrá; 5- vysoká; 6- velmi vysoká)

Iniciativa					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Orientace na odbornost, kvalitu a výsledek					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Orientace na zákazníka					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Organizační schopnosti					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Odpovědnost					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Rozhodování a řešení problémů					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Ochota brát na sebe riziko					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Samostatnost a výkonnost					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Sociální citlivost a empatie					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Komunikační dovednosti					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Týmové dovednosti					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6

Vedení lidí					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Motivace					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Prezentace					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Asertivita					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Orientace na změnu					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6
Schopnost učit se					
Ideální stav					
1	2	3	4	5	6

Ještě jednou Vám velice děkuji za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval.

Budete-li mít zájem, výsledky průzkumu Vám předložím.

*Vyplněný dotazník **zašlete prosím** na e-mail: vermar@email.cz*

Veronika Marečková

Podnikatelská fakulta VUT v Brně

Dotazník pro obchodní referenty

Vážený pane, vážená paní,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit Vaši představu ideálního manažera (VMP v rámci OÚ) z pohledu jeho klíčových kompetencí.
Tento dotazník je součástí výzkumu v rámci diplomové práce na téma „Rozvoj osobnosti manažera z hlediska manažerských kompetencí. Cílem práce je zvýšení efektivity práce manažerů rozvojem slabých míst ve stanovených kompetencích.
Dotazník je samozřejmě anonymní a je určen obchodním referentům v rámci OÚ.
Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete.

Veronika Marečková

Jaká je Vaše představa ideálního manažera z pohledu klíčových kompetencí pro pozici VM v rámci OÚ a jaká je Vaše představa o skutečném stavu ?

Poměrově ohodnoťte jednotlivé klíčové kompetence dle důležitosti:

(hodnotící škála úrovně kompetencí:

1- velmi nízká; 2- nízká; 3- dobrá; 4- velmi dobrá; 5- vysoká; 6- velmi vysoká)

Iniciativa											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Orientace na odbornost, kvalitu a výsledek											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Orientace na zákazníka											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Organizační schopnosti											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Odpovědnost											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Rozhodování a řešení problémů											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Ochota brát na sebe riziko											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Samostatnost a výkonnost											

Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Sociální citlivost a empatie											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Komunikační dovednosti											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Týmové dovednosti											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vedení lidí											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Motivace											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Prezentace											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Asertivita											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Orientace na změnu											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Schopnost učit se											
Skutečný stav						Ideální stav					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Ještě jednou Vám velice děkuji za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval.

Budete-li mít zájem, výsledky průzkumu Vám předložím.

*Vyplněný dotazník **zašlete prosím** na e-mail: vermar@email.cz*

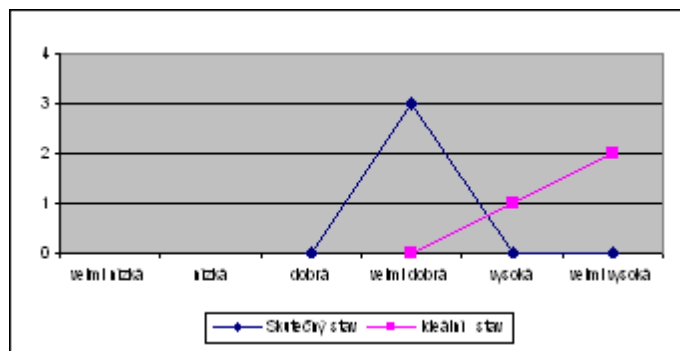
Veronika Marečková

Podnikatelská fakulta VUT v Brně

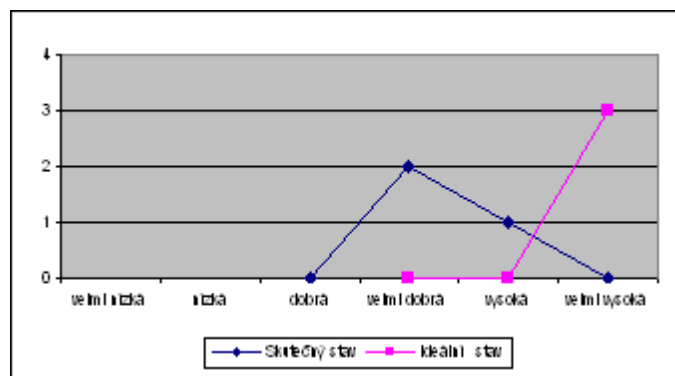
Příloha č. 5

Srovnání skutečného a ideálního stavu úrovně jednotlivých kompetencí z pohledu nadřízeného

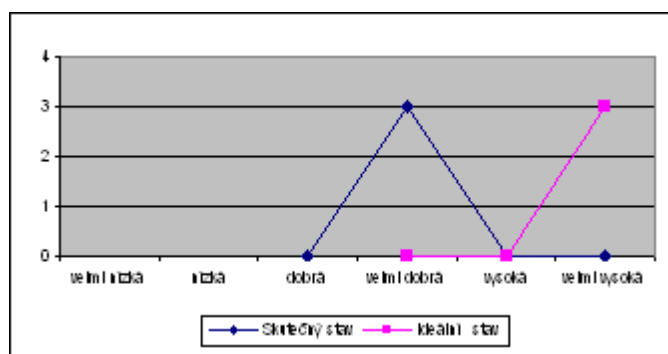
INICIATIVA		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	0
vysoká	0	1
velmi vysoká	0	2
celkem četnost	3	3



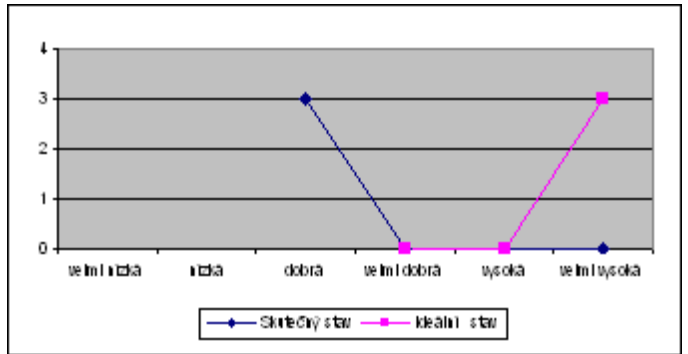
ORIENTACE NA ODBORNOST, KVALITU A VÝSLEDEK		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	2	0
vysoká	1	0
velmi vysoká	0	3
celkem četnost	3	3



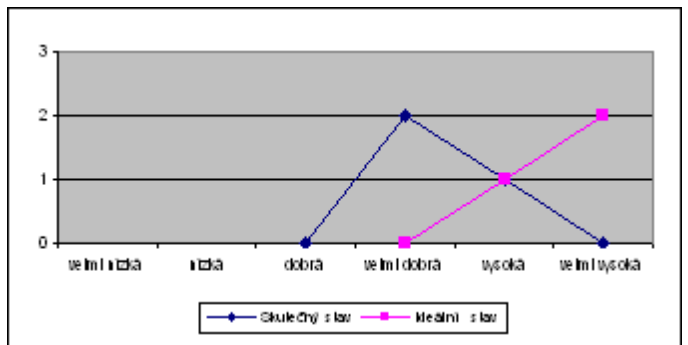
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	0
vysoká	0	0
velmi vysoká	0	3
celkem četnost	3	3



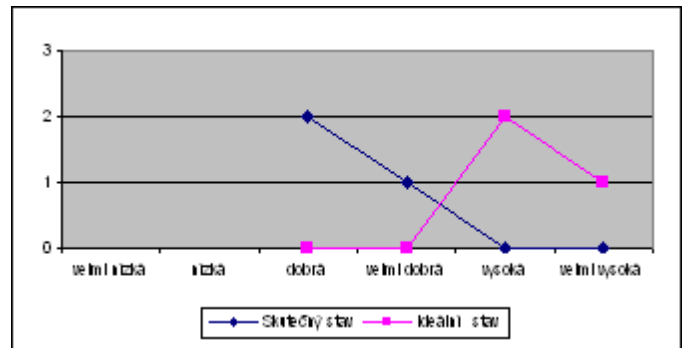
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	
velmi dobrá	0	0
vysoká	0	0
velmi vysoká	0	3
celkem četnost	3	3



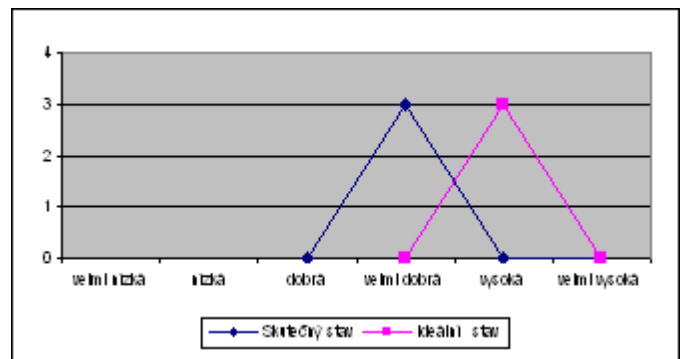
ODPOVĚDNOST		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	2	0
vysoká	1	1
velmi vysoká	0	2
celkem četnost	3	3



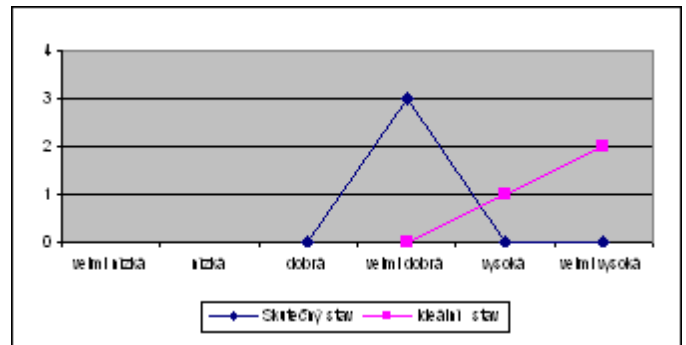
ROZHODOVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	0
velmi dobrá	1	0
vysoká	0	2
velmi vysoká	0	1
celkem četnost	3	3



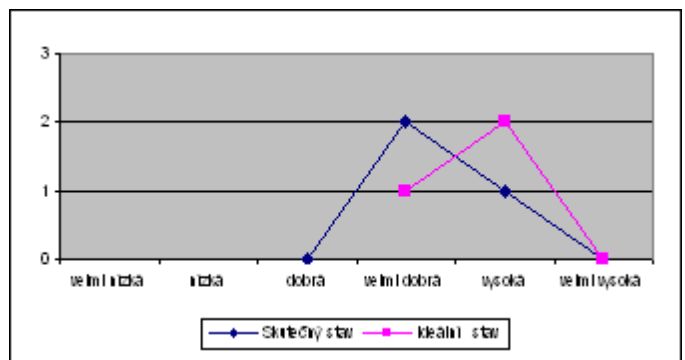
OCHOTA BRÁT NA SEBE RIZIKO		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	0
vysoká	0	3
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	3	3



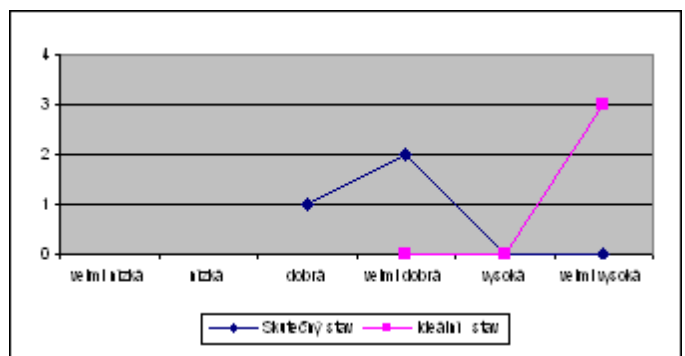
SAMOSTATNOST A VÝKONNOST		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	0
vysoká	0	1
velmi vysoká	0	2
celkem četnost	3	3



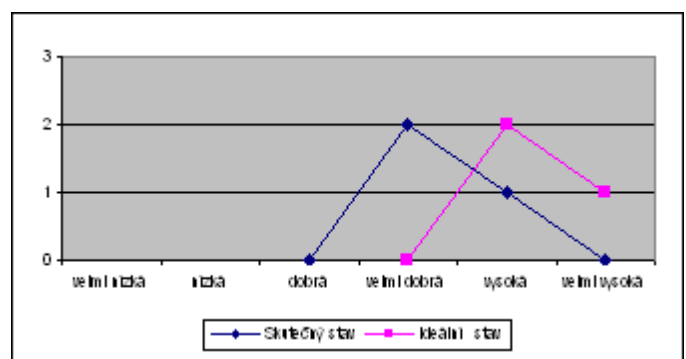
SOCIÁLNÍ CITLIVOST A EMPATIE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	2	1
vysoká	1	2
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	3	3



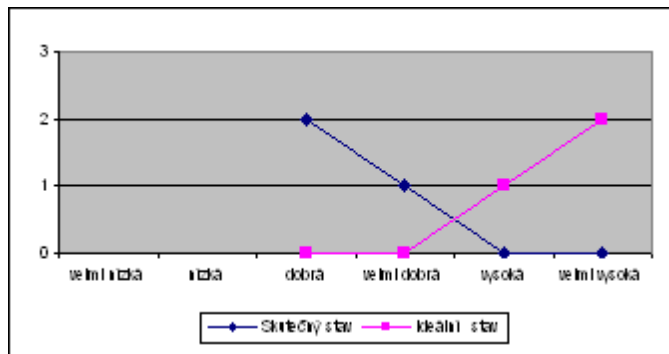
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	
velmi dobrá	2	0
vysoká	0	0
velmi vysoká	0	3
celkem četnost	3	3



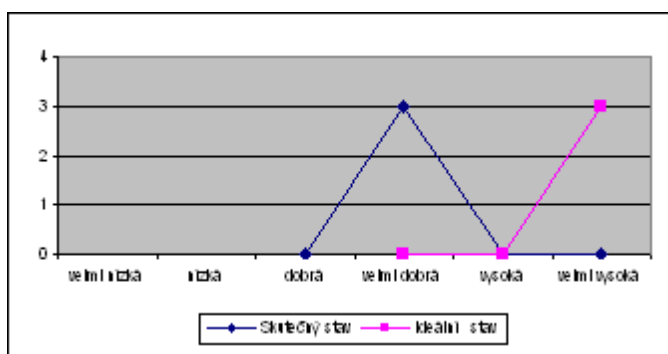
TÝMOVÉ DOVEDNOSTI		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	2	0
vysoká	1	2
velmi vysoká	0	1
celkem četnost	3	3



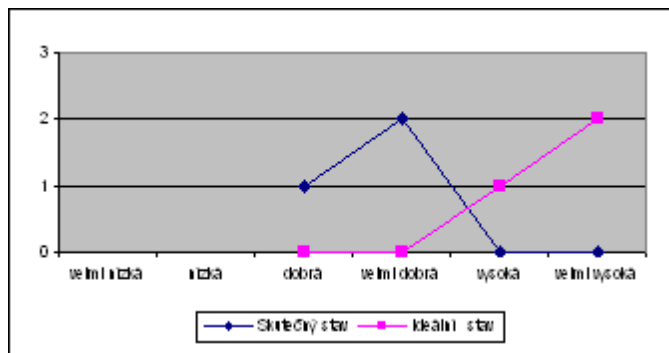
VEDENÍ LIDÍ		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	0
velmi dobrá	1	0
vysoká	0	1
velmi vysoká	0	2
celkem četnost	3	3



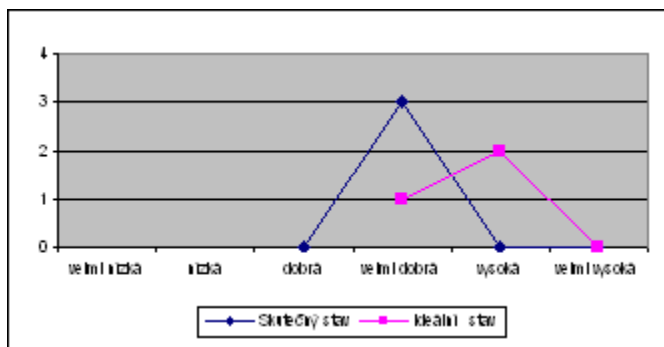
MOTIVACE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	0
vysoká	0	0
velmi vysoká	0	3
celkem četnost	3	3



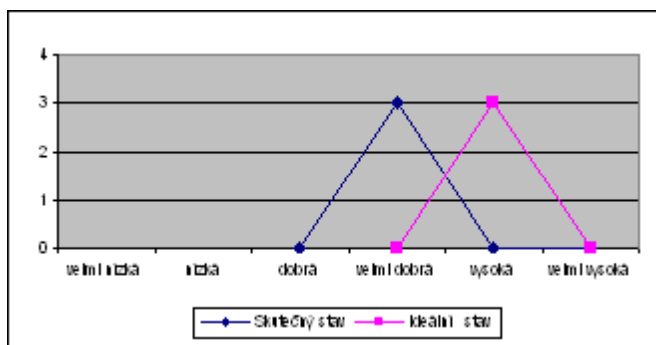
PREZENTACE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	0
velmi dobrá	2	0
vysoká	0	1
velmi vysoká	0	2
celkem četnost	3	3



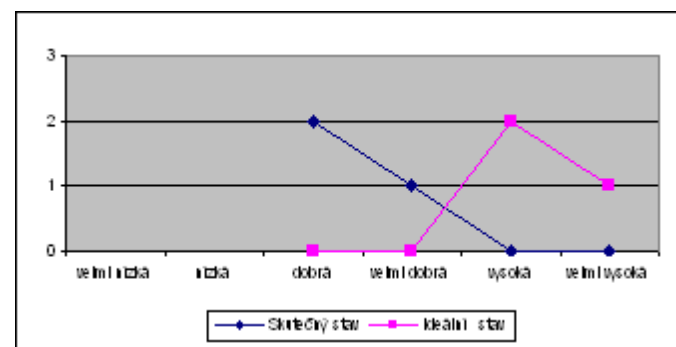
ASERTIVITA		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	1
vysoká	0	2
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	3	3



ORIENTACE NA ZMĚNU		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	0
vysoká	0	3
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	3	3



SCHOPNOST UČIT SE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	0
velmi dobrá	1	0
vysoká	0	2
velmi vysoká	0	1
celkem četnost	3	3

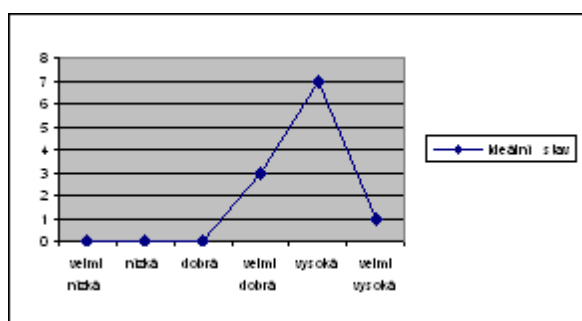


Kompetenční model- kompetence a schopnosti

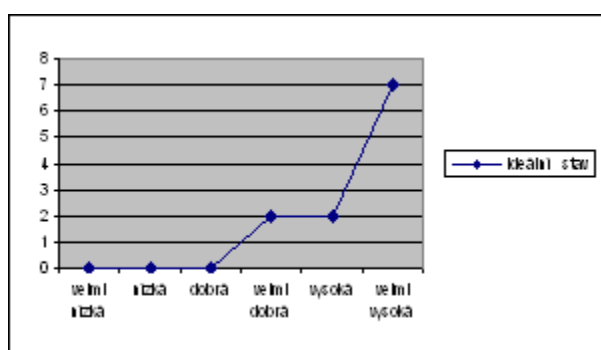
Kompetence	Schopnost
Iniciativa	Vyhledávat a vytvářet nové možnosti a příležitosti
Orientace na odbornost, kvalitu a výsledek	Snaha klást si náročné cíle, orientace na výsledek Důraz na kvalitu práce a odbornost
Orientace na zákazníka	Naslouchat potřebám zákazníků, respektovat jejich zájmy Budovat vztahy se zákazníky Poskytovat přidanou hodnotu zákazníkovi
Organizační schopnosti	Tvůrčí jednání, nadhled, spontánnost Důsledné plánování, vytyčení cílů
Odpovědnost	Přijímání odpovědnosti, schopnost zpětné vazby
Rozhodování a řešení problémů	Umět urovnávat konflikty Schopnost analýzy Schopnost řešit konflikty a problémy
Ochota brát na sebe riziko	Překračování hranic výkonu a riskovat
Samostatnost a výkonnost	Soustavně hledat zlepšování efektivity a kvality práce Aktivně řešit problémy
Sociální citlivost a empatie	Vnímání potřeb jiných, ochota reagovat Předcházení konfliktům Vytváří a udržuje korektní vztahy
komunikační dovednosti	Vnímat neverbální signály Jasně a jednoznačně vyjadřování Umět naslouchat
Týmové dovednosti	Sledovat cíle Přinášet představy Respektovat mínění druhých
Vedení lidí	Efektivní delegování Poskytovat zpětnou vazbu Poskytnutí konstruktivní zpětné vazby
Motivace	Udržovat efektivní vztahy v rámci týmu Umět nadchnout tým pro společný cíl, podpora v rozvoji a výkonu
Efektivní prezentace	Prezentovat myšlenky, názory
Asertivita	Schopnost argumentace Schopnost prosadit se
Orientace na změnu	Zvládat a přijmout změnu
Schopnost učit se	Vyhledávání příležitosti k osobnímu rozvoji, zdokonalování a prohlubování znalostí a dovedností Aktivní aplikace nově získaných poznatků do pracovního procesu

Ideální stav jednotlivých klíčových kompetencí z pohledu hodnoceného

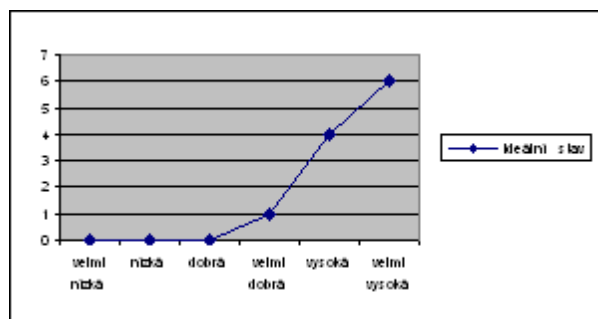
INICIATIVA	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	3
vysoká	7
velmi vysoká	1
celkem četnost	11



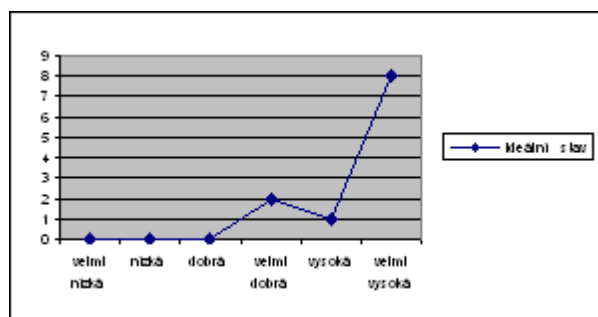
ORIENTACE NA ODBORNOST, KVALITU A VÝSLEDEK	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	2
vysoká	2
velmi vysoká	7
celkem četnost	11



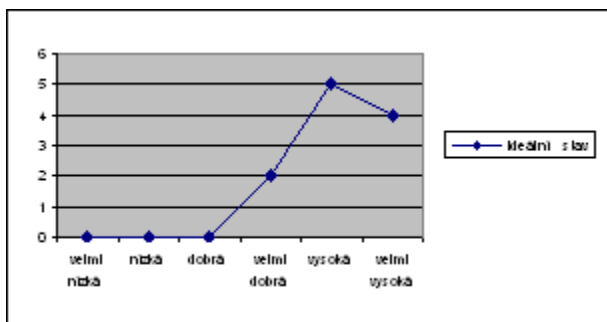
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	1
vysoká	4
velmi vysoká	6
celkem četnost	11



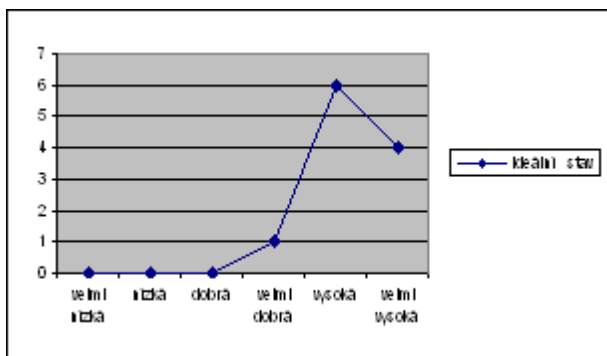
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	2
vysoká	1
velmi vysoká	8
celkem četnost	11



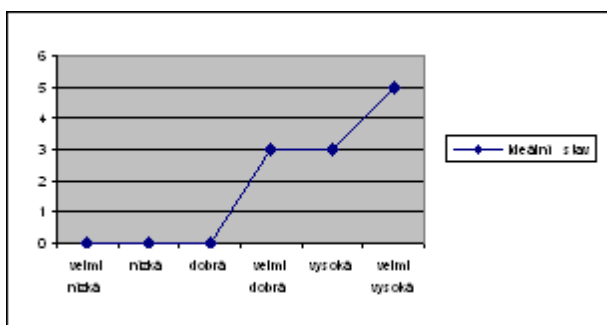
ODPOVĚDNOST	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	2
vysoká	5
velmi vysoká	4
celkem četnost	11



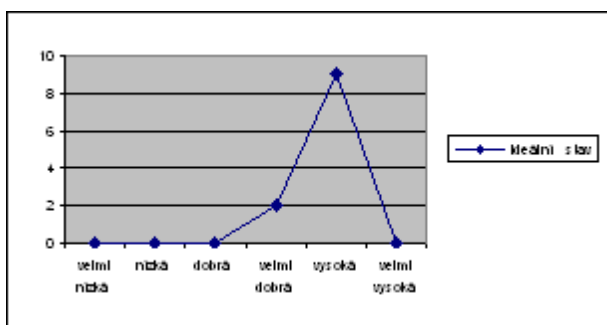
ROZHODOVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	1
vysoká	6
velmi vysoká	4
celkem četnost	11



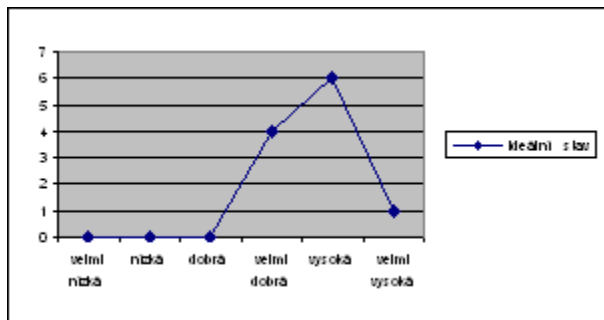
OCHOTA BRÁT NA SEBE RIZIKO	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	3
vysoká	3
velmi vysoká	5
celkem četnost	11



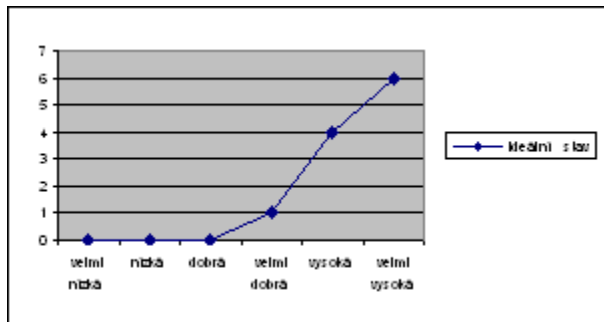
SAMOSTATNOST A VÝKONNOST	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	2
vysoká	9
velmi vysoká	0
celkem četnost	11



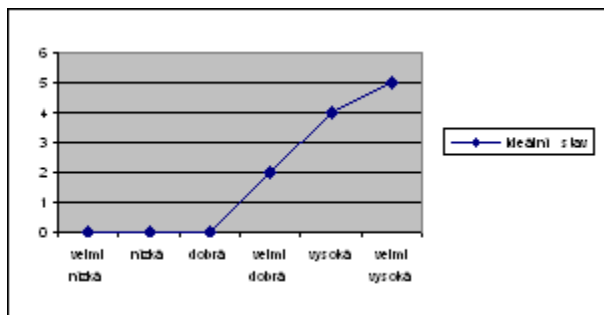
SOCIÁLNÍ CITLIVOST A EMPATIE	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	4
vysoká	6
velmi vysoká	1
celkem četnost	11



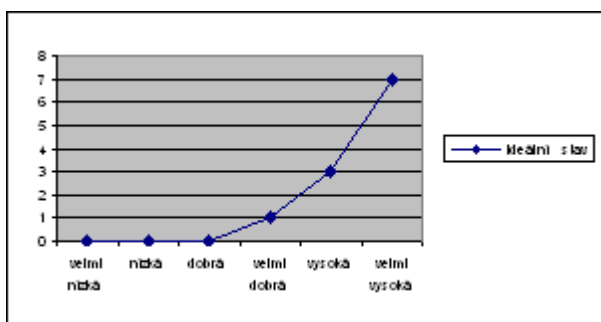
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	1
vysoká	4
velmi vysoká	6
celkem četnost	11



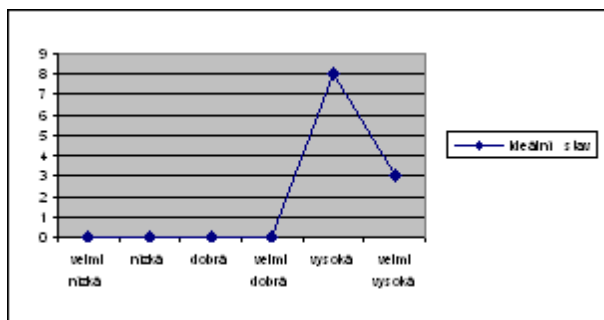
TÝMOVÉ DOVEDNOSTI	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	2
vysoká	4
velmi vysoká	5
celkem četnost	11



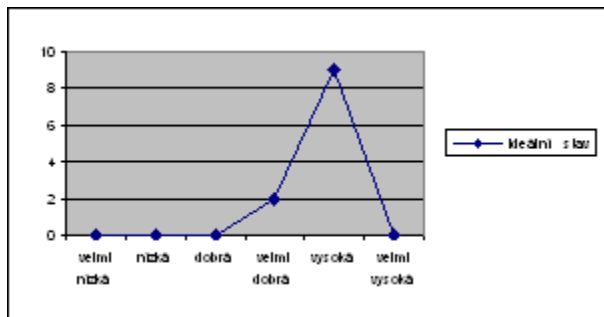
VEDENÍ LIDÍ	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	1
vysoká	3
velmi vysoká	7
celkem četnost	11



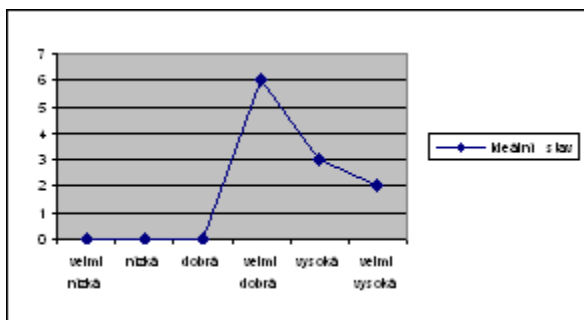
MOTIVACE	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	0
vysoká	8
velmi vysoká	3
celkem četnost	11



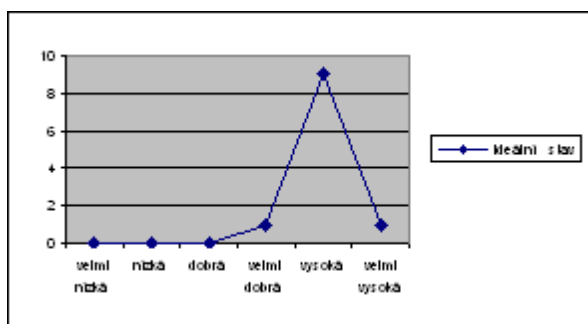
PREZENTACE	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	2
vysoká	9
velmi vysoká	0
celkem četnost	11



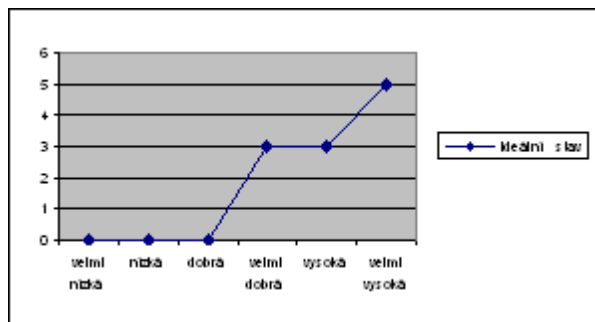
ASERTIVITA	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	6
vysoká	3
velmi vysoká	2
celkem četnost	11



ORIENTACE NA ZMĚNU	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	1
vysoká	9
velmi vysoká	1
celkem četnost	11

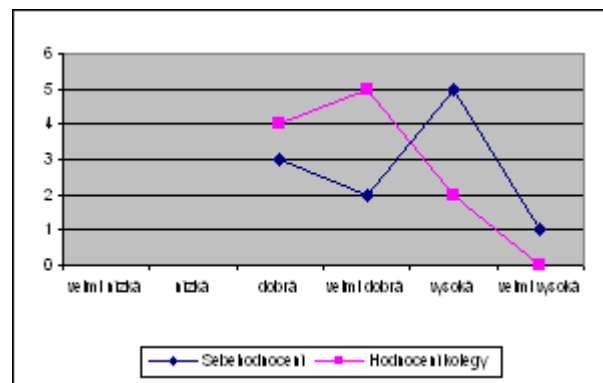


SCHOPNOST UČIT SE	
úroveň:	Ideální stav
velmi nízká	0
nízká	0
dobrá	0
velmi dobrá	3
vysoká	3
velmi vysoká	5
celkem četnost	11

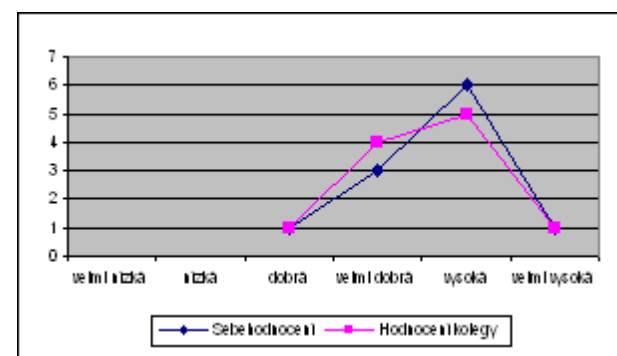


Hodnocení jednotlivých schopností z pohledu hodnoceného

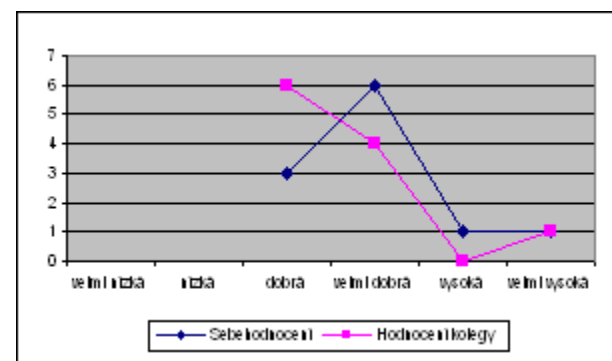
Vyhledávat a vytvářet nové možnosti a příležitosti		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	4
velmi dobrá	2	5
vysoká	5	2
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



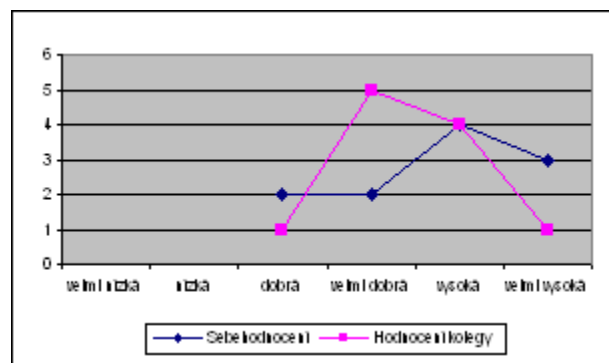
Snaha klást si náročné cíle, orientace na výsledek		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	1
velmi dobrá	3	4
vysoká	6	5
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	11	11



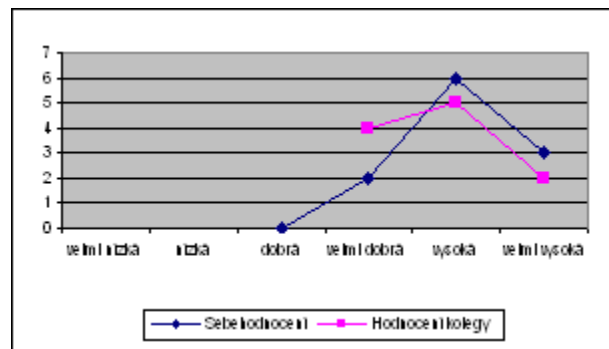
Překračování hranic výkonu		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	6
velmi dobrá	6	4
vysoká	1	0
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	11	11



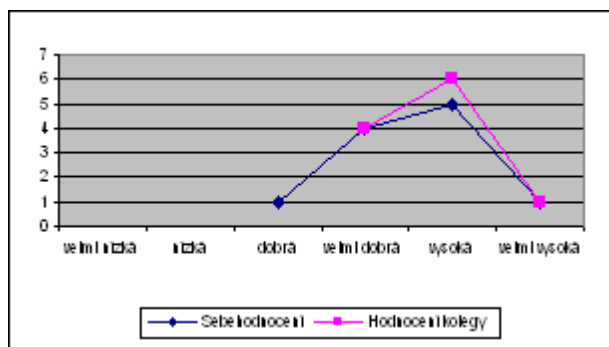
Umět urovnávat konflikty		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	1
velmi dobrá	2	5
vysoká	4	4
velmi vysoká	3	1
celkem četnost	11	11



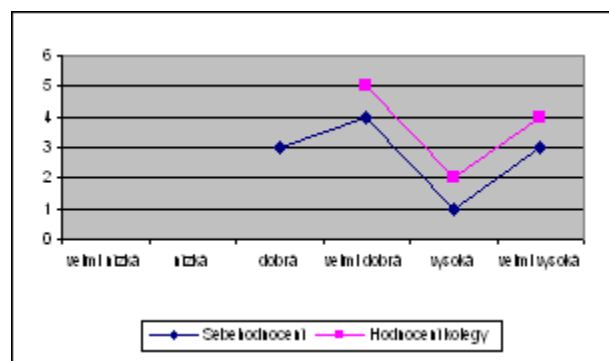
Důraz na kvalitu práce a odbornost		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	2	4
vysoká	6	5
velmi vysoká	3	2
celkem četnost	11	11



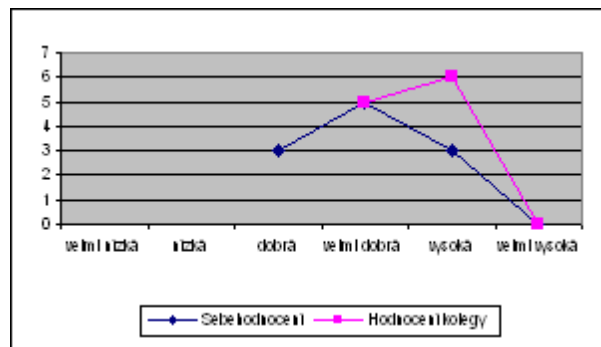
Zvládat a přijmout změnu		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	
velmi dobrá	4	4
vysoká	5	6
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	11	11



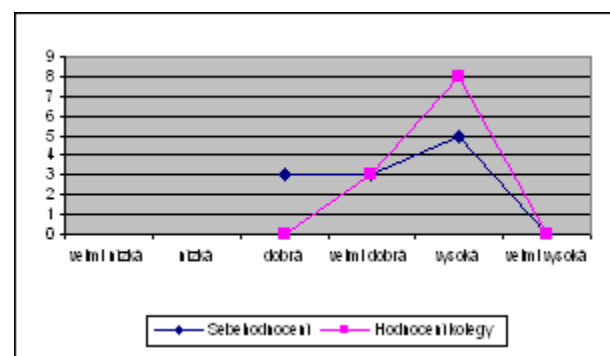
Udržovat efektivní vztahy v rámci týmu		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	
velmi dobrá	4	5
vysoká	1	2
velmi vysoká	3	4
celkem četnost	11	11



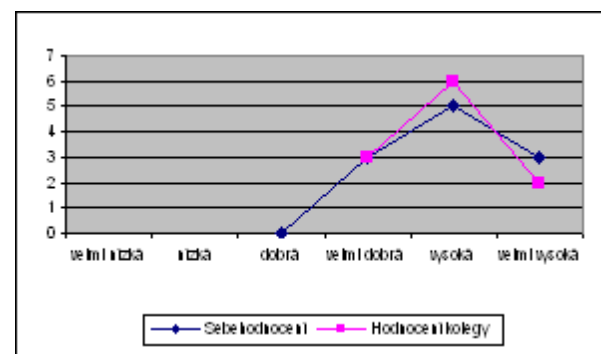
Soustavně hledat zlepšování efektivity a kvality práce		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	
velmi dobrá	5	5
vysoká	3	6
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



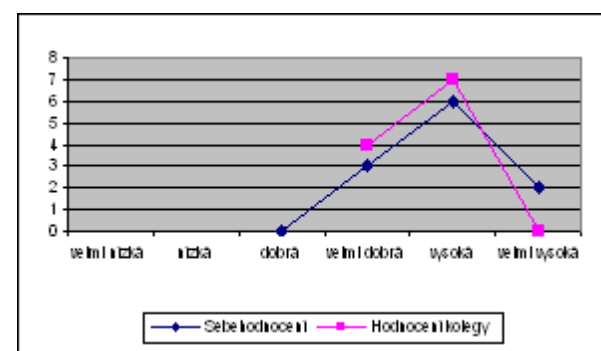
Efektivní delegování		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	
velmi dobrá	3	3
vysoká	5	8
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



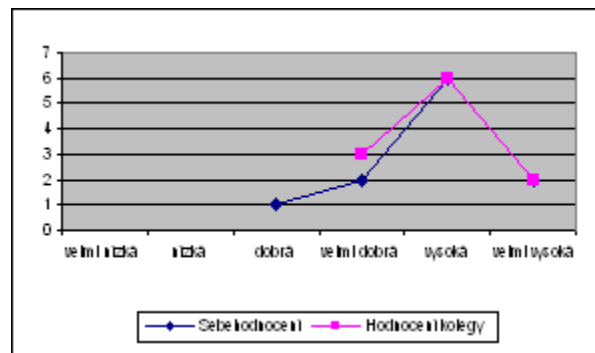
Naslouchat potřebám zákazníků, respektovat jejich zájmy		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	3
vysoká	5	6
velmi vysoká	3	2
celkem četnost	11	11



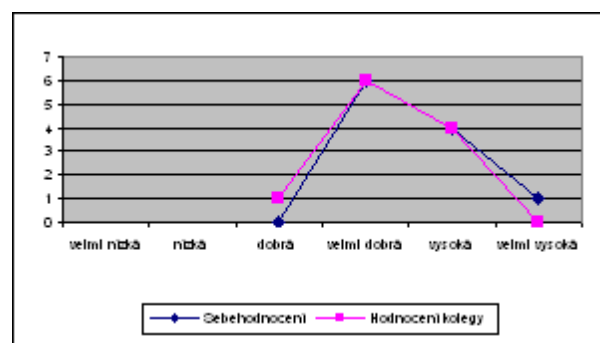
Budovat vztahy se zákazníky		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá		
velmi dobrá	3	4
vysoká	6	7
velmi vysoká	2	0
celkem četnost	11	11



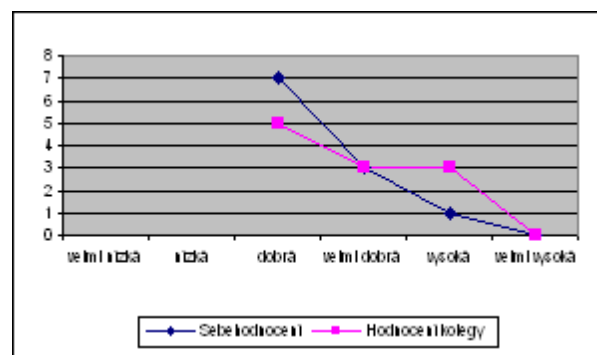
Schopnost argumentace		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	
velmi dobrá	2	3
vysoká	6	6
velmi vysoká	2	2
celkem četnost	11	11



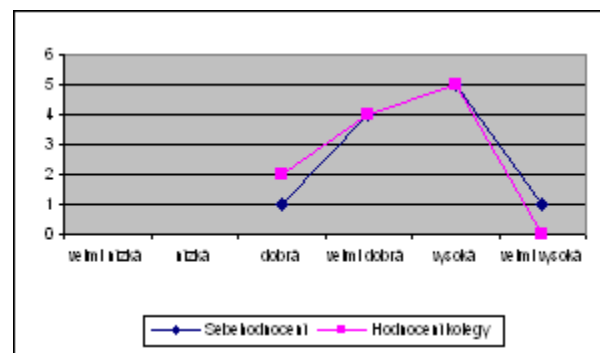
Poskytovat přidanou hodnoty zákazníkovi		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá		1
velmi dobrá	6	6
vysoká	4	4
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



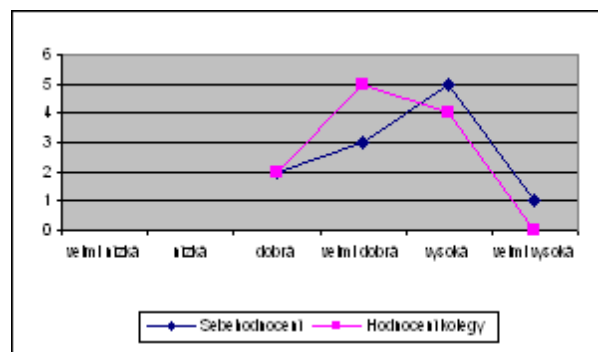
Vyhledávání příležitosti k osobnímu rozvoji, zdokonalování a prohlubování znalostí a dovedností		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	7	5
velmi dobrá	3	3
vysoká	1	3
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



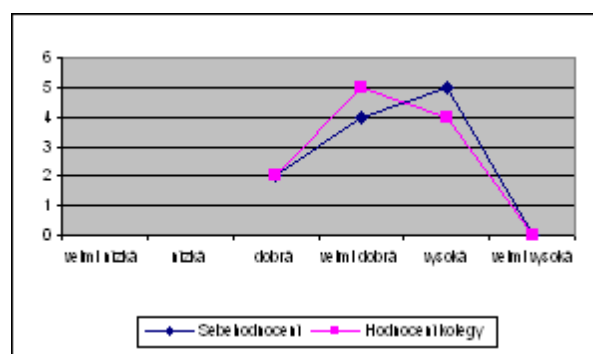
Schopnost analýzy		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	2
velmi dobrá	4	4
vysoká	5	5
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



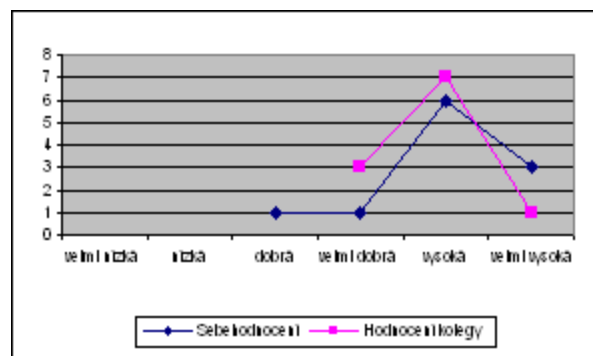
Schopnost řešit konflikty a problémy		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	2
velmi dobrá	3	5
vysoká	5	4
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



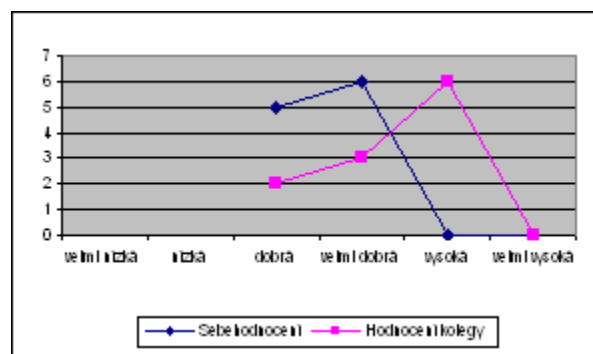
Vnímat neverbální signály		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	2
velmi dobrá	4	5
vysoká	5	4
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



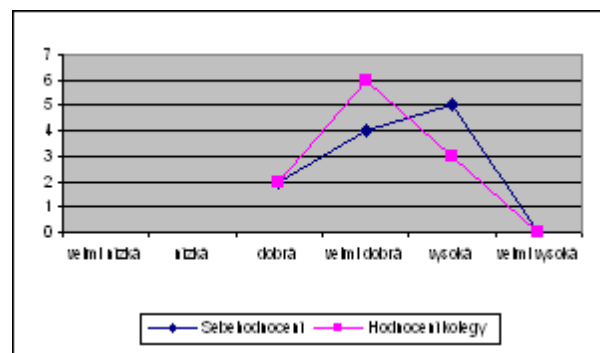
Přijímání odpovědnosti, schopnost zpětné vazby		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	
velmi dobrá	1	3
vysoká	6	7
velmi vysoká	3	1
celkem četnost	11	11



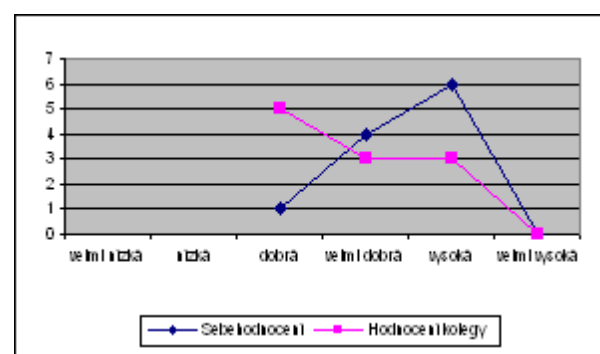
Jasně a jednoznačné vyjadřování		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	5	2
velmi dobrá	6	3
vysoká	0	6
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



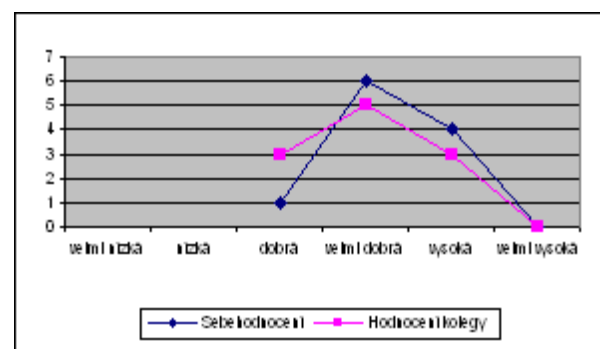
Umět naslouchat		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	2
velmi dobrá	4	6
vysoká	5	3
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



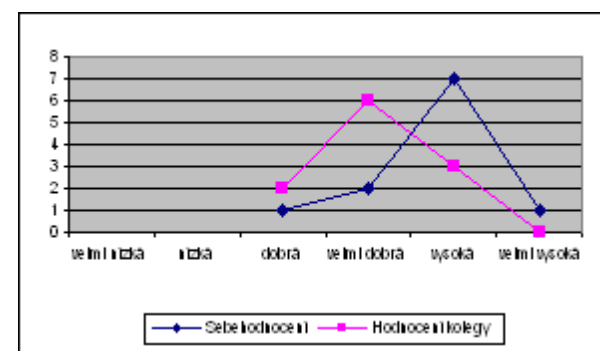
Poskytovat zpětnou vazbu		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	5
velmi dobrá	4	3
vysoká	6	3
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



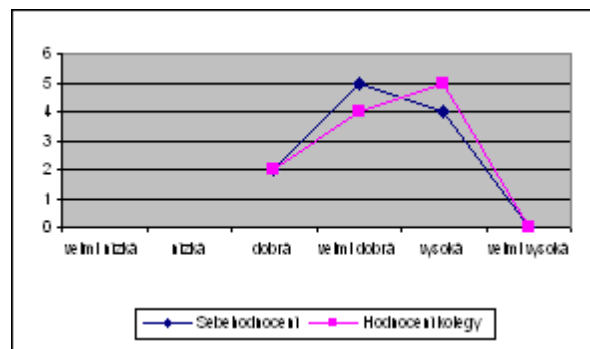
Vnímání potřeb jiných, ochota reagovat		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	3
velmi dobrá	6	5
vysoká	4	3
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



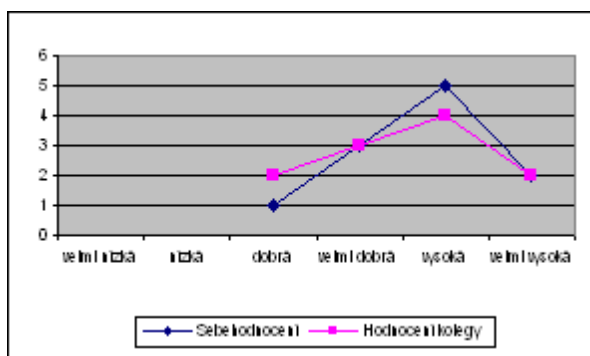
Předcházení konfliktům		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	2
velmi dobrá	2	6
vysoká	7	3
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



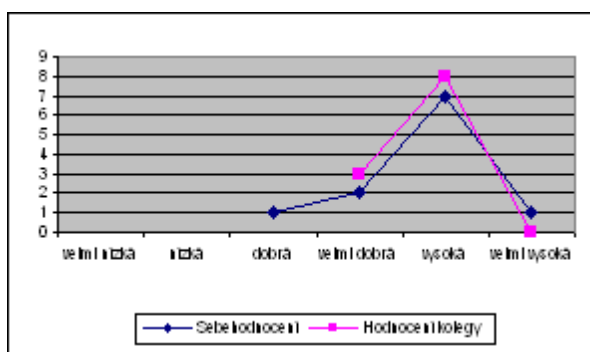
Tvůrčí jednání, nadhled, spontánnost		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	2
velmi dobrá	5	4
vysoká	4	5
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



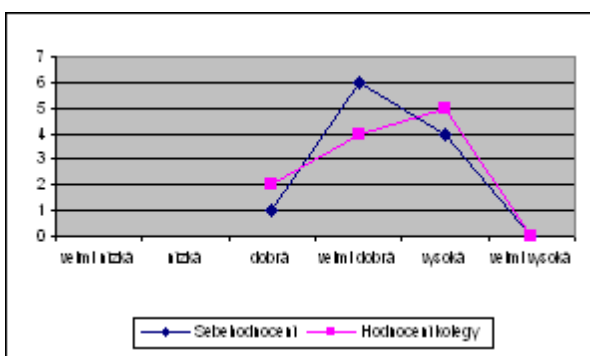
Vytváří a udržuje korektní vztahy		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	2
velmi dobrá	3	3
vysoká	5	4
velmi vysoká	2	2
celkem četnost	11	11



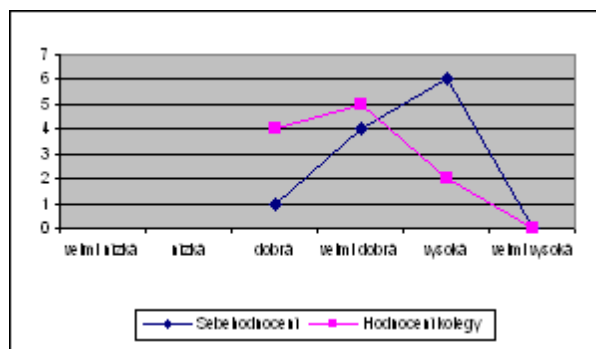
Sledovat cíle		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	2
velmi dobrá	2	3
vysoká	7	8
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



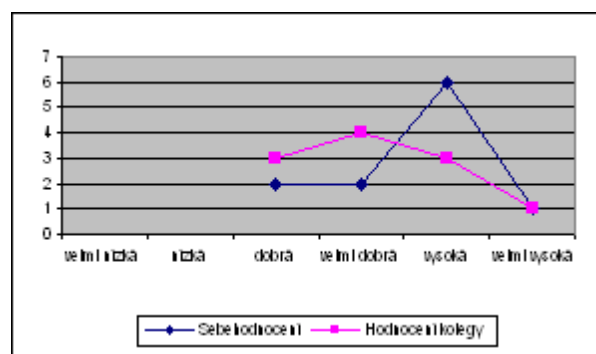
Přinášet představy		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	2
velmi dobrá	6	4
vysoká	4	5
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



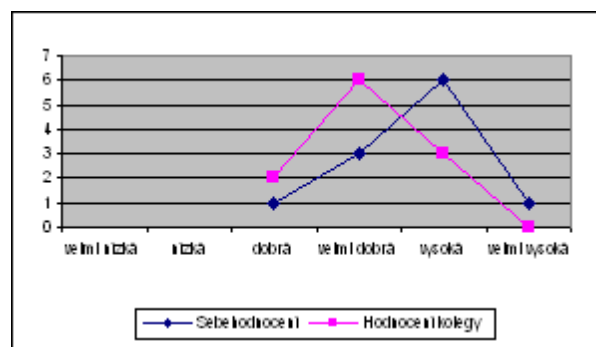
Respektovat mínění druhých		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	4
velmi dobrá	4	5
vysoká	6	2
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



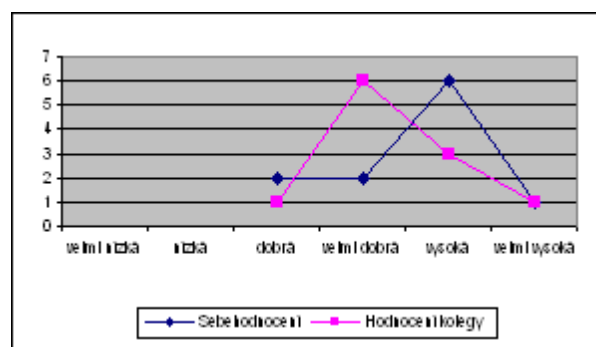
Umět nadchnout tým pro společný cíl, podpora v rozvoji a výkonu		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	3
velmi dobrá	2	4
vysoká	6	3
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	11	11



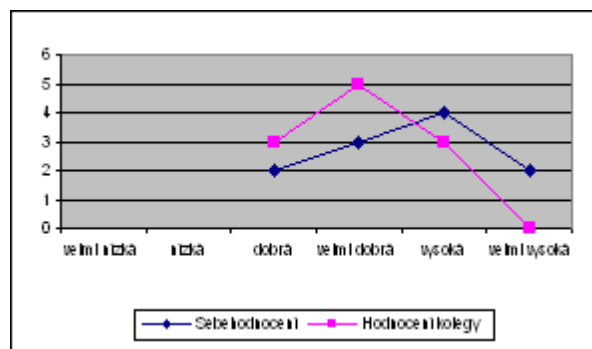
Poskytnutí konstruktivní zpětné vazby		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	1	2
velmi dobrá	3	6
vysoká	6	3
velmi vysoká	1	0
celkem četnost	11	11



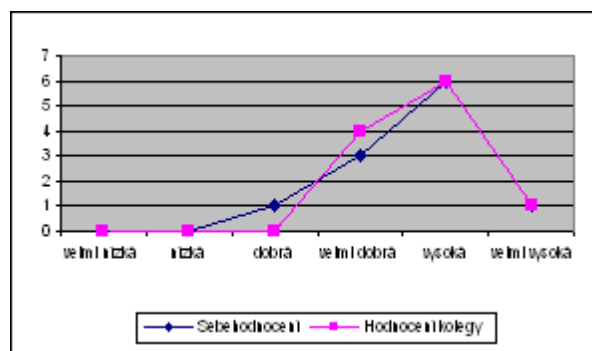
Prezentovat myšlenky, názory		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	1
velmi dobrá	2	6
vysoká	6	3
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	11	10



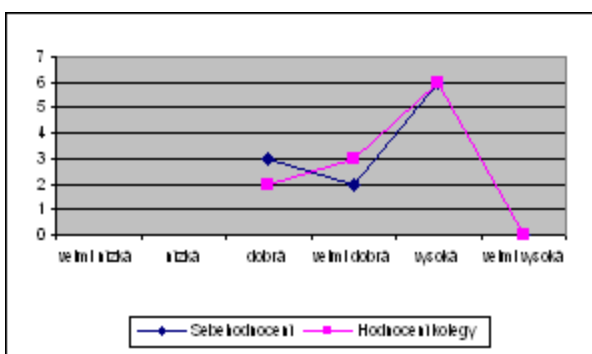
Schopnost prosadit se		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	3
velmi dobrá	3	5
vysoká	4	3
velmi vysoká	2	0
celkem četnost	11	11



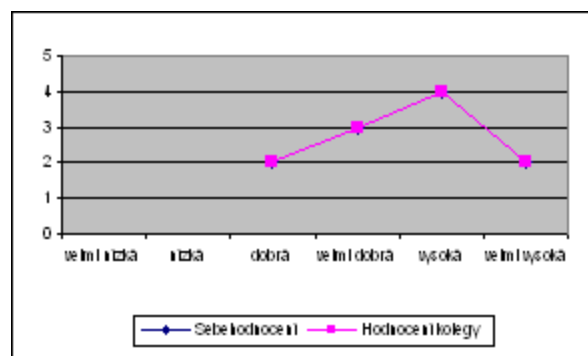
Důsledné plánování, vytyčení cílů		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká	0	0
nízká	0	0
dobrá	1	0
velmi dobrá	3	4
vysoká	6	6
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	11	11



Aktivní aplikace nově získaných poznatků do pracovního procesu		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	3	2
velmi dobrá	2	3
vysoká	6	6
velmi vysoká	0	0
celkem četnost	11	11



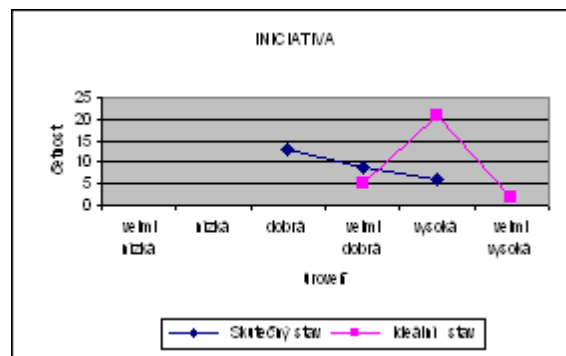
Aktivně řešit problémy		
úroveň:	Sebehodnocení	Hodnocení kolegy
velmi nízká		
nízká		
dobrá	2	2
velmi dobrá	3	3
vysoká	4	4
velmi vysoká	2	2
celkem četnost	11	11



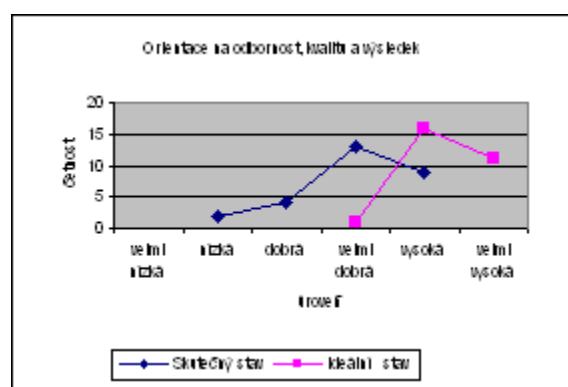
Příloha č. 9

Srovnání skutečného a ideálního stavu úrovně jednotlivých kompetencí z pohledu podřízeného

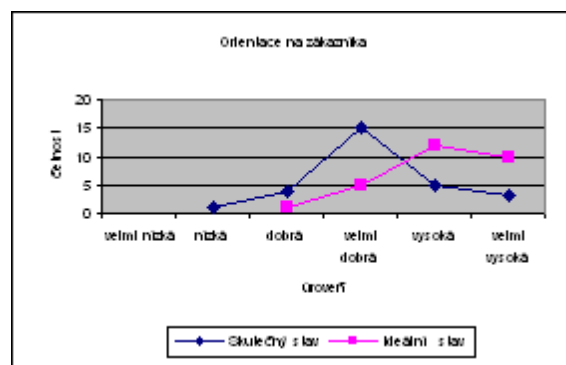
INICIATIVA		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	13	
velmi dobrá	9	5
vysoká	6	21
velmi vysoká		2
celkem četnost	28	28



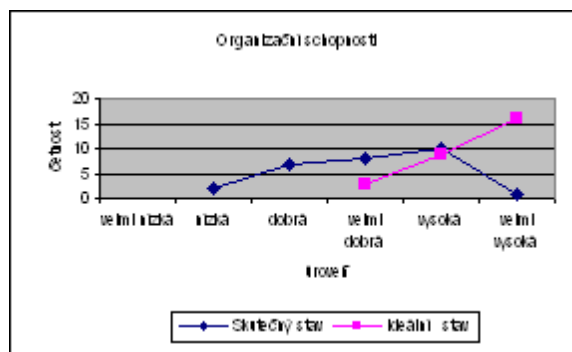
ORIENTACE NA ODBORNOST, KVALITU A VÝSLEDEK		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	2	
dobrá	4	
velmi dobrá	13	1
vysoká	9	16
velmi vysoká		11
celkem četnost	28	28



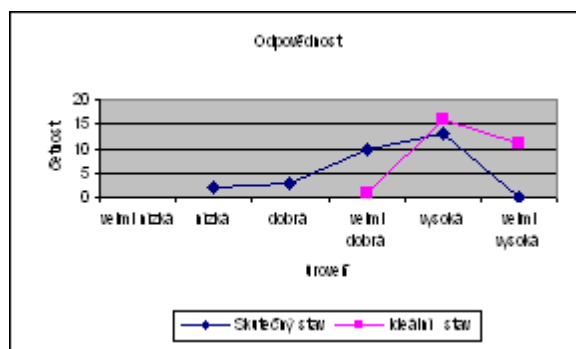
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	1	
dobrá	4	1
velmi dobrá	15	5
vysoká	5	12
velmi vysoká	3	10
celkem četnost	28	28



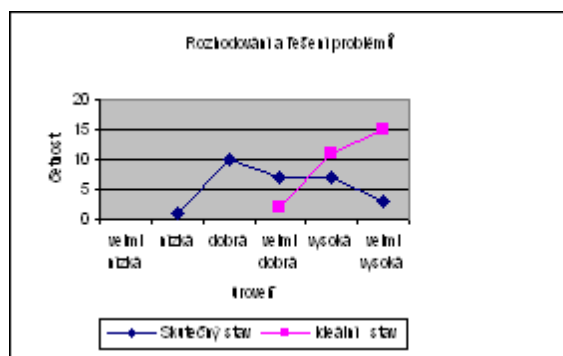
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	2	
dobrá	7	
velmi dobrá	8	3
vysoká	10	9
velmi vysoká	1	16
celkem četnost	28	28



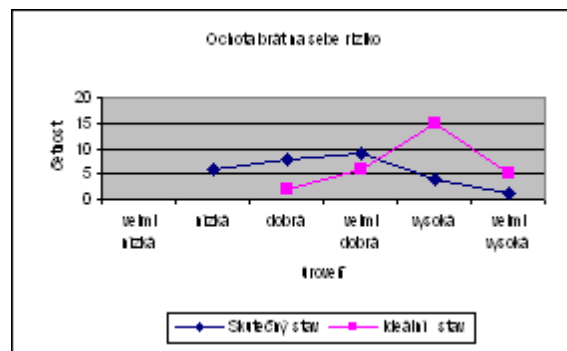
ODPOVĚDNOST		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	2	
dobrá	3	
velmi dobrá	10	1
vysoká	13	16
velmi vysoká	0	11
celkem četnost	28	28



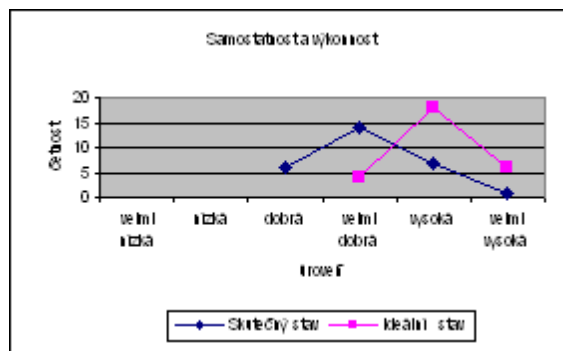
ROZHODOVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	1	
dobrá	10	
velmi dobrá	7	2
vysoká	7	11
velmi vysoká	3	15
celkem četnost	28	28



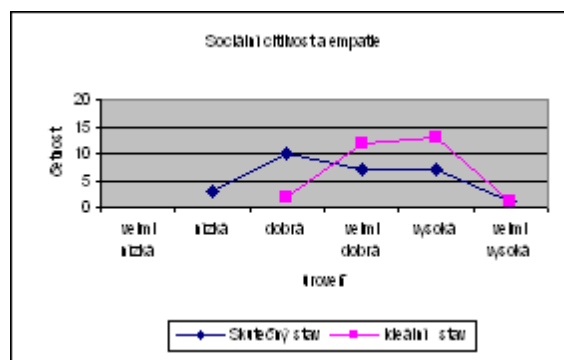
OCHOTA BRÁT NA SEBE RIZIKO		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	6	
dobrá	8	2
velmi dobrá	9	6
vysoká	4	15
velmi vysoká	1	5
celkem četnost	28	28



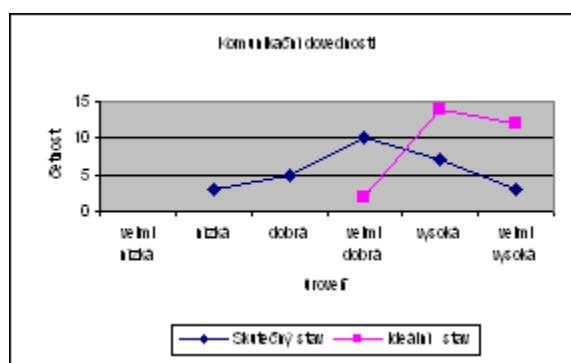
SAMOSTATNOST A VÝKONNOST		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	6	
velmi dobrá	14	4
vysoká	7	18
velmi vysoká	1	6
celkem četnost	28	28



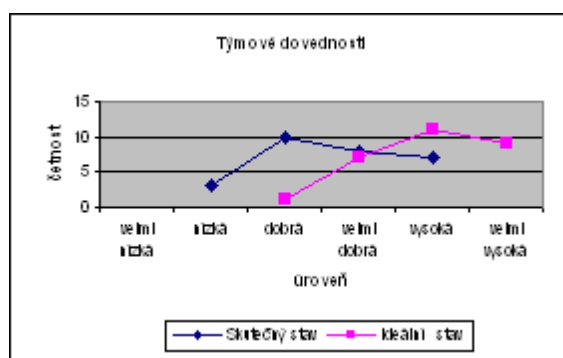
SOCIÁLNÍ CITLIVOST A EMPATIE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	3	
dobrá	10	2
velmi dobrá	7	12
vysoká	7	13
velmi vysoká	1	1
celkem četnost	28	28



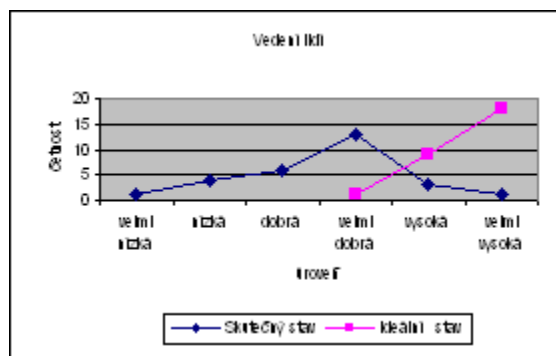
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	3	
dobrá	5	
velmi dobrá	10	2
vysoká	7	14
velmi vysoká	3	12
celkem četnost	28	28



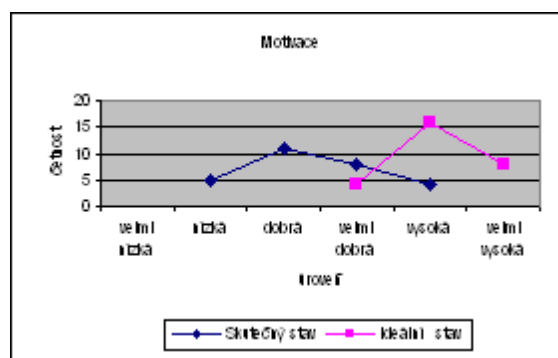
TÝMOVÉ DOVEDNOSTI		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	3	
dobrá	10	1
velmi dobrá	8	7
vysoká	7	11
velmi vysoká		9
celkem četnost	28	28



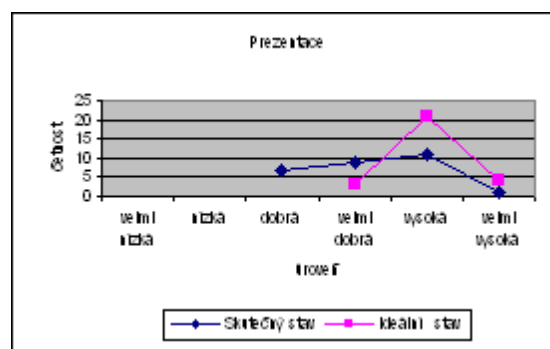
VEDENÍ LIDÍ		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká	1	
nízká	4	
dobrá	6	
velmi dobrá	13	1
vysoká	3	9
velmi vysoká	1	18
celkem četnost	28	28



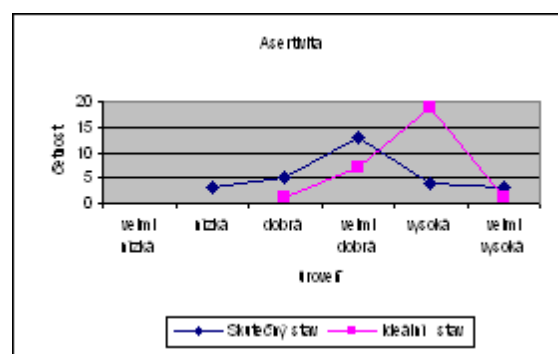
MOTIVACE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	5	
dobrá	11	
velmi dobrá	8	4
vysoká	4	16
velmi vysoká		8
celkem četnost	28	28



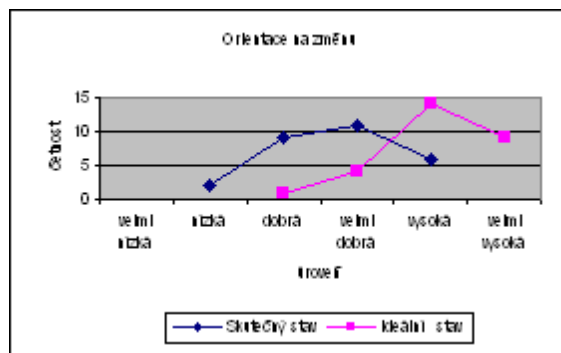
PREZENTACE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká		
dobrá	7	
velmi dobrá	9	3
vysoká	11	21
velmi vysoká	1	4
celkem četnost	28	28



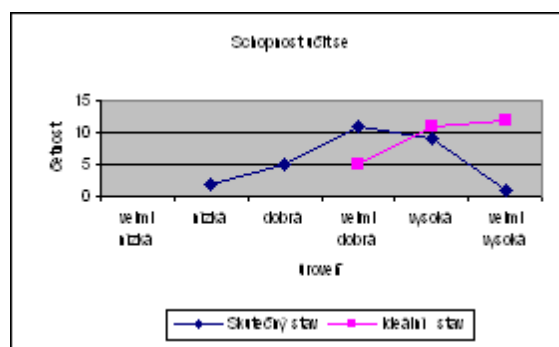
ASERTIVITA		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	3	
dobrá	5	1
velmi dobrá	13	7
vysoká	4	19
velmi vysoká	3	1
celkem četnost	28	28



ORIENTACE NA ZMĚNU		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	2	
dobrá	9	1
velmi dobrá	11	4
vysoká	6	14
velmi vysoká		9
celkem četnost	28	28



SCHOPNOST UČIT SE		
úroveň:	Skutečný stav	Ideální stav
velmi nízká		
nízká	2	
dobrá	5	
velmi dobrá	11	5
vysoká	9	11
velmi vysoká	1	12
celkem četnost	28	28



Manuál rozvoje klíčových kompetencí a schopností pro manažery

Na základě výsledků výzkumu uvádím zásady při rozvoji nejhůře hodnocených kompetencí manažera.

Uvedené zásady budou sloužit manažerovi jako metodická příručka při individuálním rozvoji těchto klíčových kompetencí a schopností., tzn. rozvoji klíčových kompetencí v běžném pracovním prostředí.

1 Vedení lidí

Vedení lidí bylo v průzkumu hodnoceno jako jednu z nejhůře hodnocenou kompetencí. Toto zjištění považuji za závažné v tom směru, že vedení lidí je kompetence, která by měla být přirozenou kompetencí každého manažera. Zahrnuje v sobě řadu dílčích schopností, které pokrývají řadu oblastí z nichž většina vyplývá dle mého názoru z přirozeného předpokladu manažera zastávat tuto funkci.

Z mého pohledu jsou nejdůležitější následující schopnosti:

- motivace;
- delegování;
- koučování;
- zacházení s konflikty;
- poskytování zpětné vazby;
- efektivní využívání času, řízení sebe sama.

Rozvoj výše uvedených oblastí spočívá v osvojení si alespoň základních modelů a pravidel a zavedení do každodenního pracovního života.

Vedení lidí zahrnuje schopnosti a činnosti, jak používat vliv k tomu, aby jiní ochotně pracovali. Manažer musí najít takové způsoby práce s lidmi, které povedou k jejich aktivní podpoře. Níže uvádím jednotlivé oblasti vedení lidí a jejich základní zásady. Manažer si musí uvědomit, zda tyto zásady jsou součástí jeho jednání a v jaké míře je užívá a snažit se o to, aby se staly součástí jeho jednání.

➤ **Motivování**

Základní pravidlo motivace v oblasti vedení lidí vychází z přirozené a velmi jednoduché skutečnosti, že lidé chtějí, aby o ně byl zájem, bylo pečováno a byli oceňováni a respektováni. Proto je nutné, aby manažer projevoval svůj zájem a svou péči o budoucnost každého člena svého týmu. Tuto činnost lze rozvíjet v několika oblastech [15; s. 81-92]:

- *naslouchání*: manažer pokládá otevřené otázky a snaží se o pochopení odpovědi
- *koučování*: manažer vede své podřízené k tomu, aby se sami vyrovnávali s problémy a výzvami
- *čestnost a poctivost*: manažer se otevřeně zabývá nepříjemnostmi a nevyhýbá se jim
- *plnění očekávání*
- *styl*: manažer respektuje různých styly a dovednosti členů týmu. Snaží se s těmito styly pracovat a využívat je než nutit členy týmu, aby se přizpůsobili stylu manažera
- *vize a směr*: manažer se musí snažit o to, aby vize a směr byla důležitá i z hlediska osobních potřeb, vize a směřování zaměstnance.

➤ **Koučování**

Manažer musí pomáhat svému týmu dosáhnout cílů, přimět každého člena týmu, aby ze sebe vydal to nejlepší a efektivně organizovat. Koučování je důležité proto, že pomáhá rozvíjet talent člena týmu.

U koučování je opět velmi důležité naslouchání a následně kladení správných otázek.

V případě, že podřízený přijde s žádostí o pomoc či radu, manažer si musí podřízeného důkladně vyslechnout a místo poskytnutí vyčerpávající odpovědi na danou otázku klást správné otázky, tak aby společně našli správné řešení. Tímto vzbuzuje u svého podřízeného větší zainteresovanost v problému, odpovědnost a tedy i větší motivaci k řešení.

Manažer by se měl snažit spíše o to ukazovat podřízeným správný směr vedoucí k cíli než ihned samotné řešení

Nadřízený-kouč musí důsledněji dbát na to, aby si manažer uvědomil jaký je jeho pracovní výkon, co musí znát a být schopen dělat k dokončení úkolu a hlavně manažerovi radí jak vzdělávání a rozvoj může pomoci a také ho podněcuje k tomu, aby dělal i náročnější úkoly, díky kterým manažer získává nové zkušenosti a otevírají se mu tak nové směry.

Při efektivním koučování nadřízený musí uplatňovat zásady modelu GROW[1, s. 468]:

- G (Goal- cíl), vytyčení cíle
- R (Reality- skutečnost), kouč popisuje to, co je potřeba se naučit
- O (Option- možnost), vytyčení množství aktivit a řešení k dosažení cíle
- W (wrapping up- shrnutí), koučovaný je připravení k realizaci

Aby byl výsledek koučování mnohem efektivnější musí si koučovaný (manažer) uvědomit následující aspekty:

- musí mít *zájem spolupracovat* s koučem
- musí vědět, *co chce a co očekává změnit*, jaké oblasti chce rozvinout,
- musí vědět, že výsledek se nedostaví ihned ale *změna je pozvolná*
- musí být aktivní a *aktivně plnit úkoly* kouče
- musí si vytvořit časový prostor.

➤ **Delegování**

Delegování je vedle koučování jedním z klíčových přístupů manažera, jak přimět podřízené, aby dělali a udělali. V rozhovorech s některými manažery jsem se setkala s přístupem, že je pro ně snazší, pokud si úkol vyřeší sami než, že úkol delegují svým podřízeným a to zejména z toho důvodu, že tím šetří čas vysvětlováním, jak úkol řešit a také mají nad plněním úkolu přímou kontrolu. Tento přístup je ovšem dle mého názoru velmi krátkozraký: manažer se dřív nebo později se stane přetíženým a jeho tým se stane příliš závislý manažerovi.

Manažer si musí uvědomit, že jedině pokud bude delegovat činnosti a tím důvěřovat svému týmu, bude se tým rozvíjet a růst.

Proces delegování je možné rozdělit do několika kroků, které mohou manažerovi pomoci správně a efektivně delegovat [15; s. 102-105]:

- Promyslet si, co delegovat a komu delegovat (důležité je uvědomit si, že není správné delegovat činnosti, které jsou považovány za rutinní, tj. může je udělat kdokoli a také činnosti, které nejsou smysluplné)
- Stanovit jasné cíle (SMART⁶)
- Prodiskutovat proces splnění cíle s týmem
- Sledovat plnění úkolu (manažer si musí uvědomit, že i přesto, že deleguje činnost a s ní také odpovědnost nesmí to znamenat, že se odpovědnosti delegováním zbavuje)

➤ **Zacházení s konflikty**

Denně se manažer potýká s různými konfliktními situacemi a je nutné aby k nim přistupoval individuálně. Obecně ovšem můžeme vyvodit zásady, kterých by se měl manažer držet při zacházení s konflikty [15; s. 105-112]:

- Vědět, kdy bojovat:
 - Bojovat jen, když cena stojí za boj.
 - Bojovat jen, když víme, že zvítězíme.
 - Bojovat, když neexistuje jiný způsob jak dosáhnout svého.
- Ovládat své negativní emoce s cílem získat sebekontrolu a čas na přemýšlení dalších kroků.
- Naslouchat, být empatický, respektovat názor druhých a odstranit emocionální napětí
- Shodnout se na problému.
- Racionálně si vyjasnit, jak se bude postupovat při řešení problému.

➤ **Poskytování neformální zpětné vazby**

Manažer musí poskytovat svým podřízeným *pozitivní zpětnou vazbu*, která vyvolává pocit sebedůvěry, zvyšuje pozitivní morálku jak u zaměstnance, tak v týmu a otevírá

⁶ SMART [3; s. 102]: SPECIFIC (specifický cíl); MEASURABLE (měřitelný); AGREED (akceptovaný); REALISTIC (reálný); TRACKABLE (sledovatelný).

prostor k diskusi o pracovním výkonu a tedy připravuje prostor pro *konstruktivní zpětnou vazbu*.

Níže uvádím faktory, které výrazným způsobem ovlivňují efektivnost zpětné vazby a manažer by měl tyto faktory respektovat [15; s. 112-116]:

- *Volba správné doby a správného místa* (manažer poskytuje zpětnou vazbu soukromně nikoli veřejně a co nejdříve po kritizované události)
- *Řešení konkrétní situace* (manažer musí řešit konkrétní situaci nikoli situaci zevšeobecnit)
- *Poskytnout prostor pro reakci podřízeného*
- *Shodnout se na problému a důležitosti jeho řešení*
- *Řešení problému* (důležité je aby, se manažerovi podařilo správnými otázkami opět vyvolat dojem, že je to vlastní řešení podřízeného a tedy je podřízený motivován v uskutečnění výsledku)

➤ **Efektivní využívání času a řízení sebe sama**

V dotazníkovém šetření jsem zaznamenala, že nedostatek času je velkou překážkou v rozvoji manažerů. Pokud si ovšem manažeri osvojí v pracovním procesu následující kroky, lze předpokládat, že tímto způsobem práce hodně času ušetří:

- Úkoly dělat dobře napoprvé a vyvarovat se tak průtahům
- Každým úkolem se zabývat jen jednou a řešit následovně dle priorit a stanovaných cílů: zahodit do koše, delegovat, splnit či odložit.
- Soustředit se pouze na důležité věci a mít cíl, čeho chce dosáhnout
- Dobře plánovat a organizovat si práci

Chce-li být manažer úspěšný musí umět řídit sám sebe, především se umět motivovat a dbát na svůj rozvoj.

Úspěšný manažer se by se neměl vyhýbat stresovým situacím, protože stres musí považovat za výzvu a ověření svých schopností a kompetencí. Musí mít na paměti, že správný stres (tj. stres ve správné míře) pomáhá zlepšit manažerovi pracovní proces a výsledek. Na druhou stranu ovšem musí také stresové prostředí optimálně vyvažovat odpočinkem a relaxací.

Manažer si musí uvědomit, že pro svůj tým funguje jako vzor a působí na členy svého týmu tak, že svým postojem ovlivňuje chování jednotlivých členů jak pozitivně tak bohužel i negativně.

Je tedy nutné, aby si manažer osvojil pozitivní myšlení a celkový pozitivní přístup k životu, tým takového manažera se pozvolna poté stane iniciativnějším, proaktivnějším, pozitivnějším a efektivnějším.

2 Schopnost učit se

Již v teoretické části práce jsem se zmínila o změně paradigmatu a s tím související potřeba permanentního učení se. V současném konkurenčním prostředí musí být manažeři všeobecně vzdělaní, s širokým rozhledem, inovativní a permanentně se učící. V této době je mnohem důležitější než speciální odborné znalosti manažera jeho kreativní přístup, myšlení v souvislostech a znalosti a dovednosti manažerské problematiky.

Tuto potřebu si každý manažer musí uvědomovat a pouze bude-li manažer cítit potřebu permanentního vzdělávání se bude celý proces efektivnější.

Dalším stimulem pro manažery v této oblasti je hnací síla, která vychází jak z jeho přirozené podstaty, tak koučování, mentoring a správná motivace ze strany nadřízených. Z výsledků analytické části vyplývá, že manažeři se shodli na tom, že další rozvoj a vzdělávání je nutný a že pouhým výkonem své práce se manažer nenaučí vše co potřebuje. Toto považuji za pozitivní stimul k dalšímu vzdělávání.

Úspěšný manažer musí znát sám sebe a své schopnosti a je si vědom i svých nedostatků. Sám sobě je přizná a je nutné, aby manažer nezůstal jen u toho. Manažer musí mít disciplínu a chtít tyto nedostatky odstranit nebo eliminovat. Manažer musí chtít být stále lepší, proto se rozvíjí a vzdělává.

Dle mého názoru nejsou příliš vhodné pro manažery obecně zaměřené kurzy. Je vhodnější konkrétnější a individualizované rozvíjení se, které doplňuje to, co manažer pro konkrétní pozici potřebuje, ale zatím mu chybí. Právě zde je velmi vhodné využití dobrého mentora a odborného garanta, kteří poskytují cenné rady v konkrétních situacích.

3 Organizačních schopností

Rozvoj organizačních schopností manažera představuje rozvoj manažera převážně v oblasti time managementu. Dobrý manažer musí umět řídit v první řadě sám sebe a správně si organizovat svou vlastní práci a poté se může stát dobrým manažerem pro svůj tým- tzn. organizovat a řídit svůj tým.

Z analytické části vyplývá, že manažeři mají velký problém s řízením svého času, což negativně ovlivňuje jejich další činnosti a povinnosti. Proto navrhuji manažerům osvojit si základní pravidla time managementu[4]:

1. manažer musí vědět kam směřuje (stanovení cílů, priorit)
2. manažer si musí umět zorganizovat čas (plánování, kontrola plánu, plnění termínu)
3. manažer musí pochopit svůj způsob práce (udržení pozornosti, vlastní motivace, rozhodnost)
4. manažer musí efektivně vykonávat administraci (umět se naučit efektivně číst, porozumět textu, cvičení paměti)
5. manažer si musí zorganizovat způsob práce s ostatními (efektivní vedení porad, koučování, delegování)
6. manažer si musí zorganizovat své pracovní prostředí (kancelář, pracovní stůl, archivace dokumentů, organizace dokumentů v PC)
7. manažer musí využívat služeb IT, které mu pomáhají a usnadňují jeho činnosti
8. manažer si musí umět zorganizovat svůj volný čas

4 Rozhodování a řešení problémů

Další velmi problémovou oblastí manažerů je rozhodování a řešení problémů.

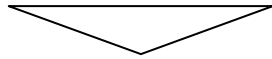
Úroveň schopnosti manažera rozhodovat a řešit problémy závisí na řadě faktorů a úrovně dovedností manažera: míra kreativity, odvaha, ochota riskovat, umět analyzovat, schopnost stanovit si cíle, vytvářet asociace, intuice apod.

Vzhledem k výše uvedeným faktorům je zřejmé, že schopnost řešení problému a rozhodování závisí z velké míry na osobnosti každého manažera a jeho zkušenostech a tedy způsob řešení se nedá předem určit.

Řešení problému závisí také na typu problému, před kterým manažer stojí. Belz [2; s, 233-240] uvádí dva typy problémů a přístupy k řešení:

Řešení problému dle jeho typu:

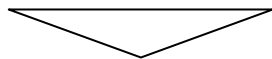
Dobře strukturovaný problém



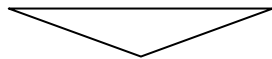
Exaktní definice problému

Postup řešení:

- 2 *Jisté, systematické*
- 4 *Spíše s diskusemi*
- 6 *Řešení je dosaženo*
- 8 *Logické chování*

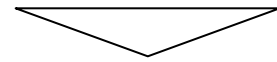


Výsledek je správným řešením



Realizace

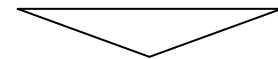
Špatně strukturovaný problém



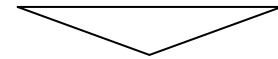
Přibližná definice problému

Hledání řešení:

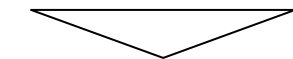
- 3 *Zkusmo*
- 5 *Spíše intuitivně*
- 7 *Výsledek je nejistý*
- 9 *Kreativní chování*



Výsledkem je několik alternativ



Rozhodnutí o pravděpodobně nejlepším výsledku



Realizace

Zdroj: [2; s. 234]

Manažer se tedy musí naučit řešit hlavně problémové špatně strukturované problémy, jejichž řešení nelze odvodit a které vyžadují větší míru kreativity, odvahy, ochoty riskovat apod.

Manažer si musí uvědomit, že budoucnost a síla firmy závisí na kvalitní týmové spolupráci, proto řešení problémů v týmu musí být pro manažera prioritní.

Níže uvádím účinnou metodu, díky které manažeři by měli řešit právě špatně strukturované problémy.

4.1 Brainstorming

Brainstorming patří mezi nejvýznamnější metodu řešení problémů v týmu.

Podstata a síla této metody spočívá v tom, že tým dokáže v krátkém čase přijít s mnohem více nápady a myšlenkami, než jednotlivec. A zde platí, že čím více nápadů a myšlenek tím spíše nalezneme správné řešení.

Je nutné ovšem poznamenat, že úspěch této metody závisí na vytvoření správného týmu vedeného správným koučem, který podporuje a inspiruje.

Brainstorming se řídí těmito pravidly [2; s. 241]:

- Zákaz kritiky jakéhokoli nápadu
- Uvolnění fantazie členů týmu
- Vzájemná inspirace a navazování na myšlenky druhých
- Prezentovat co největší množství myšlenek
- Rovnost členů týmu, neplatí vztahy nadřízenost a podřízenosti.

Mezi další metody řešení problému patří např. Brainpool- jedná se o podobnou metodu jako brainstorming s tím rozdílem, že u metody brainpool se myšlenky píší na papír.