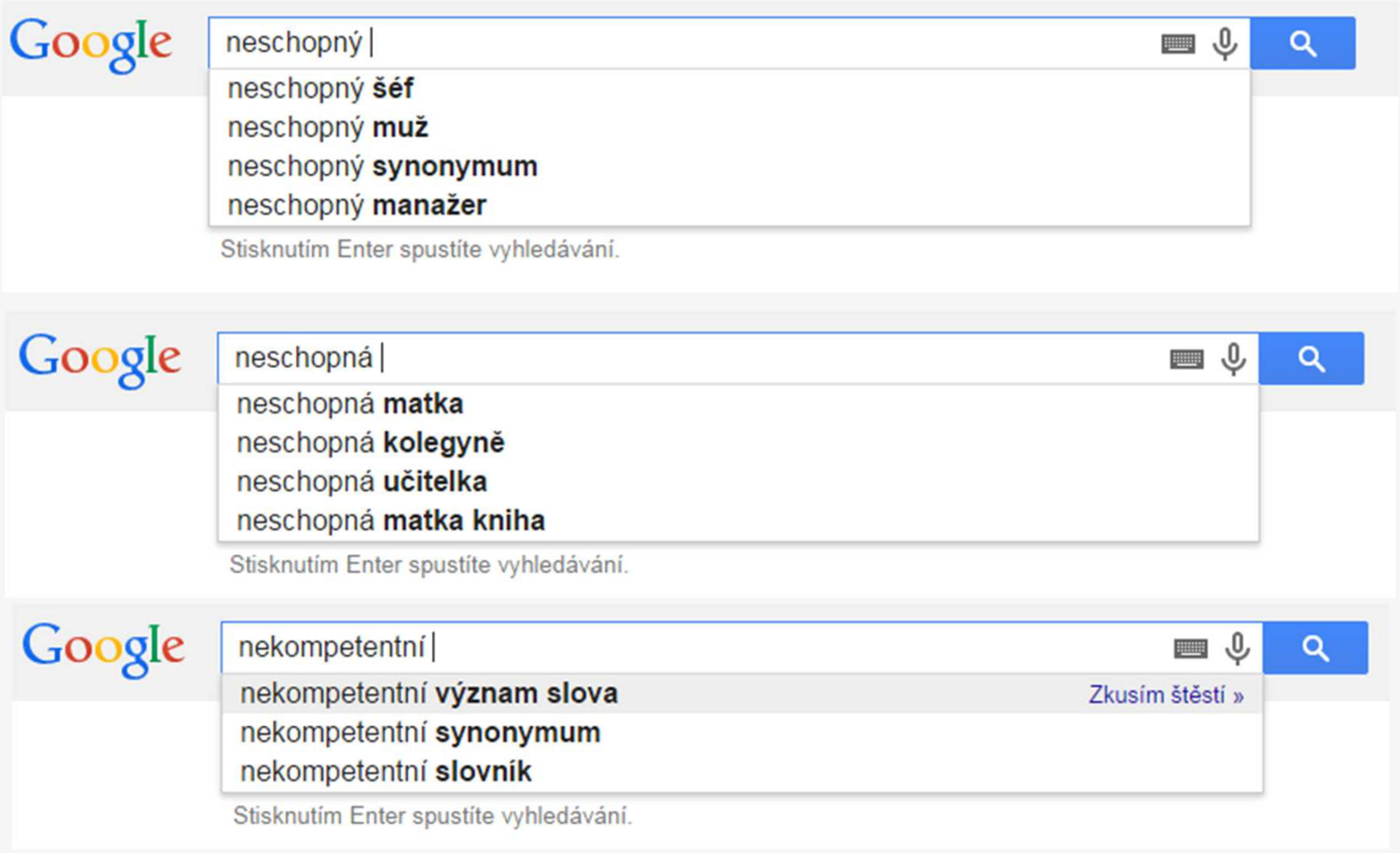
Manažerské kompetence, obecné principy manažerské práce

Ing, Miroslav Mašlej, Ph.D. Akademický pracovník

1. **Manažerské kompetence**
2. **Manažerské principy**
3. **Závěr**

1. Manažerské kompetence

Neschopný vs. Nekompetentní



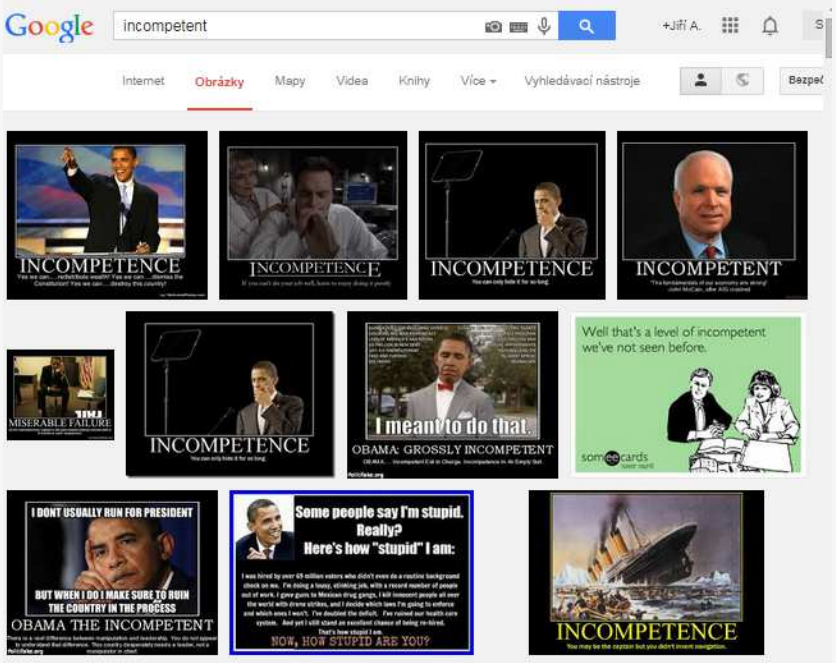
- ✓(Ne)kompetentnost – způsobilost vykonání určité činnosti
- ✓(Ne)schopnost – potenciál pro činnost

- ➢Všichni máme schopnosti být studentem medicíny
- ➢Jen někteří z nás mohou být kompetentními lékaři

Kompetence jsou…

- ✓Znalosti
- ✓Dovednosti
- ✓Schopnosti
- ✓Postoje
- ✓Hodnoty

Spolehlivě odlišuji vynikajícího pracovníka od průměrného v dané pozici



- …důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti
- **Kompetence** se projevují jako specifické „pozorovatelné chování", které vynikající pracovníci projevují častěji, ve více situacích a s lepšími výsledky než průměrní pracovníci.

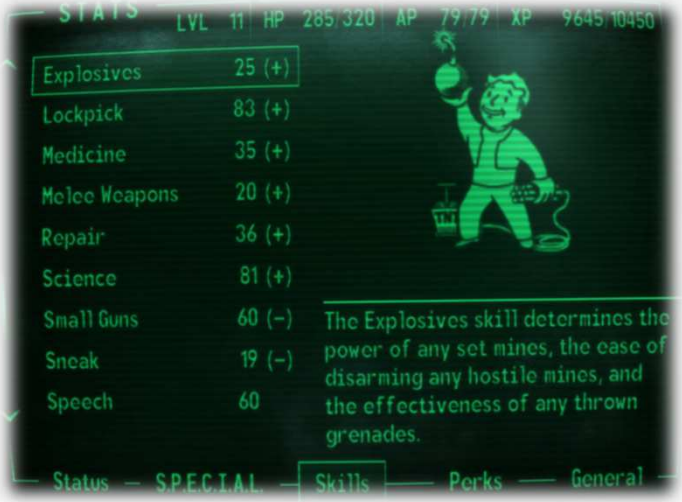
Proč kompetence?

- Definují PŘEDPOKLADY úspěchu v organizaci
- Vycházejí ze **základních hodnot** v organizaci
- Dávají společný jazyk k hodnocení chování a způsobu práce
- Poskytují zaměstnancům strukturovaný přístup k dalšímu rozvoji těchto předpokladů
- Vytváří jakýsi „most“, kterým můžeme propojit práci samotnou a jednotlivé personální procesy s hodnotami a principy organizace

Manažerské kompetence *(Veber, 2006)*

- Způsobilost manažera úspěšně vykonávat příslušnou pracovní činnost **výstup** – nehodnotí se **obecné předpoklady**.
- ***Připravenost pracovníka podávat výkony*** *s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení.*

1. Odborné znalosti
2. Praktické dovednosti
3. Sociální zralost



1. Odborné znalosti
   - Vzdělání (sebevzdělávání)
   - Co vím? (komplexní přístup)
2. Praktické dovednosti
   - Vzdělání, praxe
   - Co umím?
3. Sociální zralost
   - Škola života
   - Jaký jsem člověk?

3. Sociální zralost

- Etika, kultura, multikulturní řízení
- Pozitivními vlastnostmi manažera v tomto směru jsou především bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost apod.
- Od manažerů na vyšších úrovních se dále očekává, že budou disponovat vlastnostmi jako **sebedůvěra**, **přesvědčivost, sebejistota, asertivita, iniciativní a proaktivní jednání**.

Kompetence a profily pracovních míst *(Bělohlávek a kol., 2006)*

- **Základní kompetence**

  – mají charakter postojů, vlastností nebo dovedností (komunikace, orientace na zákazníka, spolehlivost), týkají se obvykle všech pracovníků organizace,

- **Průřezové kompetence**

  – znalosti nebo dovednosti, vyhraněné pro určitou funkci, které jsou vyžadovány od většiny pracovníků (cizí jazyk, práce s PC),

- **Speciální kompetence**

  – odborné znalosti nebo dovednosti, vyhraněné pro určitou funkci nebo pracovní místo (marketing, svařování, trénování…).

Obvyklé klíčové kompetence (Belz, Siegrist)

- Komunikativnost a kooperativnost
- Samostatnost a výkonnost
- Schopnost řešit problémy a tvořivost
- Odpovědnost
- Schopnost uvažovat a učit se
- Schopnost zdůvodňovat a hodnotit

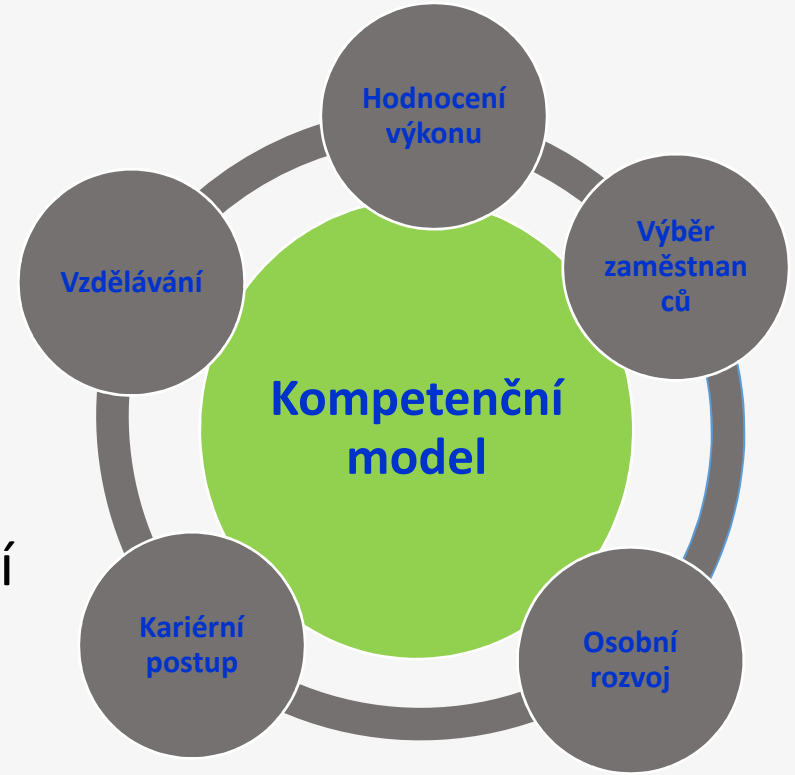
Kompetence vedoucího týmu (Hřebíček)

- Strategicko-organizační kompetence
  - Pochopení souvislostí, formulace procesů, orientace na podnikové hodnoty, budování systému cílů,…
- Metodická kompetence
  - Řízení podnikových procesů, řešení problémů, analýza rozhodovacích procesů,…
- Sociální kompetence
  - Udržování produktivních forem komunikace, koučování spolupracovníků, aktivní naslouchání,…

Kompetenční model

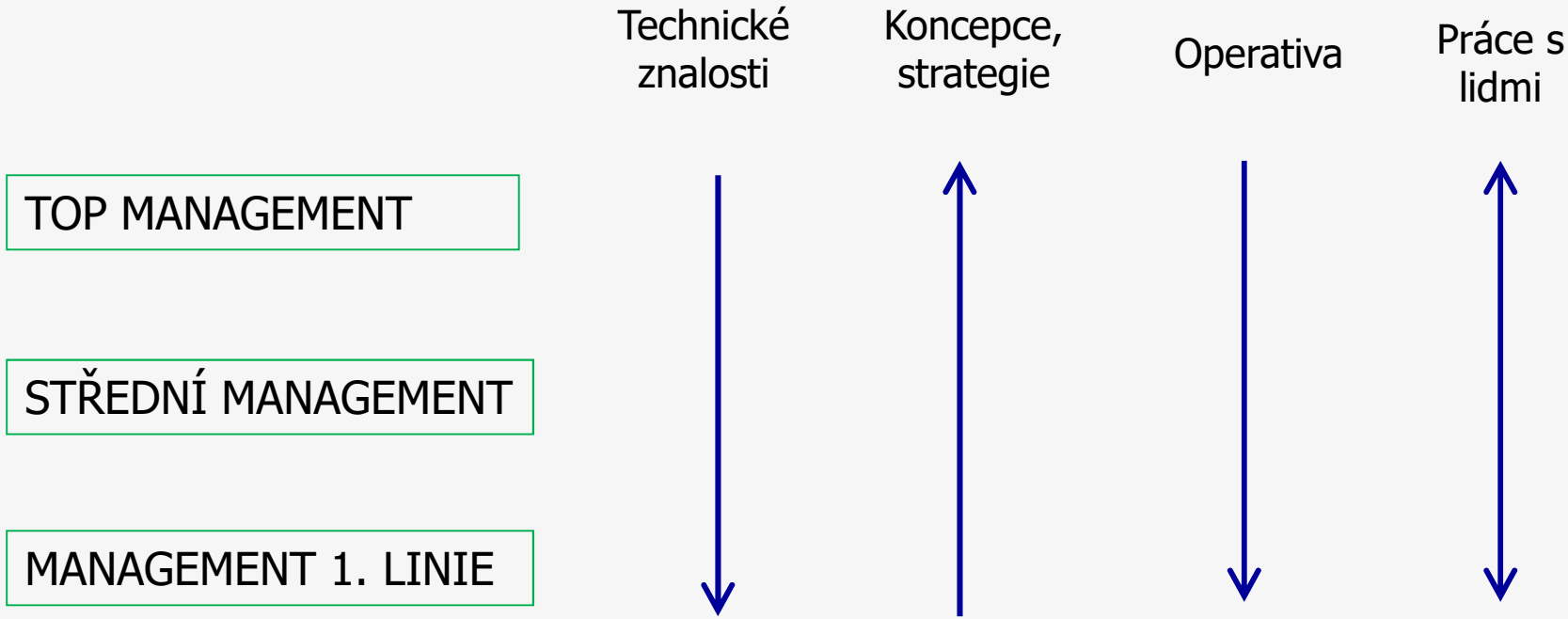
- Soubor schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění úkolů na dané pozici
- Kompetenční model je manažerský nástroj pro:
  - ✓Definování standardů chování zaměstnanců
  - ✓Posílení hodnot firmy a směrování firemní kultury
  - ✓Efektivní nábor zaměstnanců
  - ✓Systematické vzdělávání zaměstnanců
  - ✓Další rozvoj kariéry zaměstnanců
  - ✓Identifikaci klíčových zaměstnanců a talentů
  - ✓Posílení role manažera v procesu zvyšování výkonu zaměstnanců a hodnocení výkonu

- Kompetence (kompetenční modely)
  - Spravedlivé
  - Naplnitelné
  - Srozumitelné
  - Motivující
  - Vyhodnotitelné
  - 10-12 kompetencí
  - Aktualizován
  - Vychází z očekávaného chování



Vymezení managementu

Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Manažerské principy

Ing, Miroslav Mašlej, Ph.D. Akademický pracovník

Henri Fayol ***(Škola správního řízení)***

Řízení je chápáno jako slaďování šesti základních druhů činností:
technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních.

- **dělba práce**
- **pravomoc a odpovědnost**
- disciplína
- jednota přikazování
- jednotné řízení
- podřízenost individuálních zájmů zájmům celku
- spravedlivé odměňování
- centralizace
- **hierarchie**
- pořádek
- stabilita personálu
- správné jednání s podřízenými
- iniciativa
- sounáležitost

Kritika - přílišná snaha sevřít bohatou řídící praxi do obecných schémat

Max Weber *(Škola byrokratického řízení)*



- Přesné vymezení povinností
- Přesně definovaná hierarchie
- Systém závazných pravidel
- Objektivní a neosobní formální řízení
- Soulad kvalifikace a pracovních pozic, zajištěný postup
- Vytváření stability a pořádku

Negativem tohoto směru je přeceňování formální stránky organizace a naopak podceňování její neformální stránky.

Obecné principy manažerské práce

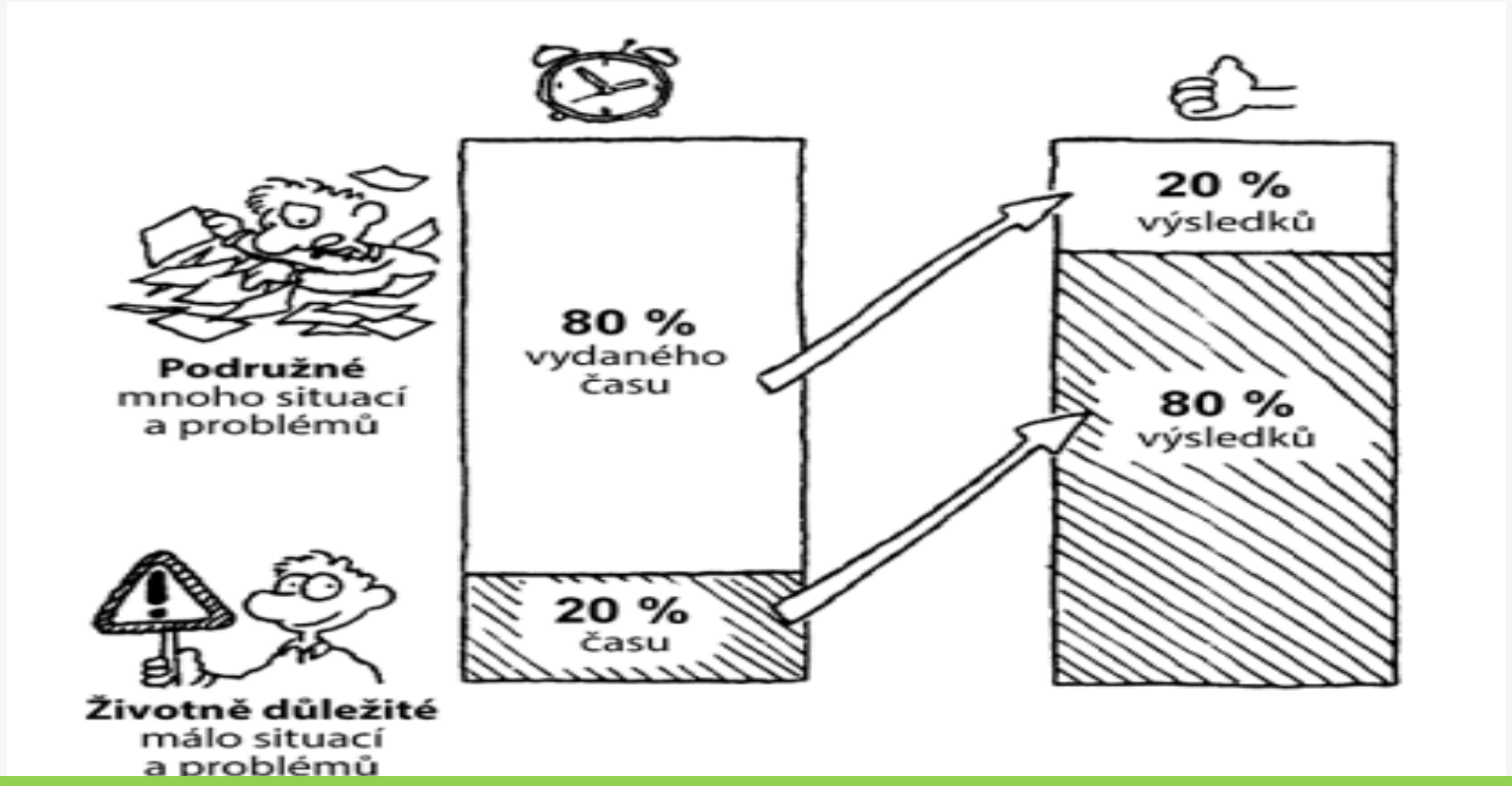
- Princip priorit
- Princip prevence
- Orientace na zákazníka
- Zásada bezvadnosti
- Mentální principy
- ABC analýza dostudovat

Princip priorit

- Paretovo pravidlo 80/20
- Malá skupina jevů má zásadní význam, naopak značná skupina jevů má zanedbatelný význam

- Dvě funkce
  - Kontrola stanovených priorit
  - Hledání podstatných jevů

Paretův princip



20 % úsilí přináší 80 % výsledky.
20 % naučeného klíčového učiva přináší 80 % úspěch u zkoušky atp.

Princip priorit

… a co z toho vyplývá?

- ✓Manažer se musí zaměřit na priority, na to, co je pro organizaci významné. Musí umět rozlišit důležité od méně důležitého, aktuální úkoly od těch, které lze dočasně odsunout.

Princip priorit

Příklady

- 80% tržeb podniků pochází od 20% klíčových zákazníků (ale také z 20% klíčových produktů)
- 80% nejlepších nápadů přichází od 20% zaměstnanců
- 80% stížností pochází od 20% zákazníků
- 80% času lektorova času je vynaloženo na 20% studentů
- 80% přijatých hovorů patří 20% kolegů v kanceláři

Z výše uvedeného vyplývá, že budete-li věnovat pouze 20 % svého času omezenému počtu klíčových/strategických dodavatelů, ovlivní to výsledek vaší práce z 80 %.

Paretova analýza

1. Stanovení předmětu analýzy a seznamu zkoumaných kategorií
2. Sběr dat
3. Kategorizace
4. Seřazení dle významnosti (sestupně)
5. Výpočet četnosti a kumulativní četnosti
6. Vytvoření sloupcového grafu
7. Rozhodnutí o následujících krocích

Princip prevence

- Vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené

- Pravidlo deseti
  - ✓Řešení problému je 10x nákladnější než prevence
  - ✓Odstranění neřešeného problému je 100x nákladnější než prevence

Orientace na zákazníka

- Zákazník je organizací vnímán jako osoba, jejíž požadavky musí být splněny
- Organizace usilují nejen o splnění požadavků zákazníka, ale i o jejich celkovou spokojenost a dlouhodobou věrnost
- Monitorování spokojenosti zákazníka, produkty „šité na míru“, jednání a vystupování směrem k zákazníkovi

Orientace na zákazníka

- Pět důležitých kritérií pro hodnocení kvality servisu z pohledu zákazníků

Kritérium 1: Spolehlivost

Kritérium 2: Vzhled a prostředí

Kritérium 3: Důvěryhodnost, popř. profesionalita

Kritérium 4: Přistoupení na potřeby zákazníka, popř. zdvořilost

Kritérium 5: Schopnost vcítit se

Zásada bezvadnosti

- Organizace usiluje o vyvolání příznivého postoje ke kvalitě vykonávané či odváděné práce a převzetí odpovědnosti za ni, monitorování vlastních chyb a učení se z nich
- Vytvoření atmosféry, kde nebudou tolerovány nedostatky, obhajována či dokonce zastírána špatná práce

Přínosy zavedeného systému

- Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti.**
- Plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti.
- Zvýšení hodnoty organizace.
- **Zlepšení image organizace.**
- Snížení organizačních nákladů.
- Lepší úspěšnost ve výběrových řízeních.
- Zvýšení exportních možností.
- Efektivnější alokace zdrojů.
- Aplikace principu neustálého zlepšování.
- Podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod.
- Zvýšená ochrana dat a informací.
- Lepší interní komunikace.
- **Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.**

3. Závěr

Záplava špatných manažerů má těchto 7 důvodů:

1. **Povýšení díky výborným pracovním výsledkům**
2. **Minimální zkušenosti s vedoucími funkcemi**
3. **S manažerskými vlastnostmi se člověk musí narodit**
4. **Obtížné hodnocení manažerské kompetence**
5. **Firmy se snaží vyhýbat radikálním změnám**
6. **Manažer neutají ani ty nejmenší přešlapy**
7. **Konečné slovo má vždy majitel firmy**

Literatura:

- VEBER, J. a kol. *Management.* Praha: Management Press, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, 2006.
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2012
- BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
- HŘEBÍČEK, Vladimír. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 154 s. ISBN 9788021045378.