

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Kompetence manažera

Iva Droppová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iva Droppová

Provoz a ekonomika

Název práce

Kompetence manažera

Název anglicky

Managerial Competencies

Cíle práce

Cílem práce je navržení a ověření kompetenčního profilu vybrané manažerské pozice ve zvolené organizaci.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran A4

Klíčová slova

Kompetence, kompetenční profil, manažer.

Doporučené zdroje informací

- DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. V Praze: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- FIŠER, R. – PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- KURNICKÝ, R. – KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- SIEGRIST, M. – BELZ, H. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 02. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kompetence manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5. 3. 2018

Iva Droppová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Václavu Švecovi Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky k mé bakalářské práci.

Dále bych moc ráda poděkovala kontaktním osobám ze společnosti za poskytnutí cenných rad a informací potřebné k vypracování této práce.

Kompetence manažera

Souhrn

Předmětem této bakalářské práce jsou kompetence manažera. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy management, manažer, funkce manažera, manažerské činnosti, dovednosti a konečně kompetence. Následně jsou v bakalářské práci popsány jednotlivé kompetence manažera a metody tvorby kompetenčního modelu podle dvou vybraných autorů. Tyto postupy tvorby byly mezi sebou komparovány a jeden z nich byl vybrán pro tvorbu vlastního kompetenčního modelu.

Analytická část se zabývá náplní práce a požadavky, které je třeba na konkrétní manažerské pozici splňovat. Nakonec je pro danou manažerskou pozici vytvořen vlastní kompetenční model, který je následně ověřen a vyhodnocen z hlediska jeho reálného využití v organizaci.

Analyzovanou manažerskou pozicí je vedoucí oddělení na Ministerstvu financí ČR, pro kterou je vytvořen příslušný kompetenční model.

Cílem práce je sestavit kompetenční model specifické pracovní pozice v dané organizaci. Dílčími cíli je analyzovat pojmy - kompetenční model a kompetence manažera.

Klíčová slova: manažer, management, kompetence, kompetenční model

Managerial competencies

Summary

The subject of this Bachelor thesis is the competencies of a manager. The thesis is divided in theoretical and practical parts. The theoretical part deal with the concepts of management, manager, executive function, managerial business, skills and finally managerial competencies. Then there are describe individual competencies of a manager and two methods of competency model creation of different authors. This methods were compared and one of them was picked for creation of own competency model.

The analytic part occupy job description and requirements, which is need to have to a specific position. Finally is created own comptency model of the position, which is then evaluated in terms of its real use in organization.

Analysis managerial position is a head of department at the Ministry of Finance Czech Republic, for which is created competent competency model.

The aim of this thesis is compile competence model of specific work's position in the organization. The partial targets are alalyze concepts - competency models and managerial competencies.

Keywords: manager, management, competencies, competency model

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Cíl práce a metodika	8
2.1 Cíl práce	8
2.2 Metodika	8
3 Teoretická východiska	9
3.1 Management.....	9
3.1.1 Historický vývoj managementu.....	10
3.2 Manažer.....	11
3.2.1 Manažerské dovednosti	12
3.2.2 Úrovně managementu.....	14
3.2.3 Role manažera	15
3.2.3.1 Interpersonální role	15
3.2.3.2 Informační role	17
3.2.3.3 Rozhodovací role	19
3.2.3.4 Organizační role.....	21
3.2.3.5 Motivační role.....	22
3.3 Kompetence.....	25
3.3.1 Typy kompetence	26
3.3.2 Klíčové kompetence	27
3.3.3 Životní cyklus kompetencí	27
3.3.4 Identifikace kompetencí	28
3.4 Kompetenční modely	30
3.4.1 Techniky tvorby kompetenčního modelu a jeho využití	33
3.4.2 Postup při tvorbě kompetenčního modelu dle Kubeše	34
3.4.3 Postup při tvorbě kompetenčního modelu dle Pilařové.....	35
3.4.4 Porovnání tvorby modelu Kubeše a Pilařové	36
4 Analytická část	37
4.1 Charakteristika společnosti a organizační struktura.....	37
4.2 Náplň práce vedoucího oddělení	39
4.3 Požadavky na výkon pozice	39
4.4 Vlastní kompetenční model.....	40

5 Použití kompetenčního modelu	47
5.1 Vyhodnocení úrovně kompetencí.....	47
5.2 Vyhodnocení kompetenčního modelu.....	49
6 Závěr.....	50
7 Zdroje.....	51
8 Přílohy	54

Seznam obrázků

Obr. 1 Úrovně managementu.....	14
Obr. 2 Optimum mezi užitkem a vynaloženými náklady	18
Obr. 3 Proces rozhodování a řešení problému	20
Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb	23
Obr. 5 Dualita úloh a zdrojů	26
Obr. 6 Model tvorby 360° hodnocení	32
Obr. 7 Organizační struktura MF	38

Seznam tabulek

Tab. 1 Pohledy na konflikt.....	17
Tab. 2 Čtyřstupňová hodnotící škála	42
Tab. 3 Kompetence - Komunikační dovednosti	42
Tab. 4 Kompetence - Orientace na cíl	43
Tab. 5 Kompetence - Orientace na rozvoj	43
Tab. 6 Kompetence - Interpersonální kapacita	44
Tab. 7 Kompetence – Rozdělování odpovědnosti	44
Tab. 8 Výsledný kompetenční model	46
Tab. 9 Výsledek úrovně jednotlivých kompetencí	47

1 Úvod

V dřívějších dobách funkce zaměstnance, vlastníka i manažera splývala. S postupným růstem rodinných podniků se však jednotlivé funkce začaly osamostatňovat. Zpočátku se oddělila role zaměstnance. Pozice manažera vznikla až později. Velké podniky byly tehdy často vedeny pouze majitelem. Avšak s růstem podniků si majitelé začali najímat manažery, kteří v jejich zájmu co nejefektivněji řídili podniky, čímž došlo k oddělování funkce vlastníka a manažera.

V dnešním moderním managementu jsou manažeři pokládáni za nepostradatelné složky na cestě k vytouženému úspěchu. Manažeři jsou v dnešní době rozdělováni obvykle do tří kategorií. Na nejnižší úrovni řízení jsou manažeři první linie, následují střední manažeři a na nejvyšší úrovni jsou vrcholoví neboli top manažeři.

Předmětem této bakalářské práce jsou kompetence manažera. Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí, a sice do analytické části a teoretické.

V teoretické části jsou analyzovány některé základní pojmy a definice managementu. Dále jsou popsány manažerské dovednosti, vlastnosti, způsoby vedení, řízení zaměstnanců a v neposlední řadě kompetence.

V analytické části je provedena na konkrétní manažerské pozici demonstrace, jakým způsobem funguje systém manažerských schopností a dovedností v praxi. Dále je popsáno, jaké předpoklady jsou pro vybranou pozici nezbytné, pro úspěšné a efektivní vedení zaměstnanců.

Důležitou součástí práce je také neformální rozhovor s manažerem, který přiblíží jednak své manažerské kompetence v dané organizaci, tak i sdělí svůj názor na to, jaké lidské kvality a předpoklady jsou nezbytné pro správný výkon. Dále bude stručně popsána pracovní náplň a požadavky, které jsou na dané manažerské pozici důležité. Analyzovanou manažerskou pozicí je vedoucí oddělení na Ministerstvu financí ČR.

2 Cíl práce a metodika

Předmětem této kapitoly je vymezení cíle bakalářské práce a dále představení metodiky použité v bakalářské práci.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení a ověření kompetenčního modelu na konkrétní manažerskou pozici v dané organizaci.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, jako jsou: management, manažer, kompetence a kompetenční modely a jejich tvorba.

Následně jsou představeny techniky tvorby podle dvou různých autorů odborné literatury. Pro vlastní tvorbu kompetenčního modelu byl vybrán postup tvorby modelu dle jednoho z nich. Nejprve byla charakterizována organizace, pro kterou se vytvořil kompetenční model a specifikována náplň práce vedoucího oddělení. Poté bylo prvním krokem stanovení cíle projektu a definování výkonu na dané pozici. Výkon se hodnotil na čtyřstupňové hodnotící škále a požadovaný byl výkon třetího stupně. Na základě metody syntézy a metody dotazování bylo s kontaktními osobami stanoveno pět kompetencí, které vycházely z náplně práce a z požadavků na danou pozici. Tyto kompetence byly následně hodnoceny a tím byl vytvořen předběžný kompetenční model.

Vytvořený prototyp modelu byl následně ještě prodiskutován s vedoucím oddělení a jeho nadřízeným a díky této zpětné vazbě, která byla kladná, a nebylo doporučeno žádných změn, byl tento vytvořený kompetenční model ověřen a připraven k použití.

Formou dotazníku byly zjištěny jednotlivé stupně u každé z kompetencí a u kompetencí, které nedosahovaly požadovaného třetího stupně, bylo stanoveno doporučení na zlepšení. Výsledky byly představeny kontaktním osobám v organizaci a byl vyhodnocen model z hlediska jeho reálného využití v dané organizaci.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem „management“ je původně americký výraz. V současnosti však má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2011)

Existuje celá řada definic managementu. Například Kae H. Chung označuje management jako proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a kontroly organizování činností zaměřených na dosažení cílů podniku. (Chung, 1987)

Dále podle Koontze s Weihrichem je management proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (Koontze, Weihrich, 1993)

Blažek hovoří o důvodech, o kterých se domnívá, že by mohly vysvětlit, proč je tento pojem složitě plně vysvětlit *„Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. To je důvod, proč existuje velké množství definic, z nichž každá zachycuje jen některé z vlastností managementu, nicméně žádná ho nevymezuje komplexně.“* (Blažek, 2011, s. 12)

Vebera (2009, s. 19) obecněji management popisuje jako *„souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“*

Stýblo (2008, s. 6) uvádí, že *„Management je třeba chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které subjekty managementu (manažer, pracovník aj.) užívají ke zvládnutí specifických činností nezbytných k dosažení cílů objektu managementu (organizace, kolektivu, jednotlivce aj.).“*

Obdobná situace nastane, pokud hledáme odpověď na otázku, z čeho se skládá management. V literatuře se dočteme různá členění s řadou modifikací.

Nicméně nejčastěji je užíván koncept manažerských funkcí. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny podle L. Blažka (2011) jako:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

3.1.1 Historický vývoj managementu

Řízení je velmi spjata s organizovanou prací, která je vykonávána v lidské společnosti. Řízení je proto stejně staré jako lidstvo samo. V literaturách bývá uváděno především řízení rozsáhlých projektů, které byly realizovány v dávném středověku. Mezi ně patří především stavby pyramid, ale i jiné ve své době obzvláště náročné a rozsáhlé stavby, na kterých se podílely tisíce pracovníků. S nástupem společnosti industriální začíná na významu nabývat rovněž řízení průmyslových projektů. Zvětšovaly se podniky a prohlubovala se dělba práce na základě specializace, což bylo hlavním důvodem proč vedle techniky a rozšiřování výroby nastupuje do té doby málo uvědomovaný faktor – řízení. (Blažek, 2011)

Velmi postupně začala vznikat manažerská profese. Drobní podnikatelé původně vykonávali tři funkce, a sice, vlastníka, řídicího a výkonného pracovníka. Když však začaly přibývat zakázky, podnikatel už nezvládal vše sám a role vlastníka a zaměstnance se oddělila. S růstem podniku začal růst i počet nadřízených. Vlastník už nemohl stíhat kontrolovat vše sám a tak začal najímat pracovníky na řídicí pozici. Tímto procesem vznikla skupina nových pracovníků, kterým dnes říkáme manažeři. (Kozler, Matějka, 1998)

3.2 Manažer

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“ (Lojda, 2011 s. 10)

„Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace.“ (Bělohávek a kol., 2006 s. 26)

Dle Hroníka (2008, s. 10) *„Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.“*

Jaromír Veber (2011, s. 20) popisuje manažerskou funkci jako *„samostatnou profesi získanou na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“*

Podle Šajdlerové (2007, s. 197) je *„Manažer – profese nebo profesionální řídicí pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytýčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek.“*

Blažek (2011, s. 14) uvádí, že *„Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento proces byli ochotni a schopni efektivně využít.“*

„ Manažer – je řídicí pracovník a je současně také v roli řešitele problému. Jedna z jeho povinností je hledat efektivní způsoby řešení úkolů a volit variantní řešení problémů.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 53)

V současné době manažeři převzali většinu hybných sil a rolí ve společnosti. Manažer přebírá odpovědnost za úspěšnost organizace, a proto musí hledět do budoucnosti, aktivně a snadno přijímat změny, mít celou řadu dovedností, schopností a manažerských technik. Tvrdé dovednosti spočívají v uplatňování a ve znalosti řídicích praktik. Měkké dovednosti jsou spojovány s vedením lidí. Důležitým aspektem v učení se manažerským dovednostem je ovládnutí své osobnosti a sociální zralost. Úspěch manažera též spočívá v jeho lidských kvalitách a v tom, jaký je. Rovněž důležité je také to, aby manažer bral své spolupracovníky jako jednotlivce a využíval jejich odlišnost ke zvyšování pracovního výkonu. Organizace předpokládají určité schopnosti, kterými by měl manažer disponovat. Jedná se především o schopnost organizace, motivace, ovlivňování a vyjednávání. (Lojda, 2011)

3.2.1 Manažerské dovednosti

Důležitým aspektem při hodnocení manažera jsou vedle osobnostních charakteristik důležité i charakteristiky získané. V průběhu života každý dosáhne určitého stupně vzdělání, které je důležité v pozici manažera doplňovat po celý život. Na základě takto získaných znalostí disponuje určitými dovednostmi, umožňující mu vykonávat adekvátní práci. (Veber a kol., 2009)

„Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka.“ (Lojda, 2011 s. 19)

„Dovednost lze definovat jako učením získanou dispozici ke správnému, rychlému a úspěšnému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou.“ (Kříž, 2015, s. 22.)

Mezi manažerské dovednosti patří schopnost správně formulovat úkoly svým podřízeným. Manažer tedy musí umět ovládat rétorické dovednosti při komunikaci se svými podřízenými za účelem dosahování vytyčených cílů. Manažer motivuje zaměstnance k vykonávání úkolů a musí umět řešit vzniklé problémy. (Khelerová, 1995)

Dovednosti tedy vznikají velmi individuálně, závisí velmi na schopnosti přijímat získané praktické zkušenosti. V případě manažerské pozice jsou důležité zejména následující dovednosti (Lojda, 2011):

- Osobní dovednosti - zde se uvádí sebepoznání, reflexe a sebereflexe, schopnost sebe-řízení.
- Koncepční dovednosti - řadíme zde schopnost využívat příležitosti, plánování, sestavování vizí.
- Dovednosti řídit lidské zdroje - schopnost vést lidi, motivovat je, ovládání technik delegování, vyjednávání.
- Dovednosti technického rázu - schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost.

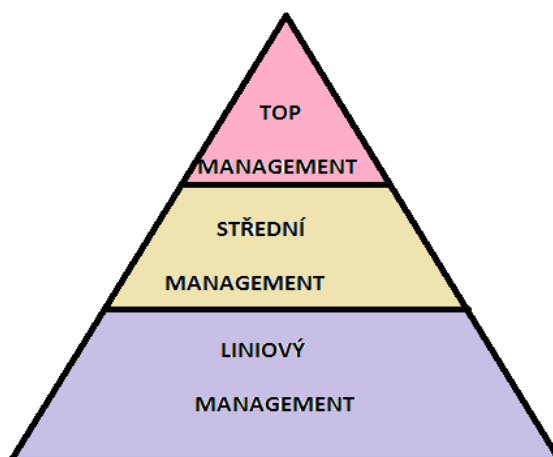
Podle Roberta L. Katze (1974) jsou dovednosti rozděleny do následujících čtyř základních okruhů:

- Technické dovednosti – práce s technikou a nástroji.
- Lidské dovednosti – jsou velmi důležité hlavně pro provozního manažera, jedná se o dovednosti budovat tým a vytvářet dobré pracovní prostředí.
- Koncepční dovednosti – schopnost vidět danou problematiku jako celek.
- Projekční dovednosti – jedná se o schopnost nacházet praktická řešení v určitém problému

3.2.2 Úrovně managementu

V organizacích se běžně rozlišují tři úrovně managementu. Liší se nejen pozicí v organizační hierarchii, ale i poměrem jednotlivých manažerských aktivit, které tvoří náplň jejich práce.

Na následujícím obrázku je zobrazeno rozdělení managementu na tři úrovně.



Obr. 1 Úrovně managementu (zdroj: Bělohlávek, 2006, upravené)

- Top management – neboli vrcholoví manažeři, jsou nejmenší skupinou s nejvyšším postavením v organizaci, zabývají se plánováním a celkovou výkonností organizace.
- Střední management – pracovníci, kteří stojí v hierarchii pod vrcholovými manažery, jejich náplň je řízení nejnižší postavených manažerů, organizování a koordinace vykonávaných úkolů.
- Liniový management – jsou nasazeni do první linie, jejich úkolem je řízení řadových pracovníků, motivace a kontrola pracovníků. (Bělohlávek, 2006)

3.2.3 Role manažera

Role manažera je možné rozdělit dle logického sledu manažerských činností. Možnost působení manažera na své okolí a vystupování do efektivního kontaktu s ostatními lidmi – jedná se o interpersonální roli. Díky níž dochází k předávání a získávání informací – informační role. Se získanými informacemi řeší manažer problémy a rozhoduje se – rozhodovací role. Aby manažer mohl rozhodnutí realizovat, musí umět zorganizovat práci druhých – organizační role. A v neposlední řadě musí být práce úspěšně naplněna, k čemuž slouží efektivní motivování lidí – motivační role. (O. Šuleř, 2008)

„Role je určitý způsob chování, který je očekáván od pracovníka na určité pozici.“
(Bělohlávek, 2006, s. 56).

3.2.3.1 Interpersonální role

Zaměřuje se především na styly vedení lidí, které jsou využívány v různých situacích. Velmi důležité v dosahování cílů podniků je umět vybudovat a řídit tým a využívat jeho potenciál efektivními technikami týmové práce. Udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, řešení konfliktů, vhodná úroveň komunikace, to vše má významný vliv uvnitř týmů, organizačních jednotek i celých firem. (O. Šuleř, 2008)

Už přelomem 19. a 20. století se zaměřovala pozornost na výkonnost pracovníků a rozdílné přístupy vedení lidí. Zdůrazňuje se význam osobního rozvoje a seberealizace. Douglasem McGregorem (1960) byla zveřejněna teorie chování X a Y. Nyní budou tyto dvě teorie představeny.

Teorie X:

1. Lidé jsou líní, snaží se vyhnout práci.
2. Lidé neradi pracují, k práci jsou přinuceni systémem odměn.
3. Vyhybání pracovníků odpovědnosti – rádi se nechají řídit.
4. Pro malou skupinu lidí toto neplatí – řídí a kontrolují ostatní.

Teorie Y:

1. Práce je pro lidi přirozenou aktivitou- stejně jako zábava, odpočinek.
2. Přijímání samostatnosti a odpovědnosti.
3. Významné rozšíření samostatného rozhodování v populaci.
4. Nevyužití potenciálu jednotlivců, snaha kontrolovat a dirigovat.

Manažer by měl zvolit takový styl vedení, který bude přiměřený zralosti podřízených. Chování manažera může být podpůrné – orientace na lidi, nebo direktivní – orientace na úkol. Zde si uvedeme různé styly vedení (Bělohlávek, 2000):

Příkazování – nízká zralost pracovníků, přesné instrukce, kontrolování vykonávání.

Přesvědčování – schopnost pracovníků pracovat samostatně, výsledky podmíněny motivací.

Koučování – pracovní i psychologická zralost pracovníků na vysoké úrovni, manažer dává příležitost podílet se na rozhodování.

Delegování – natolik pracovní i psychologická zralost, že jsou schopni pracovní úkoly zvládat i bez nadřízeného. Manažer pomáhá v mimořádných situacích, může se věnovat strategickým záležitostem.

Při chybné komunikaci mohou vzniknout různé nesnáze. Proto je velmi důležité, aby manažer disponoval komunikačními dovednostmi a osvojil si efektivní komunikační techniky z důvodu komunikace s různými lidmi. Komunikace může být snadná avšak s některými lidmi mohou naopak vzniknout problémy z důvodu rozdílnosti v osobnostech účastníků. (O. Šuleř, 2008)

Podle H. A. Robbinse (1992) rozlišujeme čtyři základní komunikační styly:

- analytický - sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, nepodléhat vášním
- řídicí - je aktivní, ambiciózní, nezávislý, vytrvalý, opatrný, neukazuje své city
- přátelský - je citlivý, rád těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se s nimi
- expresivní - je citlivý, má rád vzrušení, unáhlené zobecňování, zahleděn do sebe

Žádný manažer se ale nevyhne konfliktům, jsou součástí života. Konflikty mohou vzniknout mezi jednotlivci i mezi skupinou. Přitom příčiny konfliktů mohou být různé. Existují dva přístupy v pohledu na konflikty, a sice tradiční přístup a pluralistický. V tradičním přístupu jsou konflikty rušivé elementy, způsobují špatnou atmosféru, snižují efektivitu, proto je nutné se jim vyhýbat. V pluralistickém přístupu jsou konflikty vnímány jakou součástí pokroku, jsou přirozené a dokonce i potřebné. V následující tabulce budou představeny dva různé pohledy na konflikt. (O. Šuleř, 2008)

Tradiční pohled	Pluralistický pohled
Konflikt je špatný, musí být odstraněn nebo omezen.	Konflikt je dobrý a měl by být umožněn. Musí být ale regulován, aby se nevymkl.
Konflikty nemusejí být.	Konflikty jsou nevyhnutelné.
Konflikty vznikají v důsledku chyb komunikace, nedostatku porozumění, důvěry, otevřenosti.	Konflikty vznikají v boji a soutěživosti o omezené zdroje.
Lidé jsou ve své podstatě dobří. V jejich povaze je důvěra, spolupráce, добрota.	Lidé nejsou špatní, ale jsou poháněni úspěchem a soutěživostí.

Tab. 1 Pohledy na konflikt (zdroj: Šuleř, 2008, s. 85)

Manažer musí kromě řešení konfliktů umět také vyjednávat, což se děje téměř denně. Jeho úspěšnost je do značné míry ovlivněna, jak se s touto situací dokáže vyrovnat. J. Plamínek (2011) uvádí, že o úspěšnosti vyjednávání se rozhoduje minimálně ve dvou rovinách. Jedná se o věcnou podstatu ale také o způsob dosažení dané dohody.

3.2.3.2 Informační role

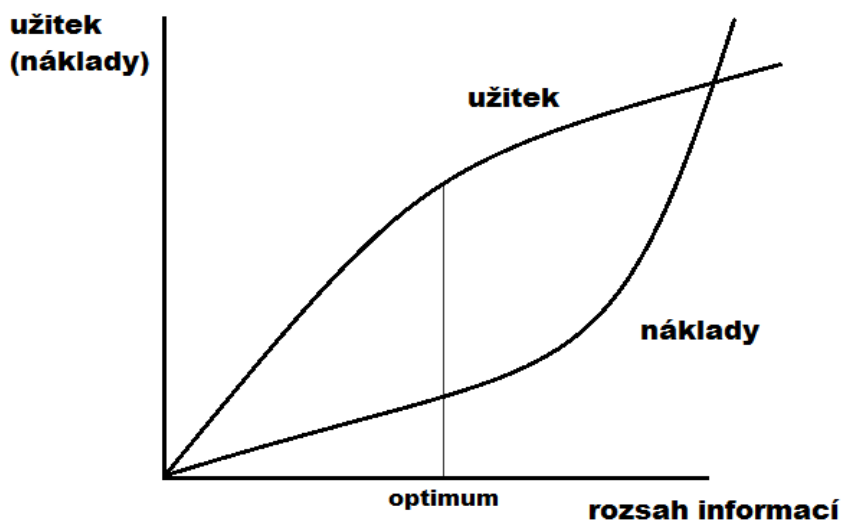
Žádná činnost nejde dobře a efektivně řídit bez potřebných informací. Aby pracovníci mohli zvyšovat své úsilí správným směrem, musí znát výsledky i potíže, cíle a záměry organizace. Manažer dostává spoustu údajů, které ve skutečnosti nejsou informace, zahlcují manažera místo toho aby jej informovaly. Dalším nedostatkem může být, že informace mohou být nedostupné, ve špatné formě nebo bez dostatečného předstihu. (Kříž, 2015)

Manažer potřebuje mít k dispozici především důležité informace. Jak ale poznáme důležitou informaci? Měla by mít alespoň jeden požadavek z následujících (Lucey, 1995) :

- rozšíření vědomostí
- redukování neurčitostí
- využitelnost pro zamýšlený účel

Informace by měla být spolehlivá a přesná, protože hraje klíčovou roli v rozhodovacích procesech. Je velmi důležité, aby manažer dokázal efektivně sbírat informace, určovat jejich rozsah a správně je interpretovat. Je užitečné zvětšovat rozsah informací, avšak s jejich růstem začíná užitek od určitého bodu klesat. Dodatečné informace s sebou přináší progresivní růst nákladů, protože nejprve se využívají zdroje se snadnější dostupností a poté zdroje dražší a méně dostupnější. Je zde určité optimum, kdy je maximální získávání informací v souvislosti mezi užitekem na vynaloženými náklady. (O. Šuleř, 2008)

Na následujícím obrázku je znázorněno optimum mezi užitekem na vynaloženými náklady.



Obr. 2 Optimum mezi užitekem a vynaloženými náklady (zdroj: Šuleř, 2008)

Kromě objemu a přesnosti informací je důležitá také jejich interpretace manažerem. Lidský úsudek je v rozhodování nezastupitelný ale může být nespolehlivý a tím vede k nesprávným závěrům, eliminovat ho můžeme využitím výpočetní techniky a matematických modelů. (Veber a kol. 2009)

Dále je v mezilidských vztazích velmi důležitá zpětná vazba. Všichni poskytujeme a zároveň přijímáme zpětnou vazbu po celý náš život. Pojem zpětná vazba je tedy sdělená informace i proces pozorování, shromažďování a vyhodnocení informací s případnou nápravou. Zpětná vazba může být pozitivní nebo negativní. Pozitivní zpětná vazba se poskytuje co nejdříve, aby byl výkon zachován. Měla by být podána před ostatními pracovníky kvůli zvýšení motivace se zlepšovat. Negativní zpětná vazba rovněž následuje co nejdříve kvůli včasné korekci. Měla by se podat beze svědků, aby nebyl pracovník shozen před ostatními. (O. Šuleř, 2008)

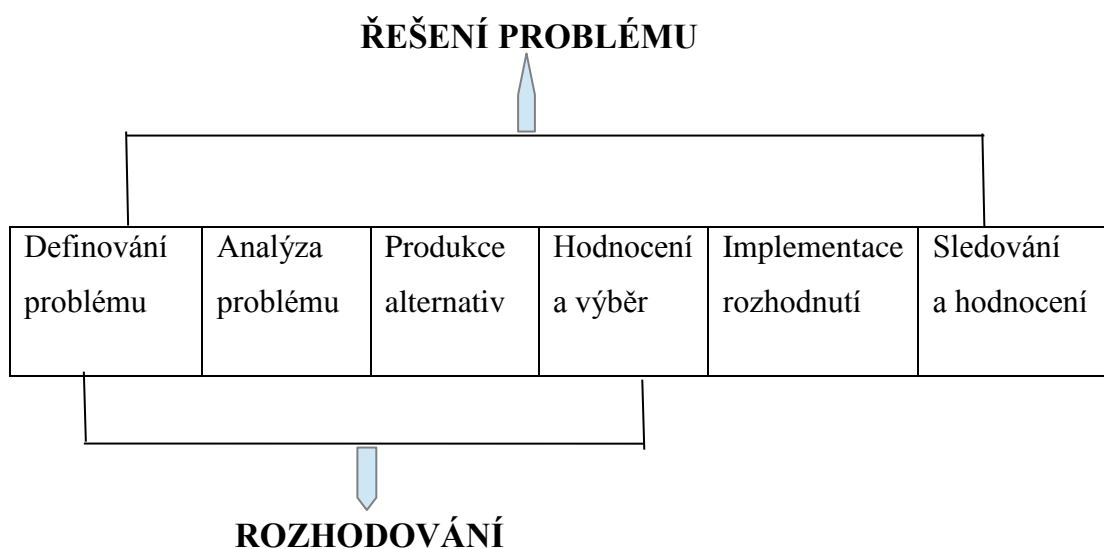
3.2.3.3 Rozhodovací role

Manažer by měl umět řešit problémy. K tomu je zapotřebí používání analytických a kreativních technik, které mu pomohou při řešení problémů a optimalizaci rozhodování. Analytické, nebo také logické, myšlení je velmi důležité v roli efektivního manažera. Měl by se řídit určitými pravidly, a sice mít podstatná fakta a vycházet z nich při dedukci, srovnávat srovnatelné, vycházet z ověřitelných informací a zkušeností, prověřit možné závěry a mít důkaz, že závěr je logický. Kreativní, nebo také tvůrčí, myšlení je založeno na přinášení nových nápadů a přístupů k řešení problémů, přináší nový pohled na danou věc. (Šajdlerová, 2007)

Kvalita rozhodování má významný vliv na výkonnost organizace. Každý manažer dělá neustále nějaká rozhodnutí, proto je důležité osvojit si dané soubory dovedností, jenž jsou důležité pro rozhodování. Manažerská rozhodnutí mohou být rutinní nebo specifická. Rutinní se opakují, zabývají se spíše jednoduššími typy problémů. Příkladem může být obsazení pracovišť nebo rozdělení odměn. Na tato rozhodnutí nebývá vynaloženo příliš úsilí a času. Specifická rozhodnutí se zabývají novými neopakovatelnými problémy, které bývají složitější. Vyžadují proto dobré znalosti, zkušenosti a intuici. Je zde větší počet kritérií a také složitější interpretace informací, které jsou důležité pro rozhodnutí. (G. Wallas, 1926)

Proces rozhodování je ovlivněn odlišnými vlastnostmi manažerů, každý má jinou osobnost, postoj k riskování, hodnotový systém a sklony k pochybování. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Na následujícím obrázku je znázorněn proces rozhodování a řešení problému.



Obr. 3 Proces rozhodování a řešení problému (zdroj: Šuleř, 2008, upravené)

Výběrem alternativy proces rozhodování nekončí. Manažer se musí ujistit, že má k dispozici zdroje, které jsou potřeba k implementaci a všichni zúčastnění rozumějí a souhlasí s rozhodnutím. Posléze se zjistí výsledky rozhodnutí a přijmou se nezbytná nápravná opatření. Sledování a hodnocení je nezbytnou součástí při řešení problému, aby bylo možné problém považovat za vyřešený. (O. Šuleř, 2008)

3.2.3.4 Organizační role

Dědina, Cejthamr (2005, s. 158) uvádí, že role je „*očekávaná struktura chování spojená s pracovníky zaujímající určitou pozici ve struktuře dané organizace.*“

K dosahování organizačních cílů je nejdůležitějším nástrojem plánování, které má přímý vliv na snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů a také na jejich výkonnost. Manažerům pomáhají organizační cíle k volbě strategie a jsou základnou pro posouzení, zda je podnik efektivní. Organizační cíle mají funkce externí a interní. Externí funkce je ovlivněna okolním prostředím organizace. Interní je významná především vnitropodnikovými aktivitami. Cíle slouží manažerům a pracovníkům zaměřit se na pracovní úkoly, rozhodovat se určitým způsobem a k vytvoření pocitu spoluodpovědnosti v organizaci. (O. Šuleř, 2008)

Strategické cíle jsou obecnější a více otevřené. Chybí zde kritéria časová a specifikace měření. Jedná se například o pojmy: „produkovat kvalitní výrobky“, „vysoký zisk“ atp. Operační cíle jsou konkrétnější, otevřené i uzavřené. Jsou stanovovány v různých oblastech. Jedná se především o postavení na trhu, inovace, rentabilitu, produktivitu, finanční a materiální zdroje, výkonnost a odpovědnost manažerů, výkonnost a postoje pracovníků a sociální odpovědnost. Operativní cíle jsou konkrétnější a uzavřené. Mají za úkol informovat vedoucí pracovníky o normách chování, času dokončení a kritériích výkonu. (Veber a kol., 2009)

Zda jsou organizační cíle naplňovány, je kontrolováno porovnáním pracovních výsledků s plány. V případě, že se liší skutečné výsledky od plánovaných, je nutné přijmout nápravné opatření k dosažení stanoveného cíle.

Cíle jsou dle O. Šuleře (2008) významné pro organizaci z těchto důvodů:

1. Definují místo organizace v jejím prostředí.
2. Pomáhají koordinovat rozhodnutí.
3. Stanovují kritéria pro hodnocení výkonu dané organizace.
4. Cíle jsou více konkrétní než vize.

Plánování je bezesporu nejdůležitějším nástrojem v dosahování organizačních cílů, na kterém záleží prosperita organizace v budoucnosti.

Zpravidla všichni manažeři se zapojují do plánování, kde určují cíle a způsoby jejich dosažení a kdo jaký úkol vykoná. Plánování snižuje rizika, zvyšuje výkonnost organizace, má vliv na efektivitu a rozvoj organizace jakožto i manažerů. Plánováním se umožní objektivně určit rizika a tím je i eliminovat a snížit jejich negativní dopad. Při plánování mohou nastat různé překážky. Jedná se zejména o změnu prostředí v organizaci, nedostatečnou znalost organizace, odmítání změn, osobní zájmy manažerů, čas a náklady spojené s plánováním. (Řezáč, 2009)

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (O. Šuleř 2008, s. 173)

V manažerské funkci je nezbytná také kontrola, která je důležitá na všech úrovních řízení. Kontrola nám umožňuje včasné a hospodárné zjištění odchylek, rozbory a přijetí závěrů k odchylkám, které charakterizují rozdíly mezi záměrem a realizací. (Vodáček – Vodáčková, 1996)

Efektivní kontrola umožňuje podnikům dosahovat svých cílů. Kontrola spočívá ve vkládání energie správným směrem. Kontrolní systémy zjišťují správnost vykonaných činností, monitorují a hodnotí. Kontrolními systémy jsou stanoveny také zásady a pravidla při řešení situací, které se opakují. (O. Šuleř, 2008)

Khelerová (2010, s. 95) definuje role jako *„chování člena týmu k ostatním, jeho přístup k řešení problémů, jeho typické postoje při plnění úkolů.“*

3.2.3.5 Motivační role

Podle Mládkové a kol. (2009, s. 155) je motivem *„vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.“*

Podle Dědiny, Cejthamra (2005, s. 133) je motivem *„příčina, důvod nebo pohnutka vedoucí k určitému chování jedince.“*

„Motivy se označují vnitřní pohnutky, které vedou k aktivitě člověka. Motivovaný jedinec si stanovuje cíle. Díky jejich dosažení získává zkušenosti a zároveň se osobnostně rozvíjí.“ (Kubeš a kol., 2004, s. 30)

Pro manažera nemusí být ani tak obtížné nalezení optimálního řešení, jako ho umět prosadit. Z toho vyplývá, že musí ovládat různé formy motivování, aby bylo dosahováno požadovaných cílů. Nedostatek motivace může mít negativní dopady na firmu, jedná se o neplnění úkolů, absence, neetické chování, odmítání přesčasů, neakceptování, ignorování a odchodem z firmy. Takovým motivačním nástrojem jsou bezesporu peníze, je ale i řada jiných motivů. (O. Šuleř, 2008)

Abraham Maslow (Bělohlávek, 2001) utřídil lidské potřeby, které známe jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity.



Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb (zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/>)

Bělohlávek (2000) pojednává o tom, že člověk je neustále motivován tím, že s uspokojením určité úrovně klesá její význam a nastupuje další, vyšší úroveň. Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do systému lidských potřeb. Ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze, lidé se mohou ve svých motivech lišit. Manažer je úspěšnější, čím lépe zná motivy různých lidí.

Manažer může ovlivňovat chování svých pracovníků, tím že s nimi manipuluje. Z této teorie vycházejí Hamnerovi (Aldag, Stearns, 1987), když doporučují pravidla využitím následujících technik:

1. Nedávat všem stejnou odměnu – jen těm, co vykazují žádoucí chování
2. Nereagovat na chování také zpevňuje – nejen akce i žádná akce zpevňuje
3. Říct každému, jaké chování je zpevňováno – objasnit co je odměňováno
4. Říct každému, co dělá špatně – říct proč nedostal odměnu, odstranit toto
5. Netrestat před ostatními – problémy do budoucna
6. Adekvátní důsledky chování pracovníků – příliš nízká nebo vysoká odměna

Hodnocení může být velmi silným motivačním nástrojem, má význam pro firmu, pro vedoucího a v neposlední řadě pro hodnoceného pracovníka. Firma využívá hodnocení pracovníků ke zvýšení výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji jejich potenciálu a zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky. Hodnocení umožňuje vedoucím motivovat pracovníky k vyšším výkonům, dávat zpětnou vazbu, pochopit zájmy a přání pracovníků, plánovat rozvojové aktivity a stanovovat spravedlivou mzdu a její pohyblivé složky. Pracovník si odnáší z hodnocení ocenění vlastní práce, pohled a názor vedoucího, podnět k dalšímu úsilí a příležitost k vyjádření. (Bělohávek, 2000)

Hodnotící rozhovor by měl být veden v duchu dospělý – dospělý, nejednat s pracovníkem jako rodič s dítětem nebo učitel se žákem. Společně by měli najít řešení jak dosáhnout co nejlepších výsledků. Manažer by měl hodnotit konkrétní pracovní výsledky a neskouznout k hodnocení vlastností, které se může změnit ve zraňující a nic neřešící dohadování. Neměl by také pracovníka srovnávat s výsledky jiných pracovníků, jinak by se mohla na pracovišti vytvořit napjatá nebo dokonce nepřátelská atmosféra. Co se týče výše odměny, nikdy by se o ní nemělo diskutovat. Je plně v kompetenci manažera, jinak se rozhovor může zvrtnout v boj o peníze. Ideálně by měl rozhovor končit situací vítěz – vítěz, dosažením cíle rozhovoru – motivovat pracovníka k žádoucí změně. Pracovník by měl po hodnocení mít pocit férového rozhovoru s návodem jak odstranit dané nedostatky. (O. Šuleř, 2008)

K motivaci dochází, pokud lidé očekávají, že určitá akce s největší pravděpodobností povede k dosažení nějakého cíle a tím bude dosaženo ceněné odměny – takové, která uspokojí jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé efektivně pracují a mají silně vyvinutý pocit povinnosti – velmi dobře si uvědomují, že jejich úsilí vede k uspokojení jak potřeb organizace, tak i k jejich vlastním zájmům. (M. Armstrong, 1999)

Cílem každého manažera je zvyšování zisku a přinášení organizaci co nejvíce výhod, prostřednictvím jiných lidí. Proto je třeba podřízené dostatečně motivovat a stimulovat vhodným způsobem vzhledem k jejich schopnostem, dovednostem a vědomostem. (Kříž, 2015)

Pokud je manažer spokojen s činností pracovníků, může využít výhod delegování. Může mít více času na důležitější věci, zkrátí se čas řešení úkolů, mohou vznikat nové nápady, motivace pracovníků, manažer lépe pozná, kdo si zaslouží povýšení. I přes spoustu výhod stojí na druhé straně odpor vůči delegování. Můžeme sem zařadit pocit nenahraditelnosti, nedůvěru ve schopnosti pracovníků, správné definování úkolu. (O. Šuleř, 2008)

3.3 Kompetence

Kompetence lze definovat mnoha způsoby. V právním prostředí se jedná především o pravomoci a povinnosti daného orgánu, v prostředí pedagogickém jde o faktické využití znalostí a dovedností získaných vzděláním a konečně v managementu jsou kompetence úzce spojeny s celkovými schopnostmi a plněním klíčových úloh. (Kubeš a kol., 2004)

Palán definuje kompetence pracovníka jako: „*soubor jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností.*“ (Z. Palán, 2002, s. 99)

Roman Fišer ve své publikaci definuje kompetence jako: „*trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot.*“ (R. Fišer, 2014, s. 125)

Z definice dle Fišera (2014) vyplývá, že kompetence zahrnují jak úlohy, tak i zdroje, které musí být v rovnováze. Pokud člověk nemá dostatečné zdroje, vlastnosti, schopnosti, postoje, pro řešení daných úloh, nedosáhne nikdy kýžených výsledků, nebo se bude jednat o výkony nestabilní povahy, bez snahy a odpovědnosti. Což platí i naopak, když úloha nebude využívat zdroje, člověk nebude dlouhodobě motivován.



Obr. 5 Dualita úloh a zdrojů (zdroj: Fišer 2014, upravené)

„Od jednotlivých pracujících lidí, očekáváme především dvě věci – že budou podávat požadovaný výkon a nabízet a využívat požadované lidské zdroje, pokud člověk splňuje oba tyto požadavky, dá se o něm říci, že je způsobilý neboli kompetentní k dané úloze.“ Plamínek (2011, s. 58)

Jaromír Řezáč pojednává o tom, že se kompetence skládají z dovedností, osobnostního profilu, dovedností, rolí a vůdcovských schopností. (J. Řezáč, 2009)

3.3.1 Typy kompetence

Sociální kompetence je velmi důležitá v komunikaci s ostatními lidmi, kde by komunikace měla být správná a měla by obsahovat zpětnou vazbu. Za důležité musíme rovněž považovat dosahovat vytyčených cílů. Vybírat správné pracovníky na pozice odpovídající jejich schopnostem a dále jejich neustálému rozvíjení. (Kubeš a kol., 2004)

Do sociálních kompetencí se začleňují také dovednosti, vlastnosti, potřeby, postoje, hodnoty a také různé předpoklady. (Hroník a kol., 2008)

Technické kompetence jsou zaměřené na výkon. Jedná se o způsobilost pracovníka dosahovat takových výkonů, které jsou pro danou pozici požadované. Technické kompetence mohou být univerzální, kdy jsou požadavky stejné. Nebo specifické, které se vyznačují odlišným požadavkem. Rozlišovací kompetence, jak už název napovídá, rozlišují pracovníky podle efektivnosti na efektivní a neefektivní pracovníky a slouží k jejich hodnocení. (Kubeš a kol., 2004)

3.3.2 Klíčové kompetence

Kovács (2009) pojednává o klíčových kompetencích jako o souboru předpokladů, které jsou nutné pro úspěšný výkon konkrétní činnosti v dané funkci tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně výkonu.

Klíčové kompetence jsou velmi důležité z hlediska firemní kultury, výkonu a hodnot, při výběru zaměstnanců a popisu priorit. Každá instituce se může odlišovat svými klíčovými kompetencemi od ostatních i přes stejné odvětví, ve kterém působí. Firemní kultura má svou jistou jedinečnost, dovednostní úroveň a postoje. Převážně u zahraničních firem je typická distribuce klíčových kompetencí i do všech přidružených firem. To má za následek, že se takový seznam kompetencí stává nepoužitelným, protože není možné sledovat tak velké množství oněch kompetencí a zároveň je vyhodnotit i vzhledem k odlišné firemní kultuře, kde se pohled na kompetence do určité míry liší. Může nám však sloužit jako jakýsi podkladový materiál při tvorbě pro potřeby dané firmy nebo jako model pro konkrétní pracovní pozici. Tímto způsobem získáme z již hotového modelu maximum, model přizpůsobíme našim podmínkám tak, aby nám co nejvíce vyhovoval. (Kubeš a kol., 2004)

„Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“ (Belz H., Siegrist M., 2001, s. 166)

3.3.3 Životní cyklus kompetencí

Kompetence, které jsou dostačující k efektivnímu fungování firmy dnes, nemusí být dostačující i zítra z důvodu dynamiky byznysu. Můžeme zde pozorovat jakýsi cyklus.

Kompetence vznikne, zvyšuje se jejich důležitost, měnící se okolnosti způsobí jejich ústup a vytrácení. Organizace by měla být v tomto směru vnímavá a pružně reagovat na dané změny, sledovat důležitost, nově vzniklé potřeby a promítnout je do kompetencí. (Kubeš a kol., 2004)

Kovács (2009) uvádí čtyři fáze cyklu kompetencí:

1. **Vznik nových kompetencí** – souvisí se schopností předvídat, jak se bude trh dále vyvíjet.
2. **Růst kompetencí** – rostou ty kompetence, které jsou osvědčené.
3. **Zralost kompetencí** – kompetence dosahují požadovaného vrcholu.
4. **Úpadek kompetencí** – zanikají nepotřebné kompetence a ty, které ohrožují svou existencí danou organizací.

Na strategii firmy záleží, které kompetence budou důležité pro úspěšné řízení a pro přípravu manažerů. Nové kompetence vyplývají na povrch postupně lze je tedy do značné míry předvídat. Avšak i přesto si většina firem uvědomuje jejich potřebu až v době, kdy jim jejich absence způsobuje nějaké komplikace a problémy. Ovšem když se situace řeší, až ve fázi již vzniklých problémů nese to s sebou určitá rizika, a sice náročnost či nemožnost řešení. Důvodem je to, že problém narůstá a je tedy vysoká naléhavost na jeho řešení. Tím mohou vzniknout podstatné chyby. Není také dostatečný čas na důkladnou analýzu, změnu postupů, know-how a potřebnou praxi s kompetencemi. Manažeři musí přistoupit na tzv. *quick fix* – jednoduché a rychlé řešení – což je ale velmi efektivní a nežádoucí, protože důkladné a kvalitní identifikace a vyhodnocení kompetencí vyžadují čas. Řešení krize může být zároveň spouštěčem ozdravení firmy s čímž je v některých případech spojeno i propouštění zaměstnanců. Je velmi ztížen rozvoj a identifikace nových kompetencí, jejichž rozvoj se nedá příliš urychlit, protože se jedná o komplexní a náročný proces. (Kubeš a kol., 2004)

3.3.4 Identifikace kompetencí

Mezi nejdůležitější kroky v problematice rozvoje manažerů a organizací v kompetenčním přístupu je identifikace kompetencí. Je velké množství metod, ve kterých se analyzují pracovní pozice a následně definují kompetence. K podrobné analýze nám

může sloužit pozorování, zjišťování vlastností a dalších kvalit a hodnot manažerů.

Organizaci zajímá především, které chování manažera je klíčové při úspěšnosti manažera v pozici, kterou zastává. V dnešní době se analýzy zaměřují na kritické projevy, které mají pomoci rozeznat nadprůměrné manažery od průměrných a podprůměrných, jedná se o identifikaci kompetence vysokého výkonu. (Kubeš a kol, 2004)

Protože se ukazuje, že velmi úspěšní manažeři mají obzvláště vyvinutou pouze jednu oblast svého chování, a sice skupinu kompetencí vysokého výkonu. Pomocí této velmi silné stránky dokáží kompenzovat své ostatní průměrně rozvinuté kompetence. Organizace, která má zájem na rozvíjení svých manažerů v oblasti specifického profilu kompetencí – kompetenční model, musí investovat nemalé finanční prostředky a především spoustu úsilí do přípravné fáze, která předchází samotnému rozvoji. (Kubeš a kol., 2004)

Identifikace kompetencí by měla dle Gaela (in Kovács, 2009) být uskutečněna ještě před samotnou tvorbou kompetenčního modelu. Jedná se o nejzásadnější krok, aby byl kompetenční model správně uplatněn. Abychom správně pochopili a popsali kompetence, řídíme se následujícími etapami:

- fáze přípravná,
- sběr dat,
- klasifikace a analýza,
- popis kompetencí a tvorba modelu.

Hodnocení manažerských kompetencí je nyní napříč všemi stupni manažerských pozic vnímáno jako klíčové, proto se někdy mohou snažit přípravné fáze minimalizovat či přeskočit. Důležité je různými kombinacemi technik zajistit, aby i při výrazně kratší době vyhrazené pro analýzu kompetencí bylo dosaženo požadovaných parametrů spolehlivosti při interpretaci výsledků. Projekty jsou tedy soustředěny na identifikaci specifických kompetencí, které jsou dané organizaci šité na míru a kompetence předpokládající vysoký výkon. Cílem je i získání spolehlivého základu pro komplexní poznání manažerů a jejich následný rozvoj. Identifikace kompetencí je možné rozdělit do několika etap. Jedná se o přípravnou fázi, získávání a sběr dat, analýzu a klasifikaci informací, tvorbu kompetencí a kompetenčního modelu a nakonec ověření daného modelu. V seriózním projektu není možné z důvodu rozvoje některou z těchto etap vynechat. (Kubeš a kol., 2004)

3.4 Kompetenční modely

Kompetenční modely popisují konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a spoustu dalších charakteristik osobnosti, které jsou důležité k efektivnímu plnění daných úkolů v organizaci. Z důvodu přehlednosti jsou však všechny tyto osobnostní charakteristiky seskupeny do celků nazývaných kompetence. (Pilařová, 2008)

Hroník (2006, s. 30) definuje kompetenční model takto: „*Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.*“

Kovács (2009, s. 136) uvádí, že kompetenční modely „*jsou důležitou součástí řízení lidských zdrojů a spojujícím prvkem mnoha personálních aktivit.*“

Kompetenčních modelů existuje celá řada. Jaké kompetenční modely vznikají, záleží na dané organizaci. Existují kompetenční modely, které jsou stejné pro všechny pracovníky bez ohledu na pozici. Pak hovoříme o modelu *ústředních kompetencí*. V organizaci se zaměřením na služby může být ústřední kompetencí orientace na zákazníka. Všichni pracovníci se zapojují do jeho zefektivnění a správného fungování. (Kubeš a kol., 2004)

„*Kompetenční model je cestou k řízení diverzity (rozmanitosti) a výkonu.*“ (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008, s. 29)

Dále musíme zmínit generické kompetence a generické kompetenční modely. Typickou generickou kompetencí je schopnost řešit problémy. Tento model je nezbytný průřezově v každé organizaci napříč všemi pozicemi. Avšak v každé organizaci se setkáváme s jinými typy problémů. Například problém může vzniknout při kontaktu se zákazníkem. Zákazníka vyslechneme a porovnáme s daty a zvolíme vhodný způsob řešení, tak abychom zákazníka neztratili. Zde sledujeme propojení kompetence s interpersonálními dovednostmi. Ve firmě, kde se ale řeší problémy technické je kladen důraz na analytické dovednosti. Práce s fakty, odbornými informacemi a nalezení nejvhodnějších řešení. Personální dovednosti zde jsou tedy potřebné v menší míře. Generické modely se snaží usnadnit organizacím zjednodušení kompetenčního přístupu. Představují seznam, který se aplikuje na konkrétní pozici v organizaci.

Mají poměrně vysokou vypovídací hodnotu kvůli předešlému rozsáhlému výzkumu. Je zde však potřeba zohlednit specifika v potřebách různých organizací, proto tento seznam prochází ještě úpravami, aby byl pro danou organizaci co nejvíce vyhovující. Generický model obsahuje vše podstatné k úspěšnému zvládnutí manažerské pozice. Po jeho ověření a úpravě pro konkrétní organizaci se velmi přibližuje specifickému modelu, ale s mnohem menšími náklady a časovou náročností. (Kubeš a kol., 2004)

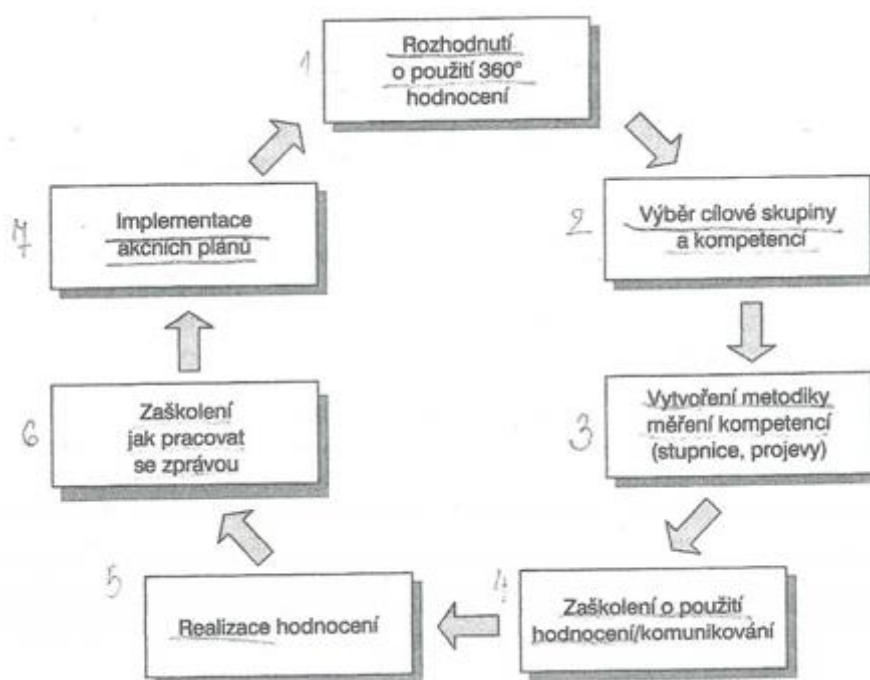
Při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů se můžeme setkat s různými přístupy. Jedná se o přístupy preskriptivní (vypůjčený), kombinovaný nebo „šitý na míru“. (Rothwell a Lindholm 1999)

O rozhodnutí, jaký kompetenční model aplikovat rozhoduje více faktorů. Záleží na tom, jaké má organizace cíle, strategii, záměry a jiné. Finanční a časové faktory bývají rozhodující, avšak ne vždy se setkají s úspěchem. Pokud koupíme levně něco, co nám přináší jen velmi malý nebo žádný užitek, můžeme ve výsledku zaplatit ještě více. Přílišné šetření v oblasti rozvoje lidí je tedy mnohdy kontraproduktivní. (Kubeš a kol., 2004)

Při tvorbě kompetenčních modelů hraje významnou roli budoucnost. Je důležité zapojit do této tvorby manažery na strategické úrovni a dopracovat se k obrazu budoucí změny. Značným přínosem je návrh rozvojových programů pro management a přijímání nových pracovníků. (Pilařová, 2008)

Při tvorbě modelů by měl být vyznačený cíl projektu. Může se jednat o cíl budování vztahů se zákazníky a zlepšení komunikace, zvýšení konkurenceschopnosti a další. Po vytyčení cíle následuje vytvoření rozsahu projektu a cílové skupiny, kterých se bude model týkat. Pokračujeme výběrem přístupu, který může být již hotový, nebo můžeme zvolit projekt úplně nového modelu pro danou cílovou skupinu. Sestavíme pak projektový tým. Ten tvoří klíčoví manažeři a odborníci, kteří budou odpovědní za implementaci a kvalitu vytvořeného modelu. Je třeba určit parametry výstupu a měřitelná kritéria úspěchu a efektivního výkonu ke zjištění, kteří pracovníci podávají průměrný, podprůměrný nebo nadprůměrný výkon. Sběrem dat a analýzou získáme předběžný kompetenční model a tento model poté ověříme, zda se na něj dá spolehnout. Validizaci můžeme provést tak, že vytvoříme dotazník, do něhož transformujeme u jednotlivých kompetencí popisy chování a vytvoříme zpětnou vazbu. Můžeme posoudit podávání výkonů manažerů a následná analýza nám ukáže přesnost zařazení manažerů do skupin podle dosaženého výkonu. Nakonec následuje příprava kompetenčního modelu k užívání. (Kubeš a kol., 2004)

Podle Edwardse a Ewena je největší výhodou metody modelu 360° velmi vysoká motivace pracovníků aktivně se podílet na změnách ve svém přístupu k práci ale i v pozitivních změnách v chování. Lidé uvažují nad hodnocením ze strany spolupracovníků jako o více objektivním a čestnějším než ze strany svého nadřízeného. Lidé se s názory svých spolupracovníků snadněji ztotožní a díky těmto výstupům od kolegů se i celá organizace stane výkonnější. Zaměstnanci cítí větší zodpovědnost za dění v organizaci a přispívá to také k lepšímu ovlivňování firemní kultury. Nejdůležitější částí tohoto modelu je rozhodnutí, které vybrané kompetence se budou měřit. (Edwards, Ewen, 1996)



Obr. 6 Model tvorby 360° hodnocení (zdroj: upraveno podle Edwardse a Ewena, 1996)

Další metodou, která může být v hodnocení použita je sebehodnocení. Tato metoda se může uplatnit pouze v těch organizacích, kde jsou manažeři schopni přijmout zodpovědnost za výsledek vykonané práce. Manažeři sami hodnotí a sledují efektivitu své práce a svého jednání. Jedná se o ty manažery, kteří jsou schopni přijmout věcnou kritiku, na základě které se dále zlepšují a rozvíjí. (Kovács, 2009)

3.4.1 Techniky tvorby kompetenčního modelu a jeho využití

Dle Hroníka a kol., (2008) lze kompetenční model vytvořit následujícími dvěma způsoby:

- od jedince k firmě
- od firmy k jedinci

Od jedince k firmě

Tento model vychází z toho, že firmu tvoří kompetentní jedinci. Z hlediska využití se nejčastěji aplikuje tzv. sociálně-psychologický model. V tomto modelu jsou zpravidla obsaženy následující tři kompetence: interpersonální, řešení problému a sebeřízení.

Kompetence jednotlivých pracovníků jsou základem pro utváření strategie.

Od firmy k jedinci

Tento model musí navazovat na business strategii, která se nazývá *vertikální integrace* a na personální strategii, která se označuje jako *horizontální integrace*. Kompetenční model slouží jako most mezi těmito strategiemi. Kompetence pracovníků vychází z požadavků dané organizace a jsou podřízeny firemní strategii. (Hroník a kol., 2008)

Podle Kubeše (2004) jsou hlavní důvody využití kompetenčního modelu výběr pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení a možný kariérní postup.

Kompetenční modely se především v posledních letech stávají nedílnou součástí řízení pracovníků. Slouží pro výběr nových pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace, hodnocení výkonu, odměňování a kariérní postup. (Kovács, 2009)

Kompetenční model je velmi důležitý nástroj v souvislosti s řízením lidí v organizaci. Slouží jako důležitý nástroj, který je společný pro manažery a personalisty. Manažeři a personalisti mohou pomocí kompetenčního modelu „sjednotit jejich jazyk“ (Hroník, 2008)

3.4.2 Postup při tvorbě kompetenčního modelu dle Kubeše

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být zahrnuty podle Kubeše (2004) následující aktivity:

1. Vyjasnění cíle projektu
2. Rozsah projektu a cílová skupina
3. Výběr přístupu
4. Projektový tým
5. Identifikace úrovní výkonu dané pozice
6. Sběr dat a analýza
7. Ověření kompetenčního modelu
8. Příprava kompetenčního modelu k užívání

Hlavním krokem v tvorbě kompetenčního modelu na danou pozici je stanovení a ujasnění si cíle. Důležité je, aby se na tomto kroku shodli všichni, kterých se projekt týká. Jedině tak vznikne opravdu funkční kompetenční model. Po zjištění klíčového motivu uplatnění kompetenčního modelu ve firmě není těžké definovat cílovou skupinu, které se bude projekt týkat. Dobrý kompetenční model obsahuje určité projevy chování. Výběrem přístupu určíme, zda se bude jednat o použití již hotového modelu nebo vytvoříme zcela nový kompetenční model pro danou cílovou skupinu. Projektový tým realizuje tvorbu projektu. Jedná se o náročný proces, je tedy důležité, aby v týmu byli lidé, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Projektový tým určí parametry výstupu, způsob implementace a měřitelná kritéria úspěchu. Model vypovídá o tom, co dělají úspěšní manažeři. Je důležité tedy identifikovat úroveň podávaného výkonu. Sběr dat a analýza představuje samotnou tvorbu kompetenčního modelu. Když dokončíme tvorbu kompetenčního modelu, je nezbytné jej ověřit. Zjistíme, zda se na námi vytvořený model můžeme spolehnout. Ověření můžeme provést tak, že transformujeme jednotlivé popisy chování do u daných kompetencí do položek dotazníku a vytvoříme nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Následuje samotná implementace kompetenčního modelu. (Kubeš, 2004)

3.4.3 Postup při tvorbě kompetenčního modelu dle Pilařové

Při tvorbě kompetenčního modelu dle Ireny Pilařové (2008) je doporučen následující postup:

1. Zkontrolování popisů pracovních pozic, požadavky na pozici, formulování náplně práce pomocí úloh.
2. Přiřazování úloh jednotlivým rolím.
3. Definování kompetencí, které jsou nezbytné pro úspěšné splnění každé úlohy
4. Definování škály úrovní u každé kompetence. Obvykle jsou škály se 3 – 10 stupni. Škála má být srozumitelná, užitečné je označit škálu číslem a slovním popisem.
5. Označení požadovaného stupně kompetence u každé úlohy
6. Definování „celofiremních“ kompetencí, které vycházejí z firemních hodnot a jsou platné pro všechny zaměstnance.
7. Vybrání ze souboru kompetencí pouze ty kompetence, které jsou pro zvládnutí dané role klíčové.
8. Přiřazení souboru „celofiremních“ kompetencí k souboru klíčových kompetencí.
9. Pokud je výsledný soubor vyšší než deset, zvažte další možnou redukci

Nejprve je tedy třeba zjistit, zda jsou všechny pracovní pozice a požadavky na dané pozice popsány srozumitelně a zda jsou aktuální a adekvátní. Druhým krokem je přiřazení úloh jednotlivým rolím. Řada různých pozic obsahuje stejné role, což nám může ušetřit čas při definování úloh a přiřazování kompetencí. Následně definujeme kompetence, které jsou pro splnění každé úlohy nezbytné. Poté se definuje škála úrovní u každé kompetence, kde by škála měla být hlavně srozumitelná a dobré je také škálu označit slovním popisem a číslem. Mezi jednotlivými stupni by také měla být jasná odlišnost a pro každou kompetenci se použije stejný počet stupňů. Následně je třeba označit požadovaný stupeň kompetence u každé úlohy. Po definování jednotlivých kompetencí se definují kompetence celofiremní, které jsou platné pro všechny zaměstnance a vycházejí z firemních hodnot. Zde je také nutné určit požadovaný stupeň kompetence, který může být u všech zaměstnanců na stejné úrovni nebo se může lišit v závislosti na jednotlivých pozicích či rolích. Nyní se vyberou klíčové kompetence, které jsou v souladu s firemními hodnotami a jsou stěžejní pro zvládnutí dané úlohy, pozice či role. V této fázi je důležité zjistit, zda se některé

z kompetencí neopakují, a pokud ano, a pokaždé s jiným požadavkem na úroveň, zvolí se požadavek nejvyšší. Nyní se už přiřadí soubor klíčových kompetencí k souboru celofiremních kompetencí a při výskytu jedné kompetence vícekrát s jiným požadavkem se preferuje požadavek vyšší. Pokud je výsledný soubor kompetencí vyšší než deset, doporučuje Pilařová (2008) redukci.

Tento postup výše popsaných devíti kroků ukázal cestu při tvorbě kompetenčního modelu, avšak to je jen zlomek na cestě k tvorbě systému hodnocení podle kompetencí. Pilařová (2008) uvádí ještě další kroky, kterými jsou provázanost mezi systémem hodnocení kompetencí se systémem rozvoje, možného kariérního růstu a odměňováním.

3.4.4 Porovnání tvorby modelu Kubeše a Pilařové

V postupu tvorby modelu dle Pilařové je zřejmé, že se jedná již o postup samotné tvorby kompetenčního modelu, kdežto postup dle Kubeše zahrnuje kroky jako stanovení cíle, rozsah projektu a cílová skupina a další, ještě před samotnou tvorbou modelu, po které následuje ještě ověření kompetenčního modelu a jeho příprava k užívání.

Pilařová tedy uvádí devět kroků tvorby modelu, které Kubeš shrnul do kroku „sběr dat a analýza“.

Oba autoři se zaměřují na informace o dané pracovní pozici, Kubeš se zajímá ale i o organizaci jako celek, její cíle, strategii a výkon.

Co však mají autoři společné je, že na základě zjištěných informací o organizaci ve svém postupu definují jednotlivé kompetence pro danou pozici s přiřazením daných stupňů úrovní.

Kubeš neuvádí celofiremní kompetence, které do své tvorby modelu zahrnuje Pilařová. Pilařová také dále k rolím manažera v modelu přiřazuje jednotlivé úlohy, které Kubeš ve svém modelu rovněž neuvádí.

Pro vlastní tvorbu kompetenčního modelu byl vybrán postup dle Kubeše, protože tento postup je detailnější, komplexnější, zahrnuje celou tvorbu kompetenčního modelu včetně validizace, což je důležité pro následné ověření, zda je vyhotovený model sestaven správně a je v dané organizaci použitelný.

4 Analytická část

V této části bakalářské práce bude představena vybraná organizace, náplň práce dotazovaného manažera a požadavky na výkon pozice. Bude také proveden rozhovor s manažerem a na jeho základě sestaven konkrétní kompetenční model na míru dané organizaci. Následně budou doporučena případná možná zlepšení.

Analyzovanou manažerskou pozicí bude vedoucí oddělení na Ministerstvu financí ČR.

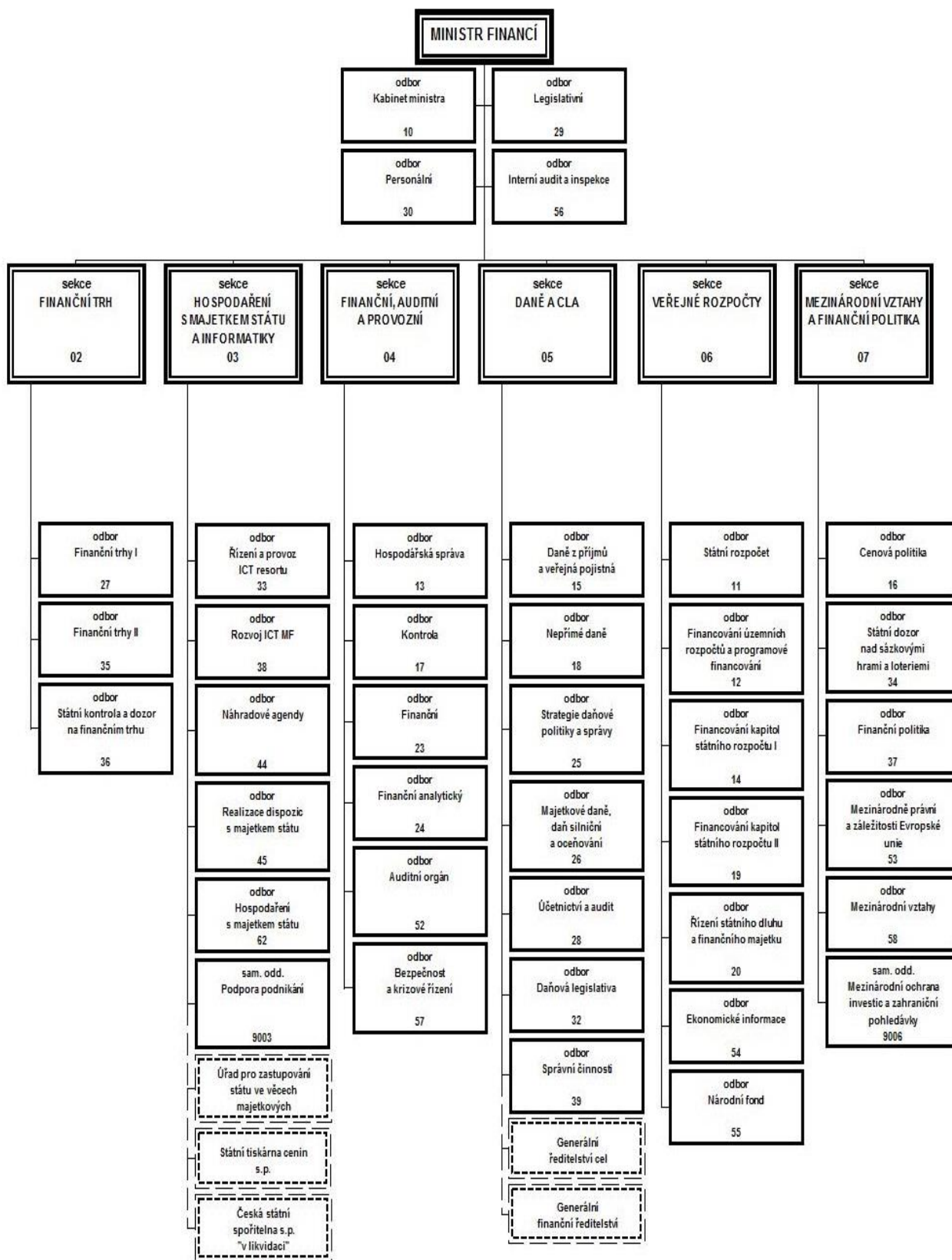
4.1 Charakteristika společnosti a organizační struktura

Ministerstvo financí bylo zřízeno dle zákona ČNR č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných státních orgánů ČR.

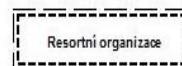
Má velmi široké pole působnosti, můžeme uvést například správu pro státní rozpočet, daně, poplatky, clo, finanční hospodaření, finanční kontrolu, audit, účetnictví, pohledávky a závazky státu vůči zahraničí, loterie, hospodaření majetku státu, činnost zaměřená proti legalizaci výnosů z trestné činnosti, zajišťuje členství v mezinárodních finančních institucích, koordinuje příjem zahraniční pomoci a další.

Jednotlivé segmenty Ministerstva financí pracují ovšem i pro širokou veřejnost, se kterou přímo komunikují a řeší její požadavky. Pro příklad můžeme uvést petice, podněty, stížnosti. Pro občany je zřízena například také protikorupční linka nebo odborná knihovna. Činností, kterými se Ministerstvo financí zabývá, je opravdu celá řada.

Z údajů ze Státního závěrečného účtu 2013 vyplývá, že zde působí 1 295 pracovníků, čemuž odpovídá také velmi rozsáhlá organizační struktura (viz níže přiložený graf).



Vysvětlivka:



Obr. 7 Organizační struktura MF (zdroj: www.mfcr.cz)

4.2 Náplň práce vedoucího oddělení

Na konkrétní manažerskou pozici, pro kterou vytvořím kompetenční model, byl vybrán vedoucí oddělení Ministerstva financí ČR.

Jeho náplň práce zahrnuje:

- Vedení podřízených zaměstnanců
- Zodpovědnost za úkony provedené podřízenými pracovníky
- Motivace pracovníků k dosažení požadovaných výsledků
- Příležitostná spolupráce s jinými odděleními v rámci MF
- Pravidelné hodnocení svých podřízených
- Rozhodování o potřebě přijmout nového zaměstnance
- Rozhodování o užším výběru lidí, kteří postoupí k přijímacímu pohovoru

(Zdroj: Interní zdroj organizace)

4.3 Požadavky na výkon pozice

Pro výkon funkce vedoucího oddělení jsou následující požadavky:

- Úplné vysokoškolské vzdělání ekonomického směru
- Znalost daňového systému ČR
- Pokročilá znalost alespoň jednoho cizího jazyka
- Aktivní přístup a ochota učit se novým věcem
- Komunikační dovednosti
- Time management
- Organizační dovednost

(Zdroj: Interní zdroj organizace)

4.4 Vlastní kompetenční model

V následující části bude vytvořen vlastní kompetenční model, který bude inspirován postupem tvorby kompetenčního modelu dle autora Kubeše. Tento model je komplexní a podrobnější kvůli jistým krokům, které je třeba v tvorbě kompetenčního modelu učinit. Kompetenční model bude tedy obsahovat aktivity, které jsou již zmíněny výše. Nyní budou tyto jednotlivé kroky aplikovány na vlastní kompetenční model.

1) Vyjasnění cíle projektu

Hlavním cílem projektu je lepší spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a zlepšení komunikace. Výsledkem tedy bude zefektivnění práce a zamezení toho, aby se vytvářely reporty, které už nejsou v době jejich vyhotovení potřeba. Cílem bude také dosáhnout toho, aby každý pracovník plnil okruhy úkolů, které mu náleží, a neplnil úkoly, které jsou v kompetenci jiného pracovníka. To je důvodem k vytvoření kompetenčního modelu pro vedoucí jednotlivých oddělení s požadovanou úrovní kompetencí.

2) Rozsah projektu a cílová skupina

Rozsah projektu se bude týkat vedoucích oddělení. Bude se tedy jednat o 3 vedoucí. Rozhovor bude proveden s jedním vedoucím oddělení a na základě tohoto rozhovoru bude vytvořen kompetenční model, který bude možno aplikovat i na ostatní vedoucí oddělení v odboru.

3) Výběr přístupu

Ačkoli nejjednodušší se jeví varianta využití již hotového kompetenčního modelu, pro náš případ je vybrán model „šitý na míru“. Tento model je typický tím, že umí identifikovat takové projevy chování, které zajistí na dané vedoucí pozici nadstandardní výsledky. Tento model je náročnější z hlediska zpracování a vyžaduje důkladnější znalosti o dané pozici i celé organizaci. Nicméně dokáže vytvořit základ, který je spolehlivý, pomáhá s přijímáním důležitých rozhodnutí, personálními otázkami i důležitými postupy zajišťujícími zefektivnění dané organizace. Rozhovorem získám klíčové informace, za účelem dalšího zpracování a tvorby modelu.

4) Projektový tým

Realizace kompetenčního modelu je poměrně náročný projekt. Z toho důvodu je žádoucí, aby ho realizoval projektový tým. Tým by měli tvořit lidé, kteří budou využívat jeho výstupy. Součástí projektového týmu nejsou přímo vedoucí pracovníci, kteří budou v rámci tvorby modelu analyzováni. V čele projektového týmu stojí projektový manažer,

vedle něj je dále vedoucí oddělení, personalista. Dále nezaujatý expert, který dokáže v případě potřeby odborně poradit a případní další kompetentní pracovníci. Projektový manažer, který zodpovídá za to, aby se realizace projektu ubírala správným směrem, by měl již nějaký projekt realizovat, případně v něm již někdy působit alespoň jako jeho člen.

5) Identifikace úrovní výkonu dané pozice

Do výkonnostních kritérií bude zahrnut přátelský a stabilní kolektiv. Je tu velmi nízká fluktuace, což svědčí o spokojenosti pracovníků. Na pracovní pozici je jedním z požadavků úplné vysokoškolské vzdělání. Dále se zde konají různá školení a vzdělávací semináře, některá i v zahraničí. Na zahraničních vzdělávacích seminářích se pracovníci dozvědí spoustu užitečných informací o daňovém systému v jiném státě EU a také si zdokonalí své jazykové schopnosti.

6) Sběr dat a analýza

Nejdůležitější částí celé tvorby modelu je sběr a analýza dat. Sběr dat byl proveden především pomocí rozhovoru. Tím byly získány potřebné informace o cílové skupině, čili o vedoucích oddělení na základě neformálního rozhovoru s jedním z nich.

Výše již byla popsána náplň práce vedoucího oddělení a na tomto základě byly s kontaktními osobami ze společnosti sestaveny jednotlivé nejdůležitější kompetence pro tuto pozici. Vybrané kompetence jsou následující:

- Komunikační dovednosti
- Orientace na cíl
- Orientace na rozvoj
- Interpersonální kapacita
- Rozdělování odpovědnosti

Pro možnost měření kompetencí byla zvolena dle Hroníka (2006) čtyřstupňová hodnotící škála. Čtyřstupňová – z důvodu absence středové hodnoty, tím bude zamezeno efektu vybírání tzv. „zlaté střední cesty“. Přičemž ideální pro nás bude stupeň třetí, čili plný požadovaný výkon.

Pro lepší orientaci bude nyní tato čtyřstupňová hodnotící škála představena v následující tabulce.

Stupeň	Název
1.	Výrazné změny ke zlepšení
2.	Částečné změny ke zlepšení
3.	Výkon, který je vyžadován
4.	Nadstandardní výkon

Tab. 2 Čtyřstupňová hodnotící škála (zdroj: Hroník, 2006)

První stupeň této tabulky je charakteristický pro nové začínající manažery a definuje startovní dovednosti konkrétní pozice. Na tomto stupni by manažer neměl setrvat delší dobu, než je zkušební doba. Druhý stupeň slouží pro definování změn, které jsou potřebné, aby se manažer dostal na stupeň třetí, čili na výkon, který je vyžadován. To je tedy třetí stupeň, na kterém pracovník splňuje vše, co je od něho vyžadováno. Jedná se o soubor kompetencí vyžadovaný pro vykonávání dané pozice. Čtvrtý stupeň zahrnuje třetí, tedy požadovaný výkon a navíc ještě další přidanou hodnotu, která mu může v budoucnu zajistit kariérní růst. Jedná se například o zastoupení svého nadřízeného v případě potřeby.

Pro definování komunikačních dovedností jsou velmi důležité vyjadřovací schopnosti, formulování vlastních myšlenek a předávání informací zaměstnancům.

Tab. 3 Kompetence - Komunikační dovednosti (zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň	Kompetence – Komunikační dovednosti
1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedostatečně formulované požadavky ➤ Špatné vyjadřovací schopnosti ➤ Nedokáže potřebné informace podat správným lidem ve správný čas
2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Většinou dokáže formulovat své požadavky ➤ Vyjadřovací schopnosti jsou dobré, ale je tu prostor pro zlepšení ➤ Není vždy připraven podat všechny potřebné informace včas
3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umí jasně a zřetelně formulovat své požadavky a myšlenky ➤ Má výborné vyjadřovací schopnosti ➤ Informace je schopen potřebným lidem sdělit včas
4.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ve formulování svých myšlenek a požadavků je excelentní ➤ Vyjadřovací schopnosti jsou na nejlepší možné úrovni ➤ Má vynikající schopnosti v podávání potřebných informací včas

Pro definování kompetence – orientace na cíl je důležité udržování pracovníků manažerem na dosahování cílů a úkolů. Vytrvalost a překonávání překážek.

Tab. 4 Kompetence - Orientace na cíl (zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň	Kompetence – Orientace na cíl
1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedokáže dosahovat stanovených cílů ➤ Při neočekávaných změnách nedokáže adekvátně reagovat ➤ Těžko překonává překážky, neumí si v kritických situacích poradit
2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S obtížemi dokáže dosáhnout stanovených cílů ➤ Při neočekávaných změnách reaguje poměrně dobře ➤ Překážky překoná s obtížemi, v kritických situacích si nakonec poradí
3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stanovených cílů dosahuje bez obtíží ➤ Dobře reaguje při neočekávaných změnách ➤ Překážky překoná bez obtíží, kritické situace dokáže řešit s přehledem
4.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stanovených cílů dosahuje s naprostým přehledem ➤ Velmi dobře dokáže reagovat na neočekávané změny ➤ Překážky bere jako výzvu a vždy si naprosto skvěle poradí v každé situaci

Orientace na rozvoj – je velmi důležité se neustále vzdělávat a doplňovat si znalosti z dané oblasti. Manažer hledá možnosti osobního růstu, rád se učí novým věcem.

Tab. 5 Kompetence - Orientace na rozvoj (zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň	Kompetence – Orientace na rozvoj
1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nezajímá se o možnosti osobního rozvoje. ➤ Nerad se učí novým věcem, spokojí se s již získanými znalostmi. ➤ Nepořádá školení, služební cesty bere jako zbytečnost.
2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zajímá se o osobní rozvoj až po doporučení od nadřízeného. ➤ Učení se novým věcem nepřikládá až takový význam. ➤ Rozvíjí pouze své silné stránky
3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zajímá se o možnosti svého osobního rozvoje ➤ Učení se novým věcem bere jako samozřejmost ➤ Rozvíjí všechny své stránky, protože je to důležité
4.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Velmi aktivně pracuje na svém osobním rozvoji ➤ Je velmi ambiciózní a svému rozvoji věnuje spoustu volného času

Interpersonální kapacita zahrnuje pozitivní motivaci pracovníků, příznivou atmosféru na pracovišti a budování týmu.

Tab. 6 *Kompetence - Interpersonální kapacita (zdroj: vlastní zpracování)*

Stupeň	Kompetence – Interpersonální kapacita
1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Příliš mu nezáleží na tom, jaké jsou vztahy na pracovišti ➤ Neví, jaké použít motivační nástroje ➤ Neumí řešit konflikty
2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Snaží se o udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti ➤ Příliš nevyužívá dostupné motivační nástroje ➤ Konfliktům se snaží předcházet
3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Velmi mu záleží na dobrých vztazích na pracovišti ➤ Umí efektivně využívat motivační nástroje ➤ Aktivně buduje tým, konfliktům umí velmi dobře předcházet
4.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktivně se zajímá o to, aby panovala výborná atmosféra na pracovišti ➤ Umí vybudovat tým, ve kterém se každý cítí být součástí společnosti ➤ Je morální autoritou pro svůj tým a kolegy

Rozdělování odpovědnosti zahrnuje schopnost vedoucího efektivně delegovat zadané úkoly na své podřízené.

Tab. 7 *Kompetence – Rozdělování odpovědnosti (zdroj: vlastní zpracování)*

Stupeň	Kompetence – Rozdělování odpovědnosti
1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedeleguje zadané úkoly ➤ Má pocit nenahraditelnosti ➤ Nemá důvěru ve své podřízené
2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neumí delegovat zadané úkoly ➤ Než někomu něco složitě vysvětlovat, raději to udělá sám ➤ Má potřebu své podřízené častěji kontrolovat
3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umí dobře delegovat zadané úkoly ➤ Umí dobře vysvětlit svěřený úkol ➤ Důvěřuje ve schopnosti svých podřízených
4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výborně deleguje zadané úkoly ➤ Je excelentní ve vysvětlování svěřených úkolů ➤ Plně věří ve schopnosti svých podřízených

7) Validizace kompetenčního modelu

Sestavený předběžný kompetenční model byl představen v organizaci kontaktním osobám. Jejich zpětná vazba byla kladná a neuvažovali o změnách v představeném kompetenčním modelu.

U všech kompetencí bylo žádoucí dosažení třetího stupně, aby došlo k efektivnímu plnění stanovených cílů a dosahování požadovaných výsledků.

Takto vyhotovený kompetenční model posloužil k sestavení dotazníku, který byl předložen hodnotícím osobám. Hodnotiteli byli: podřízený, vedoucí oddělení a jeho nadřízený. Dotazník sloužil k validizaci kompetenčního modelu.

Vyhotovený kompetenční model a výsledky dotazníkového šetření byly předloženy kontaktním osobám v dané organizaci. Kompetenční model byl úspěšně ověřen. Kontaktní osoby potvrdily, že takto vyhotovený kompetenční model je možno využít v praxi.

Na následující straně je finální kompetenční model, který je přehledně vypracován do jedné tabulky.

Tabulka obsahuje názvy jednotlivých kompetencí, které byly hodnoceny a analyzovány v kompetenčním modelu, Dále je zde uvedena stručná charakteristika jednotlivých kompetencí. Následně jsou u každé z kompetencí popsány jednotlivé stupně, které se staly předmětem hodnocení.

První stupeň obsahuje u jednotlivých kompetencí nedostatky, které je třeba odstranit. Druhý stupeň popisuje jednotlivé kompetence tak, že je třeba dílčích změn, aby bylo dosaženo požadovaného třetího stupně. Třetí stupeň je tedy výkon, který je na dané pozici vyžadován. Čtvrtý stupeň popisuje u jednotlivých kompetencí nadstandardní výkon.

Kompetence	Charakteristika	1. Výrazné změny ke zlepšení	2. Částečné změny ke zlepšení	3. Výkon, který je vyžadován	4. Nadstandardní výkon
Komunikační dovednosti	jsou velmi důležité vyjadřovací schopnosti, formulování vlastních myšlenek a předávání informací zaměstnancům.	- nedostatečně formulované požadavky - špatně vyjadřovací schopnosti - nedokáže podat informace včas	- většínou dokáže formulovat požadavky - vyjadřovací schopnosti lze zlepšit - není vždy schopen podat potřebné informace včas	- umí jasně formulovat své požadavky - má výborné vyjadřovací schopnosti - informace je schopen podat potřebným lidem včas	- je excelentní ve formulování svých myšlenek a požadavků - vyjadřovací schopnosti jsou na nejlepší možné úrovni - má vynikající schopnosti v podávání informací potřebným lidem včas
Orientace na cíl	Orientace na cíl je důležité udržování pracovníků manažerem na dosahování cílů a úkolů.	- nedokáže dosahovat stanovených cílů - nedokáže adekvátně reagovat - těžko překonává překážky	- obtížně dosahuje cílů - při změnách reaguje poměrně dobře - překážky překoná, ale s obtížemi	- cílů dosahuje bez obtíží - reaguje dobře na změny - překážky překoná bez obtíží	- cílů dosahuje s naprostým přehledem - velmi dobře umí reagovat na změny - překážky bere jako výzvu, vždy si skvěle poradí
Orientace na rozvoj	Je velmi důležité se neustále vzdělávat a doplňovat si znalosti z dané oblasti, hledat možnosti osobního růstu	- nezajímá se o možnosti osobního rozvoje - nerad se učí nové věci, spokojuje se s tím, co zná - nepořádá školení, nezajímá se o služ. cesty	- zajímá se o rozvoj až po dohodě s nadřízeným - učení se novým věcem nepřikládá velký význam - rozvíjí pouze své silné	- zajímá se o možnosti osobního rozvoje - učení se novým věcem je samozřejmost - je pro něj důležité rozvíjet všechny stránky	- velmi aktivně pracuje na svém osobním rozvoji - je velmi ambiciózní a svému rozvoji věnuje spoustu volného času
Interpersonální kapacita	Zahrnuje pozitivní motivaci pracovníků, příznivou atmosféru na pracovišti, budování týmu	- příliš mu nezáleží na vztazích na pracovišti - neví jaké použít motivační nástroje - neumí řešit konflikty	- snaží se o udržování vztahů na pracovišti - příliš nevyužívá dané motivační nástroje - konfliktům předchází	- velmi mu záleží na vztazích na pracovišti - umí efektivně využívat motivační nástroje - aktivně buduje tým	- aktivně se zajímá o vztahy a atmosféru na pracovišti - každý v jeho týmu se cítí být součástí společnosti - je všem morální autoritou
Rozdělování odpovědnosti	Schopnost vedoucího efektivně delegovat zadané úkoly na své podřízené.	- nedeleguje zadané úkoly - má pocit nenahratelnosti - nemá důvěru ve své podřízené	- neumí delegovat zadané úkoly - raději si vše udělá sám - své podřízené častěji kontroluje	- umí dobře delegovat - umí dobře vysvětlit svěřený úkol - důvěřuje ve schopnosti svých podřízených	- výborně umí delegovat - je excelentní ve vysvětlování svěřených úkolů - plně věří ve schopnosti svých podřízených

Tab. 8 Výsledný kompetenční model (zdroj: vlastní zpracování)

5. Použití kompetenčního modelu

V této části bakalářské práce budou představeny výsledky a hodnocení úrovně kompetencí vybraného vedoucího oddělení a kompetenční model bude vyhodnocen z hlediska jeho využitelnosti v praxi.

5.1 Vyhodnocení úrovně kompetencí

Na základě sběru dat provedeného pomocí dotazníků, které vyplnil podřízený vedoucího, sám vedoucí a jeho nadřízený budou tyto získané informace představeny v následující tabulce. Větší váhu v tomto hodnocení měl samozřejmě nadřízený, protože některé body v dotazníku mohou podřízení vidět subjektivněji. Nadřízený má také mnohem větší zkušenosti a znalosti na základě delšího působení v dané organizaci.

Kompetence	Hodnocení podřízeného	Hodnocení vedoucího odd. (sám sebe)	Hodnocení nadřízeného	Výsledek úrovně kompetencí
Komunikační dovednosti	3	2	2	2
Orientace na cíl	3	3	4	4
Orientace na rozvoj	3	3	3	3
Interpersonální kapacita	4	3	4	4
Rozdělování odpovědnosti	3	3	3	3

Tab. 9 Výsledek úrovně jednotlivých kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky vypracované výše je zřejmé, že vedoucí oddělení dosahuje ve dvou případech, čili v kompetencích – orientace na rozvoj a rozdělování odpovědnosti, výkonu, který je vyžadován. V těchto kompetencích tedy není nutné žádné zlepšení, protože vedoucí v těchto kompetencích dosahuje plného výkonu.

V kompetencích – orientace na cíl a interpersonální kapacita, dosahuje ještě lepších výsledků, než jaké jsou požadovány. Sám vedoucí se sice hodnotí poněkud skromně a čtvrtým stupněm se v žádné z kompetencí neohodnotil, nicméně jeho nadřízený zná jeho kvality a tím ho také patřičně v těchto kompetencích ohodnotil.

Pouze v kompetenci – komunikační dovednosti, je dle nadřízeného nutné částečné zlepšení, které chybí do požadovaného plného výkonu. Jedná se ale pouze o dílčí změny, které jsou nutné zlepšit, což bude pro vedoucího určitě úkol, se kterým si dobře poradí.

Vedoucí oddělení by měl zlepšit dle nadřízeného tyto body v komunikačních dovednostech:

- ✓ Jasně a zřetelně formulování svých myšlenek a požadavků
- ✓ Informace je schopen potřebným lidem sdělit včas

Stačí tedy trochu zapracovat na těchto bodech a bude dosahovat plného požadovaného výkonu.

I tak si vede ale velmi dobře, což svědčí i o tom, že v žádném případě není hodnocen stupněm prvním a druhým stupněm je hodnocen pouze v jednom případě. Jedná se pouze o dílčí změny, které jsou požadovány ke zlepšení komunikačních dovedností.

Cílem tvorby tohoto kompetenčního modelu bylo především zlepšení komunikace vedoucího oddělení se svými spolupracovníky. S tím souvisí také dílčí body ke zlepšení, tedy schopnost lépe formulovat své myšlenky a požadavky, aby nedocházelo k nedorozumění a podávání informací pracovníkům včas, aby se zamezilo tvorbě reportů, které už nemusí být v době jejich vzniku potřebné. Posun z druhé úrovně na úroveň třetí v komunikačních dovednostech přispěje k zefektivnění práce.

Vedoucí oddělení i jeho nadřízený byli s výsledkem obeznámeni a díky této zpětné vazbě, která odpovídá skutečnosti, se vedoucí rozhodl, že se určitě zaměří na dané nedostatky, které bude usilovně zlepšovat.

5.2 Vyhodnocení kompetenčního modelu

Takto sestavený kompetenční model slouží k hodnocení jednotlivých vedoucích oddělení a k vytvoření přehledu o tom, co je třeba v jednotlivých kompetencích zlepšit. Jedná se o konkrétní model, který definuje požadovaný soubor schopností, dovedností a chování jednotlivých manažerů v dané společnosti.

Při této tvorbě byl použit model „šitý na míru“, kdy dané kompetence byly vybrány pro danou konkrétní vedoucí pozici a nebyly předem identifikovány.

Hodnocení formou dotazníku nebylo pro hodnotitele příliš časově náročné a jednotlivé body v dotazníku byly popsány stručně a výstižně.

Vytvořený kompetenční model nám udává spoustu důležitých informací a lze jej využít například při přijímání nového vedoucího oddělení.

Na základě vytvořeného kompetenčního modelu pro konkrétní organizaci je snadnější vybrat nejvhodnějšího kandidáta pro tuto vedoucí pozici. Stanovuje také žádoucí chování, které přispívá k lepší atmosféře na pracovišti a stabilitě týmu. Pokud jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti, přispívá to také k lepšímu dosahování stanovených cílů a větší efektivitě. S efektivitou práce také souvisí schopnost delegovat určité úkoly na podřízené a věnovat se složitějším úkolům, které svou náročností vyžadují větší dovednosti a zkušenosti.

Vytvořený kompetenční model zahrnuje takové kompetence, které jsou společné pro všechny vedoucí pracovníky, čili pro všechny vedoucí jednotlivých oddělení.

6 Závěr

Aby řízení bylo co nejvíce efektivní, jsou od manažera vyžadovány určité kompetence, které jsou pro danou organizaci důležité. Soubor těchto kompetencí však není univerzální a velmi záleží na tom, jaké má organizace cíle, na jejím rozvoji, na odvětví působnosti a na spoustě dalších faktorech. Kompetence jsou tedy formovány hlavně uvnitř organizace v závislosti na prostředí, ve kterém pracuje vedoucí pracovník. Kompetence manažera se mohou měnit v různých etapách rozvoje a s měnícími se potřebami organizace. I přesto se však předpokládá jeho schopnost řízení lidí, zdrojů, úkolů, informací, projektů a dalších řídicích a organizačních schopností.

Do manažerských kompetencí zahrnujeme dovednosti psychologické, sociální a technické. Úspěšný manažer by měl mít vysokou emoční inteligenci a sebejistotu, protože jeho náplní bývá též vedení týmu, bezprostřední komunikace se svými podřízenými a jejich ovlivňování. Manažer dosahuje prostřednictvím týmu, který vede, žádoucích výsledků a cílů. Manažerské kompetence hrají v současné době klíčovou roli při cestě za úspěchem. Jsou důležité zejména v dosahování strategických cílů podniku, postavení na trhu i samotné existenci organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit kompetenční model pro konkrétní manažerskou pozici – vedoucího oddělení. Kompetenční model byl vytvořen jako „šitý na míru“ pro konkrétní organizaci. Postup tvorby kompetenčního modelu byl vytvořen dle autora Mariána Kubeše. V postupu není jen samotná tvorba kompetenčního modelu, ale je zde zahrnuto i stanovení cíle, cílové skupiny, validizace kompetenčního modelu a další. Vytvořený kompetenční model charakterizuje soubor chování, dovedností a dalších osobnostních kvalit pro úspěšné dosahování cílů celé organizace. Ve vytvořeném kompetenčním modelu jsou analyzovány pouze „měkké“ kompetence, protože „tvrdé“ kompetence (tj. odborné) jsou nutnou podmínkou pro přijetí na danou manažerskou pozici. Je tedy zcela vyloučené, aby byl na vedoucí pozici přijat pracovník, který nemá potřebné vzdělání a další určité odborné kompetence.

Vytvořený kompetenční model byl ověřen na základě dotazníkového šetření a prostřednictvím zpětné vazby kontaktních osob byl tento model úspěšně validován. Lze tedy říci, že je tento model možné v dané organizaci využít.

7 Zdroje

ARMSTRONG Michael / Personální management , ; [z angl. orig. přel. Jaroslav Berka], [Josef Koubek]. - Vyd. 1. - Praha: Grada Publishing, 1999. - 963 s.: tab., obr.; 23 cm. - Orig.: A handbook of personnel management practice ISBN 80-7169-614-5

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco / Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry; [z něm. orig. přel. Dana Lisá]. - Vyd. 1. - Praha: Portál, 2001. - 375 s.: obr., tab.; 23 cm. - Orig.: Kursbuch Schlüsselqualifikationen ISBN 80-7178-479-6

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006 viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, F. - Vyd. 1. - Praha: Computer Press, 2000. - ix, 92 s.: tabulky, obr.; 23 cm. - (*Praxe manažera*). - ISBN 80-7226-308-0

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, Joan M., 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

FÍŠER, R. - PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli* /- 1. vyd. - Praha : Grada Publishing, 2014. - 173 s.: obr., tabulky, 1 fot.; 24 cm. - (Manažer) ISBN 978-80-247-5038-5

HRONÍK, František, VEDRALOVÁ, Jitka, HORVÁTH, Luboš. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 1995. *Komunikační dovednosti manažera* Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN:80-7169-223-9

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, 1993, *Management*. Victoria Publishing. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KOZLER, Josef, MATĚJKA, Jan, 1998. *Ekonomika, management, marketing*. Praha: Fragment. 106 s. ISBN 80-7200-320-8

KŘÍŽ, Josef, 2015. *Základy řízení*. Praha: ČZU v Praze. 99 s. ISBN 978-80-213-2549-4

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan 2011. *Manažerské dovednosti*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

LUCEY, T., *Management information systems complete course text* /- 7. ed. - London: DP Publications, 1995. - 4, 303 s.: obr., tab.; 25 cm ISBN 1-85805-143-6

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PALÁN, Zdeněk / *Lidské zdroje: výkladový slovník* - Vyd. 1. - Praha: Academia, 2002. - 280 s.: grafy, tab.; 24 cm ISBN 80-200-0950-7

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří RNDr. *Vedení lidí, týmů a firem: (praktický atlas managementu)*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3664-8

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠAJDLEROVA, Ivana, KONEČNÝ, Miroslav, 2007. *Základy managementu* Ediční středisko: VŠB-TUO. 329 s. ISBN 978-80-248-1520-6

ŠULEŘ, Oldřich *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, Jaromír & kol. / *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* /. - 2. aktualiz. vyd. - Praha : Management Press, 2009. - 734 s.: obr., tab.; 25 cm ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. dopl. a rozš. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold / Management; [z amer. orig. přel. Václav Dolanský]. - Praha: Victoria Publishing, 1993. - 659 s.: fot., schémata; 25 cm. - Orig.: Management ISBN 80-85605-45-7

Internetové zdroje:

filosofie-uspechu.cz [online]. [cit. 2017-05-13]. Dostupné z:
<http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/>

mfcz.cz [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z:
<<http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpocetu/2013/statni-zaverecny-ucet-za-rok-2013-17756>>

Katz, Robert. L., *Manažerské dovednosti podle Katze*. [online]. [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/manazerske-dovednosti>>

McGregor, Douglas, *McGregorova teorie XY* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>>

8 Přílohy

		Hodnocení podřízeného	Sebehodnocení	Hodnocení nadřízeného	Celkem
Komunikační dovednosti	Nedostatečně formulované požadavky	0 0	0 0	0 0	2 2
	Špatné vyjadřovací schopnosti	0 0	0 0	0 0	
	Nedokáže potřebné informace podat správným lidem ve správný čas	0 0	0 0	0 0	
	Většinou dokáže formulovat své požadavky	0 0	x 2	x 2	
	Vyjadřovací schopnosti jsou dobré, ale je tu prostor pro zlepšení	x 2	x 2	x 2	
	Není vždy připraven podat všechny potřebné informace včas	0 0	0 0	x 2	
	Umí jasně a zřetelně formulovat své myšlenky a požadavky	x 3	0 0	0 0	
	Má výborné vyjadřovací schopnosti	0 0	x 3	x 3	
	Informace je schopen potřebným lidem sdělit včas	x 3	0 0	0 0	
	Ve formulování svých myšlenek a požadavků je excelentní	0 0	0 0	0 0	
	Vyjadřovací schopnosti jsou na nejlepší možné úrovni	0 0	0 0	0 0	
Má vynikající schopnosti v podávání potřebných informací včas	0 0	0 0	0 0		
Orientace na cíl	Nedokáže dosahovat stanovených cílů	0 0	0 0	0 0	4 4
	Při neočekávaných změnách nedokáže adekvátně reagovat	0 0	0 0	0 0	
	Těžko překonává překážky, neumí si v kritických situacích poradit	0 0	0 0	0 0	
	S obtížemi dokáže dosáhnout stanovených cílů	0 0	0 0	0 0	
	Při neočekávaných změnách reaguje poměrně dobře	x 2	x 2	0 0	
	Překážky překoná s obtížemi, v kritických situacích na nakonec poradí	0 0	0 0	0 0	
	Stanovených cílů dosahuje bez obtíží	x 3	x 3	x 3	
	Dobře reaguje při neočekávaných změnách	x 3	x 3	x 3	
	Překážky překoná bez obtíží, kritické situace řeší s přehledem	x 3	x 3	x 3	
	Stanovených cílů dosahuje s naprostým přehledem	x 4	x 4	x 4	
	Velmi dobře dokáže reagovat na neočekávané změny	x 4	0 0	x 4	
Překážky bere jako výzvu a vždy si naprosto skvěle poradí	0 0	0 0	x 4		
Orientace na rozvoj	Nezajímá se o možnosti osobního rozvoje	0 0	0 0	0 0	3 3
	Nerad se učí novým věcem, spokojí se s již získanými znalostmi	0 0	0 0	0 0	
	Nepořádá školení, služební cesty bere jako zbytečnost	0 0	0 0	0 0	
	Zajímá se o svůj osobní rozvoj až po doporučení od nadřízeného	0 0	0 0	0 0	
	Učení se novým věcem nepřikládá až takový význam	0 0	0 0	0 0	
	Rozvíjí pouze své silné stránky	0 0	0 0	0 0	
	Zajímá se o možnosti svého osobního rozvoje	x 3	x 3	x 3	
	Učení se novým věcem bere jako samozřejmost	x 3	x 3	x 3	
	Rozvíjí všechny své stránky protože je to důležité	x 3	x 3	x 3	
	Velmi aktivně pracuje na svém osobním rozvoji	0 0	x 4	x 4	
	Je velmi ambiciózní a svému rozvoji věnuje spoustu volného času	0 0	0 0	0 0	
Interpers. kapacita	Přilís mu nezáleží na tom, jaké jsou vztahy na pracovišti	0 0	0 0	0 0	4 4
	Neví, jaké použít motivační nástroje	0 0	0 0	0 0	
	Neumí řešit konflikty	0 0	0 0	0 0	
	Snaží se o udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti	0 0	x 2	0 0	
	Přilís nevyužívá dostupné motivační nástroje	0 0	0 0	0 0	
	Konfliktům se snaží předcházet	0 0	x 2	x 2	
	Velmi mu záleží na dobrých vztazích na pracovišti	x 3	x 3	x 3	
	Umí efektivně využívat motivační nástroje	x 3	0 0	x 3	
	Aktivně buduje tým, konfliktům umí velmi dobře předcházet	x 3	x 3	x 3	
	Aktivně se zajímá o to, aby panovala výborná atmosféra na prac.	x 4	x 4	x 4	
	Umí vybudovat tým, ve kterém se každý cítí být součástí společnosti	x 4	x 4	x 4	
Je morální autoritou pro svůj tým a kolegy	x 4	0 0	x 4		
Rozdělování odpovědnosti	Nedeleguje zadané úkoly	0 0	0 0	0 0	3 3
	Má pocit nenahraditelnosti	0 0	0 0	0 0	
	Nemá důvěru ve své podřízené	0 0	0 0	0 0	
	Neumí delegovat zadané úkoly	0 0	0 0	0 0	
	Než někomu něco složitě vysvětlí, raději to udělá sám	0 0	x 2	0 2	
	Má potřebu své podřízené častěji kontrolovat	0 0	0 0	0 0	
	Umí dobře delegovat zadané úkoly	x 3	x 3	x 3	
	Umí dobře vysvětlit svěřený úkol	x 3	x 3	x 3	
	Důvěřuje ve schopnosti svých podřízených	x 3	x 3	x 3	
	Výborně deleguje zadané úkoly	x 4	x 4	x 4	
	Je excelentní ve vysvětlování svěřených úkolů	0 0	x 4	0 0	
Plně věří ve schopnosti svých podřízených	x 4	x 4	0 0		

Příloha 1 – Dotazník (zdroj: vlastní zpracování)