

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Kompetenční model vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jana ČELEDOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Kompetenční model vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příloženém Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě, dne 20. 03. 2017

Jana Čeledová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za pomoc při zpracování bakalářské práce, za odbornou konzultaci, poskytnuté rady a všeobecná doporučení. Dále bych chtěla poděkovat Honzíkovi a Kubíkovi za jejich velkou podporu.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jana ČELEDOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Kompetenční model vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby
Název (v angličtině)	Competent model of a sales manager in a company providing communication services

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem této práce je na základě hodnocení Analýzy 360° vytvořit kompetenční model pro pozici vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby. Dílčím cílem práce je navržení doporučení při případném nesouladu současných kompetencí s kompetencemi požadovanými.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma
2. Seznámit se sledovanou organizací a pozicí vedoucího prodeje
3. Provést dotazníkové šetření a vytvořit kompetenční model
4. Vyhodnotit získané informace
5. Na základě zjištěných dat navrhnout doporučení pro změnu kompetencí, které budou lépe odpovídat požadovanému stavu

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
3. MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2662-5.
4. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.


Datum zadání bakalářské práce: duben 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2017




Jana ČELEDOVÁ
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


doc. Ing. Dušan DOBROVODSKÝ, CSc.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem: Kompetenční model vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby je v teoretické části zaměřena na definování základních pojmů z kompetenčních modelů a roli manažera. Výstupem teoretické části je vymezení základních předpokladů sestavení kompetenčních modelů pro pozici vedoucího prodeje v oblasti telekomunikačních služeb. Jako teoretický základ pro kompetenční model byl využit generický kompetenční model vedoucího prodeje společnosti JS Solution. Následně byl tento kompetenční model využit k hodnocení důležitosti vybraných kompetencí pomocí první 360° zpětné vazby. V druhé fázi byla 360° zpětná vazba využita k hodnocení kompetencí z hlediska dosažení úrovně jednotlivých kompetencí u současného vedoucího prodeje. Syntézou výsledků byl navržen postup pro dosažení potřebné úrovně kompetencí v daném modelu. Součástí těchto doporučení je i odhad finanční náročnosti.

Abstract:

The bachelor thesis “Competent model of a sales manager in a company providing communication services” is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part focuses on basic terms definitions regarding competency model and a managerial role. The theoretical part’s output is specification of basic assumptions for construction of the competency model of a sales manager in the field of communication services. The competency model was based on a generic competency model of a sales manager in JS Solution Company. Next, this model was used for importance assessment of selected competencies using the 360 ° feedback. In the second phase the 360° feedback was used for competency assessment from the perspective of reaching the level of specific competencies for the current sales manager. Then the method to reach the required competencies level in the particular model was proposed on the basis of the result synthesis. The proposal also includes the financial demand estimate.

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
	Cíl práce	11
	Metodika.....	11
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	13
3.1	Manažerské kompetence.....	13
3.2	Manažer	13
3.3	Základní role manažera	14
	3.3.1 Mezilidské role.....	14
	3.3.2 Informační role.....	15
	3.3.3 Rozhodovací role.....	15
3.4	Manažerské funkce	16
3.5	Kompetence a základní složky kompetencí.....	20
3.6	Kompetenční modely.....	24
	3.6.1 Typologie kompetenčních modelů.....	24
	3.6.2 Tvorba kompetenčního modelu a jeho fáze	29
3.7	Shrnutí teoretické části	31
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
4.1	Tvorba kompetenčního modelu	32
	4.1.1 1. fáze – sestavení seznamu kompetencí pro danou pozici	32
	4.1.2 Výsledky 1. fáze	34
	4.1.3 2. fáze – Sestavení kompetenčního modelu	43
	4.1.4 Výsledky 2. fáze	44
	4.1.5 3. fáze - hodnocení kompetencí vedoucího prodeje	45
	4.1.6 Výsledky 3. fáze	46
4.2	Výsledky a návrhy na zlepšení	54
5	ZÁVĚR.....	60

6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
7	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	65
	PŘÍLOHY.....	67

1 ÚVOD

Každý zaměstnanec a manažer má určité kompetence, které jsou založeny na znalostech, dovednostech, schopnostech a vědomostech. Tyto kompetence predikují efektivitu a schopnost vykonávat určité funkce a zastávat dané role v podniku a v podnikovém řízení. Pro zaručení kvality odvedené práce je vhodné mít vymezené jednotlivé kompetence pro klíčové pracovní pozice ve společnosti, čímž zaručíme výběr vhodného pracovníka, se schopnostmi odpovídajícími danému pracovnímu místu a tedy přínosného společnosti bez dalších zbytečných nákladů.

V oblasti kompetencí je možné se zabývat třemi základními oblastmi. První oblastí je vymezení jednotlivých kompetencí pro danou pozici. Tento proces můžeme dělat na úrovni generických kompetenčních modelů, které vymezují obecné kompetence pro obecně danou pozici (například prodejce) a následně pomocí specifických kompetenčních modelů, které jsou vytvářeny pro přesně dané pozice v daném podniku (například prodejce vozů KIA pro podnikatelskou sféru).

Druhou oblastí je měření těchto kompetencí, které je možné provádět základně dvěma způsoby. Měkké kompetence pomocí Assessment Centra a tvrdé kompetence například pomocí testů znalostí. Třetí kategorií v oblasti kompetenčních modelů je vytvoření doporučení, když dochází k nesouladu současných kompetencí na základě měření s požadovanými kompetencemi pro danou pozici.

Zajištění kvalitních zaměstnanců s vhodnou kvalifikací a dostatečnými schopnostmi představuje pro každý podnik zásadní otázku, na které závisí celková výkonnost společnosti. Proto je potřeba otázce řízení pracovních sil věnovat pozornost a neustále ji rozvíjet i v okamžiku, kdy si firma na trhu stojí velmi dobře.

Hodnocení zaměstnanců, pak představuje cestu kontroly, kdy společnost sleduje, jak jsou naplňovány nejen její cíle, ale i cíle osobní. Poskytuje podklady k vytváření motivačních systémů a zároveň příležitost k poznání, zda jsou očekávání společnosti totožná s očekáváními jejich zaměstnanců.

I v těchto procesech je možné dopouštět se chyb, které se mohou vztahovat jak k samotným lidem, tak i k postupům, popřípadě i k samotným cílům. Nejčastějším zdrojem těchto chyb je

jejich přílišná složitost, formalismus a subjektivita. Správné definování a pochopení cíle vede k celkové spokojenosti všech stran.

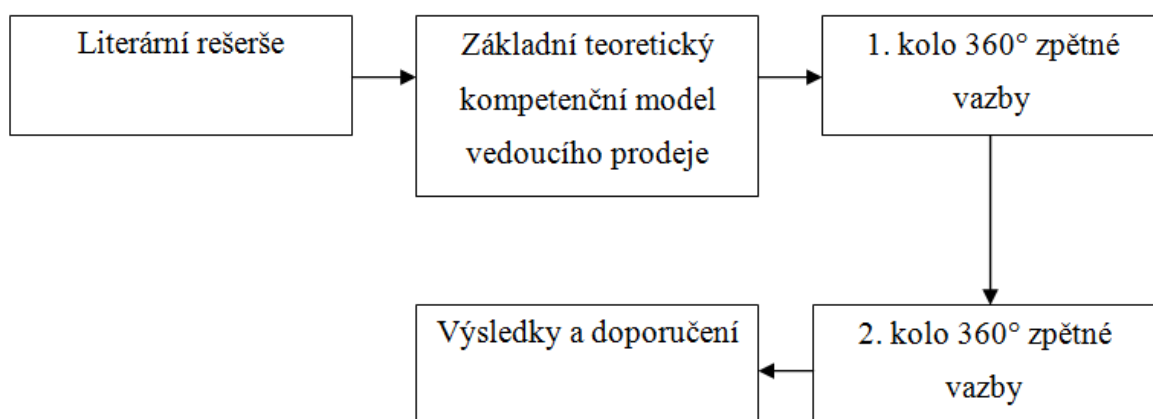
2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíl práce

Cílem této práce je na základě analýzy pomocí 360° zpětné vazby vytvořit kompetenční model pro pozici vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby. Dílčím cílem práce je navržení doporučení při případném nesouladu současných kompetencí s kompetencemi požadovanými.

Metodika

Obrázek 1 Metodika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Literární rešerše bude vytvořena na základě metod analýzy, komparace a syntézy literatury a to především odborné literatury se zaměřením na lidské zdroje a kompetenční modely.

Praktická část práce bude zaměřena na sestavení kompetenčního modelu pro pozici vedoucího prodeje a navržení doporučení při případném nesouladu současných kompetencí s kompetencemi požadovanými. Praktická část bude vypracována na základě 3 fází:

1) Využití základního teoretického kompetenčního modelu vedoucího prodeje

V této oblasti bude využit generický kompetenční model vedoucího prodeje, který je využíván společností JS Solution (JSSolution (2013, s. 20) v kombinaci s obecnými požadavky od společnosti Philip Morris International viz příloha č. 1. Tento model byl přeložen do českého jazyka a na základě výsledku byl vytvořen formulář.

2) 360° zpětná vazba.

V praktické části bude využito 360° zpětné vazby ve dvou fázích. V první fázi bude využita metoda 360° zpětné vazby z důvodu hodnocení důležitosti vybraných kompetencí (viz bod 1) na pozici vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele, vedoucího marketingu, vedoucího rozvoje infrastruktury, tří prodejců a vedoucího prodeje.

V této fázi bude v dotazníku otevřená otázka na možnost doplnit kompetence, které považují respondenti za důležité, ale zároveň nejsou v dotazníku obsaženy.

Na základě výsledků 1. fáze 360° zpětné vazby bude sestaven kompetenční model obsahující 32 kompetencí.

V druhé fázi 360° zpětné vazby budou kompetence hodnoceny z hlediska dosažení úrovně jednotlivé kompetence u vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele, vedoucího marketingu, vedoucího rozvoje infrastruktury, tří prodejců a vedoucího prodeje.

Na základě 2. fáze budou identifikovány slabé oblasti, na které bude vytvořen návrh na zlepšení.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Manažerské kompetence

Pro správné definování pojmu manažerské kompetence je nutné definovat následující základní pojmy:

- Manažer
- Manažerské role
- Manažerské funkce
- Kompetence a základní složky kompetencí
- Kompetenční modely

3.2 Manažer

Pojem manažer je v odborné literatuře definován z mnoha pohledů. Například Khelerová (2010, s. 78) definuje manažera jako „manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje samostatné cíle“ a dále pokračuje „manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem“. Opírá se zde o jednotlivé manažerské role, které jsou specifické pro manažery na rozdíl od koncových pracovníků a odborníků (poradců). Hospodářová (2008, s. 12) lehce abstraktně definuje manažera jako „manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříčky ke zdi přistavit, jak rychle a kdo po nich bude šlapat nahoru, v jakém pořadí. Vůdce určuje, o jakou zeď budou opřeny“. V této definici Hospodářová odlišuje manažera a vůdce, kde manažer je osoba, která plánuje, rozhoduje, organizuje, sleduje, přemýšlí, komunikuje, řeší problémy a rekonstruuje. Naopak vůdce, nebo lídr, je chápán jako schopnost ovlivňování a působení na lidi ve smyslu zcela nezávislé na formálním postavení. Využívá definici (Covey, 2004, s. 224) „Vedení je otázkou naší volby a nikoli našeho postavení“.

V návaznosti na odlišné definice manažera je pro vymezení pojmu manažer nutné pochopení manažerských rolí, funkcí a následně kompetencí.

3.3 Základní role manažera

Manažerské role lze dle Cajthamra a Dědiny (2010, s. 51-53) rozdělit do tří základních kategorií:

- Mezilidské role
- Informační role
- Rozhodovací role

Manažerské role mohou být velice proměnlivé a manažeři se musí velice rychle adaptovat a netrvat na přesně vymezených hranicích, které jsou definovány v souboru jejich povinností (Armstrong a Stephens, 2008, s. 41).

Obrázek 2 Manažerské role



Zdroj: Cajthamr a Dědina, 2010, s. 51

3.3.1 Mezilidské role

Mezilidské role, které Štěpaník (2010, s. 44) vymezuje jako interpersonální role, je možné definovat jako komunikaci a mezilidské kontakty, které probíhají v obou sférách organizace (vnější a vnitřní). Dle Cajthamra a Dědiny (2010, s. 51-53) je lze rozdělit na následující tři části:

- **Role vůdčí osobnosti:** Mezi nejzákladnější a nejpřirozenější mezilidskou rolí v oblasti manažerských rolí lze zařadit role vůdčí osobnosti. Tuto roli lze vymezit tím, že manažer jako osoba je účastníkem společenských a obchodních schůzek, které mohou vyústit k podpisu důležitých dokumentů. Jde v podstatě o možnost účastnit se společensky významných akcí, které jsou určeny například pouze pro vrcholový management.
- **Role vedoucího:** role vedoucího v kontextu mezilidských rolí manažera je vymezena odpovědností za motivaci a stimulaci zaměstnanců. V kontextu definování vedení lidí je možné pro vymezení této role použít definici vedení lidí: K vedení lidí dochází

za situace, kdy existuje interakce mezi vedoucím (leaderem) a pracovníkem (zaměstnancem, podřízeným) za účelem dosažení výkonu, nebo splnění cíle či úkolu (Tureckiová, 2007, s. 29).

- **Role propojovatele:** tuto roli je možné chápat v kontextu vytváření vazeb mezi jednotlivými prvky organizace a jednotlivci.

3.3.2 Informační role

Informační role souvisí s pojmem informace. Z hlediska definice znalosti (Bureš, 2007), lze informaci chápat, jako formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data. V této souvislosti lze informační roli chápat jako činnost související se sběrem, tříděním, sběrem a přenosem informací písemnou, nebo ústí formou. Informační role je komplex dalších tří rolí: dohlázeitele, šířitele a mluvčího Cajthamra a Dědiny (2010, s. 51-52).

- **Role dohlázeitele:** tato role je charakteristická hledáním a přijímáním informací, které mohou být získané z vnitřního prostředí podniku – například informační systém, porada, rozhovor atd., nebo vnějšího prostředí podniku – statistický úřad, konkurence.
- **Role šířitele informací:** tato role úzce navazuje na roli dohlázeitele. Tato role je charakteristická především šířením informací, které v roli dohlázeitele získal. Součástí této role je i zakódování informací tak, aby nedocházelo k nedorozumění, nebo nepochopení (Vymětal, 2008, s. 165). V této roli dochází k šíření informací uvnitř organizační jednotky.
- **Role mluvčího:** podobně jako role šířitele, je tato role úzce svázána s šířením informací. Ovšem v této roli jde o šíření informací na základě své formální autority do vnějšího prostředí organizační jednotky – široké veřejnosti, nadřízeným, dodavatelům atd.

3.3.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role úzce souvisí s rozhodováním manažera, viz následující kapitola. Rozhodovací role je složena z dalších 4 včleněných rolí. Jde o rozhodovací role: Role podnikatele, role napravovatele poruch, role rozdělovatele zdrojů a role jednatele.

- **Role podnikatele:** v této roli manažer rozhoduje o iniciaci a plánování řízené změny. Jde zde o využívání příležitostí, které je možné identifikovat například na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí (Jakubíková, 2013, s. 109-111), ale také o přijímání opatření k optimalizaci současné situace.

- **Role napravovatele poruch:** v této roli jde především o adekvátní reakci na neočekávané situace. Jde zde o vysokou míru připravenosti manažera na krizové situace.
- **Role rozdělovače zdrojů:** v této roli manažer rozhoduje o rozdělení zdrojů (výrobních faktorů) podniku a také zde jde o částečné organizování – rozvržení a kontrola práce.
- **Role jednatele:** tato role může navazovat na vůdčí osobnosti, která je úzce spjata s podepisováním významných smluv. Jde zde především o komunikaci a vyjednávání v oblasti externích parterů, kde je rolí manažera na základě vstupních informací vyjednat optimální dohodu.

Toto rozdělení rolí přijalo mnoho autorů a vychází z knihy „The Nature of Managerial Work“ od Henryho Mintzberga z roku 1973 (Mintzberg, 1990, s. 76-78).

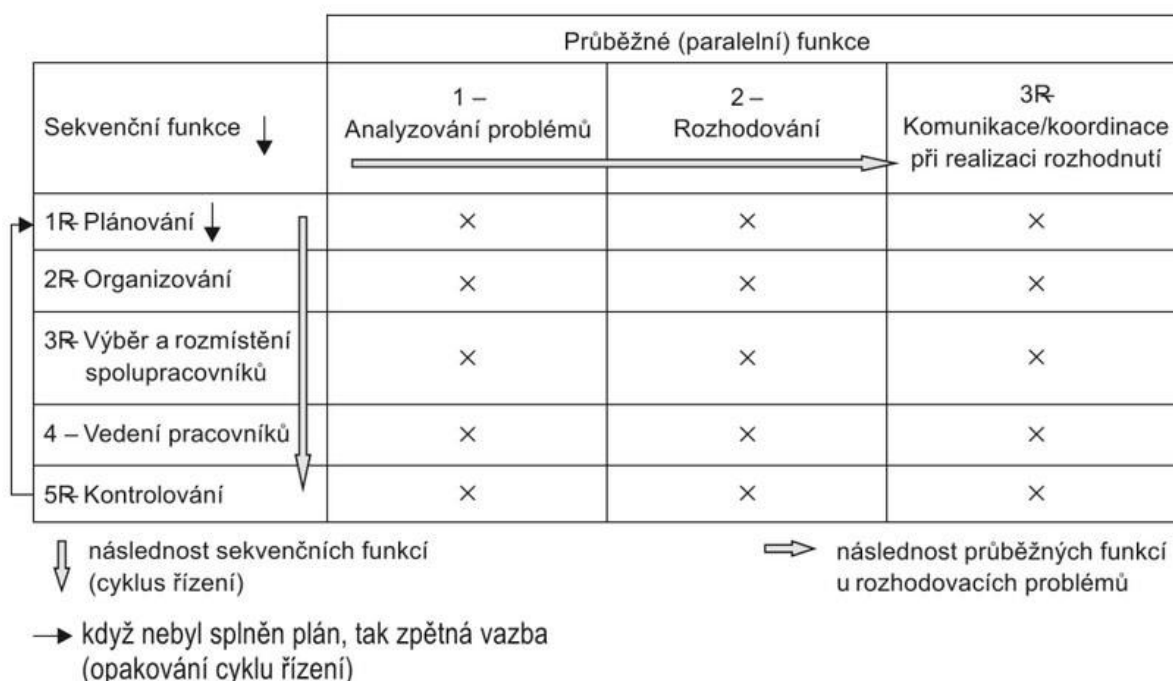
3.4 Manažerské funkce

Dle Martinovičové a kol. (2014, s. 80-82) jsou manažerské funkce procesy, které manažer řeší ve své řídicí činnosti. Mezi základních pět manažerských funkcí lze zařadit:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmíst'ování pracovníků
- Vedení pracovníků
- Kontrolování

V kontextu sekvenčních a paralelních funkcí manažera lze vymezit manažerské funkce dle následující matice na Obrázku 3.

Obrázek 3 Klasifikace manažerských funkcí



Zdroj: Martinovičová a kol., 2014, s. 81

Plánování

Plánování je jednou ze základních manažerských funkcí, která zahrnuje nejprve určení cílů a následně postupů k jejich dosažení. V této oblasti je nutné přesně definovat cíle, aby mohlo dojít k následnému dosažení. V této oblasti lze tedy využít například metodu SMART ke stanovení cílů. Na základě této metody lze vytvořit jasný, srozumitelný a hlavně časově ohraničený cíl. Jednotlivá písmena v SMART značí začínající písmeno slova, které vysvětluje jednotlivé oblasti při stanovování cíle:

- **S – specifikovaný** – jde o správné pojmenování cíle. V podstatě jde o vyjádření toho, čeho chceme v cíli dosáhnout.
- **M – měřitelný** – jde zde především o schopnost měřit cíl. Pokud například bude cíl definovaný jako zvýšení příjmu, nevíme, zda jde o zvýšení o 2 %, 5 % nebo například 150 %.
- **A – akceptovatelný** - v této oblasti se zasahuje do oblasti motivace. Pokud bude cíl vysoký a zaměstnanci budou vědět, že je nereálné, aby došlo k splnění cíle, dojde k demotivaci a zaměstnanci pro tento cíl nebudou vytvářet potřebnou aktivitu.

- **R – realistický** - v této oblasti narážíme na předchozí oblast – akceptovatelný z hlediska možnosti splnění. Zde R – realistický je v kontextu zdrojů, které je možné v rámci plnění cíle vyčlenit.
- **T – TimeSpecific – časově ohraničený** - je velice důležité, aby cíl byl časově ohraničený. Bez časového ohraničení může docházet ke každodennímu odkládání cíle a ve výsledku k jeho nesplnění. Pokud chceme cíle efektivně kontrolovat, je nutné nastavit tzv. deadline (konec cíle, kdy má být cíle dosaženo).

Organizování

Organizování je další z klíčových funkcí manažera a zahrnuje účelné vytváření vazeb mezi lidmi a dalšími výrobními prostředky. Dle Martinovičové a kol. (2014, s. 82) jde o „přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zajišťující splnění cílů plánu“.

Výběr a rozmisťování pracovníků

Výběr a rozmisťování pracovníků je činnost úzce spojená s personálním zajištěním procesů řídicích i neřídicích. V první části je nutné identifikovat profesní a kvalifikační požadavky pro správný výběr, rozmisťování a následné odměňování, které souvisí s hodnocením zaměstnanců. V rámci účinné rekvalifikace, která je součástí této funkce je možné účinněji dosahovat cílů podniku (Vochozka a Mulač, 2012, s. 235).

Vedení pracovníků

V této oblasti dochází k částečnému překrytí se základními manažerskými funkcemi, viz předchozí kapitola. V oblasti vedení pracovníků z hlediska manažerských funkcí jde především o přímé a nepřímé usměrňování chování jednotlivců a kolektivu. Součástí je též motivování a stimulování k podpoření účelného chování (Dostál a kol., 2005, s. 14).

Kontrolování

Kontrolování je manažerská funkce zaměřena na měření a vyhodnocení výsledků v kontextu s plánem realizace. Dochází zde k měření a komparaci aktuální situace se situací požadovanou. Součástí této manažerské funkce je také zajištění, aby pokud dojde k odchylce od stavu požadovaného, již nadále nedocházelo (Armstrong, 2008, s. 17).

Výše popsané manažerské funkce lze zařadit do manažerských funkcí sekvenčních (na Obrázku 3 na vertikální ose). Dále je možné manažerské funkce rozdělit do oblasti průběžných (paralelních) manažerských funkcí (na Obrázku 3 na horizontální ose).

Jako manažerské funkce průběžné lze dle Martinovičové a kol. (2014, s. 95) považovat:

- analyzování problémů,
- rozhodování,
- komunikace/koordinace při realizaci rozhodnutí.

Analyzování problémů

Cílem analyzování problémů je v prvním kroku vymezení problému a následně vydefinování jeho příčiny. Důležitá je také analýza problému a určení stupně naléhavosti v kontextu rychlosti řešení daného problému (Hnilica a Fotr, 2009, s. 241).

Rozhodování

Dle Blažka (2014, s. 88) je rozhodování klíčovým prvkem řízení. Rozhodování „je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“.

V kontextu rozhodování je důležité věnovat se základním otázkám. Kdo a o čem bude rozhodovat (organizační stránka) a dále Jak (procesní stránka) viz obrázek 4.

V oblasti organizační stránky je nutné se zaměřit a zabezpečit dobrou znalost problémů z hlediska chápání okolností, jež jsou předmětem rozhodování. Je zde důležité zajistit odpovídající kvalifikaci pro rozdělení rozhodovacích úloh.

Z hlediska procesní stránky rozhodování je nutné zvolit a definovat cíle, varianty, kritéria pro rozhodování a stavy okolí.

Obrázek 4 Organizační a procesní stránka rozhodování



Zdroj: Blažek, 2014, s. 89

3.5 Kompetence a základní složky kompetencí

Dle Havlíčkové a Žárské (2012, s. 10), lze kompetence rozdělit do tří základních kategorií:

- **Odborné kompetence specifické** – tyto kompetence jsou charakteristické tím, že vymezují znalosti a dovednosti, které by manažer na určité pozici měl umět po odborné stránce
- **Odborné kompetence obecné** – tyto kompetence jsou určitým obecně znalostním základem a jsou specifické v široké přenositelnosti
- **Měkké kompetence** – tyto kompetence se velice špatně měří. Jde o kompetence, které vycházejí z určitých obecných schopností člověka

Obrázek 5 Dělení kompetencí

Kompetence	Měkké – efektivní komunikace, orientace v informacích, týmová spolupráce,...		Obecné
	Odborné	Odborné obecné (přenositelné, průřezové) – využívání PC při práci, hra na kytaru	
		Odborné specifické	Dovednosti – formulovat didaktické cíle s ohledem na specifické potřeby vzdělávání,...
			Znalosti – pedagogické pojmy a pedagogické zásady, široké spektrum metod neformálního vzdělávání

Zdroj: Havlíčková a Žárská, 2012, s. 10

Dalším možným dělením kompetencí je dle Vetešky a Tureckové (2008, s. 86) rozdělení dle charakteristiky kompetencí na:

- měkké kompetence,
- odborné znalosti,
- odborné dovednosti.

Měkké kompetence

Charakteristika měkkých kompetencí je jejich obtížná měřitelnost a obtížná rozvíjitelnost. Pro měření měkkých kompetencí se často využívají Assessment Centrum. Pojem Assessment Centrum, je odvozen od anglického slova „to assess“ a „centrum“, tedy hodnotit, nebo také odhadnout a centrum, což v kombinaci je možné přeložit jako centrum pro hodnocení. Na základě předem definovaných situací je zde možnost hodnotit měkké kompetence (Hartnstein a Rüdiger, 2007, s. 55).

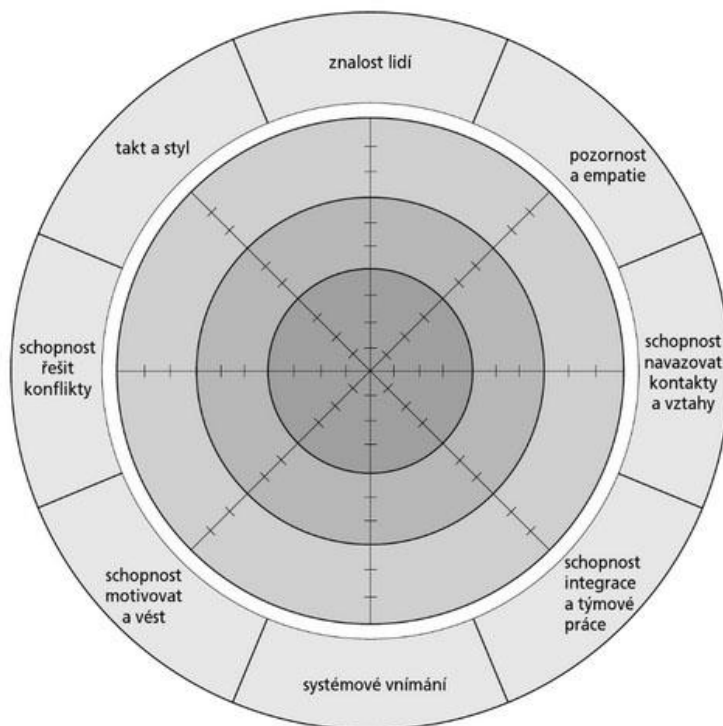
Příkladem měkkých kompetencí může být

- kompetence k aktivnímu přístupu,
- kompetence k samostatnosti,
- kompetence k řešení problémů,
- kompetence k vedení lidí,
- kompetence k efektivní komunikaci.

Dle Mühleisena a Nadine (2008, s. 89-90) lze do této oblasti zařadit také sociální kompetence. Sociální kompetence zvyšují sympatie k podniku a k zákazníkům, ve kterém manažer pracuje.

Sociální kompetence lze zobrazit v následujícím Obrázku 6.

Obrázek 6 Sociální kompetence



Zdroj: Mühleisena a Nadine, 2008, s. 89

Odborné kompetence

Odborné kompetence jsou zpravidla složeny ze dvou základních složek:

- Složka činnostní – vymezena dovednostmi.
- Složka znalostní – vymezena znalostmi.

Příkladem odborných kompetencí může být dle Brennera a Brennera (2008, s. 21) například následující soubor kompetencí, které souvisí s dosavadní činností manažera:

Obrázek 7 Odborné kompetence

oblast	kompetence získaná	doklad	období
ekonomie	během studia	diplom	1995–2000
prodej náhradních automobilových dílů	v zaměstnání	pracovní posudek	2000–2002
odbytový trh Čína	v zaměstnání při psaní diplomové práce	pracovní posudek diplomová práce	2000–2002 2000
mandarínština	v jazykovém kurzu	certifikát	2002
smluvní právo	v zaměstnání	ukázky práce	2000–2002
vývozní ustanovení	v zaměstnání	zkouška	2001
podpora prodeje	během odborné praxe	potvrzení o praxi	1999

Zdroj: Brenner a Brenner, 2008, s. 21

Na základě tohoto výčtu lze odborné kompetence definovat jako tu část kvalifikace, kterou je možné snadno popsat a doložit. Dle Brenner a Brenner (2008, s. 21), lze říci, že „kdo má odbornou kompetenci, ten se vyzná ve svém oboru“.

Odborné znalosti

Mezi klíčové odborné znalosti lze dle Havlíčkové a Žárské (2012, s. 15) zařadit například:

- Finanční plánování,
- Základní principy zadávání zakázek,
- Základy soukromého práva,
- Vybrané otázky z veřejného práva.

Vztah odborné znalosti v kontextu odborných dovedností je možné v oblasti manažera vymezit jako: Co by manažer měl znát na určité pozici, jsou odborné znalosti, ale jak je umí užít v praxi, říkají odborné dovednosti.

3.6 Kompetenční modely

Kompetenční model je soubor jednotlivých kompetencí, které jsou pro danou pozici specifické, případně vyžadované. Kompetenční model by měl navazovat na podnikatelskou strategii a personální strategii podniku (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 90).

Obrázek 8 Kompetenční model jako most



Zdroj: Hroník, 2007, s. 68

Kompetenční modely můžeme rozdělit na modely generické a specifické.

Generické kompetenční modely

Generické kompetenční modely je možné nazvat také všeobecné kompetenční modely. Jde o kompetenční modely, které jsou obecné pro obecné pozice – manažer prodeje, účetní atd. Jde o seznam praxí osvědčených kompetencí pro danou pozici (Bartoňková, 2010, s. 99).

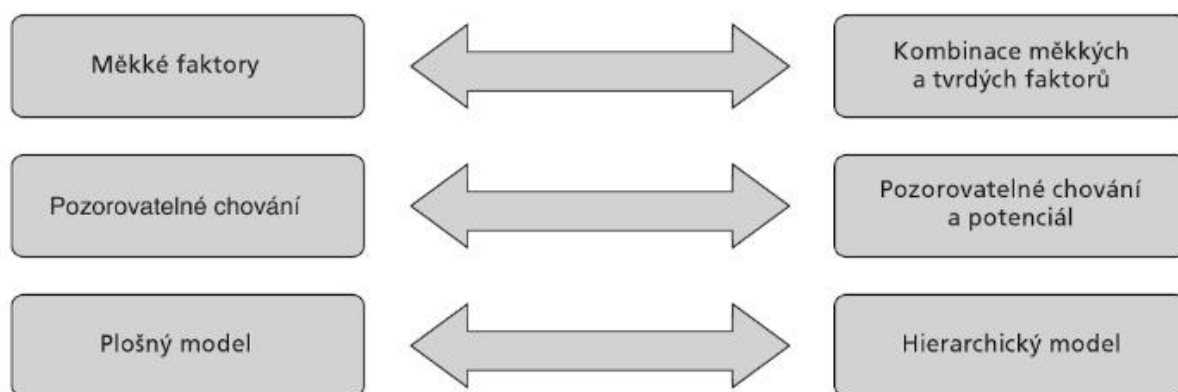
Specifické kompetenční modely

Naopak specifické kompetenční modely jsou seznamem kompetencí manažera, které jsou charakteristické pro konkrétní podnik. Příkladem může být regionální manažer prodeje v pobočce Kia Czech Motors (Kubeš a kol., 2004, s. 64).

3.6.1 Typologie kompetenčních modelů

Na základě předešlého je možné definovat kompetenční model jako soubor různě uspořádaných kompetencí. Na základě tohoto tvrzení je možné v praxi dle Hroníka (2006, s. 33) rozdělit několik typů kompetenčních modelů, jak zobrazuje Obrázek 9.

Obrázek 9 Kompetenční model jako most



Zdroj: Hroník, 2006, s. 33

3.6.1.1 Kompetenční model Philip Morris International

Kompetenční model Philip Morris International (ve zkratce PMI) vychází z modelu, který vytvořila poradenská společnost MCBer (Hroník, 2006, s. 30). Tento model je složen z 10 kompetencí, které je možné rozdělit do tří sociálně-psychologicky vymezených skupin.

Tento model je plně integrován do HR firmy Philip Morris International, kde je uplatňován již řadu let. Největší potenciál tohoto modelu je uplatňován v oblasti hodnocení výkonu (Hroník, 2006, s. 33).

Základní kompetence v modelu Philip Morris International:

- **Integrita** – jde o sledování souladu chování se směrnicemi a pravidly, které jsou přijaty firmou. Nejde jen o pravidla a hodnoty, ale do hodnocení jsou zahrnuty i záměry, čestnost a důvěryhodnost, která je součástí vnitřní integrity osobnosti. Tyto kompetence lze pozorovat na základě názorů, přijímání odpovědnosti, projevení odvahy se postavit za názory a lidi a v neposlední řadě uznání směrnic a pravidel chování, která jsou přijata firmou.
- **Zaměřenost na výsledky** – tato kompetence je zaměřena na dokončování věcí „rychleji a lépe“, což má být ukazatel nejen momentový, ale celkově měřeno dlouhodobě v dosahování stabilních vysokých výsledků s možností odstraňování byrokracie, která má vliv na snižování výkonu. Tuto kompetenci lze pozorovat jako vytyčení náročných, ale realistických cílů. Usilování o kvalitu, efektivitu a ochotu podstoupit zhodnocení rizika, která povedou k cílům rychleji.

- **Schopnost učení a analytického myšlení** - tato kompetence je charakteristická schopností transformovat data na informace a učení se ze získaných zkušeností. Důležité je také schopnost oddělovat důležité informace od informací nedůležitých. Tuto kompetenci je možné měřit na základě schopnosti vidět důvody úspěchu i neúspěchu a učení se v nich. Schopnost vytváření podstaty komplexních otázek a zapojení logického myšlení do práce.
- **Kreativní myšlení** - tato kompetence zlepšuje výkon na základě změn a inovací, které jsou vyvolány nespokojeností se současným stagnujícím stavem. Tuto kompetenci je možné pozorovat jako dlouhodobou snahu o zlepšování aktuálních procesů, vytváření impulzů ke změnám a inovacím a vytváření pro-inovačního prostředí.
- **Vize a strategie** - tato kompetence je zaměřena hlavně na budoucnost. Je zde důležité, zda manažer myslí dopředu a rozšiřuje hranice nejen pomocí vzbuzování zájmu zaměstnanců o budoucnost podnikání, ale také prostřednictvím obchodních aktivit, které nejsou zaměřeny pouze na blízkou budoucnost. Tuto kompetenci lze pozorovat jako vyváření prostředí, kde se sděluje ostatním jasná vize a strategie společnosti. Analýzou a aktualizací strategie v rámci současných a predikovatelných trendů.
- **Intersociální citlivost** - tato kompetence je charakteristická jednáním a vystupováním manažera. Je důležité, aby jednal s každým důstojně, ohleduplně a čestně, což vzbuzuje důvěru a je možné pokračovat tak v otevřeném dialogu. Tuto kompetenci je možné pozorovat na základě využívání chápání odlišností jednotlivých zaměstnanců a také schopností aktivního naslouchání.
- **Týmová práce** - tato kompetence je zaměřena na odstraňování interních a externích bariér v rámci týmu. Důležité je zde přijímání rozhodnutí na základě využití potenciálu všech pracovníků, kteří jsou v interakci s možným rozhodnutím. Tato kompetence je pozorovatelná na základě schopnosti a ochoty brát v úvahu názory a stanoviska ostatních a také ocenění těchto názorů a úvah.
- **Komunikace a vliv** - na základě této kompetence je možné zvyšovat transparentnost a snižovat bariéry v rámci organizace. Je velice spojena s předešlou kompetencí a je pozorovatelná na základě ochoty komunikace jednoduchý, stručný, ale zároveň konzistentním způsobem, kde nechává prostor pro zpětnou vazbu.

- **Koučování a vedení** - tato kompetence se vyznačuje schopností selektovat talentované lidi a budovat na základě tohoto výběru talentované týmy. Manažer tak buduje konkurenceschopnost organizace na základě schopnosti selekce a talent managementu. Tuto kompetenci je možné pozorovat na základě poskytování přesné, včasné přímé zpětné vazby. Vyhodnocování silných a slabých stránek v oblasti rozvoje lidí a vytváření příležitosti k průběžnému učení se v rámci pracovního procesu.
- **Zákaznická orientace** - v této oblasti manažer vystupuje jako partner k interním a externím partnerům (zákazníkům). Tato kompetence je charakteristická tím, že manažer shromažďuje informace potřebné k pochopení potřeb zákazníků a stanovuje tak prioritu služeb poskytovaných interním a externím partnerům. (Detailní popis viz příloha č. 1).

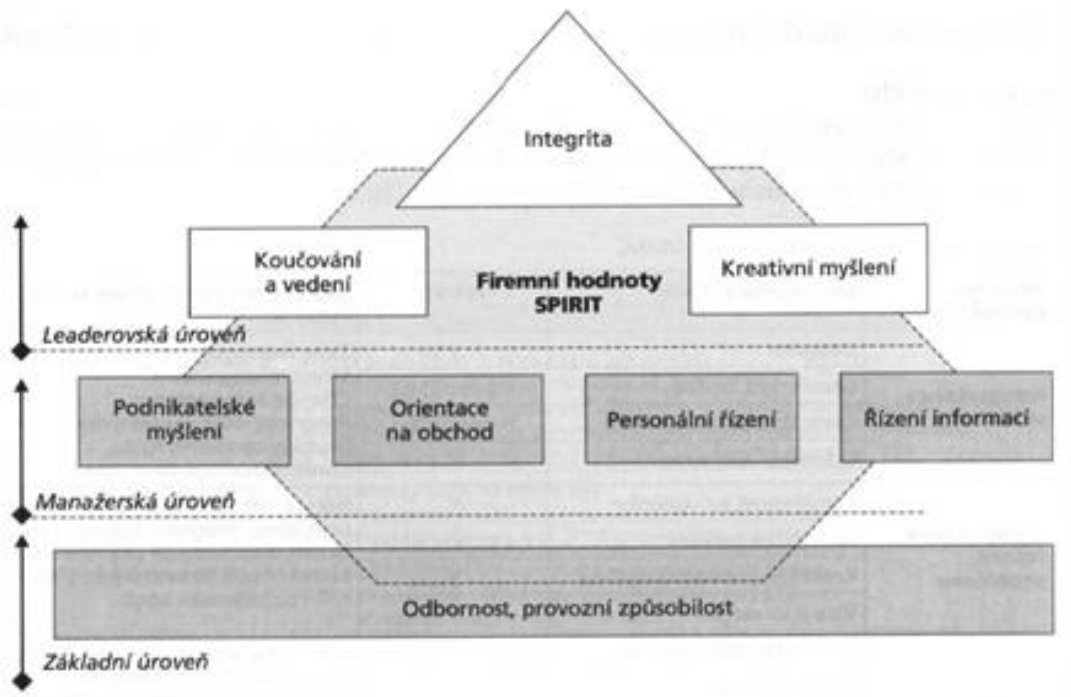
3.6.1.2 Kompetenční model Conocophillips

Kompetenční model ConocoPhillips je rozdělen na tři základní úrovně.

- Základní úroveň - odbornost, pracovní způsobilost
- Manažerská úroveň - tato úroveň je složena z podnikatelského myšlení, orientace na obchod, personální řízení a řízení informací. Toto úzce souvisí s manažerskými funkcemi a rolmi.
- Leaderovská úroveň - zde narážíme na rozdíl mezi manažerem a leaderem, protože v této úrovni jde o komplex firemních hodnot SPIRIT, které úzce souvisí s Koučováním a vedením, kreativním myšlením a integritou.

Hierarchicky se zde integrují tvrdé a měkké kompetence. Tento model je vhodný pro poukázání na fakt, že bez základní stěžejní úrovně, což jsou tvrdé kompetence, se velice špatně budou dosahovat měkké kompetence (Hroník, 2006, s. 38).

Obrázek 10 Kompetenční model ConocoPhilips



Zdroj: Hroník, 2006, s. 38

3.6.1.3 Kostroňův model manažerských kompetencí

Kostroňův model manažerských kompetencí je trojrozměrný model, který zahrnuje osu x, osu y a osu z (Kocianová, 2010, s. 67-69):

- Osa x - představuje systém interakce pracovník a prostředí. Vyjadřuje rozdíl mezi deterministickým a intuitivním myšlením. Deterministické myšlení manažerů vyjadřuje tendence k analytickému myšlení. Intuitivní myšlení je vysoce adaptivní a časově výrazně rychlejší myšlení. Manažer sice nezná aktuální stav, ale zná způsob, jak informaci získat.
- Osa y - tato osa vyjadřuje prostředí a jeho jednotlivé determinanty. Jedná se například o velikost organizace, počet zaměstnanců, obratu a pozice na trhu. Tento fakt vychází z praktických zkušeností, že malé organizace mají jiné psychologické typy zaměstnanců než organizace střední a velké. Jde zde například o jiný typ komunikačních metod atd.
- Osa Z - zde jsou specifikovány psychologické vlastnosti důležité pro úspěšný výkon povolání.

- extroverze x introverze
- stabilita x labilita
- pasivita x aktivita
- submise x dominance
- nízký intelekt x vysoký intelekt

3.6.2 Tvorba kompetenčního modelu a jeho fáze

V oblasti identifikace kompetencí existuje přes 40 druhů technik, které lineárně, nebo nelineárně vedou k sestavení kompetencí do kompetenčního modelu. Dle Kocianové (2010, s. 58) lze obecně vymezit následujících 5 fází:

1) Přípravná fáze

Tato fáze je vytvářena na základě rozhovoru s manažery organizace, která je doprovázena paralelně s analýzou dostupných organizačních materiálů, které vedou k vymezení očekávaného výstupu dané identifikace kompetencí a také pomohou určit relevantní data ve vztahu potřeby kompetencí daného pracovního místa (projektu).

2) Fáze získávání dat

Zde je možné využít základních šesti zdrojů a technik k získávání relevantních dat, které je možné využít v následném kroku analýzy. Těmito zdroji a technikami jsou dle Spencera a Spencera (1993):

- přímé pozorování,
- průzkumy,
- analýza pracovních funkcí,
- panely expertů,
- rozhovor,
- metoda kritických událostí,
- databáze kompetenčních modelů.

3) Fáze analýzy a klasifikace informací

Tato fáze je založena na zpracování velkého množství záznamů, které jsou předem zpracovány (například formou přepisu rozhovoru a poznámek). Na základě této analýzy je možné vytvořit seznam kompetencí, které jsou klíčové pro danou pozici.

4) Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu

Tato fáze slouží k analýze a zpracování informací z předcházejících fází s účelem charakteristiky a vymezení kompetencí tak, aby přesně a hlavně srozumitelně popsala znalosti, schopnosti a dovednosti, které manažer potřebuje k dané pozici. Vhodné je též vydefinovat stupnici, kterou je možné využít k hodnocení stupně dosažení dané kompetence ve vztahu k očekávané (vyžadované) hodnotě pro danou pozici.

Na základě definování těchto charakteristik je možné vytvořit kompetenční model pro danou pozici.

Zde je možné využít tří základních cest k dosažení kompetenčního modelu (Kubeš a kol., 2004, s. 67-69):

- Analogicky využít kompetenční model z jiné organizace - výhodou je celkově rychlost, která je spojena s využitím již vytvořeného modelu, ale velkým problémem může být nepřesnost ve formě difference v organizacích. Kompetenční model tak nemusí přesně odrážet požadavky dané společnosti.
- Adaptace převzatého modelu z jiné organizace - tímto způsobem je možné odstranit difference, které vzniknou rozlišností organizací. Důležité je vhodně vybrat model, který má být adaptován a také je vhodné vyřešit veškeré právní náležitosti, které jsou spojeny s možností užívání kompetenčních modelů, které jsou vytvořeny pro jiné organizace.
- Vytvoření kompetenčního modelu na míru dané organizace - tento způsob je časově a finančně nejnáročnější. V tomto případě mohou nastat dva extrémy. Jedním extrémem je přesné pasování kompetenčního modelu do dané organizace, ale na druhé straně může vzniknout kompetenční model, který nebude fungovat a vzhledem k nepodobnosti k jinému kompetenčnímu modelu, může být hledání příčiny dlouhodobější. Jinak řečeno, pokud převezmeme kompetenční model na pozici vedoucího projektu v oblasti zabezpečení informačních technologií, který dosahuje v jiné firmě veliký úspěch, máme velikou šanci, že v naší firmě na základě adaptace bude těchto úspěchů dosahovat také,

protože tento kompetenční model může být na základě praktických zkušeností ve firmě, ze které model přebíráme upravován k vyšší efektivitě po řadu let.

5) Fáze ověření a validace vzniklého modelu

Tato fáze může být dlouhodobějšího charakteru. Ověření a validace modelu je fáze, kde je implementován teoretický vzniklý kompetenční model do praktického prostředí a například na základě výběrového řízení, kde se pomocí kompetenčního modelu vybírá vhodný pracovník z dlouhodobějšího hlediska, se posuzuje, zda byl tento kompetenční model vhodně zvolen.

3.7 Shrnutí teoretické části

Stejně jako manažer je v odborné literatuře definován z mnoha pohledů, lze také na manažerské kompetence nahlížet z více úhlů. Správné definování manažerských kompetencí je velice důležité z hlediska jejich následného plnění vzhledem k základním manažerským rolím a funkcím tak, jak jsou v teoretické části práce popsány.

Podíváme-li se na kompetence z bližšího pohledu, existují odborné kompetence obecné, které jsou základem pro danou manažerskou pozici. Mnoho poradenských společností bude při vyhodnocování využívat standardizované dotazníky a Assessment Centra, která budou zaměřena na velice podobné kompetence, což souvisí z jejich obecností - univerzálností.

Pro správné vykonávání všech manažerských funkcí je však nutné získat přehled o specifických kompetencích, které jsou charakteristické tím, že vymezují znalosti a dovednosti, které by manažer na určité pozici měl umět po odborné stránce. Bez těchto kompetencí nelze správně plánovat, organizovat, vést lidi, rozhodovat a kontrolovat. Pro tyto kompetence je nutné vytvářet kompetenční modely na míru danému podniku a pozici.

Na základě těchto východisek bude zpracována praktická část práce, kde bude využit jak obecný kompetenční model pro vedoucího prodeje, tak doplnění kompetenčního modelu o profesně specifické kompetence na základě 360° zpětné vazby.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Tvorba kompetenčního modelu

Praktická část práce byla vytvořena na základě postupu doporučeného dle Strádala (2015, s. 11). Pro tento účel bylo nutné sestavit kompetenční model na základě rozlišovací struktury:

A) *Kompetence profesně specifické* - kompetence specifické pro daný obor

B) *Kompetence přenositelné* - využitelné v mnoha oborech napříč obory

- Kompetence přenositelné měkké - tyto kompetence jsou postavené na obecných schopnostech a jejich rozvoji
- Kompetence přenositelné odborné - postavené hlavně na konkrétním odborném základu. Tyto kompetence se někdy nazývají jako kompetence tvrdé.

4.1.1 1. fáze – sestavení seznamu kompetencí pro danou pozici

1) *Stanovení seznamů pracovních činností pro všechny pozice, u nichž chce firma vyjadřovat požadavky kompetencemi.*

Pro případ této bakalářské práce byla stanovena jedna pozice - vedoucí prodeje.

2) *Vyjádření jednotlivých pracovních činností formou profesně specifických kompetencí*

Pro vytvoření profesně specifických kompetencí byla využita první část polo-strukturovaného rozhovoru.

Za profesně specifické kompetence lze v této pozici považovat:

- Znalost vytváření a propojování internetové sítě
- Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu

3) *Doplnění profesně specifických kompetencí o přenositelné měkké a odborné kompetence*

Pro tento účel byl v první fázi tvorby kompetenčního modelu využit model vedoucího prodeje od společnosti JSSolution (2013, s. 20). 10 základních oblastí kompetencí (viz níže) byli v první etapě analýzy 360° zpětné vazby hodnoceny z hlediska důležitosti z pohledu jednotlivých pozic. V oblasti 360° zpětné vazby byl vedoucí prodeje hodnocen od:

- Na horizontální úrovni - vedoucí marketingu, vedoucí rozvoje infrastruktury
- Na vertikální úrovni - výkonný ředitel, 3 podřízení pracovníci (prodejci)

Z hlediska možnosti rozšíření modelu o další kompetence byl ve formuláři ponechán prostor pro doplnění kompetencí, které respondenti považují za důležité a nejsou součástí dotazníků.

Společnost JSSolution (2013, s. 20) definuje 10 základních oblastí kompetencí v pozici vedoucího prodeje:

- 1) Sdílená vize - motivuje své podřízené na základě sdílení vize. Ukazuje jim strategii, která povede k úspěšnému zvládnutí cíle.
- 2) Inspirující komunikace - přijímá na sebe pozici kouče s cílem podporovat a zvyšovat soběstačnost podřízených.
- 3) Plánovač prodeju - mimořádné zaměření na vytváření a dodržování plánů prodeje. Vytváří a komunikuje cíle, strategie a plány v této oblasti.
- 4) Organizátor - zlepšuje efektivitu své oblasti na základě zvyšování kompetencí svých podřízených a zároveň na základě výběru kvalifikovaných lidí na místo svých podřízených.
- 5) Vůdčí osobnost - schopnost ukázat ostatním, že tyto strategie fungují.
- 6) Výkonnostní manažer - zaměřuje se na jasné měření výkonu. Sbírá pouze jasné informace, které dokáže selektivně využívat a kontrolovat tak, aby podporoval výkonnost celého týmu.
- 7) Podpora vzdělávání - je přesvědčen, že "výsledky prostřednictvím lidí" jsou spojeny s procesem neustálého zlepšování a učení se. Podporuje dlouhodobý a řízený proces vzdělávání.
- 8) Motivační Leader - je citlivý jak na individuální, tak na týmové motivační a demotivační prvky. Buduje sebedůvěru jako základ pro individuální práci.
- 9) Teambuilder - podporuje kooperativní týmovou kulturu. Vytváří soudržnost týmu a zaměřuje se na celkové týmové vítězství místo individuálních úspěchů, které by mohli poškodit celkovou týmovou soudržnost.

10) Ochránce společnosti - je příkladem k předešlým bodům a je zaměřen na budování značky jako základního kamene konkurenční výhody podniku. Demonstruje integritu a důvěryhodnost.

4) Identifikace případných klíčových firemních a strategických firemních kompetencí

4.1.2 Výsledky 1. fáze

1) Stanovení seznamů pracovních činností pro všechny pozice, u nichž chce firma vyjadřovat požadavky kompetencemi.

Pro případ této bakalářské práce byla stanovena jedna pozice - vedoucí prodeje.

Jde o pozici středního managementu, která má za úkol plnit veškerou agenturu spojenou s prodejem. Na základě polo-strukturovaného rozhovoru je možné definovat následující pracovní činnosti dané pozice, které je pro větší přehlednost možné rozdělit dle základních manažerských funkcí a rolí.

Činnosti dle manažerských funkcí:

- Plánování
 - Stanovení cílů prodeje na období jednotlivých kvartálů a jednoho roku.
 - Vytváření plánů prodeje na období jednotlivých kvartálů a jednoho roku v komparaci s jednotlivými cíli.
- Organizování
 - Rozdělování práce mezi jednotlivé prodejce (dle databáze).
- Personální zajištění
 - Výběr nových zaměstnanců a zajištění kapacity pro zvládnutí prodeje.
- Vedení lidí
 - Motivace a stimulace podřízených, vytváření motivačně-hodnotících pohovorů, vytváření motivačního prostředí.
- Kontrola
 - Vytváření přehledů a aktuálních stavů vzhledem k cíli a plánům pro podřízené.
 - Vytváření přehledů a aktuálních stavů vzhledem k cíli a plánům pro vedení.
 - Kontrola zpětné vazby (pochval a stížností) od zákazníků na prodejce.

Činnosti dle manažerských rolí:

- Informační
 - Vytváření reportů a informování prodejců a vedení o aktuálních prodejkách, problémech a celkové situaci.
 - Předávání relevantních informací od vedení k prodejcům.
 - Vytváření komunikačního článku při komunikaci od prodejců k vedení společnosti.
- Interpersonální
 - Řešení konfliktů v týmech.
 - Řešení individuálních problémů jednotlivých poradců.
- Rozhodovací
 - Hodnocení a odměňování prodejců na základě variabilní složky mzdy.
 - Rozhodování o budoucí strategii a plánech v oblasti prodeje.

2) Vyjádření jednotlivých pracovních činností formou profesně specifických kompetencí

Za profesně specifické kompetence lze v této pozici považovat:

- Znalost vytváření a propojování internetové sítě.
- Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu.

3) Doplnění profesně specifických kompetencí o přenositelné měkké a odborné kompetence

Na základě využití dotazníku od společnosti JSSolution (2013, s. 20), byla vytvořena následující tabulka, která je doplněna o další kompetence, které považují účastníci 360° vazby za podstatné.

Tabulka 1 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti ze strany výkonného ředitele

Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	5
	Podporuje týmovou vizi	5
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	4
	Má dobré prezentační schopnosti	4
	Umí lidi přesvědčit	4
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5
Plánovač prodejů	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	5
	Vytváří týmové cíle	5
	Má orientaci na výsledky	5
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	4
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	4
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	5
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	3
Výkonnostní manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	5
	Je schopný dát tvrdým datům kontext a prezentovat je v reportech	5
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	3
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje	3
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	4
	Podporuje soběstačnost	3
	Podporuje úspěch podřízených	3
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	3
	Podporuje rozhodování ve skupině	3
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	5
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	4
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	3
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5
Doplňené kompetence	Otevřená komunikace s vedením společnosti	5
	Schopnost přiznat chybu	5

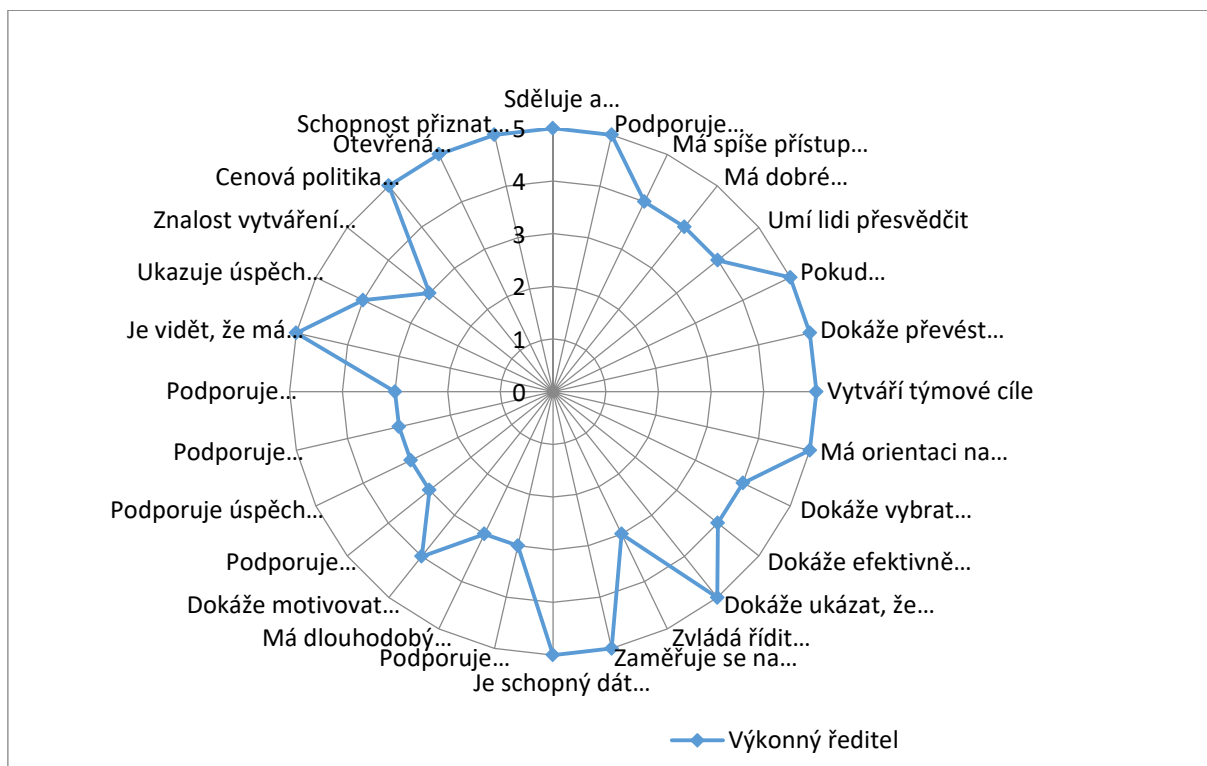
1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z hlediska výkonného ředitele je většina kompetencí velice důležitých. Z 12 kompetencí označil 12 kompetencí nejvyšším stupněm důležitosti (5) a dalších 7 kompetencí hodnotou 4. Zbylé kompetence označil hodnotou 3. Žádnou z kompetencí nepovažoval za nedůležitou (hodnota 1 a 2).

Z hlediska možnosti doplnit kompetenci, kterou považuje za důležitou v oblasti vedoucího prodeje, byla přidána kompetence Otevřená komunikace s vedením společnosti a schopnost přiznat chybu.

Obrázek 11 Kompetenční model z hlediska důležitosti ze strany výkonného ředitele



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z hlediska horizontální komunikace byla situace v hodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí obdobná, viz Tabulka 2.

Tabulka 2 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti z hlediska horizontálních vztahů v organizaci

		VM	VVI
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	4	5
	Podporuje týmovou vizi	4	4
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	4	4
	Má dobré prezentační schopnosti	5	5
	Umí lidi přesvědčit	4	4
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5	5
Plánovač prodejů	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	5	5
	Vytváří týmové cíle	5	5
	Má orientaci na výsledky	5	5
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	5	5

	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	5	4
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	5	5
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	5	5
Výkonností manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	4	4
	Je schopný dát tvrdým datům kontext a prezentovat je v reportech	5	5
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	4	4
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, kteří komunikují	4	4
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	4	4
	Podporuje soběstačnost	5	5
	Podporuje úspěch podřízených	4	4
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	4	4
	Podporuje rozhodování ve skupině	4	4
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	4	3
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	4	4
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	4	3
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5	5
Doplňené kompetence	Schopnost dodržování termínů	5	

Pozn: VM - vedoucí marketingu; VVI - vedoucí rozvoje infrastruktury

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

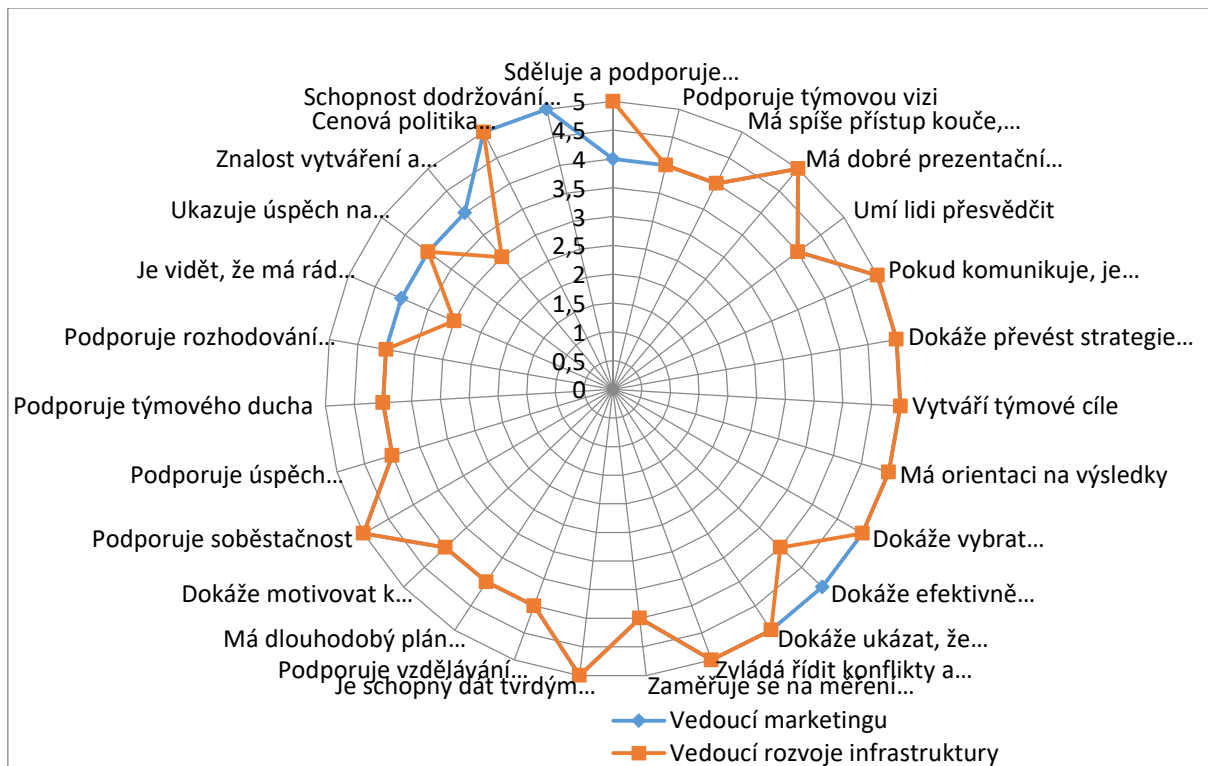
Na základě výsledků hodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí je mínění vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury velice podobný s výkonným ředitelem. Celkově bylo u vedoucího marketingu hodnoceno 13 kompetencí na nejvyšší důležitosti a ostatní kompetence hodnotou 4. Žádnou z kompetencí nehodnotil známkou 3 a méně. Vedoucí marketingu také přidal jednu kompetenci: Schopnost dodržování termínů.

Vedoucí infrastruktury nepřidal žádnou kompetenci. Hodnocení kompetencí je velice podobné s vedoucím marketingu. Rozdílné je především hodnocení u kompetence: Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje. Tato kompetence byla hodnocena na úrovni 3, což je jediné nízké hodnocení.

Obrázek 10 graficky znázorňuje pohled vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury. Oblasti, které jsou pouze oranžové, jsou shodné jak pro hodnocení vedoucího marketingu, tak pro vedoucího infrastruktury projeje.

Na základě tohoto hodnocení lze konstatovat, že všechny dotázané kompetence jsou pro oba vedoucí na horizontálním stupni důležité.

Obrázek 12 Kompetenční model z hlediska důležitosti z hlediska horizontálních vztahů v organizaci



Pozn: oranžová - vedoucí marketingu; modrá – vedoucí rozvoje infrastruktury

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V oblasti vertikálního směru řízení bylo hodnocení provedeno u všech tří prodejců, které má vedoucí prodeje v týmu.

Tabulka 3 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti z pozice prodejců

		P1	P2	P3
Sdílená vize	Sdílí a podporuje strategii podniku	3	2	3
	Podporuje týmovou vizi	3	2	2
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	5	5	5
	Má dobré prezentační schopnosti	5	4	5
	Umí lidi přesvědčit	4	5	4
Plánovač prodeje	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5	5	5
	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	5	5	5

	Vytváří týmové cíle	5	4	5
	Má orientaci na výsledky	4	4	4
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	5	5	5
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	5	5	5
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	3	2	3
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	4	5	5
Výkonnostní manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	3	4	3
	Je schopný dát tvrdým datům kontext a prezentovat je v reportech	5	5	4
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	5	5	5
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje	5	5	5
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	5	5	5
	Podporuje soběstačnost	4	3	4
	Podporuje úspěch podřízených	5	5	5
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	3	3	3
	Podporuje rozhodování ve skupině	3	3	4
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	4	3	3
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	2	3	2
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	3	3	3
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5	5	5
Doplňné kompetence	Schopnost vcítit se do situace podřízených		5	

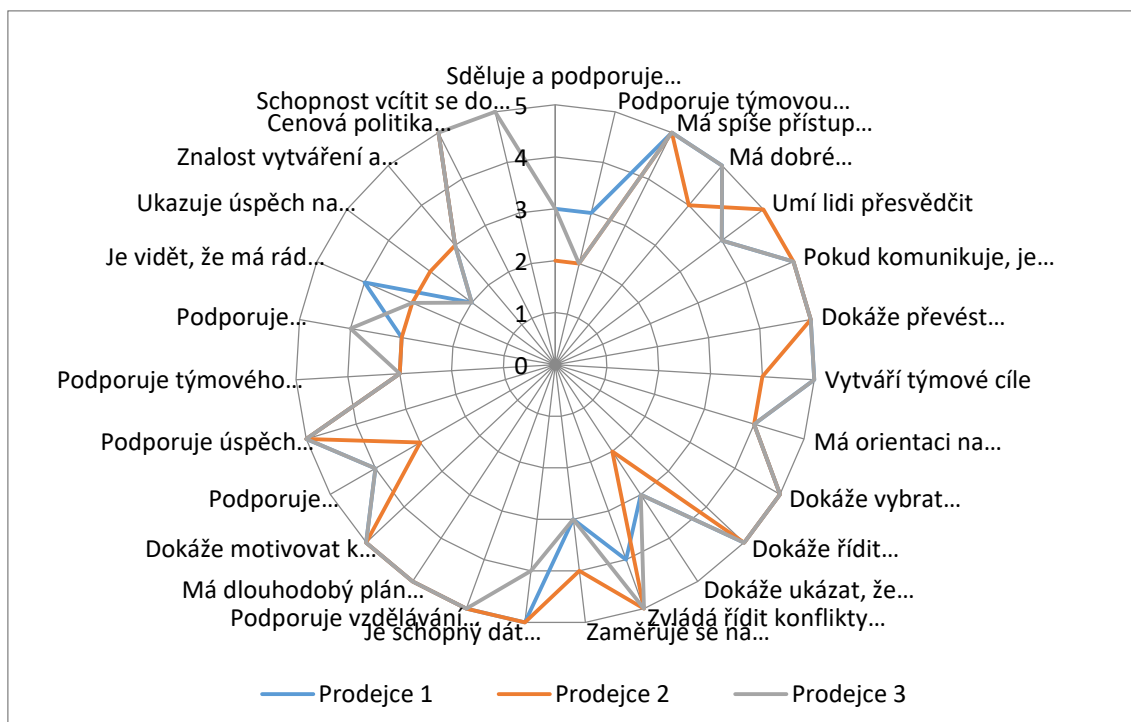
Pozn: P1 - prodejce 1; P - prodejce 2; P3 - prodejce 3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z hlediska prodejců je v určitých částech hodnocení odlišné od hodnocení ostatních členů. Toto hodnocení vychází z pozice, kterou mají ve společnosti a souvisí s jejich motivací a odpovědností. Za nedůležité (hodnocení 2 a 3) považují kompetence spojené se strategickým řízením podniku (sděluje a podporuje strategii podniku a podporuje týmovou vizi). Naopak za důležité považují kompetence, které se jich týkají přímo - Dokáže strategii převést do akce, dokáže řídit vzdělávání podřízených, dokáže motivovat své podřízené atd., viz následující tabulka.

V oblasti možnosti doplnění další kompetence, kterou považuje respondent za důležitou, byla u jednoho prodejce doplněna kompetence: Schopnost vcítit se do situace podřízených.

Obrázek 13 Kompetenční model z pozice důležitosti z pozice prodejců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Posledním respondentem v oblasti hodnocení 360° zpětné vazby je sám hodnocený. V této oblasti tedy hodnotil vybraný kompetenční model vedoucí prodeje.

Vedoucí prodeje považuje všechny zmíněné kompetence (hodnocení 4 a 5) za důležité vyjma kompetence ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti, kterou hodnotil stupněm 2.

Tabulka 4 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti z pozice vedoucího prodeje

		Vedoucí prodeje
Sdílená vize	Sdělujte a podporuje strategii podniku	5
	Podporuje týmovou vizi	5
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	4
	Má dobré prezentační schopnosti	5
	Umí lidi přesvědčit	5
Plánovač prodejů	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5
	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	5
	Vytváří týmové cíle	5
Organizátor	Má orientaci na výsledky	5
	Dokáže efektivně rozdělovat práci	5
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	5

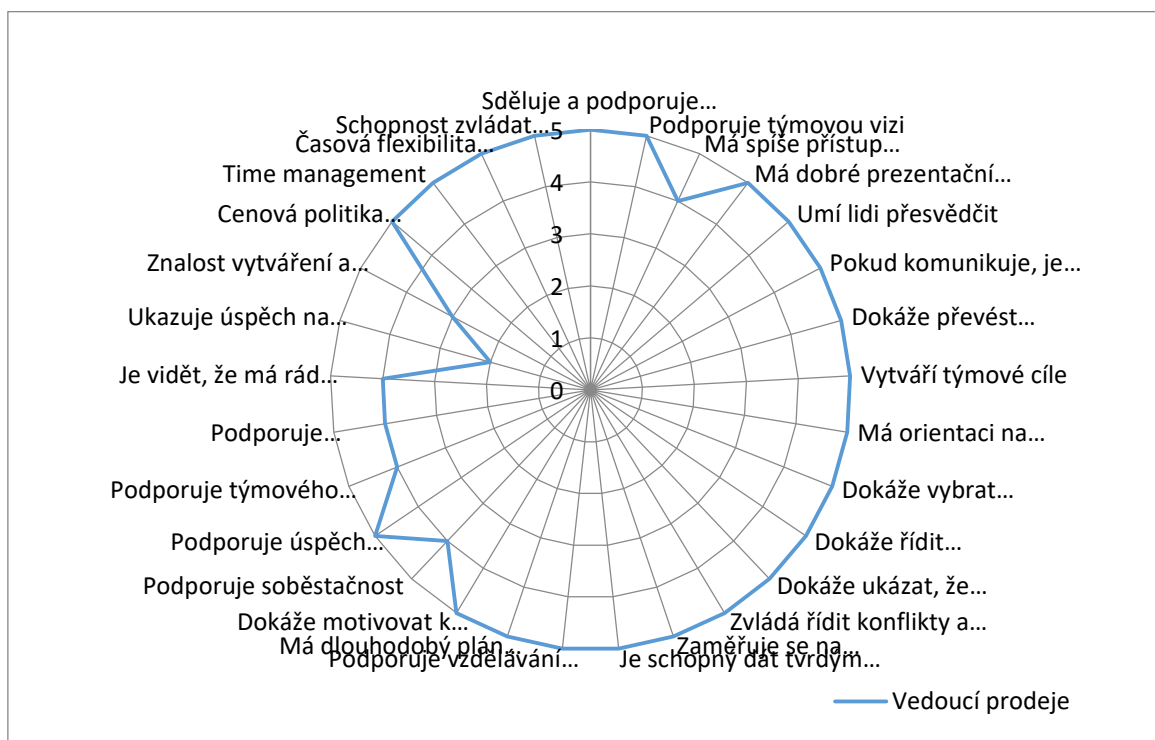
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	5
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	5
Výkonností manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	5
	Je schopný dát tvrdým datům kontext a prezentovat je v reportech	5
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	5
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje	5
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	5
	Podporuje soběstačnost	4
	Podporuje úspěch podřízených	5
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	4
	Podporuje rozhodování ve skupině	4
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	4
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	2
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	3
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5
Doplněné kompetence	Time management	5
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	5
	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V oblasti možnosti doplnění dalších kompetencí, které vedoucí prodeje považuje za důležité, byly přidány následující 3:

- Time management
- Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)
- Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání

Obrázek 14 Kompetenční model z hlediska důležitosti z pozice vedoucího prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jedinou kompetencí, která byla hodnocena stupněm 3 je kompetence: Znalost vytváření a propojování internetové sítě. Tato kompetence celkově v hodnocení od všech respondentů má nízké hodnoty, ale v žádném hodnocení není pod hodnotou 3.

4) Identifikace případných klíčových firemních a strategických firemních kompetencí

V další části dotazníku byla možnost vyplnit klíčové firemní a strategické firemní kompetence. V této oblasti odpověděl pouze vedoucí společnosti a to kompetencí: Schopnost komunikovat hodnoty společnosti na zákazníka.

Zde jde o hodnoty, kterými se společnost snaží vytvářet svou konkurenční výhodu: Být vždy přátelský a nikdy nevytvářet závazky u zákazníka.

4.1.3 2. fáze – Sestavení kompetenčního modelu

Fáze 2 se dle Strádala (2015) skládá ze 4 kroků:

- 1) Rozhodnutí o struktuře firemního kompetenčního modelu.

- 2) Rozhodnutí o jednotlivých oborech (odborných směrech, odbornostech, odborných disciplínách), do kterých se budou zařazovat profesně specifické kompetence.
- 3) Rozhodnutí o souboru přenositelných měkkých kompetencí a o souboru přenositelných odborných kompetencí.
- 4) Na základě nastavené struktury rozhodnout o způsobu kódování jednotlivých kompetencí.

4.1.4 Výsledky 2. fáze

Na základě analýzy, komparace a syntézy jednotlivých odpovědí z 2. fáze je možné vytvořit kompetenční model viz Tabulka 5.

Pokud budeme vycházet z rozdělení kompetencí na:

A) *Kompetence profesně specifické* - kompetence specifické pro daný obor.

B) *Kompetence přenositelné* - využitelné v mnoha oborech napříč obory.

- Kompetence přenositelné měkké - tyto kompetence jsou postavené na obecných schopnostech a jejich rozvoji.
- Kompetence přenositelné odborné - postavené hlavně na konkrétním odborném základu. Tyto kompetence se někdy nazývají jako kompetence tvrdé.

Lze přidělit kompetencím následující kódy:

Kompetence profesně specifické - A

Kompetence přenositelné měkké - B

Kompetence přenositelné odborné - C

Tabulka 5 Kompetenční model na základě 360° zpětné vazby s kódováním kompetencí

		Kódování
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	B01
	Podporuje týmovou vizi	B02
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	B03
	Má dobré prezentační schopnosti	B04
	Umí lidi přesvědčit	B05

	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	B06
	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	B07
Plánovač prodejů	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	B08
	Vytváří týmové cíle	B09
	Má orientaci na výsledky	B10
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	B11
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	B12
	Schopnost dodržování termínů	B13
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	B14
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	B15
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	B16
Výkonnostní manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	C01
	Je schopný dát tvrdým datům kontext a prezentovat je v reportech	C02
	Otevřená komunikace s vedením společnosti	B17
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	B18
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje	B19
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	B20
	Podporuje soběstačnost	B21
	Podporuje úspěch podřízených	B22
	Schopnost vcítit se do situace podřízených	B23
	Schopnost přiznat chybu	B24
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	B25
	Podporuje rozhodování ve skupině	B26
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	B27
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	B28
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	A01
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	A02

Pozn.: Červené písmo - doplněné kompetence na základě 360° zpětné vazby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.1.5 3. fáze - hodnocení kompetencí vedoucího prodeje

3. fáze je zaměřena na poměrování kompetencí požadovaných na danou pozici s výsledky hodnocení zvládnutí dané kompetence.

4.1.6 Výsledky 3. fáze

Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele

Vytvořený kompetenční model, viz Tabulka 5, byl znovu předložen všem účastníkům, kde byly nyní hodnoceny kompetence z hlediska úrovně dosažení zvládnutí daných kompetencí vedoucím prodeje z pozice výkonného ředitele.

Tabulka 6 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele

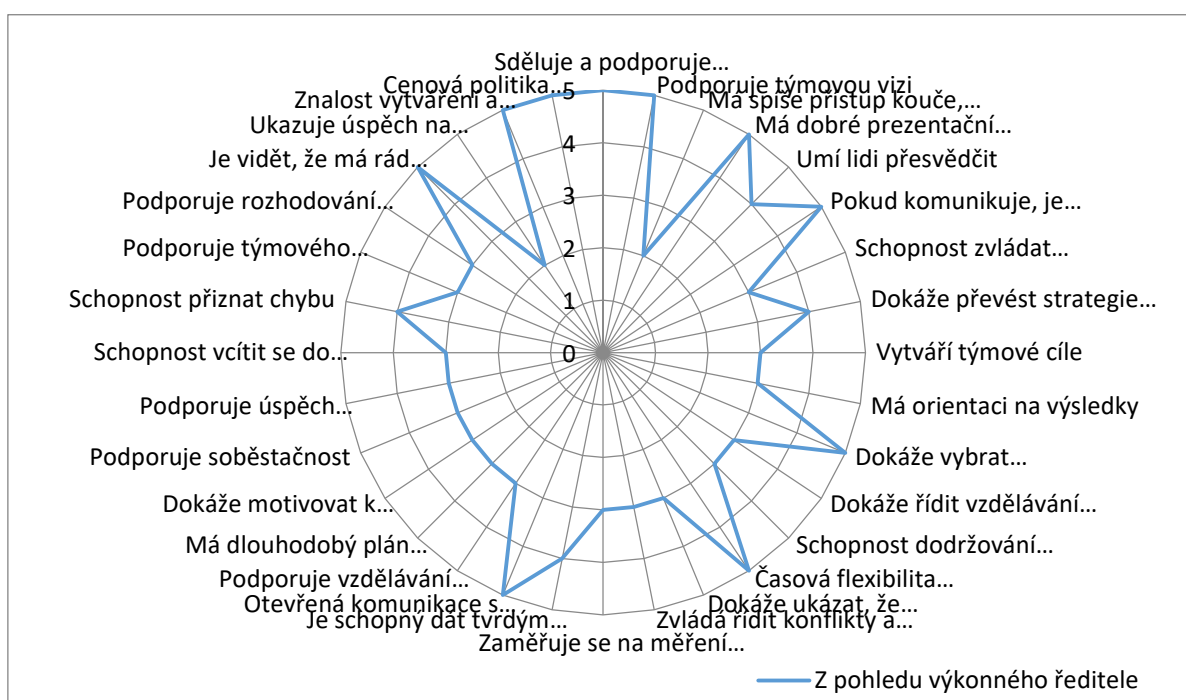
		Hodnocení
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	3
	Podporuje týmovou vizi	3
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	2
	Má dobré prezentační schopnosti	5
	Umí lidi přesvědčit	4
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5
Plánovač prodejů	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	3
	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	4
	Vytváří týmové cíle	3
	Má orientaci na výsledky	3
	Dokáže efektivně rozdělovat práci	5
Organizátor	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	3
	Schopnost dodržování termínů	3
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	5
	Dokáže ukázat, že strategie fungují	3
Vůdčí osobnost	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	3
	Zaměřuje se na měření výkonu	3
	Je schopný dát tvrdým datům kontext	4
Výkonnostní manažer	Otevřená komunikace s vedením společnosti	5
	Podporuje vzdělávání svých podřízených	3
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, kteří komunikují	3
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	3
	Podporuje soběstačnost	3
	Podporuje úspěch podřízených	3

	Schopnost vcítit se do situace podřízených	3
	Schopnost přiznat chybu	4
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	3
	Podporuje rozhodování ve skupině	3
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	5
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	2
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	5
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V této oblasti jsou výsledky velice různorodé. Celkem bylo hodnoceno 32 kompetencí. 7 kompetencí je hodnoceno na nejlepší úrovni (5). Nejníže byla hodnocena kompetence: Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti - a má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení (hodnotou 2). 15 kompetencí bylo hodnoceno průměrným stupněm 3. Při výpočtu průměru výsledků jednotlivých kompetencích v daných kategoriích má průměrné nejnižší hodnocení kategorie Vůdčí osobnost, Podpora vzdělávání a Teambuilder (průměrné hodnocení 3). Nejlépe je na tom kategorie Sdílená vize a Profesně specifické kompetence (průměrné hodnocení 5).

Obrázek 15 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury

Kompetence vedoucího prodeje jsou vedoucím marketingu a vedoucím prodeje hodnoceny v rozmezí stupně 2-5. Žádná z kompetencí nebyla vyhodnocena na nejnižším stupni 1.

Nejlépe jsou hodnoceny kompetence: Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu, Dokáže efektivně rozdělovat práci, Je schopný dát tvrdým datům kontext. Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje, znalost vytváření a propojování internetové sítě a cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu. Tyto kompetence jsou hodnoceny buď stupni 5 a 5, nebo 4 a 5. Naopak nejhůře jsou na tom kompetence: Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení a Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti. Tyto kompetence jsou hodnoceny stupněm 2 a 2.

Tabulka 7 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury

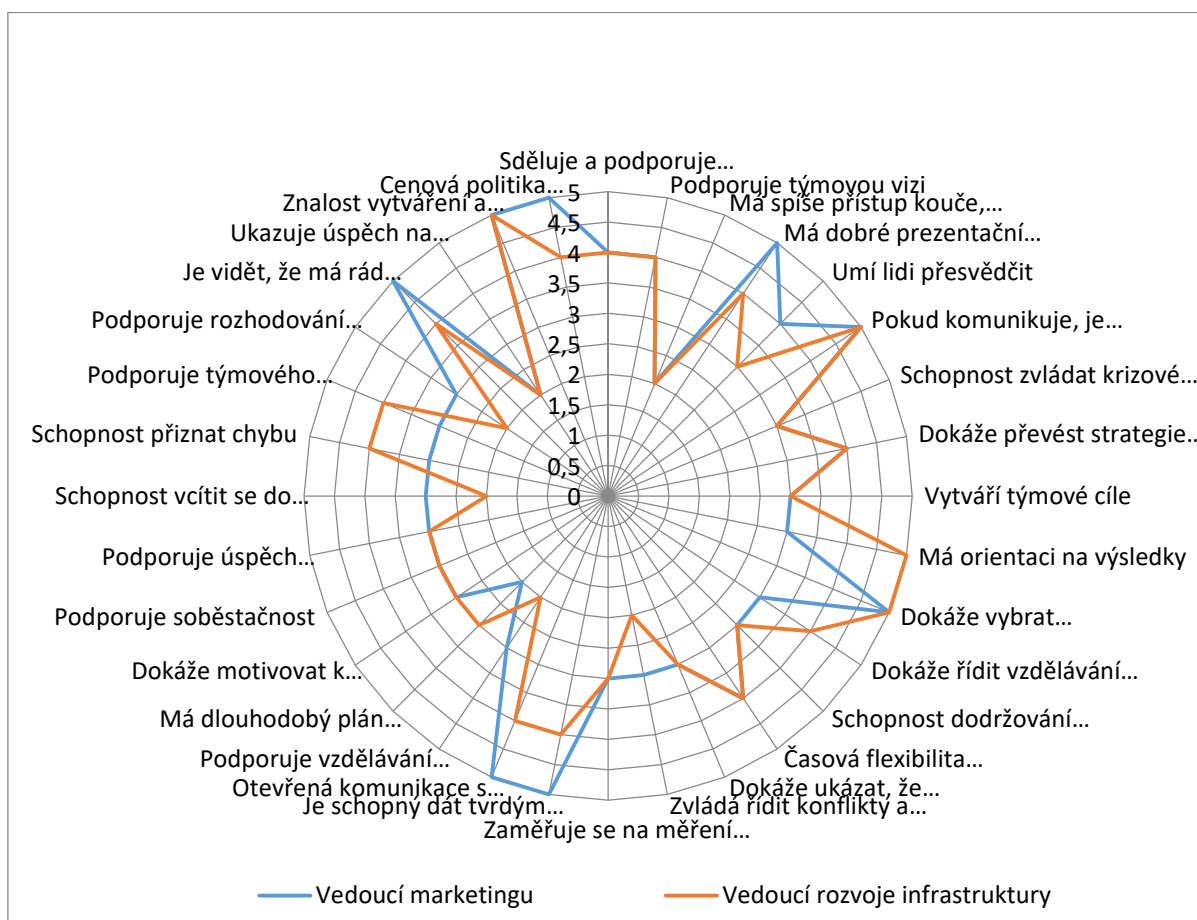
		VM	VRI
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	4	4
	Podporuje týmovou vizi	4	4
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	2	2
	Má dobré prezentační schopnosti	4	4
	Umí lidi přesvědčit	4	3
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5	5
	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	3	3
Plánovač prodejů	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	4	4
	Vytváří týmové cíle	4	3
	Má orientaci na výsledky	3	5
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	4	5
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	3	4
	Schopnost dodržování termínů	4	3
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	4	4
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	3	3
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	3	2
Výkonnostní manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	3	3
	Je schopný dát tvrdým datům kontext	5	4
	Otevřená komunikace s vedením společnosti	4	4
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	3	2
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, kteří komunikují	2	3

Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	2	3
	Podporuje soběstačnost	3	3
	Podporuje úspěch podřízených	3	3
	Schopnost vcítit se do situace podřízených	3	2
	Schopnost přiznat chybu	3	4
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	3	4
	Podporuje rozhodování ve skupině	3	2
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	5	4
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	2	2
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	4	5
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Při výpočtu průměru jednotlivých kompetencí v daných oblastech, jsou na tom nejlépe oblasti Profesně specifické kompetence s průměrným stupněm 4,5 a sdílená vize s průměrným stupněm 4. Naopak nejhůře je na tom skupina kompetencí Podpora vzdělávání s průměrným stupněm 2,5 a vůdčí osobnost s průměrným stupněm 2,75. Pod průměrným stupněm 3 je také skupina kompetencí Motivační leader s průměrným stupněm 2,9. Naopak nad průměrem je zde skupina kompetencí Ochránce společnosti s průměrným stupněm 3,25 a inspirující komunikace s průměrným stupněm 3,5.

Obrázek 16 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice prodejců

Z pozice prodejců je nejlépe hodnocenou kompetencí: Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu, Dokáže efektivně rozdělovat práci a Znalost vytváření a propojování internetové sítě. Tyto kompetence byly hodnoceny stupněm 5 ze strany všech tří prodejců. Naopak nejnižší hodnocení má kompetence Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení a Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti.

Tabulka 8 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice prodejců

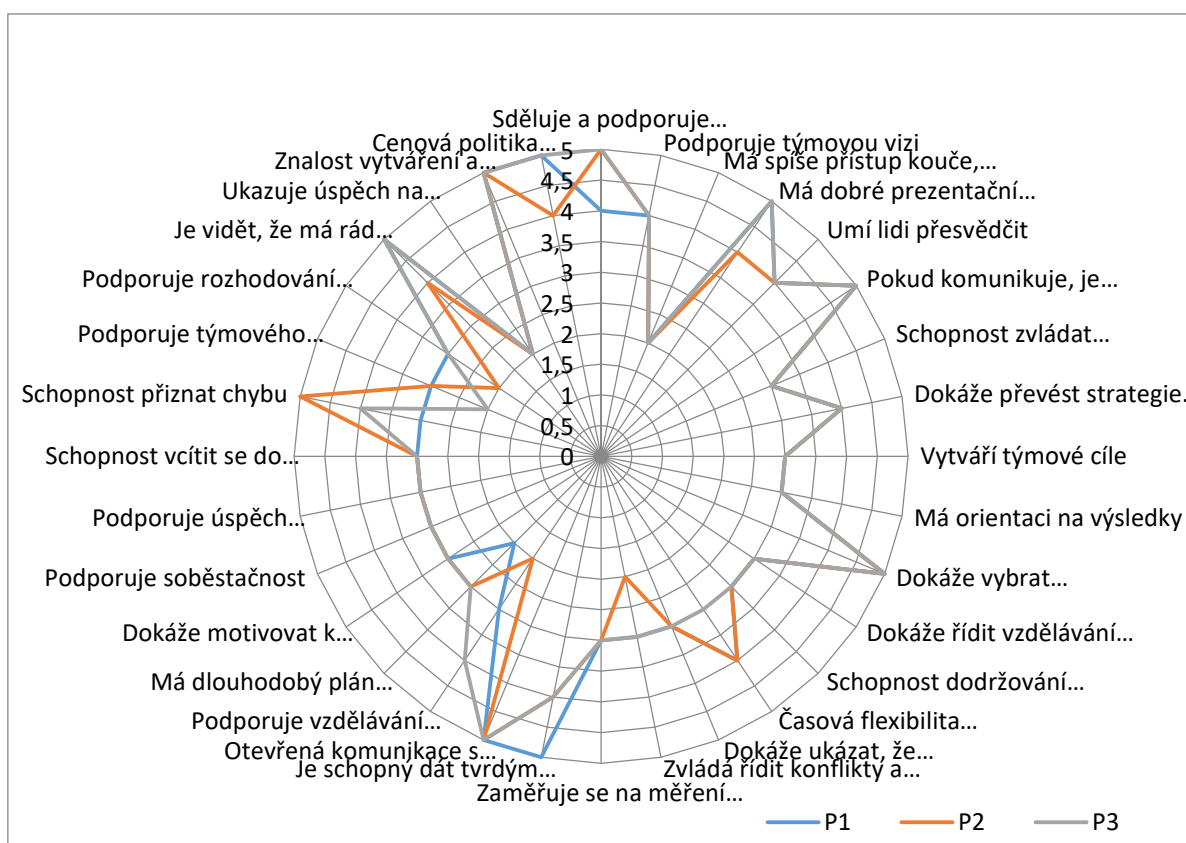
		P1	P2	P3
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	4	5	5
	Podporuje týmovou vizi	4	4	4
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	2	2	2
	Má dobré prezentační schopnosti	5	4	5
	Umí lidi přesvědčit	4	4	4
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5	5	5
Plánovač prodeje	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	3	3	3
	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	4	4	4
	Vytváří týmové cíle	3	3	3
	Má orientaci na výsledky	3	3	3
	Dokáže efektivně rozdělovat práci	5	5	5
Organizátor	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	3	3	3
	Schopnost dodržování termínů	3	3	3
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	4	4	3
	Dokáže ukázat, že strategie fungují	3	3	3
Vůdčí osobnost	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	3	2	3
	Zaměřuje se na měření výkonu	3	3	3
Výkonnostní manažer	Je schopný dát tvrdým datům kontext	5	4	4
	Otevřená komunikace s vedením společnosti	5	5	5
	Podporuje vzdělávání svých podřízených	3	2	4
Podpora vzdělávání	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, kteří komunikují	2	3	3
	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	3	3	3
Motivační Leader	Podporuje soběstačnost	3	3	3
	Podporuje úspěch podřízených	3	3	3
	Schopnost vcítit se do situace podřízených	3	3	3
	Schopnost přiznat chybu	3	5	4
	Podporuje týmového ducha	3	3	2
Teambuilder	Podporuje rozhodování ve skupině	3	2	3
	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	5	4	5
Ochránce společnosti	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	2	2	2
	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	5	5	5
Profesně specifické kompetence	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Při výpočtu průměru jednotlivých kompetencí v daných oblastech má nejnižší hodnocení skupina kompetencí Teambuilder s průměrným hodnocením 2,66. Vůdčí osobnost a Podpora vzdělávání byly hodnoceny průměrným hodnocením 2,83.

Nejlepší hodnocení získala skupina kompetencí profesně specifické kompetence s průměrným hodnocením 4,83, sdílená vize s průměrným hodnocením 4,33 a Výkonný manažer s průměrným hodnocením 4,1.

Obrázek 17 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice prodejců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího prodeje

V poslední části 360° zpětné vazby hodnotil úroveň dosažení hodnocených kompetencí prodejce sám hodnocený. Na nejvyšším 5 stupni byla hodnocena kompetence: Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu, Dokáže efektivně rozdělovat práci, Otevřená komunikace s vedením společnosti a obě kompetence z kategorie profesně specifické kompetence.

Tabulka 9 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího prodeje

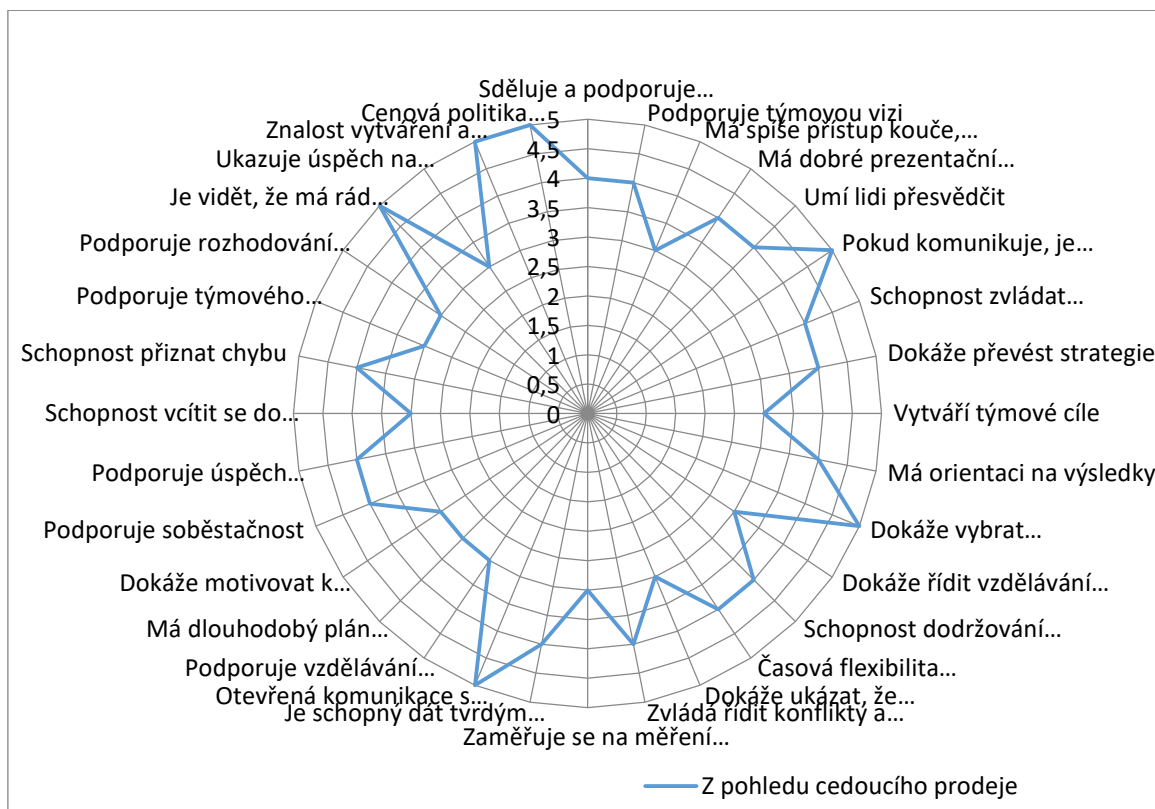
		Hodnocení
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	4
	Podporuje týmovou vizi	4
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	3
	Má dobré prezentační schopnosti	4
	Umí lidi přesvědčit	4
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5
Plánovač prodejů	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	4
	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	4
	Vytváří týmové cíle	3
	Má orientaci na výsledky	4
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	5
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	3
	Schopnost dodržování termínů	4
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	4
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	3
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	4
Výkonnostní manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	3
	Je schopný dát tvrdým datům kontext	4
	Otevřená komunikace s vedením společnosti	5
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	3
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, kteří komunikují	3
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	3
	Podporuje soběstačnost	4
	Podporuje úspěch podřízených	4
	Schopnost vcítit se do situace podřízených	3
	Schopnost přiznat chybu	4
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	3
	Podporuje rozhodování ve skupině	3
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	5
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	3
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	5
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Při výpočtu průměru jednotlivých kompetencí v daných kategoriích má nejnižší hodnocení kategorie kompetencí podpora vzdělávání a teambuilder s průměrným hodnocením 3. Naopak

nejvyšší hodnocení je v kategorii profesně specifických kompetencí s průměrným hodnocením 5 a dále kategorie sdílená vize, inspirující komunikace, organizátor, výkonnostní manažer a ochránce společnosti s průměrným hodnocením 4.

Obrázek 18 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.2 Výsledky a návrhy na zlepšení

Na základě dvou kol 360° zpětné vazby je možné poukázat, že v oblasti hodnocení kompetencí je možné využít generické (obecné) modely kompetencí viz použitá předloha od společnosti JSSolution (2013, s. 20). Na základě prvního kola 360° zpětné vazby byla tato skupina 22 kompetencí považována za důležitou v pozici vedoucího prodeje od všech účastníků 360° zpětné vazby.

Následně byla tato skupina kompetencí rozšířena o dalších 6 kompetencí na základě možnosti doplnit důležité kompetence ze strany výkonného ředitele, vedoucího prodeje, vedoucího rozvoje infrastruktury, tří prodejců a samotného vedoucího prodeje. Dále byly doplněny do kompetenčního modelu 2 profesně specifické kompetence.

Pokud budeme vycházet z rozdělení kompetencí, dle Strádala (2015), je možné vymezit počet kompetencí v modelu následně:

- Kompetence profesně specifické – 2.
- Kompetence přenositelné měkké – 28.
- Kompetence přenositelné odborné – 2.

Tento model byl využit v druhém kole 360° zpětné vazby s cílem vyhodnotit úroveň dosažení daných kompetencí u vedoucího prodeje.

Na základě hodnocení od 7 osob ze všech směrů v hierarchii řízení, lze vyhodnotit jednotlivé kategorie kompetencí následovně:

Tabulka 10 Souhrnné hodnocení kompetencí

	Nízké hodnocení	Vysoké hodnocení
Výkonný ředitel	Vůdčí osobnost	Sdílená vize
	Podpora vzdělávání	Profesně specifické kompetence
	Teambuilder	
VM, VRI	Vůdčí osobnost	Sdílená vize
	Podpora vzdělávání	Profesně specifické kompetence
Prodejci	Teambuilder	Profesně specifické kompetence
	Vůdčí osobnost	Sdílená vize
	Podpora vzdělávání	Výkonný manažer
Vedoucí prodeje	Teambuilder	Profesně specifické kompetence
	Podpora vzdělávání	Sdílená vize
		Inspirující komunikace
		Organizátor
		Výkonný manažer
	Ochránce společnosti	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě výsledků této 360° zpětné vazby lze u vedoucího prodeje za nejvíce slabou oblast identifikovat kategorii kompetencí podpora vzdělávání, která byla označena za slabou oblast ze všech stran v 360° zpětné vazbě. Druhou nejvíce slabou kategorií kompetencí je kategorie Teambuilder, která byla označena za slabou oblast ze všech stran mimo vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury (horizontální stupeň řízení) a kategorie vůdčí osobnost, která byla označena za slabou od všech stran mimo samotného vedoucího prodeje.

Naopak vysokým stupněm zvládnutí dané kategorie kompetence lze označit kategorie sdílená vize a profesně specifické kompetence, které jsou hodnoceny vysokými hodnotami ze všech stran v 360° zpětné vazbě. Vysokým stupněm je také hodnocena kategorie kompetencí výkonný manažer, která je hodnocena vysokými hodnotami od prodejců a samotného vedoucího prodeje.

Sám vedoucí prodeje hodnotí vysokým stupněm kategorie kompetencí: inspirující komunikace, organizátor, výkonný manažer a ochránce společnosti. Tyto kompetence jsou však od ostatních respondentů v 360° zpětné vazbě hodnoceny pouze průměrně.

Na základě tohoto hodnocení lze doporučit rozvíjet následující kategorie kompetencí:

- ***Podpora vzdělávání***
 - Podporuje vzdělávání svých podřízených.
 - Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje.
- ***Teambuilder***
 - Podporuje týmového ducha.
 - Podporuje rozhodování ve skupině.
- ***Vůdčí osobnost***
 - Dokáže ukázat, že strategie fungují.
 - Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii.

Pro přesnější vymezení kompetencí, které je vhodné zlepšovat je možné provést analýzu, která vyhodnocuje kompetence v závislosti na jejich důležitosti a míry zvládnutí kompetence. Výsledná hodnota je násobkem důležitosti a zvládnutí kompetence. Tyto hodnoty jsou vypočteny jako průměr hodnocení od všech respondentů. Maximální výsledná hodnota může být 25 (5 x 5). Červeně jsou označeny hodnoty pod 1/2 této maximální hodnoty = 12,5.

Tabulka 11 Souhrnné hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti a zvládnání kompetencí

		Důležitost	Zvl. komp.	V.h.
Sdílená vize	Sděluje a podporuje strategii podniku	3,86	4,14	15,98
	Podporuje týmovou vizi	3,57	3,86	13,78
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	4,43	2,14	9,49
	Má dobré prezentační schopnosti	4,71	4,43	20,88
	Umí lidi přesvědčit	4,29	3,86	16,53
	Pokud komunikuje, je vidět znalost tématu	5,00	5,00	25,00
	Schopnost zvládat krizové situace - stabilita v jednání	5,00	3,14	15,71
Plánovač prodeje	Dokáže převést strategie do akce (nejde o prázdná slova)	5,00	4,00	20,00
	Vytváří týmové cíle	4,86	3,14	15,27
	Má orientaci na výsledky	4,57	3,43	15,67
Organizátor	Dokáže efektivně rozdělovat práci	4,86	4,86	23,59
	Dokáže řídit vzdělávání svých podřízených	4,71	3,14	14,82
	Schopnost dodržování termínů	5,00	3,29	16,43
	Časová flexibilita (schopnost pracovat mimo pracovní dobu)	5,00	4,00	20,00
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	4,00	3,00	12,00
	Zvládá řídit konflikty a preferuje win-win strategii	4,57	2,86	13,06
Výkonností manažer	Zaměřuje se na měření výkonu	4,00	3,14	12,56
	Je schopný dát tvrdým datům kontext a prezentovat je v reportech	4,86	4,29	20,82
	Otevřená komunikace s vedením společnosti	5,00	4,71	23,57
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	4,43	2,81	12,43
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje	4,43	2,71	12,02
Motivační Leader	Dokáže motivovat k lepším výsledkům	4,57	2,86	13,06
	Podporuje soběstačnost	4,00	3,14	12,57
	Podporuje úspěch podřízených	4,43	3,14	13,92
	Schopnost vcítit se do situace podřízených	5,00	2,86	14,29
	Schopnost přiznat chybu	5,00	3,86	19,29
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	3,43	3,00	10,29
	Podporuje rozhodování ve skupině	3,57	2,71	9,69
Ochránce společnosti	Je vidět, že má rád společnost, ve které pracuje	3,71	4,71	17,51
	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	3,00	2,14	6,43
Profesně specifické kompetence	Znalost vytváření a propojování internetové sítě	3,14	4,86	15,27
	Cenová politika konkurence v oblasti poskytovatelů internetu	5,00	4,71	23,57

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě vyznačení hodnoty pod 1/2 maximální hodnoty (12,5) je možné vymezit kompetence, které je vhodné zlepšit z hlediska poměru důležitosti a míry zvládnutí kompetence.

Jde o následující kompetence:

- Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení.
- Dokáže ukázat, že strategie fungují.
- Podporuje vzdělávání svých podřízených.
- Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, který komunikuje.
- Podporuje týmového ducha.
- Podporuje rozhodování ve skupině.
- Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti.

V současné době je na trhu mnoho programů pro zlepšení kompetencí vedoucích pracovníků. Základní možnosti zlepšení požadovaných kompetencí je na základě kurzů koučinku a týmového koučinku. Tento kurz může zlepšit nejen komunikaci, kde manažer nebude vystupovat jako tvrdý řídicí prvek, ale zároveň může zlepšit podporu týmového ducha, podporu rozhodování ve skupině a společně se základy kurzu leadershipu lze zlepšit kompetence zaměřené na dlouhodobý plán vzdělávání lidí v dlouhodobém konceptu a společně s ukazováním úspěchu na příkladech ze společnosti lze zlepšit i prezentaci fungující strategie.

Tabulka 12 Metody na zlepšení vybraných kompetencí

Kategorie kompetencí	Kompetence	Metody
Inspirující komunikace	Má spíše přístup kouče, než tvrdého řízení	Koučink
Vůdčí osobnost	Dokáže ukázat, že strategie fungují	Leadership
Podpora vzdělávání	Podporuje vzdělávání svých podřízených	Koučink/Leadership
	Má dlouhodobý plán vzdělávání lidí, kteří komunikují	Koučink/Leadership
Teambuilder	Podporuje týmového ducha	Týmový koučink/Leadership
	Podporuje rozhodování ve skupině	Týmový koučink/Leadership
Ochránce společnosti	Ukazuje úspěch na příkladech ze společnosti	Leadership

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě Analýzy 360° byly zjištěné nedostatky v kompetencích u vedoucího prodeje, které by se daly vylepšit především Rekvalifikačním kurzem koučinku akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Další dva doporučené kurzy jsou spíše nadstavbové, sloužící k prohloubení znalostí týmového koučinku a Leadershipu. Tyto kurzy včetně cen, délky trvání a agentur jsou zobrazeny v následující Tabulce 13.

Tabulka 13 Doporučené kurzy

Metody	Stručný popis	Cena	Délka trvání školení	Agentura
Koučink	Rekvalifikační kurz koučinku akreditovaný MŠMT	39 500 Kč	12 týdnů	Results Coaching Systém
Týmový koučink	Nadstavbový kurz pro kouče	14 520 Kč	3 dny	Masarykův Ústav Vyšších Studií ČVUT v Praze
Leadership	Leadership jako nástroj zvyšování výkonnosti firmy	9 559 Kč	2 dny	Gradua-CEGOS, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě analýzy pomocí 360° zpětné vazby vytvořit kompetenční model pro pozici vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby.

Teoretickým přínosem práce je potvrzení, že generické kompetenční modely na určité pozice je možné využít jako velice dobrý základ pro sestavování specifického kompetenčního modelu. V této bakalářské práci byl vyžit generický kompetenční model na pozici vedoucího prodeje, kde byly zachovány všechny kompetence a následně rozšířeny na základě první 360° zpětné vazby.

Praktickým přínosem práce je specifický kompetenční model obsahující celkem 32 kompetencí pro pozici vedoucího prodeje ve společnosti poskytující komunikační služby (internet).

Tento kompetenční model je velice důležitý pro společnost, protože na základě druhé 360° zpětné vazby mohly být identifikovány silné a slabé kompetence na straně vedoucího prodeje. Na základě této druhé zpětné vazby bylo identifikováno 7 kompetencí, které by bylo vhodné u vedoucího prodeje zlepšit. Jde o kompetence z oblasti inspirující komunikace, vůdčí osobnost, podpora vzdělávání, teambuilding a ochránce společnosti. V kapitole výsledky a návrhy na zlepšení jsou k těmto oblastem přiřazeny metody, kterými je možné tyto kompetence zlepšit. Jedná se především o metody osobního a teamového koučinku a leadershipu.

Důležitým přínosem práce je také zjištění, že existují kategorie kompetencí (inspirující komunikace, organizační schopnosti, výkonnostní manažer a ochránce společnosti), které vedoucí prodeje považuje za velice dobře zvládnuté z jeho strany, ale na základě hodnocení od ostatních respondentů jsou tyto kompetence hodnoceny pouze průměrně. Toto je velice důležitá zpětná vazba, která tyto kompetence pomohla identifikovat a ve výsledku navrhnout řešení na odstranění tohoto rozdílu ve vnímání.

Výsledkem a přidanou hodnotou této práce je zjištění, že v oblasti profesně specifické nemá vedoucí prodeje žádné problematické kompetence. Jedná se tedy o prodejce, který po technické stránce své práci velice dobře rozumí. Tento fakt vychází ze skutečnosti, že se vedoucím prodeje stal jeden ze zakladatelů společnosti a jde zde o velice častý problém

toho, kdy velice dobrý malý podnikatel rozšíří svou činnost a musí se stát manažerem a následně vést své podřízené.

Veškeré kompetence, které jsou hodnoceny na nízké úrovni, jsou kompetence z oblasti koučování a leadershipu. Tento stav vychází ze skutečnosti, že společnost za posledních 5 let expandovala a tím dochází ke zvyšování nároků v oblasti řízení týmu na vedoucí pracovníky, kteří byli původně prodejci podřízeni pouze majiteli společnosti.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Překlad Gabriela Thöndlová. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2691-5.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

COVEY, Stephen R. *The 7 habits of highly effective people: restoring the characterethic*. [Rev. ed.]. New York: Free Press, c2004. ISBN 0743269519.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Překlad Pavel Lomský. Praha: Grada, 2007. Cleverlife. ISBN 978-80-247-1798-2.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JSSOLUTION. *Sales Management Competencies* [online]. 2013, 23 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: http://www.jsasolutions.com/files/1_Sales_Management_Competencies.pdf

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (GradaPublishing). ISBN 978-80-247-2497-3. CIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York [u.a.]: Harper, 1990. ISBN 9780060445560.

MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2662-5.

SPENCER, Lyle M. a Signe M. SPENCER. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, c1993. ISBN 047154809X.

STRÁDAL, Jiří. *Tvoříme firemní kompetenční model* [online]. 2015, , 19 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: http://www.profesnisachovnice.cz/tvorime_firemni_kompetencni_model.pdf

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Metodika	11
Obrázek 2 Manažerské role.....	14
Obrázek 3 Klasifikace manažerských funkcí	17
Obrázek 4 Organizační a procesní stránka rozhodování	20
Obrázek 5 Dělení kompetencí	21
Obrázek 6 Sociální kompetence	22
Obrázek 7 Odborné kompetence	23
Obrázek 8 Kompetenční model jako most	24
Obrázek 9 Kompetenční model jako most	25
Obrázek 10 Kompetenční model ConocoPhilips	28
Obrázek 11 Kompetenční model z hlediska důležitosti ze strany výkonného ředitele	37
Obrázek 12 Kompetenční model z hlediska důležitosti z hlediska horizontálních vztahů v organizaci.....	39
Obrázek 13 Kompetenční model z pozice důležitosti z pozice prodejců.....	41
Obrázek 14 Kompetenční model z hlediska důležitosti z pozice vedoucího prodeje	43
Obrázek 15 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele	47
Obrázek 16 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury.....	50
Obrázek 17 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice prodejců	52
Obrázek 18 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího prodeje.....	54
Tabulka 1 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti ze strany výkonného ředitele.....	36
Tabulka 2 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti z hlediska horizontálních vztahů v organizaci.....	37
Tabulka 3 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti z pozice prodejců.....	39
Tabulka 4 Hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti z pozice vedoucího prodeje	41
Tabulka 5 Kompetenční model na základě 360° zpětné vazby s kódováním kompetencí	44
Tabulka 6 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice výkonného ředitele	46
Tabulka 7 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího marketingu a vedoucího rozvoje infrastruktury.....	48
Tabulka 8 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice prodejců.....	51
Tabulka 9 Hodnocení kompetencí vedoucího prodeje z pozice vedoucího prodeje	53

Tabulka 10 Souhrnné hodnocení kompetencí	55
Tabulka 11 Souhrnné hodnocení kompetencí z hlediska důležitosti a zvládnání kompetencí .	57
Tabulka 12 Metody na zlepšení vybraných kompetencí	58
Tabulka 13 Doporučené kurzy	59

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Orientace na výsledky (základní)	Dokončuje věci lépe a rychleji, je zaměřen/a na stabilně vysokou výkonnost a odstraňování byrokracie.	<ul style="list-style-type: none"> • Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. • Udělá co je třeba, i když je postaven/a před obtížná rozhodnutí. • Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce. • Podstupuje předem zhodnocená rizika, aby dosáhl/a cílů rychleji nebo aby je překonal/a. • Vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených či nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek.
Tvořivé myšlení (základní)	Zlepšuje výkonnost za pomoci změn a inovací, je aktivní a nikdy se nespokojuje pouze se stávajícím stavem.	<ul style="list-style-type: none"> • Považuje změny a nové přístupy za příležitost a nikoli za hrozbu. • Využívá podněty a myšlenky ostatních jako impulzy ke změně a zdokonalení. • Vyhledává aktivně příležitosti zkoumáním a přehodnocováním stávajícího stavu. • Věnuje čas a energii vyzkoušení nových nápadů. • Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn.
Orientace na zákazníka (základní)	Vystupuje jako obchodní partner vůči interním a externím zákazníkům.	<ul style="list-style-type: none"> • Shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka. • Stanovuje prioritu služeb poskytovaných zákazníkům (interní/externí). • Poskytuje kvalitní služby. • Zavádí iniciativně změny vedoucí ke zlepšení výsledků zákazníka. • Pohlíží na obchodní aktivity očima zákazníka a působí jako důvěryhodný poradce poskytující dlouhodobá řešení. • Schopnost učení a analytického myšlení (základní). Přetváří data na informace, učí se a staví na získaných zkušenostech, rozhoduje se dobře a rychle i na základě neúplných informací. Odděluje rychle podstatné informace od nepodstatných. • Dokáže vyhmátnout podstatu komplexních otázek. • Využívá obchodní a mezioborové znalosti při řešení problémů. • Vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich. • Zapojuje hlavu, srdce i ruce při řešení problémů.

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Interpersonální citlivost (základní)	Jedná s každým čestně, důstojně a ohleduplně, vzbuzuje důvěru, staví se otevřeně k osobnímu i pracovnímu dialogu, nepodléhá stereotypům a negeneralizuje.	<ul style="list-style-type: none"> • Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat. • Projevuje zájem o pocity a starosti druhých. • Ptá se a aktivně naslouchá druhým tak dlouho, jak je třeba. • Chápe rozdíly mezi lidmi a váží si jich. • Využívá chápání odlišností k dotvoření vlastních pohledů na lidi a/nebo události.
Integrita (základní)	Jedná v plném souladu se směrnicemi a pravidly chování přijatými firmou, uznává její záměry a hodnoty, je čestný a důvěryhodný, vnitřně integrovaná osobnost.	<ul style="list-style-type: none"> • Plně uznává směrnice a pravidla chování přijatá firmou. • Jeho/její názory, slova a jednání jsou ve vzájemném souladu. • Řídí se vždy jednoznačně pravdou ve veškerém svém jednání. • Bere na sebe odpovědnost za vlastní chyby. • Projevuje odvahu postavit se za názory a lidi.
Týmová práce (základní)	Odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých.	<ul style="list-style-type: none"> • Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých. • Sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení. • Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů. • Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. • Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu.
Koučování a vedení	Vybírá talentované lidi a buduje talentované týmy, podporuje zájem a zaujetí lidí, buduje organizaci schopnou učení a vývoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocuje silné stránky a oblasti rozvoje lidí. • Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu. • Akceptuje chyby. • Uznává a oceňuje výkonnost. • Vytváří příležitosti k průběžnému učení se v rámci pracovního procesu.
Komunikace a vliv	Odstraňuje izolaci v rámci organizace, zvyšuje transparentnost, bourá bariéry, mobilizuje interní/externí účastníky procesů.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem. • Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. • Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. • Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci. • Využívá nepřímého vlivu (nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C...).
Vize a strategie	Myslí dopředu, rozšiřuje hranice trhu a obchodních aktivit, usiluje o krátkodobou vysokou výkonnost i dlouhodobou stabilitu organizace, vzbuzuje v zaměstnancích zájem a zaujetí, předvídá změny a strategii konkurentů.	<ul style="list-style-type: none"> • Odhaduje dopředu možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující obchodní aktivity. • Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné obchodní vazby. • Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii. • Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii. • Aktualizuje strategie a předvídá změny ovlivňující obchodní aktivity.