

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské prezenční studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jakub Maruška

Klíčové manažerské kompetence

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Hana Bartošová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Jakub Maruška

Key Management Competencies

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Hana Bartošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2012

Jakub Maruška

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou klíčových kompetencí v roli manažera. V teoretické rovině diagnostikuje pojem kompetence a její strukturu s jejími kritickými prvky jak obecně, tak i v návaznosti na manažerskou praxi. Práce dále interpretuje charakteristiky osobnosti manažera a jeho poslání v organizaci a nabízí vhled do procesu získávání kompetencí, které jsou potřebné pro výkonnou roli manažera a které jsou podmíněny potřebou celoživotního učení. Tyto veškeré požadavky a kompetence jsou sumarizovány v kompetenčním modelu, jehož význam a způsoby použití práce taktéž definuje. V praktické rovině se práce zaměří na vytvoření kompetenčního modelu specifického pracovního místa v konkrétní firmě.

Klíčové pojmy

Kompetence, dělení kompetencí, struktura kompetencí, manažer, klíčové manažerské kompetence, učení se, rozvoj, vzdělávání, kompetenční model.

Annotation

The bachelor thesis deals with key competencies analysis in a role of a manager. On theoretical level it examines the term of key competencies and their structure with its critical members generally and in a relationship with manager's profession. The bachelor thesis interprets characteristics of manager's personality and his mission inside a company and also offers an insight into competency acquiring, which is needed for a manager function and subject to lifetime education. These entire requirements and competencies are summarised in a competency model, also further defined. On practical level the bachelor thesis aims at a specific berth competency model creating in a concrete company.

Key words

Competencies, competency partition, competency structure, manager, key management competencies, learning, development, education, competency model.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Kompetence.....	10
1.1 Pojem kompetence.....	10
1.2 Struktura kompetence.....	13
1.2.1 Schopnosti.....	14
1.2.2 Znalosti.....	17
1.2.3 Dovednosti.....	19
1.2.4 Vlastnosti- temperament, charakter.....	20
1.2.5 Zkušenosti.....	21
1.2.6 Hodnoty a postoje.....	21
1.2.7 Motivace.....	23
1.3 Druhy kompetencí.....	26
2. Manažer.....	30
2.1 Pojem manažer.....	30
2.1.1 Struktura manažerských funkcí.....	31
2.1.2 Manažerské styly vedení/řízení.....	33
3. Klíčové manažerské kompetence.....	36
3.1 Druhy klíčových manažerských kompetencí.....	36
3.2 Osvojování klíčových kompetencí.....	38
3.2.1 Učení se.....	40
3.2.2 Rozvoj.....	42
3.2.3 Vzdělávání.....	47
3.3 Identifikace klíčových kompetencí.....	48
4. Kompetenční model.....	51
4.1 Tvorba kompetenčního modelu.....	52
4.2 Využití kompetenčního modelu.....	53
PRAKTICKÁ ČÁST	
5. Cíle průzkumu.....	55
5.1 Použité metody a techniky průzkumu.....	56

5.2	Harmonogram postupu.....	57
5.3	Charakteristika společnosti.....	58
5.4	Charakteristika souboru.....	59
5.5	Aplikace dat- identifikace klíčových kompetencí.....	61
5.6	Aplikace dat- tvorba kompetenčního modelu.....	64
5.7	Formulace doporučení.....	67
	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75
	PŘÍLOHY.....	I

ÚVOD

V současné době management organizací dává důraz na efektivitu řízení či vedení lidských zdrojů, neboť lidské zdroje jsou determinantou profitability společnosti. Lidské zdroje rozhodují o tom, které další zdroje budou transformovány, do jaké míry tomu tak bude, jakým způsobem s nimi bude nakládáno a jakou podobu budou mít ostatní zdroje na výstupu. V zájmu společnosti je tedy implementovat takové operativní, taktické a strategické postupy, které jsou přínosné jak pro společnost, tak i pro samotného pracovníka firmy. Efektivita řízení tedy vyplývá z takového řízení, které je individuálně zaměřené na zaměstnance. Tento způsob řízení se nazývá řízení podle kompetencí.

Řízení podle kompetencí nahlíží na pracovníka jako na osobnost s individuálními schopnostmi, dovednostmi, znalostmi, vlastnostmi a jinými charakteristikami, s jejichž významem tato práce podrobně operuje. V personální činnosti se klade v tomto pojetí důraz na individuální aplikaci metodiky personální práce ve všech oblastech. Manažer by měl zdárně identifikovat potřeby podniku, ve spolupráci s dalšími útvary modelovat charakter výsledku práce vykonávané zaměstnanci tak, aby odpovídali zmíněným potřebám. Ty s sebou nesou očekávané nadstandardní chování a jednání zaměstnance. Skrze měřítko jednotného pro organizaci tak manažer dosahuje stanovených cílů společnosti.

Efektivní diagnostika klíčových kompetencí určuje kvalitu další personální práce, neboť se od ní odvíjí další její činnosti. Práce se zaměří na manažerskou praxi a bude pojednávat o manažerských kompetencích, které jsou klíčové pro výkon povolání manažera jako efektivního pracovníka.

Teoretická část práce zanalyzuje manažerské klíčové kompetence na prvočinitele této problematiky (základní stavební prvky osobnosti úspěšného manažera) a objasní okruhy činností, které vedou k získávání klíčových kompetencí, které se sdružují do kompetenčního modelu, jehož využití a tvorba bude následně definována. Tvorba kompetenčního modelu pracovníka na

specifickém pracovním místě bude realizovaná v rámci praktické části v konkrétní firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KOMPETENCE

Pro pochopení problematiky klíčových manažerských kompetencí by měla být objasněna nejprve nejzákladnější terminologie tohoto okruhu a dílčí stavební prvky samotné kompetence. Zdánlivá jednoznačnost jádra problematiky je zastřena možností vícefaktorového přístupu k manažerským klíčovým kompetencím. Co je kompetence? Definování obecného pojmosloví dopomůže ke zvládnutí pochopení této otázky.

1.1 Pojem kompetence

Výraz kompetence dnes již téměř zlidověl a je skloňován všemi pády odbornou i laickou společností. Jeho význam chápeme až výhradně jako synonymum oprávnění, pověření, pravomoc, především v kontextu sociálních věd. Hodnotu tohoto slova jako pravomoci si uvědomíme v rámci koncepce managementu, pedagogiky a andragogiky. V takovém konceptu si kompetence spojujeme i s odpovědností za výsledek jednání a chování a zároveň je zde patrné přisuzování sociální role, které se pojí s držením určité pravomoci.

Naproti tomu stojí druhý pohled chápání kompetence jako souhrn schopností, znalostí, dovedností, zkušeností, vlastností, postojů a hodnot. Tento koncept je založen na principech celoživotního učení a osvojování schopností, které determinují strukturu kvality práce a uplatnění člověka v pracovním procesu. Tyto kompetence v odborné terminologii vymezuje osobní rozvoj, naplnění životních vizí ve všech etapách života, tj. také v kontextu zaměstnatelnosti a trhu práce. (Veteška, Tureckiová, 2008).

Armstrong (2002, s. 281) ve své knize vysvětluje dvojí pojetí kompetence:

- „**Competency**“ představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon.
- **Competence**“ představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat.“

Armstrong (2002, s. 282) dále uvádí, že kompetence ve smyslu termínu „competency“ tvoří:

- **motiv** - základní podoba potřeb, která jedince podněcuje, orientuje a ovlivňuje volbu jeho chování,
- **rysy** - všeobecné sklony se určitým způsobem chovat nebo reagovat; například sebedůvěra, sebekontrola, odolnost vůči stresu, odvaha,
- **pojetí sama sebe** - postoje nebo hodnoty jedince
- **znalost obsahu skutečností nebo postupů, buď odborných** (jak opravit špatný počítač) **nebo interpersonálních** (jak poskytovat zpětnou vazbu),
- **dovednosti v oblasti poznávání a chování** - buď skryté (například deduktivní nebo induktivní myšlení), nebo pozorovatelné (např. aktivní naslouchání).“

Odborné debaty k přesnému definování pojmu kompetence stále nemají konce. Na konci 90. let 20. století se usilovalo o evaluaci významu slova „kompetence“ jako „kapacita“, které mělo integrovat veškeré složky termínu „kompetence“ (schopnosti, dovednosti, znalosti...).

K úplnému pochopení významu kompetence je prvořadě diametrálně rozlišovat potřebu vykonání specifického úkolu a schopností, potřebné k takovému výkonu, které budou splňovat požadovanou úroveň. Rozdíl je tedy spatřován mezi tím, co je zapotřebí udělat, a tím, jaké chování a jednání

potřebujeme k dosažení vynikajícího výsledku. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 27) definují kompetence jako „množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“

Kompetentní pracovník disponuje těmito atributy:

- schopnosti, dovednosti, zkušenosti, vlastnosti, znalosti, které nezbytně potřebuje pro takové chování,
- ochota používat takovou vybavenost a silná motivace vynaložit úsilí k použití těchto prvků,
- možnost tyto kompetence uplatňovat. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

Veteška, Tureckiová (2008, s. 28) uvádějí charakteristické znaky kompetence:

- **„Kompetence je vždy kontextualizovaná** - to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** - skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- **Kompetence je definovaná standardem** - předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To

umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také dokázal změřit a vyhodnotit.

- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** - kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktů vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci výstupních kategorií, například konceptů dovedností a postojů, obecně účinného konání“

1.2 Struktura kompetence

Kompetence jako multidimenzionální problematika, na kterou je nahlíženo rozličnou optikou, nabízí nespočet úhlů pohledu. Všeobecně mohou být kompetence, ve smyslu schopností pro výkon specifické funkce, rozdělovány podle velkého množství kritérií. Struktura kompetence znamená, v souladu se smyslem této práce, soubor schopností, znalostí, dovedností, vlastností, zkušeností, hodnot, postojů, motivace aj. Obrázek č. 1 demonstruje strukturu kompetence „z ptáčích perspektivy“.

Obr. 1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28. ISBN 80-247-0698-9.

Dílčími prvky struktury kompetence se následně budeme zabývat v jednotlivých oddílech.

1.2.1 Schopnosti

„Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Schopnosti bývají charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti.

Prostřednictvím získání vědomostí a dovedností se jednak vlohy utvářejí, ale také projevují. Může se však stát, že pro některou činnost má člověk jen malé vlohy. Potřebné vědomosti a dovednosti získává obtížněji než druzí jedinci, kteří mají pro danou činnost potřebné větší vlohy.

Pro úspěch v životě je tedy jakékoliv nadání jen jakýmsi vstupním předpokladem. V průběhu života může být vložka uplatňována, a tak se rozvíjí - vzniká schopnost.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 130)

„Schopnost lze - v určitém smyslu - považovat za univerzálnější veličinu, než je kompetence. Není totiž oproti kompetenci spojena s konkrétním kontextem či situací. Stejnou schopnost může jedinec využívat v různých situacích (při různých činnostech).“ (VETEŠKA, TURECKIOVÁ, 2008, s. 27-28)

Schopnosti lze členit na:

- **„Rozumové** (kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů). Například ovlivňují výsledky práce manažera, který má mezi mnoha zdroji informací vybrat tu, která je nejdůležitější, či zvážit přednosti a nevýhody různých alternativ, nebo právníka, který zpracovává právní případ a sestavuje přesvědčivou argumentaci ve prospěch svého klienta.

- **Mechanické** (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi), projeví se při práci mechanika, který hledá příčinu závady v automobilu, v přemýšlení inženýra, který se snaží zvýšit výkon stroje.
- **Psychomotorické** (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti) jsou důležité pro jeřábníka, který manipuluje s břemenem. Dále pro řidiče, který sladuje akceleraci a směřování volantu v souladu se změnami průběhu silnice, pro hokejistu, který sleduje puk, soupeře, spoluhráče a přitom se efektivně snaží řídit své pohyby.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 130)

Rozumové schopnosti jsou považovány za jedny z klíčových schopností vůbec. Můžeme se setkat také s průměrem „inteligence“ pro tento typ schopností.

Intelligence je dle Dědiny, Cejthamra (2005, s. 130) „globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Její mírou je inteligenční kvocient. Průměrný inteligenční kvocient se v populaci pohybuje od 90 do 110. V pásmu od 110 do 120 mluvíme o nadprůměrné inteligenci, od 120 výše pak o vysokém nadprůměru. Intelligence se s věkem nemění, ale mění se její struktura. Snižuje se rychlost a pružnost, na druhé straně však přibývá zkušeností.“

Dále autoři (tamtéž, s. 130-131) dělí složky intelligence na následující dílčí rozumové schopnosti:

- pružnost a rychlost usuzování
- plynulost
- induktivní uvažování
- bezprostřední paměť
- numerická schopnost
- rychlost vnímání
- deduktivní uvažování

- prostorová orientace a vizuální schopnosti
- slovní porozumění
- verbální usuzování
- tvarová pružnost
- vizuální paměť

Od inteligence, jako obecné schopnosti, lze odvodit řadu dalších specifických schopností, které mají konkrétní charakter a souvisejí s výkonem určitého povolání. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Emoční inteligence je v současnosti poměrně rozšířeným pojmem v povědomí veřejnosti. Emoční inteligence je považována za nezbytnou schopnost jedince, která determinuje kvalitu jednání s lidmi. Je považována za jednu s kompetencí, kterou disponuje inteligentní člověk.

Armstrong (2007, s. 160) definuje emoční inteligenci jako:

- **„Sebeovládání** - schopnost kontrolovat rozvratné, rozrušující impulsy a nálady nebo jim dát jiný směr a regulovat své vlastní chování související se sklonem energicky a neodbytně sledovat cíle. S touto složkou souvisí šest schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa, adaptabilita - nejasné situace nevadí, otevřenost vůči změnám a silná touha uspět.
- **Znalost sama sebe** - schopnost rozpoznávat a rozumět svým náladám, emocím a pohnutkám a také vědět, jak působí na jiné lidi. Je to spojeno se třemi schopnostmi: sebedůvěra, realistické sebehodnocení a znalost vlastních emocí.
- **Sociální vědomí** - schopnost chápat emoční ustrojení ostatních lidí a dovednost jednat s lidmi na základě jejich emočních reakcí. Je to spojeno se šesti schopnostmi: empatie (schopnost vcítit se), schopnost formovat a udržovat talent, znalost organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, oceňování (vážení si) rozmanitosti a služba klientům a zákazníkům.

- **Sociální dovednosti** - zdatnost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení žádoucích výsledků od jiných lidí i dosažení osobních cílů a schopnost nalézt společnou řeč a budovat vztahy. S touto složkou je spojeno pět schopností: schopnost vést (leadership), efektivnost ve vedení změny, zvládání konfliktů, vliv / schopnost komunikace a zdatnost v budování a vedení týmů.“

1.2.2 Znalosti

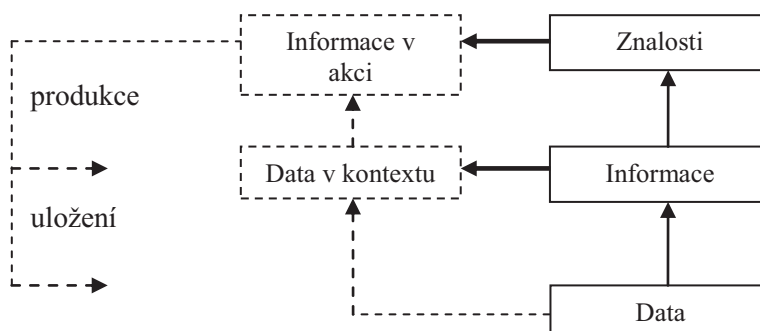
„Znalosti lze získat studiem, jsou to informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění. Mohou se týkat nejrůznějších témat od teoretické matematiky a filozofie až po projektování staveb nebo moderní metody financování.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 131)

Pro odstranění pochybnosti o tom, co znalost je, je třeba definovat rozdíly mezi jednotlivými subjekty. Těmito subjekty se myslí data, informace a samotné znalosti.

Bureš (2007, s. 25) je ve své knize určuje takto:

- „Data: fakta, obrázky, zvuky (+ interpretace + význam=).
- Informace: formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data (+ akce + aplikace=).
- Znalosti: instinkty, ideje, pravidla a procedury, které vedou akce a rozhodnutí.“ (viz. Obrázek 2).

Obr. 2: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi



Zdroj: BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 25. ISBN 978-80-247-1978-8.

Armstrong (2002, s. 290) člení znalosti do 4 kategorií:

- „zakotvené v technologiích, pravidlech a procedurách organizace,
- kulturní jako kolektivní moudrost, příběhy, hodnoty a přesvědčení,
- ztělesněné v praktických na činnosti založených schopnostech a dovednostech klíčových členů organizace (tj. praktické znalosti nebo know-how)
- koncepční jako schopnosti pracovat s pojmy a poznávací dovednosti klíčových členů organizace (tj. koncepční znalosti nebo know-how)“

Míra dostupnosti znalostí se zpočátku omezovala pouze na dva výchozí body. Těmito body byly **znalosti explicitní** (formulované, lépe dokumentovatelné, je je jednoduché zachytit a sdílet, může se jednat o počítačové kódy, dokumenty, manuály, návody) a **tacitní znalosti** (neformulované, znalosti uchovávané v mysli člověka, pojímají znalosti experta či jedinečné zkušenosti jedince). (Bureš, 2007)

Z důvodu nesouladu výkladu této látky v důsledku absence ustálení anglického spojení neformulovaných znalostí „tacit knowledge“ vzniká skupina „**implicitní znalosti**“, která je „uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji převést do explicitní formy.“ (BUREŠ. 2007, s. 29) Tímto

převáděním do explicitní formy můžeme znalost lépe formulovat, specifikovat, konkretizovat. V případě, kdy se znalost aplikuje v praxi, osvojujeme si specifickou dovednost.

1.2.3 Dovednosti

„Dovednosti jsou schopnosti jedince vykovávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.“ (FOLWARCZNA, 2010, s. 30)

„Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně - technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko - kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.“ (PROKOPENKO, KUBR, 1996, s. 25)

Dále tito autoři (tamtéž, s. 25) uvádějí: „Popisujeme-li výše zmíněné složky kompetence manažera, můžeme je rozdělit na dvě větší skupiny: Technickou kompetenci a chování a vystupování. Technická kvalifikace zahrnuje technické znalosti, dovednosti, talent a postoje, které se týkají technologických, ekonomických finančních, strukturálních a procedurálních aspektu práce. Oblast chování a vystupování zahrnuje všechny složky týkající se práce s lidmi, které ovlivňují komunikaci a jednání manažera s jednotlivci a skupinami, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni. Tyto dvě skupiny se někdy označují jako "hard" (tvrdé) a "soft" (měkké) stránky managementu. Toto rozdělení je velmi účelné, protože vyjadřuje dvě základní stránky práce každého manažera, tj. stránku technickou a stránku mezilidských vztah! Různé přístupy a techniky můžeme využívat podle toho, chceme-li rozvíjet technické dovednosti nebo umění jednat s lidmi.“

1.2.4 Vlastnosti - temperament, charakter

„Temperament vyjadřuje zejména formální podobu našeho prožívání a chování, v současnosti je spojován s individuální potřebou stimulace, vnějších podnětů. Jedná se o charakteristiku osobnosti, které je přisuzována největší biologická podmíněnost.

Základní charakteristiky temperamentu jsou:

- **celkové citové ladění** - převaha libých či nelibých prožitků, jakési převažující vnitřní vyladění,
- **celkové zaměření** - vnímání a reakce spíše na podněty z vnitřního prostředí (vlastní nitro) nebo z prostředí vnějšího (okolí),
- **vzrušivost** - snadnost vzniku duševních dějů a reakcí,
- **odolnost** - stávajících psychických dějů vůči novým, rušivým podnětům
- **intenzita** - hloubka prožívání a síla reakce
- **trvalost** - délka trvání prožitku, reakce poté, co podnět přestal působit.“ (PAUKNEROVÁ, 2006, s. 97-98)

Z těchto temperamentových prvků lze poté vyvozovat jednotlivé temperamentové typy:

- **sangvinik** - člověk stabilní a otevřený
- **flegmatik** - člověk stabilní a uzavřený
- **choleric** - člověk labilní a otevřený
- **melancholik** - člověk labilní a uzavřený. (PAUKNEROVÁ, 2006)

Pauknerová (2006, s. 101) říká: „Vlastnosti charakteru jsou zčásti stále, z části proměnlivé. Utvářejí se převážně v procesu socializace, a to zejména v období dětství a raného mládí. Z toho důvodu mají pro podobu charakteru klíčový význam rodina, škola, parta kamarádů atd. Formování charakteru je ale

dlouhodobý proces. Později nabývají na důležitosti faktory sebeutváření, tedy vlastní aktivity a způsob života každého člověka.“

1.2.5 Zkušenosti

„Zkušenosti jsou někdy považovány za ukazatele kompetence. Velmi rozšířený je názor, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe. Tento předpoklad nemůžeme akceptovat bez důkladného ověření, neboť praktické výsledky závisí jednak na příležitosti něčemu se v určité praxi naučit, jednak na schopnosti a vůli manažera učit se na základě v praxi získaných zkušeností.“ (PROKOPENKO, KUBR, 1996, s. 25)

1.2.6 Hodnoty a postoje

Hodnoty zastupují způsoby jednání, stavy, mínění o důležitosti stavů a skutečností.

Členění hodnot dle Dědiny, Cejthamra (2005, s. 134-135):

- **„teoretické hodnoty** (odhalení pravdy, získávání znalostí),
- **ekonomické hodnoty** (výroba a získávání zboží, peníze),
- **estetické hodnoty** (harmonie, vzhled),
- **sociální hodnoty** (přátelství, kolegiálnita, pomoc),
- **politické hodnoty** (moc, vliv, uznání),
- **náboženské hodnoty** (morální principy).“

„Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu - jevu, předmětu nebo jinému člověku. Mají složku:

- **kognitivní** (názor na objekt), která je postavena na všech informacích, jež člověk o věci získal, na rozumových úvahách o

věci (nízké mzdy ve srovnání s jinými organizacemi, nedobrá hospodářská situace firmy),

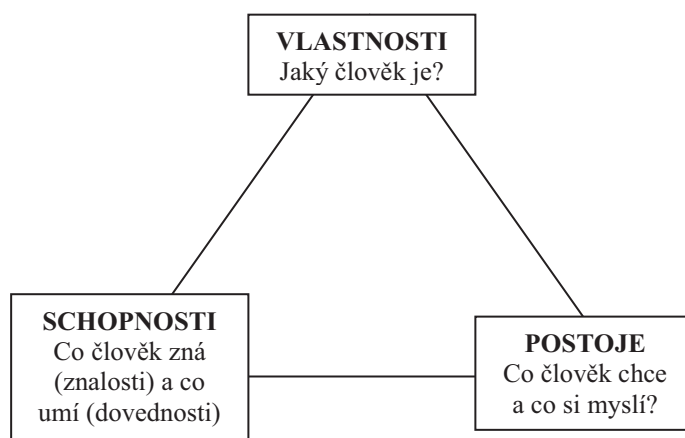
- **emocionální** (citový vztah k objektu), cit radosti, přátelství, oddanosti nebo naopak nechuti či nenávisti,
- **konativní** (chování vůči objektu), snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu.“ (tamtéž, s. 134)

„Postoje odrážejí měřítko hodnot, které určitá osoba uznává. Hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi člověka a kontakty v prostředí rodiny, školy, společnosti, národnostní skupiny, kultury a zaměstnání. Hodnoty vyjadřují preference člověka a jsou výslednicí výběru mezi konkurujícími si zájmy. Často bývají iracionální a mají emocionální kořeny.“ (PROKOPENKO, KUBR, 1996, s. 24)

Postoje, které velmi úzce souvisejí s motivací, vyjadřují dostatečnou či nedostatečnou snahu, ochotu a loajalitu člověka vůči konkrétní organizaci, nadřízenému, podřízeným aj. Avšak samotné pozitivní ladění postojů není směrodatné bez dostatečných schopností a vlastností konkrétního pracovníka. (Plamínek, 2003)

Na obrázku č. 3 je graficky zachycena tato vzájemná závislost vlastností, postojů a schopností.

Obr. 3: Závislost vlastností, postojů a schopností



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 59. ISBN 80-247-0403-X.

1.2.7 Motivace

Motivace podle Armstronga (2002, s. 159) je „důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ Je to zároveň i způsob, jakým si získáváme a udržujeme pracovní úsilí a zájem. Motivace podněcuje lidi v pracovním procesu k hledání nových řešení a způsobům úspor. (Bělohlávek, 2000)

„Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví. Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování (například vynaložené úsilí nebo výběr činnosti) je jí ovlivněno. Dva nejdůležitější faktory motivace jsou: a) to, co lidi povzbuzuje, b) síla jedince zapojit se do určitého jednání. Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 142)

Typy motivace podle Armstronga (2002, s. 160):

- **„Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu
- **Vnější motivace** - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“

Klíčovým prvkem motivace je „motiv“. Motivy jsou souhrn pohnutek a důvodů jednání.

Bělohlávek (2000, s. 40) uvádí dvě složky motivu:

- „**energizující** - protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící** - protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.“

Autor (tamtéž, s. 40) říká: „**Potřeba** znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.“ „Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je výsledkem kombinace schopností a motivace.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 142)

Dědina, Cejthamr (2005) klasifikují motivaci k práci jako:

- „**Ekonomické odměny** – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí)
- **Vnitřní uspokojení** – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí)
- **Sociální vztahy** – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí).“

Motivační teorie

Nezákladnější motivační teorií, která je nám známa, je teorie, která staví potřeby do pyramidální hierarchie. Tato teorie se nazývá Maslowova teorie hierarchie potřeb a dělí lidské potřeby na potřeby fyziologické, potřebu bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizaci. Je první teorií hierarchie potřeb, která měla nosnou povahu. Smyslem je uspokojení potřeby nižší hierarchické úrovně, ta ztrácí sílu motivátoru a motivátorem se stává potřeba, která je hierarchicky nadřazena této potřebě. (Tureckiová, 2004)

Mezi další motivační teorie můžeme řadit:

- **Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb** - vychází z Maslowovy teorie potřeb a obsahuje tři výchozí potřeby. Jsou to potřeby existenční, potřeba vztahu a potřeba růstu.
- **Herzbergova teorie motivace a hygieny** - tato teorie vychází z kontextu dané práce. Faktory hygieny jsou spojeny s pracovním okolím, jsou tedy vnější. Tyto faktory slouží k prevenci nespokojenosti v práci. Odpovídají nižším potřebám v Maslowově teorii potřeb. Druhou skupinou „motivace“ se má na mysli motivace jedince k vyššímu úsilí a výkonu, které vedou k pocitu uspokojení.
- **McClellandova motivační teorie úspěchu** - tato teorie obsahuje 4 klíčové motivy (motiv úspěchu, moci, sdružování a vyvarování se). Intenzita motivů se u různých povolání liší. Manažer má např. vyšší motivaci k úspěchu než ke sdružování. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Dělení pracovníka dle Tureckiové (2004) hovoří o člověku motivovaném:

- **racionálně ekonomicky** - převážně s ekonomicky orientovanou motivací,
- **sociálně** - usiluje především o naplnění svých sociálních potřeb,
- **sebeaktualizací** - hledá ve své práci sebeuplatnění a vlastní autonomii práce,
- **komplexně** - na komplexně motivovaného pracovníka nelze uplatňovat univerzální strategie. Jeho motivaci a jednání nemůžeme diagnostikovat bez porozumění situace a pracovního prostředí, ve kterém působí.

1.3 Druhy kompetencí

Rámcového dělení kompetencí se v odborné literatuře nachází nesčetné množství. Bez podivu je to zapříčiněno zájmem mnoha autorů o tuto problematiku v dnešní dynamické znalostní společnosti. Pokusy o vytvoření jednotné definice kompetencí, jako dlouholetý kontinuální proces, vedou taktéž i k úsilí o sjednocení paušální typologie kompetencí, které se konvergentně utvářeli spolu se samotnou formulací této problematiky.

Veteška, Tureckiová (2008, s. 49-50) dělí kompetence následně:

- **„Odborné kompetence - znamenají dosáhnout schopnost:**
 - rozpoznat a hodnotit specifické situace jako celek, ale i v jeho částech,
 - vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastních i druhých,
 - rozpoznat změny situace, jakož i předvídat střednědobý a dlouhodobý vývoj,
 - stanovit priority, přijmout rozhodnutí a být iniciativní,
 - používat široký repertoár metod a technik,
 - pracovní úkony provádět se zručností a jistotou,
 - vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně a podle potřeby diferencovaně,
 - vyhodnotit následky jednání a poučit se z nich,
 - být přístupný změnám a novinkám,
 - motivovat se k učení, poukázat na dosažené změny chování a postoje a podporovat je.

- **Osobnostní kompetence - znamenají dosáhnout schopnost:**
 - vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,
 - akceptovat hranice a přijmout, respektive nabídnout vhodnou pomoc,

- stanovit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy,
 - vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich,
 - rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci
 - být přístupný změnám a novinkám.
- **Sociální kompetence - znamenají dosáhnout schopnost:**
 - vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastních i druhých,
 - vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně a diferencovaně,
 - motivovat se k učení, poukázat na změny chování a postoje a správně je podporovat,
 - pozitivních postojů, vážení si hodnot a ochoty spolupracovat s ostatními lidmi,
 - střídáním účasti, angažovanosti a zákazu vstupovat do mezilidských vztahů, zachovávat je a ukončovat,
 - zaobírat se konflikty a řešit je.“

Kompetence k učení, k řešení problémů, sociální a personální kompetence, občanská a komunikační kompetence (Veteška, Tureckiová, 2008) se považují za primárně nabyté kompetence v období raného mládí.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 34) dělí kompetence podle typu práce do tří kategorií:

- **„Manažerské kompetence** se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady:
 - řešení konfliktů,
 - koučování zaměstnanců a delegování,
 - hodnocení zaměstnanců,

- výběr zaměstnanců,
 - strategické plánování a další.
- **Interpersonální kompetence** jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kdy přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílu skupin. Některé příklady:
 - aktivní naslouchání/empatie,
 - vyjednávání,
 - prezentační dovednosti,
 - spolupráce,
 - budování vztahů a další.
 - **Technické kompetence** jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například:
 - účetnictví/finance,
 - sběr dat, analýza a sumarizace,
 - řešení problémů a rozhodování,
 - programování,
 - sestavování rozpočtu a další.“

Kompetence, které se vztahují na pracovní místo, popisuje Armstrong (2002) jako kompetence generické a specifické, prahové a výkonové a dále pak na rozlišovací.

- **Generické a specifické kompetence** - tyto „schopnosti“ mohou být univerzální a mají je všichni lidé v určitém povolání (např. řízení) nezávisle na organizaci, ve které vykonávají práci. Mohou být také druhové (podobná pracovní povaha), např. v návaznosti na

kategorie pracovníků jako jsou manažeři, vědci, odborní pracovníci atp.

- **Prahové a výkonové kompetence** - prahové kompetence jsou takové schopnosti, které jsou nezákladnější pro výkon určité práce bez rozlišení vysoce a málo výkonných mezi pracovníky. U výkonové schopnosti se rozlišují vysoce a málo výkonní pracovníci.
- **Rozlišovací kompetence** - tyto kompetence rozlišují charakteristiky chování mezi vysoce výkonnými pracovníky. Předmětem řešení jsou příčiny charakteristicky méně výkonného pracovníka.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 35) rozdělují kompetence podle maximalizace výkonu jednotlivce, týmu a organizace na:

- **„klíčové** - pro všechny zaměstnance,
- **týmové** - pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
- **funkční** - finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.,
- **vůdcovské a manažerské.**“

2. MANAŽER

Další kapitola je věnována nositeli pracovní funkce, který v organizacích plní zásadní role. Jedná se o osobu, která v chodu organizace zajišťuje plnění úkolů, jejich formulování a ukládání. Náplň práce manažera však nemůžeme spatřovat pouze jen jako prosté zadávání úkolů. Následující kapitola zaostří na podrobnější detail výkonu takové funkce.

2.1 Pojem manažer

Výraz „manažer“ se zpočátku používal v anglosaských zemích a označoval osobu, která vedla službu, organizaci (ve významu podnikání či společenských akcí), veřejnou správu a neziskové organizace. V podnikatelské sféře je to osoba, která vystupuje jménem a zájmy vlastníka/ů organizace. V malých a středních firmách je současně manažer i vlastníkem organizace. Historický trend však směřuje k oddělování těchto rolí. (Folwarczná, 2010)

Častorál (2009, s. 75) manažery dělí do tří kategorií dle základní úrovně naplňování manažerských funkcí:

- **„Vrcholoví manažeři** - někdy nazývaní top manažeři. Vytvářejí koncepce a strategie organizace. Plní rozhodnutí vlastníků a přebírají za ně odpovědnost za kvalitu vrcholového řízení a potažmo řízení celé organizace.
- **Střední manažeři** - tvoří nejpočetnější skupinu. V podnicích se pohybují na úrovni manažerů personálních, finančních, marketingových, odbytových, nákupních apod. Zpravidla stojí v čele útvaru, které tyto činnosti zabezpečují. Důležitost této skupiny spočívá v tom, že je určitým mezičlánkem mezi vrcholovými manažery a liniiovými manažery, tedy převodním článkem od strategických cílů k jejich realizaci. Manažeři

zpracovávají informace do syntetické podoby pro vrcholové vedení a z druhé strany rozpracovávají strategické cíle do konkrétních úkolů.

- **Linioví manažeři** - manažeři základní (nejnižší) úrovně. Patří mezi ně např. mistři, vedoucí týmu, vedoucí skupin.“

Toto členění (viz. Obr. 4) však nemůže být považováno za absolutní. Ve velkých organizacích může být škála naplňování manažerských funkcí širší. V malých organizacích však může vlastník naplňovat tyto funkce s menší skupinou spolupracovníků. (Častorál, 2009)

Obr. 4: Úrovně managementu v podniku



Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 80. ISBN 978-80-86723-76-1.

2.1.1 Struktura manažerských funkcí

Manažerské funkce představují koncept náplně pracovní činnosti manažera. Pro vysokou efektivitu aplikování manažerských funkcí v praxi je důležité, aby nebyly žádné funkce vykonávány na úkor dalších, mít objektivní

přístup k výběru priorit a jejich vykonávání. Na veškeré manažerské funkce se musí přenášet stejná pozornost bez rozdílů. (Častorál, 2009)

Častorál (2009, s. 74) dále uvádí rozdělení manažerských funkcí podle:

- „druhů
- fází

Podle druhů dělíme manažerské funkce na:

- plánování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- kontrolu.

Podle fází dělíme manažerské funkce na:

- analýzu,
- rozhodování,
- implementaci.“

Obr. 5: Druhy a fáze manažerských funkcí

Druhy	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Fáze				
Analýza				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 80. ISBN 978-80-86723-76-1.

Druhy a fáze tvoří maticovou strukturu, která je vyobrazena na předchozí straně na obrázku č. 5. Fáze s druhy manažerských funkcí jsou zachyceny jako vzájemně provázané a tím nabízí systémový pohled na manažerské funkce. (Častorál, 2009)

2.1.2 Manažerské styly vedení/řízení

V průběhu realizace druhů a fází manažerských funkcí se uplatňují tzv. manažerské styly řízení. Jsou proměnlivé a závislé na nastalé situaci, která vyžaduje objektivní přístup k řešení úkolů. Tyto styly se tedy mohou v jednotlivých momentech vzájemně propojovat, či se naprosto lišit v závislosti na podmínkách. Armstrong (2007, s. 261) v závislosti na stylu vedení rozlišuje tyto typy manažerů:

- **„Charizmatičtí / necharizmatičtí.** Charizmatičtí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou „auru“. Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientovaní na úspěch, podstupují vykalkulovaná rizika a jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí lídři spoléhají hlavně na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou pokojnou sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.
- **Autokratičtí / demokratičtí.** Autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování.
- **Umožňovatelé / kontroloři.** Umožňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

- **Transakční / transformační.** Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.“

Podle efektivity stylů se vymezují dvě skupiny stylů:

Efektivní styly:

- **„Byrokratický** - malý zájem o úkoly i o vztahy. Manažer, který přijímá tento styl, se zajímá většinou jen o pravidla a procedury kontroly a bývá velmi svědomitý.
- **Laskavě autokratický** - velký zájem o úkoly, ale malý zájem o vztahy. Manažeři, kteří přijímají tento styl, vědí, co chtějí a jak toho dosáhnout bez toho, že by působili odpor.
- **Rozvíjející** - velký zájem o vztahy, ale malý zájem o úkoly. Manažeři přijímající tento styl mají zakořeněnou důvěru v lidi a starají se o jejich individuální rozvoj.
- **Výkonný** - velký zájem o úkoly i vztahy. Manažeři s tímto stylem jsou dobří motivátoři, určují vysoké standardy, jednají s lidmi individuálně a dávají přednost týmovému managementu.“ (DĚDINA,CEJTHAMR, 2005, s. 81)

Méně efektivní styly:

- **„Dezertér** - malý zájem o úkoly i vztahy v situacích, kde je takové chování nevhodné. Manažerovi chybí angažovanost a jeho přístup je pasivní či negativní.
- **Autokrat** - velký zájem o úkoly a malý zájem o vztahy v situacích, kde toto chování není vhodné. Takovému manažerovi chybí důvěra v ostatní, je nepříjemný a zajímá se pouze o právě dokončované úkoly.

- **Misionář** - velký zájem o vztahy, ale malý zájem o plnění úkolu tam, kde je takové chování nevhodné. Takový manažer se stará pouze o udržování harmonie.
- **Tvůrce kompromisů** - velký zájem o úkoly i vztahy v situaci nevyžadující zájem ani o jedno nebo pouze o jedno. Manažer špatně přijímá rozhodnutí, nechá se velmi snadno ovlivnit tlakem situace a vyhýbá se aktuálním tlakům a problémům tím, že maximalizuje dlouhodobý výstup.“ (tamtéž, s. 81)

Někteří manažeři se drží jednoho stylu vedení/řízení, který je u nich dominantou. Mnoho z nich má tendenci užívat stylu, který je pro ně pohodlnější a často se jeho aplikace k dané situaci nehodí. Proto je důležité, aby manažer měl objektivní náhled na řešení úkolů i na vztahy např. v pracovním týmu apod. (Heller, 2004)

Manažerské styly chápeme i jako prostředek zlepšování efektivity organizace. V důsledku větší náročnosti potřeb a očekávání lidí v práci musíme modelovat styl vedení v závislosti na situaci a směřovat naši pozornost na vliv faktorů jako:

- „zvyšující se soutěživost v obchodě a uznání nutnosti efektivního užití lidských zdrojů,
- změny v hodnotovém systému společnosti,
- širší standardy vzdělání a výcviku,
- pokroky ve vědeckém a technickém poznání,
- změny v povaze pracovních organizací,
- vliv odborových organizací,
- tlak na větší sociální odpovědnost vůči zaměstnancům, například prostřednictvím schémat účasti na rozhodování a kvalitě pracovního života,
- vládní legislativa, například v oblastech ochrany zaměstnanců a vliv Evropské unie.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 109)

3. KLÍČOVÉ MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Doposud jsme se zabývali problematikou manažerských kompetencí a nástínem významu klíčových kompetencí v obecné rovině. Terminologická konjunkce „klíčové manažerské kompetence“ shromažďuje takový soubor kompetencí, které jsou potřebné pro výkon funkce každého manažera a jsou kritickým bodem pro dosahování žádoucích výsledků v oblasti řízení lidských zdrojů na všech úrovních.

Tato kapitola se proto zaměří na manažerské kompetence determinující tento výkon.

3.1 Druhy klíčových manažerských kompetencí

Prokopenko, Kubr (1996, s. 26-27) uvádějí souhrnný popis klíčových kompetencí manažera jako:

- **„Analyticko - koncepční schopnosti:**

Na nižších stupních řízení se jedná o soubor manažerských postupů (technologií). Tyto postupy tvoří "základní slovník" managementu. Je obtížné být dobrým manažerem, aniž bychom ovládali základní nástroje obchodování. Patří mezi ně například účetnictví, finanční analýzy, analýzy údajů a všeobecné schopnosti.

Na vyšším stupni řízení se jedná o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností. Patří mezi ně marketing, finance, výroba, řízení technologií, kontrolní systém a řízení lidských zdrojů.

Na dalším stupni řízení je třeba chápat vnitřní vazby mezi jednotlivými činnostmi. Ty mohou nabývat dvou podob. Na jedné straně musí být manažeři schopni uvádět do vzájemného vztahu kteroukoliv činnost s celkovými

strategickými prioritami podnikání. Na druhé straně musí být schopni integrovat kteroukoliv činnost s činnostmi ostatními. Soulad mezi marketingem, výrobou, výzkumem a vývojem a financemi je zvláště důležitý jak pro řízení běžných operací, tak pro včasné zavedení nových výrobků a služeb na trh.

Na ještě vyšším stupni řízení jsou nutné analytické a koncepční přístupy k tvorbě celkových strategických směrů podnikání. Vyžaduje se pochopení složitých ekonomických, odvětvových a konkurenčních sil, které působí na budoucnost podniku.

- **Manažerské procesní dovednosti:**

Zatímco analytické a koncepční schopnosti umožňují manažerovi určovat co dělat, manažerské procesní dovednosti se převážně týkají toho jak to dělat. Mezi nejdůležitější dovednosti patří obecně lidské dovednosti, umění jednat, umění komunikovat (včetně umění naslouchat a umění ústního a písemného projevu), umění hodnotit, umění zorganizovat si svůj čas a umění stanovit si priority. Z širšího hlediska si manažeři musí vypěstovat schopnost chápat "vnitřní politiku firmy" a efektivně se pohybovat v jejím prostředí.“

Žádoucí osobnostní rysy a vlastnosti manažera

„Existuje určitě mnoho různých osobních vlastností, které odlišují dobré manažery od špatných. Řada autorů rozlišuje mezi "vedením lidí" a "řízením", aby zdůraznila charakteristiky těch, kteří nesou konečnou zodpovědnost za úspěch a neúspěch podnikání. V literatuře se často žádá, aby manažeři měli následující vlastnosti:

- **Pracovitost** - vnitřní energii, která pohání manažera vpřed.
- **Důslednost** - schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize.
- **Cílevědomost** - schopnost soustředit se na výsledky.

- **Tvořivost** - schopnost myslet "laterálně" a systematicky.
- **Kulturní přizpůsobivost a porozumění** - schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí.
- **Schopnost práce v týmech** - schopnost spolupracovat s ostatními a využívat jejich možností.
- **Sebejistotu a znalost sebe sama** - schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatku.
- **Osobní kouzlo (charisma)** - schopnost inspirovat druhé.
- **Vlastní systém hodnot** - dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích.“ (tamtéž, s. 27)

3.2 Osvojování klíčových kompetencí

Veškeré dosud zmíněné klíčové kompetence jsou podřízené nejklíčovější kompetenci manažera vůbec - schopnosti učit se, která je podmíněna dostatečnou motivací k osvojování si nových kompetencí. Armstrong (2002, s. 528) říká, že „rozdíly ve schopnostech se učit vznikají proto, že někteří manažeři jsou od přírody schopnější nebo motivovanější než jiní, zatímco jiní měli prospěch z vedení a pomoci efektivního šéfa, který si plně uvědomoval svou odpovědnost za rozvoj manažerů.“

„Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.“ (HRONÍK, 2007, s. 30)

Učení, rozvoj a vzdělávání jsou širokou společností chápány jako synonyma. Hroník (2007, s. 30) však tyto pojmy zásadně odlišuje:

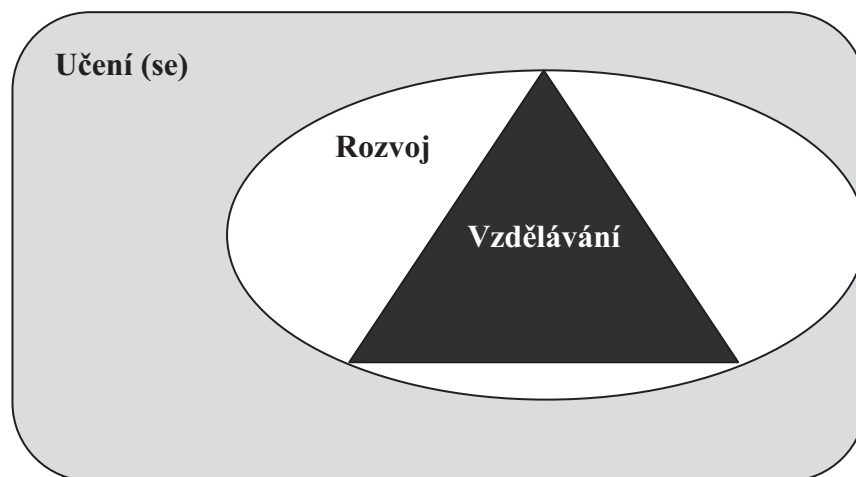
- **„Učení (se)** - proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně - aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a

vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávací, organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.

- **Rozvoj** - dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.
- **Vzdělávání** - jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) - mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“

Obrázek č. 6 graficky znázorňuje diverzitu učení, rozvoje a vzdělávání.

Obr. 6: Disparita učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: FRANTIŠEK, Hroník. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

3.2.1 Učení se

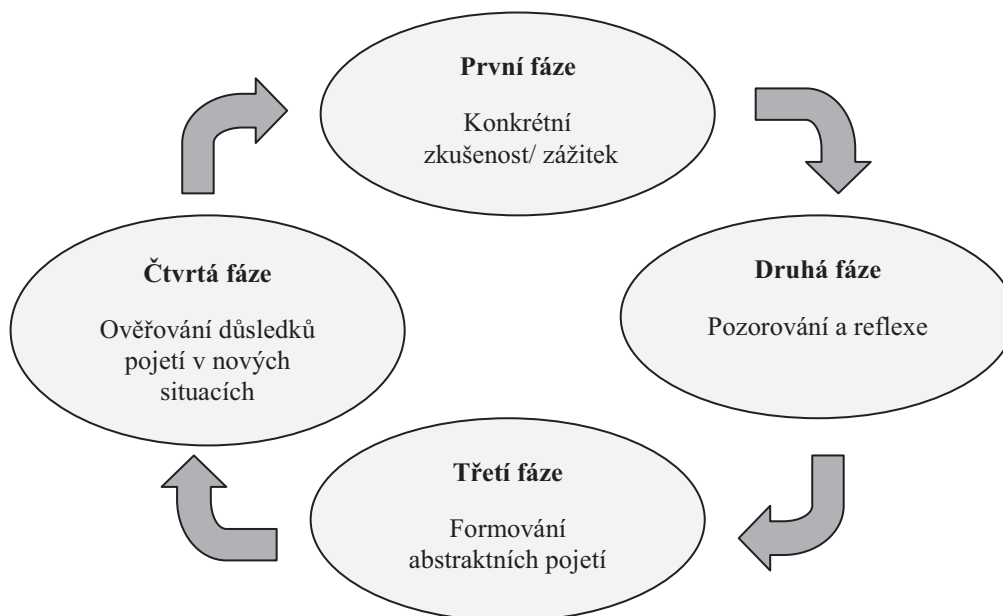
Podle Belze, Siegrista (2001, s. 65) rozlišujeme tři typy učení:

- „přirozené učení
- nepřirozené učení
- učení přizpůsobené činnosti mozku“

Přirozené učení (chování podmíněné zkušeností) je takové, které probíhá neuvědoměle. Tento typ učení se považuje za velmi efektivní. Probíhá jako učení se z chyb nebo z velkého zájmu. (Belz, Siegrist, 2001)

Folwarczná (2010) uvádí, že takový druh učení si žádá **vlastní angažovanost** (opírá se o osobní iniciativu) a je efektivnější, když si jedinec nese za své činy vlastní odpovědnost a také když si člověk uvědomí důležitost poznatků, které může získat. Hodnocení výsledku takového učení záleží na jedinci samotném. Pro získání představy o průběhu takového učení nám poslouží obr. č. 7.

Obr. 7: Cyklus učení podmíněný zkušeností



Zdroj: FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 55. ISBN 978-80-247-3067-7.

Nepřirozené učení podle Belze, Siegrista (2001, s. 65) je takové, které „se uskutečňuje nedobrovolně, pod nátlakem, je zaměřeno převážně rozumově a vyžaduje značné úsilí. Umrtnuje pozornost a radost z nových poznatků, zpomaluje schopnost učit se, je překážkou kreativity a kooperace, potlačuje kladení inteligentních otázek, vyvolává nechuť a odpor a rychle se při něm zapomíná, neboť využívá pouze kognitivní oblast mozku.

Učení přizpůsobení činnosti mozku naproti tomu spojuje abstraktní vědomosti s názornými obrazy a zaměřuje se tak na obě poloviny mozku. Přednostmi tohoto učení jsou silné podněty, rychlé vnímání plné zájmu, spontánní aha-efekty a prožitky úspěchu a rovněž snadno vybavitelné uložení v paměti.“

Folwarczná (2010, s. 60) integruje koncept teorie učení manažerů následně:

- „Manažeři se chtějí učit věci, které reflektují jejich potřeby, a to buď okamžité, či potřeby vztahující se k blízké budoucnosti.
- Mezi nejefektivnější procesy učení patří ty, které se soustředí na obsah práce manažera a podporují ho při plnění jeho cílů a cílů organizace.
- Ideální cyklus učení je ten, v němž manažeři sami vyvozují závěry na základě praktické zkušenosti.
- Manažeři se mezi sebou liší počátečním zájmem o učení, vůlí učit se a procesem myšlení, jenž odpovídá jednotlivým stádiím cyklu učení.
- Výsledek učení bude ovlivněn jednak osobností a motivací samotného manažera, a jednak povahou prostředí, v němž se manažer pohybuje. Prostor musí podporovat manažera v uplatnění nových poznatků v praxi.
- Manažeři preferují různé styly učení, a proto je třeba k jejich učení přistupovat individuálně.“

3.2.2 Rozvoj

„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ (ARMSTRONG, 2002, s. 523)

Existuje značné množství přístupů k rozvoji manažerů a jejich kompetencí. „Pro rozvoj kompetencí platí z hlediska didaktiky a pedagogické psychologie dospělých stejné principy jako pro jakoukoliv jinou oblast rozvoje. Vždy je třeba důkladně analyzovat rozvojovou potřebu a rozhodnout se, jaká intervence by byla nejúčinnější.“ (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, s. 116)

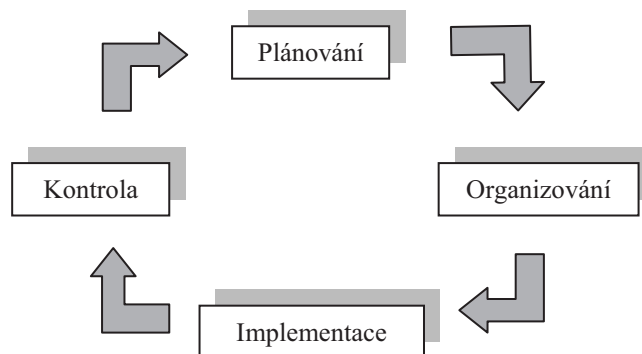
Rozvojové programy Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) dělí na:

- tréninky rozvoje dovedností,
- programy s intenzivní zpětnou vazbou: 360° hodnocení
- rozvojové vztahy

Tréninky rozvoje dovedností

Tento rozvojový program patří k nejrozšířenějším. Klade důraz na rozvíjení manažerských dovedností potřebné pro výkon práce manažera na jakékoliv úrovni. Předmětem rozvoje jsou dovednosti a kompetence vycházející z tzv. manažerského cyklu (Obr. č. 8). (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Obr. 8: Základní manažerský cyklus



Zdroj: KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 116. ISBN 80-247-0698-9.

Tyto programy se většinou realizují v malých skupinách (8-15 lidí). V průběhu takového tréninku se střídá více aktivit:

- „individuální a skupinová cvičení,
- simulace z prostředí firmy,
- případové studie,
- hraní rolí,
- testy a dotazníky,
- prezentace,
- individuální akční plány s kontrolními body.“ (tamtéž, s. 117)

Programy s intenzivní zpětnou vazbou: 360° hodnocení

„360° zpětná vazba od lidí, s nimiž přichází pracovník do přímého pracovního kontaktu (kolegové, přímý nadřízený, podřízený a klienti) významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu pracovníka na sebe samého. Důležitým momentem a stimulem při rozvoji kompetencí je uvědomění si rozdílu mezi potřebnou (očekávanou) a aktuální úrovní kompetencí. V programech zaměřených na rozvoj kompetencí je 360°

hodnocení zaměřeno důsledně na posouzení pracovníka v těch projevech, které přímo souvisí s úspěšností působení v dané pozici. Posouzení úrovně kompetencí přes optiku jiných spolupracovníků, kteří mají možnost vidět mé chování v rozmanitých situacích, nabízí příležitost pro zlepšení. „Jsem hodnocen na všech úrovních podobně?“ „Vidí mě nějaká skupina úplně jinak, než jak se vidím já?“ „V kterých kompetencích je největší rozdíl mezi mým pohledem a tím, jak mě vidí jiní?“ „Chovám se při kontaktu s různými skupinami lidí rozdílně?“ Možnost diskutovat o vzájemném hodnocení je prvním důležitým krokem při rozvoji kompetencí.“ (tamtéž, s. 117)

Rozvojové vztahy

„Vytvoření vztahu mezi dvěma nebo více manažery s cílem jejich rozvoje je velmi efektivní cesta, která poskytuje mnoho výhod. Ať už vztah bude mít podobu koučingu, mentoringu, tutorství, nebo partnerství v učení, přednosti tohoto postupu v porovnání s formalizovanými tréninky spočívají zejména v následujících bodech:

- **Operativnost.** Dva nebo tři manažeři si daleko snáze najdou termín pro společné setkání, které obvykle netrvá déle než jednu až dvě hodiny. Když je například kouč nebo mentor přímo zaměstnancem firmy, operativnost je ještě větší, než když jsou tyto role zajišťovány externí firmou.
- **Přenesení odpovědnosti na rozvíjeného pracovníka.** Koučovaný pracovník nebo partner při učení se stává designérem rozvojových aktivit. Rozhoduje o cílech, obsahu i frekvenci setkání. Jak a které kompetence je třeba rozvíjet, umí nejlépe přehodnotit po absolvování hodnotících a rozvojových aktivit sám účastník rozvoje. Ví, co od něho firma očekává a čeho chce sám dosáhnout.
- **Rychlost implementace změn.** Intenzivní kontakt dvou lidí vytváří prostředí, ve kterém se kombinuje příznivá atmosféra s vytvářením

přiměřeného tlaku. V náročných obdobích zkoušení nových forem chování je důležité, aby koučovaný cítil podporu a měl možnost podělit se o svoje zkušenosti. Na druhé straně vědomí, že bude někomu referovat o tom, co se mu podařilo, nutí koučovaného navržené kroky i realizovat.

- **Nastartování principů učící se organizace.** Sdílení nejlepších praktik ve firmě mezi začínajícími pracovníky a zkušenými zaměstnanci, mezi kolegy z různých oddělení a z různých úrovní řízení urychluje rozvoj celé firmy. Díky tomu se neopakují stejné chyby a nejlepší praktiky, ke kterým při svém rozvoji dospěli jednotliví pracovníci, se uplatňují rychle v celé firmě.“ (tamtéž, s. 117-118)

Rozvoj lidských zdrojů z globálního hlediska podporuje růst významu personální práce a personálního managementu a nese s sebou také i posílení odpovědnosti za účelnou aplikaci metod rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o určující prvek využitelnosti a efektivity lidských zdrojů v rámci organizace. (Veteška, 2010)

Veteška (2010, s. 149) uvádí, v souvislosti s rozvojem pracovníků v organizaci, role, které plní všichni „projektanti“ (potažmo i manažeři) rozvojových programů zaměstnanců:

- **„Strategický poradce** – v této roli se soustřeďují na vytváření fungujících vztahů s lidmi uvnitř i vně organizace v procesech významných strategických rozhodování.
- **Tvůrce personálních systémů** – tato role předpokládá vytváření a přípravu implementace personálních systémů tak, aby byly logicky propojené a docházelo k jejich vzájemnému posilování a maximalizaci jejich efektu pro výkonnost organizace, pro její rozvoj a konkurenceschopnost (využívání integrovaného řízení lidských zdrojů, respektive řízení lidských zdrojů podle kompetencí).

- **Konzultant organizační změny** – tato role předpokládá usnadňování (facilitaci) rozvoje a strategií transformačních změn organizace.
- **Konzultant organizačního designu** – tato role předpokládá identifikování požadavků práce (klíčových indikátorů výkonu), které vedou k naplnění podnikatelské strategie. To rovněž znamená takovou organizaci práce (harmonizaci procesů), která umožňuje efektivní, tj. hospodárné i smysluplné využívání všech typů zdrojů.
- **Specialista (metodik) vytváření vzdělávacích projektů i programů učení** – v této roli naplňuje požadavky cyklu podnikového vzdělávání (identifikace vzdělávacích potřeb, vytváření plánů, koordinování realizace, vyhodnocení efektivity i průběžný monitoring) a podílí se na vytvoření struktury programu učení (individuální plány rozvoje v cyklu řízení kariéry i ad hoc zařazované neformální učení a podpora učení informálního) při uplatnění efektivní kombinace všech možností (metod a forem) rozvoje lidských zdrojů organizace (smíšené učení, blended learning).
- **Instruktor/lektor/facilitátor** – role s rostoucími požadavky na kompetence odborníka v rozvoji lidských zdrojů. Předpokládá efektivní předávání informací, sdílení zkušeností a znalostí (strukturovaných i „skrytých“ v hlavách jejich nositelů) a především vedení a usnadňování (moderování a facilitaci) diskusí a dalších skupinových procesů tak, aby byl podpořen jejich vzdělávací efekt a efekt vzájemného učení.
- **Konzultant individuálního a profesního (kariérového) rozvoje** – zvládnutí této role předpokládá pomoci lidem v rozvoji jejich kompetencí, hodnot a cílů tak, aby mohli lépe identifikovat, plánovat a provádět aktivity vedoucí k rozvoji jejich potenciálu.
- **Konzultant výkonnosti** – tato role předpokládá nedirektivním způsobem dovést skupiny nebo jednotlivce k tomu, aby rozvinuli a využívali svůj potenciál také ve prospěch organizace (přidaná hodnota práce a lidí). Konkrétně předpokládá zvládnutí rolí kouče a konzultanta, ve které uplatňuje odborník v rozvoji lidských zdrojů také své

analytické a systematické kompetence, respektive kompetence v oblasti logických operací.

Výzkumník – tato role předpokládá znalosti a dovednosti potřebné pro provádění empirických průzkumů a výzkumů a pro efektivní interpretaci jejich výsledků, které pak organizace a její členové mohou využít při vlastním rozvoji změně.“

3.2.3 Vzdělávání

Palán (2002, s. 122) říká, že „konkrétní charakteristika vzdělávacích cílů dané kurikuly v odborném vzdělávání a dalším profesním vzdělávání se odvíjí od jejich hlavního cíle, kterým je:

- dosáhnout zaměstnatelnosti a schopnosti udržet si zaměstnání,
- dosáhnout souladu mezi kvalifikací a kvalifikovaností práce,
- cílevědomě utvářet osobnost dospělých tak, aby jim bylo umožněné aktivně se realizovat ve svém pracovním zařazení.“

Veteška, Tureckiová (2008, s. 78) zmiňují čtyři cykly vzdělávání:

- „primární,
- sekundární,
- terciární,
- další vzdělávání (profesní, občanské a zájmové).“

Primárním vzděláváním jsou myšleny vzdělávací programy pro základní vzdělávání, **sekundární vzdělávání** implikuje rámcový program pro gymnaziální vzdělávání a pro střední odborné vzdělávání.

Terciární vzdělávání je koncepcí národní soustavy kvalifikací terciárního vzdělávání (stupeň bakalářský, magisterský a doktorský). (Veteška, Tureckiová, 2008)

Další vzdělávání vykládá Palán (2002, s. 22) jako takové vzdělání, které je „poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání. Rovněž je součástí profesního vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života po skončení odborného vzdělávání a odborné přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností, vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jedince) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.“

3.3 Identifikace klíčových kompetencí

Zjišťování klíčových kompetencí je důležité pro generalizaci kompetencí zaměstnance na určitém pracovním místě. Podstatou je přehled o schopnostech (a jiných kompetencích) pracovníka na takovém pracovním místě, které tvoří nepostradatelnou složku konkurenceschopnosti společnosti, splňuje předpoklady pro dosažení vytyčených cílů a vizí.

Dalším důležitým posláním identifikace kompetencí je tvorba tzv. kompetenčních modelů, kterým je věnovaná samostatná kapitola.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) spatřují podstatu identifikace klíčových kompetencí v odhalení:

- specifických kompetencí, které jsou charakteristicky ušité na míru organizaci nebo na pracovní pozici,
- kompetencí, které jsou předpokladem nadstandardního výkonu.

K identifikaci klíčových kompetencí je zapotřebí užívat některého z těchto přístupů nebo jejich kombinaci (Belz, Siegrist, 2001):

- kognitivní přístup
- přístup založený na analýze činností
- přístup zaměřený na společnost

Kognitivní přístup

Výkon pracovní činnosti s sebou nese povinnost mít schopnost myslet a řešit problémy (tj. kognitivní složka osobnosti). V tomto přístupu je ústřední otázkou, jak myšlenkově zdatný musí člověk být, aby byl považován za produktivně činného. (Belz, Siegrist, 2001)

„Kognice zde tedy označuje schopnost pojmenovat jednotlivé fenomény a události, uspořádat je podle určitých hledisek, rozeznat jejich vzájemné souvislosti, postihnout zákonitosti jejich výskytu, tzn. dělat prognózy, dávat pozor na chyby ve vlastním poznávacím procesu a umět je uplatněním reflexivního postoje odstranit. Vyjádřeno v pojmech, spočívá podle toho lidské jednání v pochopení – úsudku – závěru – schopnosti řešit problémy – schopnosti kritizovat – reflexivitě.“ (BELZ, SIEGRIST, s. 27-28)

Přístup založený na analýze činností

Analýza činností v tomto pojetí znamená rozbor situací a podmínek v zaměstnání (na pracovním místě), dedukce základních schopností, které jsou potřebné pro výkon zdárných pracovních postupů. Tento přístup se snaží o zachycení souvislosti profesního jednání na daném pracovním místě. Z tohoto jednání pak vyvozuje dílčí kompetence. (Belz, Siegrist, 2001)

Přístup zaměřený na společnost

Tento přístup se zaměřuje na „tvůrčí kompetence“, neboť jsou chápány jako kritický bod konkurenceschopnosti, rozvoje organizace a rozvoje demokratické společnosti.

Belz, Siegrist (2001, s. 31) dělí společenské klíčové kompetence na:

- **„Formální kompetenci:**
 - Myšlení v souvislostech
- **Materiální kompetence:**
 - Technická kompetence
 - Ekologická kompetence
 - Kompetence v poznávání smysluplnosti“

4. KOMPETENČNÍ MODEL

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“ (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, s. 60)

Kompetenční modely tvoří v rámci managementu pomyslný most mezi obchodní a personální strategií firmy. Je nutné si uvědomit, že hlavními uživateli kompetenčních modelů nejsou personalisté, ale sami manažeři, neboť oni jsou reprezentanti podnikových záměrů. Kompetenční model sjednocuje vzhled personalistů a manažerů do koncepce kompetencí na pracovní místo. (Hroník, 2007)

Hroník (2007, s. 71) spatřuje charakteristiku funkčnosti kompetenčního modelu v těchto vlastnostech modelu:

- „propojující,
- uživatelsky přátelský,
- jednotný,
- široce využitelný,
- sdílený.“

4.1 Tvorba kompetenčního modelu

Existuje mnoho přístupů k tvorbě kompetenčních modelů pro organizaci. Avšak Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 63) uvádí tyto tři základní přístupy pro tvorbu kompetenčního modelu:

- „preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.“

Preskriptivní přístup spočívá v implementaci takového kompetenčního modelu, který není nově projektovaný, ale jedná se o model již existující. Není v tomto případě šitý na míru společnosti, tudíž znamená finanční a časovou úsporu, protože odpadá realizace průzkumu specifických kompetencí.

Kombinovaný přístup si zakládá na modelaci existujícího kompetenčního modelu s ohledem na firemní prostředí, organizační strategii a obecné lokální podmínky podniku.

Přístup šitý na míru je charakteristický definováním kompetencí, které jsou předpokladem nadstandardního chování manažera, které vede k žádoucím výsledkům. Jedná se o naprosto originální kompetenční model, který je v souladu s konkrétním pracovním místem. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Postup při sestavování kompetenčního modelu

K sestavení validního kompetenčního modelu je zapotřebí si ujasnit postupy a zabývat se především:

- **Vyjasněním cíle projektu:** sladění záměru firmy, účelu pracovního místa s náplní kompetenčního modelu.

- **Rozsahem projektu a cílovou skupinou:** zaměření na zvýšení efektivity např. některého z firemních útvarů.
- **Výběrem přístupu**
- **Sestavením projektového týmu**
- **Identifikací různých úrovní výkonu v dané pozici:** definování kritických faktorů úspěšnosti manažera.
- **Sběrem dat a analýzou:** vytvoření dočasné verze kompetenčního modelu v závislosti na dostupných datech.
- **Validizací kompetenčního modelu:** praktické ověření funkčnosti modelu. Ověření modelu 360° zpětnou vazbou vyčleňuje manažery s podprůměrným, průměrným a nadprůměrným výkonem.
- **Přípravou modelu k užívání:** implementace kompetenčního modelu do řízení lidských zdrojů. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

4.2 Využití kompetenčního modelu

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) narážejí na eventuelní východiska pro využívání kompetenčních modelů v následujících situacích:

- Použití kompetenčního modelu při přijímání zaměstnanců, kteří mají dovednosti, které nepotřebují pouze nyní, ale také v budoucnosti.
- Využívání kompetenčních modelů při tvorbě rozvojových programů pro zaměstnance a měření efektivity jejich výkonů.
- Kompetenční modely jsou transparentní směrnici k hodnocení efektivity výkonu práce, analýze souladu mezi podnikovým plánem a skutečným výkonem a pro dosahování úspěchu či nadprůměrných výsledků lidské práce.

Veteška, Tureckiová (2008, s. 88-89) ve vztahu ke strategickým personálním procesům s ohledem na využití kompetenčních modelů zařazuje především tyto procesy:

- „získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání, rozvoje (a učení) pracovníků,
- hodnocení pracovníků (v širokém pojetí, které zahrnuje jak hodnocení pracovního výkonu, tj. výsledků práce a pracovního chování, tak zároveň s tím obsahuje složku rozvojovou, tj. jakým směrem a způsobem bude v budoucím definovaném období rozvíjen potenciál pracovníka pro to, aby jeho výkon odpovídal dohodnutým cílům),
- odměňování pracovníků (podle jejich prokázaných kompetencí, tj. přínosu pro organizaci, a to ve všech složkách a podobách systému odměňování).“

Bartoňková (2010, s. 94-95) říká: „Kompetence přinášejí variabilitu. V popisu práce mají dva obchodní manažeři z jedné firmy totéž. Každý z nich ovšem dělá to, co má dělat, poněkud jinak. Pokud mají oba přibližně stejné výsledky, nelze říci, který způsob je lepší. Každému z nich lze ovšem navrhnout jiný rozvojový program, který je zaměřený tak, aby se jejich výkon ještě zvýšil. Může ale také nastat situace, kdy jeden z nich má poněkud horší výsledky, ale kompetence má na vyšší úrovni. I takový výsledek má svůj odraz v akčním či rozvojovém plánu. Tím se dostáváme k podstatě kompetencí a kompetenčního modelu – obojí reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Cíle průzkumu

Praktická část této práce se zaměří na vypracování specifického kompetenčního modelu konkrétní pracovní pozice ve firmě. Bude využívat analýzy literatury a zdrojů z podnikové databáze dokumentů, které bude společnost ochotna šířit pro účely této práce.

Cílem praktické části je tedy prokázat znalost metodiky v této oblasti a využitelnost projektovaného modelu pro praxi. Společnosti poskytne náhled na výhody kompetenčního přístupu v řízení lidských zdrojů, neboť společnost tento přístup k řízení neaplikuje. Vypracovaný kompetenční model bude předložen jednatelem společnosti, který se vyjádří k takovému přístupu.

Autor se zaměří na nároky výkonu funkčního místa na vedoucí pozici ve firmě a vyvodí takové závěry z aktuálního nastavení politiky, které mohou vedení společnosti napomoci k hodnocení vlastní situace. Dává si také za úkol ujistit společnost o důležitosti individuálního přístupu k manažerům jako pracovníkům, jejichž kvalita práce určuje profitabilitu společnosti. Tato doporučující složka práce k zavedení tvorby kompetenčních modelů a kompetenčního řízení v dané organizaci je chápána jako pomůcka k pochopení takového přístupu, který v důsledku tvoří nástroj při zefektivňování procesů personálních činností.

Zpětná vazba vedení přinese hodnocení této akce.

5.1 Použité metody a techniky průzkumu

Pro průzkum byly vybrány tyto pomocné nástroje:

- Analýza dokumentů
- Kazuistika

Analýzu dokumentů považuje Reichel (2009) za takovou metodu průzkumu, která je chápána jako analýza hmotných lidských výtvorů, které se neprojeví a nemění (deníky, matriky, dopisy, romány), anebo naopak posuzuje tuto metodu jako určitou metodu pozorování v proměnlivých podmínkách. Předně ale definuje dokument jako produkt lidské činnosti, který nebyl vytvořen pro účely průzkumu.

Dokumenty dělí do 2 základních skupin dle objektivitu a spolehlivosti:

- primární (prvky dokumentu jsou zde zaznamenány přímo - protokoly, matriky, bankovní data a další)
- sekundární (vzniklé na základě prvotní dokumentace - přehledy ekonomických výsledků firem, katalogy a další) – může se do nich promítat přístup autora dokumentů, způsob jeho náhledu a hodnocení.

Podle obsahové stránky jsou děleny takto:

- dokumenty úřední (výroční zprávy firem, faktury, zápisy z porad, oficiální statistické a další),
- veřejné dokumenty (knihy, noviny a jiné publikace),
- osobní dokumenty (korespondence, deníky, zápisky a poznámky, nezveřejněné produkty a projekty,

- předmětné dokumenty (tvoří souhrn takových dokumentů, které nasvědčují využívání nějakých předmětů)

Kazuistika (neboli případová studie) je definována Jandourkem (2008, s. 49): „Případová studie je metoda, která spočívá v důkladném a dlouhodobém zkoumání událostí nebo instance. Jde o systematický způsob pozorování, sbírání dat, jejich analýzu a publikování výsledků. Jejich výhodou je, že mohou poskytnout hlubší vhled například do života instituce nebo skupiny lidí. Sloužit může také k vytváření nebo testování hypotéz a může ovlivnit další směr bádání, protože upozorní na nové skutečnosti.

5.2 Harmonogram postupu

Přípravná fáze postupu spočívá ve vymezení cíle průzkumu, výběru metod a výběru cílové pozice, na kterou se průzkum zaměří.

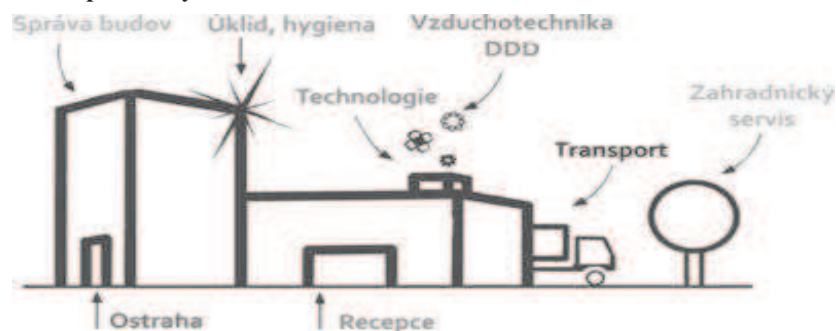
Realizační fáze bude operovat se sesbíranými daty, které jsou potřebné pro uskutečnění dalších metodických kroků, a vyhodnotí relevantnost koncepce dokumentace. Z dat získaných z interních dokumentů bude vypracován kompetenční model pro pracovní pozici za pomoci naformulovaných klíčových kompetencí. V případě, kdy koncept původního popisu funkčního místa nebude vyhovující, nadefinují se nové standardy a z nich se vytvoří kompetenční model, který bude šitý na míru pracovního místa.

Vyhodnocovací fáze této práce potvrdí výhody zavedení kompetenčního modelu do řízení.

5.3 Charakteristika společnosti

„Společnosti ATALIAN CZ s.r.o., ATALIAN Servis CZ s.r.o., PRAHA FACILITIES MANAGEMENT, a.s. působící na území České republiky a společnost ATALIAN SK s.r.o. působící na území Slovenské republiky patří do francouzské skupiny ATALIAN. Tato skupina byla založena ve Francii roku 1944. Na český trh vstoupila společnost ATALIAN v roce 2008 nabytím majoritního podílu ve společnosti JANA s.r.o. Během let 2008-2010 byly realizovány na českém a slovenském trhu akvizice několika společností a další jsou připravovány. Snahou je vytvořit velkou silnou skupinu, která naváže na dosavadní zkušenosti. V současnosti společnosti skupiny ATALIAN zajišťují pro své zákazníky široké portfolio služeb. Společnosti skupiny ATALIAN se zabývají komplexními službami v oblasti správy a údržby budov a majetku, profesionálním a průmyslovým úklidem včetně zahradnických prací, službami DDD¹, nakládáním s nebezpečnými a ostatními odpady, ostrahou majetku a osob a dalšími činnostmi (viz. obrázek č. 9). Společnosti působí například v administrativních, zdravotnických, průmyslových, logistických, obchodních a výrobních objektech. Činnosti jsou prováděny v nejnáročnějších podmínkách za využití nejmodernějších zařízení, softwaru a techniky.“ (KOZÁKOVÁ, s. 3) Hlavní předměty činnosti společnosti demonstruje obrázek č. 9.

Obr. 9: Hlavní předměty činnosti



Zdroj: KOZÁKOVÁ, Marcela. ATALIAN CZ, s. r. o. *Změna názvu společnosti, politika společnosti, cíle a programy integrovaného systému řízení*. Mladá Boleslav, 2011

¹ Dezinfekce, Dezinsekce, Deratizace

„Vedení výše uvedených společností klade důraz na kvalitu, bezpečnost a ochranu životního prostředí, a proto vytvořilo, udržuje a rozvíjí integrovaný systém řízení, který je postaven na čtyřech základních pilířích managementu:

- kvalita
- ochrana životního prostředí
- bezpečnost práce a ochrany zdraví
- bezpečnost informací“ (tamtéž, s. 3)

5.4 Charakteristika souboru

Společnost ATALIAN, s. r. o., jak již bylo zmíněno v úvodní pasáži praktické části této práce, nevyužívá kompetenčního přístupu k řízení lidských zdrojů. Činnost personálního oddělení v této organizaci je omezena pouze na administrativní podporu. Vývojová fáze personální práce zde stagnuje na úrovni personální administrativy. Společnost spatřuje úlohu personálního oddělení v plnění úkolů operativní úrovně, jako jsou vedení primárních procedur a záznamů, evidence a informací o zaměstnancích. Strategickou a taktickou roli v tomto případě plní přímo manažeři. Ve společnosti ATALIAN CZ, s. r. o. tedy chybí pomyslný spoj mezi lidskými zdroji a managementem, což může vést k neadekvátním, či někdy až fatálně chybným, rozhodnutím, které nejsou v souladu s firemní strategií. Centralizace výkonu personální práce obecně přináší do systému společnosti řád a efektní urychlování procesů. Absence tohoto systému přináší takový výstup, který je v důsledku nežádoucí. Je nepochybně způsoben tím, že firma nepřikládala příliš velký důraz na důležitost lidských zdrojů (a především manažerů).

Objektem průzkumu pro sestavení kompetenčního modelu je manažer zakázek technické správy budov (viz. organizační struktura - příloha A). Pro sestavení kompetenčního modelu bude práce vycházet z popisu funkčního místa tohoto pracovníka tak, aby kompetenční model mohl být souborem

kritérií pro vynikající pracovní předpoklady manažera na této pozici v souladu s podnikovou strategií.

Uveďme si nyní charakteristiky tohoto pracovního místa, které jsou čerpány ze samotného popisu činnosti manažera zakázek technické správy budov (viz. příloha B):

- aplikace zákonů, vyhlášek a předpisů v oblasti výkonu činností a kontrola jejich dodržování,
- metodické vedení týmu pracovníků při zabezpečování realizace zakázek a nepravidelných činností,
- řízení hospodaření střediska s cílem zajištění efektivnosti zakázek a jejich rentability,
- jednání se zákazníky a zajišťování jejich potřeb, požadavků, včetně řešení připomínek a nedostatků,
- zpracování podkladů pro mzdy a osobní hodnocení zaměstnanců,
- zpracování sledování pracovníků pracujících v riziku a vedení s tím spojené agendy,
- činnost v obchodních jednáních vedoucí pro získání nových zakázek a rozšíření stávajících zakázek,
- vypracování potřebných nabídek při požadavku zákazníka,
- vypracování plánu hospodaření střediska na další období,
- zajišťování pracovníků a příprava harmonogramu jejich činnosti v nepřetržitém provozu,
- plnění jednorázových úkolů vedoucího střediska,
- zpracování podkladů pro fakturaci zakázek,
- dodržování směrnic a obecně platných předpisů,
- odpovědnost za svěřené základní prostředky, za jejich evidenci a výkaznictví,
- vedení požadované agendy vnitřního styku.

Tento dokument dále nabízí vhled do dovedností, osobních vlastností a schopností. Konkrétně se jedná o:

- bezúhonnost,
- flexibilitu
- komunikativnost
- asertivitu, kreativitu
- jazyky
- řidičské oprávnění.

Požadavky, kladené na zaměstnance ve smyslu školení / výcviku, dalších vědomostí, znalostí, jsou tímto dokumentem vymezeny jako:

- znalost práce na PC, SW technického směru TSM
- technické znalosti a odborná praxe technického směru
- znalost zásad, postupů a technik provádění auditů
- školení integrovaného systému
- provozní směrnice
- technologické postupy a metodické pokyny
- technické normy, předpisy, zákony
- technická školení vyhrazených zařízení výrobců a dodavatelů
- školení řidičů referenčních vozidel
- školení o mlčenlivosti
- ostatní související předpisy a standardy

5.5 Aplikace dat - identifikace klíčových kompetencí

Uvedené informace se modifikují do podoby klíčových kompetencí, kterými by měl manažer disponovat pro předpoklad nadstandardního výkonu role manažera. Tyto kompetence jsou identifikovány na základě analýzy činnosti pracovníka. Autor bude čerpat relevantní informace ze zdroje, který byl

vytvořen tzv. sektorovou radou - zástupci zaměstnavatelů firem na českém trhu - a jsou sdruženy v národní soustavě povolání. Z registru národní soustavy povolání (<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>, 20. 2. 2012) budou proto vybrány relevantní data tak, aby odpovídali potřebám práce manažera zakázek technické správy budov na této pozici.

Klíčovými kompetencemi pro efektivní výkon práce manažera zakázek technické správy budov jsou:

- **Měkké kompetence:**
 - aktivní přístup,
 - kreativita,
 - asertivita,
 - kooperace (spolupráce),
 - flexibilita,
 - uspokojování zákaznických potřeb,
 - výkonnost,
 - samostatnost,
 - řešení problémů,
 - plánování a organizování práce,
 - vedení lidí (leadership),
 - efektivní komunikace,
 - zvládání zátěže,
 - objevování a orientace v informacích,
 - celoživotní učení,
 - vyjednávací schopnost,
 - ovlivňování ostatních.

- **Obecné dovednosti:**

- počítačová způsobilost,
- způsobilost k řízení osobního automobilu,
- numerická způsobilost,
- ekonomické povědomí,
- právní povědomí,
- jazyková způsobilost v češtině,
- jazyková způsobilost v angličtině.

- **Odborné znalosti a dovednosti:**

- bezpečnost práce
- vedení pracovního kolektivu
- management pro nižší manažery
- personální management
- marketingové plánování
- obchodní vyjednávání
- zbožíznalství obecně
- způsoby plateb v obchodním styku
- ekonomie
- management rizik
- technické znalosti
- projektové řízení

5.6 Aplikace dat - tvorba kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu proběhne podle níže uvedeného harmonogramu:

- **Vyjasnění cíle projektu:** zaměření na strategické cíle organizace, na pilíře, o které se společnost opírá, a sladění žádoucích kompetencí pracovníka s organizací a pracovním zařazením manažera zakázek technické správy budov tak, aby výkon jeho práce byl efektivní.
- **Rozsah projektu:** kompetenční model bude sestaven pro zvýšení efektivity personálních činností.
- **Výběr přístupu:** bude operováno s přístupem šitým na míru pracovního místa.
- **Identifikace úrovní výkonu v dané pozici:** strategické uvažování, zaměření na zákazníka, sebeřízení, obchodní dovednosti a vedení lidí.
- **Sběrem dat a analýzou:** v závislosti na dostupných datech se vytvoří dočasný kompetenční model.
- **Validizace kompetenčního modelu:** validizace kompetenčního modelu bude spočívat ve vyjádření jednatele společnosti ATALIAN CZ, s. r. o..
- **Přípravou modelu k užívání:** jelikož se jedná o případovou studii, nebude se kompetenční model skutečně zavádět do firmy a výstupem bude pouze poskytnutí informací o výhodách zavedení kompetenčního přístupu řízení lidských zdrojů. Jednatel firmy se k tomuto tématu vyjádří.

Po zanalyzování dokumentace a identifikace klíčových kompetencí se podle výše uvedeného harmonogramu vytvoří kompetenční model (tabulka č. 1) a ten bude k dispozici vedení společnosti ATALIAN CZ, s. r. o. k zjištění zpětné vazby; posudku (příloha C).

Kompetenční model na funkční místo manažera zakázek technické správy budov (Tabulka č. 1)

KOMPETENCE	CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE
<p style="text-align: center;">STRATEGICKÉ UVAŽOVÁNÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projevuje schopnost správně určovat priority, • zaměřuje se na dosahování výsledků s přiměřeným vynaložením dostupných zdrojů v co nejvyšší kvalitě, • klade si specifické, měřitelné, akceptovatelné a termínované cíle - dosahuje cílů, • efektivně využívá time management, • orientuje se v organizační struktuře.
<p style="text-align: center;">ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Správně analyzuje potřeby zákazníka a tím zajišťuje kvalitní zprostředkování služeb dle očekávání klienta, • vyžaduje zpětnou vazbu od zákazníka (usiluje o spokojenost zákazníka a kvalitu zákaznického servisu) • udržuje aktivní komunikaci se zákazníkem v rámci vytváření dobrých dodavatelských vztahů a vytváření sítě stálé klientely. • využívá jazykových dovedností, které jsou potřebné pro smlouvené zakázky v cizím jazyce, tím bourá jazykovou bariéru a buduje prestižní tvář organizace.

<p style="text-align: center;">SEBEŘÍZENÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vyvíjí vlastní iniciativu k plnění úkolů, • je stabilní osobnost, stresovou zátěž snáší bez obtíží, • hledá možnosti dalšího rozvoje, • vykonává svěřené úkoly a projekty samostatně a zodpovědně, • uplatňuje asertivní jednání.
<p style="text-align: center;">OBCHODNÍ DOVEDNOSTI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobě předpovídá vývoj situace, má dobrý přehled o postavení konkurence, • má vyvinutou schopnost obchodního vyjednávání, umí ujistit o kvalitách nabízených služeb, • dodržuje právní předpisy obchodního styku a vždy dodržuje smluvní podmínky, • dokáže se orientovat v informacích a objevuje nové prostředky realizace, v rámci poptávaných služeb, ochotně zajišťuje i služby nad rámec působnosti.
<p style="text-align: center;">VEDENÍ LIDÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • uvědomuje si výhody uplatňování rozličných stylů vedení, které jsou přiměřené různým konkrétním situacím, • svým jednáním prokazuje svůj entuziastický postoj, • má zdravé sebevědomí a dokáže kriticky hodnotit svá špatná rozhodnutí a poučit se z nich. • uznává autonomii práce podřízených.

ZNALOSTI TECHNOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> • umí identifikovat problém a zajišťuje včasné řešení, má technické povědomí, • v kontrolní činnosti kvality zná kritické body, na které se zaměřuje, • jeví zájem o nové technologie a navrhuje inovativní řešení, • podporuje zavádění i nových informačně - komunikačních technologií.
---	--

Z výše uvedeného modelu si management a personální útvar může vyvodit potřeby pro další např. rozvojové činnost, či ho může použít při výběru uchazečů o pozici manažera zakázek technické správy budov a samozřejmě k dalším personálním činnostem (řízení kariéry, hodnocení apod.).

5.7 Formulace doporučení

Výhod využívání kompetenčních modelů, jejichž kompetence jsou důležité pro všechny zaměstnance (organizační kompetenční model) či charakteristické pro výkon specifického místa, je v rámci podniku znamenité množství. Nejen, že si z tohoto modelu můžeme vyvodit přehled podrobných činností pracovníka, ale také se můžeme zaměřit na kritické faktory úspěchu takového zaměstnance a dále tyto jeho primární činnosti rozvíjet, neboť je to pouze v našem zájmu.

Společnost ATALIAN CZ, s. r. o. by měla uvažovat o takovém přístupu, který zprůhlední potřebu takového jednání, které je potřebné pro efektivní vedení pracovníka. Efektivita takového přístupu je nesporná, neboť zrychluje personální procesy organizace a individuálním přístupem k pracovníkovi si buduje kvalitní personální marketing².

² Vytváří si dobrou zaměstnavatelskou pověst.

Ačkoliv je v jedné pracovní pozici zaměstnáváno více manažerů, každý z nich vykonává svou práci jinak efektivně, a proto je důležité se zaměřovat na klíčové kompetence těchto manažerů a vytvářet z nich modely, které jsou důležité pro vynikající výkon na této pozici.

ZÁVĚR

Práce podrobně interpretovala klíčové kompetence a jejich dílčí kompetence, které se pojí k manažerské praxi a vytyčila jejich primární důležitost v řízení lidských zdrojů. Jedná se o problematiku velice křehkou, její segmenty se navzájem prolínají, paralelně utvářejí a modelují. Vývoj jedné kompetence koreluje s přítomností druhé apod.

Jednotlivé kompetence jsou přitom vnímány jako naprosto přirozená součást osobnosti. Dosáhnout však žádoucí míry jednotlivých kompetencí a kompetenčních předpokladů pro výkon povolání (soubor schopností, dovedností, znalostí, vlastností, zkušeností aj.) je skutečně pouze zdánlivě jednoduché.

Na klíčové kompetence se, ve smyslu této práce, nahlíželo jako na rozhodující prvek řízení lidských zdrojů, který determinuje další kvality vykonávané práce zaměstnance, personální a manažerské politiky.

Manažer, který byl dalším ústředním pilířem celé problematiky, a jeho funkce v organizaci byly podrobně zachyceny a osvětleny. Manažer, v závislosti na jeho hierarchickém postavení v řízení, jako původce strategických záměrů (potažmo rozvoje kompetencí), nebo jako cílová skupina těchto záměrů, musí disponovat nejdůležitější kompetencí - motivací se rozvíjet. V takových případech, kdy manažer chce, může a umí se učit, získává zkušenosti, kterých se mu dostává řešením komplexnějších úkolů řízení lidských zdrojů a další náplně jeho manažerské činnosti. Osvojování klíčových kompetencí je tudíž spolu s učením konvergentním celoživotním procesem.

Kompetenční modely (soubor klíčových kompetencí) jsou pro organizaci jakousi pomyslnou lávkou mezi podnikatelskými záměry a personální politikou. Jejich tvorba a využití jsou pro organizaci, která má zájem vychovávat efektivně pracující zaměstnance, podpůrnou silou řízení, protože z nich může čerpat poučení a tak podnikat další kroky v souladu se strategií společnosti. Tvorba kompetenčního modelu byla využita v rámci

případové studie praktické části, která prokázala znalost koncepce takových modelů a která zkoumanému vzorku ukázala další eventualitu organizačního vývoje. Zda se společnost uchýlí k takovému přístupu vedení lidských zdrojů je však na uvážení managementu firmy. V zájmu každé společnosti by však lidské zdroje měli být spatřovány jako nejcennější zdroj podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer press, 2000, 94 s. ISBN 80-7226-308-0.
- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence*. Praha: Portál, 2001, 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HELLER, Robert. *Manuál manažera*. Praha: Ikar, 2004, 256 s. ISBN 80-249-0465-9.

- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada Publishing, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2003, 200 s. ISBN 80-86723-03-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002, 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních průzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, 140 s. ISBN 978-80-96723-54-9.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha: Portál, 2010, 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

Nepublikované dokumenty

- KOZÁKOVÁ, Marcela. ATALIAN CZ, s. r. o. *Změna názvu společnosti, politika společností, cíle a programy integrovaného systému řízení*. Mladá Boleslav, 2011, 8. s.

Webové stránky

- *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obr. 1: Hierarchický model struktury kompetence.....	13
Obr. 2: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi.....	18
Obr. 3: Závislost vlastností, postojů a schopností.....	22
Obr. 4: Úrovně managementu v podniku.....	31
Obr. 5: Druhy a fáze manažerských funkcí.....	32
Obr. 6: Disparita učení, rozvoje a vzdělávání.....	39
Obr. 7: Cyklus učení podmíněný zkušeností.....	40
Obr. 8: Základní manažerský cyklus.....	43
Obr. 9: Hlavní předměty činnosti.....	58

Seznam tabulek

Tab. 1: Kompetenční model na funkční místo manažera zakázek technické správy budov.....	65
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A- Organizační struktura.....	I
Příloha B- Popis funkčního místa.....	II
Příloha C- Posudek jednatele společnosti.....	V

PŘÍLOHA B: POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA



Pracovní místo: **MANAŽER ZAKÁZEK TSB 1**

Obecně:

Zaměstnanec je povinen seznámit se s dokumentací související s jeho prací a dodržovat ji.

Odpovědnost za škodu: ANO NE Odměňování (mzda): TARIFNÍ HODINOVÁ
Hmotná zodpovědnost: ANO NE Kategorizace prací: 1 2 3 4
Pracovní doba: **7.00 – 15.00** Pracovní režim: jednosměnný
nepřetržitý

Požadavky na zaměstnance:

Vzdělání: VŠ doklad: Diplom
Praxe v oboru: min. 5 let
Odborné školení / výcvik, další vědomosti, znalosti : doklad :
- znalost práce na PC, SW technického směru TSM reference/certifikát
- technické znalosti a odborná praxe technického směru prověření
- znalost zásad, postupů a technik provádění auditů reference/certifikát
- školení integrovaného systému Zápis ze školení
- provozní směrnice Zápis ze školení
- technologické postupy a metodické pokyny Zápis ze školení
- technické normy, předpisy, zákony Praxe a vzdělávání
- technická školení vyhrazených zařízení výrobců a dodavatelů Certifikáty
- školení řidičů referenčních vozidel Zápis ze školení
- školení o mlčenlivosti Zápis ze školení
- ostatní související předpisy a standardy

Dovednosti, osobní vlastnosti a schopnosti:

- bezúhonnost
- flexibilita
- komunikativnost
- asertivita, kreativnost
- jazyky
- řídičské oprávnění

Podrobný popis pracovní činnosti zaměstnance:	Funkční odpovědnost	Pravomoci
- Aplikace zákonů, vyhlášek a předpisů v oblasti výkonu činností a kontrola jejich dodržování	Zajišťuje	
- Metodické vedení týmu pracovníků při zabezpečování realizace zakázek a nepravidelných činností	Zajišťuje	
- Řízení hospodaření střediska s cílem zajištění efektivnosti zakázek a jejich rentability	Zajišťuje	
- Jednání se zákazníky a zajišťování jejich potřeb, požadavků, včetně řešení připomínek a nedostatků	Zajišťuje	
- Zpracování podkladů pro mzdy a osobní hodnocení zaměstnanců	Zajišťuje	
- Zpracování sledování pracovníků pracujících v riziku a vedení s tím spojené agendy	Zajišťuje	
- Činnost v obchodních jednáních vedoucí pro získání nových zakázek a rozšíření stávajících zakázek	Zajišťuje	
- Vypracování potřebných nabídek při požadavku zákazníka	Zpracovává	
- Vypracování plánu hospodaření střediska na další období	Zpracovává	
- Zajišťování pracovníků a příprava harmonogramu jejich činnosti v nepřetržitém provozu	Zpracovává	
- Plnění jednorázových úkolů vedoucího střediska	Zpracovává	
- Zpracování podkladů pro fakturaci zakázek		
- Dodržování směrnic a obecně platných předpisů	Zpracovává	
- Odpovědnost za svěřené základní prostředky, za jejich evidenci a výkaznictví	Dodržuje	
- Vedení požadované agendy vnitřního styku	Zpracovává	

IDENTIFIKACE A PREVENCE RIZIK Z HLEDISKA BOZP

Rizikové faktory	Část lidského organismu, na které má rizikový faktor vliv	Konkrétní opatření
Mechanická rizika		
Poranění ostrými hranami předmětů kancelářského vybavení, strojního zařízení pracovišť, kovového odpadu	celé tělo	vstupní a periodické školení BOZP, zvýšená pozornost při kontrolách pracovišť s tímto rizikem
horká voda	celé tělo	zvýšená pozornost, vstupní a periodické školení BOZP
dopravní prostředky	celé tělo	respektování pravidel silničního provozu při zachování bezpečnosti práce, vstupní a periodické školení BOZP, při poruše vozidla a vstupu na pozemní komunikaci používat OOPJ výstražnou reflexní vestu (viz IP)
Fyzikální rizika		
Požár	celé tělo	održovat zákaz kouření na pracovištích (mimo vyhrazených míst) vstupní a periodické školení z hlediska PO
Hluk a vibrace	sluchové orgány, celé tělo	održování používání OOPJ
Úraz elektrickým proudem NN, VN	celé tělo	vstupní a periodické školení BOZP, pravidelné revize elektrických spotřebičů a zařízení
Ergonomická rizika		
Zobrazovací jednotky	oči, celé tělo	po 2 hod práce přestávka v délce trvání 10 min., správná pracovní poloha, vstupní a periodické školení BOZP
Nebezpečí uklouznutí	celé tělo	održovat maximální opatrnost při pohybu v lisovnách a suterénech lisoven
Práce v uzavřených prostorech	Celé tělo	vstupní a periodické školení BOZP
Pád pracovníka z výšky	celé tělo	vstupní a periodické školení BOZP

PŘÍLOHA C: POSUDEK JEDNATELE

Vaše hodnocení naší personální práce je trefné a s vašimi závěry souhlasím. Tato práce a její přístup mě až překvapila. Takto sofistikovaně jsme nikdy v této oblasti nepracovali.

Musíte si uvědomit, že jsme společností, která vznikla z ničeho a postupně nabírala manažery, kteří rostli s růstem společnosti. Jaké zkušenosti si ten který manažer k nám přinesl, takovou měrou je pak promítl do své práce, do společnosti. Školení a vzdělávání v této HR oblasti jsme zúžili jen na dodržování zákonů. Takže z vašeho pohledu máme veliký prostor pro zlepšování. O kompetenčním přístupu řízení jsem v minulosti nikdy neslyšel.

Pakliže kriticky zhodnotím shodu Vaší koncepce modelu s pracovním místem, potvrdím, že plně odpovídá tomu, co by daný pracovník měl dělat. Nicméně budeme-li dále spolupracovat, budeme jej (a všechny ostatní pozice) dále cizelovat.

Dnes k problematice kompetencí nepřístupujeme jinak, ostatně jak jste sám zjistil. Za předpokladu, že přínosy spojené se zaváděním takových opatření budou převyšovat náklady s tímto procesem spojené (ZISK je alfou a omegou podnikání), pustíme se do toho. Dost možná to celé může přinést i lepší "klíma" ve společnosti, jakýsi vyšší komfort ve vztazích, lepší nastavení chápání "mé pozice" manažera (na jakékoliv úrovni řízení) ve společnosti. Tedy co se ode mne očekává, co já společnosti přináším a naopak co společnost dává mě.

V Mladé Boleslavi dne

.....

razítko a podpis jednatele

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jakub Maruška

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Klíčové manažerské kompetence

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 44 NS

Celkový počet stran příloh: 5 s.

Počet titulů literatury a pramenů: 21

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová