

*“Není pochyb o tom, že kompetentní manažeři specializovaní na práci v rámci regionálního rozvoje jsou základem pro úspěšné plánování a efektivní implementaci regionálních rozvojových plánů a strategií tak, aby byly maximálně využity různé rozvojové příležitosti.”*

## Kvalifikace pro regionální rozvoj

Vyvážený rozvoj regionů založený na hospodářské a sociální soudržnosti je jedním z nejdůležitějších pilířů Evropského společenství. Tento rozvoj nabývá na stále větším a větším významu co se týče jak veřejného povědomí, tak objemu finančních zdrojů disponibilních pro implementaci jeho programů.

Regionální politika existuje v Evropě již více než padesát let a během této doby si vydobyla prominentní postavení v oblasti intervence hospodářské a sociální politiky. Prošla rovněž několika významnými změnami a aplikacemi různých přístupů při vyrovnávání se s výzvami regionálního rozvoje.

Současný přístup k regionálnímu rozvoji je charakterizován rostoucí důležitostí decentralizované intervence založené na integrovaných regionálních rozvojových plánech a strategiích navržených partnerstvím regionálních a místních hráčů.

Z toho důvodu se stává stále více důležitým, aby méně rozvinuté regiony byly schopny důkladného plánování a efektivní implementace rozvojových plánů a strategií tak, aby byly schopny vytěžit maximum z různých rozvojových příležitostí. A není pochyb o tom, že kompetentní manažeři specializovaní na práci v rámci regionálního rozvoje jsou základem pro úspěšnou realizaci výše popsaných aktivit.

## Regionální rozvojoví manažeři

Ačkoli pojem regionálního rozvoje nabývá na stále větším významu, v rámci Evropy stále existují propastné rozdíly v chápání rolí a úkolů jednotlivých aktérů v rámci regionu. To se zdá být pochopitelné s ohledem na širokou škálu regionů v celé Evropě, které jsou na různých úrovních rozvoje. Proto můžeme očekávat rovněž rozdílné potřeby a očekávání toho, jaké mají mít lidé aktivně působící v regionálním rozvoji znalosti a dovednosti, aby mohli úspěšně vykonávat danou práci. Na druhé straně však existují určité základní schopnosti a dovednosti, které jsou předpokladem pro úspěšnou práci v regionu, bez ohledu na jeho charakter, geografickou polohu či úroveň rozvoje.

Vzhledem k celkovému cíli našeho projektu, kterým je vytvoření vzdělávacího programu pro novou profesi regionálního rozvojového manažera, je prvním krokem specifikace základních schopností a dovedností, jež by měl mít člověk aktivně působící v regionálním rozvoji v Evropě. Základní schopnosti a dovednosti v tomto kontextu by měly být společné všem, jejichž činnost je spojen s regionálním rozvojem.

**PARTNEŘI:**

Bluewaters  
www.bluewaters.at

University of Veszprém  
www.vein.hu

Sapientia University of  
Transylvania  
www.emte.ro/sapientia

Phoenix Innovations Ltd

CILI - Cambridge  
International Land  
Institute  
www.cili.org.uk

MOZAIK – Association  
for Social Inclusion  
www.mozaik-drustvo.si

IREAS, Institut pro  
strukturální politiku  
www.ireas.cz

DNV Det Norske Veritas  
www.dnv.com

Without Frontiers Office  
Association  
www.hataroknelkul.hu

ibu gmbh  
www.ibu-  
personalservice.de

Labour Market Service  
Lower Austria  
www.ams.or.at/neu/noe/

## Matrice schopností pro regionální rozvojové manažery

Vzhledem k cíli naší práce, kterým je vytvoření Přehledu klíčových schopností pro odborníky v regionálním rozvoji, bylo našim prvním krokem definování širšího modelu schopností regionálních rozvojových manažerů.

Výsledkem bylo vytvoření matice, ve které jsou schopnosti regionálních rozvojových manažerů rozděleny do čtyř skupin podle různých oblastí.

<b>Řídící schopnosti</b>	<b>Schopnosti ve vztahu k prostředí</b>	<b>Mezilidské schopnosti</b>	<b>Osobní schopnosti</b>
1.1 Organizační znalosti	2.1 Politický přehled	3.1 Komunikační schopnosti	4.1 Rozhodování
1.2 Finanční znalosti	2.2 Sociokulturní přehled	3.2 Ovlivňování	4.2 Osobní efektivnost
1.3 Řízení v nejistotě	2.3 Rozvoj druhých	3.3 Řízení druhých	4.3 Vlastní rozvoj a učení se
1.4 Informační technologie	2.4 Marketingové znalosti	3.4 Politická sensitivita	4.4 Řízení sebe sama
1.5 Výkonový management	2.5 Znalosti z oblasti ochrany životního prostředí	3.5 Teamová práce	4.5 Inovace a kreativita
1.6 Řešení problémů			
1.7 Procesní management			

Model sestává z širokého souhrnu jednotlivých schopností seskupených do čtyř oblastí, které jsou popsány podrobněji.

Přestože jsou všechny schopnosti popsány v modelu důležité v různém kontextu a situacích, nejsou stejně důležité a klíčové. Pouze některé z identifikovaných schopností jsou důležité v obecné rovině vytvářejí skupinu klíčových schopností, která je popsána v Přehledu klíčových schopností.

S cílem stanovit důležitost jednotlivých schopností, které jsou popsány ve výše uvedené Matici, bylo provedeno dotazníkové šetření doplněné hlubšími pohovory s aktéry v regionálním rozvoji a zástupci cílových skupin. Tento průzkum zároveň pomohl k lepší identifikaci současného stavu jednotlivých schopností u cílových skupin projektu.

**Koordinátor  
projektů:**

**BLUEWATERS**  
Environmental  
Consultants,  
Mag. Doris Wirth  
Amalienstrasse 3  
1130 Vienna  
Austria

**Phone:**  
+43 1 8763190-20

**Fax:**  
+43 1 8763190-90

**E-mail:**  
gordana.draskovic@  
bluewaters.at

## Průzkum schopností

### Definování problému

Jelikož neexistuje žádná obecně platná a přijímaná definice úkolů, rolí a odpovědností regionálních rozvojových manažerů, existuje široká škála rozmanitých očekávání, která by měli odborníci v regionálním rozvoji splňovat. Z tohoto důvodu neexistuje žádný standard pro schopnosti regionálního rozvojového manažera, podle kterého by měly být posuzovány současné schopnosti cílových skupin projektu.

Další problém spočívá ve faktu, že neznáme současné schopnosti členů cílových skupin, kteří by měli pracovat v regionálním rozvoji. Rovněž nemáme potřebné informace o současném stavu schopností regionálních rozvojových manažerů, kteří již pracují v regionech.

### Cíle průzkumu

S cílem stanovit standardy pro profese v regionálním rozvoji a stanovit současné schopnosti cílových skupin a existujících regionálních manažerů byl navržen průzkum. Hlavními cíli průzkumu bylo:

1. *Vytvořit přehled klíčových schopností pro profesionální pracovníky v regionálním rozvoji na bázi vstupů od všech důležitých aktérů.*
2. *Definovat současné schopnosti členů cílových skupin a regionálních rozvojových manažerů, kteří již dané činnosti vykonávají.*
3. *Prozkoumat vzdělávací potřeby cílových skupin a zaměstnavatelů, kteří by případně mohli členy cílových skupin zaměstnat.*

### Zdroje dat

Jako zdroje vstupních dat posloužily celkem tři cílové skupiny průzkumu.

- a. Cílová skupina projektu (ženy vracející se na trh práce a nezaměstnaní s nedokončeným VŠ vzděláním).

Informace o jejich současných schopnostech pro práci v regionálním rozvoji.

- b. Regionální rozvojoví manažeři

Údaje pro stanovení standardů schopností pro práci v regionálním rozvoji a informace o jejich současných schopnostech.

- c. Ostatní účastníci v regionálním rozvoji

Představitelé veřejné správy, měst a obcí, obchodních společností a nestátních neziskových organizací jsou významnými regionálními aktéry, kteří se podílejí na regionálním rozvoji. Jsou významným zdrojem informací pro stanovení standardů schopností pro profese v regionálním rozvoji.

### Sběr dat

Data byla sbírána v rámci průzkumu, který používal pohovory a dotazníky.

(a) POHOVORY

S několika regionálními rozvojovými manažery a ostatními aktéry v regionálním rozvoji v jednotlivých účastnících se zemích byly provedeny řízené pohovory na téma nejdůležitějších aspektů regionálního rozvoje a role regionálních rozvojových manažerů.

(b) DOTAZNÍKY

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o požadovaných a skutečných schopnostech manažerů v regionálním rozvoji. Tato část průzkumu byla provedena mezi všemi třemi cílovými skupinami průzkumu ve zúčastněných zemích.

## Přehled klíčových schopností

Průzkum prováděný v rámci projektu poskytl přehled o obecné důležitosti jednotlivých schopností. Aktéři ve zúčastněných regionech zvažovali velké množství schopností a chování s cílem vytipovat ty, které jsou klíčové pro každého, kdo by chtěl působit v regionálním rozvoji.

Podrobný rozbor nás dovedl k závěru, že následující schopnosti jsou klíčové pro manažery v regionálním rozvoji.

### **1. Řízení v podmínkách rizika a nejistoty**

Schopnost plánovat, organizovat a implementovat projektové aktivity v nejistých podmínkách, schopnost opustit zažité způsoby myšlení a práce.

### **2. Řešení problémů**

Schopnost aplikovat účelným způsobem strategie pro řešení problémů ve všech situacích, včetně takových, kdy problém a požadované řešení nejsou příliš zřejmé a vyžadují nový druh myšlení a kreativní přístup, aby mohlo být dosaženo cíle.

### **3. Znalost organizací**

Zná různé druhy organizací zapojených do regionálního rozvoje, jejich představitele a zájmové skupiny a principy jejich fungování, jak na každodenní, tak na dlouhodobé bázi s výhledem na zlepšení jejich výkonnosti.

### **4. Znalost politiky**

Schopnost pracovat v širším politickém regionálním kontextu rozvojových programů a plánů a schopnost pracovat s důležitými aspekty sociální a ekonomické politiky a politiky ochrany životního prostředí.

### **5. Vytváření vztahů a skupinová efektivnost**

Kapacita spolupracovat efektivně s ostatními lidmi a organizacemi, a to jak s jednotlivci, tak v rámci skupiny, schopnost chápat a reagovat na potřeby druhých a pracovat efektivně jako člen týmu na dosažení společných cílů.

### **6. Komunikace ovlivňování**

Schopnost efektivně komunikovat s ostatními slovně, písemně, graficky i nonverbálními vyjadřovacími prostředky tak, aby byl schopen vyjádřit myšlenky a informace jasně a přijatelným způsobem.

**7. Osobní efektivnost a rozvoj**

Přijímá odpovědnost za vlastní konání, rozvoj a vzdělávání, prokazuje dobrý time management, vlastní schopnosti a asertivitu v různých situacích.

Vyjmenované klíčové schopnosti a způsoby chování pro různé úrovně schopností jsou komplexně popsány v Přehledu klíčových schopností regionálního rozvojového manažera.

