

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Manažerské kompetence, obecné principy manažerské práce

Cíl: Vysvětlit manažerské kompetence a obecné principy manažerské práce.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vymezte a charakterizujte manažerské kompetence. V rámci kompetencí se dále zamyslete, jaké schopnosti, znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti by měl manažer mít a proč (resp. jak mu právě ty pomohou v úspěšném vykonávání manažerské práce).
2. Vysvětlíte Paretovo pravidlo a uveďte praktické příklady jeho aplikace.
3. Vysvětlíte princip prevence a uveďte praktické příklady jeho aplikace.

Studijní literatura:

- VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2012

Obsah:

1. Manažerské kompetence
2. Manažerské principy
3. Závěr

1. Manažerské kompetence

Jsou to znalosti, dovednosti, schopnosti a návyky chování nebo myšlení, které mohou jasně a spolehlivě odlišit vynikajícího pracovníka od průměrného v dané pozici.

Kompetence jsou:

- Znalosti
- Dovednosti
- Schopnosti
- Postoje
- Hodnoty

Spolehlivě odlišují vynikajícího pracovníka od průměrného v dané pozici, jsou důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Kompetence se projevují jako specifické „pozorovatelné chování“, které vynikající pracovníci projevují častěji, ve více situacích a s lepšími výsledky než průměrní pracovníci. Zpravidla vycházejí z firemních hodnot.

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.

Kompetence manažera – tzn. způsobilost úspěšně vykonávat pracovní činnosti. Moderní pojetí způsobilosti zorný úhel hodnocení posouvá směrem k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecné **předpoklady**, ale hodnotit faktickou **přípravenost pracovníka podávat výkony** s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení o hodnocení toho jak je pracovník (manažer) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti. V obou přístupech můžeme hodnocení strukturovat do třech dimenzí:

- Odborné znalosti;
- Praktické dovednosti;
- Sociální zralost.

Nároky kladené na pracovní místa nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Kompetence můžeme rozdělit na:

- **Základní kompetence**
- **Průřezové kompetence**
- **Speciální kompetence**

Základní a průřezové kompetence stanovuje vedení firmy. Speciální kompetence určují vedoucí odborných jednotek.

Různá místa kladou různé nároky na jednotlivé kompetence. Pro jednotlivá pracovní místa lze stanovit požadovanou úroveň kompetencí. Pro jednotlivá pracovní místa lze stanovit požadovanou úroveň kompetencí pomocí stupnice (např. 1-2-3-4), kde 4 znamená mimořádně silný požadavek. Vznikají tak profily pracovních míst.

Obvyklé klíčové kompetence podle (Belz, Siegrist) dělíme na:

- 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) dělíme na:

☐ 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,...

V **kompetenčním modelu** lze spatřovat nástroj, prostřednictvím kterého jsme schopni určit klíčové požadavky na pracovníky, které jsou stanoveny přímo na základě podmínek v dané organizaci, a tudíž reflektují jeho specifickou. Další výhodou, kterou je možno kompetenčnímu modelu přičíst, je jeho využitelnost v mnoha personálních procesech.

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 směřování 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.

Mimořádně důležité je, aby byl omezen počet a složitost kompetencí a z praxe mohu doporučit, aby jich nebylo pro každou pozici určeno více než 12 (spíše méně). Je také žádoucí seskupovat je do logických skupin, aby byly požadavky lépe pochopitelné, což zjednoduší přípravu kompetenčních modelů a jejich následné využití v praxi.

Kompetenční modely musí naplňovat tyto zásady:

- Spravedlivé
- Naplnitelné
- Srozumitelné
- Motivující

- Vyhodnotitelné
- Maximálně 10-12 kompetencí
- Aktualizovatelné
- Vychází z očekávaného chování.

2. Obecné principy manažerské práce

Některé obecné principy manažerské práce můžeme vytipovat bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii. Těmito všeobecnými principy jsou:

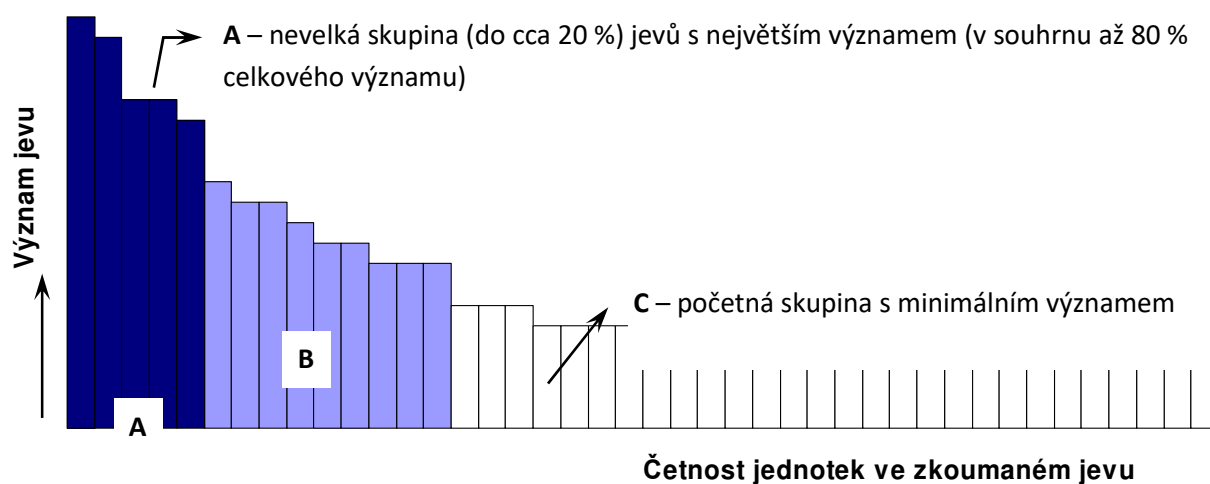
- Princip priorit
- Princip prevence
- Orientace na zákazníka
- Zásada bezvadnosti

Princip priorit

Princip priorit se opírá o ***Paretovo pravidlo***, které konstatuje v oblasti hospodářsko-spoločenských jevů významnou různorodost, tzn., že malá skupinka jevů má zásadní význam a naopak existuje značná skupinka jevů, které jsou téměř bezvýznamné. Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 20:80, čímž je vyjádřen základní závěr o heterogenitě rozdělení jevů a jejich významů, kdy skupina cca 20 nejvýznamnějších jevů má 80% významnou hladinu.

Z tohoto pravidla plyne, že pro manažerskou praxi nejsou důležité všechny činnosti, které manažeři vykonávají pro fungování a úspěšnost organizační jednotky. Proto musí manažeři rozlišit, co je významné na co musí zaměřit pozornost pro prosperitu jimi řízené organizační jednotky a na druhé straně musí odlišit nedůležité, co nebude předmětem zájmu.

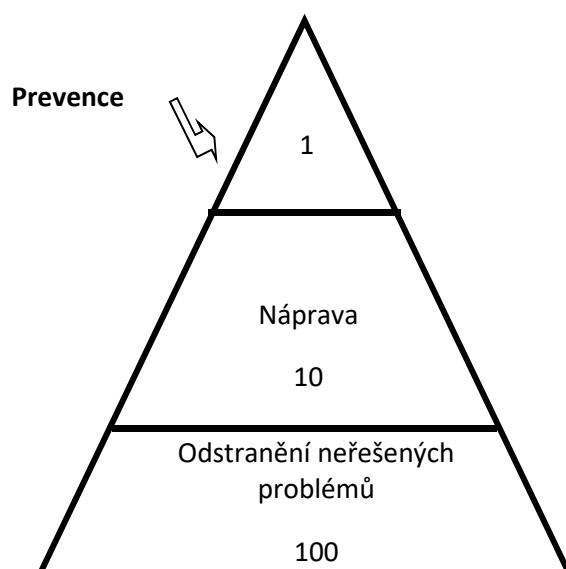
Paretův princip - pravidlo 20:80



Obrázek 1: Paretův princip

Princip prevence

Podstatou principu prevence je skutečnost, že čím dříve zjistíme určitý nedostatek a čím dříve ho odstraníme, tím budou ztráty nižší. Existuje zde doporučené tzv. “pravidlo deseti” (viz obrázek). Z tohoto pravidla vyplývá, že je výhodné ve většině případů okamžitě reagovat na chyby a nedostatky, než je později s velkým úsilí a náklady odstraňovat.



Obrázek 2: Princip prevence – pravidlo “deseti”

Princip orientace na zákazníka

Současný management považuje zákazníka za osobu, jejíž potřeby, požadavky musí být splněny. V organizacích podnikatelského charakteru je tento princip samozřejmostí, neboť tato orientace přináší věrnost a spokojenost zákazníka. Neustále je získáván přehled o spokojenosti a nespokojenosti zákazníka s výrobními produkty firmy. Velmi důležitým aspektem spokojenosti zákazníka je korektní způsob chování a vystupování firmy směrem k němu.

Princip bezvadnosti

V manažerské praxi znamená postoj ke kvalitě a její vyžadování, převzetí odpovědnosti za ni, monitorování vlastních chyb a učení se z nich. Manažeři musí vytvořit prostředí, kde se nebude tolerovat špatná práce.

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.

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

Komu je norma ISO 9001 určena

Systém managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je určen všem typům organizací jakéhokoliv velikosti či zaměření. Norma ISO 9001 je dostatečně přizpůsobena k aplikaci ve všech sférách podnikání. Může se jednat například o výrobní, obchodní, servisní, poradenskou společnost, ale i o instituce veřejné správy, zdravotnická zařízení, vzdělávací instituce a mnoho dalších. Systém managementu kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla.

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

Neexistuje snad firma, v níž by se alespoň jeden zaměstnanec nezabýval otázkou, proč v manažerském křesle sedí zrovna "ten neschopný pitomec". Jsou ale takové námitky zaměstnanců oprávněné? Personalisté se shodují, že objevit schopného a vhodného manažera je někdy nadlidský úkol a že by majitelé firem nad stížnostmi zaměstnanců na své nadřízené neměli jen ledabyly mávat rukou. Proč se firmám stále nedaří vyhledávat vhodné vedoucí pracovníky?

1. Povýšení díky výborným pracovním výsledkům

Člověk se do manažerského křesla nezřídka dostane díky nadprůměrným pracovním výsledkům, které odvádí v některém z dílčích oddělení firmy. Nerozhoduje pak, zda je schopný řečník nebo výborný účetní. Manažerský post je často vnímán pouze jako jedno z řady zastavení na cestě složitou firemní hierarchií, přičemž si ale málokdo uvědomuje, že se nároky na řadové zaměstnance a vedoucí pracovníky diametrálně liší a že ne každý dobrý zaměstnanec dokáže být dobrým manažerem.

2. Minimální zkušenosti s vedoucími funkcemi

Noví manažeři jsou často "hození do vody" s jednoduchým vzkazem: Naučte se plavat sami, my s vámi nemůžeme ztrácet čas. První měsíce ve vedoucí funkci jsou ale pro rozvoj manažerských schopností rozhodující. Vyhráno nemají ani ti, kterým je nabídnuto jedno- či dvoudenní školení. Začínající manažer by neměl minimálně v prvním roce po svém povýšení do nové funkce nikdy zůstat sám, ale naopak by měl vědět, že se s jakýmkoli problémem, s nímž si neví rady, může obrátit na profesně staršího a zkušenějšího kolegu, který si na něj udělá čas.

3. S manažerskými vlastnostmi se člověk musí narodit. Některým "manažerským" vlastnostem a dovednostem se člověk nenaučí. Vedoucí pracovník musí být ambiciózní, ale zároveň musí vždy zůstat realistou, musí být nejen přísný, ale i přívětivý, kritický i spravedlivý. Manažeři se denně setkávají s desítkami lidí, jejichž chování a stylu jednání se musejí za každé situace umět přizpůsobit. Jednou ze základních vlastností úspěšného manažera by tak měla být tolerance.

4. Obtížné hodnocení manažerské kompetence

Majitelé velkých firem mnohdy nemají ani představu, podle čeho výkonnost vedoucích pracovníků posuzovat. Obzvláště pokud se firma ocitne ve složité situaci, která vyústí ve výměnu vrcholného managementu, je pro majitele firmy těžké stanovit, kde končí neúspěch a začíná prosperita. Kvality skutečného manažera vždy prověří až čas, a mnohdy se tak bohužel neschopnost manažerů prokáže až po několika letech.

5. Firmy se snaží vyhýbat radikálním změnám

Častým problémem velkých firem je extrémní neefektivita jejich řízení. Mnohé společnosti sice tuší či vědí, že jejich management nefunguje tak, jak by měl, ale nejsou schopny s tím nic dělat. Mnohdy jim v radikálním řešení situace brání složité byrokratické postupy, jindy pokrytecký sebeklam, že špatný manažer je lepší než naprosté "bezládí".

6. Manažer neutají ani ty nejmenší přešlapy

Povýšit z řadového zaměstnance na vedoucího pracovníka mimo jiné znamená i ztrátu dosavadní "kolektivní anonymity". V pracovním týmu dvaceti lidí se dílčí nedostatky člověka poměrně jednoduše ztratí, v pozici manažera, který je týmem sám sobě, ale člověk musí na pomoc ostatních zapomenout. Vysoce postavené vedoucí pracovníky ve firmě každý zná, všichni přesně vědí, za co tito lidé zodpovídají a jaká oddělení mají na starosti. Manažer je tak svým způsobem celebritou, která si musí zvyknout, že bude pod neustálým drobnohledem všudypřítomných firemních paparazziů.

7. Konečné slovo má vždy majitel firmy

Manažer může být naprosto neschopný v rozdělování práce svým podřízeným, avšak nenahraditelný při klíčových vyjednáváních se strategickými partnery. Každá firma přikládá různým činnostem a dovednostem různý význam a záleží pouze a jen na majiteli firmy, zda a na základě čeho management považuje za (ne)schopný. Jedno je však jisté - pokud přikládá velký význam schopnostem, které na chod firmy nemají výrazný vliv, žene svou společnost v čele s neschopným managementem do záhuby.