

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍHO
MANAŽERA**

COMPETENCY MODEL OF BUSINESS
MANAGER

Magisterská diplomová práce

Bc. Zdeňka Roháčková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Zdeněk Kuča

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny řádně citovala a uvedla.

V Prostějově dne 14. února 2013

Bc. Zdeňka Roháčková

.....

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Zdeňku Kučovi za neocenitelnou pomoc,
účinné rady a obětavou podporu.

Obsah:

Úvod.....	5
1. <u>Kompetence</u>.....	6
1.1. Co je kompetence.....	7
1.1.1. Struktura kompetence.....	11
1.1.2. Základní složky kompetence.....	12
1.1.3. Charakteristické znaky kompetence.....	13
1.1.4. Členění kompetencí.....	14
1.2. Kompetenční model.....	21
1.2.1. Efektivní kompetenční model.....	23
1.2.2. Funkční kompetenční model.....	24
1.2.3. Členění kompetenčních modelů.....	25
1.2.4. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů.....	26
1.2.5. Tvorba kompetenčního modelu.....	28
2. <u>Manažer</u>.....	31
2.1. Manažerské kompetence.....	34
3. <u>Profil společnosti Consulta Bürotechnik s.r.o.</u>.....	39
3.1. Firemní prostředí.....	40
3.2. Popis a analýza pracovního místa.....	44
3.3. Popis práce obchodního manažera firmy Consulta Bürotechnik s.r.o.....	46
3.4. Organizační struktura firmy Consulta Bürotechnik s.r.o.....	48
4. <u>Tvorba kompetenčního modelu obchodního manažera</u>.....	49
4.1. Přípravná fáze.....	50
4.2. Fáze získávání dat.....	51
4.3. Fáze analýzy a klasifikace informací.....	52
4.4. Popis a tvorba kompetencí.....	54
4.5. Ověření a validizace vzniklého kompetenčního modelu.....	65
5. <u>Využití kompetenčního modelu ve firmě</u>.....	65
5.1. Nábor a výběr.....	66
5.2. Vzdělávání a rozvoj.....	68
Závěr.....	71
Anotace.....	72
Použitá literatura.....	73

ÚVOD

Úspěch každé společnosti spočívá ve volbě a kvalitě především lidských zdrojů. Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a jejich výběr může ovlivnit prosperitu každé firmy. Firma může disponovat neomezenými finančními možnostmi, pokud se ale tyto finance nevyužijí ku prospěchu a růstu společnosti, i ta nejbohatší firma dříve nebo později může skončit v propadlišti dějin. A právě použitím lidského potenciálu prostřednictvím zaměstnanců či spolupracovníků, zkrátka lidí, můžeme ovlivnit prosperitu firmy.

Předkládanou práci zaměřím na tvorbu kompetenčního modelu obchodního manažera a specifikaci jeho dílčích kompetencí. Těžištěm práce bude identifikace jednotlivých kompetencí, která je pro pozici obchodního manažera nezbytná.

Tato práce je rozdělena do pěti sekcí. V první části se zaměřím na pojem kompetence. Vysvětlím, jak budu kompetenci chápat v této práci. Uvedu její strukturu a základní složky kompetence, vysvětlím charakteristické znaky a její členění. Dále vysvětlím pojem efektivní a funkční kompetenční model, uvedu charakteristiku kompetenčních modelů, přístupy k jejich tvorbě a teoreticky vysvětlím tvorbu kompetenčního modelu.

Druhou část budu věnovat pojmu manažer, kdo vlastně manažer je a co jsou to manažerské kompetence.

Ve třetí části představím profil společnosti Consulta Bürotechnik, představím firemní prostředí, provedu popis a analýzu pracovního místa obchodního manažera a představím organizační strukturu firmy.

Čtvrtá část bude věnována vlastní tvorbě kompetenčního modelu a určení konkrétních dílčích kompetencí pro pozici obchodního manažera.

V páté části uvedu příklady využití kompetenčního modelu přímo v konkrétní společnosti. Závěrem bude shrnutí celé práce a konstatování, zda cíle bylo dosaženo.

1. Kompetence

Poprvé se o kompetencích začalo mluvit po vydání článku amerického psychologa Davida McClellanda. Trefně v něm vyzýval k tomu, aby se při výběru adeptů na pracovní pozice brala v úvahu nikoli jejich inteligence, ale hlavně kompetence. To se stalo v roce 1973, kdy se také datuje začátek určitého zájmu o kompetence jako o alternativní náhled na přístup, který trval doposud k identifikaci a rozvoji úspěšných manažerů. Pokrok ve vědě a technice a změny v podnikatelském prostředí způsobily impuls k hledání takových alternativ. Z toho vyplynulo, že právě manažerské kompetence mohou odpovědět na otázku, jak uspět a obstát v dynamickém tržním prostředí.¹

Kubeš, Spillerová a Kurnický² uvádějí, že pár let po zveřejněném článku Davida McClellanda označil Alvin Tofler ve své práci *The Third Wave* výstižné změny v podnikatelském prostředí. Po ustáleném období charakteristickým značnou specializací a standardizací dochází ke změnám v následujících oblastech:

- Zásadní změny práce s informacemi. Je nutné, aby se správná informace dostala ke správným lidem ve správné době i přesto, že se tato informace může průběžně měnit. Autoři dodávají, že vzhledem k fenoménu, kterým může být například internet lze získat obrovské množství dat, ovšem nastává problém nový, a to umět vybrat z velkého množství dat ty stěžejní.
- Typický rozvoj nových technologií vede ke změnám v organizaci práce, z čehož vyplývají i nové způsoby vedení lidí.
- Vstupem zahraničního kapitálu do evropských společností a naopak dochází k větší potřebě výrobky a služby inovovat a pružně reagovat na potřeby zákazníků.
- Změnilo se i vnímání uspokojování základních potřeb, které se dostávají na sekundární místa v pořadí hodnotové orientace pracovníků. Začínají

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

² tamtéž s. 15-16.

převažovat potřeby sebeaktualizace, růstu, uznání a přijímání odpovědnosti.

- Dnes už neobstojí tradiční byrokratické organizační struktury, nýbrž organizace, které umějí na změnu tržního prostředí pružně a rychle reagovat.

Co vlastně kompetence znamená? Tuto otázku se budu snažit objasnit v následujícím textu.

1.1 Co je kompetence

Termín kompetence slyšíme dnes a denně jak v praxi, tak v odborné literatuře. Vzhledem k tomu, že v odborných publikacích se můžeme setkat s rozdílným chápáním pojmu, uvedu několik autorů a jejich děl, kteří se pojmem kompetence zabývají.

Například Nový akademický slovník cizích slov Akademie věd České Republiky³ uvádí pojem kompetence jako:

1. „rozsah působnosti nebo činností, souhrn oprávnění a povinností svěřených právní normou určený orgánu nebo organizací, příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc (opakem je inkompetence)
2. soustava jazykových pravidel vlastní mluvčímu i posluchači, která je předpokladem pro vznik konkrétního jazykového projevu
3. schopnost bakteriálních buněk přijmout a zabudovat cizorodou DNA“.⁴

Armstrong⁵ používá myšlenky Charlese Woodruffa při objasňování pojmu kompetence a po lingvistické stránce odlišuje koncovky ve slovech Competency a Competence. Význam slov vysvětluje následovně:

- „Competency“ představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon

³ KOLEKTIV AUTORŮ POD VEDENÍM JIŘÍHO KRAUSE. *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia 2005.

⁴ tamtéž s. 424

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada 2005, s. 281.

(tedy pojem, který v češtině zřejmě nejlépe vyjadřuje slovo „schopnost“)

- „Competence“ představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat (tedy pojem, který v češtině odpovídá pojmu „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“).

Další autoři⁶ uvádějí termín kompetence ve dvou významech:

1. Kompetence jako pravomoc, oprávnění, povolání, rozsah působnosti udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (jednotlivci, instituci a podobně). Znamená to, že touto pravomocí neboli kompetencí můžeme někoho pověřit, na někoho přesunout nebo ji odejmout.
2. Kompetence zdůrazňující schopnost vykonávat činnost, být kvalifikovaný v určité pracovní oblasti.

„První význam tedy představuje něco, co je člověku dané zvenku, na základě konsenzu druhých (když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopností). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.“⁷

Podle Hroníka⁸ je kompetence trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. „Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí.“⁹ Dále Hroník zmiňuje, že kompetence není jen nějaká dovednost, ale je to pozorovatelný způsob, kterým lze dosáhnout efektivní výkon. Kompetence jsou tedy předpoklady k určité činnosti. Je vytvořena na základě toho, co pracovník vykonává. Má tedy blíže k činnosti

⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 15.

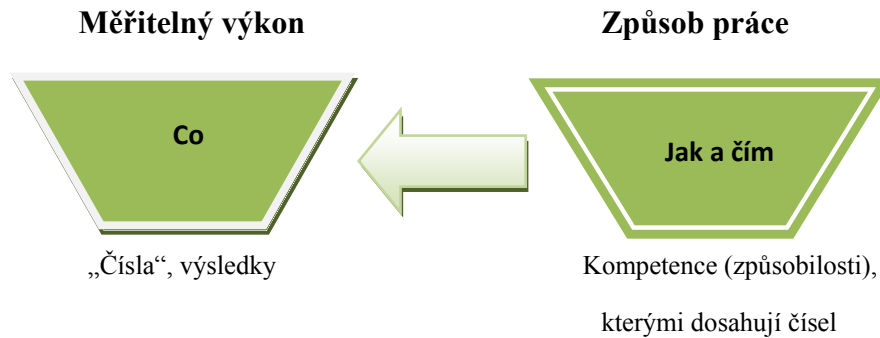
⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2010, s. 84.

⁸ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 61.

⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 61.

než k vlastnostem pracovníka. Níže na obr. 1 ukážu příklad vztahu mezi měřitelným výkonem a kompetencemi.

Obr. 1 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007

Lojda¹⁰ definuje kompetenci jako pracovníkovu schopnost úspěšně vykonávat v daném čase, požadovaném rozsahu a požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost. Kompetence je v jeho podání vyjádřením schopnosti vykonávat kvalifikovaně jistou činnost. Znamená to mít určité dovednosti, ale také v odpovídající kvalitě a stanoveném čase úkoly dokončit. Rovněž kompetence vyjadřuje schopnost jednat flexibilně a brát v úvahu měnící se okolnosti. „Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i náročné předem neurčitě definované úkoly.“¹¹ Mezi základní manažerské kompetence Lojda¹² řadí:

- ✓ schopnost samostatného rozhodování
- ✓ schopnost dotahovat věci do konce
- ✓ schopnost reagovat na měnící se podmínky
- ✓ schopnost sebevzdělávání a učení

¹⁰ Srov. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, s. 20.

¹¹ tamtéž, s. 20.

¹² tamtéž s. 20.

- ✓ flexibilita
- ✓ inovativnost při řešení úkolů

V praxi mohou u pracovníků nastat různé situace. Někteří si vůbec nemusí být vědomi toho, že takovými kompetencemi oplývají, jiní se naopak domnívají, že jsou v jistých věcech kompetentní, ale určitou kompetencí nedisponují. Je velmi důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance uvědomění si těchto kompetencí. Níže uvedu uvědomění si kompetencí a vhodné či nevhodné varianty pro zaměstnavatele.

Uvědomění si kompetencí

1. **Nemá kompetence a neví to** (velmi špatná varianta pro zaměstnavatele)
2. **Má kompetence a neví to** (dobrá varianta pro zaměstnavatele)
3. **Nemá kompetence a ví to** (platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe – vzácný jev)
4. **Má kompetence a ví to** (velmi drahá varianta pro zaměstnavatele)
5. **Má podvědomé kompetence** (nejvýhodnější varianta, ale ne příliš častá)

Zdroj: LOJDA, J.: *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, s. 21.

Jako další uvedu Woodruffovu definici kompetence tak, jak ji představuje Kubeš, Spillerová a Kurnický¹³. Zde je kompetence definována jako chování pracovníka, které musí použít v dané pozici, aby kompetentně úkoly z této pozice zvládl. Podle tohoto přístupu vede chování pracovníka k požadovanému a očekávanému výsledku. Autoři tvrdí, že musí být splněny tři předpoklady, aby se dalo konstatovat, že pracovník je kompetentní, plní svěřené úkoly dobře nebo na vynikající úrovni.

¹³ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 27.

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

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze rozvíjet. Druhý se ovlivňuje obtížněji, protože jde o motivy, hodnoty, životní filozofii a postoje patřící ke stabilním složkám osobnosti. Třetí předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami. Podmínkou kompetentního manažera je splnění všech tří podmínek současně. V praxi to znamená, že má smysl o kompetenci hovořit pouze z hlediska vztahu ke konkrétnímu úkolu, pracovní pozici či funkci. Budeme-li znát nároky, které určitá pozice klade na pracovníka, budeme i umět požadované kompetence identifikovat.

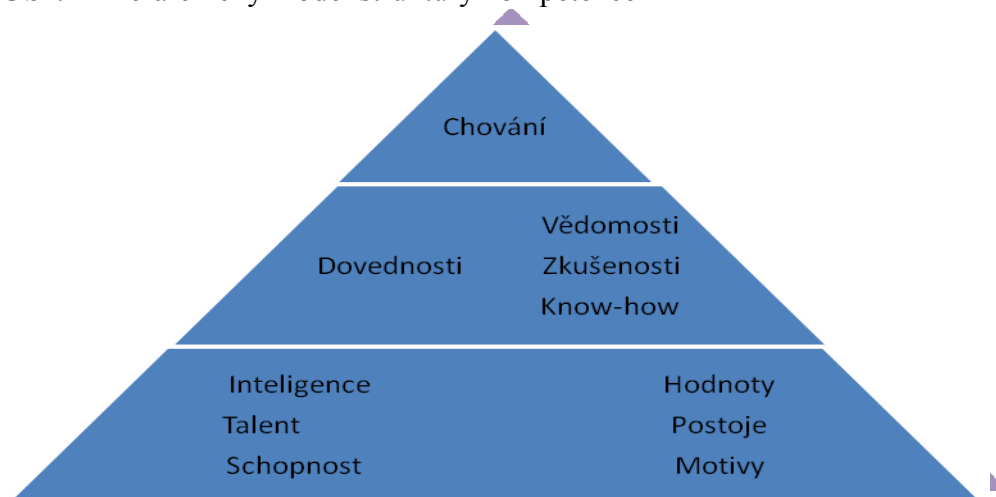
Na výše uvedených řádcích jsem definovala pojem kompetence. Ve své práci budu termín kompetence chápat jako „vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, je nezávislá na venkovním světě a která mu umožňuje podat určitý výkon.“¹⁴ Nyní se dostaneme k tomu, z čeho se kompetence skládá. Budu charakterizovat její jednotlivé složky a strukturu. Vzhledem k tomu, že při tvorbě kompetenčního modelu hrají kompetence důležitou roli, je tedy třeba její jednotlivé složky vymezit, což je stěžejní pro splnění cíle mé práce.

1.1.1 Struktura kompetence

Struktura kompetence tvoří jistou hierarchii složek, které se projevují v chování. Spodní vrstvu kompetence tvoří inteligence, talent a schopnosti na straně jedné a hodnoty, postoje a motivy na straně druhé. Dalším stupněm jsou dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how, to vše se projevuje, jak už jsem uvedla v chování, které je zjevné navenek viz obr. 2

¹⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 15.

Obr. 2 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 28.

Výše uvedený model ukazuje, proč se lidé chovají jistým způsobem. „Někdy nám chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Druzí nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv.“¹⁵

Ukázali jsme si strukturu kompetence, co ji tvoří, znázornili jsme si její hierarchický model a dále se dostáváme k základním složkám kompetence.

1.1.2 Základní složky kompetence

Kompetence je stabilní charakteristikou osobnosti, a pokud manažer kompetenci má, umí ji uplatnit v jakékoliv firmě. Pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, dokážeme předvídat kvalitu chování člověka v určitém firemním prostředí při vykonávání pracovních úkolů. Kubeš, Spillerová a Kurnický¹⁶ rozdělují jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují do pěti kategorií:

¹⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 29.

¹⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 30.

1. **Motivy** – vše, co člověka orientuje k určité činnosti. Jsou to vnitřní pohnutky vybízející k aktivitě. Pokud je člověk silně motivován, vyhledává situace, které pro něho představují výzvu, stanovuje si cíle a je motivovaný se neustále učit.
2. **Rysy** – vrozené charakteristiky osobnosti, hluboce zakořeněné. Stabilní reakce na situace, které přicházejí z vnějšího prostředí. Takovým typickým rysem je temperament. Temperament ovlivňuje to, jak bude člověk reagovat po emociální stránce na podněty okolí. Rozdílně tak bude reagovat člověk s vysokou sebekontrolou oproti člověku, který své emoce neovládá a okamžitě na nějaký podnět reaguje prudkým hněvem.
3. **Vnímání sebe samotného** – víra ve vlastní schopnosti, jistota zvládnutí určitého úkolu. Naše osobnost se dotváří na základě zkušeností každého z nás. K okolnímu světu i k sobě samotnému si budujeme hodnoty a postoje.
4. **Vědomosti** – získané poznatky z určité oblasti související s vykonávanou prací na dané pozici.
5. **Dovednosti** – schopnosti vykonávat činnost související s fyzickým nebo duševním úkolem. Podle toho, jak je úkol složitý budeme potřebovat různé množství dovedností.

1.1.3 Charakteristické znaky kompetence

V předcházejícím textu jsem vymezila pojem kompetence, její složky a strukturu. Dříve než se dostanu k členění kompetencí, uvedu zde na pár řádcích její charakteristické znaky, neboť je považuji ve své práci za důležité.

Nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence dle Tremblaye uvádí v literatuře Veteška¹⁷ a patří mezi ně následující:

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – je vsazena do určité situace, do určitého prostředí. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny

¹⁷ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. Praha 2010, s. 89.

předchozími znalostmi, zkušenostmi, potřebami ostatních účastníků a jejich zájmy.

- **Kompetence je multidimenzionální** – skládá se z různých zdrojů – z informací, představ, dovedností, znalostí, postojů a dalších jiných kompetencí. Tyto zdroje jsou propojeny se základními rozměry lidského chování. Kompetence chování obsahuje a projevuje se v něm (názorně uvedeno na obr. 2 – hierarchický model kompetence).
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – znamená to, že je rozvíjena a získávána v procesu učení a vzdělávání, což je celoživotní proces.
- **Kompetence je definovaná standardem** – je určena předem a současně je předem definován soubor výkonových kritérií - standardů a měřítek očekávaného výkonu. Jedinci to umožňuje, aby svoje kompetence sám dokázal změřit a vyhodnotit.

1.1.4 Členění kompetencí

V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním kompetencí. Vodák a Kucharčíková¹⁸ uvádějí dělení kompetencí podle různých přístupů. Jako nejjednodušší zmiňují dělení kompetencí na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní. Jiný pohled na skupiny kompetencí představují následně:

- **Manažerské kompetence** představují ty dovednosti a schopnosti, které slouží k vynikajícímu výkonu v manažerské roli. Jedná se o koučování, řešení konfliktů, vedení lidí, delegování, plánování, hodnocení a výběr pracovníků. Tyto kompetence mají zajistit plnění úkolů ve shodě s cíli firmy a podporovat týmovou spolupráci.
- **Interpersonální kompetence** zajišťují efektivní komunikaci mezi manažery, spolupracovníky a zákazníky. Jedná se o budování pozitivních vztahů, spolupráci, vyjednávání, empatii a aktivní naslouchání.

¹⁸ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 72.

- **Technické kompetence** jsou především dovednosti, které se vztahují k dané funkci. Jedná se o účetnictví, finance, sběr a analýzu dat, rozpočty, programování a podobně.

O úspěšnosti podniku v současném proměnlivém prostředí rozhodnou kompetence, které maximalizují jeho úspěšnost ve více rovinách. V tomto případě dělí Vodák a Kucharčíková¹⁹ kompetence následovně:

- **klíčové** – charakteristické pro všechny zaměstnance;
- **týmové** – společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců;
- **funkční** – například obchod, marketing, finance, logistika apod.;
- **vůdcovské a manažerské** – potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí.

Naproti tomu autoři Spencer a Spencer²⁰ dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici. Jedná se o kompetence prahové a odlišující. **Prahové** kompetence jsou základní, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přiřazené úkoly. Jedná se o základní vědomosti a dovednosti například jak vyplnit formulář, vyhodnotit denní výsledky. Prahové kompetence nerozlišují mezi vynikajícím a průměrným zaměstnancem. Jsou to základní dovednosti, které nevyhnutelně musí člověk mít, bez nichž by se na zastávané pozici neobešel. **Odlišující** kompetence odlišují vynikající výkony od průměrných. Tvoří jakousi nadstavbu nad prahovými. Proto je snahou firem přehodnotit pracovníky s ohledem právě na odlišující kompetence.

Podobné členění uvádějí Kubeš, Spillerová a Kurnický²¹ podle Schrodera, který odlišuje kompetence základní a kompetence vysokého výkonu. **Základní kompetence** vymezuje vědomostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro vlastní výkon manažera, vztahují se ke konkrétním úkolům. Ty se liší v závislosti

¹⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 72.

²⁰ SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work. Models for superior performance*. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 32.

²¹ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 32.

na hierarchické úrovni jednotlivých manažerských pozic. Přesto je ale možné zkompileovat seznam činností, které musí manažer zvládnout v jakékoliv organizaci. Tyto základní kompetence jsou dostačující pro stabilní prostředí. V prostředí neustálých dynamických změn jsou nutné **kompetence vysokého výkonu**. Jsou charakterizovány jako relativně stabilní projevy chování manažera, díky kterým pod jeho vedením dosahuje organizace nadprůměrných výsledků. Může se jednat například o rychlost uvedení nových produktů na trh, rychlost reakce na zesílení konkurence, používání důmyslných metod apod. Právě tyto kompetence zajišťují manažerům účinné a výkonné vedení.

Také Belz a Siegrist²² člení kompetence do třech oblastí. Zmiňují, že klíčové kompetence obsahují celé spektrum kompetencí, které přesahují meze jednotlivých odborností a získávají se reflexivně. Reflexí je míněno vzájemné porovnávání a spojování jednotlivých schopností se zřetelem na vlastní hodnoty a individuální životní cíle za účelem získávání kompetencí. „Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“²³ Jejich členění je následující:

Sociální kompetence:

- schopnost týmové práce,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním situacím,
- komunikativnost.

Všechny schopnosti umožňující kompetentní kontakt s lidmi.

Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:

- kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu,

²² Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 166.

²³ tamtéž s. 166.

- schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.

Kompetence v oblasti metod:

- plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti,
- vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení (jít mimo vyšlapané cesty)
- strukturovat a klasifikovat nové informace,
- dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažených inovací,
- zvažovat šance a rizika.

Této kompetenci se nejvíce věnuje podnikové vzdělávání.

Jak bylo uvedeno výše, kompetence se skládají z různých schopností, které Belz a Siegrist²⁴ vyzdvihují v praxi. Tyto schopnosti si dovoluji zdůraznit, neboť jsou pro cíl mé práce stěžejní. Jedná se o:

- komunikaci a kooperaci
- řešení problémů a tvořivost
- samostatnost a výkonnost
- odpovědnost
- přemýšlení a učení
- argumentace a hodnocení.

Výše uvedené schopnosti se navzájem prolínají, propojují se s dříve získanými znalostmi a tím se z nich získávají kompetence. „Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“²⁵

Další dělení kompetencí uvedu podle Beneše²⁶, který vidí poměrnou shodu v dělení kompetencí na odborné, metodické a sociální.

Odborné kompetence se vztahují na obsahy, předměty, prostředky práce a počítají se mezi ně všeobecné, odborné další odborné vzdělávání, kompetence získané při pracovní činnosti, obecné odborné kompetence jako jazykové znalosti, pracovní právo, práce na PC a specifické znalosti a pracovní techniky.

²⁴ Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 168.

²⁵ tamtéž s. 168.

²⁶ Srov. BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, s. 18.

Sociální kompetence zaručují zvládnutí sociální interakce, komunikační strategie, zvládání konfliktů, kooperaci, týmovou spolupráci.

Metodické kompetence jsou schopnosti vyhledávání a zpracovávání informací, dovednost deduktivního, induktivního, abstraktního a logického myšlení, soudnost a schopnost úsudku, řešení problémů, vedení projektů a obecné pracovní techniky jako management času.

Beneš²⁷ představuje tyto druhy kompetencí jako seskupení kolem jistých osobnostních kompetencí člověka, přičemž různí autoři kladou rozdílné důrazy a pro tyto kompetence používají různá určení. Jde ale v podstatě o kompetence vůči sobě samému, čili sebereflexivní kompetence. **Sebekompetence** značí schopnost reflektovat vlastní jednání, schopnost učit se a rozvíjet se ve své vlastní režii. „Patří k nim ale i životní energie, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí, atd. Jde samozřejmě i o určitou profesní etiku a hodnotové orientace.“²⁸

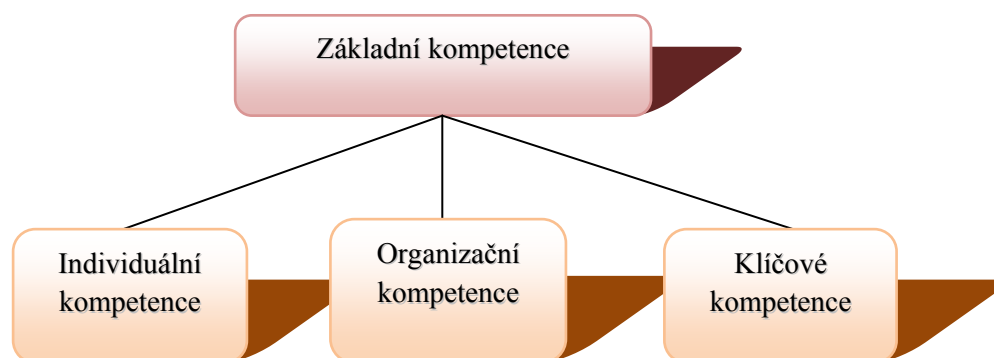
Šmída²⁹ dělí kompetence na základní, organizační a klíčové. Základní kompetence definuje jako jedinečné a konkurencí jen těžko napodobitelné schopnosti, které organizace dokáže využít s vynaložením minimálního úsilí a zdrojů a které přinášejí neobyčejnou hodnotu klientům. Základní kompetence se vytvářejí schopností firmy jedinečně využívat zdroje. Zdroje zde budu chápat jako hmotné (finanční), lidské a organizační (pověst firmy, organizační kultura). Základní kompetence se skládají se z individuálních kompetencí jednotlivce, organizačních a klíčových kompetencí, viz graficky obr. 3.

²⁷ Srov. BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, s. 18.

²⁸ tamtéž, s. 18.

²⁹ Srov. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 56.

Obr. 3 Složení základních kompetencí



Individuální kompetence jsou podle Šmídy³⁰ znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Těmito kompetencemi mohou oplývat všichni zaměstnanci firmy v celé hierarchii. Vzhledem k tomu, že lidé jsou pro firmu nejcennější zdroj, měla by pro ně vytvářet motivační pracovní prostředí a možnost seberealizace. Lidé jsou totiž nositelé znalostí a dovedností, které mohou použít v jakékoliv firmě a protože tyto jsou přenositelné, měla by mít firma vypracovaný systém přenosu informací z hlav pracovníků do uchopitelné podoby.

Do organizačních kompetencí Šmída³¹ začleňuje plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů, měření postupu prací a řízení rizika.

Klíčové kompetence charakterizuje jako „3 – 4 kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.“³² Součástí těchto kompetencí bývá technologie.

Spojením všech výše uvedených kompetencí by mělo dojít k vytvoření synergického efektu. Klíčem k úspěchu firmy je orientace na využití toho, co dělají nejlépe a nezabývání se rozborem problémů. Šmídovo vnímání kompetencí je od ostatních autorů odlišné v tom, že není vázáno na jednotlivce, ale i na

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

³¹ tamtéž s. 57.

³² tamtéž, s. 57.

organizaci, kdežto již výše zmínění autoři hovoří o kompetenci člověka, která je ryze jeho a jeho odchodem z firmy o ní firma přichází.

Siegrist, Ital a Knöferl rozpracovali strukturu tradičních klíčových kompetencí, kterou představuje ve své publikaci Veteška a Tureckiová.³³

Obr. 4 „Tradiční“ přehled klíčových kompetencí



Zdroj: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 48.

V tomto rozsáhlém textu jsem terminologicky vymezila pojem kompetence. Jak vyplynulo, spousta autorů míní pojmem kompetence různý soubor schopností.

³³ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 48.

Já se budu v této práci držet vymezení dle Kubeše, Spillerové a Kurnického,³⁴ který je pro mě nejsrozumitelnější a budu jej v této práci pojímat tak, že kompetence je určitá schopnost vykonávat nějakou činnost, být kvalifikovaný v určité oblasti, mít k tomu nutné vědomosti a dovednosti, které zdůrazňují vnitřní kvalitu člověka a jeho motivovanost. Bude se tedy jednat o komplexní schopnosti zahrnující více dovedností, schopností a znalostí podtržené jeho motivací, postoji a hodnotami.

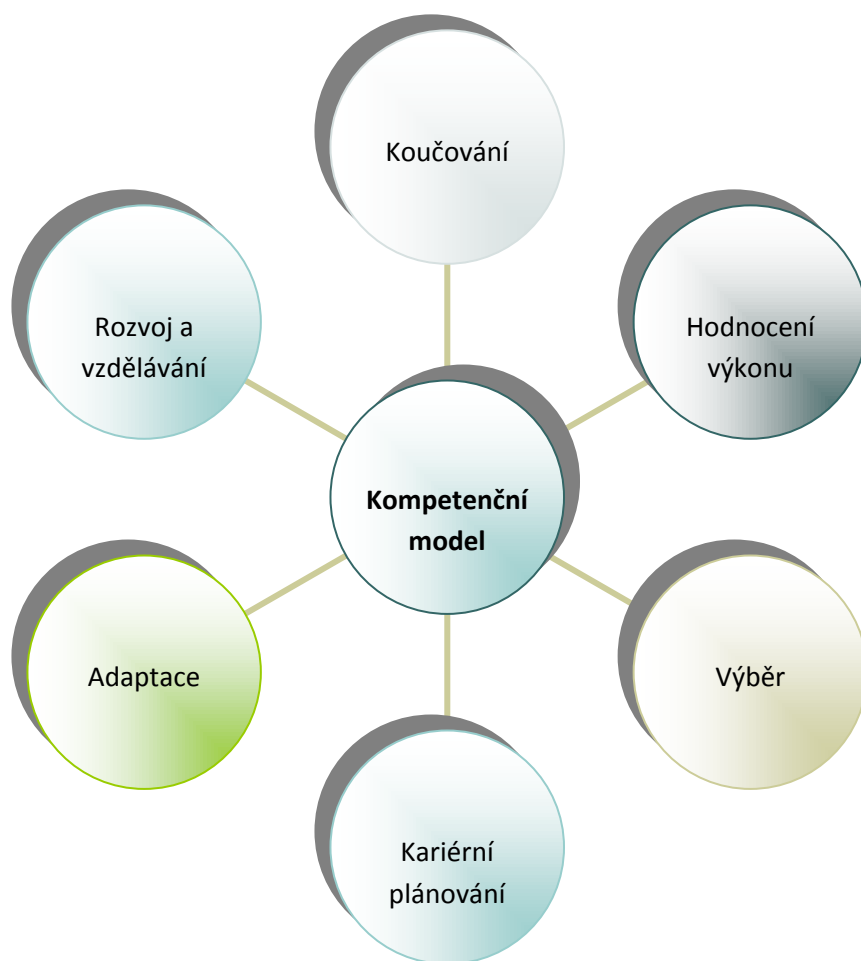
V dalším textu se budu věnovat pojmu kompetenční model, do kterého vyúsťují jednotlivé kompetence pro konkrétní pozice, v našem případě pro pozici obchodního manažera.

1.2 Kompetenční model

V této kapitole se budu zabývat otázkou, co to vlastně kompetenční model je. Než se dostanu k výkladu kompetenčního modelu, tak, jak ho uvádí odborná literatura, je nutno poznamenat, že kompetenční model je moderním nástrojem řízení lidských zdrojů. Je potřebný k efektivnímu plnění úkolů a nezbytný pro řízení organizace. Poskytuje přehled odpovědností jednotlivých pracovníků, slouží k měření jejich výkonnosti, přehledně zobrazuje kdo, co dělá, umožňuje dlouhodobě rozvíjet kompetence pracovníků, tvořit jejich kariérový plán a může sloužit k výběru a náboru vhodných uchazečů. Pro přehlednost, co všechno kompetenční model může umožňovat, jsem se pokusila nastínit jednu z možností graficky dále na vytvořeném obrázku.

³⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada 2004, s. 15.

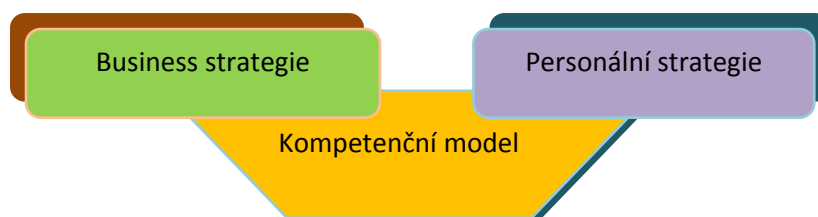
Obr. 5 Kompetenční model



Právě kompetence je stěžejním pojmem při práci s kompetenčním modelem. Kompetence se integrují do tzv. kompetenčního modelu. Ten obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech případných a upravené podle jistého klíče. Kompetenční model musí navazovat na obchodní strategii a personální strategii.³⁵ Dle Hroníka se dá chápat kompetenční model jako most, který propojuje právě výše uvedené strategie. Znamená to, že firma směřuje k nějakému cíli určitými zvolenými prostředky. K tomu, aby těchto cílů dosáhla, potřebuje spolupráci lidí, kteří jsou vlastníci potřebných kompetencí. Graficky vyjádřeno na obr. 6.

³⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 68.

Obr. 6 Kompetenční model jako most



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007.

Kubeš, Spillerová a Kurnický³⁶ popisují kompetenční model jako koktejl vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nutné k výkonnému plnění úkolů ve firmě. Tyto charakteristiky jsou seskupeny do stejnorodých celků, které se nazývají kompetence. O kompetencích jsem se zmiňovala v předchozí části, tudíž nepovažuji za nutné je nyní dále rozebírat.

Hroník³⁷ navíc podotýká, že kompetenční model je jedním z významných nástrojů řízení lidí a zmiňuje pojem efektivní kompetenční model, na který navážu níže v textu.

1.2.1 Efektivní kompetenční model

Podle Hroníka³⁸ je efektivní kompetenční model takový, který:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování,
- obsahuje nejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami a popisem práce,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, čili byl vytvořen shora i zdola a je neustále obnovován.

³⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 60.

³⁷ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 30.

³⁸ tamtéž, s. 30.

1.2.2 Funkční kompetenční model

Funkční kompetenční model je takový, který nám nepřináší komplikace, ale pomáhá. Hroník³⁹ jej charakterizuje následovně:

Propojující – vytváří propojení, mosty. Navazuje na strategii firmy, formuje výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.

Uživatelsky přátelský – zde jej autor charakterizuje jako nejpodstatnější. Dále uvádí, že uživateli jsou všichni manažeři firmy, kteří jsou mistry v rychlejších, výkonnějších a sdělitelnějších zprávách a umějí vystihnout podstatu věci.

Jednotný – znamená fungování napříč celou společností a sjednocuje řeč ve společnosti přirozeným způsobem.

Široce využitelný – poskytuje jeden výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání.

Sdílený – znamená, že není předložen jako hotový model, ale že se na jeho tvorbě podílejí vesměs všichni pracovníci a jak je uvedeno u efektivního kompetenčního modelu, je tvořen shora i zdola.

Funkční a současně fungující kompetenční model přináší dle Hroníka⁴⁰ výhody všem zúčastněným stranám, organizaci jako celku, jejím manažerům, zaměstnancům i HR oddělením. Výhody funkčního kompetenčního modelu představuje následující tabulka:

³⁹ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 71-72.

⁴⁰ Srov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press 2008, s. 42.

Tab. 1 Výhody funkčního kompetenčního modelu

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

Zdroj: HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press 2008, s. 42.

Tyto charakteristiky postihují kompetenční model vytvořený podle strategického přístupu, který popisují v kapitole 1.2.4.

1.2.3 Členění kompetenčních modelů

Existují různé druhy kompetenčních modelů a závisí to především na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne. Kubeš, Spillerová a Kurnický⁴¹ dělí kompetenční modely na tři druhy:

- **Model ústředních kompetencí** (*core competencies*) – shrnuje kompetence společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici v hierarchii, nebo na roli ve firmě. V našem případě obchodní firmy je jednou z ústředních kompetencí orientace na zákazníky.

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

- **Specifický kompetenční model** – identifikuje ty kompetence, které dělají manažera úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. Jedná se o přesný popis charakteristik chování.
- **Generický kompetenční model** – určuje kompetence, které jsou nezbytné v každém typu organizace a na každé pozici. Může se jednat o kompetenci schopnosti řešení problémů, ale záleží na typu organizace, jak problémy řeší. Jinak to bude vypadat u firmy zabývající se vývojem technologií a jinak u firmy obchodní orientované na přímý kontakt se zákazníkem. Z toho vyplývá, že generický kompetenční model nezohledňuje specifika konkrétní firmy.

Jak už jsem uvedla výše, vždy bude záviset na záměru firmy, jaký kompetenční model vznikne, nebo pro který se firma rozhodne.

1.2.4 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Dříve, než uvedu některé přístupy k tvorbě kompetenčních modelů, zmíním dvě základní východiska pro jejich tvorbu, tak, jak je ve své knize uvádí Hroník:⁴²

- **sociálněpsychologické východisko**, které směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Vychází z představy, že je firma složením kompetentních jedinců, kteří táhnou firmu k efektivitě díky svým kompetencím.

Z tohoto úhlu pohledu vychází dělení kompetencí na **kompetence řešení problému**, to znamená přistupování k úkolům a věcem, **vztahové kompetence** značící vztahy k druhým lidem a **kompetence sebeřízení**, jehož význam je projevem emocí a jak se člověk chová k sobě samému.

- **strategické východisko** si vede opačně jako sociálněpsychologické, čili směřuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Vychází z teorie positioningu, což znamená, že firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, ale nanejvýš ve dvou. Každá firma má svoje kompetence různě rozvinuté, některé více, jiné méně. Podle tohoto východiska se kompetence dělí na **produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost**.

⁴² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 69.

Přístup, který firma zvolí, bude vždy záležet na jejich záměrech, poslání, cílech a to cílech nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, také vnějších podmínkách a na stupni rozvoje, na kterém se firma nachází. Také je nutné vzít v potaz finanční zdroje a časový aspekt. Při tvorbě kompetenčního modelu obchodního manažera budu vycházet ze strategického hlediska. Z tohoto hlediska se při tvorbě kompetenčního modelu postupuje od otázek, které směřují nejdříve na firmu, to znamená, jaké kompetence musí firma mít, aby naplnila svoji strategii, jakým způsobem musí věci dělat, aby obstála v konkurenci. Jestliže jsou popsány kompetence firmy, lze se jimi řídit i na individuální úrovni, rozpracovat je do kompetenčního modelu pro jedince.⁴³ Z opačného hlediska by to šlo velice těžce, zdali vůbec.

Nyní přejdu ke třem přístupům k tvorbě kompetenčních modelů, které uvádějí Rothwell a Lindholm, zmiňující je ve své publikaci Kubeš, Spillerová a Kurnický.⁴⁴ Jedná se o následující tři základní skupiny:

- **preskriptivní přístup** – též označovaný jako vypůjčený. To znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly ušity na míru, odrážely by její strukturu, kulturu, strategii, ale takzvaně si „vypůjčí“ již hotový model. Pro organizaci je tento model příznivý z ohledu na úsporu času a financí, protože není třeba realizovat průzkum, na základě čehož by se identifikoval specifický kompetenční model. Sice se vůči univerzálním kompetenčním modelům objevují výtky, že nemusí odpovídat specifikům organizace, že jazyk kompetencí může být nevhodný, ale i přesto může být tento model organizaci prospěšný. Je ale potřeba, aby byl kompetenční model identifikován v organizačním prostředí s osobitými parametry firmy, především organizační strukturou, velikostí organizace a její strategií. Stejně tak si musí pracovníci, kteří za projekt odpovídají uvědomovat omezení tohoto přístupu.
- **kombinovaný přístup** – tento přístup přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace. Je vhodný v případě, pokud chceme pro organizaci

⁴³ Srov. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. Brno 2008, s. 40.

⁴⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 63.

vybrat z většího množství kompetencí takové, které budou identifikovat nadprůměrné pracovníky a upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu tak, aby přesněji odpovídaly dané pozici či pracovnímu místu ve firmě.

- **přístup šitý na míru** – tento přístup nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační prostředí. Určuje projevy chování, které zabezpečují nadstandardní výkon. Vyžaduje to ovšem podrobnou znalost pozic, pro které se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je mnohem náročnější než předešlé přístupy jak časově, tak metodologicky.

Každý z výše uvedených přístupů má své přednosti a nedostatky. Konkrétní volba závisí na záměru organizace, její vizi a strategiích, ale také o tom, kolik peněz a času můžeme do tvorby kompetenčního modelu investovat, zda si vybereme vypůjčený model, nebo si jej upravíme nebo investujeme do tvorby nového.

Jak už jsem zmínila, budu při tvorbě kompetenčního modelu vycházet ze strategického hlediska, které směřuje od kompetencí firmy ke kompetencím jednotlivce. K tvorbě kompetenčního modelu zvolím přístup šitý na míru, protože se jedná o specifickou malou organizaci, ve které podrobně znám pozice i vnější podmínky, ve kterých firma působí.

1.2.5 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být rozhodně využity následující aktivity.⁴⁵

Vyjasnění cíle projektu je prvním krokem, který musí firma učinit, než přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu. Jde o ujasnění cíle, který tvorbou kompetenčního modelu firma sleduje.

⁴⁵ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 67-68.

Důvod, který mně přivedl k tvorbě kompetenčního modelu je, že se majitel firmy rozhodl využít kompetenční model jako hlavní nástroj pro výběr, hodnocení, odměňování zaměstnanců, případně i pro jejich další rozvoj a vzdělávání. To je také jasným cílem tohoto projektu.

Autoři⁴⁶ dále uvádějí, že pokud budeme mít jasnou potřebu, úsilí všech zúčastněných na projektu bude sladěné a bude sledovat cíl. Pokud budeme mít jasný motiv, který má kompetenční model sledovat, zaměříme se na rozvíjení určitých způsobilostí manažerů a dalších pracovníků, které budou přispívat k dosažení cíle. Zhotovený kompetenční model potom bude přesným nástrojem při posouzení úrovně klíčových kompetencí, můžeme díky němu odhalit rozvojové potřeby pracovníků. **Rozsah projektu a cílová skupina** je stanovena na základě prvního kroku. Máme zjištěn klíčový motiv a určenou skupinu pracovníků, kterých se bude kompetenční model týkat. Dalším krokem je **výběr přístupu**, o kterém jsem se zmiňovala výše v textu. Pokud budeme používat již hotový model, je situace jednoduchá, ovšem při tvorbě úplně nového modelu je projekt náročnější a je nutno dodržet další kroky, čímž je **sestavení projektového týmu**. V týmu by měli být lidé odpovědní za implementaci modelu a jeho používání, ale také za jeho vytvoření a opravdovost. Následovat bude **identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici**. Jedná se o definování kritérií efektivního výkonu. Jen tak budeme moci identifikovat pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný nebo podprůměrný výkon. Tvorbu samotného modelu představuje další krok, čímž je **sběr dat a analýza**. Výsledkem tohoto kroku je předběžný kompetenční model. Jakmile ukončíme tvorbu kompetenčního modelu, následuje **validizace kompetenčního modelu**. Znamená to, že prakticky ověříme, zda model popsal takové chování, díky kterému dosahují manažeři nadprůměrných výsledků, zda se na něj můžeme spolehnout při výběru, hodnocení, identifikaci rozvojových potřeb a podobně. Po validizaci následuje **příprava kompetenčního modelu k užívání**.

⁴⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 67-68.

Již v předchozí kapitole jsem zmínila, že je velice důležité identifikovat kompetence. Je více než 40 technik, které vedou k formulaci kompetencí. Bartoňková⁴⁷ zjednodušeně rozděluje proces identifikace kompetencí do pěti etap.

1. **Přípravná fáze** – jejím cílem je identifikování klíčové pracovní pozice, což je cílová skupina pro vznik kompetenčního modelu, získání informací o cílech organizace, pochopení organizační struktury, sestavení projektového týmu a časového harmonogramu a výběr přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu
2. **Fáze získávání dat** – zde použijeme techniky totožné s technikami analýzy pracovních míst a analýzy práce, což mohou být rozhovory, panely expertů, průzkumy, přímé pozorování, databáze kompetenčních modelů a mnoho dalších. Pravidlem by mělo být nespolehat se na jeden zdroj, ale kombinovat data z více zdrojů.
3. **Fáze analýzy a klasifikace kompetencí** – výstupem této fáze je seznam kompetencí. Je ale důležité, zda získané informace hodnotíme vzhledem k existujícímu modelu, nebo je posuzujeme poprvé. Postupujeme v jednotlivých krocích, z nichž prvním krokem je soupis jednotlivých projevů chování, které odpovídají určité pozici. V dalším kroku identifikujeme ty aktivity, které přispívají k úspěšným výkonům. Třetím krokem je zařazení jednotlivých výroků do skupin, které se nazývají kompetenční témata. Ty se analyzují s cílem vytvořit homogenní celky, které už tvoří základ kompetence a jejích projevů, někdy se setkáváme s pojmem „kompetenční kotvy“. Posledním krokem je ověření získaných projevů zařazených do kompetencí na širším vzorku respondentů, například dotazníkovou formou, čímž získáme informace o potřebnosti jednotlivých projevů nebo celých kompetencí v dané pozici. Jedná se zde o náčrt kompetence.
4. **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu** – v této fázi jde o definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice. Znamená to popis různých projevů kompetence podle úrovně jejího rozvoje od

⁴⁷ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 100.

negativních projevů chování, přes slabě rozvinutou až po vysokou úroveň rozvoje kompetence. Kompetenční model a definitivní název kompetence je možné vytvořit až po sestavení stupnice úrovně rozvoje kompetencí. Identifikace kompetencí pak vyústí do vytvoření kompetenčního modelu.

5. **Ověření a validizace vzniklého modelu** – jedná se o fázi ověření, zda vytvořený model opravdu popsal požadované chování. Zvolila bych 360stupňovou zpětnou vazbu, jejíž podstatou je hodnocení pracovníka ze strany kolegů, kteří jeho práci znají a dokáží ji nejlépe ohodnotit.⁴⁸ Jako nástroj je možné použít metodu dotazníku, ovšem pro účely této práce se ověřením kompetenčního modelu zabývat nebudu.

2. Manažer

V této kapitole se budu věnovat pojmu manažer, neboť je nedílnou součástí mojí práce. Terminologicky ukotvím pojem manažer, jeho definici a charakterizují pojem manažerských kompetencí.

Kdo je vlastně manažer? „Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace.“⁴⁹ V malých firmách bývá manažer většinou i vlastníkem firmy, historický trend se ovšem orientuje k oddělení manažerských rolí od vlastnictví. Vrcholoví manažeři se tak zodpovídají vlastníkovvi za přijímání a zavádění rozhodnutí. Také v dnešní době se s pojmem manažer setkáváme velice často. Stačí nahlédnout do denního tisku či na pracovní portály, které jsou plné nabídek pro manažery personální, obchodní, lidských zdrojů, junior manažery, atd.... Je známo, že pojem manažer je velmi rozšířený, proto je nutné zjistit, co určitá osoba vlastně dělá a nezaměřovat se jen na to, jak se nazývá

⁴⁸ Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 14.

⁴⁹ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 14.

funkce, kterou vykonává.⁵⁰ Šuleř⁵¹ definuje manažera jako člověka, který vykonává práci a dosahuje firemních cílů prostřednictvím jiných lidí, řeší interpersonální problémy, komunikuje s okolím, rozhoduje, plánuje, organizuje, vede a motivuje lidi. To vše je součástí manažerské práce a navíc dobře organizovaný manažer musí také umět vystupovat. Prokopenko s Kubrem říkají, že manažer „je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků organizace.“⁵² Lojda⁵³ doplňuje, že manažer je rozhodující osoba, která nese nejvyšší míru odpovědnosti za procesy plánování, organizování, řízení a kontrolování. Navíc dodává, že „musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti.“⁵⁴ Zacílení do budoucnosti podle něj znamená schopnost být dobrým vizionářem, ovládat manažerské techniky, přijímat změny a být držitelem praktických dovedností v řadě oblastí.

Co z toho vyplývá? Jaký by tedy měl manažer vlastně být? Z výše uvedeného se nabízí spousta možností. Například Folwarczná⁵⁵ uvádí pojetí Di Kampové, která vychází z firemní praxe a názorů úspěšných manažerů. Podle ní splňuje úspěšný manažer následující předpoklady:

- ✓ Je vzorem pro ostatní
- ✓ Zná dobře sebe sama
- ✓ Soustavně se vzdělává
- ✓ Má potěšení ze změny
- ✓ Má vizi
- ✓ Je si vědom současného stavu věci
- ✓ Chová se čestně a eticky
- ✓ Dokáže myslet systémově

⁵⁰ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 15.

⁵¹ Srov. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008.

⁵² Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, s. 21.

⁵³ Srov. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, s. 9.

⁵⁴ tamtéž, s. 9.

⁵⁵ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 15 – 23.

- ✓ Dokáže efektivně komunikovat
- ✓ Myslí pozitivně
- ✓ Umí sebe i ostatní nadchnout
- ✓ Je opravdový

Mimo výše uvedené definice existují ještě různé úrovně manažerů. Bělohlávek, Košťan a Šuleř⁵⁶ rozdělují manažery podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové. Dále uvádějí, že odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují vedení dalších lidí v organizaci. Existují však velké rozdíly v postavení jednotlivých manažerů, rozsahu a obtížnosti jejich úkolů. Linioví manažeři se objevují na nižších úrovních manažerské hierarchie. Řadí se k nim mistři, dispečeri, vrchní sestry, vedoucí administrativních oddělení a podobně. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, vykonávání kontrol, řešení problémů a napravování chyb. Střední manažeři podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře⁵⁷ řídí manažery liniové, uskutečňují plány a strategické cíle organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Odpovědností vrcholových manažerů je celková výkonnost organizace, formulování organizační strategie a navíc musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti, ke kterým patří organizace, vedení lidí a kontrola. Nejčastěji jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí a patří mezi nejmenší manažerskou skupinu. Mám-li identifikovat obchodního manažera ve firmě Consulta, zařadila bych jej podle těchto autorů do směsice liniového a středního managementu. Vrcholovým manažerem v této konkrétní firmě je pouze její majitel a jednatel v jedné osobě. Ovšem vzhledem k rozsahu různých manažerských činností je velice komplikované vytvořit obraz ideálního manažera. Jak Lojda,⁵⁸ tak i Šuleř⁵⁹ vyzdvihují osobnost manažera, jeho vlastnosti, rysy osobnosti, schopnosti, inteligenci, postoje, motivy a hodnoty.

⁵⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc, 2001, s. 26.

⁵⁷ tamtéž s. 26.

⁵⁸ Srov. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, s. 9 - 13.

⁵⁹ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 3 – 8.

Tento mix se projevuje ve výsledcích jeho práce a vztazích vůči lidem. Předpokladem pro výkon manažera jsou jeho kompetence. A o manažerských kompetencích pohovořím v následující kapitole.

2.1 Manažerské kompetence

Již v kapitole 1.1.4 jsem uvedla různé členění kompetencí. Mezi nimi byly uvedeny mimo kompetencí interpersonálních, prahových, odlišujících, technických a podobně, také kompetence manažerské. Těmito kompetencemi se budu v této části zabývat, protože budou důležité pro tvorbu kompetenčního modelu obchodního manažera a určení jeho klíčových kompetencí.

Šuleř⁶⁰ uvádí požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firem, které se promítají do požadavků na jednotlivé organizační útvary a pracovníky. Tyto nároky kladené na manažery definuje jako manažerské kompetence, jejich základem pro vznik je osobní potenciál manažera, jehož rozvoj vede k naplňování požadavků na jeho úspěšný výkon. Nikde ovšem není zcela přesně uvedeno, jaké vlastnosti či kompetence by měl úspěšný manažer mít, jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl oplývat. Mezi úspěšnými manažery totiž existuje celá řada různých typů osobností s rozličnými vlastnostmi, schopnostmi a rysy.

Tureckiová⁶¹ například zmiňuje tři hlavní skupiny manažerských kompetencí, u nichž vychází z pojetí D. Katze, který kategorizoval kompetence technické, lidské a koncepční. **Technické kompetence** jsou orientovány na praktické využití schopností, znalostí a dovedností. Manažer je získává vzdáváním, tréninkem a zkušeností. **Lidské kompetence** manažer potřebuje pro práci s lidmi a pro dosahování výsledků právě prostřednictvím lidí. **Koncepční kompetence** se zakládají na tom, že manažer porozumí organizaci jako celku, pochopí prvky a vazby, které se vyskytují uvnitř organizační struktury, a orientuje se na dlouhodobé cíle organizace. Tyto dovednosti by měli mít všichni řídící

⁶⁰ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 17.

⁶¹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 35.

pracovníci. Mohou se lišit jen rozsahem a významem použití jednotlivých dovedností.

Dalším autorem, který se zabýval manažerskými kompetencemi je Adair⁶². Definoval pořadí vlastností vzorku manažerů, kteří volili takové vlastnosti, jež považovali za nejdůležitější pro vrcholové vedení. Uvádí následujících 25 vlastností:

1. Schopnost rozhodovat
2. Umění vést lidi
3. Osobní integrita
4. Nadšení pro práci
5. Představitivost
6. Ochota usilovně pracovat
7. Analytické schopnosti
8. Pochopení pro druhé
9. Schopnost vystihnout příležitosti
10. Schopnost řešit nepříjemné situace
11. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám
12. Ochota brát na sebe riziko
13. Podnikavost
14. Schopnost jasně se vyjadřovat
15. Bystrost
16. Schopnost efektivního řešení správních otázek
17. Objektivnost
18. Schopnost „vytrvat“
19. Ochota pracovat dlouho přesčas
20. Ambicióznost
21. Soustředěnost
22. Schopnost srozumitelného písemného projevu
23. Zvědavost
24. Nadání pro práci s čísly
25. Schopnost abstraktního myšlení

⁶² Srov. ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha, 1993, s. 19.

Rozdílné zpracování manažerských kompetencí uvádí Bedrnová a Nový:⁶³

- ✓ **Pracovní a osobní kompetence** – schopnost uplatnit se ve své funkci, sebedůvěra, sebehodnocení
- ✓ **Sociální kompetence** – způsobilost sebeprosazení se ve společnosti a sociálních vztazích
- ✓ **Pozitivní uvažování a proaktivní jednání** – percepce problémů a překážek jako výzvy
- ✓ **Pracovní ochota a výkonová motivace** – zájímání se o práci, potřeba podávat vysoký výkon v určité kvalitě a kvantitě
- ✓ **Vyšší hladina aspirací a volního úsilí** – kladení si stále vyšších cílů a způsobilost překonávat překážky
- ✓ **Schopnost sebekontroly** - ukázněnost, racionální jednání, ovládnání emocí
- ✓ **Rozvinuté etické a estetické cítění** – snaha promítání pojetí morálky a krásna do svého jednání
- ✓ **Tvořivost** – schopnost vyhledávat a uplatňovat nová a netradiční řešení
- ✓ **Pochopení a tolerance** – schopnost akceptovat lidi v jejich rozličnosti
- ✓ **Smysl pro humor** – schopnost nadhledu s citem pro různé dimenze
- ✓ **Způsobilost stále na sobě pracovat** – trvalý proces seberozvoje a učení se

Také Bělohlávek, Košťan a Šuleř⁶⁴ zmiňují manažerské kompetence, které se vyznačují silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Hovoří o ní jako o kariérové kotvě. Jejich manažerská kompetence spočívá kombinaci tří oblastí:

⁶³ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, L. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, s. 141-142.

⁶⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc, 2001, s. 386.

- **analytická kompetence** – schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy, schopnost přijímat velké množství informací, umět z nich vybírat ty podstatné a rychle se dostat k jádru problému,
- **interpersonální kompetence** – schopnost ovlivňovat, řídit a vést lidi, usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, umět vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení a sledovat jejich práci,
- **emocionální kompetence** – dokázat nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitu viny, umění zvládat nepříjemné interpersonální situace.

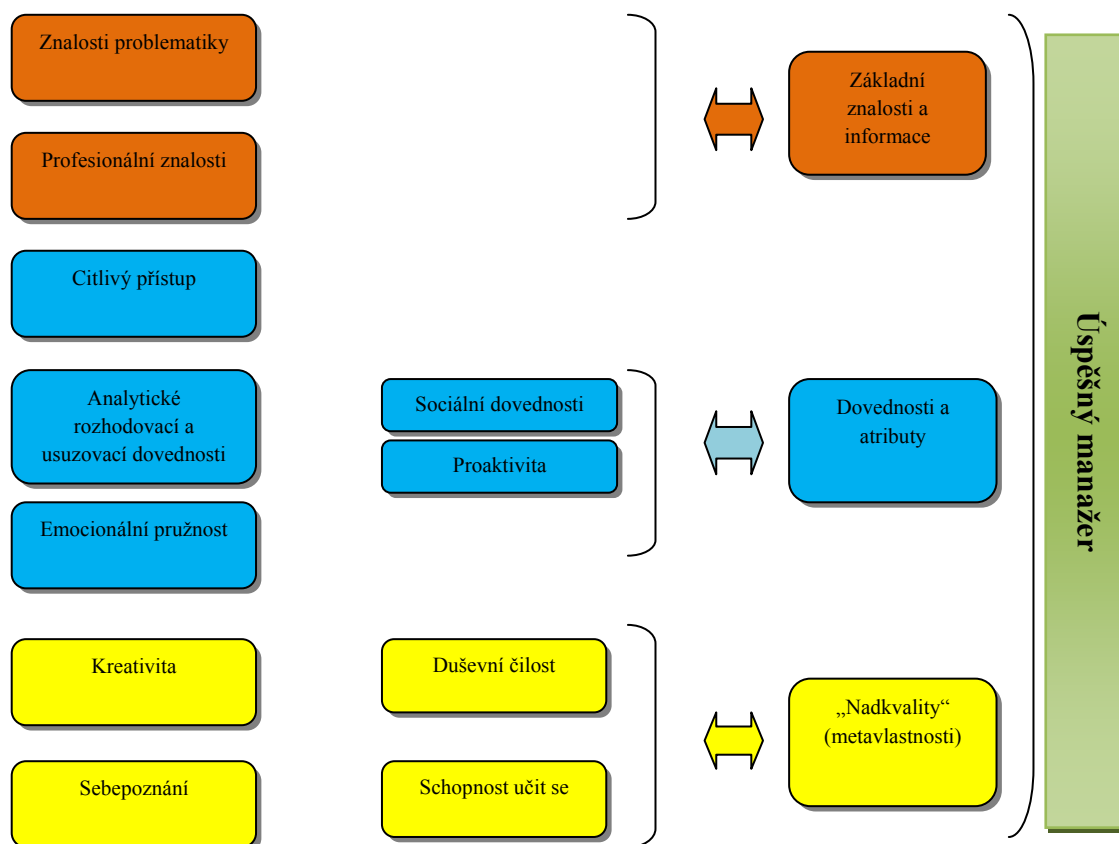
Ovšem podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je podle Bělohávka, Košťana a Šuleře⁶⁵ kombinace všech tří aspektů, přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět.

Další kompetence, které odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných, představují Cejthamr a Dědina.⁶⁶ Uvádějí zde jedenáct vlastností podle Pedlera, Burgoyna a Boydella, které jsou rozděleny do tří skupin, nicméně se všechny prolínají. Více na obr. 8

⁶⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc, 2001, s. 386.

⁶⁶ Srov. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2010, s. 32.

Obr. 8 Profil úspěšného manažera



Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2010, s. 32.

Základní znalosti a informace jsou potřebné pro rozhodování a jednání na nejzákladnější úrovni.

Dovednosti a atributy přímo ovlivňují chování a výkon. Schopnost průběžného vcítění se do událostí umožňují manažerovi získat náhradní znalosti a informace.

„Nadkvality“ umožňují manažerovi rozeznat a rozvíjet své znalosti a rezervy a rozvíjet schopnost jednat ve zvláštních situacích.

Jak je vidět, tak manažerských kompetencí je celá řada. Jak vybrat a utřídit ty správné? V případě tvorby kompetenčního modelu obchodního manažera vyjdu z především z profilu organizace, jejích cílů a firemního prostředí. Dále tedy budu

definovat profil společnosti Consulta Bürotechnik a poté se pokusím vymežit prostředí, ve kterém se firma nachází.

3. Profil společnosti Consulta Bürotechnik s.r.o.

Cílem mojí diplomové práce je tvorba kompetenčního modelu obchodního manažera a vymezení těch kompetencí, které jsou pro jeho práci nezbytné. Proto považuji za důležité představit obchodní společnost, pro kterou bude tvořen kompetenční model obchodního manažera a také seznámit s produktovým portfoliem výše uvedené společnosti.

Společnost Consulta Bürotechnik, s.r.o. působí na českém i zahraničním trhu od roku 1997, kdy byla založena jako jeden z členů nadnárodního koncernu Triumph-Adler AG se základním kapitálem 2,4 mil. korun. Původně výrobní a obchodní firma zaměřená na elektronické psací stroje značky Consulta® postupně rozšířila své obchodní aktivity také do dalších oblastí. Od konce roku 2010 je společnost stoprocentně vlastněna českým majitelem. Mezi dnešní hlavní aktivity patří především velkoobchodní a maloobchodní prodej a servis registračních pokladen, kopírovacích strojů, prezentační, výpočetní a kancelářské techniky a dále také vývoj a realizace softwarových aplikací na míru. Ve všech těchto oblastech vystupuje jako dodavatel se zaměřením na komplexní dodávky a řešení na základě individuálních potřeb zákazníka.

Obchodní aktivity:

- prezentační, výuková a audiovizuální technika
- kopírovací stroje, tiskárny, kompletní řešení tiskových služeb
- dodávky a realizace IT technologií, vývoj softwarových aplikací
- registrační pokladny – obchodní, restaurační a pokladní systémy
- kávovary, dovoz italské kávy
- elektronické psací stroje, kalkulátory, skartovače a jiné kancelářské potřeby

Jako přidanou hodnotu k výše uvedeným aktivitám a pro podporu prodeje, nabízí firma Consulta Bürotechnik, s.r.o. také kompletní záruční i pozáruční servis a další služby především v podobě produktových a servisních školení.

Servis a služby

- dodávky zboží, náhradních dílů a zásilková služba kancelářských potřeb
- pronájem, leasing kopírovacích strojů a tiskových služeb
- softwarové a tiskové audity
- servis, záruční a pozáruční opravy
- produktová školení a školení pracovníků pro servisní a záruční opravy
- odborná podpora a kvalifikované poradenství, 3D vizualizace (návrhy)

V současné době firma Consulta Bürotechnik s.r.o. rozšířila svoji působnost v oblasti maloobchodu a zaměřila se na pokrytí potřeb zákazníků v oblasti základního a středního školství. Svůj tým rozšířila o čtyři nové obchodní zástupce a jednoho obchodního manažera, kteří se věnují výhradně těmto obchodním partnerům. Hlavním cílem společnosti je nabídnout a dodat zákazníkovi maximálně jednoduché a účelné řešení, které přinese nejen úsporu nákladů, ale i efektivnost práce. V této souvislosti firma aktivně reaguje na aktuální potřeby klientů a snaží se být správným a stabilním partnerem pro svoje zákazníky

3.1 Firemní prostředí

Každá organizace se nachází v určitém prostředí, které ji ovlivňuje. Tyto vlivy mohou být jak vnější, tak i vnitřní. Mohou způsobit její velkou expanzi, ale i oslabení nebo dokonce její zmar. Prostředí firmy považuji v mé práci za velice důležité, neboť se zde odráží vlivy, které v některém případě organizace sama nedokáže eliminovat, na druhou stranu se dá částečně ovlivnit kompetencemi lidských zdrojů ve firmě. Přejdu tedy k definici prostředí organizace.

„Organizaci lze charakterizovat jako informačně relativně otevřený systém neustále interagující s prostředím, ve kterém se nalézá.“⁶⁷ Autoři zde zmiňují, že organizace je entita tvořená lidmi, kteří spolu interagují, a jejich interakce je koordinována vědomě. Zasazují organizaci do určitých hranic, které se mohou měnit v průběhu času. Hovoří především o problematice vnějšího prostředí, které

⁶⁷ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2006, s. 170.

organizaci může ovlivnit v dosahování jejich firemních cílů. Jako příklad uvádějí ekologické faktory, kulturní podmínky, politickou situaci, odbory, nátlakové skupiny, vládu, sociální podmínky a podobně.⁶⁸

Další charakteristiku prostředí organizace představuje Bartoňková,⁶⁹ která vystihuje prostředí vnější a vnitřní. Vnější prostředí organizace zahrnuje sociální (demografické) prostředí, technologické, ekonomické a legislativní prostředí. Do vnitřního prostředí firmy patří všechny interní procesy, jejich prostředky a podmínky jejich fungování. Zahrnují oblast podnikové politiky, řízení lidských zdrojů, strategii vzdělávání pracovníků, plánování, atd. Organizaci vnitřně ovlivňují její zákazníci, dodavatelé, konkurence a vláda.

Zaměřím-li se na vliv vnějšího prostředí firmy Consulta, musím konstatovat, že tyto vlivy jsou pro organizaci zásadní. Především vlivy legislativního prostředí mohou organizaci ohrozit natolik, že mohou vést k ukončení činnosti. Z větší části jsou totiž zákazníky firmy Consulta Bürotechnik základní a střední školy v České republice. Díky ne příliš šťastnému financování, které realizuje Ministerstvo školství prostřednictvím zálohových plateb na provoz škol, dochází k problémům nejen přímo ve školách, ale nepřímo toto financování ovlivňuje i dodavatele. Školy mají nedostatek peněz na kvalitnější vybavení ve formě projekční a interaktivní techniky, finančně nedosahují ani na to, aby si mohli pořídit nové keramické tabule, nábytek a další vybavení, které by bylo srovnatelné s vyspělým školstvím. Problémy už mají i s nákupem nových učebnic, na něž již nyní musí přispívat rodiče dětí. A na základě rozhovorů, které vedu s řediteli, a ředitelkami škol budoucí financování nevypadá příliš pozitivně. Je sice pravda, že školy mají možnost čerpat dotace z fondů Evropské Unie, nicméně díky výběrovým řízením a neustálým tlakům zřizovatele na nejnižší nabídkovou cenu dochází i k nežádoucím jevům. Prvním nežádoucím jevem je fakt, že školy nedostanou vybavení v takové kvalitě, kterou by požadovaly. Je to dáno, jak už jsem výše uvedla, především zásahem zřizovatelů na prosazení nejnižší nabídkové ceny, do čehož se nám paralelně promítá i vliv ekonomický. V tomto případě se do

⁶⁸ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2006, s. 170-171.

⁶⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 23-27.

výběrových řízení dostávají i firmy nově vzniklé, které nikdy se školami neobchodovaly a zboží překupují z levných zdrojů z Polska a Číny. Tím, že někde nejsou nastaveny kritéria na kvalitu, ale pouze na cenu, školy dostanou vybavení velmi nekvalitní a pouze v zákonné záruční lhůtě. Druhým nežádoucím jevem je situace, kdy jsou stálí dodavatelé díky výběrovým řízením tlačeni k nejnižšímu možnému rabatu a potom se může stát, že je pro ně takové výběrové řízení, které je pouze o ceně nerentabilní a mnohdy se takových zakázek ani nezúčastní. Tato situace potom vede k dalším negativním jevům, které se projevují v celé společnosti. Firma nemá zisk, neodvede daně, do státního rozpočtu se peníze nedostanou, stát nemá z čeho rozdělit finance pro různé sekce financované státem. Tento koloběh se potom neustále opakuje. To by ale bylo předmětem jiných úvah, nikoli této diplomové práce. Jak už jsem výše uvedla, tyto vnější vlivy mohou firmu ovlivnit natolik, že může dojít k ukončení její činnosti. A tento problém může nastat i v případě firmy Consulta. Proto je nutné s těmito jevy pracovat, předvídat je, volit opatření, hledat možnosti, která povedou firmu směrem, aby těmito nežádoucím vlivům nepodlehla. K tomu ovšem potřebujeme kompetentní lidské zdroje, které by se daly charakterizovat jako určitý lidský potenciál.

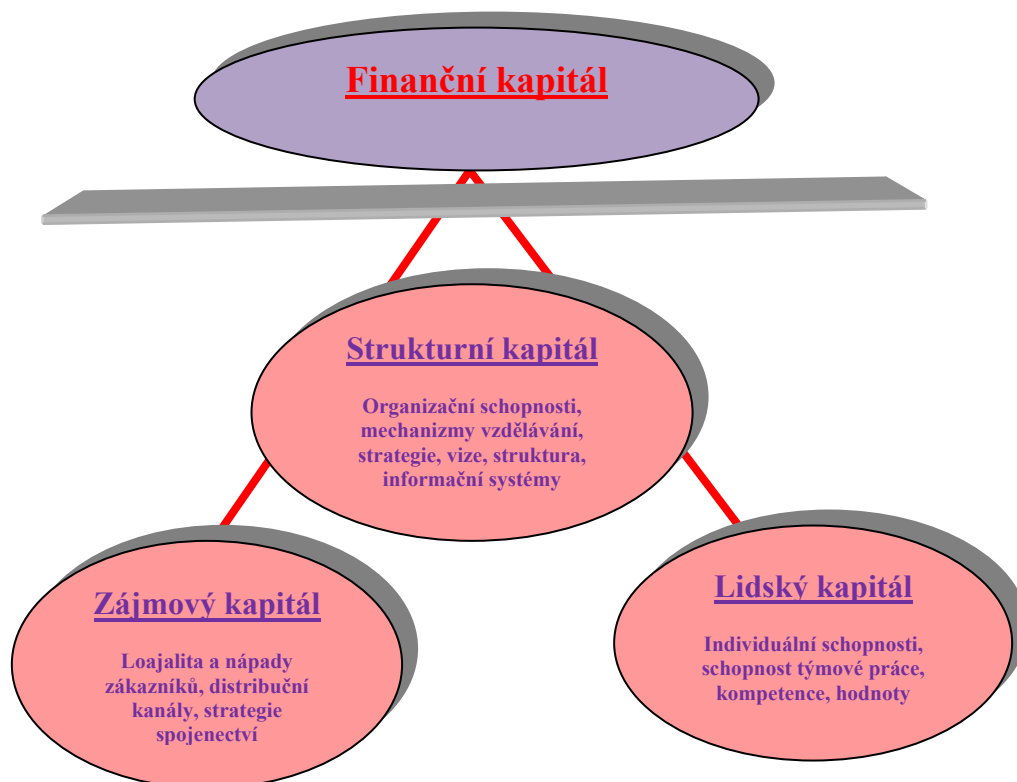
Na tomto místě si dovoluji vsuvku ohledně důležitosti lidských zdrojů pro firmu. Charvát⁷⁰ uvádí, že někdy převážně u malých firem bývá problém, jak management nahlíží na lidi, kteří jsou nositeli schopností, informací a dovedností. Bez lidí se peníze dají jen stěží vydělat. „V bilanci společnosti toto aktivum nemáme, zato ve výsledovce máme lidi jako spotřebitele mzdových nákladů. Důležité je, abychom lidi nevnímali pouze jako ony spotřebitele, ale zejména jako aktivum, které nám přeměňuje zdroje na finanční kapitál - což je cílem podnikání.“⁷¹ A abychom mohli zajistit dlouhodobý zisk, musíme mít připravenou strategii. Níže na obrázku naznačím, co firma musí podporovat pro dosažení dlouhodobého úspěchu. Charvát⁷² uvádí tzv. ledovcovou bilanci, kterou tvoří finanční, strukturální, zájmový a lidský kapitál.

⁷⁰ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha:Grada, 2006.

⁷¹ tamtéž, s. 56.

⁷² tamtéž, s. 57.

Obr. 9 Ledovcová bilance



Zdroj: CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha:Grada, 2006, s. 57.

A právě součet strukturního, zájmového a lidského kapitálu, jak o tom hovoří Charvát,⁷³ tvoří to, co dělá organizaci úspěšnou a odlišuje ji od konkurence. V našem případě jde o takové pracovníky, kteří budou mít kvality na to, aby firmu orientovali k její prosperitě. A jsme zpět u kompetencí a kompetenčního modelu. Důvodem, který mně přivedl k tvorbě kompetenčního modelu, je rozhodnutí majitele firmy využít kompetenční model jako hlavní nástroj pro výběr, hodnocení, odměňování zaměstnanců, případně i pro jejich další rozvoj a vzdělávání. A proto předtím, než přistoupím k jeho tvorbě, který je cílem mojí práce, budu se nejdříve věnovat popisu a analýze pracovního místa.

⁷³ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha:Grada, 2006, s. 57.

3.2 Popis a analýza pracovního místa

Před definováním konkrétního popisu práce obchodního manažera, teoreticky objasním, co popis a analýza pracovního místa znamenají. Na každé pracovní pozici by měla být vyžadována specifikace činností, kterou budou jednotlivci vykonávat. Odborná literatura uvádí následující: „Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce.“⁷⁴ Určuje postavení pracovníka v organizaci a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. „Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s pracovníkovou funkcí.“⁷⁵ Jiný autor⁷⁶ uvádí, že nám analýza pracovního místa poskytne obraz práce na konkrétním pracovním místě a vytvoří nám představu o pracovníkovi, který by byl pro určitou práci nejlépe kvalifikovaný. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, analyzování a uchovávání informací o úkolech, odpovědnosti a vazbách na další pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává a podobně. „Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (kapacitě).“⁷⁷ Popisy pracovních míst, jsou odvozeny, jak uvádí Armstrong⁷⁸ z analýzy pracovních míst. Dále tento autor definuje, že popis pracovního místa poskytuje základní informace o pracovním místě tříděné podle singulárních názvů prováděných prací, o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, souhrnnému účelu a hlavních odpovědnostech a povinnostech. Co se týká analýzy pracovních míst, je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů, protože poskytuje informace právě pro vypracování popisů pracovních míst,

⁷⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc, 2001, s. 121.

⁷⁵ tamtéž s. 121.

⁷⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 43.

⁷⁷ tamtéž, s. 45.

⁷⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 317.

definuje role a specifikuje potřeby pro další rozvoj a vzdělávání pracovníků.⁷⁹

Analýza pracovního místa je nezbytná pro provádění následujících aktivit:⁸⁰

- úprav a změn pracovního prostředí,
- úprav a změn systému řízení vč. pracovních náplní,
- normování práce,
- stanovení kritérií pro hodnocení činnosti,
- posuzování a výběru uchazečů o výkon určitých profesí nebo funkcí,
- seskupování profesí podle podobných znaků,
- projektování výcviku, výchovy, kariérových drah,
- rozborů úrazovosti, snížené výkonnosti, nezájmu pracovníků o určitou činnost.

Dále autoři⁸¹ uvádějí rozdělení analýzy pracovních míst na dva typy, což je analýza funkce orientovaná na činnost a analýza nároků funkce orientovaná na pracovníka. Na tomto místě bych si dovolila podotknout podobnost Hroníkových dvou přístupů – strategického a sociálněpsychologického východiska, které uvádím v kapitole 1.2.4.

Přehledněji z mého hlediska podobný popis uvádí Koubek,⁸² který zmiňuje dva okruhy, do kterých se rozkládají otázky týkající se pracovního místa. Jedny se týkají pracovních podmínek a úkolů, druhé pracovníků. U pracovních úkolů je nutné se koncentrovat na následující:

- kdo určitou práci vykonává a jak se nazývá její pozice,
- jaká je povaha práce, co obnáší,
- způsob vykonávání práce, jak se realizuje,
- časovou náročnost,
- lokalitu pracoviště,
- jaká je složitost, četnost vykonávaných úkolů a důležitost,

⁷⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 301.

⁸⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc, 2001, s. 125-126.

⁸¹ tamtéž s. 125- 126.

⁸² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 71 – 74.

- komu je pracovník zodpovědný,
- vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům,
- požadované normy, výkon a dovednosti,
- zda je možno při práci provádět školení nebo výcvik,
- obvyklé pracovní podmínky (vybavení, plat, individuální či kolektivní práce).

U otázek týkajících se pracovníka je nutné se zaměřit na následující:

- fyzické požadavky (pracovní doba, cestování, vzhled, sedavá práce)
- duševní požadavky (jazykové, organizační schopnosti, inteligence)
- dovednosti
- kvalifikace a vzdělání
- pracovní zkušenosti z podobného zaměstnání
- osobnost pracovníka a jeho postoje (emocionalita, temperament, povaha, potřeby, hodnoty).

K analýze pracovního místa můžeme použít spoustu metod, například rozhovory, dotazníky, kontrolní záznamy, pozorování, popisy prováděné pracovníkem, deníky a záznamy, hierarchickou analýzu úkolů, ale musíme znát především její účel, ke kterému bude použita.⁸³ Konkrétní analýzou pracovního místa se však v této práci zabývat nebudu, neboť není předmětem mé práce. V další části uvedu popis práce obchodního manažera, tak, jak je stanovený jednatelem společnosti ve firmě.

3.3 Popis práce obchodního manažera firmy Consulta Bürotechnik s.r.o.

Předmětem činnosti obchodního manažera je příprava spolupráce a jednání s klíčovými partnery. Klíčovými partnery jsou základní a střední školy v České republice a dealeři, což jsou firmy, jimž je společnost Consulta Bürotechnik velkoobchodním dodavatelem specifického sortimentu interaktivních systémů. Obchodní manažer je v tomto případě odpovědný za včasné dodávky zboží pro

⁸³ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 309.

dealery a kontrolu a udržování optimálních skladových zásob tohoto druhu sortimentu. Dále monitoruje trh a vyhledává nové obchodní příležitosti, které už nemají na starost jednotliví obchodní zástupci. Provádí akvizice nových klientů, je zodpovědný za odbyt produktů a servis pro stávající zákazníky. Jeho další náplní práce je vedení a kontrola obchodních zástupců, rozdělování úkolů a následná kontrola jejich plnění. Součástí je motivace a hodnocení těchto obchodních zástupců. Je zodpovědný jednatelem společnosti. Dále na tomto místě uvedu popis pracovní činnosti tak, jak je stanoven interním předpisem přímo ve firmě Consulta Bürotechnik.

Popis pracovní funkce: Obchodní manažer

Požadovaná kvalifikace: Vysokoškolské vzdělání

Praxe: 1 rok ve vedoucí funkci, 4 roky v obchodní činnosti

Odborné požadavky: práce s PC (Excel, Word, PowerPoint), řidičský průkaz skupiny B, zkušenosti s vedením lidí, komunikační dovednosti, organizační schopnosti

Popis pracovní činnosti obchodního manažera:

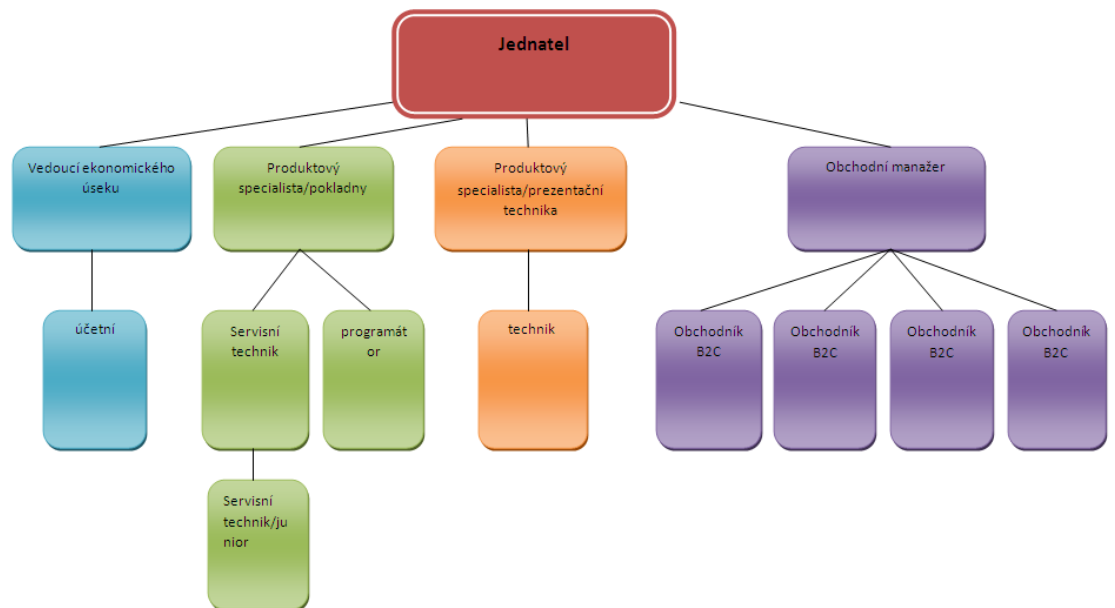
1. Každé sudé pondělí příprava a vedení pracovních porad s obchodními zástupci.
2. Pravidelná kontrola a aktualizace zákaznických karet a jejich evidence.
3. Dodržování bezpečnosti práce a vnitřního pracovního řádu firmy.
4. Zpracovávání cenových kalkulací a podpora prodeje.
5. Kontrola včasných dodávek zboží ke klientům.
6. Pravidelné udržování skladových zásob.
7. Monitoring trhu a vyhledávání nových obchodních příležitostí.
8. Akvizice nových klientů mimo dosah regionu obchodních zástupců.
9. Plánování montáží a servisu pro stávající a nové zákazníky.
10. Rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění.
11. Motivace a hodnocení obchodního týmu.
12. Řešení reklamací ve spolupráci s jednatelem společnosti.
13. Vzájemná informovanost o plánovaných a realizovaných akcích mezi obchodním týmem a jednatelem společnosti.
14. Pravidelné měsíční porady s jednatelem firmy o výsledcích činnosti.

Tato náplň práce nás však neinformuje, jaké kompetence, čili schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti jsou k výkonu obchodního manažera nutné. Přesto tento popis pracovního místa je nejpodstatnějším informačním východiskem pro tvorbu kompetenčního modelu a určení kompetencí obchodního manažera, který je cílem mojí práce.

Pro transparentnost se dále podíváme na organizační strukturu společnosti, ze které jasně vyplývá podíl zodpovědnosti a pozice ve firmě. V případě této práce nás zajímá fialová část organizační struktury.

3.4 Organizační struktura firmy Consulta Bürotechnik s.r.o.

Obr. 10 Organizační struktura společnosti Consulta Bürotechnik s.r.o.



4. Tvorba kompetenčního modelu obchodního manažera

V kapitole 1.2.5 jsem uvedla aktivity, které musí být využity při tvorbě kompetenčního modelu. Jedná se o stanovení cíle projektu, vymezení jeho rozsahu a cílové skupiny, vybrání přístupu pro jeho tvorbu a sestavení projektového týmu.

1. **Cíl** - podnětem k vypracování kompetenčního modelu obchodního manažera a určení jeho kompetencí je cílené rozvíjení jeho kvalifikace ve firmě a zdokonalování těch kompetencí, které budou přispívat ke konkurenceschopnosti firmy. Dalším cílem je rozhodnutí majitele využít kompetenční model jako hlavní nástroj pro výběr, hodnocení, odměňování a další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.
2. **Rozsah projektu a cílová skupina** – cílovou skupinou je v tomto případě nový obchodní manažer, který je stěžejním článkem pro podporu obchodního týmu.
3. **Přístup** – pro dosažení cíle mé práce jsem při vytváření kompetenčního modelu obchodního manažera zvolila přístup šitý na míru, protože firma nedisponuje žádným kompetenčním modelem a ani nikdy neidentifikovala kompetence, které by měl takový manažer mít. Existuje jistě celá řada hotových kompetenčních modelů pro obchodní manažery. Já jsem se ale rozhodla právě pro tento přístup, protože firma výhradně pracuje se specifickým zákazníkem, jakým je škola. Navíc jsme se na základě dohody s majitelem rozhodli nepřebírat žádné vytvořené modely, ale vytvořit si svůj vlastní, což nám umožnil dostatek času i financí.
4. **Projektový tým** – projektový tým jsem netvořila, byla jsem odkázaná na informace, které mi firma poskytla prostřednictvím jednatele firmy, využila jsem interní materiály a odbornou literaturu.

Během předchozího textu jsem rovněž uvedla pět základních fází tvorby kompetenčního modelu. Jedná se o přípravnou fázi, fázi získávání dat, fázi

analýzy a klasifikaci informací, popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu, ověření a validizaci vzniklého modelu. V následujícím textu budu postupovat podle uvedených etap. Vždy danou fází nejdříve pomocí literatury definuji a poté zpracuji tak, abych dosáhla cíle práce.

4.1 Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice, čili cílovou skupinu, pro kterou kompetenční model vzniká, dále získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře. Hlavním nástrojem této fáze jsou strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a studium organizačních materiálů. Výstupem přípravné fáze získáme odpovědi na otázky „proč“, „jak“, „kdo“ atd.⁸⁴

Nezbytné informace jsem získala z interních materiálů a dokumentů společnosti Consulta Bürotechnik.

✚ Cíle a strategické záměry firmy Consulta Bürotechnik

Základní filozofií společnosti je zaměření na zákazníka, slušnost a čestnost při osobním jednání a poskytování co nejkvalitnějších služeb a servisu. Firma usiluje o stabilní, trvalý a dlouhodobý obchodní vztah a vybudování důvěry založené na férovém, otevřeném a slušném jednání.

✚ Organizační struktura společnosti Consulta Bürotechnik

Organizační strukturu celé společnosti jsem uvedla výše na obrázku č. 10. V rámci mojí práce se zaměřím především na novou oblast obchodu vyznačenou fialově. Obchodní manažer, pro kterého budu tvořit kompetenční model a určovat jeho kompetence, má na starost skupinu čtyř obchodních zástupců. Tito pracovníci pečují o svěřené regiony nacházející se na oblasti Moravy. První obchodník se věnuje kraji Moravskoslezskému, druhý kraji Olomouckému, třetí obchodník má na starost Jihomoravský kraj a čtvrtý Zlínský a Vysočinu. Pro region Čechy firma obchodní zástupce nemá. Částečně obstarává tuto oblast obchodní manažer, který mapuje trh a identifikuje pro firmu klíčové zakázky, částečně firma spolupracuje s dealery, čili obchodními partnery, kteří mají sídlo

⁸⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 46-47.

firmy v českých regionech. Podrobnější náplň práce obchodního manažera jsem definovala v kapitole 3.3.

V přípravné fázi jsem identifikovala klíčovou pracovní pozici, pro kterou budu tvořit kompetenční model, uvedla jsem cíle a záměry organizace a vysvětlila jsem podstatu organizační struktury. V dalším úseku přejdu k fázi získávání dat.

4.2 Fáze získávání dat

V této části jsou využívány techniky používané při analýze práce a pracovního místa. Jedná se o postupy, jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně prováděna nebo bude vykonávána. Literatura uvádí různé zdroje a techniky získávání dat. Jedná se o rozhovory nebo metody kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýzy pracovních úkolů nebo přímé pozorování. Použití technik závisí na záměru projektu, na finančních a časových možnostech a zkušenostech konzultantů. Pro všechny projekty platí pravidlo, že nelze spoléhat pouze na jediný zdroj získávání informací.⁸⁵

Vzhledem k tomu, že budu tvořit kompetenční model pro novou pozici ve firmě, využila jsem techniky rozhovoru s jednatelem firmy, neboť společnost nedisponuje žádným hotovým kompetenčním modelem. Jednatel společnosti má určitou praxi a představu o tom, jaké schopnosti a dovednosti by měl mít obchodní manažer, protože on sám danou funkci vykonával a předpokládám, že jeho informace budou relevantní.

Jednatele jsem uvedla do rozhovoru svým představením a vysvětlila jsem jeho účel. Vstřícnost majitele firmy byla maximální, neboť kompetenční model, který na základě této práce vznikne, bude chtít použít i pro podobné pozice ve firmě, samozřejmě s malými úpravami pro konkrétní pracovní místo. V tomto prvním kroku jsme došli k závěru, že kandidát na pozici obchodního manažera by měl mít vysokoškolské vzdělání a zkušenosti s vedením a motivováním lidí. Také by měl mít přehled v oblasti marketingu a mapování trhu. Navíc požaduje znalosti a informace ohledně dotací z fondů Evropské Unie a orientaci v tomto poli.

⁸⁵ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 48.

Následně mi jednatel popsal, co bude úkolem osoby, která bude pracovat na pozici obchodního manažera a definoval pracovní odpovědnost. Klíčové úkoly v tomto případě budou monitoring trhu a vyhledávání nových obchodních příležitostí, které nebudou mít na starost jednotliví obchodní zástupci. Dále bude provádět akvizice nových klientů, bude zodpovědný za odbyt produktů a servis pro stávající zákazníky. Povede obchodní zástupce, bude řídit porady, rozdělovat úkoly a provádět následnou kontrolu jejich plnění. Součástí jeho práce bude motivace a hodnocení těchto obchodních zástupců. Zodpovídat se bude jednatelem společnosti.

V další fázi rozhovoru jsme se dostali k názoru jednatele ohledně charakteristik potřebných k tomu, aby manažer svoji práci vykonával efektivně. Pan jednatel především zdůraznil schopnost komunikace, motivace, zpětné vazby, umění koučovat, týmovou spolupráci, asertivitu, plánování a kontrolu.

Výše zjištěné informace jsem si zapsala a ještě jednou jsme s jednatelem upřesnili provedený zápis, zda zaznamenané odpovědi korespondují s jeho výpovědí. Společně jsme identifikovali čtyři základní oblasti, které by měl obchodní manažer mít. Jsou to komunikační rysy, interpersonální rysy, faktory zaměřené na výkon a schopnost vedení lidí.

Tuto techniku rozhovoru jsem zvolila proto, že potřebuji získat kompetenční model pouze pro jednu pracovní pozici. Jednatel společnosti byl pro mne relevantním zdrojem, neboť se jedná o jeho firmu. Dalším primárním zdrojem byl především popis pracovního místa obchodního manažera, který je uveden v kapitole 3.3. Jakákoliv další technika, v konkrétním případě takto malé firmy, která zaměstnává pouze 13 zaměstnanců, by byla zbytečná a časově náročná.

4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Dalším stupněm tvorby kompetenčního modelu je fáze analýzy a klasifikace informací. Jeho průběh je ovlivněn záměrem a rozsahem projektu a použitými technikami sběru dat. Je důležité, zda získané informace posuzujeme vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se kompetence posuzují poprvé. Výstupem této fáze je seznam kompetencí, který se ještě v poslední fázi (ověření a validizace modelu) testuje na širším vzorku respondentů. Přestože každá z výše uvedených metod sběru přináší jistá specifika pro jejich analýzu, existují pro

realizaci této fáze společné kroky, které mohou mít různé obměny a doplňky, ale jejich principy jsou vždy stálé:⁸⁶

- Na úvod je nutné popsat jednotlivé projevy chování, které jsou pro určité pracovní místo příznačné, případně označit zdroj těchto údajů, abychom je mohli později kombinovat podle potřeby.
- Následně ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují behaviorálně pozorovatelné projevy, aktivity, které přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Výstupem tohoto kroku je, že se do další fáze analýzy dostanou pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- Třetím krokem je zařazení jednotlivých výroků do skupin, které se nazývají kompetenční témata. Vzniklé skupiny se dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky, které tvoří základ kompetence a jejích projevů. Literatura zmiňuje pojem „kompetenční kotvy“.
- Ve čtvrtém kroku je vhodné získané projevy, které jsou zařazené do kompetencí ověřit na vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny metodou dotazníku. Získají se tak informace vypovídající o potřebnosti jednotlivých projevů, popřípadě celých kompetencí, v dané pozici. Tato informace bude také důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení nebo nezařazení kompetence do kompetenčního modelu. Tuto fázi ovšem v rámci méj diplomové práce provádět nebudu, neboť není předmětem cíle této práce a nedovoloval by to ani její rozsah.

V této fázi jde vlastně o náčrt kompetence, který se získá na základě sestavení příbuzných projevů chování.⁸⁷

Z informací, které jsem získala od společnosti Consulta (viz. předchozí kapitola), jsem identifikovala projevy, které jsou žádoucí pro pozici obchodního manažera. Postupovala jsem podle výše uvedených kroků a jednotlivé projevy jsem sjednotila do kompetenčních kotev. Při tvorbě těchto kompetenčních témat

⁸⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 55.

⁸⁷ tamtéž s. 55-56.

jsem se inspirovala rozmanitým dělením kompetencí různých autorů, které zmiňuji v kapitole 2.1 Manažerské kompetence.

4.4 Popis a tvorba kompetencí

Ve fázi popisu a tvorbě kompetencí je úkolem zpracovat charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihla a srozumitelně popsala chování, které ji vystihuje. Posléze je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, tzn. popsat různé projevy kompetence podle stupně jejího rozvoje. Pro tvorbu kompetence i stupnic platí určité principy. Je potřeba používat jednoduchý a srozumitelný jazyk a vyvarovat se jakýchkoliv dvojznačností, dále je třeba najít přiměřený kompromis mezi všeobecností a konkrétním popisem a také by se název kompetence neměl objevit v definici nebo v jejím popisu. Definitivní název kompetence se vytvoří až po existenci popisu stupnice, nikdy ne obráceně. Název by měl být zkráceným a souhrnným projevem chování, které tvoří základ kompetence. Výstupem této fáze je vytvoření předběžného kompetenčního modelu.⁸⁸

V této fázi jsem postupovala na základě nastudované literatury, která se zabývá problematikou tvorby kompetenčních modelů, a také jsem především využila informací získaných rozhovorem s majitelem firmy a interními zdroji, kterým v tomto případě byl popis pracovního místa. V této fázi se snažím o nejpřesnější a nejjasnější zpracování jednotlivých kompetencí a projevů jejich chování.

Pro lepší přehlednost jsem vytvořila tabulku, ve které jsem jednotlivé kompetenční kotvy od sebe oddělila barevně. Jednotlivé kompetenční kotvy jsou oblast komunikace, interpersonální rysy, vedení lidí a faktory zaměřené na výkon. Při tvorbě kompetenčního modelu jsem vycházela z klasifikace kompetencí různých autorů, které uvádím v kapitole 2.1.

⁸⁸ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 56-57.

Tab. 2 Kompetenční kotvy

Název kompetence	Charakteristika kompetence	Projevy chování
Kompetenční kotva: Oblast komunikace		
<u>komunikace</u>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost předávat informace druhým lidem - schopnost správně naslouchat, ptát se, pochopit hlavní myšlenky⁸⁹ - schopnost obchodního manažera přesvědčivé a jasné komunikace s kolegy a klienty - umění správného užívání odborné terminologie i její převedení do jazyka „uživatelů“⁹⁰ - umění užívat efektivní komunikace, zvládat její proces a eliminovat komunikační šumy⁹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - jasně a srozumitelně komunikuje v mluvené i písemné formě - profesionálně vede rozhovor klientem i kolegy - projevuje zájem o názory druhých - má vynikající vyjadřovací schopnost - klade důraz na reálnost informace - rozumí odborným termínům a dokáže je srozumitelně vysvětlit způsobem, který pochopí člověk neznalý věci - jeho reakce na názory druhých jsou zdvořilé, vstřícné, a důrazné
<u>řešení problémů a konfliktních situací</u>	<ul style="list-style-type: none"> - obchodní manažer je schopen vzniklou 	<ul style="list-style-type: none"> - objeví problém, najde alternativy jeho řešení

⁸⁹ Srov. TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 58-60.

⁹⁰ Srov. ADAIR, J. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno, 2005, s. 109- 116.

⁹¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc, 1996, s. 231-247.

	situaci diagnostikovat, analyzovat, vyhodnotit a najít adekvátní řešení ⁹²	společně s pracovním týmem <ul style="list-style-type: none"> - vyloučí emoce, zaujme nezaujatý postoj, využívá objektivní údaje - je schopen se zaměřit na zájmy organizace a podle toho problém řešit - umí korigovat konfliktní chování
<u>zpětná vazba</u>	- obchodní manažer poskytuje zpětnou vazbu svému týmu na jejich chování, výkony, aktivitu ⁹³	<ul style="list-style-type: none"> - při poskytování zpětné vazby je vždy co nejvíc konkrétní a aplikuje ji na příkladech - vhodně odhadne čas a situaci, kdy je třeba zpětnou vazbu poskytnout - příjemci zpětné vazby poskytne dostatečný prostor pro vyjádření - chová se profesionálně, odděluje osobní a pracovní zájmy - připomínky, kritiku a uznání pronáší s úctou k druhému
Kompetenční kotva: Interpersonální rysy		
<u>profesionalita</u>	- schopnost chování ve shodě s etikou a	- je majitelem znalostí a dovedností

⁹² Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 85-95.

⁹³ tamtéž, s. 112.

	<p>kulturou organizace</p> <ul style="list-style-type: none"> - v rámci své pracovní pozice mít schopnost využít znalosti a dovednosti⁹⁴ 	<p>potřebných ke své profesi obchodního manažera</p> <ul style="list-style-type: none"> - jeho vystupování odráží kulturu firmy - odpovídajícím způsobem reprezentuje společnost Consulta - vůči klientům vystupuje příjemně a sebevědomě (verbálně i vzhledově) - pravidelně se vzdělává ve svém oboru - neustále vyhledává čerstvé a aktuální informace - má všeobecný přehled ekonomický, politický, sociální
<u>seberealizace</u>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost sebevzdělávání, rozvoj vlastní osobnosti prostřednictvím sebe sama⁹⁵ - nepřetržité zlepšování současných znalostí, dovedností, vědomostí, schopností 	<ul style="list-style-type: none"> - účastní se vzdělávacích aktivit a sám potřebné vyhledává - má schopnost sebereflexe, sleduje cíl své činnosti, je schopen ji následně vyhodnotit - reflektuje otevřený

⁹⁴ Srov. OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008, s. 149-151.

⁹⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 381.

	<ul style="list-style-type: none"> - osobní a odborný rozvoj - schopnost realizovat svoje schopnosti, potenciál, uskutečnit svá přání⁹⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> a reálný přístup vůči sobě - jednota v myšlení, slovech a činech – plně integrovaná osobnost - je otevřený vůči názorům ostatních, přijímá zpětnou vazbu s cílem zlepšení své vlastní osobnosti
<u>asertivita</u>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost respektovat vlastní práva i práva ostatních⁹⁷ - schopnost odmítnutí⁹⁸ - schopnost prosadit a uhájit svůj názor - schopnost užívat asertivních práv⁹⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> - umí říci ne - umí zdolávat krizové situace s obchodními partnery - umí prosadit svoje práva a nároky - má sebevědomé vystupování - k sobě i k druhým lidem přistupuje s respektem - poskytuje zpětnou vazbu na profesionální úrovni
Kompetenční kotva: Vedení lidí		

⁹⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc, 1996, s. 37.

⁹⁷ Srov. LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 20.

⁹⁸ Srov. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, s. 13.

⁹⁹ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, L. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, s. 215.

<p><u>motivace</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost manažera motivovat pracovníky, vytvořit u nich ochotu a chuť angažovat se při plnění činností, které odpovídají cílům organizace¹⁰⁰ - schopnost uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, umění podnítit je v úsilí a vytrvalosti¹⁰¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - umí ocenit práci podřízených - je kreativní v motivaci týmu, vymýšlí různé soutěže pro zvýšení obrátu - zajímá se o kariéru pracovníků a dokáže je motivovat správným směrem, k dosažení jejich ambicí - svým vystupováním vzbuzuje důvěru a respekt - komunikuje o upozorněních podřízených a podává rychlou zpětnou vazbu - pomáhá jim rozvíjet jejich dovednosti a podněcuje k získávání dalších znalostí - podněcuje k rozšiřování kvalifikace a vzdělávání
<p><u>koučování</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným, založený na důvěře, 	<ul style="list-style-type: none"> - neustále klade otázky - otázkami vybízí koučované k přemýšlení nad problémy, hledání řešení apod.

¹⁰⁰ Srov. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2009, s. 123.

¹⁰¹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada, 2005, s. 159.

	<p>otevřenosti a upřímnosti¹⁰²</p> <ul style="list-style-type: none"> - cílem je zlepšení výkonu koučovaného, je dialog, který vede k jeho zlepšení¹⁰³ - schopnost plánovitým zadáváním úloh a průběžným hodnocením systematicky rozvíjet dovednosti a zkušenosti účastníka¹⁰⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> - naslouchá druhým, poskytuje zpětnou vazbu - kouč rozvíjí lidský potenciál pracovníků - podněcuje k učení, vybízí ke kreativě - udržuje zdravou komunikaci - vyznačuje se přátelským přístupem, pomáhá, poskytuje pochopení
Kompetenční kotva: Faktory zaměřené na výkon		
<u>plánování</u>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost plánovat cíle, postupy, stanovovat úkoly, určovat jejich priority způsobem, aby došlo k naplnění cílů jednotlivců i organizace¹⁰⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> - stanovuje cíle jednotlivým obchodním zástupcům v měsíčních, kvartálních a ročních cyklech - konzultuje cíle s ostatními členy, kterých se týkají - stanovuje konkrétní celoroční plán - plánuje porady a školení

¹⁰² Srov. SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15.

¹⁰³ Srov. DAŇKOVÁ, M. *Koučování: Kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 9.

¹⁰⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 380.

¹⁰⁵ tamtéž, s. 95-112.

<u>organizování</u>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost přidělovat a členit úkoly, koordinovat činnosti, plánovat správné úkoly ve správném čase, tak, aby docházelo k plnění cílů - umění delegovat pravomoci¹⁰⁶ - schopnost naplánovat a organizovat vlastní čas¹⁰⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> - plánuje, organizuje a řídí svůj časový rozvrh - organizuje činnost týmu a jednotlivých pracovníků - organizuje týdenní porady – témata a čas - organizuje a zajišťuje potřebné zdroje k úspěšnému splnění úkolu
<u>kontrola</u>	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost dohledu, srovnávání, nápravy odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí¹⁰⁸ - schopnost získat a posoudit informace v souladu se stanoveným cílem a plánem¹⁰⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> - kontroluje aktivity jednotlivců - kontroluje výsledky celého týmu - dohlíží na dodržování termínů - identifikuje chyby a dokáže je odstranit - zajišťuje zpětnou vazbu

¹⁰⁶ Srov. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 255-265.

¹⁰⁷ Srov. TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 48-55.

¹⁰⁸ Srov. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997, s. 161-163.

¹⁰⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 184-185.

Ve výše vytvořeném kompetenčním modelu jsem identifikovala důležité kompetence, kterými by měl člověk na vedoucí pozici oplývat. Měl by být schopen vést a řídit svůj tým či pracovní skupinu a umět je motivovat. Stejně tak je důležité umět efektivně plánovat, organizovat a kontrolovat nejen jejich, ale i své činnosti a čas. Měl by být schopen se umět rozhodovat a řešit případné krizové situace. Nezbytnou součástí jeho schopností jsou i teoretické znalosti. Důležitou kompetencí je také schopnost komunikace, umění prezentovat, měl by ovládat asertivní jednání a ochoten na sobě neustále pracovat a rozvíjet se. Kreativita, emoční stabilita a vzbuzování důvěry u druhých jsou pomyslnou tečkou na dortu ve výčtu kompetencí obchodního manažera. Vše, co jsem nyní uvedla, se odráží i ve výše vytvořeném kompetenčním modelu obchodního manažera.

Kompetence je tedy dle Woodruffovy definice, kterou uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický¹¹⁰, množina chování, kterou musí pracovník v dané pozici použít, aby úkol kompetentně zvládl. Kompetence se odráží v chování, které vede k očekávanému výsledku a kompetentní pracovník je takový, který plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni.

V následující přehledné tabulce uvádím stručný souhrn kompetencí obchodního manažera.

Tab. 3 Návrh kompetenčního modelu obchodního manažera

¹¹⁰ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 27.

Skupina kompetencí	Dílčí kompetence
<u>Oblast komunikace</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ komunikace ✚ řešení problémů a konfliktních situací ✚ zpětná vazba
<u>Interpersonální rysy</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ profesionalita ✚ seberealizace ✚ asertivita
<u>Vedení lidí</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ motivace ✚ koučování
<u>Faktory zaměřené na výkon</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ plánování ✚ organizování ✚ kontrola

Nyní se dostávám ke stupnici rozvoje úrovně kompetencí. K její tvorbě mi byla nápomocna odborná literatura. Zvolila jsem pětibodovou stupnici rozvoje úrovně kompetencí, protože je univerzálně použitelná a skrývá velký potenciál diferenciací. Je podobná klasickému školnímu známkování a dá se použít při zavádění systému hodnocení, ve firemní praxi a navíc ji mohou zvládnout lidé s různými zkušenostmi.

Tab. 4 Stupnice rozvoje úrovně kompetencí

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika ¹¹¹	Reálný dopad
0	Nedostatečná „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence	Nedostačující úroveň kompetence. Negativní dopad na výkonnost práce obchodního manažera.

¹¹¹Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 43

	v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.	
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.	Špatná, značně slabá úroveň kompetence. Nutnost aktivně rozvíjet danou kompetenci u obchodního manažera.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.	Minimální úroveň rozvoje kompetence. Je na okraji akceptovatelnosti. Nevyhnutelný intenzivní rozvoj kompetence u obchodního manažera.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.	Akceptovatelná úroveň rozvoje kompetence. Pro výkon práce obchodního manažera je dostačující, pouze je doporučeno zaměřit se na posílení silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.	Kompetence je maximálně rozvinutá, není nutno dalšího posílení či růstu.

Na výše uvedené stupnici je naznačeno, že právě úroveň 3 je pro výkon obchodního manažera optimální. Je proto nutné udržovat a rozvíjet kompetence právě na této úrovni. Bylo by nežádoucí, aby klesla pod tuto hodnotu. V případě, že by se tak stalo, je třeba zajistit její neprodlené rozvíjení.

4.5 Ověření a validizace vzniklého kompetenčního modelu

Po ukončení tvorby kompetenčního modelu je nutné provést jeho validizaci. Znamená to praktické ověření, zda model popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků, zda se na něj můžeme spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje a podobně. Validizace je mimořádně důležitá a je náročná na administraci. Nejběžnějším způsobem je vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu.¹¹²

Validizace vytvořeného kompetenčního modelu není cílem mé diplomové práce, proto se touto částí nebudu zabývat. Navíc realizace ověření kompetenčního modelu by přesáhla rozsah a téma mé práce.

5. Využití kompetenčního modelu ve firmě

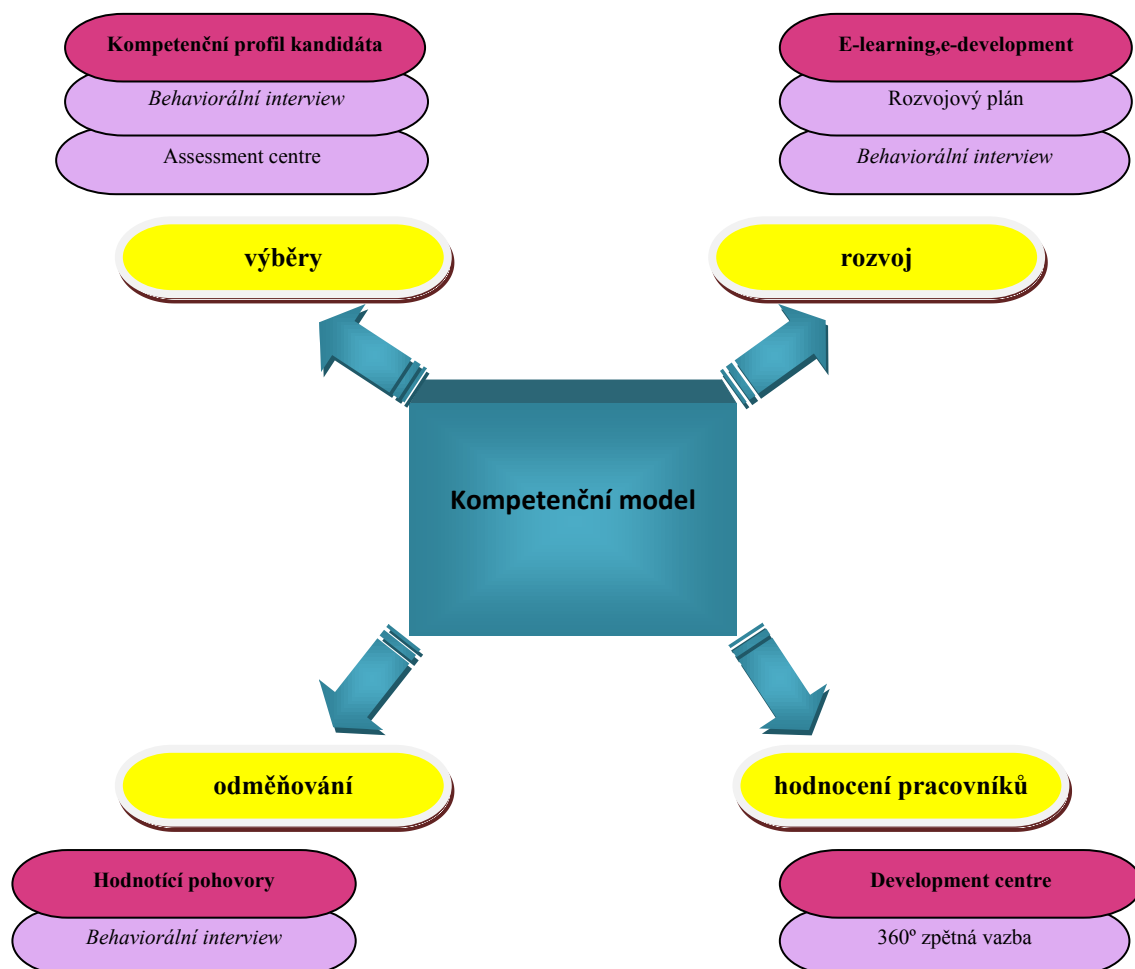
V této části nastíním možné využití kompetenčního modelu ve společnosti Consulta Bürotechnik. Pouhé vytvoření kompetenčního modelu totiž firmě nepřinese nic, pokud se nepropojí s praktickým využitím. „Kompetenční model slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. V ní vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti.“¹¹³

Pro lepší přehlednost využití kompetenčního modelu uvádím následující schéma:

¹¹² Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 68.

¹¹³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 70.

Obr. 11 Uplatnění kompetenčního modelu



Upraveno dle zdroje: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007, s. 70.

Nyní nastíním dvě možnosti využití kompetenčního modelu ve firmě Consulta Bürotechnik. První možnost jsem vybrala nábor a výběr pracovníků, druhý příklad uvedu profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků.

5.1 Nábor a výběr

Vytvořený kompetenční model může pomoci firmě zajistit a přijmout kvalifikovaného pracovníka na určitou pozici. Zvláště pokud se jedná o malou firmu, je výběr vhodného zaměstnance stěžejním krokem. Právě kompetenční model nám může pomoci takového člověka identifikovat.

Tento fakt potvrzuje i Koubek¹¹⁴, který uvádí, že je nutné zvažovat rozhodnutí týkající se zaměstnávání lidí zvláště v menší firmě, protože chybný výběr pracovníka by měl vzhledem k malému počtu zaměstnanců relativní váhu. Proto je potřeba zajistit přiměřený počet pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi. Pokud firma nemá dostatečné množství lidí, může docházet k přetěžování prací, úkoly nejsou plněny kvalitně, lidé jsou vystaveni stresu, jsou nespokojeni, což se promítá do výkonnosti firmy. Stejně tak, pokud by firma zaměstnávala více pracovníků, než objektivně potřebuje, vznikla by přezaměstnanost a tím negativní následky nevyužití pracovníků, plýtvání mzdovými prostředky, mohly by vznikat obavy z propouštění a navíc by to mohlo majitele poškodit i v očích pracovníků, protože by mohl ztratit důvěru a jevit se jim jako neschopný manažer.

Jsou různé metody výběru zaměstnanců. Jen pro přehled uvedu například individuální pohovory, výběrové komise, assessment centre, reference, doporučení apod.

Pro konkrétní manažerskou pozici uvádí odborná literatura¹¹⁵ komplexnější přístup, což nabízí právě assessment centre. Největší pozornost se zaměřuje na chování žadatelů, používají se různé úkoly, které simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Jsou sem zahrnuty skupinové úkoly, hraní rolí, mohou se jako dodatek použít pohovory a testy. Výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí chování.

Výše uvedený příklad assessment centre by spíše vyhovoval firmě s větším počtem zaměstnanců a jeho využití při opakovanějším náboru lidí do firmy. Ovšem v případě firmy Consulta Bürotechnik bych spíše přistoupila k jiné formě výběru pracovníků vzhledem k její velikosti a to nejspíše metodou dotazníku, zkoumáním životopisu a výběrovým pohovorem s uchazečem. Tyto metody výběru pracovníků zmiňuje Koubek.¹¹⁶ V případě dotazníku samozřejmě existuje spousta jeho různých forem, v současnosti i elektronických a organizace si ho

¹¹⁴ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38- 39.

¹¹⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada, 2005, s. 370-371.

¹¹⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 175-179.

přizpůsobí vlastním požadavkům. „Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.“¹¹⁷ Dále Koubek uvádí zkoumání životopisu, které řadí mezi velmi oblíbené metody výběru. Životopis nám poskytne informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče a nastíní i mnohé o jeho osobnosti. V případě firmy Consulta je zkoumání životopisu relevantním informačním zdrojem pro výběr pracovníka, zvláště když se podtrhne další metodou a to výběrovým pohovorem. Koubek¹¹⁸ jej v odborné literatuře zmiňuje jako klíčovou metodu výběru pracovníků, který je nejpoužívanější a nejvhodnější. Podle množství a struktury účastníků se rozlišují následující typy pohovorů: pohovor 1+1, kdy pohovor vede s uchazečem jeden představitel organizace, pohovor před panelem posuzovatelů, který je tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným místem a jeho požadavky, postupný pohovor, který je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a skupinový (hromadný) pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a zadruhé jeden nebo více posuzovatelů. Z hlediska efektivního použití náboru zaměstnance do firmy Consulta bych vybrala kombinaci metody dotazníku, následovala by studie životopisu uchazeče a nakonec pohovor 1+1 s jednatelem firmy.

Kompetenční model by v případě výběru zaměstnance na manažerskou pozici byl využitelným nástrojem, který by pomohl při identifikaci žádoucího chování uchazeče o pracovní místo.

5.2 Vzdělávání a rozvoj

Rozvoj se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích.¹¹⁹ Znamená to zdokonalení schopností v oblasti, kterou musí manažer posílit, aby odpovídala úrovni v kompetenčním modelu. Pokud něco neumíme na správné úrovni kompetence, tak se to prostě musíme naučit. Šuleř¹²⁰ hovoří o osobním

¹¹⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 175

¹¹⁸ tamtéž s. 179

¹¹⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada, 2005, s. 523.

¹²⁰ Srov. ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 24.

rozvoji manažera, což jsou postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence, a že tyto změny musí být systematicky řízené, aby byly trvalé a úspěšné. Neopomíjí poznamenat provedení analýzy vzdělávacích potřeb, sestavení rozvojového plánu, volbu metod realizace a hodnocení výsledků. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického¹²¹ lze všechny kompetence rozvíjet, některé snáze, jiné obtížněji. Lze se opřít o definici kompetence, podle které je kompetence množina chování, kterou musí pracovník použít, aby kompetentně splnil úkol. Chování se dá naučit, odnaučit, měnit a člověk ho umí i ovlivňovat. Dále tito autoři uvádějí, aby bylo možné kompetence rozvíjet, musí být postoje, schopnosti, dovednosti apod. vyjádřeny v kategoriích chování. Tyto projevy chování pak napomáhají při posouzení úrovně kompetencí a lze díky nim rozpoznat, zda pracovník danou kompetenci používá nebo nepoužívá. Chování se tak stává měřitelnou veličinou, a čím je popsáno přesněji, tím efektivnější může být jeho rozvoj. „Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku je podnikové vzdělávání.“¹²² Základním cílem podnikového vzdělávání, jak dále uvádí Tureckiová¹²³ není pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových dovedností a znalostí, ale hlavně dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, jejich návyků a postojů, které jsou rozhodující pro rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti. Neopomenu zde citovat i Koubka,¹²⁴ který podotýká, že požadavky na dovednosti a znalosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a proto, aby mohl být zaměstnaný, musí své znalosti dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. „Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává

¹²¹ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 114.

¹²² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 89.

¹²³ tamtéž, s. 92.

¹²⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252.

celoživotním procesem.“¹²⁵Dále tento autor vyzdvihuje důležitost formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. A proto pokud chce být firma úspěšná, musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků náležitou pozornost.

Pokud nyní firma Consulta Bürotechnik disponuje kompetenčním modelem obchodního manažera, může neustále rozvíjet jeho kompetence a dbát na vzdělávání a rozvoj klíčových lidí ve své firmě tak, aby se jejich kompetence neustále rozvíjely.

V této kapitole jsem uvedla pouze nástin využití kompetenčního modelu v konkrétní firmě. Daly by se samozřejmě rozvést ještě další možnosti jeho využití, například řízení kariéry, kariérní růst, hodnocení, ale toto téma už není cílem mojí práce a její rozsah mi neumožňuje rozsáhlejší zpracování.

¹²⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252.

ZÁVĚR

Kompetenční přístup je oblast, která posouvá výkon firem dopředu, a to především rozvojem vlastních lidí.¹²⁶

Cílem předkládané práce bylo vytvořit kompetenční model a určit dílčí kompetence nového obchodního manažera ve společnosti Consulta Bürotechnik. Chtěla jsem naznačit, jak může být pro obchodní firmu důležité zabývat se kvalitou jednotlivých pracovníků a jejich kompetencemi. Především pokud se jedná o malou firmu, je výběr kvalitního člověka na manažerskou pozici důležitým faktorem. Při dosahování cíle jsem používala odbornou literaturu a především informace od majitele společnosti. Nejprve jsem pracovala s teoretickým ukotvením pojmu kompetence, uvedla význam kompetence, její strukturu a charakteristické znaky. Po teoretickém vysvětlení kompetenčního modelu a pojmu kdo je manažer, jsem se dostala k samotné stěžejní části této práce, což byla tvorba konkrétního kompetenčního modelu pro novou pozici obchodního manažera. Na základě informací získaných od majitele firmy a za pomoci odborné literatury jsem identifikovala čtyři kompetenční kotvy – oblast komunikace, interpersonální rysy, vedení lidí a faktory zaměřené na výkon. Neméně mi k tomu pomohl i popis pracovního místa, který byl důležitým zdrojem informací. V každé kompetenční kotvě jsou zahrnuty dílčí kompetence, které musí mít obchodní manažer ve společnosti Consulta Bürotechnik. Ve spojitosti s návrhem kompetenčního modelu byla navržena stupnice rozvoje kompetencí pro měření jejich úrovně. Na závěr jsem představila dvě možné oblasti použití kompetenčního modelu ve firmě, výběr pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoj. Teď už jen záleží na přístupu vedení firmy, jak prakticky začne či nezačne kompetenční model v praxi používat. Cílem práce bylo vytvoření kompetenčního modelu obchodního manažera, kterého se mi tímto podařilo dosáhnout. Cíl práce byl splněn.

¹²⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 160.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Roháčková Zdeňka

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP v Olomouci

Název práce: Kompetenční model obchodního manažera

Vedoucí práce: PhDr. Zdeněk Kuča

Počet znaků: 104 675

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 37

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, obchodní manažer

Keywords: competence, competency model, sales manager

Cílem předkládané práce je vytvoření kompetenčního modelu obchodního manažera ve firmě Consulta Bürotechnik s.r.o. Práce se nejprve věnuje pojmům kompetence, kompetenční model, manažer a manažerské kompetence. Při tvorbě vycházím z interních materiálů, především z popisu pracovního místa, čerpám z rozhovoru s majitelem firmy a odborné literatury. Identifikuji kompetence, které by měl obchodní manažer mít. Poté vybrané kompetence i s projevy chování sestavuji do kompetenčních kotev, které vytváří ucelený kompetenční model. V rámci této diplomové práce uvádím také možnosti využití kompetenčního modelu v konkrétní firmě.

The goal of the present thesis is to set up a competency model for a sales manager in the company Consulta Bürotechnik s.r.o. First if all, the thesis focuses on the terms of competence, competency model, manager and managerial competencies. I have created the thesis on the basis of internal materials, in particular the job description, with additional valuable input from an interview with the company's owner and from specialized literature. I identify competencies that a sales manager should possess. After that I structure the selected competencies as well as behaviours into competency anchors that constitute a comprehensive competency model. In this thesis I also refer to the possibilities of using the competency model in a specific company.

Použitá literatura:

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

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0469-2.

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, L. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011, ISBN 978-80-7367-930-9

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc, 1996, ISBN 80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

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

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3

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

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

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

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

- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1389-6
- KOLEKTIV AUTORŮ POD VEDENÍM JIŘÍHO KRAUSE *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2005, ISBN 80-200-1351-2
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2314-3
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2892-6
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada 2011, ISBN 978-80-247-3902-1
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1705-0
- OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2400-3.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1692-3
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1679-4
- ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997, ISBN 80-85839-19-9
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003, ISBN 80-85839-87-3
- TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-347-2
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty.* Praha 2010, ISBN 978-80-86723-98-3

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha:Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšířené vydání,* Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-197-3

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd.* Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8