

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Jana Švarcová, DiS.

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Švarcová

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
č. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Manažerské kompetence**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní výsledky práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vydání. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance. 1. vydání. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KUBEŠ, Marián, SPILEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-347-0698-9.
PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. Řízení podle kompetencí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 179 s. ISBN 80-247-1074-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Königová, Ph.D.**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 20.3.2011.

Jana Švarcová

PODĚKOVÁNÍ:

Velice ráda bych poděkovala Ing. Martině Königové, Ph.D. z Katedry řízení PEF ČZU za trpělivé vedení při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych velice ráda poděkovala ředitelce personálního oddělení firmy Pfizer, spol. s r.o., Radaně Kopecké a její nástupkyni Ing. Michaele Olsen za poskytnutí času, informací, materiálů a mnoha podnětných rad pro vypracování bakalářské práce.

Manažerské kompetence

Managerial competencies

Souhrn

Manažerské kompetence se podílejí velkou měrou na prosperitě dané firmy. Předmětem této práce je identifikace nezbytných kompetencí pro úspěšné plnění svěřené role na dané manažerské pozici.

V kapitole literární rešerše je zpracováno téma manažerských kompetencí dle odborné literatury. Pro úspěšnost dané firmy je velmi podstatné, jak velkou pozornost věnuje výběru svých manažerů a jaké kompetenční modely používá a zda je vůbec používá.

V praktické části práce je deskripce analyzované firmy, její organizační struktura, hodnoty společnosti a z nich vycházející nastavený kompetenční model. Společnost má definovány základní, manažerské a ředitelské kompetence a pro každou z nich stanovenu vyhovující, nevyhovující a nadměrnou úroveň. Vhodně zvolené kompetence společnost využívá při výběru kandidátů, při sestavování individuálního rozvojového plánu a při hodnocení zaměstnanců v rámci tzv. „kariérní pěšinky“.

V kapitole Zhodnocení a návrh řešení je akcentována výhodnost zavedeného efektivního kompetenčního modelu v analyzované společnosti. Zároveň je poukázáno na nesnadnou aplikaci korporátních kompetencí v lokálních podmínkách a navrženo řešení v podobě centrálně stanovené baterie firemních kompetencí a její modifikace managementem lokální organizace.

Summary

Managerial competencies are crucially important for the prosperity of the company. The subject of this work is to identify the competencies necessary for successful performance of assigned duties of the managerial position.

The chapter called Literature Review deals with the managerial competencies as described in literature. It is very important for the success of the company, how much attention is paid to the selection of its managers and used competency models and whether they are used at all.

The practical part describes particular analysed company, its organizational structure, company values and the resulting set of the competency model. The company has defined core competencies of managers and directors and for each of the competence, there is satisfactory, unsatisfactory or excessive level. The company uses properly selected competencies in selecting candidates, drawing up an individual development plan and evaluating employees in the "career pathway".

Chapter called Evaluation and Suggested Solution emphasizes profitability of established effective competency model in the analysed company. It is also pointed out how difficult is the application of corporate competencies in local conditions. There is proposed solution consisting in centrally set battery of company competencies and its modification by management of the local branch.

Klíčová slova

Kompetence; základní kompetence; manažerské kompetence; schopnosti; dovednosti; znalosti; identifikace kompetencí; kompetenční modely; rozvojový plán.

Key words

Competence; core competencies; managerial competencies; capabilities; skills; knowledge; identification of competencies; competency models; development plan.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1	Historie a význam termínu kompetence	12
3.2	Anatomie kompetence.....	13
3.3	Základní složky kompetence	14
3.4	Kompetence v práci manažera.....	15
3.5	Druhy kompetencí.....	16
3.5.1	Být dostatečně dobrý versus Být vynikající.....	16
3.5.2	Prahové kompetence versus odlišující kompetence.....	16
3.5.3	Kombinace dovedností dle typu práce	17
3.5.4	Standardy manažerských kompetencí	18
3.6	Jedinec, tým a organizace.....	20
3.6.1	Klíčové kompetence.....	20
3.6.2	Týmové kompetence	23
3.6.3	Funkční kompetence	24
3.7	Vůdčovské a manažerské kompetence	24
3.8	IQ nebo EQ?	24

3.9	Kompetenční modely	25
3.9.1	Výhody kompetenčních modelů	26
3.9.2	Požadavky na efektivní kompetenční model.....	26
4	VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE (MANAŽERSKÉ KOMPETENCE VE SPOLEČNOSTI PFIZER).....	28
4.1	Charakteristika společnosti.....	28
4.1.1	Historie a zaměření společnosti Pfizer	29
4.1.2	Organizační struktura společnosti Pfizer	30
4.2	Manažerské kompetence ve společnosti Pfizer.....	32
4.2.1	Kompetence společnosti Pfizer	34
4.2.2	Základní kompetence společnosti Pfizer.....	36
4.2.3	Kompetence manažera společnosti Pfizer.....	39
4.2.4	Kompetence ředitelů společnosti Pfizer.....	48
4.2.5	Individuální rozvojový plán	49
4.3	Zhodnocení a návrhy řešení.....	51
5	ZÁVĚR	54
6	SEZNAM LITERATURY	56
7	SAMOSTATNÉ PŘÍLOHY	57

1 Úvod

Na světě asi není firma, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery. Je obecně známo, že cesta k úspěchu je s takovými lidmi lehčí. Je však zarážející, jak málo firem dokáže říci, jaké kvality jsou pro úspěšnost manažerů nezbytné (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

V poslední době lze sledovat změnu ve vnímání svých zaměstnanců firmami. Už se nejedná o technické a technokratické pojetí člověka jako v minulosti. Firemní vnímání zaměstnanců se stává humanističtější, tedy vnímání člověka jako bytosti a osobnosti se schopností samostatně myslet včetně uplatňování vlastních nároků a potřeb. Zároveň jsou vyhledávány takové osobnosti, které budou ve svých pracovních misích úspěšné. Tedy takoví zaměstnanci, jejichž schopnosti a způsobilosti jsou pro danou pozici ve firmě přínosné. Tyto schopnosti a způsobilosti jsou dnes nazývány kompetencemi. Nejedná se tedy, jak je všeobecně vžito, o dosah nebo rozsah pravomoci či příslušnost.

U manažerů jsou jejich osobnostní charakteristiky důležitější než u ostatních pracovníků. Očekává se, že osobnost manažera bude vyrovnanější, flexibilnější, chytřejší, entuziastičtější, zkrátka „schopnější“ než zaměstnanci pracující na „nemanážerských“ pozicích. Hovoří se o tzv. osobní kvalitě manažera dané řadou osobnostních a pracovních předpokladů. Vytváří se společným působením vrozených i získaných osobnostních charakteristik, inteligencí, vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi aj. Management a personalistika chápou termín manažerské kompetence jako způsobilost či schopnost být úspěšným manažerem. Je možné ho však chápat ještě komplexněji, a to jako soubor znalostí, dovedností, schopností, dispozic, zkušeností, inteligence, know-how, hodnot, postojů, charisma, vnímání sebe sama a třeba i ochoty riskovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je, na základě analýzy získaných materiálů a pomocí rozhovoru s nejvíce zainteresovanými lidmi ve firmě v otázce kompetencí, provést zhodnocení používání kompetenčního modelu ve vybrané firmě a podrobné šetření kompetencí na základních zaměstnaneckých a manažerských pozicích.

Dílčím cílem práce je zpracování literární rešerše na základě odborné literatury, charakteristika vybrané společnosti, její organizační struktura, analýza současného stavu aplikování kompetenčních modelů, zhodnocení a návrh řešení.

2.2 Metodika

Ke sběru dat pro bakalářskou práci byla použita analýza dokumentů a nestandardizované osobní rozhovory.

Analýza dokumentů byla využita v kapitole literární rešerše při studiu různých pohledů rozdílných autorů na téma manažerských kompetencí. Pramen informací byl sekundární, tedy jednalo se o dokumenty a publikace, v nichž jsou přímé záznamy již zpracovány.

Analýza dokumentů byla zároveň využita v kapitole Vlastní výsledky práce, kde byly zpracovány a analyzovány interní firemní dokumenty, dále dokumenty od přední personální firmy implementující kompetenční model do vybrané společnosti. Jednalo se o dokumenty neosobní, některé oficiální, jiné neoficiální a podle rozdělení dle pramene informací se jednalo jak o primární (bezprostřední záznam události, situace, názoru, chování atd.), tak sekundární zdroje s již zpracovanými přímými záznamy.

Nestandardizované osobní rozhovory byly prováděny se dvěma po sobě navazujícími ředitelkami oddělení lidských zdrojů s cílem získání co nejvíce informací týkajících se kompetenčního modelu implementovaného ve společnosti v loňském roce a jeho využití v praxi. Výsledky rozhovorů byly použity v praktické části bakalářské práce. Výhodou těchto rozhovorů byla možnost rozebírání jednotlivých otázek do větší hloubky. Dotazované osoby jsou odbornice v oblasti kompetencí a bylo tak možné od nich získat větší množství informací než například z dotazníkového šetření.

3 Literární rešerše

3.1 Historie a význam termínu kompetence

Kubeš a kol. (2004) uvádí následující chronologii a význam termínu kompetence. Začátek zájmu o kompetence jako o alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů se datuje do roku 1973, kdy vyšel článek významného představitele americké psychologie Davida McClellanda. Vyzýval v něm, aby při výběru adeptů na pracovní pozice byla brána v úvahu především jejich kompetence a nikoli inteligence.

Slovo kompetence se běžně v praxi používá ve významu *pravomoc*, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). Někdo může překročit svoje pravomoci/kompetence, někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory.

Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje *schopnost* vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tento druhý význam se spojuje s manažerskými kompetencemi. Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenosti apod.

Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe.

Hroník (2006) pojímá kompetenci jako způsobilost. Podle něj představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Dotýká se tedy daleko více činnosti samotné než nějaké vlastnosti či osobnostního rysu. V mnohých kompetenčních modelech lze nalézt kompetenci „Orientace na zákazníka“, ze které je jasně patrné, že její původ vychází z toho co pracovník dělá, nikoli z toho jaké má vlastnosti. Například osobní zralost či pečlivost a důslednost má zase blíže k vlastnostem.

Teorie rysů či vlastností zatím neposkytla přesvědčivý důkaz, jakými rysy má být vybaven efektivní manažer. Praxe se soustředí více na činnosti a způsobilosti. Rozlišuje se osobnost

a role. Manažer vykonává svou práci nejen sám za sebe, ale je tam v konkrétní roli. Tzn., že ne vždy dělá rozhodnutí, se kterými se ztotožňuje, ale musí je učinit věrohodně. Dělá to díky určitému nadřazenému důvodu, jakési hodnotě. Je jedno jestli je osobnost manažera introvertní či extrovertní, ale důležité je, aby zvládal svoji roli. Ke sledování zvládnutí těchto rolí slouží kompetence (způsobilosti).

3.2 Anatomie kompetence

K pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití přispěl Boyatzis (1982) mimo jiné i tím, že od začátku zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit, a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Jinými slovy: rozlišuje mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost přinést) a jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem. Odlišení „procesu od výsledku“ vedlo k následující definici pojmu kompetence (Woodruffe, 1992, s. 17): „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“

Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „*chování*“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

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

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně snadno rozvíjet, druhý je naprosto jiného charakteru. Ovlivňuje se obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Tato oblast patří ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad je do seznamu zařazen možná poněkud překvapivě. Souvisí s vnějšími podmínkami a nikoliv s osobností pracovníka. Ty však významně ovlivňují obě dvě výše zmíněné oblasti.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři

podmínky rovnocenné. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon a také se to od něho vyžaduje, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovedností, i když je má k dispozici. Pokud mu prostředí neumožní kompetenci použít, nepomůže mu ani fakt, že jsem schopný a ochotný.

Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade nebo bude klást konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat. Úroveň těchto kompetencí potom můžeme u manažerů nebo kandidátů na tuto pozici měřit (Kubeš, 2004).

3.3 Základní složky kompetence

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) je kompetence poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.

1. **Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.
2. **Rysy** jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na své kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem

situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s klidem.

3. **Vnímání sebe samotného.** Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
4. **Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.
5. **Dovednosti.** Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností (Kubeš, 2004).

3.4 Kompetence v práci manažera

Na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů. Do hodnocení práce manažera vstupují pak i všeobecná kritéria, jako je například spokojenost zákazníků či akcionářů, nebo kritéria velmi specifická (stav zásob nesmí překročit normu, nikdy nesmí nastat výpadek surovin apod.). Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje. V byznysu najdeme dostatek příkladů vynikajících manažerů bez formálního manažerského vzdělání, získaného na některé renomované univerzitě, a stejně hodně příkladů selhávajících manažerů, absolventů těch nejprestižnějších vzdělávacích institucí.

Proto začali autoři hledat kompetence, které by nebyly vázány na konkrétní místo či úkol, ale byly by garantem dobrého výkonu v mnoha profesích, v různých organizacích a dokázaly by odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. Tyto kompetence se označují jako generické kompetence (Kubeš, 2004).

3.5 Druhy kompetencí

Kompetence rozlišuje každý autor jinak. Nejčastěji se v praxi používá dvojí rozlišení kompetencí. Záleží jaké kritérium výkonu (dosaženého výsledku) zvolíme.

3.5.1 Být dostatečně dobrý versus Být vynikající

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozlišují:

- **Být dostatečně dobrý** má za cíl odlišit pracovníky všeobecně vhodné na danou práci od těch, kteří vhodní nejsou. V duchu takového chápání kompetencí vznikly v některých zemích národní standardy pro různé profese, včetně manažerských (například ve Velké Británii *National Standards for Training and Development* z roku 1992). Popis kompetencí je velmi konkrétní a zaměřuje se pouze na projevy chování, které lze jednoduše měřit nebo testovat. Pokud nás zajímají minimální postačující požadavky na schopnosti kandidáta na určitou práci, aby ji vůbec mohl vykonávat, hovoříme o kompetencích základních (Boyatzis používal pojem „prahové (*threshold*) kompetence“). Jsou to nevyhnutelné podmínky, aby kandidát vůbec mohl dané místo obsadit.
- **Být vynikající** neboli podávat lepší výkon než je průměr. Kritériem bývá nadstandardní výkon. Nadstandardním výkonem se zpravidla rozumí každé chování, které překračuje průměrný výkon celé skupiny alespoň o hodnotu jedné směrodatné odchylky. V tomto duchu definuje kompetenci Boyatzis (1982). Chápe pod tímto pojmem charakteristiky člověka, které jsou v příčinném vztahu k nadprůměrnému pracovnímu výkonu. Tyto charakteristiky může tvořit motiv, rys, dovednost, složka vlastního obrazu nebo sociální role či vědomosti, které člověk používá. Podobně definují Hornby a Thomas (1989) kompetenci jako vědomosti, dovednosti a kvality efektivních manažerů a lídrů. Měřitelnost takto definované kompetence je těžší, protože hovoříme o souboru osobnostních charakteristik, jejichž uchopení je velmi náročné (Kubeš, 2004).

3.5.2 Prahové kompetence versus odlišující kompetence

Spencer a Spencer (1993) dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici. *Prahové kompetence* jsou základní charakteristiky (obyčejně vědomosti nebo základní dovednosti, jako například schopnost vyplnit formuláře

či vyhodnotit denní výsledky), které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly. Avšak tyto kompetence nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými. Jde o základní nevyhnutelné dovednosti, bez nichž by člověk nemohl pozici vůbec zastávat. Základní kompetencí u prodejců je například znalost produktu nebo schopnost vyplnit fakturu.

Druhou kategorií tvoří *odlišující kompetence*, které rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných. Vytvářejí jakousi nadstavbu nad prahové kompetence. Například kompetence *dosahování cílů*, vyjádřená vlastním stanovením vyšších cílů, než jaké stanovila organizace, rozlišuje nadprůměrného prodejce od průměrného. Snaha firem minimalizovat náklady a maximalizovat výkon vede k snaze přehodnotit pracovníky s ohledem na tyto kompetence a v této oblasti je rozvíjet (Kubeš, 2004).

3.5.3 Kombinace dovedností dle typu práce

Jiný pohled na dělení kompetencí použil ve své práci Tyron (2003). Je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií:

Manažerské kompetence 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, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady:

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců a delegování,
- hodnocení zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- strategické plánování a další.

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady:

- aktivní naslouchání,
- vyjednávání,

- prezentační dovednosti,
- spolupráce,
- budování vztahů a další.

Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například:

- účetnictví,
- sběr dat, analýza a sumarizace,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtu a další (Kubeš, 2004).

3.5.4 Standardy manažerských kompetencí

Velmi podobné dělení jako výše uvedené používá i Stýblo (1998). Manažerské kompetence dělí na:

- *Technické*, týkající se technik a postupů managementu v dané problémové oblasti.
- *Humanitní*, vztahující se ke schopnosti jednat s lidmi a vést je.
- *Koncepční*, umožňující vidět souvislosti a dopady přijímaných rozhodnutí

Technické kompetence		
<i>Techniky a postupy plánování:</i>	<i>Techniky organizování:</i>	<i>Techniky a postupy kontroly řízení:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - SWOT analýzy výchozí situace, - kapacitní bilance, - dekompozice a seskupování pracovních úkolů, - stanovování dílčích cílů a plánů, - sestavování rozpočtů, - sestavování přidělených harmonogramů, - přidělování zdrojů plánovaným činnostem, - stanovení kontrolních standardů. 	<ul style="list-style-type: none"> - vytváření organizačních struktur, - přidělování pravomoci a zodpovědnosti, - centralizace, decentralizace rozhodování, - řešení organizačních konfliktů, - vytváření informačních vazeb a budování informačních systémů, - provádění organizačních změn. 	<ul style="list-style-type: none"> - práce s informačními systémy, - definování problému a rozhodování situace, - individuální a skupinové rozhodování, - diagnostické a terapeutické postupy, - časově-nákladové řízení, - řízení kvality, - finanční audit a finanční řízení, - řízení projektů, - řešení problémů a rozhodování.

tabulka 1: Technické kompetence. Stýblo, (1998)

Humanitní kompetence	
<i>Při vedení pracovníků:</i>	<i>Při interpersonální komunikaci:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - determinanty pracovních postupů, - faktory působení na sociální klima uvnitř kolektivu (normy, statuty), - styl vedení, - motivování a odměňování pracovníků, - stanovování individuálních cílů osobního rozvoje. 	<ul style="list-style-type: none"> - překonávání komunikačních bariér, - mluvčí a představitel kolektivu, - soudržnost kolektivu a interní spolupráce, - řešení interpersonálních konfliktů.

tabulka 2: Humanitní kompetence. Stýblo, (1998)

Koncepční kompetence
<ul style="list-style-type: none"> - koncipování podnikatelských cílů a záměrů, - zvyšování konkurenceschopnosti organizace, - uplatňování adekvátních strategií, - prognózování budoucího vývoje, - vidění systémových souvislostí, - projektování organizace, - práce s prostředky informační technologie.

tabulka 3: Koncepční kompetence. Stýblo, (1998)

3.6 Jedinec, tým a organizace

Carroll a McCrackin (1997) výše uvedené dělení doplňují tak, aby kombinace čtyř skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace. Kompetence dělí na:

- klíčové – pro všechny zaměstnance,
- týmové – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
- funkční – finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.,
- vůdcovské a manažerské (Kubeš, 2004).

3.6.1 Klíčové kompetence

3.6.1.1 Korporátní klíčové kompetence

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) popisují klíčové kompetence jako základ pro stanovení kritérií, která jsou nezbytná pro přijetí pracovníka danou firmou. Jedná se o popis projevů chování důležitých pro všechny zaměstnance. Vytváří se tak firemní hodnoty, potřebná firemní kultura a očekávaný výkon. Navíc se tak dají definovat rozvojové priority širšího okruhu zaměstnanců. Jednotlivé firmy se pomocí klíčových kompetencí vzájemně odlišují, i když působí ve stejné sféře byznysu. Vzniká tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními nástroji.

U zahraničních firem většinou existuje seznam korporátních kompetencí distribuovaných do všech poboček firmy. Je třeba jej však upravit díky kulturním rozdílům jednotlivých zemí. Často má však tento seznam třeba 20-40 kompetencí a subkompetencí (dovedností), takže se stává nepoužitelným, protože není možné tolik klíčových kompetencí uchazečů sledovat. Je to však vynikající materiál pro tvorbu lokálního modelu na konkrétní pozici. Materiál vytvořený mateřskou firmou tak lze maximálně využít a přizpůsobit lokálním podmínkám (Kubeš, 2004).

3.6.1.2 Identifikace klíčových kompetencí

Belz a Siegrist (2001) uvádějí následující přístupy:

1. Kognitivní přístup.

Povolání je chápáno jako svět jednání, v němž je primárně vyžadován člověk se svou kognitivitou, tzn. se svou schopností myslet a řešit problémy. Ústřední otázkou tohoto

přístupu je, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, chce-li být produktivně činný. Zaměření na jeden specifický rámec činnosti člověka, na povolání, zůstává sice při tomto kognitivně-analytickém přístupu omezené, avšak pracovní činnost, rozšířena kognicí, se stává skutečnou odbornou schopností, a to ve spojení s kompetencemi v oblasti metod a se sociálními kompetencemi, ať už jsou to kompetence vhodné pro jednání v malých skupinách, nebo pro kontakt s organizacemi. Tím přesahuje okruh pracovní činnosti a dotýká se i okolních oblastí, jako je politické, kulturní nebo rodinné dění.

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

Předchůdce takto chápaného jednání můžeme vidět v Hegelovi, jehož teorie chování spočívá právě na těchto kognitivně-teoretických předpokladech jednání. Aby člověk mohl jednat, musí tedy:

- mít obecný přehled o dané věci a konkrétním případě (znát pojmy);
- mít schopnost zařadit konkrétní (konkrétní okolnosti jednání) pod obecné a obecné vztáhnout na konkrétní;
- vidět souvislosti mezi různými jevy, určit příčiny a následky;
- umět vytvořit hypotézy o vhodnosti způsobů jednání pro realizaci stanovených cílů.

Mertens se se svým konceptem klíčových kompetencí přihlásil k tomuto kognitivně-teoretickému přístupu orientovanému na jednání. Klíčovými kompetencemi je nazývá proto, že pomáhají vyrovnávat se se skutečností, a zvládat tudíž také nároky flexibilního světa práce. Tomu odpovídá i jím předkládaný seznam klíčových kompetencí:

- *Základní kompetence*: Základní myšlenkové operace jako předpoklad kognitivního zvládnání nejrůznějších situací a požadavků.
- *Horizontální kompetence*: Získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat jejich specifičnost.

- *Rozšiřující prvky*: Základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik (početní operace) a znalostí důležitých pro určité povolání (technika měření, ochrana práce, zacházení s nářadím).
- *Dobové faktory*: Doplnovat mezery ve znalostech vzhledem k novým poznatkům (moderní dějiny a literatura, počítání s množinami, ústava) (Kubeš, 2004).

2. *Přístup založený na analýze činností*

Přístupy založené na analýze činností se snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací v zaměstnání. Při dnešních rychlých změnách v profesním světě musí být, jak známo, profesně specifické jednání neustále modifikováno, oživováno, obohacováno, nebo nahrazováno novými prvky. Ke zvládnutí tohoto procesu jsou ovšem potřebné jiné schopnosti, představující trvalou hodnotu v procesu změn – a to jsou *klíčové kompetence*.

Nejen profesní obsahy se změnily, resp. podléhají permanentním změnám, změnila se také struktura profesního jednání a získávání profesních schopností. Tento vývoj lze popsat jako přechod od *práce podle pokynů k samostatnosti*.

Tradiční schéma získávání profesních schopností, schéma založené na instrukcích, se řídilo modelem s charakteristickou strukturou: *předvést – napodobit a kontrolovat – procvičovat*.

V moderních pracovních procesech berou nové výukové koncepty v úvahu aspekt samostatnosti, týmové práce, práce v komplexních systémech.

Vycházíme-li z toho, že pracovní procesy jsou stále méně přímo řízeny, ale organizují se na základě rámcových zadání, vyžaduje to od pracovníků velkou míru samostatnosti. Musejí být schopni převést cílové zadání podle vlastního uvážení do postupných kroků, sami provádět jednotlivé činnosti (pracovní kroky), při závadách nejprve sami provést analýzu chyb a hledat možnosti, jak problém odstranit.

Od jednotlivců jsou vyžadovány schopnosti, které se dají souhrnně označit jako *týmová kompetence*. Patří sem všechny „skupinové činnosti“, jako je empatie, upřímnost, uznání platnosti lepšího argumentu, schopnost kompromisu, ochota vést, ale i poslouchat, schopnost změnit roli, zejména když je to spojeno se snížením sociálního uznání.

Pracovní procesy jsou stále více včleňovány do systémů. K systémům se přitom počítají jak komplexní organizace, mající formu velkých podniků s jejich hierarchiemi

a odděleními, se specifickým cílem, stylem komunikace, tak i právní prostředí, vymezující politicko-administrativní a ekologické limity, ve kterých se ekonomické subjekty pohybují. Všechny tyto systémy zasahují do pracovního procesu. K organizování a výkonu práce jsou v důsledku toho vyžadovány dodatečné schopnosti, jako je jednání na grémiích, promýšlení důsledků práce také s ohledem na jejich vliv na okolní systémy, třeba na politický nebo ekologický.

Tuto schopnost můžeme označit za *systémovou kompetenci*. Je důležité uvědomit si, že zde nejde o klíčovou kompetenci, která se může uplatnit jenom ve velkých podnicích s odpovídající členitou strukturou. Tuto klíčovou kompetenci vyžadují také pracovní procesy v malých a středních firmách. Tam sice hraje organizačně sociologický aspekt zanedbatelnou roli, ale tyto schopnosti jsou potřebné ve vztazích k ostatním systémům.

Chování, které jedinec přijme za své, můžeme nazvat reflexivním. Jako *reflexivita* je označována klíčová kompetence, která činí člověka schopným hodnotit po kritickém porovnání vlastní výkon podle dosažených výsledků. Pochopit subjektivní ustálené způsoby reakcí a rutin, ujasnit si vlastní pohnutky a měřítko hodnot.

Teprve s důsledným obrácením k člověku se uplatní kritický moment ve smyslu osvícenské tradice. Reflexivita tohoto druhu by neměla být mylně kladena naroveň usilovné snaze o nápravu světa. Zde nejde o zrušení platnosti parametrů jednání v podniku, nejde ani o zrušení fenoménů jako vedení, vládnutí, uspořádání, nýbrž o možnost připustit jinou perspektivu. Mohou a měly by se klást otázky, kde – při veškerém respektování potřeb podniku – může uplatnit také člověk svá práva. Toto hledisko má ústřední význam pro koncepci opatření k dalšímu vzdělávání.

3. *Přístup zaměřený na společnost*

Známí autoři kritizují na přístupech orientovaných na činnost, že jsou v mnoha podnikových vzdělávacích konceptech chápány jako „adaptační kompetence“, které slouží k přizpůsobení se vnitropodnikovým systémům (Kubeš, 2004).

3.6.2 Týmové kompetence

Týmové kompetence jsou důležité pro firmy, ve kterých je důležitá činnost týmu jako pracovní jednotky. Popisují specifické schopnosti a charakteristiky těchto pracovních jednotek. Některé kompetence jsou uplatňovány současně všemi členy skupiny. Jiné

definují skupinové dění, tedy jsou specifické pro tým. Např. pružnost buňky je specifickou týmovou kompetencí, protože každý člen této buňky je připraven vykonávat jakýkoliv úkol, který je v odpovědnosti celé skupiny. Mezi další týmové kompetence patří:

- stanovování společných cílů,
- stanovování priorit,
- definování rolí,
- vytváření efektivního pracovního procesu (Kubeš, 2004).

3.6.3 Funkční kompetence

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) jsou pro některé pozice jako např. projektový manažer, vedoucí oddělení služeb zákazníkům, nebo výrobní inženýr (chemik, strojař) potřebné více specializované dovednosti. Carrol a McCrackin (2002) pokládají za důležitý nejen popis kompetencí zahrnující širší okruh zaměstnanců, ale současnou diferenciaci úrovní odborníků od začátečníka po seniora. Funkční kompetence tak představují souhrn technických dokonalostí se specifickými vědomostmi a dovednostmi zajišťující vysoký výkon.

3.7 Vůdcovské a manažerské kompetence

Při výběru zaměstnanců na vyšší pozice je třeba se zaměřit na kompatibilitu osobnosti, tedy osobnostního profilu daného kandidáta, s danou firemní kulturou. Podstatné jsou dobře rozvinuté manažerské a vůdcovské kompetence spolu se schopností učit se. Každá firma pokládá za důležitou jinou kvalitu manažerského přístupu (Kubeš, 2004).

3.8 IQ nebo EQ?

Součástí posuzování lidí se stala tzv. emoční inteligence. Boyatzis a McKee rozdělili způsobilosti do tří skupin:

- *čistě technické dovednosti* jako například účetnictví, obchodní plánování nebo vytváření rozpočtu,
- *kognitivní schopnosti*, mezi které patří vyhledávání informací, analytické myšlení, způsoby učení,

- *rysy emoční inteligence*, jejichž příkladem je uvědomování si sebe sama a dovednost vytvářet a udržovat vztahy (Kubeš, 2004).

Boyatzis a McKee se domnívají, že 80 až 90 % kompetencí rozlišující průměrně a nadprůměrně výkonné zaměstnance, jsou z oblasti emoční inteligence. Zbýlých 10 až 20 % představují kognitivní a technické kompetence, které samy o sobě nezajistí vynikající výkon, protože jsou pouze prahovými kompetencemi. Kompetence, které souvisí s emoční inteligencí u lídrů dělí následovně:

Uvědomování si sebe sama:	Sociální uvědomování:
<ul style="list-style-type: none"> - emocionální uvědomování si sebe sama, - přesné sebehodnocení, - sebedůvěra. 	<ul style="list-style-type: none"> - empatie, - organizační uvědomování, - služby.
Řízení sebe samotného:	Řízení vztahů:
<ul style="list-style-type: none"> - sebekontrola, - transparentnost, - přizpůsobivost, - iniciativa, - optimismus. 	<ul style="list-style-type: none"> - inspirování, - vliv, - rozvoj druhých, - katalyzátor změny, - řízení konfliktů, - spolupráce a týmové dosahování cílů.

tabulka 4: Kompetence související s emoční inteligencí u lídrů. Kubeš, Spillerová, Kurnický, (2004)

3.9 Kompetenční modely

Identifikace kompetencí obvykle vyústí do vytvoření kompetenčního modelu, charakteristického pro konkrétní manažerskou pozici. Využívá se při výběru nových zaměstnanců, při návrzích tréninkových a rozvojových programů. Na jeho základě se hodnotí pracovní výkon a plánuje se kariéra a podpora potenciálních rezerv na manažerskou pozici. Mnohdy bývá seznam kompetencí ve vypracovaném kompetenčním modelu překvapením pro samotný management firmy. Objeví se např. rozdíly v očekávání firmy od svých zaměstnanců, které firma deklaruje a mezi těmi, které od nich opravdu požaduje ve skutečnosti.

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci (Kubeš, 2004).

Hroník (2006) definuje kompetenční model jako kompetence uspořádané určitým způsobem. Je to jeden z důležitých nástrojů řízení lidí.

3.9.1 Výhody kompetenčních modelů

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,
- poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2006).

3.9.2 Požadavky na efektivní kompetenční model

- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů,
- obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné a „job description“ na druhé straně,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván.

Hroník (2006), člení kompetence ze sociálně psychologického hlediska do tří skupin:

- přístup k úkolům a věcem,
- vztah k druhým lidem,
- chování k sobě a projev emocí.

Skupiny kompetencí	Obsah
<p><i>Kompetence řešení problému</i> (přístup k úkolům a věcem)</p>	<p>Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.</p>
<p><i>Interpersonální (vztahové) kompetence</i> (vztah k druhým lidem)</p>	<p>Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.</p>
<p><i>Kompetence sebeřízení</i> (chování k sobě a projev emocí)</p>	<p>Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s ostatními, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.</p>

tabulka 5: Skupiny kompetencí (sociálně-psychologické východisko). Hroník (2006)

Sociálně-psychologický pohled nekompetence vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. V sociálně-psychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince k firmě.

Kromě sociálně psychologického modelu kompetencí lze uplatnit i pohled vycházející z marketingu. Vychází z teorie positioningu. Dle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech. Nanejvýš může být nadprůměrná ve dvou oblastech. Tento model představuje základní skupiny kompetencí firmy.

4 Vlastní výsledky práce (Manažerské kompetence ve společnosti Pfizer)

4.1 Charakteristika společnosti

Akciová společnost Pfizer je celosvětově největší farmaceutickou firmou, která objevuje, vyvíjí, vyrábí a prodává špičkové léky na předpis pro humánní i veterinární účely a rovněž mnoho dalších celosvětově známých spotřebních produktů. Aktivity společnosti se zaměřují na dva hlavní obchodní segmenty: farmaceutické přípravky a veterinární přípravky.

Po sloučení se společnostmi Warner-Lambert v roce 2000 a Pharmacia v roce 2003 se společnost Pfizer stala vedoucí a nejrychleji rostoucí farmaceutickou společností na světě. V roce 2001 společnost Pfizer vykazovala prodej ve výši 32,2 miliard amerických dolarů a v současnosti zaměstnává kolem 85 000 lidí.

Pfizer investoval v roce 2001 do výzkumu a vývoje celkem 4,8 miliard amerických dolarů, což byl nejvyšší rozpočet na výzkum a vývoj ve farmaceutickém průmyslu na celém světě.

V minulém roce Pfizer věnoval na podporu charitativních a humanitárních projektů po celém světě 450 mil. US dolarů (včetně léků), což je o 30 % více než v roce 2000. V letech 2000, 2001 a 2002 ho označil renomovaný časopis Fortune za nejobdivovanější farmaceutickou společnost a magazín The chronicle of philanthropy jako nejštědrější firmu světa v roce 2002.

Společnost zaujímá významné postavení na trhu s léčivými v České republice. S více než 5% tržním podílem drží společnost páté místo mezi farmaceutickými společnostmi v České republice.

Portfolio společnosti Pfizer je velmi široké a zahrnuje 13 terapeutických oblastí, léčících potíže od srdečních chorob až po duševní onemocnění, rakovinu a infekční choroby.

V roce 2005 ve společnosti Pfizer Česká republika pracovalo celkem 294 zaměstnanců, z toho bylo 46 vedoucích pracovníků.

Cílem personální politiky společnosti je být nejvyhledávanějším zaměstnavatelem ve farmaceutickém průmyslu z hlediska ohodnocení zaměstnanců, kvality nabízených

zaměstnaneckých výhod a možností profesního i osobního růstu zaměstnanců. V roce 2010 se společnost Pfizer stala vítězem soutěže Nejlepší zaměstnavatel České republiky v kategorii velkých společností, kde rozhodují hlavně názory zaměstnanců (včetně manažerů).

4.1.1 Historie a zaměření společnosti Pfizer

V roce 1848 založili němci Charles Pfizer, chemik, a jeho bratranec cukrář Charles Eckhart v New Yorku společnost Chas Pfizer and Company Inc., která vyráběla hlavně léčiva a chemikálie včetně vlnanu, boraxu a čištěného kafru. Prvním lékem vyvinutým ve společnosti Pfizer byl Santonin, přípravek určený k boji proti parazitům.

Na přelomu století se hlavním produktem společnosti Pfizer stala kyselina citrónová. V roce 1917 byla kyselina citronová firmou Pfizer poprvé vyrobena laboratorně, fermentací z cukru, později z melasy. Od té doby se používala k ochucování jídel, nápojů, ale i léků. Tato metoda zvýšila kvalitu vyráběné kyseliny citronové při současném snížení nákladů na její výrobu.

S příchodem druhé světové války bylo nutné vyvinout lék s účinkem proti infekcím. Ačkoli v roce 1928 Alexander Fleming ve své laboratoři odhalil antibakteriální účinky penicilínu, stále chyběl způsob, kterým by se získal penicilín ve významném množství.

Do řešení výroby penicilínu ve velkém bylo zapojeno několik amerických farmaceutických společností. V roce 1942 společnost Pfizer využila své poznatky z oblasti fermentace a jako první začala vyrábět penicilín ve velkých množstvích, čímž se dostala do povědomí široké veřejnosti. Zázračný lék byl záhy dostupný pro léčbu spojeneckých vojsk po vylození v Normandii a svět vstoupil do věku moderní medicíny.

Do roku 1945 byla společnost Pfizer největším výrobcem penicilínu na světě a pracovala na objevení nového léku. V roce 1959, po provedení 20 milionů testů na 135 000 vzorcích po celém světě, bylo na trhu představeno nové antibiotikum Terramycin – první lék vynalezený systematickým výzkumem společnosti Pfizer.

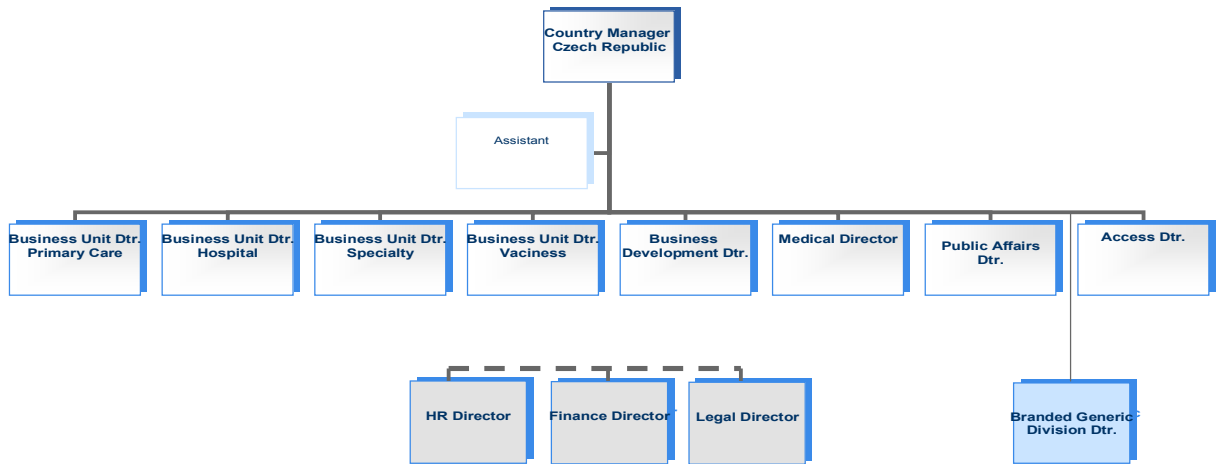
Na začátku šedesátých let byla společnost Pfizer hlavním výrobcem nové vakcíny proti obrně. Tato očkovací látka byla použita pro téměř 60 milionů lidí a navždy ukončila strach, který s sebou hrozba onemocnění obrnou přinášela.

Od té doby Pfizer neustále vyvíjí nová léčiva pro řadu terapeutických oblastí.

4.1.2 Organizační struktura společnosti Pfizer

Organizační struktura společnosti Pfizer doznala v posledním roce velké změny. Do roku 1999 fungovala na principu „Business Units“, tedy na základě jednotlivých pracovních jednotek rozdělených dle terapeutických oblastí obsahující všechny typy zaměstnaneckých pozic. Jednalo se o tzv. širokou organizační strukturu, kde jsou kladeny vysoké nároky na manažery jednotlivých oblastí. Výhodou bylo vyhledávání takových podřízených, jejichž kompetence přesně odpovídaly představám jednotlivých pracovních buněk. V roce 1999 byla implementována organizační struktura typu Sales/ Marketing/ Medical, tedy tzv. strmá organizační struktura. Jedná se o model, ve kterém je velký počet stupňů řízení a malý počet pracovníků podléhajících jednomu nadřízenému – tedy úzké rozpětí řízení. Výhodou byla těsná kontrola a vedení a rychlá komunikace mezi bezprostředním podřízeným a vedením, nevýhodami jsou vysoké náklady a nebezpečí nepružného a pomalého řízení.

V loňském roce (2010), zároveň se zavedením kompetenčních modelů, byl opět implementován model široké organizační struktury, tedy opět soustředující všechny zaměstnanecké pozice do jedné pracovní buňky zaměřené na konkrétní terapeutickou oblast, tzv. Business Unit. Jedná se o liniiovou organizační strukturu. Firma má centrálu v USA. V každé zemi, kde má pobočku, je nyní organizačně strukturována tímto způsobem: generálnímu řediteli podléhá několik ředitelů (ředitelé různých Business Units, medicínský ředitel, ředitel pro veřejné záležitosti, ředitel pro „přístup“, personální ředitel, právní ředitel, finanční ředitel a ředitel pro generické přípravky). Tito jednotliví ředitelé jsou nadřízenými manažerů (obchodní manažeři, marketingoví manažeři) a ti pak vedou jednotlivé farmaceutické reprezentanty.



Confidential and Internal to Pfizer - subject to works council and/or union consultations and other legal requirements.

schéma 1: Organizační struktura firmy

BU Hospital/Vaccines Care
January 2011

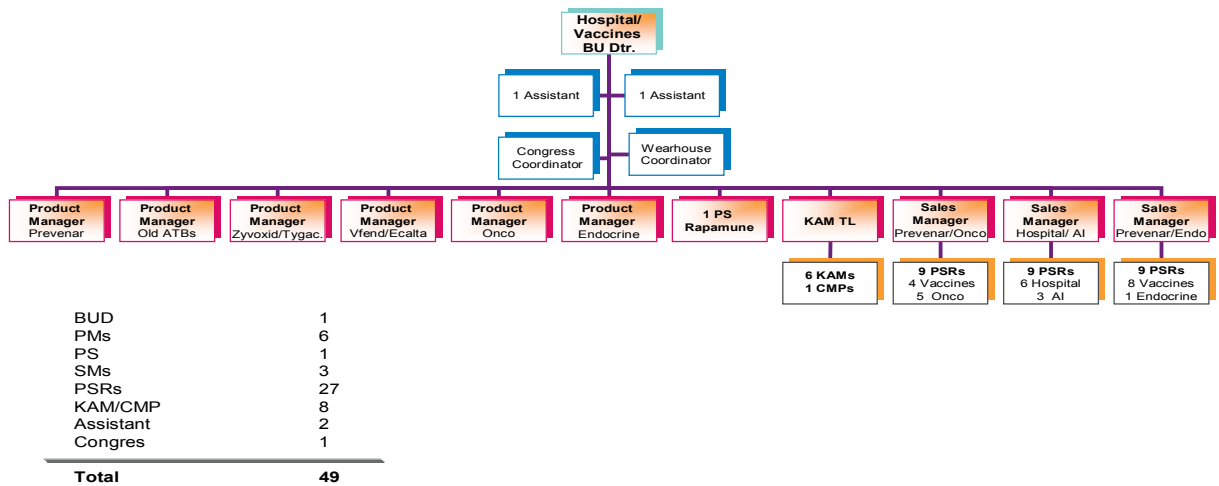


schéma 2: Organizační struktura jedné Business Unit firmy

vysvětlivky: **BUD** (business unit director; ředitel obchodní jednotky);
PMs (product manager; produktový manažer);
PS (product specialist; produktový specialista);
SMs (sales magers; obchodní manažer);
PSRs (pharmaceutical sales representatives; farmaceutický obchodní reprezentant);
KAM (key account manager; manažer pro komunikaci s klíčovými zákazníky);
CMP (customer manager pharmacies; manažer pro zákazníky - lékárny).

4.2 Manažerské kompetence ve společnosti Pfizer

Do roku 2009 se společnost Pfizer řídila systémem Leaders behaviors, který poskytl terminologii a směr při budování silné firemní kultury. Se změnou obchodních priorit a zaměřením na budování kultury otevřené ke změnám tyto Leaders behaviors zastaraly. Firma cítila potřebu změnit firemní kulturu, ale chyběla jasná definice toho, na co se mají zaměřit ředitelé, na co manažeři a na co řadoví zaměstnanci. V oblasti práce s talenty probíhaly procesy rozdílně a mnohdy i dokonce protichůdně. Individuální rozvojové plány se vytvářely pomocí metody „nejlepšího možného odhadu“. Neexistoval globální rámec jak rozvíjet a připravovat budoucí leadery.

V roce 2010 byly společností „spuštěny“ Globální standardizované modely kompetencí zaměstnanců, jejichž cílem byla jasná definice schopností, na které se mají zaměřit ředitelé, manažeři a řadoví zaměstnanci. Dále bylo třeba sjednotit infrastrukturu práce s talenty pro možné dosahování kvalitnějších výsledků a rychlejší přijímání rozhodnutí. Pro tuto strategii byla vybrána firma Lominger, jedna z největších firem na světě zabývající se personální strategií, se svým systémem „Career Architekt“. Definovala pro Pfizer 90 kompetencí, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění mise v této firmě. Manažerské kompetence jsou zaměřeny na realizaci nové obchodní strategie a organizační strukturu. Jejich cílem je osobní rozvoj každého zaměstnance. Mají představovat způsoby chování, které budou zaměstnanci v celém Pfizeru rozvíjet a uplatňovat, tak aby podpořili firemní růst. Přestože je prokázáno, že díky kompetencím je možno dobrý výkon změnit ve

vynikající, nejsou kompetence v rámci procesu hodnocení pracovního výkonu zvlášť hodnoceny. Kompetence daného zaměstnance však mohou jeho nadřízenému napovědět něco o tom, jak daný zaměstnanec roční cíle splnil. Navíc pokud se některý zaměstnanec nechová v souladu s hodnotami společnosti Pfizer nebo potřebuje rozvinout některou z manažerských kompetencí, mohou zdroje informací o kompetencích posloužit při koučování tohoto zaměstnance a při poskytnutí smysluplné zpětné vazby.

V globálním měřítku umožní kompetence rozpoznat, získat, rozvíjet a vhodně umístit talentované lidi. Firma si stanovila přesně určené a ověřitelné kompetence ředitelů, manažerů a řadových zaměstnanců. Mají pomoci rozlišit vynikající výkon a získat konkurenční výhodu.

Kompetenční modely zvolené firmou jsou zacíleny na následující skupiny:

- **Ředitelé** – nesou zodpovědnost za úspěch společnosti, smyslem kompetencí je u vůdčích osobností zajistit, aby měli k dispozici tu správnou strategii a ty správné plány, jak tuto strategii efektivně realizovat, a dále budovat jejich manažerské dovednosti potřebné k tomu, aby cílů dosáhli prostřednictvím svých týmů (např. generální ředitel v dané zemi).
- **Manažeři** – nesou zodpovědnost za úspěch svých týmů, za to, aby svým týmům umožnili splnit jejich úkoly, napomoci jejich úspěchu (např. manažer s alespoň jedním přímým podřízeným).
- **Kolegové** – mají individuální zodpovědnost a dosahují individuálních úspěchů, pracují na odborných úkolech nebo přímo se zákazníky (např. farmaceutický reprezentant).

Kompetenční modely jsou flexibilní a vždy je třeba vzít v úvahu konkrétní situaci.

Kompetence mohou být u jednotlivých zaměstnanců přítomny ve třech dimenzích.

- „Definice vyhovující úrovni“ – tedy kompetence v takovém rozsahu a takové kvalitě, která je pro firmu největším přínosem.
- „Definice nedostatečné úrovni“ – kompetence, která je třeba doplnit.
- „Definice nadměrné úrovni“ – kompetence, která je zneužívána, je jí příliš.

Toto rozdělení kompetencí je velmi důležité pro nastavování jednotlivých pozic, pro řízení zaměstnanců, pro rozvoj talentů atd.

Byly nastaveny kompetenční modely kolegů (řadových zaměstnanců) a kompetenční modely manažerů. Pro obě skupiny vznikl seznam jednotlivých kompetencí a na jeho základě se vytváří tzv. Individuální rozvojové plány. Pfizer celosvětově implementoval dotazník, který vyhodnocuje jednotlivé kompetence pro každého zaměstnance. Sám si určí své silné a slabé stránky jednotlivých kompetencí.

4.2.1 Kompetence společnosti Pfizer

Kompetence jsou firmou chápány jako znalosti, dovednosti a pravidla chování, jež jsou velmi důležité pro úspěšné dosažení cílů společnosti. Dělí je na:

- *Ředitelské* – znát a uplatňovat by je měli ředitelé.
- *Manažerské* – znát a uplatňovat by je měli manažeři a ředitelé.
- *Základní* - jde o odborné znalosti, dovednosti a pravidla chování, která pomáhají plnit cíle firmy a znát a uplatňovat by je měli všichni zaměstnanci.

Kompetence, tedy dovednosti, znalosti a typy chování všech zaměstnanců vytvářejí celkovou kulturu organizace. Záměrem firmy je začlenit kompetence do každodenních činností, rozhovorů a myšlení. Jsou uvedenou součástí níže uvedených činností v tabulce 6.

Činnost	Kde se při dané činnosti setkáte s kompetencemi
<i>Učení a rozvoj</i>	- Při rozhovoru o rozvoji a Individuálním rozvojovém plánu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (týká se konkrétně sekcí „Silné stránky“ a „Potřeby rozvoje“).
<i>Identifikace talentů, plánování jejich dalšího rozvoje</i>	- Popis kompetencí umožňuje používat jednotnou terminologii v souvislosti s rozvojem talentů a plánováním jejich kariéry. - Bude umožněn cílenější rozvoj talentů s vysokým potenciálem a příprava nástupců na klíčové pozice.
<i>Koučování a zpětná vazba</i>	- Kompetence se používají jako východisko pro pozitivní zpětnou vazbu. - Zdroje informací o kompetencích obsahují popisy chování a příklady, které mohou ředitelé a manažeři využít v práci se svými podřízenými.
<i>Nábor a výběr nových zaměstnanců</i>	- Pokud je to vhodné, jsou kompetence součástí Job Description (Job profile). - Také se mohou objevovat při pohovorech v otázkách zaměřených na chování. - Pokud je to vhodné, mohou být kandidáti hodnoceni na základě toho, jak se projevují z pohledu požadovaných kompetencí.

Činnost	Kde se při dané činnosti setkáte s kompetencemi
<i>Stanovení cílů a roční hodnocení výkonu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšení konkrétních kompetencí může být jedním z cílů, které si zaměstnanec zařadí do GPM (Global Performance Management). - Ředitel nebo manažer si může mezi cíle zařadit také rozvoj konkrétních kompetencí svých podřízených. - Hodnocení samotných kompetencí není primárně součástí GPM, přičemž při hodnocení plnění cílů může být přihlédnuto k tomu, jak bylo daného cíle dosaženo (v souladu s hodnotami a kompetencemi společnosti).

tabulka 6: Každodenní činnosti obsahující kompetence

Kariérové propojení od „kolegy“ přes manažera až po ředitele je zřejmé z následující tabulky 7. Vyplývá z ní také, že u každé úrovně jsou použity stejné nebo podobné názvy kompetencí.

Ředitelské kompetence (ředitelé – řídí manažery)	Manažerské kompetence (manažeři – řídí kolegy)	Základní kompetence (všichni zaměstnanci)
Předjímání potřeby zákazníka a trhu.	Smysl pro podnikání.	Odborné znalosti a dovednosti pro danou pozici.
Strategické a inovativní myšlení.		
Rozhodné jednání.	Rozhodné jednání.	Rozhodné jednání.
Přijímání odpovědnosti.	Přijímání odpovědnosti.	Přijímání odpovědnosti.
Vyžadování odpovědnosti od lidí.	Vyžadování odpovědnosti od lidí.	
Rozvíjení vůdčí osobnosti.	Rozvíjení svých kolegů.	Osobní rozvoj.
Budování organizace připravené na změny.	Řízení změn.	Přijímání změny.
Znalost sebe sama.	Znalost sebe sama.	Znalost sebe sama.
Pochopení, ovlivňování a zapojování vůdčí osobnosti.		
Loajalita k firmě.	Loajalita k firmě.	Loajalita k firmě.
	Budování efektivních týmů.	Spolupráce s kolegy.

tabulka 7: Kompetence jednotlivých úrovní – ředitelské, manažerské, základní

Společnost Pfizer má své hodnoty, které představují základ, z něhož zaměstnanci vycházejí při své práci a tyto hodnoty jim pomáhají v dosahování jejich cílů, resp. vize společnosti. Každá základní kompetence je vázána na příslušnou hodnotu společnosti.

Hodnoty společnosti:

- Zaměření na zákazníka.
- Integrita.
- Respekt k lidem.
- Týmová práce.
- Inovace.
- Výkon.
- Společenská odpovědnost.
- Schopnost vést.
- Kvalita.

4.2.2 Základní kompetence společnosti Pfizer

Základní kompetence jsou determinovány pro řadové zaměstnance společnosti, nazývané „kolegové“. Kolegové jsou definováni jako zaměstnanci přispívající k výsledkům firmy jednotlivě, bez přímých podřízených.

1. Odborné znalosti a dovednosti pro danou pozici

Související hodnoty společnosti: výkon, kvalita, zaměření na zákazníka.

Definice vyhovující úrovně:

- Odborné znalosti a dovednosti k výkonu práce na vysoké úrovni.

2. Rozhodné jednání

Související hodnoty společnosti: schopnost vést.

Definice vyhovující úrovně:

- rozhodování včas, někdy na základě neúplných informací, v krátkých termínech a pod tlakem,
- schopnost rychlého rozhodování,
- příjem správných rozhodnutí na základě kombinace analýzy, moudrosti, zkušenosti a úsudku,
- řešení a návrhy se při zpětném vyhodnocení ukáží jako správná a přesná,
- potřeba ostatních o poskytnutí rady a řešení.

3. Přijímání odpovědnosti

Související hodnoty společnosti: výkon.

Definice vyhovující úrovně:

- schopnost před ničím se neschovávat,
- osobní odpovědnost,
- spolehlivost v těžkých časech,
- ochota jako jediný hájit určitou myšlenku nebo postoj,
- schopnost bez problému pracovat sám na těžkém úkolu,
- spolehlivost v překračování stanovených cílů,
- trvalá přítomnost mezi zaměstnanci s nejlepšími výkony,
- silné zaměření na konečný výsledek,
- neúnavné podněcování sebe sama i druhých k dosahování výsledků,
- sebestřednost.

4. Osobní rozvoj

Související hodnoty společnosti: výkon.

Definice vyhovující úrovně:

- jasná představa o své kariéře a aktivní práce na ní,
- orientace v možnostech kariéry,
- schopnost si vše pro sebe zařídit,
- využívání příležitostí,
- nečekání na nabídku od druhých.

5. Přijímání změn

Související hodnoty společnosti: inovace, schopnost vést, týmová práce.

Definice vyhovující úrovně:

- schopnost změny efektivně zvládnout,
- adaptace na změny bez problémů,
- schopnost rozhodovat a jednat bez některých informací,
- jednání s klidnou hlavou pokud jsou věci nejasné,
- schopnost nepovažovat za nezbytné věci dokončit, než se přejde k dalším,
- schopnost poradit si s rizikem a nejistotou bez problémů,
- schopnost nastavování potřebných procesů,
- umění organizace lidí a činnosti,
- účelné roztřídění a nakombinování jednotlivých úkolů,

- znalost, co měřit a jak to měřit,
- schopnost vidět příležitosti k synergii a integraci tam, kde je druzí nevidí,
- schopnost zjednodušit složité procesy,
- schopnost získat více i z méně zdrojů.

6. Znalost sebe sama

Související hodnoty společnosti: výkon, integrita, respekt k lidem.

Definice vyhovující úrovně:

- znalost svých silných i slabých stránek, možností a hranic,
- vyhledávání zpětné vazby,
- schopnost poučit se z chyb,
- otevřenost kritice,
- vstřícnost k vyváženým pozitivním i negativním hodnotícím pohovorům a rozhovorům o svém rozvoji.

7. Loajalita k firmě

Související hodnoty společnosti: týmová práce, schopnost vést.

Definice vyhovující úrovně:

- práce v souladu s kulturou, hodnotami a posláním firmy,
- práce s ohledem na poslání a hodnoty,
- podněcování druhých k jednání v souladu s kulturou, hodnotami a posláním společnosti,
- sdílení svého zaujetí s ostatními a inspirování ostatních svým vnímáním hlavních cílů společnosti,
- přemýšlení o budoucnosti,
- zmiňování se o různých možnostech,
- optimismus,
- vytváření milníků a symbolů pro získání podpory dané vize,
- práce s vizí způsobem schopným ji sdílet se všemi,
- schopnost inspirovat a motivovat celé týmy nebo oddělení.

8. Spolupráce s kolegy

Související hodnoty společnosti: týmová práce, respekt k lidem.

Definice vyhovující úrovně:

- schopnost rychle najít východisko a vyřešit problémy ve prospěch všech,
- schopnost zastupovat vlastní zájmy a zároveň spravedlnost k ostatním skupinám,
- schopnost vyřešit problémy s kolegy s minimem rozruchu,
- týmový hráč a vstřícnost,
- snadné získávání důvěry a podpory kolegů,
- podporování spolupráce,
- schopnost být upřímný ke kolegům.

4.2.3 Kompetence manažera společnosti Pfizer

Manažery rozumíme zaměstnance, kteří přispívají k dosažení cílů společnosti prostřednictvím svých podřízených. Zajišťují tři úlohy:

Úloha manažera	Odpovídající kompetence manažera
<i>Dosahování výsledků</i>	- smysl pro podnikání; - rozhodné jednání; - příjem odpovědnosti.
<i>Získávání talentů</i>	- vyžaduje odpovědnost od lidí; - rozvoj svých kolegů; - znalost sebe sama; - budování efektivních týmů.
<i>Formování budoucnosti</i>	- loajalita k firmě; - schopnost řídit změny.

tabulka 8: Úlohy a kompetence manažera

1. *Smysl pro podnikání*

Související hodnoty společnosti: výkon.

Definice vyhovující úrovně:

- orientace v daném obchodním prostředí,
- znalosti o všech stávajících a možných budoucích pravidlech, postupech, trendech, technologiích a informacích týkajících se jeho činnosti a společnosti,
- znalost konkurence,
- znalost fungování trhu.

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - neznalost fungování daného obchodního prostředí, - neschopnost mít aktuální znalosti o stávajících a možných budoucích pravidlech, postupech a trendech, technologiích a informacích týkajících se jeho činnosti a organizace, - neznalost konkurence, - neznalost fungování trhu, - příliš úzké zaměření na svou specializaci, - nezáměr o podnikání obecně nebo nezkušenost. 	<p>nadměrný rozvoj znalostí a dovedností v oblasti obchodu nebo příliš velké spoléhání se na ně na úkor dovedností v oblasti osobní, jednání s lidmi a řídicích dovedností.</p>

tabulka 9: Smysl pro podnikání – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

2. Rozhodné jednání

Související hodnoty společnosti: schopnost vést.

Definice vyhovující úrovně:

- rozhodnutí včas, i na základě neúplných informací, v krátkých termínech a pod tlakem,
- schopnost rychlého rozhodování,
- správná rozhodnutí na základě kombinace analýzy, moudrosti, zkušenosti a úsudku,
- řešení a návrhy se při zpětném vyhodnocení ukáží jako správná a přesná,
- potřeba ostatních o poskytnutí rady a řešení.

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - pomalé rozhodování nebo vyjadřování, - konzervativnost a opatrnost, - protahování věcí, shánění více informací k získání větší jistoty a vyhnutí se riziku, - perfekcionalismus s potřebou mít pravdu, silná rezistence vůči kritice, - nepořádnost a stálé „honění“ termínů pro jednotlivá rozhodnutí, - pomalé rozhodování ve složitějších otázkách, - rychlá řešení, závěry a prohlášení bez analýzy, - přílišné spoléhání sám na sebe - bez požádání o pomoc, - rozhodování doprovázené emocemi a netrpělivostí, - nepoužívání řádných metod, modelů a způsobů uvažování při rozhodování, - ukvapené závěry na základě předsudků, 	<ul style="list-style-type: none"> - ukvapené závěry a jednání bez přiměřeného posouzení informací, - rozhodnutí, jen aby už konečně bylo rozhodnuto, - preference ústupu místo sdělení svého názoru před přijetím rozhodnutí, - impulzivita a netrpělivost, - problémy na tématech, kde je správným rozhodnutím otázka „buď a nebo“, - rychlé rozhodnutí z důvodu vyhnutí se diskusi a osobnímu nepohodlí, - považování sebe sama za příliš moudrého nebo téměř dokonalého, jako člověk

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<p>dřívějších řešení nebo zúženého pohledu na věc,</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek času na vymezení problému před rozhodnutím, - problémy se složitými věcmi, - příliš dlouhé čekání, přehnané starosti s každou podrobností z důvodu vyhnutí se riziku nebo chybě. 	<p>nedělající chyby nebo bez možnosti zmýlit se,</p> <ul style="list-style-type: none"> - tvrdohlavost a neochota k jednání a kompromisu, - pocit zklamání nebo rozčarování, pokud je odmítnuta jeho rada, - špatný vztah k lidem s menším množstvím informací.

tabulka 10: Rozhodné jednání – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

3. *Přijímání odpovědnosti*

Související hodnoty společnosti: výkon.

Definice vyhovující úrovně:

- otevřenost,
- osobní odpovědnost, spolehlivost v těžkých časech,
- ochota jako jediný hájit určitou myšlenku nebo postoj,
- bez problému schopen pracovat sám na těžkém úkolu,
- spolehlivost v překračování stanovených cílů,
- trvale mezi zaměstnanci s nejlepšími výkony,
- silné zaměření na konečný výsledek,
- neúnavné podněcování sebe sama i druhých k dosahování výsledků.

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - neochota začít sám, - preference setrvání v pozadí, - preference být jedním z mnoha nebo součástí týmu, - neschopnost být v popředí při obhajování nepopulárních názorů, - neschopnost zapojit se do kontroverzních záležitostí, - vyhýbání se sporům a konfliktům, - absence nadšení, - syndrom vyhoření, - nedosahování stanovených výsledků pokaždé, - nezajištění včasného splnění úkolů, - plýtvání časem a zdroji na nepotřebné věci, - neustále překážky – vlastní nepořádky, nestanovení vlastních priorit, podcenění doby potřebné na práci, překonávání odporu, 	<ul style="list-style-type: none"> - samotář nevhodný jako dobrý týmový hráč nebo budovatel týmu, - nedostatečné uznávání zásluh druhých, - sebestřednost, - absence výdrže, - úsilí o dosažení výsledků za každou cenu bez přiměřeného ohledu na lidi, týmy, správný postup, případně normy a etiku, - velká fluktuace mezi jeho podřízenými z důvodu tlaku na výsledky,

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná odvážnost a odhodlanost na prosazení věci, - protahování všeho kvůli překážkám, - neschopnost dělat maximum pro dokončení úkolů, - činnost jen na minimum z důvodu alespoň „nějakého“ fungování. 	<ul style="list-style-type: none"> - nebudování týmového ducha, - neoslavování úspěchů a nepodělení se o ně.

tabulka 11: Přijímání odpovědnosti – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

4. Vyžadování odpovědnosti od lidí

Související hodnoty společnosti: schopnost vést.

Definice vyhovující úrovně:

- schopnost nenechat si nic pro sebe, co je potřeba sdělit,
- poskytování průběžné, přímé, úplné pozitivní zpětné vazby nebo doporučení ke zlepšení ostatním, podle nichž lze rovnou podniknout konkrétní kroky,
- schopnost dávat lidem najevo, jak jsou na tom,
- schopnost rychle a přímo pomáhat řešit lidem problémy týkající se jakékoli osoby nebo situace,
- schopnost přijmout negativní opatření v případě nutnosti,
- jasné přidělování odpovědnosti za úkoly a rozhodnutí,
- stanovování jasných cílů a způsobů měření jejich plnění,
- sledování procesu, postupu i výsledků,
- začlenění zpětné vazby do své práce.

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - neschopnost druhým říkat nepříjemné věci, - neschopnost poskytnutí nepříjemné zpětné vazby, držení se stranou, - neznalost jak říci nepříjemný názor, - znalost něčeho, ale neposkytnutí informace ostatním, - nepouštění se sám od sebe do řešení nepříjemných záležitostí, - strach z lidí, kteří mají moc, - držení se zpět a nechání ostatních ujmout se vedení, - vyhýbání se konfliktům a neochota pouštět se do kontroverzních otázek, - obava z omylu, obava ze situací končících výhrou jednoho 	<ul style="list-style-type: none"> - přehnaná kritičnost, - přílišná přímost a tvrdost při poskytování zpětné vazby nebo řešení problémů, - poskytování příliš mnoho negativní a příliš málo

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
a prohrou druhého, strach z náročných osobních rozhovorů, - při řízení sebe sama i druhých nestanovování úkolů ani cílů, - nesystematické posuzování a přidělování práce, - osobní nejasnost, kdo je za co odpovědný, - nepořádnost, ledabylé rozdávání úkolů lidem, nejsou stanovené cíle a priority, - špatné hospodaření s časem a tudíž neorganizované postupování při řízení, - neposkytování zpětné vazby k rozpracovaným úkolům, - nestanovování standardů a způsobů, s jejichž pomocí mohou lidé sami hodnotit svou práci.	pozitivní zpětné vazby, - přílišný důraz na „to horší“, - boj na příliš mnoha frontách, - přílišná kontrola, - příliš přesné stanovování a nedávání pravomocí lidem.

tabulka 12: Vyžadování odpovědnosti od lidí – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

5. *Budování efektivních týmů*

Související hodnoty společnosti: týmová práce.

Definice vyhovující úrovně:

- spojování lidí do týmů v případě potřeby,
- posilování silného týmového ducha a pozitivní energie ve svém týmu,
- dělení se o vítězství a úspěchy,
- podpora otevřeného dialogu,
- nechávání lidem dokončit svou práci a nést za ni odpovědnost,
- definování úspěchu z hlediska celého týmu,
- vytváření pocitu týmové sounáležitosti,
- spravedlivé zacházení se všemi lidmi bez rozdílu,
- schopnost jednat s lidmi všech národností, kultur, všeho věku a obou pohlaví,
- podpora rovného a spravedlivého zacházení a příležitosti pro všechny.

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
- nesestavování a nebudování týmu a neřízení týmově, - řízení týmu jako jednotlivce, - chybí snaha vytvořit společný způsob myšlení a společný úkol, - odměňování a chválení jednotlivce, ne týmu, - nepořádání dostatečného množství týmových porad,	- neschopnost jednat s druhými jako s jedinečnými osobnostmi, - zdržování přirozeného průběhu procesů diskusí o všem možném,

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - nevytváření žádné synergie v týmu, - pracování jednotlivců na vlastních projektech, - řízení způsobem, který nebuduje týmového ducha a nevytváří pozitivní energii, - neschopnost nebo nezájem budovat tým, - silné zaměření na detaily a kontrolu a nedůvěra týmu, že plní své úkoly, - neschopnost jednat se skupinami, se kterými není ztotožněn (sobě odlišných), - nepohoda s lidmi, kteří jsou jiní, - nevhodné chování k lidem, s nimiž není ztotožněn (sobě odlišných), - ochrana „svého“ území před cizími, - vyhýbání se konfliktům a střetům různých názorů a zájmů, - neschopnost vidět hodnoty přinášené firmě diverzitou, - jednání se všemi stejně bez ohledu na odlišnosti, - osobnost se zakořeněnými negativními a urážlivými, těžko se zbavitelnými, stereotypy chování. 	<ul style="list-style-type: none"> - zacházení příliš daleko ve snaze nikoho neurazit a nepřijímat nepříjemná rozhodnutí, - neschopnost rozvíjení vůdčích schopností jednotlivců, - neschopnost poskytnout potřebné vedení v náročných obdobích, - neuplatňování stejných norem a kritérií na všechny skupiny, - nevhodné upřednostňování určitých skupin lidí, - slevování ze standardů z důvodu dosažení diverzity.

tabulka 13: Budování efektivních týmů – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

6. Rozvíjení svých kolegů

Související hodnoty společnosti: týmová práce.

Definice vyhovující úrovně:

- stanovování úkolů, které jsou pro daného zaměstnance výzvou a posunutí hranice jeho možností,
- časté diskuze o profesním rozvoji,
- znalost kariérního cíle každého zaměstnance,
- vytváření a realizace zajímavých plánů rozvoje,
- usilování u lidí o přijetí opatření napomáhající k jejich rozvoji,
- starost o lidi potřebující pomoc a další rozvoj,
- využívání systému profesního rozvoje v rámci společnosti k rozvoji druhých,
- budování lidského potenciálu.

Definice nedostatečné úrovně	Definice nadměrné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - nerozvíjení a nebudování lidského potenciálu, - silné zaměření na výsledky a postupy, - nedostatek času na dlouhodobý rozvoj, - nepovažování dlouhodobého rozvoje za svůj úkol, - sázení na jistotu – vyhýbání se přidělování náročné (riskantní) práce někomu, - domnívání se, že rozvoj znamená zúčastnění se školení – neznalost, jak k rozvoji skutečně dochází, - neznalost ambicí lidí, nerealizování rozhovorů o kariéře a neposkytování odborného vedení, neusilování u lidí o braní svého profesního rozvoje vážně, - preference výběru na základě již rozvinutých kompetencí místo jejich rozvoje, - chybí podpora a využívání systému profesního rozvoje v rámci společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - soustředování se na rozvoj několika jednotlivců na úkor ostatních, - vytváření nerovnosti v práci způsobem rozdělování nových a zajímavých úkolů, - přílišný optimismus v odhadu „růstu“ lidí, - využívání systému profesního rozvoje v rámci společnosti i u neperspektivního jedince.

tabulka 14: Rozvíjení svých kolegů – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

7. Znalost sebe sama

Související hodnoty společnosti: výkon.

Definice vyhovující úrovně:

- rychlé uvědomění si potřeby změnit osobní chování, chování k druhým a manažerské chování a reakce na ni,
- citlivá reakce a úprava svého chování na základě zpětné vazby okolí,
- citlivé vnímání změny nároků a požadavků na svou osobu a přizpůsobování se jim.

Definice nadměrné úrovně	Definice nedostatečné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - přílišná nestálost, - příliš snadné přizpůsobování se situaci a nevyhraněné působení, - chybování z důvodu preference děláním věcí pokaždé jinak místo rutinního postupování, - matení lidí svou přehnanou přizpůsobivostí. 	<ul style="list-style-type: none"> - nepřizpůsobování se svému okolí a situaci, - mylná představa o důležitosti bytí pouze „sám sebou“, - považování přizpůsobování se druhým jako projev slabosti, - neschopnost dělat víc věcí najednou, myšlenky jen na momentální činnost a ne na reakce a potřeby ostatních, - neuvědomování si potřeby změnit se, - nevyhledávání průběžné osobní zpětné vazby a nenaslouchání jí, - absence snahy blíže a důkladněji poznat lidi, neschopnost vidět nebo chápat jejich reakce na sebe, - arogance nebo defenzivita.

tabulka 15: Znalost sebe sama – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

8. Loajalita k firmě

Související hodnoty společnosti: týmová práce, schopnost vést.

Definice vyhovující úrovně:

- práce v souladu s kulturou, hodnotami a posláním firmy,
- práce s ohledem na poslání a hodnoty,
- podněcování druhých k jednání v souladu s kulturou, hodnotami a posláním společnosti,
- sdílení svého zaujetí s ostatními a inspirování ostatních svým vnímáním hlavních cílů společnosti,
- přemýšlení o budoucnosti,
- zmiňování se o různých možnostech,
- optimismus,
- vytváření milníků a symbolů pro získání podpory dané vize,
- práce s vizí způsobem schopným ji sdílet se všemi,
- schopnost inspirovat a motivovat celé týmy nebo oddělení.

Definice nadměrné úrovně	Definice nedostatečné úrovně
<ul style="list-style-type: none">- přesvědčení o znalosti lepšího způsobu,- rozpor s kulturou společnosti,- časté neshody s kulturou, hodnotami a posláním,- nonkonformní individualista,- neschopnost komunikovat a získat lidi pro určitou vizi,- neschopnost dobré prezentace,- neschopnost sestavení dobré věty nebo přesvědčivého hesla,- spekulace o neznámé budoucnosti znepokojujícím způsobem,- nedostatečné charisma nebo nadšení pro nadchnutí a dodání energie druhým,- neschopnost dostatečně zjednodušovat při prezentaci složité strategie lidem,- neschopnost orientace v procesu změny,- neschopnost ukázat skutečnou víru v novou vizi,- preference přítomného času a místa.	<ul style="list-style-type: none">- přílišné zaměření na vykonávání věcí způsobem stanoveným společností, že je zamlžen vlastní úsudek,- pohlížení na věci pouze skrze filtr z hodnot, kultury a poslání společnosti,- nadměrné dodržování pravidel, tudíž neschopnost risku a inovací,- neschopnost rozpoznat, kdy je třeba udělat výjimku,- zapomínání na lidi,- netrpělivost s těmi, kteří nechápou nebo nesdílejí jeho vizi a vnímání toho, co je užitečné,- nedostatečné zaměření na detaily a nepečlivost při vykonávání běžné administrativy,- nedůslednost v každodenních úkolech.

tabulka 16: Loajalita k firmě – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

9. Řízení změn

Související hodnoty společnosti: výkon.

Definice vyhovující úrovně:

- schopnost změny efektivně zvládnout,
- adaptace na změny bez problémů,
- schopnost rozhodovat a jednat i bez některých informací,
- jednání s klidnou hlavou při nejasných věcech,
- schopnost nepovažovat za nezbytné věci dokončit, než se přejde k dalším,
- schopnost bez problémů si poradit s rizikem a nejistotou,
- poskytování informací potřebných pro lidi z týmu nezbytných k jejich práci a pro dobrý pocit, že jsou součástí týmu, oddělení, příp. společnosti,
- poskytování informací důležitých pro přijímání správných rozhodnutí jednotlivým zaměstnancům,
- poskytování informací včas,
- schopnost dostat tvůrčí myšlenky druhých na trh,
- schopnost vyhodnotit budoucí úspěšné tvůrčí myšlenky,
- smysl pro řízení tvůrčího procesu druhých,
- umění vést efektivní „brainstorming“,
- schopnost domyslet fungování budoucích potenciálních myšlenek na trhu.

Definice nadměrné úrovně	Definice nedostatečné úrovně
<ul style="list-style-type: none">- špatný pocit v období změny a nejistoty,- špatná schopnost dobře si poradit s nejednoznačnými problémy a s problémy s nejasným řešením nebo výsledkem,- snaha mít více informací než druzí a preference jasného uspořádání před nejistotou,- preference mít věci pevně stanovené a jisté,- v nejasné situaci menší efektivita a produktivita,- příliš rychlé uzavírání věcí,- silná potřeba všechno dokončit,- preference děláni věcí pokaždé stejně,- váznoucí komunikace z jeho strany,- sdělování příliš mnoho nebo příliš málo,- sdělování příliš pozdě,	<ul style="list-style-type: none">- děláni závěrů bez dostatku informací,- domýšlení si chybějících informací,- frustrování druhých svou nedostatečnou konkrétností,- podceňování významu řádného postupu při řešení problémů,- odmítání precedens a historie,- přílišné upřednostňování nových a riskantních

Definice nadměrné úrovně	Definice nedostatečné úrovně
<ul style="list-style-type: none"> - volba špatného načasování, - nejasné vyjadřování, informování některých lépe než ostatních, - neschopnost promyslet si, kdo, kdy a co potřebuje vědět, - neschopnost ptát se druhých na jejich potřebu informací, neschopnost naslouchat jejich potřebám, - poskytování informací, ale nesledování, co se děje dál, - nechávání si informací pro sebe nebo jejich předávání nepovažuje za důležité, - používání jen jednoho způsobu předávání informací - písemně, ústně nebo e-mailem, - neschopnost správného posouzení, co je tvůrčí, - neschopnost mezi tvůrčími myšlenkami vybrat tu potenciálně nejlépe fungující, - neinovování, - chybí otevřenost tvůrčím návrhům druhých, - setrvávání v komfortní zóně svých úkolů a metod jejich plnění, - absence pochopení co je tvořivost nebo proces inovace, - příliš rychlé přijímání řešení a závěrů, - perfekcionista vyhýbající se riziku a obávající se neúspěchu a chyb, - nevyužívání experimentů k učení a zlepšování se na jejich základě, blokování inovací od druhých. 	<p>řešení na úkor těch osvědčených,</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadměrné komplikování věcí, - poskytování přílišného množství informací, - schopnost lidí vyvést z míry dávaním informací, s nimiž si nevědí rady, nebo předběžných informací, které se následně ukáží jako nepravdivé, - přílišné upřednostňování nového a odmítání starého, - preference kreativních lidí a podceňování nekreativních, - přílišné předbíhání ostatních v přemýšlení a plánování.

tabulka 17: Řízení změn – definice nedostatečné versus nadměrné úrovně

4.2.4 Kompetence ředitelů společnosti Pfizer

Řediteli rozumíme zaměstnance zodpovědné za řízení manažerů. Na lokální úrovni se jedná tedy pouze o generálního ředitele. Kompetencemi ředitelů se mohou řídit také manažeři aspirující na tuto pozici.

- 1. Předjímání potřeb zákazníka a trhu*
- 2. Strategické a inovativní myšlení*
- 3. Rozhodné jednání*
- 4. Přijímání odpovědnosti*
- 5. Vyžadování odpovědnosti od lidí*
- 6. Rozvíjení vůdčích osobností*

7. *Budování organizace připravené na změny*
8. *Znalost sebe sama*
9. *Empatie, ovlivňování a zapojování vůdčích osobností*
10. *Loajalita k firmě*

4.2.5 Individuální rozvojový plán

„Individuální rozvojový plán“ je dokument, kterým se ve firmě plánuje rozvoj zaměstnance. Kroky nastavení a práce s „Individuálním rozvojovým plánem“, které firma Pfizer používá jsou následující:

- Identifikace silných stránek a oblastí pro rozvoj.
- Vzájemná dohoda o budoucích rozvojových aktivitách (krátkodobé versus dlouhodobé hledisko).
- Akční plán rozvojových aktivit.
- Následná kontrola realizace rozvojových aktivit.

V „Individuálním rozvojovém plánu“ musí být vždy provázání aspirací a očekávání zaměstnanců s potřebami a plány organizace. V průzkumu společnosti Lominger se potvrdilo, že efektivní rozvojové plány by měly obsahovat asi 70 % rozvojových aktivit v rámci práce, 20 % zpětné vazby a koučování a 10 % tréninku. Ve správně vytvořeném „Individuálním rozvojovém plánu“ jsou silné stránky a oblasti pro rozvoj stejně vnímány manažerem tak podřízeným, rozvojové aktivity jsou konkrétní a měřitelné, je zahrnut rozvoj kompetencí, časový plán je reálný a zahrnuje období celého roku, navazuje na předešlý „Individuální rozvojový plán“, je definovaná oboustranná komunikace a zodpovědnost zaměstnance a manažera a je zahrnuta maximální různorodost rozvojových aktivit. Důležité je také mít oboustranně připravený návrh a nechat prostor pro další návrhy či úpravy.

Společnost Pfizer nabízí svým zaměstnancům webové stránky „Pfizer Core Competencies & Competency Library“ (Hlavní kompetence ve Pfizeru a Knihovna kompetencí). Na těchto stránkách si může každý zaměstnanec na základě výsledků zhodnocení kompetencí navrhnout svůj „Individuální rozvojový plán“ pro následující rok.

Správný „Individuální rozvojový plán“ lze připravit podle následující tabulky 18:

Termín	Definice	Výstup	Vhodné otázky
Profesní aspirace	Mohou to být pozice, role, zkušenosti a funkce, které si chce zaměstnanec vyzkoušet v rámci svého rozvoje, práce či jako kariérový postup.	Projevení profesní aspirace jako konkrétní pozice nebo profesní zkušenosti, o kterou má zaměstnanec zájem.	<ul style="list-style-type: none"> - Které aspekty mé současné práce mne nejvíce baví? a které nejméně? - Kdybych mohl dělat jakoukoli práci či roli, či získat jakoukoli zkušenost, co by to bylo a proč? Kdy by to mělo být? - Jaké dovednosti/ znalosti/ přednosti potřebuji získat, abych se mohl posunout do další fáze mé kariéry? - Jaký je můj preferenční styl/ forma učení? - Kde se vidím dlouhodobě? - Jaké aspekty své kariéry si nejvíce užívám a které nejméně? - Pokud bych mohl zastávat jakoukoli roli v rámci Pfizeru, jaká by to byla? Je to v souladu s budoucím odhadem vývoje daného odvětví?
Silné stránky	Kompetence, které úspěšně projevuji.	Silné stránky pomáhající dosahovat jak aktuální cíle zaměstnance, tak naplňovat jeho profesní aspirace.	<ul style="list-style-type: none"> - Jaké jsou mé silné stránky – na základě zpětných vazeb z hodnocení cílů, dalších zpětných vazeb, mého osobního názoru a zpětné vazby na úroveň mých základních kompetencí? - Jaké byly mé největší profesní úspěchy? Mají tyto jednotlivé úspěchy něco společného? - Už jste si sami udělali zhodnocení svých silných stránek např. sebehodnocení? Jaké jsou výsledky? Pro co jste znám ve vašem profesním světě? Pro jaké role si k vám kolegové chodí? S čím jim nejčastěji pomáháte?
Rozvojové potřeby	Kompetence, které je třeba stále rozvíjet pro výborné výsledky a dosažení svých profesních aspirací.	Zhodnocení rozvojových potřeb.	<ul style="list-style-type: none"> - Jakou mám zpětnou vazbu od mého manažera, kolegů, zákazníků a dalších lidí? Mám nějakou zpětnou vazbu na mé základní kompetence? - Které z mých oblastí pro rozvoj souvisí i s mými individuálními cíli, popř. s cíli v týmu a společnosti? - Opakují se některé věci v pozitivní zpětné vazbě, kterou jste dostal? - Jsou nějaké rozvojové oblasti z minulosti, na kterých jste pracoval, a které je ještě třeba dorozvinout? - Jsou schopnosti a dovednosti, které chcete rozvíjet, opravdu důležité pro aktuální a také budoucí vývoj daného odvětví?

Termín	Definice	Výstup	Vhodné otázky
Rozvojové aktivity a výstupy	Žádoucí výsledky, totožné s rozvojovými cíli. – Co chci dosáhnout? Jak by měl vypadat výsledek v navrhovaný termín? Kroky a aktivity, které podniknu k dosažení svých rozvojových cílů.	Návrh cílů a aktivit. Vezměte v úvahu různé typy aktivit: pracovní zkušenosti, koučování a zpětné vazby, tréninky, samostudium.	<ul style="list-style-type: none"> - Které své silné stránky chci u sebe dále rozvíjet? - Na kterou z mých rozvojových potřeb se zaměřím jako první? - Jaké jsou mé rozvojové cíle? - Jak to bude vypadat až dosáhnu svých rozvojových cílů? - Které aktivity mi v tom pomohou? Jsou realistické? - Je těchto aktivit příliš mnoho? Příliš málo? - Jakou podporu či zdroje k tomu budu potřebovat: Jak mne může podpořit můj manažer? Jak budu sledovat svůj rozvoj?

tabulka 18: Příprava Individuálního rozvojového plánu

4.3 Zhodnocení a návrhy řešení

Kompetence představují způsoby chování, které jsou po zaměstnancích společnosti požadovány a tím vytvářejí kulturu společnosti. Zaměstnanci je mohou dále rozvíjet a uplatňovat tak, aby jejich pomocí podpořili firemní růst. Vzhledem k prokázané skutečnosti, že díky kompetencím je možno dobrý výkon změnit ve vynikající, je jejich identifikování pro dané pozice více než žádoucí. Firma tak získává konkurenční výhodu na trhu.

Definované kompetence lze také s výhodou využít při výběru vhodných kandidátů na danou pozici. Recruiter („náborář“) vybírá ve firmě kandidáty dle své intuice a pokud si není svou volbou jistý, používá stanovené kompetence k posouzení schopnosti daného kandidáta úspěšně splnit svěřenou misi. Kompetence tedy poskytují jakýsi rámec, návod chování, dynamiku a flexibilitu jednotlivých kandidátů.

V globálním měřítku umožní kompetence rozpoznat, získat, rozvíjet a vhodně umístit talentované lidi.

V některých zemích vznikly národní standardy základních kompetencí pro určité profese, např. pro manažery. Tyto základní (podle některých autorů „prahové“) kompetence přesně popisují jednotlivé projevy chování, které jsou snadno měřitelné nebo testovatelné. Problém je ovšem pokud chceme odlišit průměrného manažera od vynikajícího. Zde se již

jedná podle odborné literatury o soubor osobnostních charakteristik zahrnujících např. motiv, rys, dovednost, složku vlastního obrazu nebo sociální roli či vědomosti, které člověk používá. Měřitelnost těchto kompetencí odlišujících průměrný výkon od vynikajícího je již velmi náročná a téměř nemožná.

Společnost Pfizer nastavila v roce 2010 na základě svých firemních hodnot systém kompetenčních modelů zacílených na tři úrovně zaměstnanců: řadové zaměstnance, manažery a ředitele. Vznikly tak přesně určené a ověřitelné kompetence základní, manažerské a ředitelské. Jednotlivé kompetence vznikly na základě analýz úspěšných firem a jejich kompetenčních modelů. Společnost Pfizer si definovala takové kompetence, které jsou vhodné pro globální kulturu této společnosti. Jejich cílem je osobní rozvoj každého zaměstnance (Individuální rozvojový plán). V něm jsou identifikovány potřeby konkrétního zaměstnance, které jsou za pomoci tréninkového oddělení posuzovány v rámci některé z kompetencí.

Kompetence jsou ve firmě také využívány při tvorbě tzv. „Kariérní pěšinky“. Příslušný nadřízený provádí pravidelné zhodnocení zaměstnance z hlediska jeho výsledků (splnění plánů, počtu seminářů, tržního podílu atd.) a z hlediska dosažené úrovně jednotlivé kompetence. Provádí se kalibrací (1-5) na tzv. kalibračním meetingu, kde je možno udělit titul Junior, Senior, Executive nebo Master (pharmaceutical representative, sales manager, product manager, medical advisor, key account manager). Kalibrace se také provádí v rámci Individuálního rozvojového plánu, kde se hodnotí kompetence za minulý rok a stanoví se cíl, který chce zaměstnanec dosáhnout. Samotnou kalibraci považují za jednu z nevýhod kompetenčního modelu, neboť měřitelnost kompetencí je velice subjektivní proces.

Definice tří dimenzí přítomnosti kompetence – vyhovující úrovně, nadměrné úrovně nebo nedostatečné úrovně, pak poslouží při koučování zaměstnance a při poskytování smysluplné zpětné vazby.

Jak uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) nevýhodou definovaných kompetencí korporátně bývá jejich nesnadná aplikace na lokální úrovni. Implementovat by se tak měly upravené korporátní kompetence jednotlivých pozic na místní podmínky. Pokud se tak neděje, naráží tato implementace na rozdílné kulturní podmínky, hodnoty a postoje. Ve společnosti Pfizer, která je globální společností, jsou lokální rozdíly zohledněny pouze při

rozdílném akcentu na jednotlivé globální kompetence. V některých kulturách tedy může docházet až k nechtěné manipulaci se zaměstnanci proti jejich postojům a kulturním hodnotám (tzv. „vymývání mozků“).

Podle odborné literatury je kompetenční model ve společnosti Pfizer efektivní kompetenční model, protože vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů, obsahuje 8-10 jednotlivých kompetencí (odborné publikace doporučují nanejvýš 10-12), vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné a „job description“ na druhé straně a platí pro všechny pozice ve firmě. Vytknout lze to, že při jeho implementaci není ve firmě umožněna flexibilita jak pro lokální podmínky, tak pro jednotlivé pozice a situace. Nejvhodnějším způsobem jak tento necitlivý tlak na korporátní kompetence eliminovat, by bylo centrální definování baterie kompetencí podle hodnot společnosti a selekce vhodných kompetencí z této baterie danou lokální organizací.

5 Závěr

Vzhledem k prokázané skutečnosti, že díky kompetencím je možno dobrý výkon změnit ve vynikající, je jejich identifikování pro dané pozice více než žádoucí. Firma tak získává konkurenční výhodu na trhu.

Analyzovaná společnost zvolila kompetenční model teprve v loňském roce podle návrhu světoznámé personální firmy. Přesné definování jednotlivých kompetencí nepostradatelných pro konkrétní firmu dle jejích hodnot vytváří nejen její kulturu, ale i jakýsi rámec pro výběr vhodných kandidátů na dané pozice, rámec pro tvorbu individuálních rozvojových plánů všech zaměstnanců a i podklad pro tvorbu kariérní pěšinky ve firmě.

Při výběru kandidátů na danou pozici personalista vybírá kandidáty dle své intuice a pokud si není svou volbou jistý, používá předem definované kompetence k posouzení schopnosti kandidáta úspěšně splnit svěřenou misi. Kompetence tedy poskytují jakýsi rámec, návod chování, dynamiku a flexibilitu jednotlivých kandidátů.

Při tvorbě tzv. „Kariérní pěšinky“ provádí příslušný nadřízený pravidelné zhodnocení zaměstnance z hlediska jeho výsledků a z hlediska dosažené úrovně jednotlivé kompetence. Kalibrace se také provádí v rámci Individuálního rozvojového plánu, kde se hodnotí úroveň každé požadované kompetence za minulý rok a stanoví se cíl, který chce zaměstnanec dosáhnout. Samotnou kalibraci považují za jednu z nevýhod kompetenčního modelu, neboť měřitelnost kompetencí je velice subjektivní proces. Škálovat (testovat) lze jen základní kompetence nezbytné k výkonu dané pozice. Problém je v netransparentní měřitelnosti úrovně kompetencí odlišující průměrný výkon od vynikajícího.

Definice tří dimenzí přítomnosti kompetence – vyhovující úrovně, nadměrné úrovně nebo nedostatečné úrovně, pak poslouží při koučování zaměstnance a při poskytování smysluplné zpětné vazby.

Problematické je rovněž korporátní definování kompetencí, neboť aplikace kompetenčního modelu nezohledňuje lokální podmínky jednotlivých zemí. Implementovat by se tak měly upravené korporátní kompetence jednotlivých pozic na místní podmínky. Pokud se tak neděje, naráží tato implementace na rozdílné kulturní podmínky, hodnoty a postoje. Ve společnosti Pfizer, která je globální společností, jsou lokální rozdíly zohledněny pouze při

rozdílném akcentu na jednotlivé globální kompetence. V některých kulturách tedy může docházet až k nechtěné manipulaci se zaměstnanci proti jejich postojům a kulturním hodnotám. Nejvhodnějším způsobem jak tento necitlivý tlak na korporátní kompetence eliminovat, by bylo centrální definování baterie kompetencí podle hodnot společnosti a selekce vhodných kompetencí z této baterie danou lokální organizací.

Zkoumaná společnost zvolila efektivní kompetenční model. Díky němu se jí daří rozpoznat, získat, rozvíjet a vhodně umístit talentované lidi.

6 SEZNAM LITERATURY

1. BELZ, H.-SIEGRIEST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6.
2. BOYATZIS, R.E. *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
3. EICHINGER, Robert W.; LOMBARDO, Michael M.; RAYMOND, Cara Capretta. *For Talent Management*. 5th edition. Lominger International: a Korn/Ferry Company - The Leadership Architect Suite, 2004-2008, 221 s. ISBN 0-9745892-2-5.
4. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1458-2.
5. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. Brno: ERA group spol. s r.o., 2002, ISBN 80-86517-20-9.
6. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, ISBN 80-247-0698-9.
7. LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. *Career Architect: Development Planner*. 4th edition. Lominger International: a Korn/Ferry Company, 1996-2007, 1035 s. ISBN 1-933578-01-7.
8. LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. *The Leadership Machine*. 3th edition. Lominger International: A Korn/Ferry Company, 2007, ISBN 0-9655712-6-2.
9. LUCIA, Anntoinette D.; LEPSINGER, Richard. *The Art and Science of Competency Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, USA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999, 197 s. ISBN 0-7879-4602-8.
10. MCCLELLAND, D.C. *Testing for Competence Rather Than for Inteligence*. American Psychologist, 1973, vol. 28, 1-14 p.
11. NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois *Sociologie pro ekonomy a manažery, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN: 80-247-1705-0.
12. SPENCER, L. M., SPENCER S. M. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wisley and Sons, 1993, ISBN 0-471-54809-X.
13. STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998, ISBN 80-7169-616-1.

7 SAMOSTATNÉ PŘÍLOHY

Seznam příloh

1. Seznam klíčových kompetencí a jejich požadovaných úrovní pro pozici Senior Produkt Manažer
2. Hodnotící formulář v rámci kariérové pěšinky pro pozici Senior Produkt Manažer
3. Hodnotící formulář v rámci kariérové pěšinky pro pozici Senior Produkt Manažer
4. Interaktivní nástroj pro rozvojové pohovory a hodnocení kompetencí manažerů

příloha 1: Seznam klíčových kompetencí a jejich požadovaných úrovní pro pozici Senior Produkt Manažer



Senior Product Manager:

Seznam klíčových kompetencí a jejich požadovaných úrovní

<u>Seznam požadované úrovně kompetencí</u>		<u>Seznam požadované úrovně kompetencí</u>	
• Odborné znalosti	3	• Smysl pro podnikání	4
• Strategické Myšlení	4	• Rozhodnost	3
• Analytické Myšlení	4	• Přijímá a vyžaduje odpovědnost	3
• Business Planning & Org. skills	3	• Rozvíjí sebe a ostatní	3
• Orientace na detail	3	• Iniciuje a řídí změny	4
		• Zná sám/sama sebe	3
		• Spolupráce s kolegy	4
		• Je loajální ke společnosti	3

příloha 2: Hodnotící formulář v rámci kariérové pěšinky pro pozici Senior Produkt Manažer

CP Review Form

Product Manager

Hodnocení
1 - 5

Klíčové zodpovědnosti	Stručný popis	Měřítko výkonu/úrovně	Subhodnocení	Hodnocení
1. Odborné znalosti/ Professional Expertise	Má odborné znalosti k výkonu práce na vysoké úrovni	Úroveň odborných znalostí (Medical) k relevantním produktům a terapeutickým oblastem. Úroveň znalostí marketingu ve farmaceutickém průmyslu		0
2. Strategické myšlení (Strategic Thinking)	Budování vize a strategie k dosažení cílů společnosti	Schopnost vyhodnocení dostupných informací k nastavení budoucí dlouhodobé vize produktu, jeho tržního postavení a rozvoje v rámci terapeutické oblasti. Chápání souvislostí v širším a dlouhodobém kontextu. Příprava kvalitního strategického a operativního plánu Schopnost identifikace klíčových problémů, propojení s očekávanými prodejí a reálná předpověď budoucích nákladových položek Předvídání rizik, jejich zhodnocení a implementace preventivních opatření		0
3. Analytické myšlení (Analytical thinking)	Analytický přístup k řešení věcí	Schopnost identifikovat podstatné vlastnosti jednotlivých částí celku, jejich vzájemné souvislosti a význam Schopnost přípravy kvalitní SWOT analýzy trhu, produktu Schopnost rychle identifikovat jádro problému a řešit konkrétní rizika Detailní analýza všech dostupných dat před přijetím rozhodnutí		0
4. Business Planning & Organizational skills	Schopnost plánování a realizace cílů a úkolů	Kvalitní příprava a realizace marketingového plánu Plnění plánu (Prodej vs. cíle) Dosažení očekávaného MS a profitability produktů EI - Růst tržního podílu produktu v teritoriu versus růst produktu na celkovém trhu Budování vztahů s KOLs, patientskými organizacemi a ostatními zájmovými skupinami v rámci daného segmentu trhu Zpětná vazba od Sales týmu, úroveň podpory k dosažení prodejních výsledků- kvalita marketingových materiálů, dodržování termínů, flexibilní reakce na aktuální potřeby podpory produktu Úroveň komunikačních dovedností v rámci celé společnosti Příklad navrhnuté a realizované aktivity, která pomohla k úspěchu alokovaných produktů		0
5. Orientace na detail (Attention to detail)	Schopnost práce s informacemi na úrovni detailu	Schopnost zaměřit se i na detail a maximalizovat tak kvalitu finálních výstupů (minimalizovat tak případné chyby v rámci finálních rozhodnutí/dokumentace)		0

příloha 3: Hodnotící formulář v rámci kariérové pěšinky pro pozici Senior Produkt Manažer

CP Review Form

Product Manager

Hodnocení

1 - 5

Klíčové zodpovědnosti	Měřítko výkonu/úrovně	Subhodnocení	Hodnocení
1. Projevuje smysl pro podnikání (Business Acumen/Orientation)	Je zorientovaný v daném obchodním prostředí		0
	Má všeobecný přehled o konkurenci a aktuální situaci na trhu		
	Zná pravidla, procesy a postupy týkající se jeho/její činnosti a činnosti společnosti.		
	Je iniciátorem aktuálních návrhů (kroků) k posílení pozice / jména společnosti Pfizer na lokálním trhu (konkrétní příklady)		
2. Jedná rozhodně (Acts Decisively)	Přijímá správná rozhodnutí na základě analýzy, zkušenosti a úsudku.		0
	Je schopen/-a rychlého rozhodování.		
	Přijímá rozhodnutí včas, někdy i na základě neúplných informací, v krátkých termínech a pod tlakem.		
	Větší část jeho/jejích řešení a návrhů se při zpětném vyhodnocení ukáže jako správná a přesná; ostatní její/její žádají o radu a řešení		
3. Přijímá a vyžaduje od lidí odpovědnost (Seizes Accountability/Holds People Accountable)	Před ničím se neskrývá; nevyhýbá se osobní odpovědnosti; je možné se na něj/ni spolehnout v těžkých časech		0
	Pravidelně poskytuje ostatním průběžnou, zpětnou vazbu, a to jak pozitivní tak doporučení pro zlepšení		
	Trvale patří mezi zaměstnance s nejlepšími výkony; je silně zaměřen/-a na konečný výsledek.		
	Stanovuje jasné cíle a způsoby měření jejich plnění; sleduje proces, postup i výsledky		
	Neúnavně podněcuje sám/sama sebe i druhé k dosahování výsledků		
4. Rozvíjí se, ostatní (Grows Self/Others)	Ví, co od své kariéry chce a aktivně na tom pracuje, využívá příležitosti		0
	Má-li podřízené, Zná kariérní cíle každého podřízeného ve svém týmu		
	Má-li podřízené, Vytváří plány rozvoje, které zaujmou, a realizuje je		
	Nemá-li podřízené, přispívá v rámci svých možností k budování a rozvoji potenciálu svých kolegů		
5. Inicjuje a řídí změny (Change Agile/Leads, Builds Change)	Dokáže změny efektivně zvládnout; bez problémů se přizpůsobuje		0
	Proaktivně přichází s novými nápady, zlepšeními a podporuje příležitosti k inovacím		
	Dokáže si bez problémů poradit s rizikem a nejistotou.		
6. Zná sám/sama sebe (Self Awareness)	Citlivě reaguje a upravuje své chování na základě zpětné vazby okolí		0
	Rychle si uvědomuje potřebu změnit osobní chování, chování k druhým a manažerské chování a reaguje na ni		
7. Spolupracuje s kolegy (Peer Relationships)	Vytváří a rozvíjí konstruktivní vztahy uvnitř společnosti s cílem usnadnění týmové spolupráce		0
	Buduje image svého týmu uvnitř společnosti		
8. Je loajální ke společnosti Pfizer (Commits to One Pfizer)	Pracuje v souladu s kulturou, hodnotami a posláním firmy		0
	Sdílí s ostatními své zaujetí a inspiruje je tím, jak vnímá hlavní cíle společnosti		

příloha 4: Interaktivní nástroj pro rozvojové pohovory a hodnocení kompetencí manažerů

Hodnocení manažerských kompetencí

Tabulka 1 – instrukce

Formulář hodnocení manažerských kompetencí můžete využít dvěma způsoby: k sebehodnocení nebo k hodnocení Vaší úrovně jak pro potřeby Vás samotných, tak Vašeho nadřízeného při přípravě na diskuzi o Vašem IDP (Individual Development Plan). Tento soubor obsahuje hodnocení manažerských kompetencí – vyplnění formuláře by mělo zabrat přibližně 10 minut.

Přístup k detailnějším informacím týkajícím se kompetencí, jejich definicím a rozvojovým možnostem můžete získat po kliknutí na tlačítko „Talent.pizer.com“, které najdete níže.

Talent.pizer.com

Instrukce k hodnocení:

Krok	Popis	Stupeň hodnocení	Definice stupně hodnocení
Krok 1	DŮLEŽITÉ: Než budete postupovat dále, uložte si celý excelový soubor do Vašeho počítače, abyste se mohli odkazovat na výsledky.	Vyjimečná úroveň	Tato kategorie označuje vyjimečnou úroveň, jeden z nejlepších příkladů, s jakým se můžete setkat – lidé tuto osobu vyhledávají kvůli vedení v dané oblasti. Vzácně se vyskytující schopnost; dar, katočtí tuto osobu zdá, ohodnotit by jej úroveň jako „Vyjimečnou“.
Krok 2	Klikněte na příslušné tlačítko „Zahájit hodnocení“ na spodním okraji této strany. To spustí otevření pop-up-boxu.	Velmi dobrá úroveň (talent)	Dokonce i ti nejlepší z nás mají pouze několik kompetencí ohodnocených na vyjimečné úrovni a někteří velmi dobří nemají žádnou. Tato kategorie značí pozoruhodně silnou schopnost; lepší než většina. Daná osoba by mohla být v dané oblasti koučem. Tuto osobu stojí za to vybrat do týmu už jen kvůli jejímu vyjimečnému talentu. Jasná věšina lidí, kteří její znalosti by souhlasila s tímto hodnocením.
Krok 3	V pop-up boxu vyplíte celé jméno zaměstnance (nejprve jméno a pak příjmení), kterého se bude hodnocení týkat, a pak jméno a příjmení jeho/jejího nadřízené/ho.	Dobrá úroveň OK	Daná osoba dělá, co se od ní očekává; je na tom prakticky stejně jako ostatní. Pokud by všichni v klíčových schopnostech dosahovali této úrovně, byla by na tom společnost dobře a byla by úspěšná. Různí hodnotitelé mají na toto hodnocení různý názor.
Krok 4	Následně se dostanete do oddělené tabulky s hodnocím dotazníkem. Vyplíte dotazník výběrem příslušného stupně hodnocení u každé kompetence. Přidáním kurzoru nad příslušným řádkem si můžete zobrazit definice jednotlivých kompetencí. Můžete také kliknout na tlačítko „Definice základních kompetencí“, díky němuž se dostanete na kompletní seznam základních kompetencí a jejich definic.	Slabá úroveň	Pracovní výsledky jsou neuspokojivé a kvůli této osobě dané osobě uřká přležitosti. Daná osoba pracuje na zlepšení této kompetence. Pokud se vše bude vyvíjet běžným způsobem, bude toto hodnocení možné zvýšit minimálně na „Dobrou úroveň“.
Krok 5	Před tím, než hodnocení odevzáté, je potřeba vyplnit každý řádek.	Nedostatečná úroveň	V souvislosti s danou oblastí existuje vážná, velmi silná potřeba ke zlepšení, velmi chabý výkon. Daná osoba dané oblasti nerozumí, není schopná přimou skutečnost, že je tato oblast potřebná nebo neví, co má v souvislosti s ní dělat. Pokud se nepodaří problém vyřešit, jeho/její kariéra by mohla být ohrožena nebo zastavena. Téměř všichni, kdo jeho/její znalosti, by se na tomto hodnocení shodli.
Krok 6	Šedte dolů na dané stránce a podívejte se na výsledky hodnocení.	Nevím	Nevíte či jste nezažili dost na to, abyste se mohli realisticky vyjádřit. Jde o oblast, kterou si daná osoba ještě neměla přležitosti vyzkoušet (např. nikdy se nezúčastnila oficiálního vyjednávání takže neví, jaké jsou jeho/její vyjednávací schopnosti).
Krok 7	Tlačítkem „Vykřiknout hodnocení zprávu“ si vylistíte výsledky.	Nezjeví hodnocení	Chování dané osoby je v této oblasti velmi různorodé – občas dobré, občas špatné. Z důvodu této nesourodosti není možné jasně stanovit úroveň hodnocení.

Nezapomněte, prosím, výsledky použít při tvorbě Vašeho IDP.

[Zahájit hodnocení](#)

Pouze manažerské kompetence