

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE VE FIRMĚ

**MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE
COMPANY**

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor: Bc. Hana Medunová

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne
datum podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za ochotu, trpělivost při konzultacích a za cenné rady a připomínky k mé diplomové práci.

OBSAH

ÚVOD	5
1 TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ PRO TÉMA KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	6
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	6
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	11
1.2.1 Typy a oblasti vzdělávání dospělých	11
1.3 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ.....	13
1.3.1 Kompetence.....	14
1.3.1.1 Identifikace kompetencí.....	20
1.3.2 Řízení podle kompetencí	21
1.3.3 Kompetenční model	22
1.3.3.1 Tvorba kompetenčního modelu.....	26
1.4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM	30
2 STASTO AUTOMATION S. R. O.	36
2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.....	37
2.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE FIRMĚ STASTO AUTOMATION S. R. O.	39
3 KOMPETENČNÍ MODEL MANAŽERSKÝCH POZIC FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.	42
3.1 CÍL	43
3.2 ROZSAH A CÍLOVÁ SKUPINA	43
3.3 VÝBĚR PŘÍSTUPU.....	44
3.4 PROJEVY CHOVÁNÍ OVLIVŇUJÍCÍ VYSOKÝ VÝKON V DANÉ POZICI, SBĚR DAT A ANALÝZA.....	44
3.5 KOMPETENČNÍ MODEL ŘEDITELE A TECHNICKÉHO ŘEDITELE FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.	52
4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO MANAŽERY FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.....	59
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	59
4.2 FÁZE ROZVOJE	62
4.3 FÁZE ZDOKONALOVÁNÍ.....	67
5 ZÁVĚR	69

6	ANOTACE	71
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72

ÚVOD

Dobře fungující společnost, která chce dosáhnout nejen vysoké kvality svých služeb a konkurenceschopnosti, ale také kvalifikovanosti a spokojenosti svých zaměstnanců, v dnešní době rozhodně nemůže pomíjet další vzdělávání svých pracovníků. Jak ukázala analýza systému vzdělávání, firma STASTO Automation s. r. o. má vzdělávání zaměstnanců systematizováno a investuje do kurzů, školení, seminářů a dalších způsobů vzdělávání značné množství času i peněz.¹

Podle interních informací firmy STASTO Automation s. r. o. a za pomoci dostupné literatury vytvořím ve své diplomové práci kompetenční model manažerských pozic ve zmíněné firmě. Kompetenční model musí být ušit na míru organizaci a musí respektovat zvláštnosti různých pracovních pozic. Funkční kompetenční model pak obsahuje takové kompetence, které svým rozvojem zvyšují výkonnost pracovníka.²

Dalším z hlavních vyústění mé diplomové práce bude program vzdělávání pro pracovníky na pozicích ředitel a technický ředitel firmy. Při tvorbě programu vzdělávání budu vycházet z kompetencí, jež jsem v kompetenčním modelu určila jako nezbytné pro vysoký výkon pracovníků na pozicích ředitele a technického ředitele a z požadavků firmy, čeho chce vzděláváním dosáhnout. Plán vzdělávání tedy sestavím na základě identifikovaných kompetencí a cílů a na základě identifikování, které kompetence lze řešit vzděláváním.

¹ Srov.: Medunová, H: Bakalářská práce: Analýza systému vzdělávání ve firmě STASTO Automation s. r. o. Olomouc 2009, s. 47.

² Srov.: Veteška, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 141.

1 TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ PRO TÉMA KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Úvodem definuji základní pojmy, týkající se kompetenčního přístupu ve vzdělávání dospělých a vzdělávání zaměstnanců. Budu definovat termíny, které užívám v následujících částech diplomové práce a je tedy nezbytné jejich jasné vymezení.

Dále budu definovat pojmy, jež obsahují základní témata mé diplomové práce. Zejména tedy definuji kompetenční model, jeho obsah a tvorbu a program vzdělávání a jeho obsah a tvorbu. Z tohoto terminologického ukotvení pak budu vycházet při identifikaci kompetencí, tvorbě kompetenčního modelu a tvorbě vzdělávacího programu v další části mé diplomové práce.

1.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pojmy zaměstnanci, vzdělávání a rozvoj, učení a vzdělávání nezbytně provází celou mou diplomovou práci.

Zaměstnanci jsou podle Armstronga lidé, kteří pracují v organizaci, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů, jsou tím nejdůležitějším, co organizace má.³

Termín *Vzdělávání* definoval například Hroník. Ten chápe vzdělávání jako „jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“⁴ Vzdělávání je součástí rozvoje. Rozvoj i vzdělávání jsou součástí učení (se).⁵

Rozvoj můžeme definovat jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se), rozvoj obsahuje záměr, jež je velkou částí ohraničených a neohraničených

³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 27.

⁴ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 31.

⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 31.

rozvojových programů.⁶ Vzdělávání i rozvoj pracovníků vzhledem k jejich další pracovní činnosti jsou jednou ze základních činností personálního managementu.⁷

Učení je běžně užívaný termín, který definuje mnoho autorů. Já níže definuji učení dle Armstronga, Nappera a Newtona. *Učení (se)* je proces změny zahrnující nové vědění i konání. Učit se můžeme spontánně i organizovaně. „Učení je shromáždění informací, schopností a zkušeností – vnitřních i vnějších – s cílem získat nový vhled nebo způsobilost, která se nově stává součástí pohledu člověka na svět.“⁸ Měli bychom rozlišovat pojmy učit se a vzdělávat se. Často se učíme, i když se nevzděláváme. Např. když se učíme spontánně nějakým zlovykům, určitě nemůžeme hovořit o vzdělávání.⁹ Armstrong rozlišuje podnikové učení a podnikové vzdělávání takto: podnikové učení je spontánní, neorganizovaný proces. Lidé se učí novým znalostem a dovednostem v kontextu organizace a v interakci se svou prací a jinými lidmi v organizaci a jejich prací. Podnikové vzdělávání je naopak personální činnost organizovaná a zpravidla plánovaná.¹⁰

Další vzdělávání je vzdělávání, které probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, respektive po prvním vstupu vzdělávajícího se člověka na trh práce. Další vzdělávání se může zaměřovat na velké spektrum vědomostí, znalostí dovedností a kompetencí, které jsou důležité pro uplatnění v pracovním, občanském a osobním životě. Další vzdělávání dělíme do tří částí. Občanské, zájmové a profesní vzdělávání. Pro tuto diplomovou práci je důležité další profesní vzdělávání, jež zahrnuje kvalifikační vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání a periodické vzdělávací akce. Další profesní vzdělávání zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání během aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému.¹¹ „Další odborné vzdělávání je chápáno jako předpoklad

⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 31.

⁷ Gígalová, V.: Personální práce v malém podniku. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 27.

⁸ Napper, R., Newton, T.: Taktika transakční analýzy. 1. vyd. Praha 2010, s. 18.

⁹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 31.

¹⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 447.

¹¹ Srov.: Veteška, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 19.

osobní a společenské prosperity. Jeho význam roste stejně jako počet účastníků a vynaložených prostředků.¹² Bednaříková považuje další vzdělávání za složku vzdělávání dospělých, společně s formalizovaným studiem na školách a vzděláváním seniorů.¹³ Nejvýznamnější roli hrají v dalším vzdělávání především podniky, které mají pečovat o další vzdělávání svých zaměstnanců. Další vzdělávání svých zaměstnanců v podnicích se zaměřuje na zlepšení profesní kvalifikace, zabezpečení úzkoprofilových profesí, přizpůsobení kvalifikace zaměstnanců technologickým změnám, adaptaci zaměstnanců ve vztahu ke změnám v podnikové organizaci a na integraci nových zaměstnanců.¹⁴

Když zmiňuji další vzdělávání, měla bych také definovat, koho považuji za účastníka takového vzdělávání. *Účastníka dalšího vzdělávání* můžeme charakterizovat jako člověka, který je dospělý, má ustálené chování, stabilizovaný systém hodnot, vytvořený životní způsob, preferuje praxi a má často kritický přístup k teorii, má různorodé životní a pracovní zkušenosti a často je pro něj obtížnější soustředěnost z pracovních, rodinných, osobních či jiných důvodů.¹⁵

Za učební (vzdělávací) cíl považujeme jasnou formulaci toho, co budou účastníci vzdělávání po jeho ukončení umět, znát a co budou schopni dělat, cíl vyjadřuje zejména potřeby účastníků vzdělávání.¹⁶

Pro tuto diplomovou práci je důležitá zejména jedna oblast dalšího vzdělávání a to *vzdělávání manažerů*. Je to vzdělávání specifické skupiny pracovníků, které může ovlivnit úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj firmy. Tato skupina pracovníků musí ovládat řadu odborných disciplín a navíc jejich schopnosti a vědomosti neustále procházejí konfrontací s rozvojem vědy a techniky, s proměnlivou situací uvnitř i vně firmy.¹⁷ „Podle dnešního chápání managementu se nároky na kvalifikaci manažera přesouvají z požadavku na

¹² Beneš, M.: Andragogika. 1. vyd. Praha 2008, s. 119.

¹³ Srov.: Bednaříková, I.: Kapitoly z andragogiky 1. 2 vyd. Olomouc 2006, s. 57.

¹⁴ Srov.: Bednaříková, I.: Kapitoly z andragogiky 1. 2 vyd. Olomouc 2006, s. 61.

¹⁵ Srov.: Bočková, V.: Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd. Olomouc 2002, s. 19.

¹⁶ Srov.: Bednaříková, I.: Kapitoly z andragogiky 2. 1. vyd. Olomouc 2006, s. 35.

¹⁷ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 238.

vysokou znalost oboru na schopnost práce s lidmi a vytváření kooperační kultury. Za neúčinnější formy se považují výcvikové semináře s týmovou prací a maximálním množstvím praktických aplikací (modelových situací, případových studií), dále pak zahraniční stáže a diskuze se zkušenými praktiky.¹⁸

Manažerské učení často probíhá neplánovaně a neuvědoměle. Manažeři si často vůbec neuvědomují, že se učí, a to například když řeší neobvyklý jedinečný problém, či úkol. Musejí vymyslet nový postup, způsob řešení vzniklé situace. Bude to pak pro ně přínosným učením, pokud zanalyzují to, co museli udělat a jak a proč to přispělo k jejich úspěchu či neúspěchu.¹⁹ „Takovéto retrospektivní neboli reflexivní učení je efektivní, jestliže poučení z něho mohou manažeři aplikovat v budoucnosti. Jedná se o potenciálně nejefektivnější formu učení. Tento typ empirického učení je pro některé manažery přirozený. Velká část manažerů však shledává tento druh sebeanalýzy obtížným, či nerozpoznává jeho význam.²⁰ Proto je většinou přínosnější využít různých způsobů plánovaného formálního vzdělávání manažerů.

Podle Urbana je vzdělávání manažerů ve většině případů důležitější, než vzdělávání ostatních zaměstnanců. Důvodem je, že výkonnost, motivace a pracovní morálka většiny zaměstnanců závisí na tom, jak je jejich nadřízení, tedy manažeři, vedou, co od nich požadují, jak s nimi jednájí apod.²¹ Urban sestavil šest základních pravidel, či můžeme říci výzev, které manažerské vzdělávání přináší:²²

- Spoluúčasť. Možnost samotných manažerů podílet se na zaměření vzdělávací akce je vždy důležitá, a to z důvodu správného zaměření akce, podpory motivace a oslabení nedůvěry a hladkého chodu celého vzdělávacího programu.

¹⁸ Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 238.

¹⁹ Srov.: Folwarczná, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha 2010, s. 85.

²⁰ Folwarczná, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha 2010, s. 85.

²¹ Urban, J.: Šest pravidel úspěšného manažerského vzdělávání. Trendy firemního vzdělávání. 2010, č. 11, s. 18.

²² Srov.: Urban, J.: Šest pravidel úspěšného manažerského vzdělávání. Trendy firemního vzdělávání. 2010, č. 11, s. 18.

- Odpovědnost. Při manažerském vzdělávání se často setkáváme s problémem vytiženosti manažerů, nejsou schopni odložit své notebooky a mobilní telefony a soustředit se pouze na výuku. Proto je důležité před začátkem vzdělávacího programu s účastníky probrat hlavní požadavky na absolvování tréninku, jako dochvilnost, soustředění, účast a získat jejich porozumění a souhlas. Někdy je dobré také upozornit na množství prostředků, jež firma do jejich rozvoje investuje. Odpovědný přístup ke školení bývá také zvyšován požadavkem, aby účastníci informovali svého nadřízeného o praktickém využití poznatků, získaných pomocí vzdělávacího programu.
- Dialog. Charakteristické pro vzdělávání manažerů je to, že manažeři neradi dlouho jen poslouchají, ale potřebují se zapojit. Je tedy důležité s tímto faktem počítat při tvorbě vzdělávacího programu a výběru metod a technik vzdělávání. Nejčastěji pak využíváme skupinové diskuze, řešení úkolů, modelové situace, případové studie, prezentace apod.
- Postup shora dolů. Manažerské vzdělávání by nemělo být izolovanou aktivitou. Manažerský trénink je efektivní zejména, je-li součástí širšího programu organizačních zlepšení. Je často velice žádoucí, aby školením prošly nejdříve vyšší a poté nižší vrstvy řízení. Důvodem je korigování zaměření školení vyšším managementem a motivace nižší vrstvy řízení, že školení je důležité, když jím prošli i nadřízení.
- Diferenciace. Manažerské vzdělávání by mělo být rozděleno podle výše vedoucí pozice. Rámcově by tedy manažerská školení měla být rozdělena do čtyř okruhů, které zahrnují témata pro vedoucí první linie, pro střední a vyšší management a témata společná pro všechny úrovně řízení.
- Teorie a praxe. Manažeři chtějí znát hodně teorie, která je aplikovatelná na praxi, chtějí rozumět světu okolo sebe a zároveň chtějí, aby vzdělávací akce měly blízko k povaze skutečných pracovních úkolů. Rozvoj manažerů proto čím dál více chápeme jako jakési výkonové poradenství. Jeho cílem je odstranit konkrétní překážky bránící manažerům dosáhnout jejich očekávaných výsledků.

1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Definici vzdělávání a rozvoje nabídl podle Armstronga v roce 2001 britský Chartered Institute of Personnel and Development: „Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení, vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.“²³ Dle Armstronga Williams v roce 1998 nabídl tuto definici vzdělávání: „Vzdělávání je cílově orientované založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“²⁴

Proces vzdělávání a rozvoje podle Armstronga tvoří 4 složky:²⁵

- Učení se (relativně permanentní změna v chování, k níž dochází v důsledku zkušenosti nebo praxe)
- Vzdělávání (rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí potřebných pro všechny oblasti života)
- Rozvoj (růst osobních schopností prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe)
- Odborné vzdělávání – výcvik (systematické a plánované formování chování učením, vzdělávacími akcemi a programy; pracovníci tak mohou dosáhnout dostatečné úrovně znalostí a dovedností, aby práci vykonávali efektivně)

1.2.1 TYPY A OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání můžeme rozdělit dle typů a oblastí. Tyto typy a oblasti vzdělávání nám usnadňují přístup k výběru vzdělávání, jež chceme provádět a při tvorbě vzdělávacího programu. Já jsem si jako základní vybrala dělení typů vzdělávání dle Harrisonové a dělení oblastí vzdělávání podle Hroníka.

²³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 444.

²⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 461.

²⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 445.

Armstrong uvádí rozlišení čtyř typů vzdělávání podle Harrisonové:²⁶

- Instrumentální vzdělávání (jak lépe vykonávat svou práci poté, co pracovník dosáhl základní úrovně výkonu; tento typ vzdělávání usnadňuje vzdělávání při výkonu práce)
- Poznávací vzdělávání (výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí)
- Citové vzdělávání (výsledky jsou založeny na formování postojů a pocitů)
- Sebereflektující vzdělávání (formování nových vzorců myšlení, nazírání a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí)

Rozlišujeme 7 oblastí vzdělávání (podle vlastního obsahu):²⁷

- Funkční vzdělávání (navazuje na popis práce, zabezpečuje, aby pracovník mohl vykonávat svou práci standardním způsobem; má charakter odborné přípravy)
- Doplňkové funkční vzdělávání (rozšiřující vzdělávání, zabezpečuje, aby pracovník mohl vykonávat svou práci nadstandardně)
- Manažerské vzdělávání (různé podoby, např. nácvik týmového řešení problémů, rozvoj manažerských způsobilostí)
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání (vzdělávání pro řešení konkrétních problémů)
- Školení ze zákona

²⁶ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 461.

²⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 128.

1.3 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ

V této práci budu tvořit kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. Tohoto modelu budu následně využívat při tvorbě vzdělávacího programu manažerů firmy. Pro snadnější práci a dostatek informací k tvorbě kompetenčního modelu budu níže podrobně charakterizovat kompetenční přístup ke vzdělávání, kompetence, identifikování kompetencí, kompetenční model a jeho tvorbu.

Kompetenční přístup definuje možnosti firemního vzdělávání a je nástrojem realizace a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání.²⁸ Jedním z nejdůležitějších přínosů kompetenčního přístupu je to, že můžeme pozorovat vzorek chování, ve kterém se projevují kompetence.²⁹

V kompetenčním přístupu se rozlišují dvě základní východiska:³⁰

- Rysový přístup – říká, že bez ohledu na situaci, ve které se člověk nachází, uplatňují se jeho trvalé (jen velmi pomalu měnitelné) vlastnosti – rysy, které sice do určité míry můžeme číst v jeho chování, ale jsou rozhodující pro charakter chování. Za základní jednotku tohoto přístupu tedy považujeme rys. Jako příklad rysů můžeme uvést stabilitu, družnost, introverzi či pečlivost. Rysy jsou menší jednotky, než kompetence. Snahou rysového přístupu tedy je vypreparovat rysy, které se nebudou překrývat, systém rysů, který nebude mít mezeru. Čím méně rysů máme, tím menší máme mezery (například když máme jen dva rysy jako introverze a extroverze, je mezera úplně minimální nebo dokonce žádná). Rysový přístup však není pro organizace přínosný, protože nezohledňuje situaci ani role, nemá vazbu na strategii a má jen slabou vazbu na výkon. Rysový přístup tedy může nabídnout nástroje a metody pro výběr, ale už jej nelze použít pro rozvoj a vzdělávání.
- Situacionalismus – je opakem rysového přístupu, říká, že výsledek je vždy podmíněn situací. Variabilita chování odpovídá variabilitě situací. V tomto přístupu je podstatná zkušenost a také klade důraz na bezprostředně

²⁸ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 82.

²⁹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 95.

³⁰ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 65.

pozorovatelné. I když má kompetenční model blíže k situacionalismu, nejlepším řešením je v nepoměrné kombinaci využití obou přístupů, protože v kompetenci je znatelný i vliv vlastností (rysů).

Při tvorbě kompetenčního modelu manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. budu vycházet z kombinace obou výše definovaných přístupů. V tomto kompetenčním modelu budu pracovat s kompetencemi manažerskými a budu tedy zohledňovat konkrétní situaci i rysy manažerů.

1.3.1 KOMPETENCE

Veteška píše, že Tight uvedl definici kompetence z roku 1986. Kompetence byla ve zprávě Pracovní skupiny pro profesní kvalifikaci z roku 1986 definována jako schopnost vykonat určitou aktivitu dle předepsaných standardů.³¹

Podle Hroníka je kompetence trsem znalostí, dovedností, vlastností a zkušeností, jež podporuje dosažení cíle. Tento trs můžeme pozorovat ve vzorku chování, kdy vzorek chování definujeme jako časově a logicky ohraničenou část chování. V tomto vzorku pak můžeme identifikovat více kompetencí. Kompetence jsou podle Hroníka pozorovatelné způsoby, kterými dosahujeme efektivních výkonů.³²

Bartoňková pak soudí, že Kubeš, Spillerová a Kurnický zmiňují dva významy termínu kompetence. Prvním je: „Kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu tak může někdo překročit svoje pravomoci – kompetence, někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. Kompetence v tomto významu je možné na někoho přesunout.“³³ Druhým významem je: „Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat být v příslušné oblasti kvalifikovaný.“³⁴

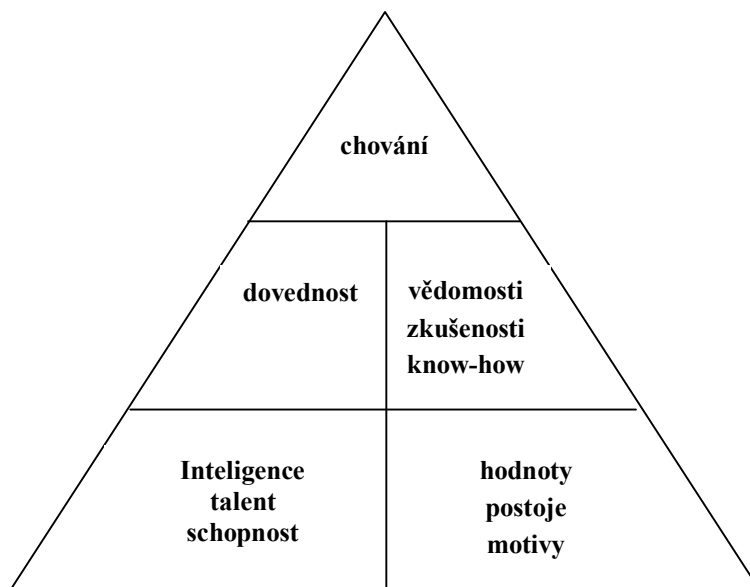
³¹ Srov.: Veteška, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 141.

³² Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 61.

³³ Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 84.

³⁴ Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 84.

Kompetenci si můžeme představit jako trojúhelníkový model:



Obr. 1 Hierarchický model struktury kompetence³⁵

Veteška uvádí popis charakteristických znaků kompetence podle Tremblaye.³⁶

1. Kompetence je kontextualizovaná - je zasazena do určitého prostředí nebo konkrétní situace; kompetence jsou spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi a zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.

2. Kompetence je multidimenzionální - je z různých zdrojů jako informace, představy, postoje, dílčí kompetence apod.; předpokladem je efektivní zacházení s těmito zdroji, které jsou propojeny za základními dimenzemi lidského chování – tzn., že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.

3. Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj - kompetenci získáváme a rozvíjíme v procesech vzdělávání a učení, které považujeme za kontinuální celoživotní procesy; jsou založeny na vymezeném rámci výstupních kategorií, jako například konceptů, dovedností obecně účinného konání.

³⁵ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s 28.

³⁶ Srov.: Veteška, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 19.

Vodák a Kucharčíková píší o rozdělení dvou anglických pojmů Competence a Competency, jež rozlišuje Armstrong:³⁷

Z angličtiny známe dva termíny, které vycházejí z významu pravomoci, oprávnění či schopnosti. Jsou to termíny Competence a Competency. Competence je pojem z oblasti práce, ke které je daná osoba způsobilá, nebo již je oprávněna vykonávat. Tento pojem tedy odpovídá našemu pojmu kvalifikace či odborná způsobilost.

Pojem Competency se vztahuje k chování, které podmiňuje přiměřenou výkonnost. Odpovídá tak našemu pojmu schopnost.³⁸

Kompetence můžeme dělit podle různých přístupů. V následujícím textu pro porovnání zmíním několik možných dělení. Většina přístupů a dělení různých autorů se podobá, prolíná či doplňuje. Já ve svém kompetenčním modelu užívám níže popsané dělení podle Vodáka a Kucharčíkové.

Jedním z nejčastějších dělení je dělení základních (prahových) kompetencí, jež dle Bartoňkové uvádí Šmída:³⁹

1. Individuální kompetence - znalosti, dovednosti a schopnosti odlišující špičkové pracovníky od průměrných; mohou je mít naprosto všichni zaměstnanci na všech pozicích; jejich rozvoj je vázán na motivaci pracovníků a na ostatní personální činnosti, charakter firemní kultury a kvalitně vytvořený strategický rámec.
2. Organizační kompetence - univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů všech odvětví; jedná se například o plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací a řízení rizika.
3. Klíčové kompetence - odlišují organizace od konkurentů v rámci daného odvětví, vytvářejí konkurenční výhodu; klíčové kompetence vedou k tomu, že firma dokáže výjimečným způsobem využít nejmodernější technologii nebo své specifické dovednosti v daném oboru; klíčovými kompetencemi se firmy

³⁷ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 54.

³⁸ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 54.

³⁹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 89.

vzájemně odlišují, v každé organizaci se vytváří jedinečná kultura; tyto kompetence přesahují hranice jednotlivých odborností – člověk jedná v souladu sám se sebou, klíčové kompetence tedy jsou schopností člověka jednat v souladu se situací; člověk musí mít potenciál k disponování těmito kompetencemi, tímto potenciálem je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí ze sociální kompetence (kooperativnost, komunikativnost, schopnost čelit konfliktům), kompetence ve vztahu k vlastní osobě (schopnost zacházet se sebou samým, reflexe vůči sobě) a z kompetence v oblasti metod (uplatňování znalostí, analyzování, dávání věcí do kontextu). Podle Tureckiové jsou klíčové kompetence rozhodující pro řízení lidí a pro rozvojové procesy v organizaci.⁴⁰

Palán dělí klíčové kompetence do pěti kategorií.⁴¹

1. Odborné kompetence k provádění specifické činnosti, které můžeme získávat zejména v průběhu odborného vzdělávání v rámci výcviku na pracovišti.
2. Vlastní odpovědnost – participativní kompetence, které mají podporovat samostatně řízené učení, odpovědný výkon práce, schopnost rozhodovat a přijímat odpovědnost.
3. Schopnost týmové spolupráce – sociální kompetence zahrnuje schopnost sociálního jednání a práce, spolupráce, komunikace v určitém týmu nebo skupině.
4. Systémová neboli metodická kompetence zahrnuje chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, organizování projektů a pracovních úkolů, schopnost řízení.
5. Kompetence k reflexivitě má podněcovat ke kritickému zkoumání vlastní práce s cílem zvyšovat její kvalitu a podněcovat ke schopnosti inovace.

⁴⁰ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004, s. 38.

⁴¹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 95.

Vodák a Kucharčíková nabízejí dělení, které užívám v kompetenčním modelu pro manažery firmy STASTO Automation s. r. o., jedná se o dělení manažerských, interpersonálních a technických kompetencí:⁴²

1. Manažerské kompetence – schopnosti a dovednosti přispívající k výbornému výkonu v manažerské roli; zajišťují splnění úkolů v souladu s nejvyššími cíli podniku a vytvářejí příznivé prostředí v týmu pracovníků; jedná se například o řešení konfliktů, delegování, hodnocení a výběr zaměstnanců.
2. Interpersonální kompetence – jsou potřeba k efektivní komunikaci manažera a k vytváření pozitivních vztahů se spolupracovníky a zákazníky; Jedná se například o aktivní naslouchání, prezentační způsobilost, empatii a spolupráci.
3. Technické kompetence jsou souborem dovedností, jež se vztahují ke konkrétní funkci a zajišťují pracovníkovu schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň odlišné od práce jiných odborníků. Jedná se například o programování, účetnictví, sběr a analýzu dat.

Vodák a Kucharčíková pak zmiňují dělení, které je výhodné využít, pokud chceme maximalizovat úspěšnost podniku ve více rovinách:⁴³

1. Klíčové kompetence – charakteristické pro všechny pracovníky.
2. Týmové kompetence – společné pro závislé týmy.
3. Funkční kompetence – například marketing, finance, logistika.
4. Vůdcovské a manažerské kompetence – potřebné pro vedení a řízení lidí.

Při využívání kompetenčního přístupu ve vzdělávání můžeme také rozlišovat:⁴⁴

1. Prahové kompetence – základní schopnosti požadované k výkonu práce.
2. Výkonnostní kompetence – k dosahování vysoké výkonnosti.

⁴² Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 56.

⁴³ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 56.

⁴⁴ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

Kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. budu tvořit pro pracovníky na dvou ředitelských pozicích dohromady, a budu jej tvořit za účelem dosahování vysokých výkonů těchto dvou pracovníků. Budu tedy kompetenční model vytvářet z výkonnostních kompetencí.

Dalším důležitým dělením, které uvádí Bartoňková podle Kubeše, je Klemptovo dělení, který rozlišil dva druhy kompetencí:⁴⁵

1. Praktiky/zvyklosti – to, co lidé dělají v určité pozici, aby dosáhli požadovaného výsledku; je to například zaměření se na zákazníka.
2. Atributy/vlastnosti – vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky, jež lidé přinášejí do své pozice proto, aby splnili zadané úkoly; je to například strategické myšlení nebo iniciativa.

Dle Bartoňkové určil kolektiv autorů základní složky kompetence. Kompetence v sobě zahrnuje tyto složky:⁴⁶

- Know-what (faktografické poznatky, jež lze kodifikovat, a které se snadno přádávají)
- Know-why (vědecké poznání)
- Know-how (schopnost provádět určité úkoly)
- Know-who (vědění, kdo disponuje nutným know-what, know-why a know-how)

Kompetenční model, který vypracuji v další části své diplomové práce, bude vypracováván pro ředitele a technického ředitele firmy. Budu tedy pracovat s kompetencemi manažera, které můžeme charakterizovat jako soubor znalostí, schopností a dovedností, které jsou předpokladem k dosahování výkonnosti na manažerské pozici, jsou způsobilostí k řízení.⁴⁷

Bartoňková soudí, že podle Kubeše, Spillerové a Kurnického kompetentní výkon, tedy splnění svých úkolů na dobré či vynikající úrovni zvládá kompetentní pracovník a ten musí splnit tři základní předpoklady: musí být

⁴⁵ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 89.

⁴⁶ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 94.

⁴⁷ Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 65.

vnitřně vybaven schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje; musí být motivovaný takové chování použít, musí v něm vidět hodnotu a být ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii; musí mít možnost v daném prostředí takové chování použít.⁴⁸

1.3.1.1 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ

Identifikace kompetencí je jeden z nejdůležitějších kroků při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů. Existuje řada metod analýzy pracovních pozic a následného definování kompetencí. Snažíme se zjistit, jaké chování přispívá nebo rozhoduje o úspěšnosti manažera na jeho pracovní pozici. V této podkapitole uvedu postup identifikace, jež uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, a který pak využívám při tvorbě kompetenčního modelu manažerů firmy STASTO Automation s. r. o.

Proces, který dle Kubeše původně uvedl Gael (1989) ve své práci *Job Analysis Handbook* zahrnuje tyto etapy:⁴⁹

1. Přípravná fáze. V přípravné fázi je naším cílem identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře firmy. V této fázi si také určíme, zda nás zajímají kompetence současné, nebo ty, které zlepší výkon manažerů v budoucnosti. V přípravné fázi si vlastně odpovídáme na otázky proč, jak, kdo apod.
2. Fáze získávání dat. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického Spencer a Spencer určili šest zdrojů a technik získávání dat. Jsou to: rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů a přímé pozorování. Výběr použitých technik pak záleží na záměru projektu, finančních a časových možnostech. Pro všechny projekty však platí, že je spolehlivější využít nějakou kombinaci technik a nespoléhat se pouze na jediný zdroj získávání informací. Já pro

⁴⁸ Srov.: Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha 2010, s. 86.

⁴⁹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha 2004, s. 46.

identifikaci kompetencí zvolím práci s interními materiály, popisy pracovních pozic a také využiji analýzy pracovních funkcí.

3. Fáze analýzy a klasifikace informací. V této fázi začínáme zpracovávat množství záznamů, které jsme pořídili při sběru dat. Výsledkem je seznam kompetencí. Ať už byla využita jakákoliv technika sběru dat, doporučuje se pro tuto fázi dodržet pořadí těchto kroků:

- Popsat jednotlivé projevy na oddělené listy papíru, a pokud používáme kombinaci mnoha technik získávání dat, označíme zdroj těchto údajů.
- Ze všech získaných informací identifikujeme ty, které popisují behaviorálně pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšným či neúspěšným výkonům. Výsledkem je, že do dalšího kroku analýzy se dostanou jen ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- Zařadíme jednotlivé výroky do skupin, jež nazýváme kompetenční témata a dále ještě více specifikované homogenní celky, jež jsou základem kompetencí.
- V tomto kroku, pokud to lze, ověříme získané projevy zařazené do kompetencí na širším vzorku respondentů. Utřídíme informace o potřebnosti jednotlivých projevů a celkových kompetencí v dané pozici a předběžně se rozhodujeme, jak budou kompetence vypadat a které zařadíme do kompetenčního modelu.

4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu. V této fázi propracujeme charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji popisovala a vystihovala chování, které ji charakterizuje. Také kompetenci definitivně pojmenujeme. Název je zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence.

5. Ověření a validizace vzniklého modelu. V praxi je tato fáze také velice důležitá. Já vzhledem na stanovený cíl a charakter a rozsah mé diplomové práce tuto fázi provádět nebudu.

1.3.2 ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ

V další části své diplomové práce vytvářím kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o., který bude zdrojem pro následně vytvářený

program vzdělávání těchto manažerů. Takovýto kompetenční model ale může být využit i k dalším personálním činnostem, jako hodnocení a odměňování pracovníků, výběr pracovníků apod. Firma STASTO Automation s. r. o. pracuje s kompetencemi svých pracovníků, aby mohla propojovat možnosti a schopnosti svých pracovníků s požadavky organizace, proto v následujícím textu charakterizují problematiku řízení podle kompetencí.

„Jde o metodiku, která řeší firemní problémy na úrovni kompetencí konkrétních lidí, kteří pro firmu pracují.“⁵⁰ Základem této metodiky je myšlenka sblížení požadavků firmy s možnostmi pracovníků firmy.⁵¹ Bartoňková soudí, že Plamínek a Fišer soudí, že metodika řízení podle kompetencí slouží k zajištění, aby pracovníci efektivně získali potřebné kompetence, a pomáhá vidět vzájemné souvislosti mezi jednotlivými personálními činnostmi a jejich provázanost s firemním vzděláváním. Využívá se zde kompetenční pravidlo, podle něhož můžeme převést všechny problémy firmy na konkrétní chybějící nebo nedostačující kompetence pracovníků. Tyto kompetence identifikujeme a rozvojem daného pracovníka musíme tyto kompetence doplnit do systému. Kompetence tady chápeme jako souhrn lidské práce - dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu – lidských zdrojů. Pro společnost je užití řízení podle kompetencí výhodné, protože neodstraní pouze prvotní problém, ale získá kompetence, které využije k řešení řady podobných problémů.⁵²

1.3.3 KOMPETENČNÍ MODEL

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobností, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“⁵³

⁵⁰ Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 82.

⁵¹ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 84.

⁵² Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 83.

⁵³ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 60.

Kompetenční model tedy obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných kompetencí a jsou uspořádány podle nějakého klíče. Tento klíč nám pak otevírá různé možnosti. Model musí být návazný na obchodní i personální strategii a na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na business strategii se nazývá vertikální integrace, provázanost kompetenčního modelu s jednotlivými personálními činnostmi se nazývá horizontální integrace. Hroník mluví o kompetenčním modelu také jako o mostu – tento most mezi business strategií a personální strategií tyto strategie převádí do jazyka praktického chování, a je tak praktickým nástrojem vertikální integrace. Kompetenční model můžeme také nazvat mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Většinou existuje ve společnosti jeden soubor hodnot, kterými se společnost řídí, ale více popisů práce, často tolik, kolik je zaměstnanců. V tomto případě také kompetenční model slouží jako praktický nástroj spojení.⁵⁴ Kompetenční model reflektuje to, že stejná věc může být konána různými způsoby, a přitom dobře. Kompetenční model napomáhá řízení diverzity a výkonu.⁵⁵

Jedním z důvodů pro tvorbu kompetenčního modelu může být, že se firma potýká s nějakým problémem. Často nám pak může kompetenční model sloužit k řešení problémů, kterým firma čelí. Firma identifikuje problém, který pak překládá do jazyka kompetencí, vytvoří kompetenční model a s jeho pomocí pak hledá ve firmě pracovníka, změnou jehož kompetencí můžeme identifikovaný problém vyřešit.⁵⁶ Kompetenční model, který budu tvořit v následující části diplomové práce, bude vytvářen z důvodu vzdělávání pracovníků. Pokud však máme kvalitně vypracovaný kompetenční model pro konkrétní pracovní pozice, můžeme jej využívat k mnoha personálním činnostem, jako výběr nebo rozvoj pracovníků, jejich hodnocení a odměňování apod.

Funkční kompetenční model Hroník charakterizuje pěti body. Kompetenční model musí být propojující, uživatelsky přátelský, jednotný, široce využitelný a sdílený. Model musí být propojen se strategií společnosti, musí být

⁵⁴ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 68.

⁵⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 65.

⁵⁶ Srov.: Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha 2008, s. 186.

jednoduchým a srozumitelným nástrojem pro řízení výkonnosti lidí, musí mít více variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí, musí poskytnout jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a musejí jej sdílet i sami pracovníci, neměl by jim být předložen jako definitivní.⁵⁷

Funkční kompetenční model nám vytváří rámec pro nejvýznamnější personální činnosti jako výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, hodnotící pohovory, e-learning, e-development, development centra a kompetenční profil kandidáta. Hroník zdůrazňuje, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté ale manažeři.⁵⁸

Obecnými výhodami kompetenčního modelu pak jsou: sjednocení jazyka manažerů s personalisty, poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení, propojení s vyhodnocením „čísel“, základ pro systémy hodnocení, odměňování a rozvoj a možnost koncipovat cílené rozvojové programy.⁵⁹

Pro využívání kompetenčního modelu hovoří také fakt, že v současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování. Na základě identifikovaného kompetenčního profilu designujeme rozvojový program, dle individuálního profilu pak navrhujeme konkrétní program pro daného pracovníka, který má podobu akčního nebo rozvojového plánu.⁶⁰

Kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na aktuální i budoucí potřeby a přispějí také k podpoře žádoucího chování, které by firma měla podporovat, rozvíjet a odměňovat. Podle Vetešky se žádná firma, která buduje svůj systém řízení lidských zdrojů a chce s úspěchem integrovat jednotlivé procesy dosahování strategických cílů, v budoucnosti neobejde bez kompetenčních modelů.⁶¹

⁵⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 71.

⁵⁸ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 70.

⁵⁹ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha. 2006, s. 30.

⁶⁰ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 74.

⁶¹ Srov.: Veteška, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 148.

Hroník stručně charakterizoval efektivní kompetenční model takto: vychází z očekávaného pozorovatelného chování, ne z vlastností a rysů; obsahuje nejvýše 10 až 12 jednotlivých kompetencí; vytváří most mezi firemními hodnotami a popisem práce; platí pro všechny, nebo alespoň klíčové pozice ve firmě; je sdílený, což znamená, že je tvořen shora i zdola a je neustále obnovován.⁶²

Kompetenční model můžeme dělit na tři hlavní typy:⁶³

- Model ústředních kompetencí – zahrnuje společné kompetence pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii, či roli v organizaci (například ústřední kompetence firmy v oblasti služeb je orientace na zákazníky).
- Specifický kompetenční model – má za cíl identifikovat kompetence manažera, které jej činí úspěšným v jeho konkrétní pozici v konkrétní firmě. Většinou se jedná o přesný popis charakteristik chování, jelikož takovéto modely berou v úvahu množství specifických informací.
- Generický (všeobecný) kompetenční model – kompetence průřezové, nezbytné v každé organizaci všech typů, v každé pozici (například schopnost řešit problémy). Jsou to modely, které se snaží usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu tak, že nabízejí osvědčený seznam kompetencí, většinou na konkrétní pozici. Těmto modelům ale chybí zohlednění specifik konkrétní organizace.

Proti poslednímu typu kompetenčního modelu argumentoval Hroník, a to zejména nepropojeností se strategií společnosti a uživatelskou nesnadností, model je nesnadné správně uchopit, lze být chápán různými způsoby, pod stejným chováním si různí manažeři mohou představit jiné kompetence.⁶⁴

Kompetenční model, který budu vytvářet v další části diplomové práce, bude modelem specifickým, budu identifikovat kompetence dvou konkrétních manažerů.

⁶² Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha. 2006, s. 30.

⁶³ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 60.

⁶⁴ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 72.

1.3.3.1 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Různí autoři uvádí různé přístupy ke tvorbě kompetenčních modelů a také při jejich tvorbě upřednostňují různé postupy a využívají různé zdroje. V následujícím textu uvedu několik takovýchto přístupů a postupů našich předních autorů. Vyberu také postup, podle nějž budu v následující části diplomové práce tvořit kompetenční model ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o.

Hroník uvádí dvě základní východiska tvorby kompetenčních modelů. První je sociálně-psychologické. Směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní společnosti. Vychází z toho, že společnost je složena z kompetentních pracovníků, kteří mohou společnost táhnout díky svým kompetencím k efektivitě. Druhé východisko je strategické (organizačně marketingové). Směřuje naopak od společnosti k jednotlivci. Otázky směřujeme první na společnost, ptáme se tedy, jaké kompetence musí mít firma, aby byla schopna naplnit svou strategii, jak musí dělat hlavní věci, aby byla konkurenceschopná apod. Když máme popsány kompetence firmy, můžeme se jimi řídit i na individuální úrovni, tzn. zpracovat je do kompetenčního modelu jednotlivých pracovníků.⁶⁵ „Strategické východisko od firmy k jedinci se uplatňuje u velkých i malých a středních firem. U těch malých a středních je obtížněji dosažitelné, ale potřebné, aby mohly pracovat koncepčněji.“⁶⁶

Při tvorbě kompetenčního modelu za pomoci strategického východiska můžeme využít různých zdrojů. Hroník však zdůrazňuje positioning, protože tvrdí, že je široce využitelný a poskytuje prostor pro tvorbu kompetenčních modelů provázaných se strategií firmy. Teorie positioningu rozlišuje tři skupiny kompetencí firmy. Je to produktové vůdcovství, zákaznická orientace a provozní dokonalost. Tyto skupiny pak obsahují několik dílčích kompetencí, které odpovídají charakteru skupiny a jsou v souladu se strategií firmy.⁶⁷

⁶⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 69.

⁶⁶ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 69.

⁶⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 69.

Ke tvorbě kompetenčního modelu manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. budu přistupovat prvním východiskem, tedy východiskem sociálně psychologickým. Vycházím z faktu, že mám dva manažery – ředitele a technického ředitele firmy, od kterých se očekává, že díky jejich kompetencím bude také firma kompetentnější, kompetence ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. povedou firmu k větší efektivitě a konkurenceschopnosti.

Kubeš, Spillerová a Kurnický definovali tři hlavní přístupy k tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů:⁶⁸

- Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup – když se organizace nerozhodne vytvářet nové kompetenční modely, které by odrážely její strategii, strukturu a kulturu, ale převezme (vypůjčí si) hotový model. Je to úsporný způsob jak z pohledu peněz, tak času, nemusí se provádět průzkum k identifikaci specifických kompetenčních modelů.
- Kombinovaný přístup – jedná se o přizpůsobení už vytvořeného modelu specifikům organizace, ve které bude model použit. Většinou za pomoci časově nenáročných metod se tedy model modifikuje tak, aby zachytil klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky dané organizace.
- Přístup šitý na míru – od začátku mapuje terén organizace, nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi. Identifikuje projevy chování, které na dané manažerské pozici zajišťují nadstandardní výkon. Pro tento přístup musíme dokonale znát danou pozici, celou organizaci a vnější podmínky, ve kterých organizace působí.

To, jaký přístup zvolíme, závisí na mnoha faktorech, jako jsou záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, cíle a záměry oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace nebo také vnější podmínky. Bohužel jsou často pro firmy velice důležitými faktory časové a finanční zdroje. Všechny výše uvedené přístupy mohou přinést firmě užitek a přidanou hodnotu v podobě posílení konkurenceschopnosti. Důležité však je, aby klíčoví

⁶⁸ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 63.

manažeři organizace měli k dispozici jasně daná očekávání od projektu, znali výhody a omezení různých přístupů k identifikaci kompetenčních modelů a v neposlední řadě dokázali tyto dva pohledy účinně propojit.⁶⁹

Rozhodnout pro jeden přístup bychom se měli podle očekávání a záměrů, které organizace má, tedy až po seznámení se se záměrem projektu a charakteristikami organizace. V první řadě zohledňujeme časové hledisko – jsou dvě možnosti: buď chceme zmapovat klíčové kompetence, které v současném stavu organizace charakterizují úspěšné manažery, nebo chceme při identifikaci kompetencí zohlednit budoucí očekávání organizace z hlediska manažerského chování. V druhém případě se tedy ptáme jaké chování manažerů a ostatních pracovníků umožní naplnit novou vizi organizace. Tento kompetenční model budoucnosti je stále využívanější, protože v dnešní době rychlých změn podnikatelského prostředí má jasné opodstatnění.⁷⁰

Pro kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. jsem zvolila přístup šitý na míru. Nebudu tedy pracovat s žádným předem připraveným či univerzálním kompetenčním modelem, ale budu vytvářen zcela nový kompetenční model na míru ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o.

Postup při tvorbě kompetenčního modelu:⁷¹

Při tvorbě kompetenčního modelu bychom podle Kubeše, Spillerové a Kurnického měli vždy využít tyto aktivity:

- Vyjasnění cíle projektu. Předtím, než se pustíme do samotné tvorby modelu, musíme si ujasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme. Pokud je jasná potřeba, kterou má kompetenční model ve firmě uspokojit, je úsilí všech na projektu zainteresovaných cílené a sladěné a následně vytvořený kompetenční model je pak poměrně

⁶⁹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 63.

⁷⁰ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 66.

⁷¹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 67.

přesným nástrojem při posuzování současné úrovně klíčových kompetencí. Jeho pomocí odhalíme nejdůležitější rozvojové potřeby pracovníků.

- Rozsah projektu a cílová skupina. Poté co zjistíme klíčový motiv uplatnění kompetenčního modelu v organizaci, můžeme snadno identifikovat, kterých pracovníků se má model týkat. Pokud chceme zefektivnit práci pracovníka na konkrétní pozici, kompetenční model přispěje k výběru tréninků a řízení tohoto pracovníka, nebo skupiny pracovníků na stejných pozicích. Pokud chceme změnit některý z parametrů firemní kultury, bude potřeba vypracovat model, který popisuje kompetence potřebné u každého pracovníka bez ohledu na pozici.
- Výběr přístupu. Jedná se o výběr z výše zmíněných tří přístupů. Užití prvního přístupu, tedy přístupu deskriptivního, je nejjednodušší, nejnáročnější je pak užití posledního přístupu, tvorba modelu šitého na míru. V následujícím textu popsany postup se týká zejména posledního přístupu – modelu šitého na míru.
- Sestavení projektového týmu. Důležité je, aby v týmu byli lidé, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Neměli by v něm chybět klíčoví manažeři skupin, kterých se model týká. Projektový lídr obhájí postup a získává podporu uvnitř firmy.
- Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici. Kompetenční model vypovídá zejména o tom, co konkrétně dělají úspěšní manažeři, kterých se kompetenční model týká. Proto je potřebné definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tak umíme identifikovat pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon.
- Sběr dat a analýza. Tato fáze je tvorbou samotného modelu. Výsledkem je předběžný kompetenční model.
- Validizace kompetenčního modelu. Po ukončení tvorby je správné jej validizovat. To znamená, že prakticky ověříme, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků, zda se tedy můžeme na model spolehnout při výběru a hodnocení pracovníků, identifikaci potřeb rozvoje apod. Nejčastějším způsobem je dotazník, do kterého převedeme popisy chování jednotlivých kompetencí. Následná analýza získaných dat nám prozradí, jestli dotazník zařadil manažery do správných kategorií a s jakou přesností.

- Příprava kompetenčního modelu k užívání. Implementace kompetenčního modelu do systémů řízení lidských zdrojů je většinou snazší, pokud byli jeho budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu.

Cílovou skupinu kompetenčního modelu, který budu vytvářet, mám již jasně danou, tato skupina bude zahrnovat dvě manažerské pozice ve firmě STASTO Automation s. r. o., tedy ředitele a technického ředitele firmy. Nebudu vycházet z již hotových kompetenčních modelů a využiji k tvorbě aktivity, jež nám nabízejí Kubeš, Spillerová a Kurnický.

1.4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

V další části své diplomové práce budu vytvářet vzdělávací program manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. V následujícím textu definuji, co je vzdělávací program a charakterizuji způsob jeho tvorby.

Ke tvorbě programu vedoucího ke změně znalostí, dovedností a postojů můžeme přistupovat ze tří různých úrovní. První úroveň je, že jednotlivci chtějí realizovat svůj program seberozvoje tak, že si vyberou kurzy na univerzitách, vysokých školách, v soukromých vzdělávacích agenturách nebo, pokud to firma nabízí, z katalogu kurzů firmy. Další úroveň máme na mysli to, že manažeři mohou doporučit zaměstnance k účasti na konkrétních kurzech za účelem zlepšení výkonu nebo splnění certifikačních norem. Za třetí úroveň pak považujeme to, když se organizace snaží zvýšit své kompetence tím, že se soustředí na kontinuální zvyšování dovedností a znalostí, souvisejících pak také s odpovídající potřebou výcviku, jako je například tvorba a vedení týmů a koučování.⁷²

Vzdělávací program pro ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. bude program třetí úrovně, protože jak můžeme vidět z analýzy systému vzdělávání ve firmě STASTO Automation s. r. o., tato firma dbá na kontinuální vzdělávání svých zaměstnanců a i cílem, který je zadán pro

⁷² Belcourt, M., Wright, P.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 115.

tvorbu vzdělávacího programu ředitele a technického ředitele firmy, je zvýšit jejich efektivitu práce a zlepšit tak kvalitu služeb zákazníkům.⁷³

Vzdělávací program manažerského vzdělávání je program budoucí vzdělávací akce, který vychází ze zjištěných nedostatků ve schopnostech manažerů, nikoliv z nabídky vzdělávacích organizací, rozhodující tedy je rozbor rozvojových potřeb manažerů.⁷⁴

„Vzdělávací program má rozšiřovat potenciál dobře definovaných cílových skupin lidí a připravovat je na využívání tohoto potenciálu v praxi. Vlastně má postavit jakýsi most mezi potenciálem a výkonem.“⁷⁵

Vzdělávací program charakterizuje například Palán. Podle něj je vzdělávací program organizovaný sled vzdělávacích akcí. Přípravu vzdělávacího programu můžeme dělit do těchto kroků:⁷⁶

1. Analýza potřeb organizace/jednotlivců
2. Formulování cílů
3. Zpracování návrhu vzdělávacího programu
 - analýza účastníků
 - vypracování učebních osnov jednotlivých akcí
 - výběr forem, metod a prostředků
 - časový rozvrh
 - finanční rozpočet
 - výběr lektorů
 - prezentace a obhájení návrhu programu u zadavatele

⁷³ Srov.: Medunová, H: Bakalářská práce: Analýza systému vzdělávání ve firmě STASTO Automation s. r. o. Olomouc 2009, s. 47.

⁷⁴ Urban, J.: Nejčastější úskalí manažerského vzdělávání. Trendy vzdělávání. 2007, č. 9, s. 59.

⁷⁵ Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 94.

⁷⁶ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 235.

4. Realizace vzdělávacích akcí

- plánování
- příprava a organizace jednotlivých akcí
- vlastní realizace

5. Kontrola a hodnocení

Trochu jinou charakteristiku nabízí Vodák a Kucharčíková. Při tvorbě programu vzdělávání pro ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. budu vycházet právě z charakteristiky a postupu dle Vodáka a Kucharčíkové.

„Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.“⁷⁷

Plynulé a bezproblémové naplnění programu pak můžeme zajistit následujícími kroky:⁷⁸

- Účastníci musí mít možnost vyjádřit se ke všem částem programu, tak mohou být hned na počátku akce odstraněny nejasnosti.
- Účastníci by měli na začátku lekce jednotlivě či po skupinách vyjádřit, jaká jsou jejich očekávání od kurzu. Výhodou je pak možnost doplnění programu o témata, jež účastníci požadují a která jsou v souladu s cíly kurzu. Účastníci jsou tímto způsobem také více motivováni a rychleji se ztotožní s cíli.
- Na začátku lekce musí být uzavřen tzv. kontrakt. To je potvrzení nebo úprava programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům a lektorům,

⁷⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 84.

⁷⁸ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 85.

a společný závazek tento program plnit. Výhodou tak může být odstranění problémů s narušováním jak časového harmonogramu, tak i obsahové stránky programu v průběhu vzdělávacích aktivit. Lektoři musí v rámci vzdělávací akce vytvořit dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování toho, co se v průběhu akce probralo, na srovnání očekávání účastníků na počátku lekce a na jejím konci a také na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek či pochybností. Je důležité pro motivaci a spokojenost účastníků, aby z lekce odcházeli s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata a že aktivita byla řádně zakončena a nově získané vědomosti a dovednosti mohou skutečně uplatnit v jejich pracovním prostředí, tedy že vzdělávání mělo smysl.

1.4.1 TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU – NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Návrhem vzdělávacího programu mám na mysli tvorbu, proces přípravy vzdělávacího programu. „Proces přípravy učebních osnov a materiálů, splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.“⁷⁹ Při této činnosti si můžeme rozdělit tři hlavní fáze: přípravnou fázi, fázi rozvoje a fázi zdokonalování.⁸⁰

- Přípravná fáze. V přípravné fázi srovnáváme požadovanou pracovní výkonnost s pracovní výkonností dosahovanou v současnosti a zjišťujeme tak nedostatky. Tyto nedostatky jsou dále analyzovány a zjišťujeme, jakou jejich část můžeme eliminovat vzděláváním.
- Fáze rozvoje. V této fázi zpracujeme jednotlivé etapy vzdělávacího programu a vypracujeme si náplně a pořadí jednotlivých učebních lekcí.
- Fáze zdokonalování. Ve fázi zdokonalování zhodnotíme každou část vzdělávacího programu vzhledem k cílům vzdělávání a zjišťujeme tak, kde

⁷⁹ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 131.

⁸⁰ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 131.

můžeme provést zlepšení. V této fázi zohledňujeme účinnost vzdělávání a efektivnost vzdělávání.

Účinnost vzdělávání znamená, že vzdělávání dosahuje stanovených cílů a že umožňuje uplatnit získané znalosti a dovednosti v pracovním procesu. Abychom ověřili účinnost vzdělávacího programu, ptáme se také, jestli k určitému rozvoji vzdělání, jež je uvedeno v programu, dochází při učení, nejlépe aplikací určitých technik, jako přednášek, případových studií, hraní rolí apod.

Efektivnost vzdělávání se týká časové a finanční náročnosti celé realizace programu. Zjistíme zde, zda má být použita forma přednášek, seminářů, zda máme využít audiovizuální prostředky, počítače apod.

Při tvorbě programu nesmíme vynechat zásadní kroky, které spadají do návrhu vzdělávacího programu a mezi něž patří analýzy potřeb a účastníků, stanovení cílů, sestavení učebních osnov, výběr metod a technik vzdělávání a rozvoje a výběr prostředků.⁸¹ Seznam těchto kroků budu využívat při tvorbě vzdělávacího programu ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. Zdrojem výchozích informací pro mě bude kompetenční model ředitele a technického ředitele firmy, který budu vytvářet jako první. Tento model tedy bude zdrojem informací zejména ve fázích analýzy potřeb a účastníků a stanovení cílů. Samotný program pak doplním o časový harmonogram.

Definice kroků návrhu vzdělávacího programu:⁸²

- Analýza potřeb pomáhá vyhledat nejdůležitější problémy a potřeby a určit, které z těchto problémů a potřeb mohou být řešeny vzděláváním a které pomocí organizačních opatření.

⁸¹ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 132.

⁸² Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 132.

- Analýzy účastníků jsou pro vzdělávací program velice důležité. Zjišťujeme jimi individuální potřeby účastníků a schopnosti učit se.
- Stanovení cílů je důležité z hlediska stanovení podstaty, rozsahu a vědomostí, postojů a dovedností, jež by se měly v průběhu vzdělávacího programu změnit. Do cílů mohou být zahrnuty také pracovní normy nebo parametry výkonnosti, kterých má být dosaženo.
- Sestavování učebních osnov provádíme výběrem, zpracováním, řazením a kontrolou učebních rozvrhů.
- Výběr vhodných metod a technik vzdělávání a rozvoje je nezbytný pro efektivní vzdělávání, které bude v souladu s cíly a osnovami.
- Výběr vhodných prostředků vzdělávání a rozvoje nám zajistí, že předávání vědomostí bude probíhat co nejefektivnějším způsobem.

2 STASTO AUTOMATION S. R. O.

V této magisterské diplomové práci vytvářím kompetenční modely a vzdělávací program pro zaměstnance firmy STASTO Automation s. r. o. V následujícím textu firmu STASTO Automation s. r. o. stručně představím.

Firma STASTO Automation s. r. o. byla založena v roce 1993 a od tohoto roku působí v celé České republice. STASTO Automation s. r. o. sídlí ve středočeském městě Týnec nad Sázavou. Předmětem činnosti této firmy je nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej v oblasti velkoobchodního a maloobchodního prodeje průmyslových armatur, pneumatických prvků, automatizační prvků a dalších komponentů pro průmyslovou automatizaci. Firma STASTO Automation s. r. o. je držitelem certifikátu pro systém řízení podle normy ISO 9001:2000 v oblasti prodeje a prodejních služeb v oboru pneumatických prvků, automatizačních komponentů a armatur, návrhů a dodávek technologických řešení. Nejen certifikátem ISO 9001:2000 garantuje firma vysokou úroveň produktů a služeb, ale prodej podporuje pořádáním odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, přípravy a vypracování technických návrhů a činnosti technických poradců. Zakládá si na výběru dodavatelů z oblasti špičkových výrobců automatizačních komponentů a na kvalitních výkonných zaměstnancích, ať už je to tým techniků v Týnci nad Sázavou nebo vyškolení obchodně-techničtí zástupci ve všech regionech České republiky.⁸³

Firma STASTO Automation s. r. o. se pravidelně prezentuje po celé České republice. Účastní se velkých známých akcí, jako je například Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, a také sama pořádá semináře a prezentace ve vlastním školicím centru nebo přímo u zákazníků.⁸⁴

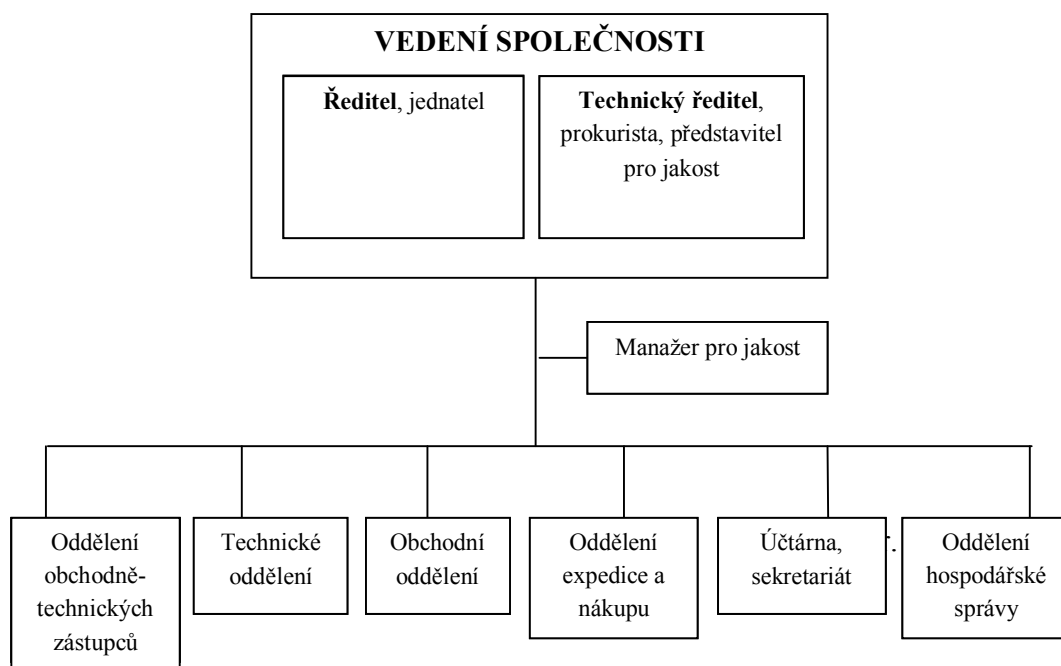
⁸³ Srov.: Prospekt STASTO Automation s. r. o., s. 10.

⁸⁴ Srov.: Prospekt STASTO Automation s. r. o., s. 14.

2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.

Abych svou práci zasadila do kontextu firmy STASTO Automation s. r. o., v této podkapitole představím její organizační strukturu. Z této struktury je patrné, že na manažerských pozicích jsou zde ředitel a technický ředitel firmy. Tyto dvě pozice jsou tedy klíčové pro mou diplomovou práci a právě pro tyto dva pracovníky budu vytvářet kompetenční model a vzdělávací program. Vedení firmy, ředitele a technického ředitele, tedy představím podrobněji, o ostatních odděleních se pro orientaci zmíním jen ve stručnosti.

Statutárními orgány společnosti jsou valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti, jednatel společnosti a prokurista. Výkonným orgánem společnosti je ředitel společnosti, kterého jmenuje valná hromada.⁸⁵



Obr. 2 Organizační struktura firmy STASTO Automation s. r. o.⁸⁶

⁸⁵ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura.

⁸⁶ IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura.

Vedení firmy STASTO Automation s. r. o. tvoří ředitel a technický ředitel. Ředitel řídí činnost společnosti a podřízených útvarů. Odpovídá za efektivní řízení společnosti, plánování, řízení, koordinaci a kontrolu celkové podnikatelské činnosti společnosti v souladu s platnými zákony a jinými závaznými právními normami a dokumenty společnosti. Dále například zodpovídá za řízení a kontrolu personálních, finančních a ekonomických záležitostí společnosti, za personální obsazení jednotlivých funkcí v rámci společnosti. Technický ředitel společnosti je zároveň také prokurista a představitel pro jakost a zodpovídá za zajištění technických předpokladů pro realizaci obchodních případů, zajištění výchovy a rozvoje činnosti obchodně-technických zástupců, za jednání s obchodními partnery, odpovídá za prosazování potřeb a požadavků zákazníků, za zpracování návrhu a realizaci schválené politiky a cílů jakosti společnosti apod.⁸⁷

Oddělení obchodně-technických zástupců čítá pět obchodně-technických zástupců firmy STASTO Automation s. r. o. Tito jsou přímými podřízenými vedení firmy. V rámci svěřeného regionu pak odpovídají za koordinaci obchodně-technických záležitostí, jednání s obchodními partnery a za zajištění realizace obchodních případů.⁸⁸

Technické oddělení je tvořeno čtyřmi techniky. Toto oddělení má jednoho vedoucího, který je přímý podřízený vedení firmy a zodpovídá za koordinaci a řízení činnosti zaměstnanců technického oddělení, koordinaci obchodně-technických záležitostí, jednání s obchodními partnery, realizaci nabídek a vyhledávání možnosti uplatnění služeb a výrobků společnosti na trhu.⁸⁹

Obchodní oddělení čítá tři zaměstnance. Má jednoho vedoucího, který je přímo podřízen vedení a zodpovídá za jednání s obchodními partnery, realizaci nabídek, zpracování podkladů pro fakturaci, zpracovávání rozpočtů a cenových nabídek, určení obchodní taktiky v konkrétních případech.⁹⁰

⁸⁷ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Vedení.

⁸⁸ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Oddělení obchodně-technických zástupců.

⁸⁹ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Technické oddělení.

⁹⁰ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Obchodní oddělení.

Oddělení expedice a nákupu tvoří tři zaměstnanci. V čele tohoto oddělení je jeden vedoucí, který je přímo podřízen vedení firmy a je odpovědný za koordinaci výdeje a nákup materiálu dle plánu zakázek a komunikaci s dodavateli, přípravu materiálu pro expedici k zakázkám a dodržování zásad skladového hospodářství včetně realizace pravidelných kontrol a inventur.⁹¹

Účtárna, sekretariát. Toto oddělení zodpovídá za vedení pokladny a agendy provozní ekonomiky, vedení firemní administrativy, zpracování a vyhodnocení ekonomických výsledků společnosti, vedení personální a mzdové agendy.⁹²

Oddělení hospodářské správy zodpovídá za správu budovy a úklid, realizaci plánu údržby a oprav majetku a vytváří nezbytné logistické podmínky pro plynulý chod společnosti.⁹³

2.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE FIRMĚ STASTO AUTOMATION S. R. O.

Jedním z vyústění mé diplomové práce je vzdělávací program pro manažery firmy STASTO Automation s. r. o. Vzdělávací akce, pro niž program vytvářím je jednou z mnoha vzdělávacích akcí, které firma svým zaměstnancům zajišťuje. Pro zasazení do kontextu níže stručně představím vzdělávací systém firmy STASTO Automation s. r. o.

Firma STASTO Automation s. r. o. je držitelem certifikátu pro systém řízení podle normy ISO 9001:2000 v oblasti prodeje a prodejních služeb v oboru pneumatických prvků, automatizačních komponentů a armatur a návrhů a dodávek technologických řešení.⁹⁴ Norma ISO samozřejmě zahrnuje i podmínky pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců.

⁹¹ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Oddělení expedice a nákupu.

⁹² Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Účtárna a sekretariát.

⁹³ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Oddělení hospodářské správy.

⁹⁴ Srov.: Prospekt STASTO Automation s. r. o., s. 3.

Organizace musí:⁹⁵

- určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktů
- poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro splnění těchto potřeb
- hodnotit efektivnost provedených opatření
- zajišťovat, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti
- udržovat vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

Firma má vlastní plán rozvoje lidských zdrojů a výcviku, který realizuje konkrétní požadavky na školení, výcvik, požadavky vyplývající ze zákona, plánů jakosti, potřeb v rámci interního kvalifikačního systému a případně okamžité potřeby jako důsledku neočekávané skutečnosti ve společnosti nebo v prostředí.

Za sestavení plánu rozvoje lidských zdrojů a výcviku zaměstnanců odpovídá vedení společnosti, podklady předkládají vedoucí jednotlivých oddělení. Při této činnosti vychází ze stanovených strategických cílů, včetně jakosti a návrhů na získání kvalifikací v rámci interního kvalifikačního systému.⁹⁶

Plán rozvoje lidských zdrojů je zaznamenán v informačním systému firmy STASTO Automation s. r. o. a obsahuje:⁹⁷

- Seznam vzdělávacích aktivit.
- Plánovaný termín realizace.
- Plánovaný počet účastníků jednotlivých vzdělávacích aktivit.
- Stávající kvalifikace a profese účastníků.
- Předpokládané finanční náklady jednotlivých aktivit.
- Náklady celkem.

⁹⁵ Srov.: Evropská norma ISO 9001 : 2000. s. 20.

⁹⁶ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Rozvoj lidských zdrojů.

⁹⁷ IS STASTO Automation s. r. o. Rozvoj lidských zdrojů.

- Očekávaný přínos pro jakost procesů a další rozvoj výzkumné a vývojové činnosti.
- Měřitelná kritéria pro plnění očekávaného přínosu realizace plánu.

Vzdělávání ve firmě STASTO Automation s. r. o. je věnována velká pozornost, firma do vzdělávání svých pracovníků investuje značné množství času i peněz. Vzdělávání zaměstnanců ale není dostatečně směřováno k manažerům, tedy k vedení firmy. Proto níže vytvářím vzdělávací program manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. Vzdělávání probíhá systematicky podle hlavních dělení, cyklů a způsobů organizování vzdělávání zaměstnanců a je dobře dokumentováno.⁹⁸

⁹⁸ Srov.: Medunová, H: Bakalářská práce: Analýza systému vzdělávání ve firmě STASTO Automation s. r. o. Olomouc 2009, s. 47.

3 KOMPETENČNÍ MODEL MANAŽERSKÝCH POZIC FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.

V této kapitole vytvořím kompetenční model za pomoci postupů, které jsem si definovala výše v terminologickém ukotvení.

Na manažerských pozicích ve firmě STASTO Automation s. r. o. se nachází dva její pracovníci. Jak jsme mohli vidět výše v kapitole 2.1 Organizační struktura firmy STASTO Automation s. r. o., jsou to ředitel a technický ředitel firmy. Kompetenční model budu vytvářet pro oba tyto pracovníky dohromady. Z tohoto důvodu se nebudu zabývat odbornými kompetencemi, které se u těchto dvou pracovníků značně liší. Do kompetenčního modelu tedy zařadím dle Palánova dělení pouze kompetence participativní, sociální, metodické a kompetence k reflexivitě.⁹⁹ Podle Vodáka u Kucharčíkové se pak budu zabývat kompetencemi manažerskými a interpersonálními, nikoliv kompetencemi technickými.¹⁰⁰

V následujícím textu využiji seznam aktivit tvorby kompetenčního modelu, jak je nabízí Kubeš, Spillerová a Kurnický.¹⁰¹ Nebudu však všechny jednotlivé kroky popisovat ve zvláštních bodech, protože to pro tuto práci není potřeba. Například aktivita sestavování projektového týmu nemá v tomto případě význam, tvořit kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. budu sama. Přesto záměrem je, aby před implementací kompetenčního modelu do personálních činností, měli možnost vyjádřit se k němu sami manažeři firmy.

⁹⁹ Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 95.

¹⁰⁰ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 56.

¹⁰¹ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 67.

3.1 CÍL

Prvním důležitým krokem tvorby kompetenčního modelu je jasné určení cíle, který tvorbou tohoto kompetenčního modelu sleduji.

Firma STASTO Automation s. r. o. se rozhodla pro tvorbu kompetenčního modelu z důvodu vzdělávání manažerů. Požadavkem tedy je vytvořit kompetenční model, ze kterého se bude vycházet při tvorbě vzdělávacího programu ředitele a technického ředitele firmy. Tento vzdělávací program budu tvořit v další části této diplomové práce.

Cílem tvorby kompetenčního modelu, a následně také tvorby vzdělávacího programu, je zefektivnění práce manažerů, což jsem podrobně definovala jako zlepšení řízení zaměstnanců, komunikace vedení s podřízenými, a komunikace s nimi, zlepšení schopnosti vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky.

3.2 ROZSAH A CÍLOVÁ SKUPINA

Cílovou skupinou jsou dle zadání firmy její manažeři, tedy ředitel a technický ředitel. Budu tedy vytvářet pouze jeden kompetenční model, který bude obsahovat kompetence společné pro tyto dvě pracovní pozice.¹⁰²

Popis manažerské pozice ,ředitel‘: Ředitel řídí činnost společnosti a podřízených útvarů, odpovídá za efektivní řízení společnosti, za plánování, řízení, koordinaci a kontrolu celkové podnikatelské činnosti firmy v souladu s platnými zákony a jinými závaznými právními normami a dokumenty společnosti. Ředitel dále zodpovídá za řízení a kontrolu personálních, finančních a ekonomických záležitostí společnosti a za personální obsazení jednotlivých pracovních pozic ve společnosti.¹⁰³

Popis manažerské pozice ,technický ředitel‘: Technický ředitel firmy STASTO Automation s. r. o. je zároveň také prokuristou a představitelem pro jakost. Zodpovídá za zajištění technických předpokladů pro realizaci obchodních případů, za zajištění výchovy a rozvoje obchodně-technických zástupců a za jednání s obchodními partnery. Odpovídá také za prosazování potřeb

¹⁰² Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Vedení.

¹⁰³ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Vedení.

a požadavků zákazníků, za zpracování návrhu a realizaci schválené politiky a cílů jakosti společnosti.

3.3 VÝBĚR PŘÍSTUPU

V terminologickém ukotvení této diplomové práce jsem uvedla tři různé přístupy tvorby kompetenčního modelu dle Kubeše, Spillerové a Kurnického.¹⁰⁴ Já jsem zvolila přístup šitý na míru. Nebudu tedy vycházet z žádného připraveného či univerzálního kompetenčního modelu, ale budu od začátku identifikovat projevy chování, které zajistí požadovaný výsledek, tedy napomohou k naplnění cíle, který firma zadala. Vycházím z informací o náplni práce cílové skupiny, tedy ředitele a technického ředitele firmy, ze znalostí těchto pozic a celé organizace a směřuji k cíli, který firma určila.

3.4 PROJEVY CHOVÁNÍ OVLIVŇUJÍCÍ VYSOKÝ VÝKON V DANÉ POZICI, SBĚR DAT A ANALÝZA

V následujícím textu identifikuji základní projevy chování, které jsou potřeba pro vysoký výkon manažerů firmy STASTO Automation s. r. o., a které zajišťují jejich efektivní práci. Vytvořím souhrn těchto projevů a následně identifikuji kompetence. Pro tento kompetenční model zjišťujeme kompetence, které zlepší výkon manažerů v budoucnosti.¹⁰⁵ Jak jsem zmínila v terminologickém ukotvení, pro identifikaci kompetencí jsem zvolila práci s interními materiály, popis pracovních pozic a analýzu pracovních funkcí. Projevy chování identifikuji dle pracovních pozic, náplně práce těchto pozic, tedy ředitele a technického ředitele firmy, a požadavků, jež firma klade na tyto pracovníky.

¹⁰⁴ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 63.

¹⁰⁵ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 46.

Činnosti vyplývající z pozice ředitele:¹⁰⁶

- Řízení činnosti společnosti.
- Řízení podřízených útvarů.
- Odpovědnost za efektivní řízení společnosti.
- Plánování, řízení a koordinace podnikatelské činnosti firmy v souladu se zákony.
- Řízení a kontrola personálních, finančních a ekonomických záležitostí firmy.
- Personální obsazování pracovních pozic v rámci firmy.

Činnosti vyplývající z pozice technického ředitele:¹⁰⁷

- Odpovědnost za zajišťování technických předpokladů pro realizaci obchodní činnosti.
- Zajištění výchovy a rozvoje obchodně-technických zástupců.
- Odpovědnost za jednání s obchodními partnery.
- Odpovědnost za prosazování potřeb a požadavků zákazníků.
- Zpracování návrhu a realizace politiky a cílů jakosti společnosti.

Projevy chování společné pro pozice ředitele a technického ředitele, které souvisejí s vysokým výkonem pracovníků na těchto pozicích

- *Manažer jasně, jednoznačně a efektivně komunikuje.¹⁰⁸* To znamená, že manažer musí umět jasně a efektivně komunikovat s kolegy, podřízenými, obchodními partnery. Komunikovat musí manažer umět také se zákazníky,

¹⁰⁶ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Vedení.

¹⁰⁷ Srov.: IS STASTO Automation s. r. o. Organizační struktura: Vedení.

¹⁰⁸ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

kdy je také podstatné zvolit správný styl komunikace. Důležité je jednoznačná formulace názorů a požadavků, tak aby si všechny strany rozuměly a nebyly odrazovány od další komunikace. Jedná se o komunikaci slovní i psanou.

- *Manažer efektivně organizuje a plánuje pracovní činnost.*¹⁰⁹ To znamená, že umí organizovat práci svou i práci podřízených a dokáže zadávat dílčí činnosti i celé pracovní úkoly podřízeným dle specializace, časové náročnosti apod. Je to také schopnost zajištění správného sledu kroků, jež vedou k požadovanému výsledku.
- *Manažerovo chování je iniciativní a inspirativní.*¹¹⁰ To je znamená, že dokáže sebe sama i podřízené inspirovat, aby ze sebe mohli a chtěli vydat to nejlepší a dosahovat požadovaných výsledků. Jedná se také o vlastní přání vymýšlet nové postupy, které vedou k požadovanému cíli. Manažer tak umí vytvořit a udržovat pozitivní a efektivní vztahy s podřízenými.
- *Manažer koriguje a řeší konflikty.*¹¹¹ To znamená, že se sám manažer chová tak, aby se vyhýbal zbytečným konfliktům, a přistupuje ke svým podřízeným tak, že dokáže řídit, případně vyřešit konflikty mezi nimi.
- *Manažer se soustřeďuje na práci, a směřuje svou práci k požadovanému cíli.*¹¹² To znamená, že manažer pracuje systematicky, má vlastní přání dělat práci dobře a plánovat si dílčí cíle, a umět je splnit. Stále se snaží hledat cesty ke zlepšování pracovní činnosti, svého výkonu.
- *Manažer akceptuje a umí přijímat změny pozitivně pro sebe i druhé.*¹¹³ To znamená, že umí přijmout změny tak, aby nenarušily chod pracovní činnosti firmy, a aby tyto změny měly co největší přínos pro pracovníky

¹⁰⁹ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

¹¹⁰ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 147.

¹¹¹ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 136.

¹¹² Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

¹¹³ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 147.

i pro celou organizaci. Sám se seznámí podrobně se změnami a následně s nimi seznámí i podřízené takovým způsobem, aby nezískali pocit, že jim změny práci komplikují, ale aby je sami ochotně zapracovali do své pracovní činnosti a zlepšili tak svůj výkon.

- *Manažer efektivně spolupracuje.*¹¹⁴ To znamená, že manažer kooperuje v pracovní činnosti s vedením i s podřízenými, vytváří pevné vztahy mezi jednotlivci i týmy. Pokud manažer dokáže spolupracovat, jsou vytvořeny kvalitní vztahy, které napomáhají i práci v obtížných situacích. Stejně tak manažer umě kooperuje se zákazníky firmy. Je důležité, aby manažer byl schopen spolupracovat konkrétně s každým zákazníkem, dokázal zvolit správný způsob spolupráce apod.
- *Manažer hodnotí.* To znamená, že nestranně a spravedlivě hodnotí nejen podřízené, ale taky sama sebe. Hodnocení se ale týká nejen osob, ale i situací, práce, kdy jde o vyhodnocování správných postupů, správného jednání, správné komunikace apod.
- *Manažer pracuje zodpovědně a spolehlivě.* To znamená, že je sám spolehlivý a vykonává spolehlivě a zodpovědně svou práci a uvědomuje si svou zodpovědnost za vykonanou práci i vedení svých podřízených a za všechny úkony, které jsou mu dány pracovní pozicí.
- *Manažer analyzuje situaci, přizpůsobuje se konkrétnímu obchodnímu případu, užívá vhodných postupů.*¹¹⁵ To znamená, že zanalyzuje každý obchodní případ zvlášť, zhodnotí jaký postup, jaká pracovní činnost, jaké prostředky a práce kterého zaměstnance budou k danému případu využity.
- *Manažer působí na zákazníky i podřízené reprezentativně.*¹¹⁶ To znamená, že má reprezentativní chování, vystupování, chová se důstojně, slušně, je upravený a zdvořilý, také projevuje své postavení jako reprezentant dané firmy.

¹¹⁴ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 137.

¹¹⁵ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 137.

¹¹⁶ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 125.

- *Manažer přizpůsobuje svůj čas práci.*¹¹⁷ To znamená, že je manažer flexibilní, je ochoten svůj čas přizpůsobit práci.
- *Manažer efektivně rozhoduje.*¹¹⁸ To znamená, že na základě analýzy situace se manažer dle svého nejlepšího přesvědčení a zájmů firmy dokáže rozhodnout.
- *Manažer motivuje.*¹¹⁹ To znamená, že umě motivuje sebe i druhé k aktivní, efektivní a inovativní práci, tedy k vysokému pracovnímu výkonu, vedoucímu k požadovanému cíli.
- *Manažer se chce a umí dále vzdělávat.*¹²⁰ To znamená, že manažer má zájem o nové informace, znalost nových postupů a technologií a je ochoten se učit novému, vzdělávat se.
- *Manažer aktivně naslouchá.* To znamená, že je manažer empatický, aktivně naslouchá, chápe a vcítí se do druhého. Pokud podřízení získají pocit, že je manažer schopen se do nich v rámci možnosti vcítit, jsou otevřenější, spokojenější, protože tak vedení může být přístupno jejich požadavkům či návrhům, a jsou tak podřízení více motivováni k cíli.
- *Manažer umě prezentuje.* To znamená, že manažer efektivně prezentuje své názory či zájmy a názory firmy a hlavně nové poznatky a informace tak, aby byly poutavé pro podřízené i zákazníky. Kvalitně argumentuje, vysvětluje, uvádí příklady apod.
- *Manažer umě prezentuje sama sebe.* To znamená, že manažer vystupuje reprezentativně, umí prezentovat sama sebe jako sebevědomého manažera, jehož cíle jsou totožné s cíly organizace.

¹¹⁷ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

¹¹⁸ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 125.

¹¹⁹ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 125.

¹²⁰ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 124.

- *Manažer jedná s dostatkem sebedůvěry.*¹²¹ To znamená, že manažer věří v sebe sama, věří svým rozhodnutím. Chová se a rozhoduje dle svého nejlepšího přesvědčení.
- *Manažer se dělí o informace a znalosti.*¹²² To znamená, že efektivně informuje své zaměstnance o nových postupech, technologiích apod., a vybírá efektivní způsob sdělení těchto informací. Sdílí své znalosti tak, aby celý tým mohl snáze dospívat k cíli.
- *Manažer je otevřený novinkám.* To znamená, že je inovativní, nebojí se nových postupů, technologií a je aktivní ve vyhledávání a užívání těchto nových možností práce.
- *Manažer je sebekritický.*¹²³ To znamená, že manažer zná své meze, chyby a nedostatky. Když tyto své nedostatky zná, pracuje s touto informací a vyhýbá se tak chybám, jež by mohly tyto nedostatky způsobit.

Kompetence vyplývající z výše uvedených požadovaných projevů chování manažerů firmy STASTO Automation s. r. o.

V této části vytvořím seznam kompetencí, které zahrnují požadované projevy chování pro ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. Tyto projevy se často prolínají, seskupila jsem tedy projevy, které se takto prolínají, či na sebe navazují a jsou tak součástí jedné kompetence. Z projevů chování, které jsem výše identifikovala jako žádoucí pro vysoký výkon manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. a z celkových popisů pracovních pozic ředitele a technického ředitele jsem vytvořila dvanáct kompetencí. Níže také definuji, které projevy chování do dané kompetence řadím.

¹²¹ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 136.

¹²² Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 58.

¹²³ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 136.

- Kompetence vedení a řízení lidí.¹²⁴
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažerovo chování je iniciativní a inspirativní; manažer koriguje a řeší konflikty; manažer hodnotí; manažer motivuje.
- Kompetence rozhodování.¹²⁵
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer efektivně rozhoduje.
- Kompetence komunikace.¹²⁶
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer jasně, jednoznačně a efektivně komunikuje.
- Kompetence analytického myšlení.¹²⁷
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer analyzuje situaci, přizpůsobuje se konkrétním obchodním případům, užívá vhodných postupů.
- Kompetence inovátorství.¹²⁸
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer je otevřený novinkám; manažer akceptuje a umí přijímat změny pozitivně pro sebe i druhé.
- Kompetence zodpovědnosti.¹²⁹
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer pracuje zodpovědně a spolehlivě.

¹²⁴ Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 69.

¹²⁵ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 125.

¹²⁶ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

¹²⁷ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 125.

¹²⁸ Srov.: Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 69.

¹²⁹ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 124.

- Kompetence prezentace.
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer působí na zákazníky i podřízené reprezentativně; manažer umě prezentuje; manažer umě prezentuje sama sebe.
- Kompetence ke vzdělávání.¹³⁰
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer se chce a umí dále vzdělávat.
- Kompetence orientace na výsledek.¹³¹
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer se soustřeďuje na práci a směřuje svou práci k požadovanému cíli.
- Kompetence spolupráce.¹³²
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer efektivně spolupracuje; manažer se dělí o informace a znalosti.
- Kompetence k organizaci a plánování.¹³³
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer efektivně organizuje a plánuje pracovní činnosti; manažer přizpůsobuje svůj čas práci.
- Osobnostní kompetence manažera.
 - Tato kompetence zahrnuje z výše zmíněných projevů chování tyto: manažer aktivně naslouchá; manažer je sebekritický; manažer jedná s dostatkem sebedůvěry.

¹³⁰ Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 124.

¹³¹ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

¹³² Srov.: Veteška, J.:Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 125.

¹³³ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

3.5 KOMPETENČNÍ MODEL ŘEDITELE A TECHNICKÉHO ŘEDITELE FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.

Níže jsem vytvořila tabulku – Kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. – která zahrnuje všechny kompetence, které jsem výše vyvodila z popisů pracovních činností manažerů firmy, projevů chování a požadavků, které firma klade na tyto pracovníky. V pravé části tabulky jsem jednotlivé kompetence charakterizovala a stručně definovala základní přínos této kompetence pro firmu. Jedná se o společné kompetence obou manažerů firmy a tyto kompetence jsou podle dělení Vodáka a Kucharčíkové rozděleny na manažerské a interpersonální¹³⁴.

Tento kompetenční model je konkrétní pro pracovníky na pozicích ředitele a technického ředitele firmy. V následující části mé diplomové práce bude zdrojem pro tvorbu vzdělávacího programu ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. Může však být využit také pro ostatní personální činnosti, jako hodnocení a odměňování pracovníků, výběr pracovníků apod.

¹³⁴ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 56.

KOMPETENČNÍ MODEL MANAŽERŮ FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.	
KOMPETENCE	CHARAKTERISTIKA KOMPETENCE, PŘÍNOS KOMPETENCE PRO FIRMU
Kompetence manažerské	
KOMPETENCE VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ	<p>Manažer s touto kompetencí dokáže sebe sama i podřízené inspirovat, motivovat, aby ze sebe mohli a chtěli vydat to nejlepší a dosahovat tak požadovaných výsledků. Motivuje k efektivní a inovativní práci. Manažer sám touží vymýšlet a poznávat nové pracovní postupy. Umí vytvářet a udržovat pozitivní a efektivní vztahy s podřízenými. Je schopen řídit či řešit konflikty. Nestranně a spravedlivě hodnotí sebe i podřízené a pracovní situace, ve kterých se on či podřízení nacházejí. Tato kompetence je pro ředitele a technického ředitele nezbytná, chod celé firmy záleží na kompetentním vedení, které je schopno správně vést své podřízené.</p>
KOMPETENCE ROZHODOVÁNÍ	<p>Manažer s touto kompetencí je schopen na základě analýzy dané situace, konkrétního obchodního případu a podobně, rozhodnout dle svého nejlepšího přesvědčení a dle zájmů firmy a příslušných norem. Manažeri firmy STASTO Automation s. r. o. jsou v nejvyšší linii vedení firmy, s nutností rozhodovat se tedy setkávají téměř každý den, a na jejich kompetenci rozhodování závisí úspěch firmy.</p>
KOMPETENCE ANALYTICKÉHO MYŠLENÍ	<p>Manažer s touto kompetencí dokáže zanalyzovat každou situaci či obchodní případ zvlášť, přizpůsobuje se každému konkrétnímu případu, dokáže zhodnotit jaký postup, jakou pracovní činnost, jaké prostředky a práci kterého zaměstnance je vhodné využít. Na manažerské pozici je kompetence analytického myšlení nezbytná k řešení všech situací ve všech obchodních vztazích, či ke správným postupům ve firmě nebo k rozvoji firmy.</p>

<p style="text-align: center;">KOMPETENCE INOVÁTORSTVÍ</p>	<p>Manažer s touto kompetencí je ve své práci inovativní, motivuje k inovaci práce také své podřízené, nebojí se nových postupů, technologií a je aktivní ve vytváření, vyhledávání a užívání nových možností práce. Je schopen akceptovat a účinně přijímat změny. Přijímá je tak, aby nenarušily, či nezpomalily chod firmy a aby tyto změny měly co největší přínos pro pracovníky i celou organizaci. Sám se seznámí se změnami a pak s nimi seznámí i podřízené tak, aby získali pocit, že jsou jim tyto změny přínosem ke zlepšení práce a jejich výkonu. V dnešní době, která je charakteristická rychlými změnami jak uvnitř, tak vně organizací, je tato kompetence pro úspěch firem na trhu stále důležitější.</p>
<p style="text-align: center;">KOMPETENCE ZODPOVĚDNOSTI</p>	<p>Manažer s touto kompetencí je spolehlivý, svou práci vykonává spolehlivě a zodpovědně a uvědomuje si svou zodpovědnost za vykonanou práci, odpovědnost za vedení podřízených a za všechny pracovní úkony, které jsou mu dány pracovní pozicí. Každý pracovník by si měl být vědom své odpovědnosti za práci, kterou vykonává. Manažeri firmy STASTO Automation s. r. o. navíc mají už ve svém popisu práce jasně danou odpovědnost za různé úkony. Proto je tato kompetence pro ně nezbytná.</p>
<p style="text-align: center;">KOMPETENCE KE VZDĚLÁVÁNÍ</p>	<p>Manažer s touto kompetencí je otevřený dalšímu vzdělávání. Má zájem o nové informace, o znalost nových postupů a technologií a je ochoten se učit novému. Jedná se zejména o ochotu vzdělávat se, když firma usoudí, že je potřeba doplnit manažerovo vzdělání a naplánuje vzdělávací akci, ale zahrnujeme zde také ochotu a otevřenost doplňování znalostí, k němuž může docházet v běžném pracovním procesu téměř denně. Dnešní doba rychlých změn v technologiích a rychlého vývoje znalostí v mnoha oborech nutí manažery k dalšímu vzdělávání.</p>

<p style="text-align: center;">KOMPETENCE ORIENTACE NA VÝSLEDEK</p>	<p>Manažer s touto kompetencí se soustředí na práci a směřuje svou práci k požadovanému cíli. Pracuje systematicky, jeho vlastním přáním je dělat práci dobře a plánovat si dílčí cíle, které umí splnit. Snaží se hledat efektivní cesty ke kýženému výsledku, snaží se zlepšovat výkon svůj i svých podřízených. Tato kompetence firmě zajišťuje možnost dosahování co nejlepšího výsledku nejen ředitele a technického ředitele firmy, ale také všech podřízených, tedy celých týmů, protože tato systematická práce se netýká jen manažerů, ale manažeři ji zprostředkovávají také svým podřízeným, a také je systematickosti učí.</p>
<p style="text-align: center;">KOMPETENCE K ORGANIZACI A PLÁNOVÁNÍ</p>	<p>Manažer s touto kompetencí efektivně organizuje a plánuje pracovní činnost, umí organizovat práci svou i práci podřízených, dokáže práci delegovat. Zajišťuje správný sled kroků, které vedou k požadovanému výsledku. Manažer je flexibilní, přizpůsobuje svůj čas tak, aby efektivně splňoval svou práci. Tato kompetence manažera zajišťuje efektivní chod organizace, maximální využití zdrojů lidských, časových i finančních. Manažer má také více času na důležitější věci, více práce je možno zvládnout za kratší čas, je snazší kontrola práce a může dojít k rozvoji kompetencí ostatních pracovníků.¹³⁵</p>
<p>Kompetence interpersonální</p>	
<p style="text-align: center;">KOMPETENCE KOMUNIKACE</p>	<p>Manažer s touto kompetencí umí jasně a efektivně komunikovat se svými kolegy, podřízenými, obchodními partnery i zákazníky. Umí správně zvolit způsob a styl komunikace pro danou situaci. Dokáže jednoznačně formulovat své názory, otázky a požadavky tak, že mu protistrana rozumí a není odrazována od další komunikace. Dovednost komunikace s podřízenými je pro manažera denní nutností, na které často závisí, jaké výkony podřízení podávají. Stejně tak závisí úspěchy firmy na dovedné</p>

¹³⁵ Srov.: Šuleř, O.: Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc 1995, s. 95.

	komunikaci se zákazníky a obchodními partnery, komunikace často ovlivní, zda dojde k uzavření obchodu či ne.
KOMPETENCE PREZENTACE	<p>Manažer s touto kompetencí má reprezentativní chování a vystupování, chová se důstojně, slušně, je upravený a zdvořilý. Umí projevit své postavení jako reprezentant firmy. Umí prezentovat sama sebe jako sebevědomého manažera, jehož cíle jsou totožné s cíli firmy a umí tak prezentovat cíle firmy. Dokáže efektivně dle konkrétní situace prezentovat své názory a zájmy a také názory a zájmy firmy. Umí prezentovat poznatky a informace poutavě pro podřízené i zákazníky. Kvalitně při prezentaci informací argumentuje a vysvětluje, uvádí příklady apod. Kompetence prezentace z pohledu vztahů uvnitř firmy je důležitá z hlediska vytváření autority podřízených vůči vedení a pochopení požadavků a informací od vedení. Schopnost dovedné prezentace sebe sama v kontextu firmy je velice důležitá pro konkurenceschopnost.</p>
KOMPETENCE SPOLUPRÁCE	<p>Manažer s touto kompetencí kooperuje v pracovní činnosti s vedením i s podřízenými, vytváří pevné vztahy mezi jednotlivci i týmy. Když manažer efektivně spolupracuje, vytváří tak kvalitní vztahy, které zjednodušují i práci v obtížných situacích. Stejně tak manažer schopně kooperuje se zákazníky, rozlišuje případ od případu a dokáže zvolit správný způsob spolupráce. Manažer také efektivně informuje své podřízené o nových postupech, technologiích, či jiných znalostech, vybírá efektivní způsob sdělení těchto informací. Sdílí své znalosti tak, aby celý tým mohl snáze dospívat ke kýženému cíli. Spolupráce je nezbytná pro kvalitní pracovní výkon, pro správné vedení a řízení lidí, ředitel a technický ředitel musí být schopni spolupracovat spolu, s podřízenými, se zákazníky i s obchodními partnery.</p>

<p style="text-align: center;">OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE MANAŽERA</p>	<p>Manažer s touto kompetencí je empatický, aktivně naslouchá, v rámci možnosti chápe a vcítí se do druhého. Když podřízení získají pocit, že u manažera naleznou dle situace vhodné pochopení, jsou spokojenější a otevřenější, protože tak vedení může být přístupné jejich požadavkům a návrhům a jsou tak podřízení lépe motivováni k vysokému výkonu. Manažer také zná své meze, chyby a nedostatky. Když má své nedostatky identifikovány, s touto informací pracuje a vyhýbá se tak chybám, které by mohly nedostatky způsobit. Manažer také věří v sebe sama, věří svým rozhodnutím, chová se a rozhoduje ale svého nejlepšího přesvědčení. Tato kompetence obsahuje především intrapersonální charakteristiky, které ovlivňují v pracovní činnosti téměř všechny aktivity – komunikaci, spolupráci, vedení lidí apod.</p>
---	--

Obr. 3 Kompetenční model manažerů firmy STASTO Automation s. r. o.

Kompetenční model ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. je model specifický, tedy identifikuje konkrétně kompetence manažerů firmy STASTO Automation s. r. o., které jejich pracovní výkon činí vysokým, manažer je tedy díky těmto kompetencím na své pozici úspěšný. Proto ke každé kompetenci náleží podrobný popis charakteristik chování.¹³⁶

Výše vytvořený kompetenční model může být využit při mnoha personálních činnostech jako výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, nebo při rozvoji a vzdělávání pracovníků. Právě pro vzdělávání pracovníků využiji tento kompetenční model já v následující části své diplomové práce, kdy budu tvořit program vzdělávání ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. podle daného cíle.

¹³⁶ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 61.

Na závěr procesu tvorby kompetenčního modelu by měla také být provedena validizace kompetenčního modelu.¹³⁷ Validizaci provádět ve své diplomové práci nebudu, protože nemám nyní možnost provést praktické ověření ve firmě STASTO Automation s. r. o.. Validizace se provádí nejčastěji dotazníkem, do kterého převedeme popisy chování jednotlivých kompetencí, a následná analýza získaných dat nám prozradí, jestli dotazník zařadil manažery do správných kategorií a s jakou přesností.

¹³⁷ Srov.: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 67.

4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO MANAŽERY FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.

Na následujících stranách této diplomové práce vytvořím vzdělávací program pro ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. Zdrojem informací pro mě bude výše vytvořený kompetenční model těchto manažerských pozic, který vychází z popisu a charakteristiky pracovních pozic, ze znalostí těchto pozic i celé firmy. Tvorbu budu realizovat za pomoci informací, charakteristik a postupů, které jsem si definovala v terminologickém ukotvení diplomové práce, zejména budu vycházet z pojetí vzdělávacího programu dle Vodáka a Kucharčíkové¹³⁸ a postupu tvorby dle Prokopenka a Kubra¹³⁹. Vzdělávací program bude vytvořen dle definovaného cíle a dle všech informací, které čerpám z kompetenčního modelu. Přesto je z mého pohledu nezbytné, aby konečná verze programu byla konzultována se samotnými manažery, jež budou vzděláváni, aby byl obsah programu jasný všem stranám, aby bylo možno jej případně doplnit, a bylo tak dosaženo co největšího přínosu ze vzdělávací akce.

4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Přípravná fáze zahrnuje zjištění požadavků, jež má organizace na vzdělávací akci, definování cíle a dílčích studijních cílů, analýzu účastníků a jejich potřeb.¹⁴⁰ Některé kroky už jsou zahrnuty v hotovém kompetenčním modelu ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o., máme identifikovány účastníky vzdělávací akce, kompetence pro jejich pracovní pozice, z nichž budeme vybírat ty, jejichž získání je dovede ke splnění daného

¹³⁸ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 84.

¹³⁹ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 131.

¹⁴⁰ ¹⁴⁰ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. Vyd. Praha 1996, s. 131.

cíle. Prvním krokem k tvorbě vzdělávacího programu je definování vzdělávací skupiny, identifikace cíle a dílčích studijních cílů.

ÚČASTNÍCI VZDĚLÁVÁNÍ

Program vzdělávání bude vypracován pro manažery firmy STASTO Automation s. r. o., tedy ředitele a technického ředitele firmy.

CÍL

Cíl tvorby kompetenčního modelu a následně tvorby vzdělávacího programu jsem podle vzdělávacích potřeb firmy STASTO Automation s. r. o. definovala takto: zefektivnění práce manažerů, což jsem konkretizovala jako zlepšení řízení zaměstnanců, komunikace vedení s podřízenými, komunikace se zákazníky, zlepšení schopnosti vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky.

STUDIJNÍ CÍLE

Vzhledem k požadovanému cíli jsem vybrala z vypracovaného kompetenčního modelu tyto kompetence, které budeme vzdělávací akcí rozvíjet: Kompetence vedení a řízení lidí, Kompetence komunikace, Kompetence spolupráce a Kompetence k organizaci a plánování. Získání těchto kompetencí by mělo zajistit úspěšné dosažení cíle, tedy zefektivnění práce manažerů - zlepšení řízení zaměstnanců, komunikace vedení s podřízenými, komunikace se zákazníky, zlepšení schopnosti vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky. V následující tabulce formuluji ke každé jednotlivé kompetenci studijní cíle, kterých by mělo být dosaženo.

KOMPETENCE	STUDIJNÍ CÍLE
KOMPETENCE VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ	Po absolvování vzdělávací akce účastník dokáže správně vést, inspirovat a motivovat pracovníky, směřovat jejich práci ke kýženému výsledku, kontrolovat a hodnotit podřízené, řídit jejich konflikty.
KOMPETENCE KOMUNIKACE	Po absolvování vzdělávací akce se účastník dokáže správně vyjadřovat a komunikovat se spolupracovníky, podřízenými i zákazníky. Dokáže jednoznačně formulovat své názory, otázky i požadavky.
KOMPETENCE SPOLUPRÁCE	Po absolvování vzdělávací akce dokáže účastník kooperovat se svými spolupracovníky, podřízenými i zákazníky. Dokáže vytvářet kvalitní pracovní vztahy a vybírat vhodné postupy spolupráce. Dokáže sdílet informace s ostatními pracovníky firmy a vybírat vhodné prostředky ke sdílení informací.
KOMPETENCE K ORGANIZACI A PLÁNOVÁNÍ	Po absolvování vzdělávací akce účastník dokáže efektivně naplánovat a zorganizovat pracovní činnost. Dokáže práci delegovat na podřízené. Dokáže organizovat svůj čas, aby efektivně splňoval svou práci.

Obr. 4 Kompetence a studijní cíle

PROFIL ABSOLVENTA

Pro snazší představu cíle a hlavně pro následnou evaluaci vzdělávací akce je vhodné si na začátku stanovit profil absolventa, který úspěšně projde vzdělávací akcí. Hodnotícími metodami, jako dotazníky, testy, praktickými úlohami, řízenými diskuzemi, či kontrolou v praxi, tedy pohovorem nebo přímým pozorováním pak můžeme zhodnotit, zda vzdělávací akce byla efektivní a splnila naše požadavky a očekávání.

Absolvent vzdělávací akce bude schopen:

- plánovat práci, motivovat, hodnotit a kontrolovat pracovníky, řídit konflikty
- vést práci jednotlivců i týmů ke kýženému výsledku
- správně, jednoznačně vyjadřovat své otázky, názory, požadavky
- správně komunikovat se spolupracovníky, podřízenými a zákazníky
- kooperovat se svými spolupracovníky, podřízenými a zákazníky
- vytvářet kvalitní pracovní vztahy
- vybírat vhodné postupy spolupráce
- správně a správnými prostředky sdílet informace
- efektivně naplánovat a zorganizovat pracovní činnost ve firmě
- delegovat práci
- efektivně organizovat svůj čas.

4.2 FÁZE ROZVOJE

Fáze rozvoje zahrnuje zpracování jednotlivých částí vzdělávacího programu, vypracování obsahu, témat a pořadí jednotlivých učebních lekcí, výběr vhodných metod a technik a pomůcek pro efektivní vzdělávání.¹⁴¹

¹⁴¹ Srov.: Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. Vyd. Praha 1996, s. 131.

Existuje mnoho interaktivních technik, tématických kurzů, které můžeme využít v profesní přípravě a vzdělávání.¹⁴² V následujících tabulkách vytvořím seznam kurzů, které povedou k získání či zvýšení kompetencí, které jsem vybrala do vzdělávacího programu, a které by měly vést k cíli vzdělávací akce. Určím, jaký časový úsek bude každému kurzu věnován, jakých metod a technik bude při realizaci kurzu využito a jaké pomůcky bude lektor pro každý kurz potřebovat.

VZDĚLÁVACÍ PROGRAM MANAŽERŮ FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.	
NÁZEV KURZU	OBSAH
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ○ styly řízení a jak je použít ○ nácviky a simulace rozhovorů s podřízenými ○ motivace pracovníků ○ hodnocení pracovníků
Teambuilding	<ul style="list-style-type: none"> ○ rozvoj komunikace mezi pracovníky ○ posílení týmového ducha ○ zdokonalování vedení lidí
Delegování	<ul style="list-style-type: none"> ○ rozvoj manažerských dovedností ○ význam delegování pro vedení a management času ○ procvičení zásad správného delegování

¹⁴² Srov.: Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlica, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha 2001, s. 9.

Řešení konfliktů na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> ○ varianty řešení konfliktů, vyhodnocování jejich výhod a nevýhod dle situací ○ nácvik kooperativních postupů při zvládnutí konfliktů
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ○ předpoklady dobrého projevu, logické uspořádání projevu ○ pravidla a procvičení výslovnosti ○ gestikulace a mimika ○ zásady správné argumentace, umění diskutovat ○ jasnost záměru a jeho vyjádření
Pasivní, agresivní a asertivní reakce	<ul style="list-style-type: none"> ○ odlišnosti pasivní, agresivní a asertivní reakce v běžných situacích
Správná formulace požadavků, úloh	<ul style="list-style-type: none"> ○ zásady správné formulace požadavků a úloh ○ cvičení a modelové situace na formulaci požadavků a úloh
Time management	<ul style="list-style-type: none"> ○ hospodaření s časem ○ časový management ○ výkonnost a koncentrace ○ analýza využívání času ○ stanovování priorit ○ organizace práce
Nácvik zpětné vazby – panelová diskuze	<ul style="list-style-type: none"> ○ nácvik poskytování a přijímání zpětné vazby ○ procvičení dovednosti vstupovat do diskuze ○ snižování trémy z veřejného vystoupení

Obr. 5 Vzdělávací program manažerů firmy STASTO Automation s. r. o.

ROZPIS KURZŮ PRO VZDĚLÁVACÍ PROGRAM MANAŽERŮ FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.			
NÁZEV KURZU	ČASOVÁ DOTACE	METODY A TECHNIKY	POMŮCKY
Leadership	3 dny (3 x 6 hodin)	přednášky, trénink, koučování, poradenství, dotazníky, pohovory	pracovní materiály, dotazníky, záznamové archy pro pohovory, tabule, projektor
Teambuilding	2 dny (2 x 7 hodin)	hraní rolí, modelové situace, diskuze	pracovní materiály, popisy modelových situací
Delegování	2 hodiny	přednáška, modelová situace, hraní rolí	pracovní materiály, scénáře pro hraní rolí
Řešení konfliktů na pracovišti	2 hodiny	modelové situace, hraní rolí, pozorovatel	pracovní materiály, scénáře pro hraní rolí, záznamový arch pro pozorovatele
Komunikace	2 dny (2 x 7 hodin)	přednášky, modelové situace, hraní rolí	pracovní materiály, scénáře pro hraní rolí, projektor, tabule
Správná formulace požadavků, úloh	1 den (6 hodin)	přednáška, modelové situace, hraní rolí	pracovní materiály, scénáře pro hraní rolí
Pasivní, agresivní a asertivní reakce	2 hodiny	vyplňování formulářů s popisem situací	formuláře, popisy situací
Time management	1 den (7 hodin)	přednáška, případová studie, košík došlé pošty	pracovní materiály, tabule
Nácvik zpětné vazby – panelová diskuze	2 hodiny	řízená diskuze, skupinové diskuze	tabule

Obr. 6 Rozpis kurzů pro vzdělávací program manažerů firmy STASTO Automation s. r. o. 65

ČASOVÝ HARMONOGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE MANAŽERŮ FIRMY STASTO AUTOMATION S. R. O.		
AKCE	ČAS	DEN
Leadership	9.00 – 12.00 12.45 – 15.45	8. – 10. 8. 2011
Delegování	9. 00 – 11. 00	11. 8. 2011
Řešení konfliktů na pracovišti	12. 00 – 14.00	11. 8. 2011
Teambuilding	8.00 – 11.30 12.15 – 15.45	15. – 16. 8. 2011
Pasivní, agresivní a asertivní reakce	8.00 – 10.00	17. 8. 2011
Nácvik zpětné vazby – panelová diskuze	11.30 – 13.30	17. 8. 2011
Time management	8.00 – 11.30 12.15 – 15.45	18. 8. 2011
Komunikace	8.00 – 11.30 12.15 – 15.45	22. – 23. 8. 2011
Správná formulace požadavků, úloh	9.00 – 12.00 12.45 – 15.45	24. 8. 2011

Obr. 7 Časový harmonogram vzdělávací akce manažerů firmy STASTO Automation s. r. o.

Časový harmonogram zasazený do srpna 2011 je pouze návrhem. Vzdělávací akce se může uskutečnit podle potřeb firmy. Srpen jsem zvolila z důvodu menší vytíženosti manažerů firmy na konci léta a časový harmonogram má sloužit jako orientační schéma, jak by bylo vhodné vzdělávací akci časově a sledově zorganizovat. Harmonogram bude upraven dle časových možností firmy.

4.3 FÁZE ZDOKONALOVÁNÍ

Fáze zdokonalování zahrnuje kontrolu vzdělávacího programu vzhledem k cílům vzdělávání, zjišťujeme také účinnost vzdělávání a efektivnost vzdělávání. Fáze zdokonalování také zahrnuje konzultaci vzdělávacího programu s účastníky vzdělávací akce. Tato konzultace proběhne před začátkem vzdělávací akce, aby bylo možno případně vzdělávací program upravit, či doplnit.

Cílem celé vzdělávací akce je zefektivnění práce manažerů, což jsem výše konkretizovala jako zlepšení řízení zaměstnanců, komunikace vedení s podřízenými, komunikace se zákazníky, zlepšení schopnosti vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Abych mohla zjistit účinnost vzdělávací akce (respektive její přípravné fáze, vzdělávacího programu) rozdělím cíl na menší části, ke kterým přiřadím vzdělávací kurzy, jimiž lze těchto dílčích cílů dosáhnout.

- Zlepšení řízení zaměstnanců. Tohoto cíle bude dosahováno těmito kurzy: Leadership; Teambuilding; Delegování; Řešení konfliktů na pracovišti; Time management.
- Komunikace vedení s podřízenými a zákazníky. Tohoto cíle bude dosahováno těmito kurzy: Teambuilding; Komunikace; Správná formulace požadavků, úloh; Pasivní, agresivní a asertivní reakce; Nácvik zpětné vazby – panelová diskuze.
- Zlepšení schopnosti vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky. Tohoto cíle bude dosahováno těmito kurzy: Komunikace; Time management; Nácvik zpětné vazby – panelová diskuze; Pasivní, agresivní a asertivní reakce; Leadership.

Některé kurzy se v cílech, kterých dosahují, samozřejmě prolínají. Výše vidíme, že vzdělávací program obsahuje kurzy, jimiž lze dosáhnout všech dílčích cílů hlavního cíle vzdělávací akce. Zda bude vzdělávací akce účinná, mohu ale říci až po ukončení vzdělávací akce, její evaluaci a zjištění, zda získané znalosti a dovednosti mohou účastníci vzdělávací akce uplatnit v pracovním procesu.

Aby byla zajištěna také efektivnost vzdělávacího programu, bylo využito široké spektrum metod a technik, k jejichž realizaci, za předpokladu, že se akce koná v prostorách firmy, není potřeba velkých finančních nákladů a byl vytvořen časový harmonogram tak, aby vzdělávací akce byla časově zvládnutelná pro manažery firmy a aby každý týden zůstal čas na nejnnutnější pracovní povinnosti ředitele a technického ředitele firmy.

5 ZÁVĚR

Cílem této magisterské diplomové práce byla tvorba kompetenčního modelu a následně vzdělávacího programu pro manažery firmy STASTO Automation s. r. o. Měla jsem umožněn přístup k velkému množství materiálů a informací firmy STASTO Automation s. r. o., se kterými jsem pracovala a cenným zdrojem informací mi byl také popis a analýza systému vzdělávání firmy STASTO Automation s. r. o., kterou jsem prováděla ve své bakalářské diplomové práci. Ke zpracování kompetenčního modelu a vzdělávacího programu manažerů firmy jsem využívala kromě svých znalostí z pětiletého studia sociologie a andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci také mnoho informací z děl zejména současných autorů. Nejnovější informace mi byly také největším přínosem, jelikož vzdělávání dospělých a poznatky řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjejí.

V terminologickém ukotvení, tedy v kapitole 1, jsem svou diplomovou práci terminologicky zavedla do problematiky vzdělávání dospělých, kompetenčního přístupu ke vzdělávání ve firmě a významu a tvorby vzdělávacího programu. Uvedla jsem mnoho přístupů a dělení vzdělávání, kompetencí, tvorby kompetenčních programů apod. Jak jsme mohli vidět, většinou se tato pojetí různých autorů prolínají nebo doplňují. Tato dělení, pojetí a tyto přístupy jsem si vždy porovnávala a následně vybrala, které budu využívat pro tvorbu kompetenčního modelu a vzdělávacího programu manažerů firmy STASTO Automation s. r. o.

V následující kapitole jsem stručně představila firmu STASTO Automation s. r. o., její organizační strukturu a systém vzdělávání. Představení firmy je z hlediska mé diplomové práce velice důležité pro zasazení mé práce do kontextu konkrétní organizace. V organizační struktuře firmy STASTO Automation s. r. o. jsme viděli, že na manažerských pozicích jsou v této firmě pouze dva pracovníci – ředitel a technický ředitel firmy.

Kompetenční model a vzdělávací program jsem tedy vytvářela pro ředitele a technického ředitele firmy. Kompetenční model byl vytvořen společný pro oba manažery, obsahoval tedy kompetence, jež mají tito manažeři společné, a neobsahoval technické kompetence, které se u těchto dvou pracovníků

značně liší. Při tvorbě kompetenčního modelu jsem vycházela z interních materiálů firmy, informací o celé organizaci a o daných pracovních pozicích ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. Aktuálním důvodem pro tvorbu kompetenčního modelu bylo vzdělávání manažerů, přesto jej lze i dále použít k jiným personálním činnostem, jako například výběr, hodnocení a odměňování pracovníků na těchto pozicích.

Já jsem tento kompetenční model v následující kapitole využila k tvorbě vzdělávacího programu, jehož cílem bylo zefektivnění práce manažerů, které bylo konkretizováno jako zlepšení řízení zaměstnanců, komunikace vedení s podřízenými, komunikace se zákazníky a zlepšení schopnosti vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky. Z výše vytvořeného kompetenčního modelu jsem vybrala kompetence, které mohou vést k dosažení tohoto cíle, a k těmto kompetencím jsem přiřadila dílčí studijní cíle, kterých chci dosáhnout při vzdělávání. Následně jsem podle těchto kompetencí a studijních cílů vytvořila seznam kurzů, které zajistí získání potřebných kompetencí a vedou tak k požadovanému cíli. Z těchto informací jsem vytvořila vzdělávací program, který obsahuje témata a obsah vzdělávání, časový harmonogram, použité metody a pomůcky.¹⁴³ Vzdělávací program, který jsem vytvořila je přípravnou fází vzdělávací akce, kterou firma STASTO Automation s. r. o. může realizovat. Když se firma rozhodne pro realizaci této vzdělávací akce svých manažerů, proběhne před jejím zahájením konzultace s manažery, dojde k případným úpravám programu a aktualizaci časového harmonogramu.

¹⁴³ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 84.

6 ANOTACE

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky

Název diplomové práce: Manažerské kompetence ve firmě

Autor: Bc. Hana Medunová

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Počet znaků: 118 196

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 28

Klíčová slova: Vzdělávání, Systém vzdělávání, Manažerské pozice, Kompetenční přístup ke vzdělávání, Kompetence, Kompetenční model, Vzdělávací program.

Ve své diplomové práci se zabývám manažerskými kompetencemi ve firmě STASTO Automation s. r. o.

Dobře fungující společnost v dnešní době nesmí opomíjet vzdělávání svých zaměstnanců. Proto se zabývám vzděláváním pracovníků na pozicích ředitel a technický ředitel firmy STASTO Automation s. r. o.

Ve své diplomové práci vytvářím kompetenční model manažerských pozic ve firmě STASTO Automation s. r. o. Vycházím z dostupné literatury a interních materiálů firmy STASTO Automation s. r. o. Jedním z nástrojů pro tvorbu kompetenčního modelu je analýza systému vzdělávání firmy STASTO Automation s. r. o., kterou jsem provedla ve své bakalářské diplomové práci. Následně po vytvoření kompetenčního modelu ředitele a technického ředitele firmy STASTO Automation s. r. o. jej využívám pro tvorbu vzdělávacího programu pro dva pracovníky na zmíněných pozicích ředitel a technický ředitel. Tento kompetenční model však samozřejmě nemusí být využit pouze pro tvorbu vzdělávacího programu, ale například při výběru nových pracovníků nebo při hodnocení a odměňování pracovníků.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007.
- 2) BARTOŇKOVÁ, Hana: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010.
- 3) BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta: Kapitoly z andragogiky 1. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci: PF. 2006.
- 4) BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta: Kapitoly z andragogiky 2. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci: PF. 2006.
- 5) BELCOURT, Monika, WRIGHT, Phillip: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 1998.
- 6) BENEŠ, Milan: Andragogika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008.
- 7) BOČKOVÁ, Věra: Vzdělávání – průvodní jev života. 1. vyd. Olomouc: Andragogé. 2002.
- 8) FOLWARCZNÁ, Ivana: Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010.
- 9) GIGALOVÁ, Veronika: Personální práce v malém podniku. 1. vyd. Olomouc: Andragogé. 2001.
- 10)HRONÍK, František: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007.
- 11)HRONÍK, František: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006.
- 12) Informační systém (IS) STASTO Automation s. r. o.
- 13)JAROŠOVÁ, Eva, KOMÁRKOVÁ, Růžena, PAUKNEROVÁ, Daniela, PAVLICA, Karel: Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press. 2001.
- 14)KOCIÁNOVÁ, Renata: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010.
- 15)KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman: Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004.

- 16) MEDUNOVÁ, Hana: Bakalářská práce: Analýza systému vzdělávání ve firmě STASTO Automation s. r. o. Olomouc. 2009.
- 17) NAPPER, Rosemary, NEWTON, Trudi: Taktika transakční analýzy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010.
- 18) PALÁN, Zdeněk: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia. 2002.
- 19) PLAMÍNEK, Jiří: Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010.
- 20) PLAMÍNEK, Jiří: Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010.
- 21) PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kolektiv: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1996.
- 22) PROSPEKT STASTO Automation s. r. o. viz příloha 1.
- 23) ŠULEŘ, Oldřich: Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Učebnice pro každého. 1995.
- 24) TURECKIOVÁ, Michaela: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004.
- 25) URBAN, Jan: Šest pravidel úspěšného manažerského vzdělávání. Trendy firemního vzdělávání. 2010, č. 11, s. 18 – 20.
- 26) URBAN, Jan: Nejčastější úskalí manažerského vzdělávání. Trendy firemního vzdělávání. 2007, č. 9, s 59 – 61.
- 27) VETEŠKA, Jaroslav: Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2010.
- 28) VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007.