

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Kompetence manažera

Markéta Kadeřábková

Souhrn

Předmětem této bakalářské práce bylo vytvoření kompetenčního modelu (KM) vybraného vedoucího pracovníka.

V literární rešerši bakalářské práce je nejprve vysvětlen pojem kompetence, dále přístupy k rozdělení manažerských kompetencí autorů uvedených v práci a jejich pohled na obsah složek kompetencí. Bakalářská práce se také zabývá v této části metodami měření manažerských kompetencí a problematikou kompetenčních modelů.

V analytické části je popsána tvorba kompetenčního modelu podle dvou vybraných autorů, tyto postoje srovnány a jeden ze způsobů použit pro vypracování vlastního kompetenčního modelu na pozici manažera vzdělávání ve společnosti Seznam.cz, a.s. Na základě zjištěných informací v této společnosti byl vyhotoven podle vybraného postupu kompetenční model pro tuto pozici.

V části práce Vyhodnocení a využití kompetenčního modelu je uvedena klasifikace vyhotoveného kompetenčního modelu z hlediska jeho členění, složek, tvorby kompetenčních modelů, jejich druhů a funkčnosti podle autorů, zabývajících se touto problematikou. Dále jsou zmíněny oblasti využití KM vybraného pracovníka a předloženy výhody a nevýhody způsobu tvorby tohoto modelu.

Klíčová slova: kompetence, manažer, kompetenční model, členění kompetencí, složky kompetence, měření kompetencí

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je tvorba a zhodnocení kompetenčního modelu na pozici manažera vzdělávání ve společnosti Seznam.cz, a.s.

Dílčí cíle spočívají v uvedení dvou přístupů autorů, zabývajících se kompetenčními modely (KM), jejich porovnání a výběru jednoho z nich k sestavení vlastního KM pro manažera vzdělávání. V rámci analytické části byla také charakterizována společnost Seznam.cz, a.s.

1.2 Metodika

Informace byly získány studiem odborné literatury, především z Národní knihovny České republiky ale i z elektronických zdrojů. Na základě rozhovoru s manažerem vzdělávání ze společnosti Seznam.cz, a.s., byly pro bakalářskou práci poskytnuty některé interní informace (konkrétně náplně práce této pozice), jež firma zveřejnila.

Kompetence, jejich definované úrovně a další potřebné údaje pro sestavení kompetenčního modelu pro manažera vzdělávání, byly odvozeny autorkou práce z poskytnutých firemních informací. Náplně práce byly též přeformulovány podle požadavku společnosti.

V analytické části byly uvedeny dva přístupy autorů zabývajících se tvorbou kompetenčních modelů a tyto pak komparovány a analyzovány. Po provedení srovnání byl jeden způsob sestavení modelu vybrán a postupovalo se podle něj při zpracování vlastního KM, jenž byl zhotoven díky metodě syntézy, modelování a idealizující abstrakce.

V další části bakalářské práce je výsledný KM zhodnocen v oblasti využití a jsou uvedeny jeho výhody a nevýhody. Také byla provedena klasifikace z hlediska členění kompetencí, jejich složek, způsobů tvorby a druhů kompetenčních modelů a interpretace zobrazeného schématu KM v analytické části práce.

2 Vyhodnocení a využití vytvořeného kompetenčního modelu

Jak je vidět v příloženém modelu níže, manažer zastává devět rolí. Tyto role byly převzaty od Henryho Mintzberga a každé z nich bylo přiřazeno několik úloh (přeformulovaných náplní práce), které musí být vykonávány v rámci dané role, resp. souvisí s nimi, jsou jejich pracovními náplněmi.

Pro tyto úlohy byly dále stanoveny kompetence, které jsou předpokladem pro jejich úspěšný výkon. Jinak řečeno, bez těchto kompetencí nemůže manažer ve svých rolích splňovat požadavky pro výkon úloh uvedených v modelu.

Například v roli podnikatele musí být zodpovědný za jednání pracovníků podle KM a toho dosáhne pomocí kompetence řízení lidí, odbornosti, psychologie a řešení vztahů v oddělení vzdělávání. Dále musí být zodpovědný za řízení oddělení vzdělávání, za kvalifikaci zaměstnanců, za vztahy na pracovišti a za podřízené. K těmto úlohám pak potřebuje vždy ty kompetence, které jsou ke každé zmíněné úloze přiřazeny.

Klíčové kompetence jsou nejdůležitější. Bez nich manažer vzdělávání nemůže vykonávat tuto pozici. Neboť jsou předpokladem pro splnění firemních hodnot a specifických požadavků na manažera vzdělávání.

Z hlediska členění kompetencí vytvořených na pozici manažera vzdělávání lze aplikovat tyto kompetence na jejich rozdělení dle autorů, uvedených v teoretických východiscích práce. Například dle Boyatzise, Tyrone, Hroníka, Šuleře či Řezáče. Co se týče složek kompetencí, všechny uvedené v literární rešerši, jsou součástí kompetencí manažera vzdělávání. Manažer musí mít znalosti o firmě a určité zkušenosti z obdobné pozice. Dále vlastnosti, dovednosti a další součásti kompetencí pro něj nezbytné.

Z oblasti využití kompetenčního modelu ho lze aplikovat při výběru optimálního kandidáta na pozici manažera vzdělávání a pozdějšího hodnocení souboru jeho kompetencí ve společnosti Seznam.cz., a.s. A následně ho může firma uplatnit při přijímání nových zaměstnanců do oddělení vzdělávání ve firmě, kdy manažer vzdělávání hodnotí všechny schopnosti požadované pro výkon dané pozice. Dále model slouží pro zvyšování kvalifikace pracovníků firmy (jejich vzdělání a praktických dovedností), také se na jeho základě manažer vzdělávání řídí při posuzování jednání zaměstnanců.

KM je vypracován pro konkrétní společnost, což lze částečně považovat za nevýhodu a to především z důvodu nutnosti jeho úpravy pro jiné podniky mající odlišné požadavky na své manažery vzdělávání. Takové firmy musí kompetence, které chtějí do modelu zahrnout, definovat podle úloh vyplývajících z náplní práce manažera resp. uplatnit na ně znovu postup tvorby modelu. Výhodou je, že díky takto vytvořenému kompetenčnímu

modelu se zvyšuje pravděpodobnost výběru nejvhodnějšího kandidáta na tuto pozici, resp. eliminují se ti, jejichž kompetence nedosahují nebo se dostatečně neblíží požadované úrovni.

3 Závěr

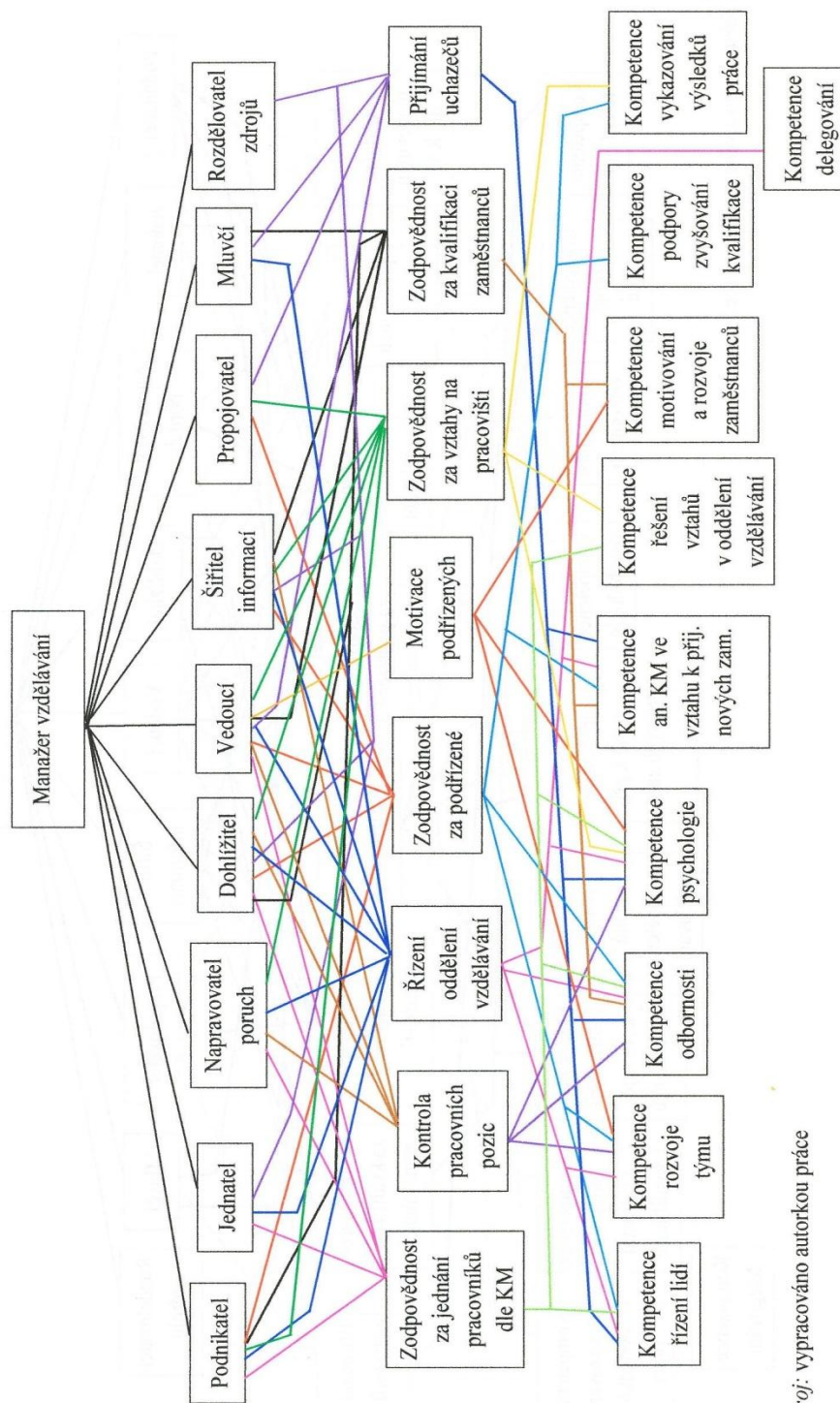
Výsledkem této bakalářské práce je kompetenční model, schematicky znázorněný na další straně, vytvořený na základě postupu tvorby modelu jednoho z autorů zabývajících se touto problematikou. Model byl sestaven pro pozici manažera vzdělávání společnosti Seznam.cz, a.s. K tomu, aby kompetenční model vybraného pracovníka odrážel požadavky (kompetence), jejichž splnění má být jedním z předpokladů vedoucím k cílům firmy, bylo nutné v modelu nastavit optimální úroveň těchto kompetencí pro hodnocení manažera vzdělávání. Ty byly ve většině případů stanoveny na nejvyšším resp. třetím stupni, aby tak zajistily efektivní posuzování se skutečně dosahovanými úrovněmi jednotlivých kompetencí.

Manažer se na této pozici podílí na firemní strategii a cílech nepřímo, tzn., např. na kvalifikačním růstu všech zaměstnanců společnosti tedy i těch pracovníků, kteří svou činností přispívají k dosažení cílů přímo, resp. vytvářejí produkty pro zákazníky apod. Manažer vzdělávání tedy není méně důležitým ve vztahu k ostatním manažerům.

Na základě dosahované úrovně kompetencí lze manažera hodnotit a zjistit v jakých oblastech (kompetencích) má rezervy a zařídít jeho další rozvoj, příp. učinit jiná opatření (delegování některých činností atd.). Díky tomu, že jeho hlavním úkolem je starat se o ostatní pracovníky, a jestliže dosahuje požadované úrovně kompetencí (nebo se od ní příliš neodklání), může být pro firmu významným předpokladem pro její růst a konkurenceschopnost.

Vytvořený kompetenční model pro pozici manažera vzdělávání společnosti Seznam.cz, a.s.

Kompetenční model pro manažera vzdělávání



Zdroj: vypracováno autorkou práce

4 Seznam použitých zdrojů

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

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

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

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

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