

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

**Kompetenční model pro Team Managera
v Partners For Life Planning, a.s.**

**Competency model for the Team Manager
in the Planning for Life Partners, Inc.**

Magisterská diplomová práce

Iveta Feitová

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

Olomouc 2010

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

.....

vlastnoruční podpis

V Olomouci dne

Děkuji Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za odborné vedení magisterské diplomové práce a cenné rady při jejím zpracování. Děkuji Pavlu Unzeitigovi za poskytnutí informací a materiálů o společnosti Partners.

OBSAH

Úvod.....	6
1. Terminologické ukotvení problematiky kompetencí.....	8
1.1 Kompetence.....	9
1.1.1 Základní složky kompetence.....	12
1.1.2 Charakteristické znaky kompetence.....	14
1.1.3 Členění kompetencí.....	14
1.1.4 Předpoklady pro kompetentní výkon.....	20
1.2 Kompetenční model.....	21
1.2.1 Efektivní kompetenční model.....	22
1.2.2 Funkční kompetenční model.....	24
1.2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	26
1.2.4 Využití kompetenčního modelu.....	30
2. Manažer.....	34
2.1 Manažerské kompetence.....	35
3. Profil společnosti Partners For Life Planning, a.s.....	41
4. Tvorba kompetenčního modelu pro Team Managera.....	44
4.1 Přípravná fáze.....	44
4.2 Fáze získávání dat.....	47
4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací.....	54
4.4 Popis a tvorba kompetencí.....	55
4.5 Ověření a validizace vzniklého modelu.....	65
5. Možnosti využití kompetenčního modelu ve společnosti Partners.....	66
5.1 Vzdělávání a rozvoj.....	66
5.2 Řízení kariéry, kariérní růst a plánování postupu.....	70
Závěr.....	72
Anotace.....	74

Literatura a prameny.....	75
Seznam obrázků.....	79
Seznam tabulek.....	80
Seznam příloh.....	81
Příloha 1: Kariérový plán společnosti Partners.....	82
Příloha 2: Systém vzdělávání společnosti Partners.....	83

ÚVOD

Pokud vyjdeme z definice, že manažer je především člověkem, který vykonává práci a dosahuje firemních cílů skrze lidi, pak se jeho práce dotýká zejména působení na lidi kolem něj. Je tím myšleno např. řešení interpersonálních záležitostí, komunikování s okolím, dovednost řešit problémy a rozhodovat, plánovat, organizovat, vést lidi, motivovat je apod. To vše je součástí práce manažera, to vše jsou role, ve kterých musí manažer umět vystupovat. Efektivita zvládnutí těchto manažerských rolí odpovídá úrovni skutečných kompetencí manažera. Manažerské kompetence lze chápat jako nároky kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému a efektivnímu vykonávání jeho práce. Základem pro vznik skutečných kompetencí manažera je jeho osobní potenciál, který je vymezen individuálními stránkami jeho osobnosti. Aby manažer mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl lépe vykonávat své manažerské role a organizovat práci svou i druhých, měl by se soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu.¹

V dnešní době hrají manažerské kompetence ve snaze firem posunout svou výkonnost dále čím dál významnější roli. Dnes již také lze hovořit o tom, že se tyto kompetence stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů a postupů. Kompetence totiž nekompromisně odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. Kompetence tak rozhodně patří do centra pozornosti každého, kdo chce budovat silnou, konkurence schopnou firmu, která disponuje kompetentními, tedy výjimečně schopnými manažery.²

Cílem diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Team Managera ve společnosti Partners For Life Planning, a.s. Vytvořený kompetenční model by měl poskytnout informace o těch kompetencích, které lze u uvedené pozice považovat za stěžejní, tedy kterými by měl Team Manager disponovat, aby byl natolik kompetentní a mohl svou práci vykonávat efektivně a na vysoké úrovni.

Předkládaná diplomová práce je rozčleněna do pěti hlavních kapitol. První kapitola se skládá ze dvou tématicky obsáhlejších podkapitol – 1.1. Kompetence a 1.2. Kompetenční model, ve kterých jde o terminologické ukotvení základních pojmů. Kapitola 1.1 pojednává obecně o kompetencích, o jejich základních složkách a charakteristických znacích a také o předpokladech pro kompetentní výkon. V rámci podkapitoly 1.1.3 uvádím řadu typologií,

¹ Srov.: ŠULEŘ, O.: *Zvládáte své manažerské role?*. 1.vyd. Praha 2002, s. 1.

² Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 9-10.

podle kterých lze kompetence dělit. Již z názvu kapitoly 1.2 Kompetenční model je zřejmé, co je jejím tématem. V jejím rámci vymezuji pojem kompetenční model a také jaký by měl kompetenční model být, aby byl považován za efektivní, poté též definuji termín funkční kompetenční model. V podkapitole 1.2.3 uvádím různé přístupy k tvorbě kompetenčního modelu. Na závěr v podkapitole 1.2.4 představuji oblasti, v kterých lze využít a uplatnit kompetenční model.

Ve druhé kapitole uvádím definice manažera od několika autorů, ze kterých však vyplývá, že jednotné vymezení uvedeného pojmu je značně problematické, či snad přímo nemožné. V rámci podkapitoly 2.1 již konkrétně vymezuji termín manažerské kompetence, opět uvádím definice, členění a názory několika autorů na tuto problematiku.

Třetí kapitola představuje čtenáři společnost Partners For Life Planning, a.s., její programy a produktové portfolio, které nabízí svým klientům.

Čtvrtá kapitola se již zabývá samotnou tvorbou kompetenčního modelu pro pozici Team Managera ve společnosti Partners For Life Planning, a.s. Jednotlivé podkapitoly nesou vždy název podle dílčí fáze tvorby a jejich vyústěním je vytvořený kompetenční model, který uvádím v kapitole 4.4.

V poslední, páté kapitole, předkládám možnosti aplikace vytvořeného kompetenčního modelu pro Team Managera v konkrétním organizačním prostředí společnosti Partners For Life Planning, a.s.

1 TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY

KOMPETENCÍ

Za dobu, kdy se začíná hovořit o kompetencích, kompetenčních modelech a jejich potřebě, lze označit rok 1973, ve kterém vyšel článek Davida McClellanda, významného představitele americké psychologie. Ve svém článku vyzýval všechny podniky a organizace a jejich představitele, aby při výběru adeptů na pracovní pozici brali v úvahu především jejich kompetence a nikoliv inteligenci. Do výše uvedeného roku se obvykle datuje začátek zájmu o kompetence jako o alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů. Výraznou roli zde sehrály jak změny v podnikatelském prostředí a ve způsobu, jak se byznys realizoval, tak i pokrok ve vědě a technice. Ukázalo se, že kompetence manažerů mohou být dobrou odpovědí na otázku, jak obstát ve stále více narůstající komplexnosti a zvyšující se dynamice tržního prostředí.³

Alvin Tofler⁴ ve své práci *The Third Wave* identifikuje výrazné změny, které probíhaly ve společnosti a odrazily se v podnikatelském prostředí. Podle zmíněného autora došlo po relativně stabilním období umožňujícím standardizaci a specializaci a víceúrovňovou hierarchickou strukturu organizace, ke značné změně v následujících oblastech:

- Informační revoluce umožnila zásadní změny v práci s informacemi. Dochází k masivní informatizaci celé společnosti a to se v podnikání odrazí požadavkem, aby se správná informace dostala ke správným lidem a ve správné podobě.
- Výrazným pokrok v používání nových technologií vede ke změnám v organizaci práce a způsobu výroby, což ruku v ruce s tím vyžaduje nové způsoby vedení lidí a jejich spolupráce.
- Mění se potřeby zákazníků zvyšují potřebu rychlejší inovace výrobků a služeb.
- Dochází zároveň ke změně hodnotové orientace pracovníků středního a vyššího managementu. Do popředí se tak dostává uspokojování vyšších potřeb, tj. seberealizace, růst, možnost zodpovědnosti apod.

³ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 14.

⁴ TOFLER, A.: *The Third Wave*. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 15-16.

- Na trhu obtojí pouze firmy a organizace, které jsou schopné pružně reagovat na změny chování na trhu a jsou schopné si mnohem rychleji osvojit nové technologie a nové způsoby fungování než jejich konkurence.

V této kapitole půjde o terminologické ukotvení problematiky kompetencí, vymezení pojmu kompetence a jejích základních složek, dále v rámci kapitoly vysvětlím termín kompetenční model a popíšu jeho jednotlivé fáze, využití a tvorbu kompetenčního modelu. Považuji za nezbytné dané termíny vymežit, neboť cílem mé diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu, a tyto pojmy při dosahování cíle zaujímají stěžejní postavení.

1.1 KOMPETENCE

V dnešní době se již běžně setkáváme s pojmem kompetence. V odborných publikacích se však můžeme setkat s rozličným definováním tohoto pojmu. Pro upřesnění chápání pojmu kompetence v souladu s cílem této práce zde proto uvedu několik různých zdrojů, které se výše zmíněným termínem zabývají.

Hned na začátku je třeba říci, že v souvislosti s termínem kompetence se v angličtině používají dva termíny: *competence* (v mn. č. *competences*) a *competency* (v mn. č. *competencies*), což může v definování a chápání tohoto termínu vyvolat určitý zmatek. V případě obou uvedených termínů jde v běžném jazyce jen o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně – stejně jako v češtině – pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Jak říká Koubek⁵: „Problém je v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho z uvedených tvarů se snaží příkladný význam specifikovat. Přitom však jedni používají tvar *competence* pro kvalifikaci, odbornou způsobilost, a tvar *competency* pro schopnost vůbec či schopnost chování, jiní zase naopak. Proto je nevhodné používat v češtině výraz „kompetence“, protože je v našich podmínkách jednak spojován s pravomocí, a působí tak nedorozumění, jednak neumožňuje rozlišit významy, které jsou v anglické personalistické mluvě připisovány oběma tvarům tohoto slova.“

Armstrong⁶ ve své knize Řízení lidských zdrojů definuje termín *competency* jako očekávané chování, tzn. jako ten typ chování, který je nezbytný pro dosahování výsledků v rámci týmové práce, komunikace, vedení lidí a také rozhodování. Tyto schopnosti jsou

⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 151.

⁶ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 151.

označovány jako „měkké dovednosti“. Pojem *competency* však poprvé definoval a popularizoval Boyatzis v roce 1982. Podle něj tento termín zahrnuje osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování, je to schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tím tak přinášet výsledky, které jsou považovány za žádoucí.

Vedle toho *competence* je podle Woodruffa⁷ pojem, který se vztahuje k práci, který se týká oblastí práce, pro něž je daná osoba způsobilá, teda je schopna a oprávněna je vykonávat. Tyto schopnosti jsou někdy označovány termínem „tvrdé dovednosti“.

Já však budu i nadále pro snadnější orientaci v celé práci používat termín **kompetence**. V odborné literatuře je termín kompetence obvykle používán ve dvou základních významech:

- V prvním je kompetence chápána jako soubor rozhodovacích **pravomocí** a z nich vyplývajících odpovědností za důsledky, tzn. kompetence např. od nadřízeného, od firmy, tedy od formální autority. V tomto případě je kompetence spojena s takovými termíny jako jsou moc, vliv či autorita.⁸ Tento význam kompetence tedy představuje něco, co je člověku dané zvenku, na základě konsenzu druhých. Kompetence je v tomto smyslu možné na někoho přesunout, někomu je odejmout, či své kompetence překročit.⁹
- V druhém je kompetence chápána jako vyjádření obecné **schopnosti** adekvátně zhodnotit situaci, a to ne jen pracovní, a umět jí přizpůsobit své jednání, případně „být připraven (umět) na situaci reagovat zásahem do systému, který se v důsledku tohoto proaktivního jednání žádoucím způsobem promění – tzv. kompetence „od sebe“.¹⁰ Tento druhý význam klade důraz na vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v určitém okamžiku, a která je nezávislou na okolním světě, které mu umožňuje podat určitý výkon.¹¹

⁷ WOODRUFFE, C.: *Assesment Centres*. Cit. dle: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 152-153.

⁸ Srov.: TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha 2004, s. 29.

⁹ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2010, s. 84.

¹⁰ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha 2004, s. 29.

¹¹ Srov.: BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2010, s. 84.

Podle Hroníka¹² představují kompetence trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Podle něj lze tento trs pozorovat ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Tak lze ve vzorku chování identifikovat více kompetencí. Nejsou to tedy jen a pouze pouhé dovednosti, ale jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí nichž je dosahováno efektivních výkonů.

Plamínek s Fišerem¹³ vnímají kompetenci lidí jako „souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek. Pojem kompetence tak vztahujeme bez výjimky jen ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat.“

Jako další uvádím Woodruffovu¹⁴ definici kompetence, který ji definuje jako „množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ Podle jeho přístupu je kompetence chováním, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je tedy pracovník kompetentní, tzn. že plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, vypovídá to o tom, že jsou splněny následující tři předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi a schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- dále je motivovaný takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochotný tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- a má možnost v daném prostředí takové chování také využít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze docela snadno rozvíjet. Naproti tomu druhý předpoklad se dá ovlivnit jen velmi stěží, neboť se jedná o motivy, postoje, hodnoty a přesvědčení člověka. Jedná se tedy o stabilní složku osobnosti člověka. Poslední, třetí, předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami, které výrazným způsobem ovlivňují oba předcházející předpoklady.¹⁵ Aby byl manažer považován za kompetentního, musí být všechny uvedené předpoklady splněny současně, neboť absence kteréhokoliv z nich by znemožnila kompetentní výkon. O předpokladech kompetentního výkonu píše v kapitole 1.1.4 Předpoklady pro kompetentní výkon.

¹² Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 61.

¹³ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha 2005, s. 17.

¹⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 27.

¹⁵ Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha 2007, s. 55.

Na tomto místě je již zřejmé, že definic kompetencí opravdu existuje celá řada, některé více kladou důraz na vlastnosti, jiné spíše více akcentují chování. Hroník¹⁶ však ty definice, které akcentují vlastnosti jakožto rozhodujícího činitele, považuje za jakousi cestu zpět. Pro účely této diplomové práce a pro dosažení jejího cíle přistupuji k pojmu kompetence právě ve výše zmíněném druhém významu.

Nyní mám definován a vysvětlen pojem kompetence, teď se dostávám k tomu, z čeho se kompetence skládá. V následující kapitole půjde o charakteristiku jednotlivých složek kompetence. Při tvorbě kompetenčního modelu hrají kompetence stěžejní roli, proto je třeba pro dosažení cíle práce mít vymezeny také její jednotlivé složky.

1.1.1 Základní složky kompetence

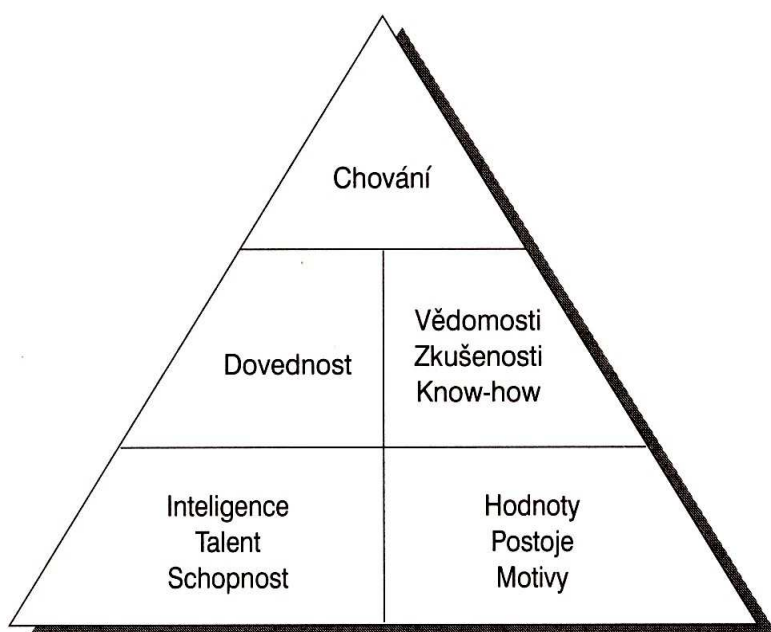
Kompetence je tedy poměrně stabilní charakteristika osobnosti, napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určité situaci či při řešení situací a pracovních úkolů. Kubeš, Spillerová a Kurnický¹⁷ rozdělují jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, do pěti kategorií:

- motivy – mezi ně je řazeno vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem, jsou to vnitřní pohnutky, které vyvolávají a zároveň udržují aktivitu člověka,
- rysy – jsou to charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace z okolního prostředí. Rysem je např. temperament, který má vliv na to, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí,
- vnímání sebe samotného – má vliv na osobní přesvědčení člověka, zda je schopen vykonat určitý úkol, je to jakási víra ve své vlastní schopnosti nebo také jistota, že daný úkol zvládne,
- vědomosti – jedná se o veškeré poznatky, které člověk nasbíral v určité oblasti, která souvisí s prací vykonávanou na dané pozici,
- dovednosti – zajišťují, že je člověk schopen vykonat ty činnosti, které souvisí s nějakým fyzickým či duševním úkolem.

¹⁶ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 62.

¹⁷ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 30-31.

At' už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování či se jedná pouze o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé však mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně – jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu, neboť mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy jim chybí dovednosti, jindy vědomosti, či mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Někteří naopak nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv.¹⁸ Následující obrázek představuje jednoduchý model vysvětlující hierarchickou strukturu kompetence:



Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence¹⁹

Všechny uvedené složky kompetence mají nezastupitelnou roli při dosahování cíle mé diplomové práce – při tvorbě kompetenčního modelu pro pozici manažera. V kapitole 4.4 Popis a tvorba kompetencí předkládám vytvořený kompetenční model obsahující kompetence, které považuji pro manažerskou pozici, pro kterou jsem daný kompetenční model vytvořila, za stěžejní, a ve kterých lze spatřit zastoupení jednotlivých výše zmíněných složek.

¹⁸ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 28-29.

¹⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 28.

1.1.2 Charakteristické znaky kompetence

V předcházejícím textu jsem vymezila termín kompetence, ale ještě předtím než se začnu zabývat možným dělením kompetencí a jednotlivými typy či druhy kompetencí, uvedu zde následující nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence, které mi napomůžou k dosažení cíle diplomové práce.

Veteška a Tureckiová²⁰ za znaky kompetence uvádějí:

- kompetence je vždy kontextualizovaná – tzn., že je vždy zasazena do určitého prostředí či situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny předchozími znalostmi, zájmy a potřebami účastníků situace,
- kompetence je multidimenzionální – tzn., že se skládá z různých zdrojů jako jsou informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje apod., a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji,
- kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií, což jedinci umožňuje, aby svoji kompetenci demonstroval a sám ji uměl změřit a vyhodnotit,
- kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – kompetence se získává a rozvíjí v rámci vzdělávání a učení, které jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy.

1.1.3 Členění kompetencí

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou typologií, podle kterých lze kompetence dělit. V rámci dosahování cíle diplomové práce zde řadím právě tuto kapitolu – druhy kompetencí – kde uvádím některé členění kompetencí, které nabízejí autoři zabývající se touto problematikou.

Klasifikace kompetencí není zcela sjednocena, přesto ale podle Beneše²¹ panuje poměrná shoda v dělení na kompetence:

- odborné – tyto kompetence se vztahují na obsahy, předměty a prostředky práce a řadí se mezi ně všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání, kompetence získané při

²⁰ Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha 2007, s. 31-32.

²¹ Srov.: BENEŠ, M.: *Andragogika*. 1.vyd. Praha 2008, s. 18.

výkonu práce, obecné odborné kompetence – např. jazykové znalosti, práce na pc, apod., a také specifické znalosti a techniky práce,

- metodické – rozumí se nimi např. schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení, soudnost a schopnost úsudku, řešení problémů, apod.,
- sociální – někdy také označovány jako týmové mají podle Beneše zaručit zvládnutí např. sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace apod.

Autor ještě dodává, že tyto tři výše uvedené druhy kompetencí se seskupují kolem jistých osobnostních kompetencí člověka, přičemž různí autoři kladou rozdílný důraz a používají pro tyto kompetence různé označení. V podstatě jde ale o kompetence vůči osobě samotného člověka, čili o tzv. sebereflexivní kompetence.

Autoři, Spencer a Spencer,²² naopak dělí kompetence pouze do dvou kategorií a to podle toho, jak lze předpovídat výkon v určité pozici. Hovoří o prahových kompetencích, které definují jako základní charakteristiky, které každý potřebuje pro danou pracovní pozici jako minimální, aby mohl plnit zadané úkoly. Jedná se tedy o základní nevyhnutelné dovednosti, bez kterých by člověk nebyl schopen danou pozici zastávat. Prahové kompetence nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými, to dělají kompetence odlišující. Tyto kompetence vytvářejí jakousi nadstavbu nad kompetence prahové.

Také Boyatzis²³ hovoří o prahových kompetencích, ve kterých zahrnuje základní a nutné požadavky na manažera, a řadí mezi ně např. užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených, přiměřené sebehodnocení, pozitivní naladění, spontaneitu, logické myšlení, speciální znalosti a dovednosti či schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků. Autor dále identifikoval činnosti, znalosti, dovednosti či postoje, případně povahové vlastnosti, které jsou potřebné pro dosahování vyšší manažerské výkonnosti – tzv. manažerské kompetence. V této kapitole se manažerským kompetencím nebudu příliš věnovat, spíše je zde zmíním pouze sporadicky, neboť pro dosažení cíle mé diplomové práce definuji v kapitole 2, kdo je to manažer, a v rámci této kapitoly se manažerským kompetencím věnuji podrobněji.

²² SPENCER, L.M., SPENCER, S.M.: *Competence at work. Models for superior performance*. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 32.

²³ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA J.: *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*.

Kubeš, Spillerová, Kurnický²⁴ uvádějí ve své knize podobné členění kompetencí podle Schrodera, který odlišuje kompetence základní (*basic competencies*), ty jsou dle něj definovány vědomostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro vlastní výkon manažera a vztahují se k samotným úkolům manažera, čímž zároveň zajišťují jeho osobní aktivitu. Samozřejmě zde hraje roli hierarchická úroveň, na níž se manažer nachází a také typ organizace, ve které působí. Přesto se autor domnívá, že je možné sestavit seznam činností, které bude muset manažer v jakékoliv organizaci zvládnout, aby vůbec mohl manažerskou pozici zastávat, a kompetence vysokého výkonu (*high performance competencies*). Podle Schrodera jsou to relativně stabilní projevy chování, díky kterým dosahují organizační týmy pod vedením manažera nadprůměrných výsledků. V době, která je charakterizována vysokou dynamikou změn, stále se zvyšující konkurencí, rychlejším zaváděním nových technologií apod., přestávají základní kompetence stačit a do popředí se dostává význam kompetencí vysokého výkonu, neboť právě ty zaručují manažerům efektivní vedení.

Jiný pohled na dělení kompetencí uvádí Tyron,²⁵ podle kterého je dělení založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Na základě toho autor uvádí, že výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří kategorií:

- manažerské kompetence – ty se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, že musí vytvářet příznivé prostředí v týmu a v neposlední řadě vybírat a rozvíjet své podřízené.
- Další kategorií tvoří kompetence interpersonální – tyto kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a také pro budování pozitivních vztahů s druhými. Jsou bezesporu důležité pro každou pozici, ve které se člověk dostává do kontaktu s jinými lidmi. Jako příklad lze uvést např. empatii, vyjednávání, spolupráci, prezentační dovednosti apod.
- Třetí, poslední, kategorií představují technické kompetence – tvoří je soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci, zajišťují schopnost pracovníka úspěšně plnit úkoly, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Řadí se mezi ně např. účetnictví, sběr dat, analýza a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování apod.

²⁴ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 32.

²⁵ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 34-35.

Autory následujícího přístupu ke kategorizaci kompetencí jsou Carroll a McCrackin.²⁶ Dle nich, chce-li být podnik úspěšný v dynamickém prostředí, musí hledat takové kompetence, které budou maximalizovat jeho úspěšnost ve více rovinách (výkon jednotlivce, týmu a celé organizace). V takovém případě se kompetence dělí na:

- klíčové – ty jsou charakteristické pro všechny zaměstnance,
- týmové – jsou naopak společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců, např. pružný personál, stanovování společných cílů, stanovování priorit, definování rolí, vytváření efektivního pracovního procesu,
- funkční – funkční kompetence by neměly vypovídat pouze o technické dokonalosti, ale měly by být souhrnem specifických vědomostí a dovedností, které zajišťují vysoký výkon, zde si lze představit např. obchod, marketing, finance, logistiku apod.,
- vůdcovské a manažerské – tyto kompetence jsou potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí, opět odkazují na kapitolu 2.

Na tomto místě bych se však ještě zaměřila na výše uvedené klíčové kompetence, neboť právě tyto kompetence stojí v centru pozornosti a debat mnoha autorů a také jich využívám při dosahování cíle práce. Klíčové kompetence zaujímají při tvorbě kompetenčního modelu bezesporu také významné postavení (více kapitola 4.4 Popis a tvorba kompetencí), proto je na tomto místě zmíním podrobněji. Pojetí tzv. klíčových kompetencí není jednotné a jako první je popsal Mertens (1974). V rámci jedné organizace se obvykle nevztahují pouze k určité skupině pracovníků, nýbrž jsou pojímány jako univerzální pro všechny pracovníky organizace.²⁷ Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického²⁸ se firmy od sebe odlišují právě díky klíčovým kompetencím (někdy nazývané jako korporátní), a to i tehdy, když působí ve stejné oblasti byznysu. Podle Robbinse a Coulterové²⁹ jsou tyto kompetence hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, kapacit a zdrojů a také hlavní zbraní v konkurenci. S čímž souhlasí také Šmída³⁰, který klíčové kompetence považuje za kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.

²⁶ CARROLL, A., MCCRACKIN, J.: *The competent use competency based strategie for selection and development*. Cit. dle: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha 2007, s. 56.

²⁷ Srov.: KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha 2010, s. 64.

²⁸ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 35.

²⁹ Srov.: ROBBINS, S.P., COULTER, M.: *Management*. 1.vyd. Praha 2004, s. 196.

³⁰ Srov. ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha 2007, s. 57.

Podle Wenera³¹ představují klíčové kompetence soubor znalostí, schopností, dovedností a postojů. Důležité je poznamenat, že se tyto kompetence nevážou na žádnou určitou konkrétní činnost, ale otevírají člověku „univerzálnější“ možnost působit v mnoha funkcích a na mnoha pozicích a úspěšně zvládat mnohdy překvapivé změny, které nastanou v průběhu pracovního života. Autor uvádí následující typy kompetencí: jednat samostatně, myslet v souvislostech, být připravený podávat výkon, radost z práce, sociální přizpůsobivost, dobré pracovní vlastnosti a zodpovědnost.

Obdobně jako Werner definují klíčové kompetence také Veteška a Tureckiová,³² kteří výše uvedenou definici doplňují o motivy v chování pracovníků, které spolu se znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a postoji dle nich:

- byly předem identifikovány jako nejvýznamnější v situaci, ve které se organizace nachází, a jsou i nadále považovány za žádoucí pro efektivní naplňování vize a poslání organizace,
- mají rozvinuty a ve své činnosti využívají všichni členové organizace, jsou projevem kultury dané organizace a kladně ovlivňují jejich pracovní výkon pracovníků organizace,
- jsou multidimenzionální,
- mají rozvojový potenciál a mohou být zdokonalovány podle aktuálních potřeb organizace, týmu nebo jednotlivce a to v souladu s cíli organizace,
- byly dopředu popsány, standardizovány a byla pro ně vytvořena kritéria měření a vyhodnocování.

Další autoři, Belz a Siegrist,³³ rozdělují klíčové kompetence do tří oblastí:

- 1) sociální kompetencí se rozumí schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost,
- 2) kompetencí ve vztahu k vlastní osobě je chápáno kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet,
- 3) kompetencí v oblasti metod je myšleno plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, tzn. analyzovat, vypracovávat tvořivé řešení, strukturovat a

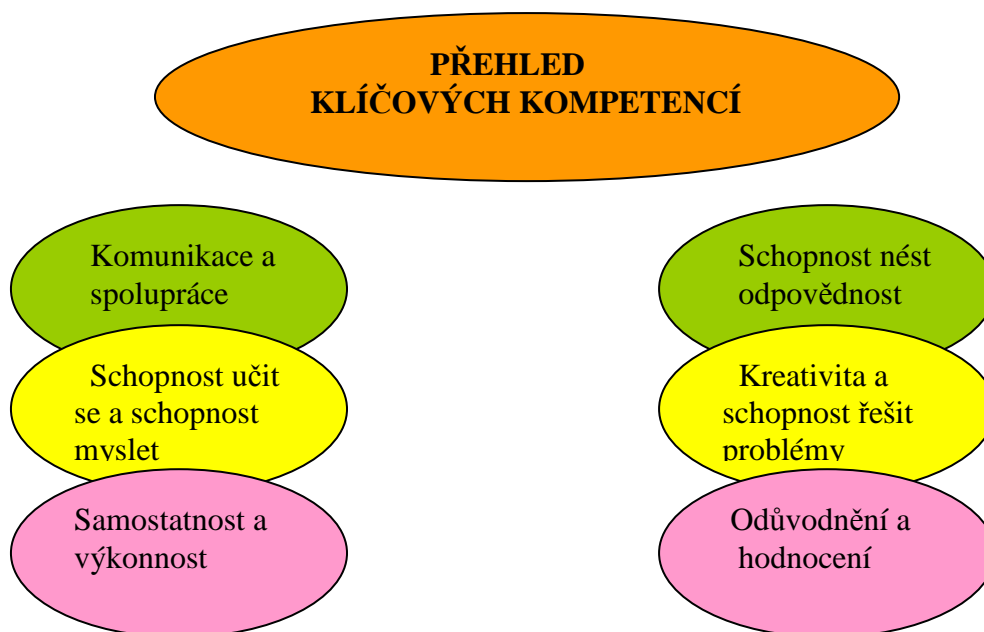
³¹ WERNER, E.: *Schlüsselqualifikationen*. Cit. dle: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha 2008, s. 40-41.

³² Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha 2008, s. 55.

³³ Srov.: BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení, hry*. 1.vyd. Praha 2001, s. 166-167.

klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací, zvažovat šance a rizika.

Siegrist, Ital a Knöferl rozpracovali strukturu klíčových kompetencí, kterou ve své publikaci uvádí Veteška a Tureckiová:³⁴



Obrázek 2: Tradiční přehled klíčových kompetencí³⁵

V kompetenčním modelu, který předkládám v již zmíněné kapitole 4.4 Popis a tvorba kompetencí, uvádím Belzovy a Siegristovy klíčové kompetence jako je komunikace, týmová práce a kooperace, zvládání problémů, krizových a konfliktních situací, dále seberozvoj a také kompetence v oblasti metod, které shrnuji do kompetencí jako plánování, organizování a kontrolování.

³⁴ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha 2008, s. 45.

³⁵ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha 2008, s. 45.

1.1.4 Předpoklady pro kompetentní výkon

„Význam kompetentního konání pro úspěch jednotlivců, pro naplnění jejich životních i pracovních aspirací, jakož i pro celé lokální nebo mezinárodní společnosti, byl v literatuře mnohokrát zdůrazněn a popsán v různých souvislostech (byť ne vždy „slovníkem kompetencí“).“³⁶ Pouze efektivní propojení a využívání všech následujících složek je podle Vetešky a Tureckiové³⁷ předpokladem pro kompetentní výkon: autoři se domnívají, že v současné době již lidem nestačí pouze mít dostatek informací a znalostí v obvyklém významu souboru poznatků, nestačí jim pouze „**vědět co**“ („*know-what*“), ale je podle nich stejně podstatné jako „**vědět co**“ také „**vědět jak**“ („*know-how*“), kterým rozumíme nabývání a využívání funkčních znalostí, praktických zkušeností a dovedností. Dále je potřeba porozumět významu dílčích znalostí i souboru lidského poznání a jejich dopadů na společnost, tedy „**vědět proč**“ („*know-why*“) a „**vědět kdo**“ neboli „**vědět, kdo to ví**“ („*know-who*“), které je definováno potřebou vytváření sítí zdrojů a dokládá význam a potřebu efektivní spolupráce.

Také podle Wágnerové³⁸ je pro kompetentní výkon důležitá samotná aplikace znalostí, nikoliv jen znalosti jako takové.

Z předcházejícího textu je zřejmé, že neexistuje jednotný přístup k definování kompetencí. A tak jako nenajdeme jednotnou definici kompetence, tak nenajdeme ani jejich jednotné členění. Následující kapitola je věnována kompetenčnímu modelu. Pro potřeby dosažení cíle této diplomové práce je třeba si tento termín také terminologicky ukotvit.

³⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha 2008, s. 35.

³⁷ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha 2008, s. 35-36.

³⁸ Srov.: WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha 2008, s. 62.

1.2 KOMPETENČNÍ MODEL

Kapitolu věnovanou kompetenčnímu modelu začínám otázkou: „Co to je kompetenční model?“. Ještě než na tuto otázku podám odpověď, tak jak ji nabízí literatura, je vhodné říci, že je to moderní nástroj řízení lidských zdrojů, který se rychle rozvíjí posledních pětadvacet let.

Při práci s kompetenčními modely je stěžejní pojem kompetence.³⁹ O kompetencích byly předcházející kapitoly, na tomto místě tedy není již potřeba si tento termín definovat a mohu rovnou přejít k tomu, co je to kompetenční model.

Kompetenční model dle Hroníka⁴⁰ „obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry.“

Také podle Kubeše, Spillerové a Kurnického⁴¹ kompetenční model popisuje „kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snadnější měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“

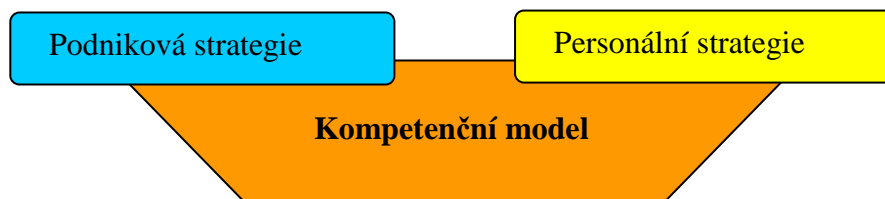
Kompetenční model ve firmě vytváří jakýsi „most“ (viz Obrázek 3). Tímto mostem můžeme propojit popis práce s hodnotami a principy firmy. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce. Vytváří ve firmě most mezi podnikovou (*business strategie*) a personální strategií. Personální strategie musí vždy vycházet ze strategie podnikové a vypovídá o tom, jaké lidi chce organizace mít. Návaznost kompetenčního modelu na podnikovou strategii se nazývá vertikální integrace a návaznost, provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem se nazývá horizontální integrace.⁴²

³⁹ Zdroj: *Kompetenční model* [online]. c2006, poslední revize 2006 [cit.2010-15-09]. Dostupné z:<
http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_01.htm>.

⁴⁰ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 68.

⁴¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 60.

⁴² HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 68.



Obrázek 3: Kompetenční model jako most⁴³

Komentář k obrázku: Podniková strategie říká, k jakému bodu firma směřuje a také jaké prostředky bude volit. Personální strategie je naopak rozpracováním této cesty do systému práce s lidmi. Tyto dvě strategie spojujeme mostem, přes který kráčí lidé z pravé strany, aby naplnili podnikovou strategii.⁴⁴

Další obecnou výhodou kompetenčního modelu je pro firmu např. to, že dochází ke sjednocení jazyka manažera a personalistů, dále že poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení, také že poskytuje základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj, že zaručuje propojitelnost s vyhodnocením čísel či že umožňuje koncipovat rozvojové programy.⁴⁵ Využitelností kompetenčního modelu se podrobněji zabývám v samostatné kapitole 1.2.4 Využití kompetenčního modelu.

1.2.1 Efektivní kompetenční model

Podle Hroníka⁴⁶ je efektivní kompetenční model takový, který:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování,
- obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description (popisem práce) na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, tzn. že byl vytvořen nejen shora, ale i zdola a po jeho vytvoření je neustále oživován.

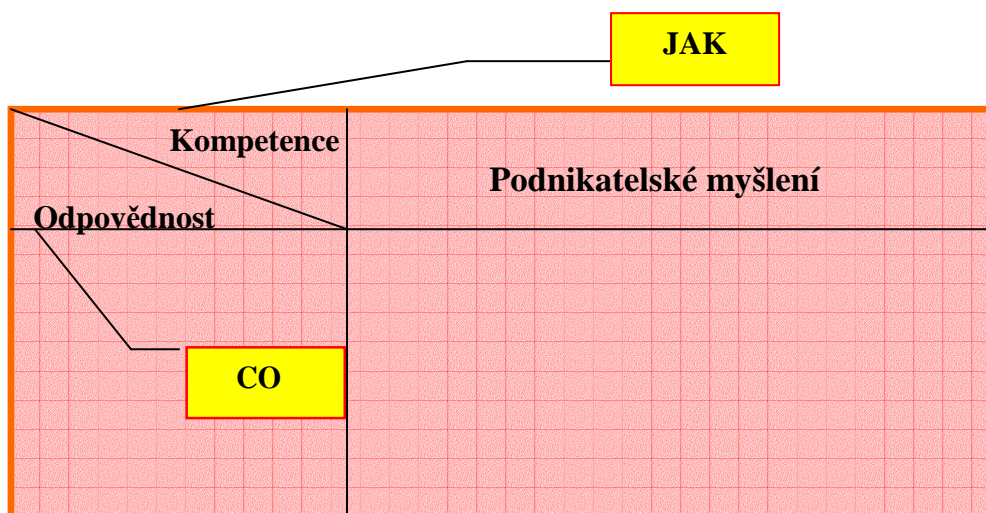
Autor k tomu ještě dodává, že efektivní kompetenční model není pouze jakýmsi lepším popisem práce. Pro názornost rozdílů mezi kompetenčním modelem a popisem práce uvádím následující obrázek:

⁴³ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH L.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 39.

⁴⁴ Srov.: HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH L.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 39.

⁴⁵ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 30.

⁴⁶ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 30.



Obrázek 4: Struktura job profile (matice kompetencí a odpovědnosti)⁴⁷

Komentář k obrázku: Každý člověk ve firmě má určenou odpovědnost, která vyplývá z jeho funkčního zařazení. Tato odpovědnost je obvykle definována v popisu práce. V něm je uvedeno CO má člověk na starosti a CO má dělat. Kompetence vyjadřuje, JAK to může dělat.⁴⁸

⁴⁷HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH L.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 29.

⁴⁸Srov.: HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH L.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 29.

1.2.2 Funkční kompetenční model

Jednotlivé body z předcházejícího textu by se daly zařadit k následujícím charakteristikám, kterými je v literatuře definován funkční kompetenční model. Ten je:⁴⁹

- propojující – jak již bylo v úvodu kapitoly o kompetenčním modelu řečeno, kompetenční model vytváří propojení, mosty; je zřetelná návaznost na strategii společnosti. Více viz kapitola 1.2 Kompetenční model.
- uživatelsky přátelský – literatura tuto charakteristiku uvádí jako nejpodstatnější, dále dodává, že uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři společnosti, kteří jsou mistry v jednoduchých poselstvích, která jsou rychlejší, výkonnější a sdělitelnější,
- jednotný – v tomto případě funguje napříč celou společností, a jak již víme, sjednocuje jazyk společnosti,
- široce využitelný – o tom, že poskytuje výkladové schéma pro výběr, hodnocení a rozvoj byla již v textu zmínka, i zde odkazují na kapitola 1.2.4 podrobněji pojednávající o využitelnosti kompetenčního modelu,
- sdílený – zde jen doplním poslední bod z předcházející kapitoly o to, že kompetenční model není jeho uživatelům předkládán jako zcela hotový, ale že jeho sdílení je třeba v organizaci neustále aktivně podporovat.

Funkční a zároveň fungující kompetenční model přináší dle Hroníka⁵⁰ výhody všem zúčastněným stranám, ať už organizaci jako celku, jejím manažerům, zaměstnancům či HR oddělení. Výhody funkčního kompetenčního modelu z různých hledisek demonstruje následující tabulka:

⁴⁹ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 71-72.

⁵⁰ Srov.: HRONÍK, F.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 42.

HR	MANAŽEŘI	ORGANIZACE	ZAMĚSTNANCI
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Tabulka 1: Výhody funkčního kompetenčního modelu⁵¹

Výše uvedené charakteristiky popisují kompetenční model vytvořený podle strategického východiska. Co tento termín znamená a co se pod ním skrývá, to objasňuje hned ve svém začátku následující kapitola.

⁵¹ Srov.: HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH L.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 42.

1.2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Úkolem této kapitoly je uvést několik přístupů, které organizace při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů používají. Jelikož cílem mé diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu, má zde tato kapitola své opodstatnění.

Hned v úvodu zmiňuji dvě základní východiska, která uvádí ve své knize Hroník,⁵² pro tvorbu kompetenčních modelů. První, sociálněpsychologické východisko, směřovalo od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Toto východisko tak vychází z představy, že je firma složena z kompetentních jedinců, kteří jsou schopni vést firmu díky svým kompetencím k efektivitě. Podle sociálněpsychologického úhlu pohledu Hroník⁵³ hovoří o třech skupinách kompetencí - kompetence řešení problému, vztahové kompetence a kompetence sebeřízení. Jako druhé uvádí východisko strategické. Toto východisko postupuje zcela opačně než předešlé. Při tvorbě kompetenčního modelu se podle tohoto východiska postupuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Toto východisko vychází z teorie positioningu, kdy dle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech, ale pouze v některých, nanejvýše ve dvou. Vychází z toho, že každá firma má své kompetence, některé více a některé méně rozvinuté. Podle tohoto přístupu se kompetence dělí na produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost.⁵⁴ Podle Hroníka⁵⁵ lze také předpokládat, že bude stále více uplatňováno východisko strategické než východisko sociálněpsychologické.

Jaký přístup organizace při tvorbě kompetenčního modelu zvolí, závisí na takových faktorech jako je záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, dále na klíčových cílech organizace a na jejích cílech a záměrech v oblasti řízení lidských zdrojů, v neposlední řadě na stupni rozvoje a na vnějších podmínkách. Velice důležitými faktory jsou však časové a především finanční zdroje organizace. Každý z přístupů může firmě přinést užitek a posílení její konkurenční výhody. Při naplňování cíle práce, tedy při tvorbě kompetenčního modelu, budu právě kvůli uvedeným charakteristikám strategického přístupu klást důraz na toto hledisko.

⁵² Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 69.

⁵³ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 30.

⁵⁴ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 69.

⁵⁵ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 32.

Z předcházejícího textu je patrné, že u strategického hlediska při tvorbě kompetenčního modelu směřují otázky nejdříve na firmu. Jaké kompetence musí mít firma, aby byla schopna naplnit svou strategii? Jakým způsobem musí dělat věci, aby obstála v konkurenci? Jestliže jsou popsány kompetence firmy, lze se jimi řídit také na individuální úrovni – rozpracovat je do kompetenčního modelu pro jedince.⁵⁶ Což by šlo opačnou cestou asi velice obtížně, jestli vůbec.

Pro představu, že neexistuje pouze jeden přístup k tvorbě kompetenčního modelu, zde uvádím přístup zcela odlišný - Kubeš, Spillerová, Kurnický⁵⁷ uvádějí možné dělení přístupů ke tvorbě kompetenčních modelů podle Rothwella a Lindholma, kteří je rozdělují do tří základních skupin:

- preskriptivní – též označovaný jako „vypůjčený“ přístup, v tomto případě jde o to, že se organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tzn. odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Vůči univerzálním kompetenčním modelům se však objevují výtky, např. že tyto univerzální modely nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace, která je použije, či že jazyk kompetencí nemusí být vhodný nebo že statické definování kompetencí nepopisuje změny požadavků organizace v čase. I přes uvedené výtky může být však „vypůjčený“ model prospěšný. Aby tomu tak bylo, je potřeba, aby byl model identifikován v organizačním prostředí s porovnatelnými klíčovými parametry jako jsou např. velikost a organizační struktura organizace, její strategie apod., dále aby organizace získala v relativně krátkém čase přehled o požadavcích na své pracovníky a o potřebách jejich rozvoje, a aby si pracovníci, kteří jsou odpovědní za realizaci projektu, uvědomovali jistá omezení „vypůjčeného“ modelu,
- kombinovaný přístup – tento přístup přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace. Přístup je vhodný zvláště tehdy, když je potřeba vybrat z většího množství kompetencí takové, které v organizaci odliší nadprůměrné pracovníky v konkrétní pozici, a když je třeba upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu a to tak, aby co možná nejpřesněji odpovídaly pracovnímu místu nebo manažerské úrovni v dané organizaci,

⁵⁶ Srov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 40.

⁵⁷ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 63-66.

- přístup šitý na míru – je zcela odlišný od přístupu předcházejícího, neboť nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje prostředí organizace. Charakteristické pro tento přístup je, že identifikuje takové projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Je mnohem časově i metodologicky náročnější než předešlé dva přístupy.

„Manažeři personálních oddělení by si měli být vědomi, že pro jejich organizaci je nejvhodnější ten přístup, který nejlépe zohledňuje jejich očekávání a záměry... Při tvorbě kompetenčních modelů „budoucnosti“ je z hlediska použité metodologie klíčové, aby byli manažeři na strategických úrovních společnosti aktivně zapojeni do jeho tvorby.“⁵⁸

Při dosahování cíle mé diplomové práce, tedy při vytváření kompetenčního modelu pro pozici Team Managera, jsem jako nejvhodnější zvolila přístup kombinovaný. A to z těch důvodů, že společnost Partners již disponuje kompetenčním modelem pro Team Managera, který já však dále rozpracovávám a doplňuji jej o další kompetence, a také jelikož vytvářím kompetenční model pro konkrétní organizaci a v ní pro konkrétní pozici, mám k dispozici informace o strategii a cílech firmy.

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být využity následující aktivity:⁵⁹

Dříve, než organizace přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si **ujasnit cíl projektu**, který tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Pokud je jasná potřeba, kterou má kompetenční model v organizaci uspokojit, je úsilí všech zainteresovaných na projektu cílené a sladěné. Jakmile je zjištěn klíčový motiv uplatnění kompetenčního modelu v organizaci, pak není těžké určit, kterých skupin pracovníků se má model týkat. Je tak stanoven **rozsah projektu a cílová skupina**. Dalším nezbytným krokem je **výběr přístupu**, o kterých již byla v textu zmínka. Tvorba kompetenčního modelu je náročný proces, zaslouží si tedy, aby celý projekt realizoval projektový tým. Další aktivitou je tedy **sestavení projektového týmu**. Po ní následuje **identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici**. Je proto potřeba definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tak lze totiž určit pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon. Aktivita nazvaná **Sběr dat a analýza** představuje tvorbu samotného kompetenčního modelu. Výsledkem je poté předběžný kompetenční model. Po ukončení samotné tvorby kompetenčního modelu je správné, aby byla provedena **validizace**

⁵⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 66.

⁵⁹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 67-68.

modelu. Znamená to, prakticky ověřit, zda model opravdu popsal požadované chování. Po validizaci následuje další aktivita, a to **příprava kompetenčního modelu k užívání.**

Při vytváření kompetenčního modelu je velice důležité identifikování kompetencí. Právě identifikování kompetencí patří při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji jak pracovníků, tak samotné organizace mezi nejdůležitější kroky. Existuje velké množství metod analýzy pracovních pozic a následné definování kompetencí. K dispozici je též značné množství technik, od metody podrobné analýzy vykonávaných činností pozorováním, až po zjišťování osobnostních vlastností a dalších předpokladů u pracovníků na konkrétní pozici. Organizaci zajímá, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti pracovníka. Cílem identifikování kompetencí je tedy identifikovat, jaké chování pracovníka, v této práci konkrétně Team Managera, ovlivňuje jeho pracovní výkon a čím je toto chování podmíněno.⁶⁰

Gael dle Kubeše, Spillerové a Kurnického⁶¹ popisuje a uvádí více než 40 druhů technik, které přímo nebo nepřímo vedou k formulaci kompetencí. Přes jejich velké množství a rozmanitost zůstávají základní fáze projektů identifikace kompetencí totožné - 1. přípravná fáze, 2. fáze získávání dat, 3. fáze analýzy a klasifikace informací, 4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, 5. ověření a validizace vzniklého modelu, kterými se řídím při dosahování cíle mé práce. Avšak poslední fázi, fázi validizace, v rámci diplomové práce nerealizují, neboť by to bylo nad rámec rozsahu diplomové práce. Samotná validizace se provádí až v procesu přímé implementace kompetenčního modelu, což ale není přímo cílem mé diplomové práce.

⁶⁰ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 44.

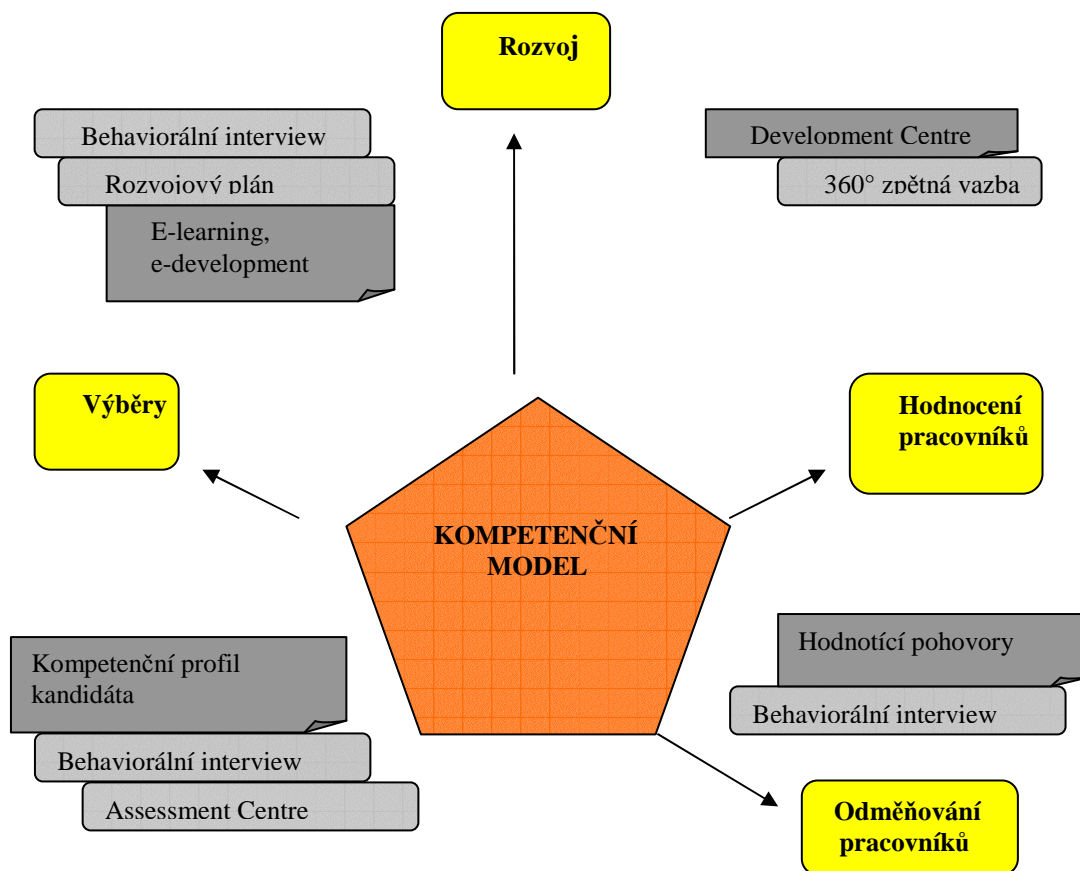
⁶¹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 46.

1.2.4 Využití kompetenčního modelu

Vymezený pojem kompetence je jádrem personálního řízení. Je přímo spojen s cílem řízení lidských zdrojů, tedy s cílem získat a rozvíjet vysoce kompetentní jedince, kteří budou schopni, ochotni a připraveni dosahovat stanovených cílů, a zároveň s tím maximalizovat svůj podíl na dosažení cílů organizace.⁶² Kompetenční model, slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci, ale také vytváří výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti – pro získávání a výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování pracovníků.⁶³ Pro názorné využití kompetenčního modelu dokládám následující schéma:

⁶² Srov.: WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha 2008, s. 62.

⁶³ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 70.



Obrázek 5: Uplatnění kompetenčního modelu⁶⁴

Podle Vetešky a Tureckiové⁶⁵ všechny výše uvedené procesy vytvářejí systém personální práce v organizaci a za jeho základní cíl považují získat pro organizaci, rozvinout a udržet v ní angažované, loajální a kompetentní pracovníky. Zároveň v souvislosti s tím poskytnout pracovníkům příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí a následně zhodnotit a ohodnotit jejich přínos pro organizaci. Na následujících řádcích více přiblížím jednotlivé zmíněné oblasti, ve kterých lze spatřit výraznou roli využitelnosti kompetenčního modelu. Vyústěním mé diplomové práce je i návrh využitelnosti mnou vytvořeného kompetenčního modelu, tudíž také tento text souvisí s cílem mé práce:

⁶⁴ Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 70.

⁶⁵ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha 2008, s. 85-86.

- Získávání a výběr – někteří autoři (např. Lucia a Lepsinger, 1999) doporučují začít se zaváděním kompetenčního přístupu do organizace právě v oblasti získávání a výběru, neboť je zpravidla organizací dobře přijímán, a přináší poměrně rychle dobré výsledky.⁶⁶ Podle Armstronga⁶⁷ se kompetence v organizaci využívají jako východisko pro specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka. Ta se stanovuje podle jednotlivých schopností, které byly vytvořeny na základě analýzy role, a jsou následně využívány při této personální činnosti. Kubeš, Spillerová a Kurnický⁶⁸ považují kompetenční modely při získávání a výběru pracovníků za velice účinné, neboť zohledňují současné i budoucí požadavky na obsazovanou pozici. Uvádějí, že do doby než začal být uplatňován kompetenční přístup, hrála při posuzování kandidátů velkou roli spíše jejich minulost než budoucnost. Následně všechny metody výběru vycházely z hodnocení dosavadních úspěchů kandidáta a na těchto základech se odhadovaly i jeho předpoklady do budoucnosti.
- Vzdělávání a rozvoj – podle Armstronga⁶⁹ profily lidí, které se týkají buď určitého okruhu podobných prací či pracovních míst, nebo jsou specifické pro danou roli, mohou obsahovat i formulace o požadovaných odborných kompetencích. A ty mohou být následně použity jako východisko pro posuzování úrovně kompetencí dosažených jednotlivými pracovníky a posloužit tak k identifikaci jejich potřeb vzdělávání a rozvoje.
- Hodnocení – potřebu zapojení kompetencí do systému hodnocení vyvolaly podle Kubeše, Spillerové a Kurnického⁷⁰ takové okolnosti jako např. nemožnost porovnat náročnost cílů v různých pozicích, dále že očekávané výsledky někdy nebyly zcela pod kontrolou těch pracovníků, kteří ale za ně byli hodnoceni, či že pracovníci nespátkovali v podávání vyššího výkonu žádný smysl a celé hodnocení pak sklouzlo k pouhému vyplnění záznamového formuláře apod. Využitelnost kompetenčního modelu v rámci hodnocení dokládá následující citace: „...hodnocení výkonu a kompetencí je pracovníky vnímán jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu

⁶⁶ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 138.

⁶⁷ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 157.

⁶⁸ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 138.

⁶⁹ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 157.

⁷⁰ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 142.

pro firmu. Pracovníci po hodnocení vědí, co mají udělat, aby při budoucím hodnocení dosáhli lepších výsledků.⁷¹

- Odměňování – využitelnost kompetenčního modelu v rámci odměňování pracovníků je v literatuře často uváděna pouze okrajově, ale i přesto ji zde zmiňuji. Proč pouze okrajově? Neboť např. z šetření (z roku 2004) zabývajícím se odměňování podle kompetencí vyplynulo, že je používalo pouze 8% dotázaných, a následně odměňování podle přínosu (tj. odměňování pracovníků podle dosahovaných výsledků a podle úrovně jejich kompetencí) zavedlo 33% dotázaných.⁷²

Autoři, např. Wagnerová,⁷³ Armstrong,⁷⁴ ve svých knihách uvádějí, že kompetence jsou propojeny nejen se získáváním a výběrem pracovníků, s řízením lidských zdrojů jako takovým (vzdělávání a rozvoj), s řízením odměňování, ale také s řízením výkonu. Řízení pracovního výkonu - v rámci této personální činnosti se kompetence využívají k zabezpečení toho, aby posuzování výkonu pracovníka nebylo zaměřeno jen na dosažený výsledek, ale aby byla pozornost věnována také tomu, jak samotný průběh vykonávání práce ovlivňuje tyto výsledky. Z takového zkoumání se poté získají informace, které tvoří podkladový rámec pro plány osobního zlepšování a rozvoje a s tím spojené aktivity týkající se vzdělávání a rozvoje.⁷⁵

⁷¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 142.

⁷² Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 157.

⁷³ Srov.: WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha 2008, s. 62.

⁷⁴ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 156.

⁷⁵ Tamtéž, s. 156.

2 MANAŽER

Již z názvu diplomové práce je patrné, a v průběhu textu to bylo také mnohokrát zmíněno, jejím cílem je vytvořit kompetenční model pro pozici Team Managera ve společnosti Partners For Life Planning, a.s. (dále jen Partners). Na tomto místě se dostávám k vymezení, terminologickému ukotvení, toho, kdo je to manažer, neboť to považuji za nezbytné pro dosažení cíle diplomové práce. Úkolem této kapitoly je tedy definování tohoto pojmu a zároveň v rámci ní charakterizují pojem manažerské kompetence.

Většina publikací zabývající se tímto termínem začíná definicí. Ještě předtím, než uvedu některé definice pojmu manažer, zmíním zde, že termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích a to pro označení všech osob, které zodpovídaly za chod organizace nebo služby. Dále že v podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. V malých a některých středních firmách se lze setkat s tím, že vlastník je současně hlavním manažerem organizace. V dnešní době je však možné ve většině organizací spatřit oddělení řídicí funkce od samotného vlastnictví.⁷⁶

Nyní se dostávám k otázce: „Kdo je to tedy manažer?“ Podle Khelerové⁷⁷ je manažer takový člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, pomocí něhož dosahuje vytyčených cílů. Vodáček a Vodáčková⁷⁸ dodávají: „manažeři jsou lidé, kteří vzhledem ke své kvalifikaci či funkci mají určitá rozhodovací práva a zodpovědnost za dosažení dílčích výsledků organizace.“ Také podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře⁷⁹ manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Dále k tomu dodávají, že lze spatřit obrovské rozdíly jak v rozsahu obtížnosti úkolů manažerů, tak v jejich postavení v rámci organizace. Právě rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, které jsou potřebné pro plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom mají motivovat samotné manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Podle Prokopenka, Kubra a kol.⁸⁰ se velice rozšířilo označení manažer, proto je dle nich nezbytné při používání tohoto pojmu nejprve zjistit, co daná osoba, která se nechává nazývat manažer, opravdu dělá, a nezajímat se pouze o to, jak je nazývána její funkce.

⁷⁶ Srov.: FOLWARCZNA, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha 2010, s. 14-15.

⁷⁷ Srov.: KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha 1995, s. 7.

⁷⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha 2006, s. 14.

⁷⁹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1.vyd. Brno 2006, s. 9.

⁸⁰ Srov.: PROKOPENKO, J., KUBR, M., a KOL.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha 1996, s. 21.

Definování manažera je tedy značně problematické. Existence různých úrovní manažerů⁸¹ a různých obsahů jejich činnosti tak do jisté míry komplikuje možnost vytvořit typ ideálního manažera.

2.1 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

V kapitole 1.1.3 Členění kompetencí jsem uvedla různé dělení kompetencí několika autorů, kdy někteří z nich uváděli manažerské kompetence jako jedny z možných. Zároveň jsem odkazovala na samostatnou kapitolu, ve které se budu manažerským kompetencím věnovat podrobněji. A to je úkolem právě této kapitoly. Jelikož cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro manažerskou pozici, stěžejní roli tak hrají právě již zmíněné kompetence manažerské, proto jsem pro ně vymezila samostatnou kapitolu. Neexistuje ale přesný seznam toho, jaké vlastnosti by úspěšný manažer měl mít, ani jaký typ člověka by to měl být. Mezi úspěšnými manažery lze totiž nalézt spoustu rozličných typů osobností s různými vlastnostmi a schopnostmi.

V literatuře se můžeme setkat s různým definováním termínu manažerské kompetence. Podle Dytrta⁸² je tento termín z části naplňován relativně pevnou strukturou, která vyplývá z tradičních faktorů považovaných za základ funkční způsobilosti manažera, a z části je variabilní, kdy respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky jak vnitřního, tak i vnějšího ekonomicko-sociálního prostředí. Manažerské kompetence podle Dědiny a Cejthamra⁸³ vyplývají z kombinace osobních vlastností manažera a rozměrů jeho práce zároveň ve spojení s požadavky, které stanovuje jak konkrétní situace, tak i samotná organizace. Výše uvedení autoři dále dodávají, že vývoj manažerských kompetencí v současné době stále více směřuje k tzv. univerzální, respektive generické či obecné škále dovedností, neboť „manažerské kompetence nemají hranice“. V souvislosti s manažerskými kompetencemi hovoří např. o dovednosti pracovat s informacemi, time managementu, projektovém řízení, knowledge managementu, leadershipu, schopnosti analyzovat rizika, odborné znalosti konkrétního oboru a také dobře zvládnutém cizím jazyku.⁸⁴

⁸¹ Linioví, střední, vrcholoví manažeři – pro více informací odkazují na literaturu např. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1.vyd. Brno 2006.

⁸² Srov.: DYTRT, Z.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1.vyd. Praha 2004, s. 1.

⁸³ Srov.: DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha 2005, s.76.

⁸⁴ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha 2008, s. 80.

Téma manažerských kompetencí zpracovává také Cimbálníková.⁸⁵ Podle ní se tato kompetence vyznačuje výraznou motivací k dosažení pozice s vysokou manažerskou odpovědností a spočívá v kombinaci tří aspektů - analytické kompetence, interpersonální kompetence a emocionální kompetence. Mezi analytické kompetence řadí schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy a to v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Je to schopnost umět přijmout větší množství informací a vybrat z nich ty nejdůležitější, dostat se v co nejkratším čase k samotnému jádru problému a následně najít jeho řešení. Schopnost ovlivňovat, řídit a vést lidi tak, aby dosahovali vytyčených cílů, autorka souhrnně označuje jako interpersonální kompetenci. Lidé disponující emocionální kompetencí jsou schopni nést vysokou odpovědnost a zároveň vykonávat svou moc bez jakýchkoliv pocitů viny.

Manažerskou kompetenci je podle Prokopenka a Kubra⁸⁶ možno rozdělit na několik složek tak, aby se dala mnohem lépe osvětlit její struktura a dynamika, a tím došlo na efektivní ovlivňování těch složek, které je potřeba zdokonalit. Dle nich je kompetence manažera vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností. Je zde zřejmá podobnost se základními složkami kompetence, které uvádím v kapitole 1.1.1. Základní složky kompetence, proto je na tomto místě nebudu již blíže definovat, ale odkáži na zmíněnou kapitolu. Ale doplním, že zmínění autoři rozdělují uvedené složky manažerské kompetence na dvě skupiny - technickou kompetenci a chování a vystupování. Do technické kompetence jsou zahrnuty technické znalosti, dovednosti, talent a postoje, které se týkají technologických, ekonomických, finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce. Naopak oblast chování a vystupování zahrnuje ty složky, které jsou spjaté s prací s lidmi, a které mají vliv na komunikaci a jednání manažera s jednotlivci a skupinami, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni. Toto rozdělení je podle autorů velmi účelné, neboť vyjadřuje dvě základní stránky práce každého manažera, tedy stránku technickou a stránku mezilidských vztahů.

Stejné dělení kompetencí jako Prokopenko a Kubr využívá také Mužík,⁸⁷ podle kterého je manažerské kompetence možné obecně rozdělit do čtyř skupin: 1. analyticko – koncepční kompetence představují soubor manažerských postupů k jednotlivým činnostem jako je např. marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů. 2. manažerské procesní kompetence zahrnují umění jednat, naslouchat a komunikovat, dále také schopnost efektivně

⁸⁵ Srov.: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L.: *Manažerské dovednosti I.* 1.vyd. Olomouc 2009, s. 30.

⁸⁶ Srov.: PROKOPENKO, J., KUBR, M., a KOL.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů.* 1.vyd. Praha 1996, s. 23-25.

⁸⁷ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých.* Cit. dle: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání.* 1.vyd. Praha 2008, s. 81.

si zorganizovat vlastní čas a umění si stanovit priority. 3. osobní rysy a vlastnosti, mezi které jsou řazeny vlastnosti jako pracovitost, důslednost, cílevědomost, tvořivost, schopnost práce v týmech apod., a 4. „know – how“ daného odvětví, což je soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s daným rozvojem, včetně znalosti konkurenčního prostředí a vytváření osobních vazeb zainteresovaných lidí.

Jako další uvádím seznam manažerských kompetencí podle Bělohlávka,⁸⁸ který jej rozčlenil na 1. způsob myšlení zahrnující koncepční, operativní, pružnost myšlení a schopnost analýzy, dále na 2. vlastnosti osobnosti, do který spadá průbojnost a asertivita, citová stabilita, spolehlivost, vytrvalost, energie, pohotovost, 3. postoje, mezi které řadí orientaci v nejistotě, orientaci na zákazníka, orientaci na výkon a tvořivost a kreativitu, 4. odborné znalosti obsahující znalosti managementu a marketingu, také znalosti ekonomiky a financování, znalosti práva, technické znalosti a znalosti informační technologie, a 5. praktické dovednosti, do kterých zařadil jazykové znalosti, práci s počítačem, praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti, sebe prezentaci a dovednost vedení lidí a motivování.

Tureckiová⁸⁹ uvádí tři základní skupiny manažerských kompetencí. Je třeba dodat, že autorka vychází z pojetí D. Katze, který klasifikoval technické kompetence, které jsou zaměřené spíše na praktické využívání schopností, osvojených znalostí a dovedností, metod a postupů práce se zařízeními. Tyto kompetence manažer získá vzděláním, tréninkem a zkušeností. Dále lidské kompetence, též označované jako human, ty jsou potřebné pro práci s lidmi a také pro dosažení žádoucích pracovních výsledků právě prostřednictvím lidí. Poslední, koncepční kompetence, které jsou založeny na porozumění organizace jako celku, jejich předpokladem je porozumět prvkům a vazbám vyskytujícím se uvnitř organizační struktury, a orientace na dlouhodobější cíle organizace. Podle Katze mají těmito dovednostmi disponovat manažeři všech řídicích úrovní, liší se pouze významem a rozsahem použití jednotlivých dovedností.

Weihrich a Koontz⁹⁰ doplňují Katzovo dělení kompetencí manažerů o projekční kompetence. Tyto kompetence představují schopnost řešit problémy takovým způsobem, který dané organizaci bude přinášet užitek. Aby byla práce manažerů efektivní, musí vidět daný problém a zároveň mít schopnost a dovednost nalézt jeho praktické řešení. Manažeři

⁸⁸ BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní rozvoj manažera*. Cit. dle: ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je úspěšně zvládnout*. 1.vyd. Praha 2008, s. 19-20.

⁸⁹ Srov.: TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha 2004, s. 35.

⁹⁰ Srov.: WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: *Management*. 1.vyd. Praha 1998, s. 18.

musí tedy najít takové řešení, které je použitelné a to vzhledem k okolnostem, které s problémem souvisejí.

Zcela odlišné zpracování manažerských kompetencí nabízí Bedrnová a Nový,⁹¹ kteří tyto kompetence zformulovali následovně:

- Pracovní a osobní kompetence: způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace, atd.;
- Sociální kompetence: způsobilost vhodně se prosadit;
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání: vnímání překážek a problémů jako výzvy;
- Pracovní ochota a výkonová motivace: zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě,
- Vyšší hladina aspirací a volního úsilí: dosahování stále náročnějších cílů;
- Schopnost sebekontroly: ovládání emocí, ukázněnost;
- Rozvinuté etické a estetické cítění: tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání;
- Tvořivost: schopnost vidět nově, uplatňovat netradiční řešení;
- Pochopení a tolerance: schopnost akceptace lidí v jejich rozmanitosti;
- Smysl pro humor: schopnost nadhledu s citem pro proporce;
- Ochota na sobě pracovat: nepřetržitý proces seberozvoje.

Podle uvedených autorů směřují k ideální osobní kvalitě ti, kteří co nejlépe plní své úkoly, vydávají ze sebe maximum, jsou zapálení pro věc, kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného, jsou schopni sebekontroly, nepotřebují mít práci detailně zadávanou, jsou připravení a ochotní pomáhat kolegům a podřízeným, dodržují sliby, jsou přesní, umějí hospodařit s časem svým i svých podřízených, cítí odpovědnost za chyby svých podřízených, učí se z vlastních chyb, jsou pro ně zkušeností, neplýtvají zdroji, berou v úvahu nejen své zájmy, mluví spíše o ostatních než o sobě, jsou samostatní, ale dokáží požádat o pomoc, dokáží být asertivní, plní více než své povinnosti, pečují o svůj rozvoj.⁹²

Adair⁹³ je dalším autorem, který se zabývá manažerskými kompetencemi. Sestavil pořadí vlastností podle prezentačního vzorku manažerů, kteří vybírali takové vlastnosti, které považovali za nejdůležitější pro vrcholové řízení. Hovoří o 25 vlastnostech:

1. schopnost rozhodovat,
2. umění vést lidi,
3. osobní integrita,

⁹¹ Srov.: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha 2007, s. 275-276.

⁹² Srov.: ŠULEŘ, O., GREGAR, A.: *Zvládáte své manažerské role?*. 1.vyd. Praha 2002, s. 16.

⁹³ Srov.: ADAIR, J.: *Jak efektivně vést druhé*. 1.vyd. Praha 1993, s. 19.

4. nadšení pro práci,
5. představivost,
6. ochota usilovně pracovat,
7. analytické schopnosti,
8. pochopení pro druhé,
9. schopnost vystihnout příležitost,
10. schopnost řešit nepříjemné situace,
11. schopnost rychle se přizpůsobovat změnám,
12. ochota brát na sebe riziko,
13. podnikavost,
14. schopnost se jasně vyjadřovat,
15. bystrost,
16. schopnost efektivního řešení správních otázek,
17. objektivnost,
18. schopnost vytrvat,
19. ochota pracovat dlouho přes čas,
20. ambicióznost,
21. soustředěnost,
22. schopnost srozumitelného písemného projevu,
23. zvědavost,
24. nadání pro práci s čísly,
25. schopnost abstraktního myšlení.

V kapitole 1.1.3 Členění kompetencí uvádím Boyatzovo⁹⁴ dělení kompetencí na prahové a manažerské. Uvedený autor v souvislosti právě se zmíněnými manažerskými kompetencemi uvádí kompetence jako orientace na mocenské působení, schopnost jasně identifikovat problém, orientaci na výkon, proaktivitu, konceptualizaci (neboli vytváření jasných pojmů či pojmenování podstaty problému, orientace v informacích), sebejistotu a rozhodnost, schopnosti úspěšné ústní prezentace, kultivované používání moci, řízení skupinových procesů, schopnost objektivního vnímání, sebeovládání a potlačování osobních zájmů s ohledem na zájmy organizace, dále energii, adaptabilitu a přizpůsobivost.

⁹⁴ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*. 1.vyd. Praha 2003, s. 11-12.

Podobný výčet manažerských kompetencí Gardnera a Drake Beam Morin uvádí ve své knize Dědina.⁹⁵ Gardner našel a popsal kompetence, které považuje za univerzální. Hovoří o fyzické kondici a vytrvalosti, inteligenci a akčním úsudku, odpovědnosti, pochopení spolupracovníků a jejich potřeb, schopnosti pracovat s lidmi, touze po úspěchu, motivování, odvaze a nekompromisnosti, důvěryhodnosti, rozhodnosti, sebevědomí, asertivitě a přizpůsobivosti.

Již v kapitole 1.1.3 Členění kompetencí jsme mohli spatřit, že neexistuje jediný správný způsob, kterým by se daly kompetence členit jednotně. Zřejmé je to i zde, ani při členění manažerských kompetencí nelze hovořit o jednotnosti, naopak – dělení a klasifikování manažerských kompetencí je široká škála. Všechna výše uvedená dělení a definování manažerských kompetencí tak v jistém ohledu slouží při naplňování cíle mé práce. Při jeho naplňování se totiž neřídím jediným ze zmíněných dělení, ale pro účely této práce je kombinuji a čerpám z každého z nich. Tím vytvářím členění své vlastní, které bude zahrnovat tyto skupiny kompetencí – komunikační faktory, leadership, intrapersonální faktory a výkonové faktory. Při sestavování uvedených homogenních celků kompetencí jsem vycházela ze strategického přístupu při tvorbě kompetenčního modelu, o kterém se zmiňuji v kapitole 1.2.3 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu. Nyní jen ve zkratce připomenu, že tento přístup vychází z teorie positioningu. Uvedený model představuje základní skupiny kompetencí firmy a dle něj může být firma nadprůměrná nikoliv ve všech, ale nanejvýše ve dvou oblastech. Jak již bylo řečeno, podle této teorie se kompetence dělí na produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost, kdy každá skupina kompetencí může obsahovat několik jednotlivých, dílčích kompetencí, které odpovídají charakteru skupiny a jsou v souladu s tím, co obsahuje strategie firmy.⁹⁶ Při tvorbě výše uvedených skupin kompetencí jsem vedle strategického přístupu vycházela také přímo z pozice Team Managera společnosti Partners, pro kterého v rámci mé diplomové práce vytvářím kompetenční model, tedy z materiálů, které mi uvedená společnost poskytla – především z kariérového plánu (viz kapitola 4.1 Přípravná fáze a Příloha 1) a systému vzdělávání a konkrétních školní (viz kapitola 4.2 Fáze získávání dat a Příloha 2).

⁹⁵ Srov.: DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jedinců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1.vyd. Praha 2005, s. 76-77.

⁹⁶ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 30-32.

3 PROFIL SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING, A.S.

Cílem mé diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Team Managera ve společnosti Partners For Life Planning, a.s., proto považuji za naprosto nezbytné tuto společnost blíže představit a uvést, čím se společnost zabývá. Právě řečené je úkolem této kapitoly. Dále v rámci kapitoly uvedu, jaké programy uvedená společnost nabízí svým klientům a také zmíním její produktové portfolio. Neboť to považuji za nezbytnou součást kontextuálního kotvení tématu mé diplomové práce a také za nezbytné pro dosažení cíle mé práce.

Společnost Partners poskytuje služby finančního poradenství a zprostředkování finančních produktů na území České republiky. Svoji činnost zahájila v červnu roku 2007 s cílem stát se jednou z předních a dlouhodobě uznávaných společností na trhu. Zakladatele spojovala dlouholetá snaha o kultivaci finančního trhu a vytváření lepších podmínek pro rozvoj finančního poradenství. V Partners se tak rozhodli uvést do praxe společné představy o slušném a kvalitním finančním poradenství. Společnost Partners poskytuje svým poradcům i klientům nejaktuálnější informace z finančních trhů a dává k dispozici i další podklady pro kvalifikované rozhodování. Publikuje v předních českých médiích a provozuje vlastní finanční web Finmag.cz a vydává časopis Finmag – finanční magazín, ve kterých otevírá témata, o nichž se dosud v zájmu zachování růstu finančního trhu raději mlčelo. Uvedená společnost dohlíží na kvalitu a férovost práce svých poradců. Provádí monitoring kvality služeb, který oceňují nejen klienti, ale i samotní poradci, kteří se nemusí bát, že by jim méně poctiví kolegové mohli kazit jméno. Dále vyvíjí ve spolupráci s předními světovými finančními ústavy exkluzivní finanční produkty, jež mají poradci Partners k dispozici vedle běžně nabízených nástrojů. Za výraznou konkurenční výhodu považuje nižší poplatky a vyšší efektivitu ve srovnání s jinými nabídkami trhu.⁹⁷

⁹⁷ Zdroj: *O firmě* [online]. c2007, poslední revize 2007 [cit.2010-010-10]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/o-nas/o-firme/>>.

Společnost Partners pomáhá svým klientům realizovat jejich plány a poskytuje pro ně programy v oblasti:⁹⁸

- bydlení, kdy na základě analýzy klientových možností mu navrhne optimální způsob, jak řešit jeho bydlení,
- jistota pro klienta i pro jeho rodinu, zde mu společnost poradí, jak zabezpečit sebe či svou rodinu v případě nečekaných životních událostí,
- spokojené stáří, zde společnost svému klientovi pomůže zajistit si finanční prostředky pro udržení životního standardu v důchodovém věku,
- vysněná dovolená či nové auto, společnost v tomto případě najde společně se svým klientem možnost, jak vytvářet finanční rezervy pro naplnění jeho cílů a jak tyto prostředky efektivně zhodnocovat,
- peníze pro děti, zde společnost svému klientovi ukáže, jak co nejvíce usnadnit jeho dětem start do života (např. pokrytí nákladů na vzdělání, bydlení atd.)
- stát se investorem, společnost zprostředkuje klientovi investice na finančním trhu pomocí různých investičních nástrojů,
- ochrana vybudovaných hodnot, společnost Partners doporučí svému klientovi vhodné pojištění jeho majetku, odpovědnosti, právní ochrany apod.,
- zaplatit méně na daních, společnost klientovi ukáže, jak významně ušetřit na daních.

Další část této kapitoly je zaměřena na produktové portfolio společnosti Partners, jak jsem již předeslala v úvodu kapitoly. Společnost Partners poskytuje svým poradcům i klientům nejaktuálnější informace z finančních trhů a dává k dispozici i další podklady pro kvalifikované rozhodování, a to v následujících oblastech:⁹⁹

- cestovní pojištění,
- dotace z fondů EU a státního rozpočtu,
- fondy životního cyklu,
- havarijní pojištění,
- hypoteční úvěry,
- investiční úvěry pro firmy a podnikatele,
- investiční úvěry pro společenství vlastníků bytových jednotek a bytová družstva,
- leasing,
- otevřené podílové fondy,

⁹⁸ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Náborová brožura*. s. 10.

⁹⁹ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Náborová brožura*. s. 11.

- penzijní připojištění,
- platební a kreditní karty,
- podnikatelské úvěry, pojištění majetku a odpovědnosti občanů, podnikatelů,
- pojištění nákladů na veterinární léčbu,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- pojištění podnikatelských rizik,
- pojištění právní ochrany,
- pojištění proti úpadku cestovních kanceláří,
- překlenovací úvěry ze stavebního spoření,
- spořicí účty,
- spotřebitelské úvěry,
- stavební spoření,
- úvěry ze stavebního spoření,
- úrazové pojištění,
- zdravotní připojištění,
- životní pojištění.

4 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU PRO TEAM MANAGERA

V průběhu předcházejícího textu jsem uvedla pět základních fází tvorby kompetenčního modelu – přípravná fáze, fáze analýzy a klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, ověření a validizace vzniklého modelu, podle kterých postupuji při naplňování cíle mé diplomové práce. Následující kapitoly nesou název podle výše uvedených fází, v jejich úvodu vždy danou fázi nejdříve definuji za pomoci literatury, poté ji již konkrétně zpracovávám pro dosažení cíle diplomové práce.

4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Cílem přípravné fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice (tzn. cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model), dále získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře. Za hlavní nástroj této fáze jsou považovány strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a také studium organizačních materiálů. Výstupem přípravné fáze jsou konečná rozhodnutí o koncepci sběru dat a použité techniky. V rámci této fáze tak získáváme odpovědi na otázky „proč“, „jak“, „kdo“ atd.¹⁰⁰

Potřebné informace jsem získala z dokumentů, interních materiálů, které mi společnost Partners poskytla, a také z dostupných údajů na webové adrese společnosti Partners.

➤ Cíle a strategický záměr společnosti Partners:

Základními pilíři filozofie společnosti jsou důraz na slušnost a férovost při poskytování poradenských služeb, pečlivý výběr všech spolupracovníků a důraz na kvalitu informací, kterými poradci disponují. Filozofie Partners je založena na myšlence celoživotního partnerství klienta a finančního poradce. Dobrý finanční poradce by měl být dle Partners člověk, na kterého se klient může dlouhodobě skutečně spolehnout, kterému lze věřit. Společnosti Partners nejde o to udělat jeden individuální obchod, i kdyby byl sebevýhodnější. Mnohem důležitější je vytvořit si s klientem dlouhodobý vztah, založený na férovosti,

¹⁰⁰ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 46.

otevřenosti a slušnosti. Stejně principy jmenovaná společnost uplatňuje také ve vztahu k jejím obchodním partnerům a dodavatelům. Její filozofii zastřešuje firemní slogan: „Finanční poradenství JINAK“.¹⁰¹

➤ **Organizační struktura společnosti Partners:**

Organizační struktura společnosti Partners je zpracována do podoby kariérového plánu. Ten zde ale nebudu podrobně předkládat celý, nýbrž uvedu kariérovou dráhu pouze do pozice Team Managera, neboť právě tato pozice je pro dosažení cíle diplomové práce stěžejní. V příloze však dokládám ucelené schéma kariérového plánu společnosti Partners (viz Příloha 1).

Člověk, který začne spolupracovat s Partners, se však nestává okamžitě manažerem, ale začíná jako naprostý začátečník, který se musí na danou pozici vypracovat. Zákonnou podmínkou pro spolupráci se společností Partners je dosažení vzdělání, které bylo ukončené maturitou¹⁰².

Hned v úvodu je třeba říci, že člověk, který začne spolupracovat s Partners, se dostává na pozici označovanou jako **Trainee**, tzv. „Tipař“. Zde se člověk nachází v první fázi své odborné přípravy. V jejím průběhu se o něj stará garant, Manager nebo Senior Consultant, o kterých se zmiňuji v následujících odstavcích. Aby se člověk dostal z této přípravné fáze, z pozice Traineeera na pozici Consultanta, musí s úspěchem absolvovat centrální supervizi (pohovor s řediteli) a také úspěšně projít produktovým testem (musí dokázat, že ví, co to je např. pojištění, investice, úvěr apod.). Člověk se na této pozici pohybuje maximálně po dobu šesti měsíců, v průběhu nichž musí splnit výše uvedené a zároveň uzavřít tolik smluv, díky kterým získá souhrnně 400 bankovních jednotek¹⁰³. Pokud dané požadavky splní, dostává se na pozici Consultanta. Pokud je však nesplní, společnost Partners s ním rozváže spolupráci¹⁰⁴.

Další pozice je označena titulem **Consultant (C)**. Poradce nacházející se na této pozici musí být držitelem platného živnostenského listu a také musí mít registraci u České národní banky (ČNB) – Podřízený pojišťovací zprostředkovatel (oprávnění k podepisování a sjednávání smluv), kterou získá v okamžiku povýšení na pozici Consultanta, a Vázaný investiční zprostředkovatel (oprávnění k sepisování fondů, např. peněžního trhu, dluhopisový, akciový apod.), kterou musí získat do šesti měsíců od jeho prvního povýšení na pozici

¹⁰¹ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Náborová brožura*. s. 2.

¹⁰² Zdroj: *Jak se stát finančním poradcem* [online]. c2007, poslední revize 2007 [cit.2010-01-10]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/kariera/#poradce>>.

¹⁰³ Každá smlouva je ohodnocena určitým počtem bankovních jednotek (b.j.), např. životní pojištění na 1.000,-/měsíc je ohodnoceno 60ti b.j.; nebo pravidelná investice na 1.000,-/měsíc je ohodnocena 50ti b.j.; a 400 b.j. = cca 6-7 klientů.

¹⁰⁴ Srov.: Sdělení Unzeitiga, P. ze dne 22.9.2010.

Consultanta. Aby se poradce udržel na této pozici, musí dosahovat 600ti b.j. za tři po sobě jdoucí měsíce (označované jako tzv. „plovoucí kvartál“). Naopak aby se poradce dostal na vyšší pozici, tj. na pozici Senior Consultanta, musí dosáhnout 400 b.j. za dobu své vlastní historické produkce. Pro povýšení z pozice Consultant na stupeň Senior Consultant je vedle splnění stanovených podmínek nutné, aby nadřízený poradce na pozici M2 (Executive Manager) a výše písemně sdělili tuto změnu centrále společnosti a ta ji schválila. Toto platí i pro jakékoli opětovné povýšení v případě předchozího přesunu na pozici nižší¹⁰⁵.

Požadavky na poradce na pozici **Senior Konsultanta (SC)** jsou podobné jako na výše zmíněnou pozici Consultanta, akorát s tím rozdílem, že Senior Consultant musí za tři po sobě jdoucí měsíce dosáhnout 750ti b.j. Aby se poradce dostal na vyšší pozici, tj. na pozici Team Managera, musí splnit 2000 b.j. za dobu své vlastní historické produkce.¹⁰⁶ Pozici Senior Consultanta lze jako jedinou přeskocit a to v tom případě, pokud poradce na pozici Consultanta splní požadavky kladené na pozici Team Managera.¹⁰⁷

Nyní se dostávám k pozici **Team Managera (M1)**, tedy k pozici, pro kterou budu v rámci diplomové práce vytvářet kompetenční model. Poradce musí mít ke dni svého povýšení na pozici Team Managera pod sebou tři personální body,¹⁰⁸ tedy minimálně tři Consultanty, Senior Consultanty či VIP Consultanty, případně jejich kombinace, se kterými musí v průběhu tří po sobě jdoucích měsíců sepsat určitý počet smluv, které budou dohromady činit 3000 b.j. – tzv. skupinová produkce, a z toho 450 b.j. osobní produkce. Pozice Team Managera je poslední pozicí, na které musí poradce podávat svůj osobní výkon.¹⁰⁹

Následující pozice kariérového plánu – Executive Manager (M2), Senior Manager (M3), Director (D1), Senior Director (D2) a Partner (D3), není třeba na tomto místě podrobněji představovat, neboť pro dosažení cíle práce to není potřebné.

¹⁰⁵ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Kariérový plán*.

¹⁰⁶ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Kariérový plán*.

¹⁰⁷ Srov.: Sdělení Unzeitiga, P. ze dne 22.9.2010.

¹⁰⁸ Každá pozice podle kariérového plánu společnosti Partners je ohodnocena určitým počtem personálních bodů, a to následovně: Consultant 1b.; Senior Consultant 1b.; VIP Consultant 1b.; Team Manager 5b.; Executive Manager 7b.; Senior Manager 10b.; Director 15b.; Senior Director 20b.

¹⁰⁹ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Kariérový plán*.

4.2 FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT

V rámci této fáze jsou využívány techniky používané při analýze práce a pracovního místa. Cílem těchto postupů je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je či bude vykonávána. Při tvorbě kompetenčního modelu se používají různé zdroje a techniky získávání dat, literatura uvádí např. rozhovor nebo metodu kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýzy pracovních funkcí či úkolů a přímé pozorování. Je třeba ještě dodat, že použití uvedených technik závisí jak na záměru projektu, tak i na finančních a časových možnostech a také na zkušenostech konzultantů. Pro všechny projekty však platí základní pravidlo: není možné spoléhat na jediný zdroj získávání informací.¹¹⁰

Opět i zde čerpám z firemních materiálů společnosti Partners – z uceleného souboru školení v kariéře a z kompetenčního modelu pro manažery. Společnost Partners řadí vzdělávání a praktickou přípravu poradce či vedoucího manažera k nejdůležitějším faktorům jeho úspěchu. Dle ní, se však kvalitním a úspěšným finančním poradcem a manažerem člověk nestane díky teoretickým znalostem, ale pouze tehdy, když se propojí odbornost s praktickými dovednostmi. Jak úspěšně komunikovat se svými spolupracovníky i klienty, jak si připravit obchodní jednání a jak jej následně vést způsobem výhra – výhra, to vše člověk spolupracující s Partners získá v rámci interní Akademie finančního poradenství Partners, kde jej provedou zkušení a v praxi úspěšní manažeři, poradci a odborní lektoři. Systém vzdělávání společnosti Partners je vystaven na základech kompetenčního modelu, který v procesu moderního řízení představuje nejefektivnější způsob k uplatňování a dalšímu rozvíjení potenciálu pracovníků na všech úrovních. Sama společnost Partners tvrdí, že každý člověk je jedinečný a cesta k úspěchu není jen kombinací jeho schopností, vědomostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, ale velmi důležitý je také podporující přístup, profesionální prostředí a prověřené know-how. Což jak říká sama společnost: „To my máme“.¹¹¹ Společnost Partners zajišťuje svým poradcům vzdělání v oblasti obchodní, finanční, manažerské, osobnostní a psychologické a podnikatelské.¹¹² V příloze dokládám schéma uceleného vzdělávacího

¹¹⁰ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 48.

¹¹¹ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Náborová brožura*. s. 22.

¹¹² Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Finanční poradenství JINAK, Jsme Partners... společnost vybudovaná podle snů všech dobrých finančních poradců!* s. 7.

systému společnosti Partners (viz Příloha 2), který níže předkládám již v podobě konkrétních školení.

V předcházející kapitole jsem popsala kariérový postup k pozici Team Managera, na stejném principu stavím i tuto kapitolu – uvádím školení a kurzy od pozice Traineeera k pozici Team Managera. Pro přehlednost jsem daná školení shrnula do následujících tabulek, ze kterých je patrné, koho se školení týká, jaký má školení název, co školení zahrnuje a také, kdo tato školení vede.

TRAINEE AKADEMIE¹¹³ – určena pro pozici Trainee

Název školení	Popis	Kdo školí
Trainee akademie	Podnikatelské základy, práce s klientem; představení služby, analýza, doporučení a telefonování, produktové základy	M1-D1

CONSULTANT AKADEMIE¹¹⁴ – určena pro Consultanty a Senior Consultanty

Název školení	Popis	Kdo školí
Financování bydlení	Způsoby bezpečného a ekonomického financování vlastního bydlení či rekonstrukce	M1–M3
Zajištění příjmu	Program na zajištění životního standardu – principy, možnosti	M1–M3
Renta	Způsoby a možnosti tvorby kapitálu na penzi	M1–M3
Budoucnost a výplatní plán	Program pro tvorbu rezervy, kapitálu pro děti a investice	M1–M3
Finanční přehled a typy produktů	Opakování základů, hlubší produktové znalosti, využití jednotlivých produktů	M1–M3
Finanční plán a koncepční poradenství	Z čeho se skládá a proč, jak se tvoří, filosofie portfolia	M1–M3

¹¹³ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Index vzdělávání*.

¹¹⁴ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Index vzdělávání*.

Práce se softwary	Ukázka práce se softwary a kalkulačkami partnerů, centrály a ředitelství	M1–M3
Stávající portfolio	Rozbor a analýza stávajícího portfolia	M1–M3
Poradenská schůzka	Prodej, prezentace klientovi, výukové DVD na poradenství	M1–M3
Servis	Nultý a následný servis, materiály k servisu, servisní složka	M1–M3
Trénink námitky	Při analýze, doporučení, obecné situace s klientem	M1–M3
Doporučení II	Opakování, pokročilé metody na získání doporučení videotrénink, výukové DVD	M1–M3
Telefonování II	Opakování, trénink, další varianty, zkušenosti, výukové DVD	M1–M3
Analýza II	Další varianty navázání vztahu a získání motivů, videotrénink, zpětné vazby, výukové DVD	M1–M3
Timemanagement	Timemanagement pro poradce, rozvržení času, priority v aktivitách, osobní plánování a vlastní kontrola, práce s diářem	M1–M3
Prometeus	Využití, co kde najdu, předpisy, dokumenty, Partners News, reporty, proplacenou	Centrála, M1–M3
Hypoteční školení	Školení o financování bydlení – hypoteční úvěry, úvěry ze stavebního spoření, proces, administrativa, vzorové příklady, software	Externí osoba
Start Up Orientace	Školení pro nováčky s cílem seznámit je s organizační strukturou a se základními procesy zázemí Partners, aby dokázali efektivně využívat všech podpůrných nástrojů, které jsou jim k dispozici	Centrála
Finance v souvislostech	Cílem školení je poradcům předat hlubší informace o produktových oblastech, aby dokázali jednotlivé produkty vidět v širších souvislostech klientova portfolia	Centrála
Partners bankovní služby I.	Základní koncept spolupráce o poskytování bankovních služeb, produktový přehled	Externí osoba
Partners bankovní služby II.	Produktové školení technického charakteru	Externí osoba

MANAGER AKADEMIE PRO BUDOUCÍ VEDOUCÍ¹¹⁵ – příprava Consultantů a Senior Consultantů na budoucí pozici Team Managera

Název školení	Popis	Kdo školí
Kariérový seminář	Potenciál trhu, postoj, kariérový plán, budování týmu, zdroje a metody náboru	M3–D3
Akademie náboru	Základy motivace, Maslowova pyramida, předpohovor, bringer bonus, námitky, videotrénink, výuková DVD	M3–D3
Den rozvoje firmy	Organizace, účel, cíl opakování metod náboru, základ přijímacího pohovoru	M2–D3
Zpracování spolupracovníka	Systém vzdělávání Partners krok za krokem, jak a proč takto?	M2–D3
Individuální rozhovory do supervize	0. osobní, 1. osobní, ..., příprava na supervizi, náplň, materiály, metody, pravidla	M2–D3
Podbudování	Cíl? Proč? Jak? Jak komunikovat s lidmi od Infa 1	M2–D3
Individuální rozhovory po supervizi	Rozjezd aktivit po supervizi, jaké rozhovory vedeme s jakými cíly, jak kontrolovat, pravidla a standardy	M2–D3
Zásady a pravidla vedení	Souhrn hlavních zásad a doporučení při vedení nováčka	M2–D3
Kontroloing	Cíle, možnosti, metody, nástroje a zpracování kontroly, komunikace	M2–D3
Úlohy garanta a ziskatele	Práce, úkoly a odpovědnost garanta a ziskatele	M2–D3
Finanční svoboda	Simulace práce finančního poradce, poradce zažije 2*30let se svými klienty a naučí se důležitá zlatá pravidla finančního plánování	Externí osoba
Komunikační dovednosti I.	Učí se zvládnání námitek klientů, rychlá reakce, nastavení rozhovoru – příprava na něj	Externí osoba, M2–D3
Komunikační dovednosti II.		Externí osoba, M2–D3
Timemanagement	Jak zvládnout v krátkém čase spoustu úkolů? Jak spravovat hodně úkolů (projektů) a mít o všem perfektní přehled? Jak mám vědět, co mám dělat právě teď?	Externí osoba, M2–D3

¹¹⁵ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Index vzdělávání*.

TRAIN THE TRAINER AKADEMIE (M1, M2)¹¹⁶ – školení určená přímo pro manažery

Název školení	Popis	Kdo školí
Nepřímé vedení a řízení týmů	Týmové aktivity – phone party, DRF , apod.	M3–D3
Pokročilé produktové znalosti, kariérový plán	Prohloubení informací v oblasti pojištění, bydlení, investic. Manažeři se zde učí, jak svému týmu odprezentovat kariérový plán	M3–D3
Situační vedení	Od instrukce ke koučingu, řešení námitek a obtížných situací (případové studie)	M3–D3
Vedení rozhovorů	Vedení rozvojových, hodnotících a přijímacích pohovorů	M3–D3
Expanze týmu	Motivace, řízení změn při rozvoji, delegování a předávání kompetencí	M3–D3
Prezentační dovednosti I.	Co rozhoduje o úspěchu prezentace? Jak sestavit úspěšnou a efektivní prodejní prezentaci? Jak si prezentaci připravit a jak se na ni připravit? Přímé vyjádření vs. hodnocení	Externí osoba
Prezentační dovednosti II.	Cílem semináře je naučit manažery hovořit jazykem, kterému posluchači rozumějí. Co je efektivní zpětná vazba? Opakovaný trénink s videokamerou.	Externí osoba
Selfmanagement pro pokročilé	Plánování času podle rolí, práce s vizemi, cíli a hodnotami, práce s vnitřní motivací, posílení realizace.	Externí osoba
Asertivita "One to One"	Osvojení asertivních technik hladkého řízení vztahů. Učí se zde, jak přijímat kritiku bez zbytečných pocitů viny a depresí. Manažeři se naučí slušně říkat, co si myslí, co cítí a co potřebují	Společnost Oregami
Vedení hodnotících a nepříjemných pohovorů	Zde se manažeři učí, k čemu jsou rozvojové pohovory, co na člověka prozradí komunikace při pohovoru.	Společnost Oregami
Koučování I.	Jak si stanovit cíle koučování? Proč se koučové zajímají o „realitu“? Na co si dát pozor při koučování skupiny?	Společnost Oregami
Praktika z absolvovaných komunikačních dovedností	Cílem semináře je podpořit přenos nabitých poznatků z minulých seminářů do praktického života. Pracuje se s audio/video záznamy účastníků.	Společnost Oregami

¹¹⁶ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Index vzdělávání*.

VOLITELNÁ ŠKOLENÍ (M1, M2)¹¹⁷ – volitelná školení pro manažery

Název školení	Popis	Kdo školí
Kompetenční model	Cílem je naučit Co je to kompetenční model? Jak KM využít při práci vedoucího? Jak použít KM při hodnocení pracovníků?	Externí osoba
Superman	Jak sledovat aktivity jednotlivců i skupiny a jak je vyhodnocovat? Práce s klíčovými aktivitami a výsledkovou tabulí	Externí osoba
Komunikační dovednosti pro školitele		Externí osoba

Jako další zdroj, ze kterého jsem čerpala při dosahování cíle mé práce, jsem uvedla kompetenční model pro manažery, kterým společnost Partners disponuje. Již jsem se také v práci zmínila, při dosahování cíle mé práce, tedy při tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Team Managera, využívám kombinovaný přístup, proto nyní uvádím stávající kompetenční model společnosti Partners pro její manažery.

Cílem manažera je podle Partners budovat tým konsultantů a budoucích manažerů a tento tým dále rozvíjet ve všech důležitých kompetencích. Manažer si dle nich nadále rozšiřuje svoji klientelu a stará se o svůj klientský kmen. Kompetenční model obsahuje následující kompetence:¹¹⁸

❖ **Schopnost dosahování výsledků:**

- Pravidelně dosahuje vysokého a kvalitního osobního a skupinového výkonu
 - v počtu bankovních jednotek
 - v počtu smluv
 - v kvalitě portfolia
 - ve vysoké proplacenosti
 - dbá na pravidelnou péči o klienta a přizpůsobuje jeho portfolio aktuálním potřebám a možnostem
- dbá na růst svého týmu a podporuje své spolupracovníky v rozšiřování jejich týmů
 - dělá kvalitně přijímací pohovory
 - dovede nováčka na pozici konsultanta (vystupuje jako Garant)

¹¹⁷ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Index vzdělávání*.

¹¹⁸ Srov.: Interní materiál firmy Partners: *Kompetenční model – Manažer*.

- vede profesionálně semináře pro nováčky

❖ **Přístup k týmu a druhým lidem:**

- vede vzorně svůj tým
 - dokáže citlivě hodnotit lidi v týmu a vhodně je motivovat
 - podporuje vize jednotlivých lidí v kontextu s vizí týmu a společnosti Partners
 - jde svému okolí příkladem, je důvěryhodný
 - dbá na osobní rozvoj svých lidí
- efektivně komunikuje
 - komunikuje srozumitelně, přímo a včas předává důležité informace
 - nemanipuluje s fakty
 - ctí strukturu své firmy
 - je výborný školitel
- vytváří prostředí týmové spolupráce
 - buduje svůj tým v týmovém duchu
 - je týmový hráč v týmu, jehož je součástí
 - spolupracuje napříč firmou
 - dodržuje dohodnutá pravidla týmu

❖ **Přístup k firmě Partners:**

- podílí se na zlepšování firemní kultury
 - dodržuje hodnoty firmy
 - cítí se být nedílnou součástí značky Partners, sdílí její vizi
 - svým chováním a vzhledem vhodně reprezentuje firmu Partners
- pozitivně přispívá k celkovému směřování firmy
 - je inovátorem
 - vytváří prostředí pro vznik nových nápadů
 - zaměřuje se na řešení, ne na chyby

❖ **Přístup k vlastní osobě:**

- je efektivní na osobní úrovni
 - pravidelně si stanovuje cíle a dokáže je realizovat
 - efektivně využívá svůj čas
- přijímá osobní odpovědnost

- dokáže se přihlásit k chybám
- je přístupný zpětné vazbě
- neustále se rozvíjí v důležitých kompetencích

4.3 FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ

Další fází tvorby kompetenčního modelu je fáze analýzy a klasifikace informací. Průběh analýzy a klasifikace údajů je ovlivněn záměrem projektu, jeho rozsahem a použitými technikami sběru dat. Důležité je také to, zda jsou získané informace posuzovány vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo zda-li jsou kompetence posuzovány poprvé. Výstupem této fáze je seznam kompetencí, který se ještě v poslední fázi (tj. ověření a validizace vzniklého modelu) testuje na širším vzorku respondentů. Ačkoli každá z výše uvedených metod sběru přináší jistá specifika pro jejich analýzu, existují pro realizaci této fáze společné kroky, které mohou mít různé variace a doplňky, ale jejich principy jsou vždy stabilní:¹¹⁹

- Na začátku je nutné popsat jednotlivé projevy chování, které jsou typické pro určitou pozici, popřípadě označit zdroj těchto údajů, aby bylo možné je později v případě potřeby kombinovat.
- Poté ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují behaviorálně pozorovatelné projevy, aktivity, které přispívají k úspěšným či neúspěšným výkonům. Výsledkem tohoto kroku je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- Ve třetím kroku se jednotlivé výroky zařazují do kompetenčních témat. Vzniklé skupiny kompetencí se dále analyzují a to s cílem vytvořit homogenní celky. Tyto celky už tvoří základ kompetence a jejích projevů. V literatuře se v této souvislosti můžeme setkat také s termínem „kompetenční kotvy“.
- V posledním kroku je vhodné získané projevy, které jsou zařazené do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny pomocí dotazníkové metody. Získají se tak informace, které vypovídají o potřebnosti jednotlivých projevů,

¹¹⁹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 55-56.

případně celých kompetencí, v dané pozici. Načež tato informace bude též důležitá pro konečné rozhodnutí, zda kompetenci zařadit či nezařadit do kompetenčního modelu. Opět i zde musím konstatovat, že tuto fázi nebudu reálně provádět, neboť to není účelem mé diplomové práce a přesahovalo by to její rozsah.

V této fázi jde spíše o náčrt kompetence, který se získá seskupením příbuzných projevů chování.¹²⁰

Ze získaných materiálů, které mi společnost Partners poskytla (viz předcházející kapitola, ve které uvádím školení a kompetenční model pro manažery), jsem identifikovala takové projevy chování, které jsou žádoucí právě pro pozici Team Managera. Při naplňování této fáze jsem postupovala přesně podle výše vymezených kroků, využívala uvedené firemní materiály, odbornou literaturu a konzultace s Team Managerem, pro kterého vytvářím kompetenční model. Na závěr jsem jednotlivé kompetence s jejími projevy chování sloučila do kompetenčních kotev – komunikační faktory, leadership, intrapersonální faktory a výkonové faktory, kdy určujícím faktorem bylo společné téma. Při jejich tvorbě jsem se inspirovala rozličným dělením kompetencí různých autorů, které předkládám v kapitole 2.1 Manažerské kompetence.

4.4 POPIS A TVORBA KOMPETENCÍ

Úkolem této fáze je propracování charakteristiky kompetence a to tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, kterým je charakterizována. Poté je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a následně vytvořit stupnici, tzn. popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Pro tvorbu kompetence i stupnic platí jisté principy – je třeba používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, dále je třeba nalézt přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu, a také v definici nebo v popisu kompetence by se neměl objevit název kompetence. Definitivní název kompetence je vytvořen tehdy, když existuje popis stupnic, nikdy ne naopak. Název by pak měl být

¹²⁰ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 55-56.

zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence. Výstupem této fáze je vytvoření předběžného kompetenčního modelu.¹²¹

V rámci této fáze jsem se snažila o co nejpřesnější a nejsrozumitelnější zpracování jednotlivých kompetencí a jejich projevů chování. Jak jsem již uvedla, při jejich zpracovávání jsem vycházela z literatury zabývající se touto tematikou, dále z osobních konzultací s Team Managerem společnosti Partners a také samozřejmě z poskytnutých materiálů jmenované společnosti. Především jsem vycházela z konkrétních školení a kurzů, kterými poradci společnosti Partners procházejí. Dá se říci, že veškerá školení a veškeré vzdělávací aktivity, které uvádím v kapitole 4.2, se odrážejí v jednotlivých kompetencích v předkládaném kompetenčním modelu na následující straně.

Pro názornost a přehlednost jsem využila tabulek, kdy jednotlivé kompetenční kotvy – komunikační faktory, leadership, intrapersonální faktory a výkonové faktory, při jejichž tvorbě jsem vycházela z členění kompetencí několika autorů, viz kapitola 2.1 Manažerské kompetence - jsem od sebe barevně oddělila.

V rámci kapitoly 2.1 lze v názorech autorů na manažerské kompetence v některých podstatných bodech spatřit jistou shodu. Je důležité, aby člověk na vedoucí pozici byl schopný vést své podřízené či členy svého týmu a uměl je náležitě motivovat. Neobejde se samozřejmě bez teoretických znalostí, které mu napomohou správně a efektivně plánovat, organizovat a kontrolovat veškeré činnosti, rychle rozhodovat a řešit krizové situace. Měl by být tvůrčí a kreativní, nepřilíš se nechat ovládat emocemi, vítat nové nápady a budit v ostatních důvěru. Bezesporu mezi velice důležitou kompetencí patří schopnost se vyjadřovat, dále prezentační schopnosti, asertivita a ochota na sobě pracovat a neustále se rozvíjet. A právě vše, co bylo nyní řečeno, se odráží v následujícím kompetenčním modelu Team Managera společnosti Partners, který je cílem mé diplomové práce.

¹²¹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 56-57.

Tabulka 2: Kompetenční model pro pozici Team Managera ve společnosti Partners

Název kompetence	Stručná charakteristika	Projev chování
Komunikační faktory		
<u>KOMUNIKACE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost Team Managera jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat se svými klienty a členy svého týmu,¹²² ▪ schopnost předávat druhým potřebné informace ▪ umění správného užívání odborné terminologie i její převedení do jazyka „uživatelů“¹²³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jasně a srozumitelně komunikuje ▪ má velmi dobré vyjadřovací schopnosti ▪ včas a adekvátním způsobem předává důležité informace, klade důraz na pravdivost informací ▪ zajímá se o názory druhých, demonstruje aktivní schopnost naslouchat – reaguje slušně, korektně, vstřícně ale důrazně ▪ efektivně, kultivovaně a přesvědčivě jedná se svými klienty a členy týmu ▪ aktivně vyvolává účelnou komunikaci ▪ vede profesionálně rozhovory s klienty i členy týmu ▪ zná významy odborných termínů a vysvětlí je pochopitelně všem účastníkům
<u>PREZENTOVÁNÍ</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jde o oficiální předkládání informací, názorů, nápadů druhým tak, aby je nejen vyslechli, ale také pochopili ▪ při své práci využívá počítačovou techniku¹²⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ předává informace klientům či ostatním členům týmu v jasné, ucelené, srozumitelné podobě i jazyku ▪ při prezentaci využívá moderní techniku, využívá technických pomůcek (např. flipchart), užívá vizuální pomůcky (tabulky, grafy apod.) ▪ ovládá základní kancelářské programy – Word, Excel, Office, internet, Power point ▪ při prezentování umí zaujmout své posluchače ▪ na prezentaci je vždy náležitě připraven, ke všem otázkám a dotazům je schopen se

¹²² Srov.: TEPPER, B.B.: *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1.vyd. Praha 1996, s. 57-65.

¹²³ Srov.: ADAIR, J.: *100 jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Brno 2005, s. 109-116.

¹²⁴ Srov.: KROHE, P.: *Cvičebnice manažerských technik*. 1.vyd. Olomouc 2006, s. 69-76.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ vyjádřit ke všem argumentům je objektivní
<u>ZPĚTNÁ VAZBA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team Manager podává zpětnou vazbu členům týmu na jejich činnost, aktivitu, snažení¹²⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zpětnou vazbu (námítky, připomínky, kritiku, pochvalu, ocenění apod.) vyjadřuje vždy s respektem k druhému člověku ▪ je vždy co nejkonkrétnější, uvádí příklady, kde se daná věc projevila, zaměřuje se na chování dané osoby ▪ v jejím rámci vysvětluje také ostatním členům týmu, jaké dopady má daný aspekt na výkon a na ostatní členy týmu ▪ vystupuje jako profesionál ▪ umí odhadnout vhodný čas, kdy je potřeba zpětné vazby ▪ dává dostatečný prostor pro vyjádření druhé strany
<u>ZVLÁDÁNÍ PROBLÉMŮ, KRIZOVÝCH A KONFLIKTNÍCH SITUACÍ</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team Manager je schopen analyzovat vzniklé situace, diagnostikovat případné problémy, rozpoznávat rozhodující problémy, vytvářet a vyhodnocovat alternativní postupy a nabízet logická, praktická a přijatelná řešení¹²⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odhalí problém, spolu s ostatními členy týmu nalézá různé varianty jeho odstranění a také spolu s nimi vybere pro danou chvíli nejlepší variantu ▪ konfliktní jednání a chování koriguje a nalézá adekvátní řešení vzniklých nežádoucích situací ▪ daný konflikt depersonalizuje, zaujímá objektivní, nezaujatý postoj ▪ ovládá své emoce, usměrňuje druhé ▪ při řešení problémů a konfliktních situací využívá pragmatického přístupu

¹²⁵ Srov.: KROHE, P.: *Cvičebnice manažerských technik*. 1.vyd. Olomouc 2006, s. 22.

¹²⁶ Srov.: OWEN, J.: *Úspěšný vůdce: 50 klíčových dovedností: zkušenosti 1000 vůdčích osobností*. 1.vyd. Praha 2007, s. 93-104.

Leadership

<p style="text-align: center;"><u>KOUČOVÁNÍ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proces a metodika spolupráce kouče s klientem (spolupracovníkem) ▪ výsledkem je posílení, aktivace a nastartování potřebných změn na straně klienta¹²⁷ ▪ využívá účinné postupy vedení poradenských rozhovorů, motivačního tréninku, personálního a kariérového poradenství, technik plánování a seberozvoje ▪ působí velmi motivačně¹²⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pomocí koučování rozvíjí potenciál lidí v týmu ▪ prostřednictvím koučování podporuje učení, kreativitu členů týmu ▪ prostřednictvím koučování podporuje efektivní komunikaci s klienty i členy týmu ▪ klade neustále otevřené otázky ▪ svými otázkami podněcuje druhou stranu k přemýšlení, řešení situace, nalézání vhodných řešení ▪ odpovídá druhé osobě tak, aby k němu cítila důvěru a věděla, že hovořit s ním je bezpečné a pozitivní ▪ jeho přístup je přátelský, starostlivý, nápomocný, chápající ▪ aktivně naslouchá druhé osobě, reaguje, dává mu zpětnou vazbu, podporuje a vede jej k sebereflexi
<p style="text-align: center;"><u>MOTIVACE</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost inspirovat členy týmu, aby vynaložili to nejlepší, co v nich je ▪ schopnost podněcovat členy týmu k dosahování požadovaných výsledků¹²⁹ ▪ schopnost udržovat efektivní vztahy s jednotlivci i týmem jako celkem¹³⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team Manager projevuje zájem o kariéru členů týmu – zajímá se o jejich ambice, přání a potřeby ▪ je upřímný, čímž vzbuzuje u ostatních důvěru ▪ umí ocenit a uznat práci ostatních lidí v týmu ▪ svým jednáním a vystupováním vzbuzuje u ostatních respekt a důvěru ▪ přijímá jejich připomínky, poskytuje jim zpětnou vazbu, podporuje je v nadšení a optimismu ▪ napomáhá jim k rozvíjení jejich kompetencí a dovedností

¹²⁷ Srov.: DAŇKOVÁ, M.: *Koučování: Kdy, jak a proč*. 1.vyd. Praha 2008, s. 9-13.

¹²⁸ Srov.: SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P.: *Koučování v manažerské praxi*. 1.vyd. Praha 2007, s. 15-24.

¹²⁹ Srov.: ADAIR, J.: *100 jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Brno 2005, s. 93-106.

¹³⁰ Srov.: KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha 2010, s. 22-40.

<p><u>TÝMOVÁ PRÁCE - KOOPERACE</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát¹³¹ ▪ schopnost podílet se na společných aktivitách¹³² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team Manager vystupuje jako kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která motivuje druhé a koordinuje jejich činnost ▪ napomáhá týmu dosáhnout cíle ▪ sdílí s ostatními členy týmu své znalosti, dovednosti a informace ▪ zajišťuje soulad týmové práce, vytváří týmové prostředí - udržuje pozitivní sociálně-psychologické klima v týmu ▪ moderuje činnosti v týmu, radí členům týmu, reguluje vzniklé konflikty ▪ prezentuje výsledky týmu, jedná za tým, zastupuje tým navenek ▪ je si vědom své role v týmu a také role ostatních
<p>Intrapersonální faktory</p>		
<p><u>DŮVĚRA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost vzbuzovat u svých klientů a členů týmu pocit důvěry, jistoty a spolehlivosti¹³³ ▪ vytváří ji vzájemné lidské poznání, úcta a respekt ▪ schopnost přirozeného vystupování ▪ jistota v projevu¹³⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team Manager vystupuje jako modelový vzor chování, které očekává od ostatních členů týmu ▪ svým jednáním, chováním, komunikací udržuje sebedůvěru a hrdost členů týmu, neustále je povzbuzuje ▪ projevuje respekt všem klientům a členům týmu a také jejich názorům ▪ v případě problémů a konfliktů se zaměřuje na danou situaci a problém, nikoliv na konkrétní osobu ▪ využívá přímou konfrontaci s členy týmu ▪ je iniciativní, diskrétní, udržuje konstruktivní vztahy ▪ dodržuje sliby, které dal ▪ dodržuje sjednané termíny ▪ uznává své vlastní chyby ▪ to co dělá, koresponduje s tím, co říká

¹³¹ Srov.: ŠULEŘ, O.: *Zvládáte své manažerské role?*. 1.vyd. Praha 2002, s. 49-56.

¹³² Srov.: KANTOR, P.: *Rozvoj manažerských kompetencí*. 2.vyd. Ostrava 2008, s. 49-57.

¹³³ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Manažerské dovednosti I*. 1.vyd, Olomouc 2009, s. 122-123.

¹³⁴ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha 2007, s. 197-199.

<p style="text-align: center;"><u>PROFESIONALITA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost využívat své znalosti a dovednosti v rámci své pracovní pozice ▪ schopnost chovat se v souladu s etikou organizace a podporovat její dobrou image¹³⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ disponuje znalostmi a dovednostmi, které jsou žádoucí na pozici Team Managera ▪ dodržuje etický kodex společnosti Partners ▪ chová a jedná podle pravidel společnosti Partners ▪ jeho vystupování a projev je energetický a důrazný, projevuje v něm nadšení ▪ je odborníkem ve své oblasti ▪ adekvátním způsobem reprezentuje společnost Partners ▪ neustále se školí a vzdělává ve své oblasti ▪ aktivně vyhledává nové, aktuální informace ▪ ke klientům je příjemný jak slovem, tak vzhledem
<p style="text-align: center;"><u>SEBEROZVOJ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost osobního a odborného rozvoje Team Managera ▪ neustálé zlepšování stávajících znalostí, schopností a dovedností¹³⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ celková integrita osobnosti – soulad myšlení, slov a činů manažera ▪ reflektuje sám sebe, sleduje záměr své činnosti, který následně vyhodnocuje – je k sobě otevřený a upřímný ▪ při seberozvoji naslouchá zpětné vazbě od ostatních, vnímá jejich myšlení, inspiruje se - vnímá své okolí a jeho reakce na svou osobu, sleduje své pocity, své emoce, svou spokojenost ▪ je otevřený novým informacím, myšlenkám ▪ účastní se vzdělávacích kurzů a školení
<p style="text-align: center;"><u>ASERTIVITA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost stát nohama pevně na zemi, uvědomovat si vlastní potřeby, práva a současně respektovat potřeby a práva druhých lidí¹³⁷ ▪ schopnost prosadit svůj vlastní názor ▪ schopnost obhájit svůj vlastní názor ▪ schopnost odmítnutí¹³⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zvládá náročné situace v týmu a při jednání s klientem/klienty ▪ vystupuje sebevědomě, upřímně a spokojeně ▪ Team Manager přijímá kritiku bez zbytečných pocitů viny a depresí ▪ umí stručně a slušně říkat, co si myslí, co cítí a co potřebuje ▪ je výborným poskytovatelem

¹³⁵ Srov.: OWEN, J.: *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1.vyd. Praha 2008, s. 149-151.

¹³⁶ Srov.: ŠULEŘ, O.: *Zvládáte své manažerské role?*. 1.vyd. Praha 2002, s. 22-24.

¹³⁷ Srov.: VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha 2008, s. 144-147.

¹³⁸ Srov.: LAHNEROVÁ, D.: *Asertivita pro manažery*. 1.vyd. Praha 2009, s. 11-13.

		<p>zpětné vazby</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ umí prosadit své oprávnění a požadavky ▪ umí řešit konflikty tvořivě, nikoliv bouřlivě ▪ umí si vážit sám sebe a druhých lidí ▪ umí říci ne
<u>LOAJALITA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost pozitivního, věrného, souhlasného postoje, upřímnosti a čestnosti vůči společnosti Partners¹³⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jeho jednání a chování se slučuje se společností Partners ▪ ztotožňuje se s firemní filozofií a kulturou ▪ je schopen říkat věci upřímně a narovinu ▪ jedná férově „vždy a všude“ ▪ udržuje loajální přístup ke společnosti Partners jak svůj, tak jej podporuje také u členů svého týmu – vytváří z nich „loajální pracovníky“ společnosti Partners
<u>EMPATIE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost jednat s klienty i s členy týmu s porozuměním a ohledem na jejich osobnost ▪ schopnost při jednání vytvářet atmosféru důvěry, projevovat zájem o druhé, usilovat o splnění jejich potřeb¹⁴⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team Manager vytváří při jednání takovou atmosféru, ve které se druhá strana cítí „jistě a bezpečně“ ▪ bere klienta a členy týmu vážně a také tak s nimi jedná ▪ vnímá, nejen to, co mu druhá strana říká, ale také bere v potaz pocity a emoce ▪ dbá na to, aby byly vždy splněny potřeby klienta, členů týmu
Výkonové faktory		
<u>PLÁNOVÁNÍ</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost volit úkoly, určit jejich priority a sestavit pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo cílů skupiny a požadavků společnosti¹⁴¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stanovuje cíle, kterých se má dosáhnout, aby byly splněny požadavky společnosti ▪ formuluje konkrétní plán, pro dosažení stanovených cílů ▪ vše konzultuje s ostatními členy týmu, včas jim předává potřebné informace ▪ spolu s týmem stanoví priority pro dosažení cílů ▪ naplánované úkoly a činnosti plní včas ▪ plánuje průběh porad a školení

¹³⁹ Srov.: OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. 1.vyd. Praha 2006, s. 76.

¹⁴⁰ Srov.: HABERLEITNER, E., DEITLER, E., UNGVARI, R.: *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1.vyd. Praha 2009, s. 71.

¹⁴¹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1.vyd. Brno 2006, s. 93-108.

<u>ORGANIZOVÁNÍ</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost přidělovat úkoly členům týmu a koordinovat jejich činnost tak, aby docházelo k plnění stanovených cílů a to ve stanoveném čase¹⁴² ▪ schopnost organizovat náplň a kroky svého času¹⁴³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizuje, řídí a plánuje svůj čas ▪ organizuje jednotlivé kroky při vedení porady, konzultaci, prezentaci ▪ stanovuje podmínky pro splnění úkolů ▪ klade důraz na dosahování stanovených cílů a podle toho také organizuje činnost týmu
<u>KONTROLOVÁNÍ</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost získat, vyhodnotit a srovnat informace vzhledem ke stanoveným cílům a plánům a to s cílem pro případnou korekci činnosti týmu v oblasti dosahování cílů¹⁴⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sleduje a kontroluje aktivity jak jednotlivců tak celého týmu ▪ dbá na dodržování stanovených termínů ▪ je schopen identifikovat problém, chybu při dosahování cílů a následně je odstranit ▪ poskytuje zpětnou vazbu

O tom, co je to kompetence a jak se projevuje, byla napsána kapitola 1.1, ve které uvádím různé definice tohoto pojmu od různých autorů. Na tomto místě bych však připomněla Woodruffovu¹⁴⁵ definici kompetence, jež ji definuje jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Uvedenou definici zde uvádím proto, neboť výše vytvořený kompetenční model ji názorně potvrzuje.

Lze z ní vyčíst, že kompetence je chováním, které vede k očekávanému výsledku, a že kompetentní pracovník je tedy takový, který plní svěřený úkol dobře či na vynikající úrovni. Čímž se dostávám k následující stupnici rozvoje úrovně kompetencí. Při jejím zpracování jsem vycházela z odborné literatury. Zvolila jsem stupnici se středovou hodnotou, neboť právě ta má v sobě velký potenciál diferenciacce a je univerzálně použitelná.

¹⁴² Srov.: ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. 1.vyd. Praha 2008, s. 51-54.

¹⁴³ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Manažerské dovednosti I*. 1.vyd, Olomouc 2009, s. 45-47.

¹⁴⁴ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1.vyd. Brno 2006, s. 159-160.

¹⁴⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 27.

Tabulka 3: Pětibodová stupnice rozvoje úrovně kompetencí

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika¹⁴⁶	Praktické dopady¹⁴⁷
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a hned.	Nedostatečná úroveň kompetence má značný dopad na efektivnost práce Team Managera.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.	Úroveň kompetence je velice slabá, pohybuje se na rozhraní, rozhodně je zde potřeba danou kompetenci u Team Managera rozvíjet.
2	Postačující minimální úroveň. Dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, respektive Popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.	Kompetence je rozvinuta na minimální požadované úrovni, která je však pro pozici Team Managera na hranici akceptovatelnosti. Rozhodně je nezbytné ji u manažera dále soustavně rozvíjet.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.	Zde se kompetence nachází na úrovni, která je pro vykonávání činnosti Team Managera akceptovatelná. I zde se klade důraz na rozvíjení dané kompetence, přičemž pozornost je zaměřena na posilování jejích silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorné úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.	Kompetence je natolik rozvinutá, že již není potřeba jejího dalšího rozvoje.

¹⁴⁶ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 43.

¹⁴⁷ Srov.: MOUDRÁ, J.: *Kompetenční model pro vedení úřadu regionální rady*. Diplomová práce. Olomouc 2009, s. 70.

Je zřejmé, že právě bodová hodnota 3 představuje optimální úroveň kompetence. Kompetence rozvinutou na takovéto úrovni lze tedy považovat za dostačující pro adekvátní vykonávání práce Team Managera. Je samozřejmě nezbytné kompetenci na této úrovni aktivně udržovat, neustále ji rozvíjet, aby pod tuto úroveň neklesla. Tento stav by se dal označit jako optimální, vyhovující. Avšak praxe je mnohdy zcela odlišná, neboť často se lze setkat s kompetencemi na takové úrovni, která se pohybuje pod bodovou hranicí 3. Což však není případ pozice Team Managera.¹⁴⁸ V případě, že se daná kompetence nachází na bodové hodnotě 2, je třeba dbát na její rozvíjení tak, aby se dostala na úroveň 3 a tím došlo k jejímu posunu na optimální úroveň.

4.5 OVĚŘENÍ A VALIDIZACE VZNIKLÉHO MODELU

Poslední fází tvorby kompetenčního modelu je fáze ověření a validizace vzniklého kompetenčního modelu. Úkolem této fáze je ověření toho, zda kompetenční model opravdu popisuje takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků, zda-li se na něj mohou organizace spolehnout, když jej použijí při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání apod. Validizace je velice důležitá a její nejběžnější způsob je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu.¹⁴⁹

Na tomto místě je třeba zmínit, že samotná validizace není přímo cílem mé diplomové práce, neboť validizace podléhá již vnitřním podmínkám ve firmě a vyžaduje tak jinou metodiku, než tvorba kompetenčního modelu, a tudíž by návrh validizace, či realizace validizace přesáhl téma a rozsah mé práce.

¹⁴⁸ Srov.: Sdělení Unzeitiga, P. ze dne 15.10.2010.

¹⁴⁹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 68.

5 MOŽNOSTI VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU VE SPOLEČNOSTI PARTNERS

Kompetenční modely vymezují nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě.¹⁵⁰ Jsou úzce vázány na dané pracovní místo či prostředí. Teprve spojením kompetenčního modelu s praxí krystalizuje jeho schopnost vytvořit propojení mezi popisem práce a hodnotami firmy, mezi firemními a personálními strategiemi. Kompetenční model poskytuje jednotící kritéria pro všechny oblasti práce s lidskými zdroji.¹⁵¹ O využitelnosti kompetenčního modelu pojednává podkapitola 1.2.4. Jen opakuji, že jde o získávání a výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování pracovníků. Na tomto místě se jednotlivými oblastmi již zabývat nebudu, pouze pro více informací odkazuji na uvedenou kapitolu. Úkolem této kapitoly je ukázat možnosti využití kompetenčního modelu v prostředí společnosti Partners.

Zaměřuji se pouze na dvě oblasti, rozvoj a vzdělávání a kariérní růst a plánování postupu, neboť právě tyto oblasti považuji u pozice Team Managera za stěžejní a sama společnost na ně klade velký důraz.

5.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností, tedy kompetencí.¹⁵² A podle Kubeše, Spillerové a Kurnického¹⁵³ všechny kompetence rozvíjet lze, některé obtížně, jiné snáze. Což potvrzuje definice kompetence, podle které je kompetence množina chování, které musí pracovník použít, aby daný úkol splnil kompetentně. A takové chování se dá naučit, odnaučit, měnit a samotný člověk je může ovlivňovat. Autoři dále uvádějí, aby bylo možné kompetence rozvíjet, musí být postoje, dovednosti, schopnosti apod. vyjádřeny právě v kategoriích

¹⁵⁰ Srov.: KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha 2010, s. 63.

¹⁵¹ Srov.: HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J.: *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno 2008, s. 7.

¹⁵² Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha 2007, s. 470.

¹⁵³ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 114.

chování. Projevy chování pak napomáhají při posuzování úrovně dané kompetence a také díky nim lze rozpoznat, zda-li danou kompetenci pracovník používá či nepoužívá.

Hlavním nástrojem rozvoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také příspěvkem k jejich vyšší výkonnosti a to i firmy jako celku, je firemní (podnikové) vzdělávání. Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo neměl by být, pouhý rozvoj či změna kompetencí a to ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj organizace a také pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.¹⁵⁴ O tom, že stále se učící organizace a kompetentní pracovníci představují klíčové konkurenční výhody, se přesvědčuje stále více manažerů, vedení firem a také jejich majitelé.¹⁵⁵

Podnikové vzdělávání pracovníků se také podle Koubka¹⁵⁶ zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností, které jsou potřebné při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podle uvedeného autora podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, jim tak dává najevo, že si jich vysoce váží, a zároveň tak přispívá k již zmíněnému rozvoji podniku jako celku. Podle Vodáka s Kucharčíkovou¹⁵⁷ je podnikové vzdělávání opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Řadí do něj orientaci na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, vše iniciované a financované podnikem.

Weber¹⁵⁸ uvedené autory dále doplňuje, podnikové vzdělávání v sobě zahrnuje oblasti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, a zejména u vedoucích pracovníků se uplatňuje trénink tzv. sociálních dovedností, kde získají schopnosti jak efektivně jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat pracovníky. Podnikové vzdělávání má vliv také na formování osobnosti pracovníka, umožňuje mu získat schopnosti a dovednosti, které mu mohou usnadňovat sociální interakci v rámci mezilidských vztahů a interakci s okolím.

¹⁵⁴ Srov.: TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha 2004, s. 89-92.

¹⁵⁵ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 141.

¹⁵⁶ Srov.: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha 1997, s. 206.

¹⁵⁷ Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha 2007, s. 65-66.

¹⁵⁸ Srov.: WEBER, J., a KOL.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha 2000, s. 177-178.

Vzdělávání tak dnes probíhá na všech úrovních řízení, pro všechny pracovníky, od nově přijatých až po vrcholové manažery.¹⁵⁹

Také Charvát¹⁶⁰ považuje rozvoj manažerů ze velice důležitý. Manažeři podle něj musí věřit, že manažerské vzdělávání nejsou jen „akademické debaty zcela mimo reálný život“, ale že takto vzdělaní manažeři jsou schopni efektivněji přispívat k plnění cílů firmy.

V současnosti organizace nedisponují jiným nástrojem, než je právě kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro rozvoj a vzdělávání (vedle již zmíněného výběru, hodnocení a odměňování) pracovníků, zde konkrétně Team Managera. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která lze uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností, dále také při vyhodnocování efektivity rozvoje.¹⁶¹ Firmy, které zastávají rozvoj pracovníků založený na kompetencích, vycházejí z předpokladu, že každá pozice od člověka vyžaduje schopnost disponovat několika kompetencemi rozvinutými na vysoké úrovni. Rozvoj je pak zaměřen na snížení a vyrovnávání rozdílu mezi aktuálním a ideálním stavem. Je tedy logickým pokračováním využívání kompetenčních modelů v pracovním prostředí.¹⁶²

Jestliže společnost Partners disponuje funkčním kompetenčním modelem, může řídit výkonnost svých poradců - manažerů tím, že bude neustále rozvíjet jejich kompetence. A právě řečeným se společnost Partners řídí. Společnost Partners dbá na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, na rozvoj jejich kompetencí. V příloze 2 dokládám ucelený systém vzdělávání společnosti Partners a v kapitole 4.2 Fáze získávání dat uvádím veškerá školení, kterými poradce prochází při svém postupu na pozici Team Managera (neboť právě tato pozice, jak již bylo několikrát zmíněno, zaujímá v mé diplomové práci stěžejní roli a také právě pro ni jsem vytvořila kompetenční model), ze kterých jsem čerpala při tvorbě kompetenčního modelu. Pro přehlednost, zde uvádím mnou vytvořený model, který je sestavený z jednotlivých kompetencí seřazených do skupin. Na jaké úrovni se jednotlivé uvedené kompetence u Team Managera nachází a tudíž, na kterou by měla společnost Partners při rozvoji zaměřit pozornost, reálně není známá, neboť měření úrovně jednotlivých kompetencí u Team Managera nebylo náplní a cílem mé diplomové práce.

¹⁵⁹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 141.

¹⁶⁰ Srov. CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. 1.vyd. Praha 2006, s. 201.

¹⁶¹ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 73.

¹⁶² Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 142.

Tabulka 4: Návrh kompetenčního modelu pro pozici Team Managera

Skupina kompetencí	Dílčí kompetence
<u>Komunikační faktory</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikace ➤ Prezentování ➤ Zpětná vazba ➤ Zvládání problémů, krizových a konfliktních situací
<u>Leadership</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koučování ➤ Motivace ➤ Týmová práce - kooperace
<u>Intrapersonální faktory</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Důvěra ➤ Profesionalita ➤ Seberozvoj ➤ Asertivita ➤ Loajalita ➤ Empatie
<u>Výkonové faktory</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plánování ➤ Organizování ➤ Kontrolování

5.2 ŘÍZENÍ KARIÉRY, KARIÉRNÍ RŮST A PLÁNOVÁNÍ POSTUPU

Milkovich a Boudreau¹⁶³ vymezují řízení kariéry jako proces, ve kterém organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí své pracovníky tak, aby si zajistila jisté množství kvalifikovaných lidí, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům. „Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.“¹⁶⁴

Způsoby, jakými lidé dělají kariéru, jak dochází v jejich kariéře k postupu vpřed a „nahoru“, jsou charakterizovány dynamikou kariéry. Kariérní postup je dle Kociánové¹⁶⁵ zajišťován prostřednictvím povyšování, rozšiřování či obohacování pracovní činnosti nebo lepším využíváním schopností, kterými člověk, pracovník, manažer disponuje.

Dnešní firmy otevřeně preferují kariérní růst a rozvoj svých zaměstnanců založený na jejich vlastní iniciativě. Ony jim k tomu však poskytují nezbytné nástroje a školení. Zodpovědnost za kariérní růst a rozvoj zaměstnance je tak v dnešní době rovnoměrně sdílena jak organizací, manažerem, tak samotným zaměstnancem.¹⁶⁶

Z výše řečeného je zřejmé, že pravidelné hodnocení úrovně kompetencí nachází využití i při plánování dalšího kariérního postupu zaměstnance ve firmě. Pro úspěšné kariérové plánování je dle Kubeše, Spillerové, Kurnického¹⁶⁷ důležité identifikování klíčových pozic z pohledu budoucích očekávání a stanovení požadavků na kompetence, které bude daná pozice vyžadovat, dále je důležité umět identifikovat a kombinovat cestu v kariérním růstu přes jednotlivé pozice v hierarchickém žebříčku s potřebnými kompetencemi pro vynikající výkon. Za nezbytné uvedení autoři při kariérovém plánování také považují posouzení kandidátů vzhledem k požadovaným kompetencím a poté rozhodnutí

¹⁶³ Srov.: MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*. Cit. dle: KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha 2010, s. 176.

¹⁶⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha 2007, s. 335.

¹⁶⁵ Srov.: KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha 2010, s. 175.

¹⁶⁶ Srov.: BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd. Praha 2009, s. 111-113.

¹⁶⁷ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 147.

o tom, kdo bude povýšen a kdo ne. V souvislosti s tím upozorňují na možnost dalších rozvojových programů právě v identifikovaných kompetencích.

Společnost Partners samozřejmě disponuje kariérovým plánem (viz Příloha 1), umožňuje svým zaměstnancům – poradcům možnost postupu na hierarchickém žebříčku. Na poradce, zastávající kteroukoliv pozici uvedenou v kariérovém plánu, klade jmenovaná společnost požadavky, které se týkají nejen jeho kompetencí, ale také dosahování jeho osobní či skupinové produkce, jejichž plnění mu zajišťuje udržení se na stávající pozici či jeho posun na pozici vyšší. Z kariérového plánu společnosti Partners vyplývá, že Team Manager, pro kterého jsem vytvářela kompetenční model, má nyní možnost postupu na hierarchicky vyšší pozici Senior Managera.

ZÁVĚR

Kompetenční přístup je jednou z oblastí, která významně posouvá výkon firem kupředu, a to zejména rozvojem vlastních lidí. Boyatzis¹⁶⁸ zdůrazňuje, že manažeři se musí stát kompetentnějšími, místo aby se stali erudovanějšími. Nejde o výzvu pro vedení společností, aby začalo svým lidem poskytovat více pravomocí a odpovědnosti. Není to ani výzva k nějakému novému manažerskému hnutí. Manažeři se jednoduše musí stát zručnějšími, způsobilějšími vykonávat svou práci. Potřebují rozvinout ty dovednosti, vědomosti, kapacity, postoje a projevy chování, které stojí v pozadí nadprůměrného výkonu celé firmy. Manažerské kompetence se stávají jedním z klíčových stavebních kamenů úspěchu při naplňování firemního poslání a vize, při vytváření přidané hodnoty pro všechny zainteresované.

Cílem předkládané diplomové práce bylo zpracovat návrh kompetenčního modelu pro pozici Team Managera ve společnosti Partners For Life Planning, a.s. Při dosahování cíle práce jsem pracovala s odbornou literaturou, firemními materiály, které mi jmenovaná společnost poskytla, dále jsem využívala webových zdrojů uvedené společnosti, a v neposlední řadě jsem získávala potřebné informace z osobních konzultací s Team Managerem společnosti Partners.

Nástrojem k dosažení uvedeného cíle byla deskripce stávajícího systému vzdělávání poradců, konkrétních školení a kurzů, ze kterých byly identifikovány jednotlivé kompetence. Ve vytvořeném kompetenčním modelu pro pozici Team Managera jsou kompetence rozděleny do čtyř kompetenčních kotev – komunikační faktory, leadership, intrapersonální faktory a výkonové faktory. V souvislosti s návrhem kompetenčního modelu byla také navržena stupnice úrovní rozvoje kompetencí pro případné měření úrovně jednotlivých kompetencí Team Managera. V závěru práce jsem uvedla dvě oblasti – vzdělávání a rozvoj a řízení kariéry, kariérní růst a plánování postupu – jako možnosti aplikace vytvořeného kompetenčního modelu pro Team Managera v konkrétním organizačním prostředí společnosti Partners.

¹⁶⁸ BOYATZIS, R.E.: *The competent manager*. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 160-161.

Jelikož předkládaný návrh kompetenčního modelu pro pozici Team Managera vznikl v konkrétním prostředí společnosti Partners, věřím tedy, že by mohl být společností plně využit.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Feitová Iveta
Instituce:	Katedra sociologie a andragogiky FF UP v Olomouci
Název práce:	Kompetenční model pro Team Managera v Partners For Life Planning, a.s.
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Počet znaků:	127 663 znaků
Počet titulů literatury:	54
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova:	Kompetence, kompetenční model, Team Manager

Předkládaná diplomová práce se věnuje problematice tvorby kompetenčního modelu. Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici Team Managera ve společnosti Partners For Life Planning, a.s. Pro dosažení uvedeného cíle práce volím jako nástroj deskripci stávajícího systému vzdělávání, školení a kurzů společnosti Partners. Z interních materiálů společnosti Partners a za pomoci odborné literatury identifikuji kompetence, kterými by měl Team Manager ve společnosti Partners disponovat. Poté zvolené kompetence i s jejich projevy chování sestavuji do kompetenčních kotev, které vytváří ucelený kompetenční model. V rámci diplomové práce také uvádím možnosti využití kompetenčního modelu v konkrétním organizačním prostředí společnosti Partners.

This dissertation is dedicated to creating a competency model. The thesis aims to design a competency model for the position of Team Manager at Partners For Life Planning, Inc. To achieve this goal I choose work as a tool to describe the current system of education, training and education of Partners. The internal materials of Partners, with the assistance of professional literature I identify competencies that would be Team Manager at Partners have. Then the selected competencies as well as their behaviors compiled into competence anchor, which creates a comprehensive competency model. The thesis also mention the possibility of using a competency model in a specific organizational environment of Partners.

LITERATURA A PRAMENY

ADAIR, J.: *Jak efektivně vést druhé*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

ADAIR, J.: *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAROŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M.: *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení, hry*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, O., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, 2003. ISBN 80-245-0668-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Manažerské dovednosti I*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.

DAŇKOVÁ, M.: *Koučování: Kdy, jak a proč*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DYTRT, Z.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.

FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L.: *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. 1.vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

Interní materiál firmy Partners: *Finanční poradenství JINAK, Jsme Partners... společnost vybudovaná podle snů všech dobrých finančních poradců*.

Interní materiál firmy Partners: *Index vzdělávání*.

Interní materiál firmy Partners: *Kariérový plán*.

Interní materiál firmy Partners: *Kompetenční model – Manažer*.

Interní materiál firmy Partners: *Náborová brožura*.

Jak se stát finančním poradcem [online]. c2007, poslední revize 2007 [cit.2010-01-10]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/kariera/#poradce>>.

KANTOR, P.: *Rozvoj manažerských kompetencí*. 2.vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-544-7.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F.H.: *Management od A do Z*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera* 1.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kompetenční model [online]. c2006, poslední revize 2006 [cit.2010-15-09]. Dostupné z:<http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_01.htm>.

- KROHE, P.: *Cvičebnice manažerských technik*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. IBN 80-244-1275-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LAHNEROVÁ, D.: *Asertivita pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.
- O firmě* [online]. c2007, poslední revize 2007 [cit.2010-010-10]. Dostupné z: <<http://www.partners.cz/o-nas/o-firme/>>.
- OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- OWEN, J.: *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- OWEN, J.: *Úspěšný vůdce: 50 klíčových dovedností: zkušenosti 1000 vůdčích osobností*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-33-0.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M., a KOL.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M.: *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P.: *Koučování v manažerské praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
- ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je úspěšně zvládnout*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- ŠULEŘ, O., GREGAR, A.: *Zvládáte své manažerské role?*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

- VEBER, J., a KOL.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence.....	13
Obrázek 2: Tradiční přehled klíčových kompetencí.....	19
Obrázek 3: Kompetenční model jako most.....	22
Obrázek 4: Struktura job profile (matice kompetencí a odpovědnosti).....	23
Obrázek 5: Uplatnění kompetenčního modelu.....	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody kompetenčního modelu.....	25
Tabulka 2: Kompetenční model pro pozici Team Managera ve společnosti Partners.....	57
Tabulka 3: Pětibodová stupnice rozvoje úrovně kompetencí.....	64
Tabulka 4: Návrh kompetenčního modelu pro pozici Team Managera.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kariérový plán společnosti Partners.....	82
Příloha 2: Systém vzdělávání společnosti Partners.....	83

Kariérový plán



Senior Consultant

4,5 eur/BJ

4 000 BJ vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 750 BJ/čtvrtletí

Consultant

4,0 eur/BJ

začátek činnosti po certifikaci ČNB
400 BJ vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 600 BJ/čtvrtletí

Senior Manager - M3

6,0 eur/BJ

4 000 BJ vlastní produkce historicky
15 000 BJ za čtvrtletí skupinově
18 personálních bodů
Aktivní činnost 11 250 BJ/čtvrtletí

Executive Manager - M2

5,5 eur/BJ

3 000 BJ vlastní produkce historicky
9 000 BJ za čtvrtletí skupinově, z toho
450 BJ osobní výkon
6 personálních bodů
Aktivní činnost 6 750 BJ/čtvrtletí

Team Manager - M1

5,0 eur/BJ

2 000 BJ vlastní produkce historicky
3 000 BJ za čtvrtletí skupinově, z toho
450 BJ osobní výkon
3 personální body
Aktivní činnost 2 250 BJ/čtvrtletí
Aktivní činnost 450 BJ/čtvrtletí OV

Partner - D3

7,5 eur/BJ

150 000 BJ za čtvrtletí skupinově
60 personálních bodů
Aktivní činnost 112 500 BJ/čtvrtletí

Senior Director - D2

7,0 eur/BJ

75 000 BJ za čtvrtletí skupinově
42 personálních bodů
Aktivní činnost 56 250 BJ/čtvrtletí

Director - D1

6,5 eur/BJ

5 000 BJ vlastní produkce historicky
30 000 BJ za čtvrtletí skupinově
30 personálních bodů
Aktivní činnost 22 500 BJ/čtvrtletí

1 euro = 28 Kč

VYPLÁCENÍ BONUSŮ ZA VLASTNÍ
PRODUKCI PŘÍMO CENTRALOU:

500 BJ a 10 smluv vlastní produkce:
bonus 0,5 euro z každé vlastní jednotky

Poznámka:

- bonus nemá vliv na rozdílovou provizi vedoucího pracovníka
- v měsíci, v němž došlo ke splnění kritéria, se hodnota bankovní jednotky na pozici poradce, který dosáhl stanoveného kritéria, zvyšuje o bonus pro celou produkci za tento měsíc

OV = osobní výkon

Platí od 1. dubna 2010.



Partners

