

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**KOMPETENČNÍ MODEL PRO
PRACOVNÍKY CESTOVNÍ
KANCELÁŘE**

**COMPETENCY MODEL FOR THE TRAVEL AGENCY
EMPLOYEES**

Diplomová práce

Bc. Jolana Wolfová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlášení

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

V Olomouci dne 10.2.2013

Jolana Wolfová

Obsah

Úvod.....	6
1. Představení cestovní kanceláře.....	7
1.1 Referent cestovní kanceláře.....	8
2. Kompetence	9
2.1 Anatomie kompetence	10
2.2 Znaky a vlastnosti kompetence	12
2.3 Typy (členění) kompetencí.....	13
2.3.1 Klíčové kompetence.....	17
2.4 Podmínky kompetenčního výkonu.....	19
3. Kompetenční model.....	21
3.1 Znaky funkčního kompetenčního modelu	22
3.2 Typy (členění) kompetenčních modelů.....	23
3.3 Využití kompetenčního modelu	25
3.4 Východiska při tvorbě kompetenčního modelu	28
3.5 Tvorba kompetenčního modelu.....	29
3.5.1 Přípravná fáze.....	30
3.5.2 Sběr dat	31
3.5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	33
3.5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	34
3.5.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu	37
3.6 Kompetenční mapa.....	39
4. Tvorba kompetenčního modelu pro pracovníky CK XY.....	41
4.1 Přípravná fáze.....	41
4.2 Fáze získávání dat.....	42
4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	46
4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	47
4.4.1 Přiřazení hodnot k jednotlivým kompetencím	56
4.5 Kompetenční model referentů CK XY.....	56
4.6 Ověření a validizace kompetenčního modelu	59
4.7 Využití Kompetenčního modelu v CK XY.....	59
5. Závěr	61

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	63
Literatura.....	63
Články v odborných časopisech.....	65
Elektronické zdroje a webové stránky	66
Interní materiály	67
Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	68
Anotace magisterské diplomové práce.....	69
Anotation.....	70
Podklad pro zadání diplomové práce.....	71

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Hierarchický model struktury kompetence.....	12
Obrázek č. 2	Rozdíly v členění kompetencí.....	16
Obrázek č. 3	Tradiční přehled klíčových kompetencí.....	19
Obrázek č. 4	Struktura kompetenčního modelu NSP	21
Obrázek č. 5	Kompetenční model jako most	22
Obrázek č. 6	Možnosti využití kompetenčního modelu.....	27
Obrázek č. 7	Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	30
Obrázek č. 8	Kompetence efektivní komunikace.....	36
Obrázek č. 9	360°zpětná vazba.....	38
Obrázek č.10	Grafické znázornění kompetenčního modelu referentů CK ..	58

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Přiřazení kompetenčních témat a předběžných názvů kompetencí k požadovanému jednání a chování referentů.	47
Tabulka č. 2	Stupnice rozvoje úrovně kompetencí.....	48
Tabulka č. 3	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Odborné a profesní znalosti a dovednosti.....	49
Tabulka č. 4	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti.	50
Tabulka č. 5	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Aktivní přístup.....	51
Tabulka č. 6	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Komunikace.....	52
Tabulka č. 7	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Kooperace.....	52
Tabulka č. 8	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Orientace na klienta	53
Tabulka č. 9	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Řešení problémů.....	54
Tabulka č. 10	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Loajalita.....	54
Tabulka č. 11	Stupnice rozvoje úrovně kompetence Celoživotní učení....	55
Tabulka č. 12	Kompetenční model referentů cestovní kanceláře XY.....	58

Úvod

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace“ (Srov. Armstrong, 2007, s. 31). Proto se každá organizace v současné době snaží o to, aby pro ni pracovali nejlepší pracovníci ve svém oboru. Jen tak dokáže být podnik konkurenceschopný. Kubeš s kolektivem k tomu dodávají, že „přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004 s. 16).

Majitelé firem i odborníci se shodují v tom, že právě lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchu firmy. Není však přesně stanoveno, zda se jedná o jejich odborné znalosti, schopnosti, dovednosti, či loajalitu. Pro kombinaci těchto a mnoha dalších faktorů se vžil pojem kompetence. A právě kompetenční přístup vyzdvihuje v chování to podstatné, co vede k úspěchu a propojuje efektivitu práce nejen jednotlivých zaměstnanců, ale i celého útvaru, či firmy (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 17–19). Zaměstnat a udržet si ty nejschopnější pracovníky ve svém oboru není jednoduchá záležitost. Proto jsem se ve své práci rozhodla věnovat vytvoření kompetenčního modelu, jehož implementace může být cestovní kanceláři nápomocna v mnoha personálních činnostech, ať už se jedná o výběr zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání či hodnocení a odměňování.

Z výše uvedeného vyplývá, že konkurenceschopnost jakékoli firmy, tedy i cestovní kanceláře v mnohém záleží na správném chování, jednání a odborných znalostech jejich zaměstnanců. Svou práci soustředím na první článek, se kterým vejde klient do kontaktu a to na pozici referenta cestovní kanceláře. **Cílem mé práce je** pomocí teoretických konceptů a dostupných firemních materiálů **vytvořit kompetenční model referentů cestovní kanceláře**. Neboť i u zaměstnanců může platit to, co napsal Friedrich Nietzsche: „Kdo ví proč, dokáže jakékoli jak“ (Databáze knih, Friedrich Nietzsche). Věřím, že implementace tohoto modelu může cestovní kanceláři pomoci ke zkvalitnění práce a tím i nepřímo napomoci k vylepšení jak dobrého jména firmy, tak jejich ekonomických výsledků.

1. Představení cestovní kanceláře

Cestovní kancelář se sídlem v Ostravě zahájila svou činnost v roce 1994 jako společnost s ručením omezeným. Po celou dobu své činnosti se specializuje zejména na oblasti Chorvatska, Černé Hory, Bulharska, Řecka a České a Slovenské republiky. Postupně však začala svou nabídku destinací rozšiřovat, a v současné době nabízí pobyty na třech kontinentech, omývaných nejen Středozezemním mořem, ale i Rudým mořem. Cestovní kancelář nabízí nejen letecké pobytové zájezdy, ale také autobusové zájezdy a v neposlední řadě i pobyty s vlastní dopravou. U všech zájezdů organizuje širokou škálu fakultativních výletů a u vybraných hotelů i bohatou nabídkou animačních programů. Animace jsou zaměřeny na všechny věkové kategorie, zvýrazněná péče je zaměřena zejména na rodiny s dětmi a v mimosezonním období na seniory. Ubytování je zajištěno jak v apartmánech bez stravování, tak ve tříhvězdičkových až pětihvězdičkových hotelech s možností výběru stravování od snídaně, přes polopenzi až po program all inclusive. Odlety jsou nabízeny z Ostravy, Prahy i Brna. CK prodává do nabízených destinací i samostatné charterové letenky (katalog CK – Léto 2012). Kromě vlastního produktu cestovní kancelář nabízí a prodává také zájezdy mnoha dalších touroperátorů, se kterými má řádně sepsanou provizní smlouvu.

Uvedená cestovní kancelář působí současně jako Nestátní zdravotnické zařízení v oboru pediatrie a dětské rehabilitace. Specializuje se na organizování ozdravných pobytů pro děti a jejich rodinné příslušníky. Osvědčená pobytová místa zcela vyhovují náročným požadavkům těchto speciálních pobytů. Největší důraz je kladen na kvalitní ubytování, pestrou a zdravotně vyváženou stravu a také možnosti sportovního a kulturního vyžití (katalog CK – Ozdravné pobyty pro Vás a Vaše děti).

V této cestovní kanceláři jsou zaměstnány více než tři desítky zaměstnanců na stálý pracovní poměr. V ostravské centrále sídlí vedení společnosti i převážná část jejich stálých zaměstnanců. Vedení společnosti zastupuje jednatel a současně majitel společnosti, výkonný ředitel a supervizor. Dále firma zaměstnává dvě pracovnice sekretariátu, šest osob v obchodním oddělení a pět v oddělení ozdravného turismu. Dva zaměstnanci jsou v

produktovém oddělení, tři v ekonomickém a dva ve správě webových projektů. Během letní sezony pak společnost zaměstnává několik osob na call centru. V létě také s CK spolupracují jako OSVČ desítky delegátů, animátorů a technických průvodců (interní materiály – organizační struktura CK).

1.1 Referent cestovní kanceláře

V předchozích letech nabízela uvedená cestovní kancelář svůj produkt zejména přes bohatou síť spolupracujících partnerů – cestovních agentur nebo kanceláří po celé republice. Klienti také mohli klást dotazy, či si objednat zájezd buď přes vlastní call centrum, nebo přes webové stránky společnosti. V loňském roce se však vedení společnosti, na základě zpracovaných situačních a strategických analýz, rozhodlo zřídit i síť vlastních provozoven. V současné době má již cestovní kancelář v provozu sedm poboček, z toho tři v Ostravě a po jedné v Praze, Brně, Olomouci a Frýdku Místku. Ve své práci se chce zaměřit právě na pracovníky – referenty prodeje na nově zřízených pobočkách a to zejména proto, že každá organizace potřebuje ke své úspěšnosti perfektní vizi, dostatek financí, plynulý tok potřebných informací, materiální zabezpečení a hlavně kvalitní lidský potenciál. Většinou jsou to však právě lidé, kteří představují nejdražší a nejcennější zdroj rozhodující o konkurenceschopnosti dané společnosti (Srov. Bláha, Mateitícuc, Kaňáková, 2005, s. 32). Také Drucker zdůrazňuje, že „organizace neustále soutěží o svůj nejvýznamnější zdroj: o kvalifikované lidi“ (Drucker, 1998, s. 77).

Cestovní kancelář má vypracovány směrnice, ve kterých popisuje odpovědnost a povinnosti jednotlivých zaměstnanců, včetně referentů prodeje, kompetenční modely jednotlivých profesí však tyto směrnice nezahrnují. ***Nyní proto sestavím pro referenty prodeje kompetenční model a částečně poukážu na možnosti jeho využití*** (interní materiály – Základní směrnice pro zaměstnance poboček). K tomu, abych mohla kompetenční model sestavit, nejdříve vysvětlím pojmy kompetence a kompetenční model a posléze postup při jeho tvorbě.

2. Kompetence

S termínem kompetence se většina z nás už v běžném životě jistě setkala a pravděpodobně všichni jsme již někdy od někoho zaslechli, či sami řekli „to nemůžu udělat, protože k tomu nejsem kompetentní“. V této souvislosti, si laik většinou představí, že dotyčný člověk mu nemůže vyhovět, protože nemá zvenčí, například od nadřízených, potřebné oprávnění k tomu, aby danou věc vykonal. Kompetence má však i jiný význam, a to ne jako někým udělenou pravomoc, ale jako schopnost, či odbornost neboli vnitřní vybavení ke konání (Srov. Bartoňková, 2010, s. 84).

Ve své práci se hodlám věnovat právě tomuto pohledu. Definicí pojmu kompetence, jako schopnosti, se v současnosti zabývá mnoho autorů. Například Kubeš s kolektivem uvádí, že většina odborníků se shodne na tom, že kompetence můžeme považovat za schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem, přičemž tyto se vždy projevují v určité podobě chování (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26). Hroník pak vymezuje kompetence jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007, s. 61). Armstrong i Wagnerová uvádějí, že pojem kompetence zpopularizoval jako první Boyatzis a definoval jej jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (Wagnerová, 2008, s. 61, Armstrong, 2007, s. 152). Kompetence je také nejdůležitějším faktorem pro dokončení určitého úkolu. Mc Clelland uvádí, že kompetence je jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují efektivitu a je účinnější než inteligence (Srov. Bai-Chuan, Bing-Eng, Pei-Gi, Ming-Hsien, 2006).

Veteška i Bartoňková uvádějí, že v angličtině se můžeme setkat se dvěma podobnými pojmy. Tím prvním je výraz **competency**, který by se dal do češtiny přeložit jako schopnost. Tento pojem se vztahuje k nějaké osobě a vyjadřuje její schopnost zvládnout nějaký konkrétní úkol, čili schopnost chovat se tak, jak je zapotřebí v určité organizaci na daném pracovním místě. Výraz competency je tedy více spojován s měkkými dovednostmi a osobní charakteristikou člověka (Srov. Veteška, 2010, s. 76, Bartoňková, 2010, s. 85).

Na druhé straně se setkáváme také s výrazem **competence**, který

můžeme do češtiny přeložit jako způsobilost. V tomto případě se jedná o vrůstání osoby do sociální role, a to zejména odborné. Jedná se tedy spíše o kvalifikaci, či odbornou způsobilost (Srov. Veteška, 2010, s. 76, Bartoňková, 2010, s. 85). Armstrong tento výraz nazývá také odbornou schopností, či způsobilostí, jinak řečeno tvrdými dovednostmi (Srov. Armstrong, 2007, s. 152).

Z výše uvedeného vyplývá, že k tomu, aby pracovník plnil kvalitně svěřené úkoly, musí být vybaven danými schopnostmi. Samotná schopnost však nestačí, pokud ji například nechce nebo mu není dovoleno jí použít. Kubeš s kolektivem uvádějí, že k tomu, aby byl pracovník kompetentní, tedy plnil svěřený úkol na špičkové úrovni, musí být splněny tři následující předpoklady. V první řadě musí být pracovník vybaven potřebnými schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ať už v oblasti odborné, či oblasti žádoucího chování. Na druhém místě musí být pracovník motivovaný k tomu, aby dané schopnosti použít chtěl a byl ochoten věnovat svou energii a čas. V neposlední řadě mu musí být umožněno, aby svých schopností mohl v maximální míře využít (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27). Zmínění autoři uvádějí, že k tomu, aby pracovník opravdu byl kompetentní, musí být splněny všechny tři uvedené předpoklady, pokud některý z nich není dostatečně naplněn, znemožňuje to jeho kompetenční výkon.

Vodák s Kucharčíkovou uvádějí, že první podmínka, tedy dovednosti, vědomosti a zkušenosti se dají poměrně lehce rozvíjet, zatímco ovlivnit postoje a motivy je složitější, protože se jedná o stabilní složku osobnosti. Třetí předpoklad je pak vázán na vnější podmínky (Srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 71)

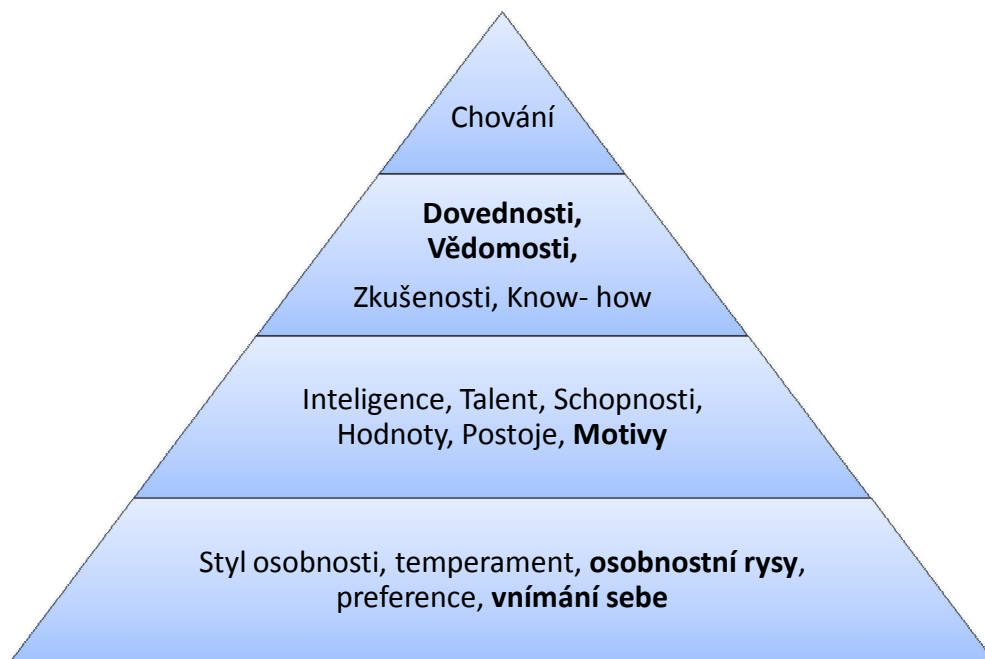
Nyní jsem vymezila pojem kompetence a v následující kapitole se budu věnovat jejich jednotlivým složkám.

2.1 Anatomie kompetence

Kompetence jsou považovány za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Z toho vyplývá, že pokud známe pracovníkovy kompetence, můžeme s velkou pravděpodobností předvídat, jak se zachová v daných situacích.

Kubeš s kolektivem dělí jednotlivé složky do následujících pěti kategorií, které níže znázorňuji grafem ve tvaru trojúhelníku. Na základnu trojúhelníku staví uvedení autoři **rysy osobnosti**, které umožňují stabilní reakce jedince na dané podněty a tím i stabilní chování. Řadí sem hluboce zakořeněné, vrozené složky osobnosti, jakými jsou temperament, který ovlivňuje emociální reakce, například úroveň sebekontroly. Na základnu trojúhelníku autoři řadí i **vnímání sebe samého**, které bezprostředně ovlivňuje osobní přesvědčení o zvládnutí jakéhokoli úkolu (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30, 31).

Této složce věnuje velkou pozornost například také Hupková, která zdůrazňuje, že význam cílevědomé a plánované sebereflexe chrání před rutinou, umožňuje pracovníkovi ověřovat si nové metody, učí ho předvídat možné důsledky jeho působení a přispívá k neformálnímu a systematickému sebevzdělávání. Jako důsledek rozvinuté sebereflexe pak vidí vnitřní motivaci a schopnost udržet si přiměřeně vysokou úroveň sebepojetí a aspirace bez zbytečného nadhodnocování či podhodnocování svých vlastností (Srov. Hupková, 2010, s. 54 – 56). Do prostřední části jsou řazeny **motiv**, které vyjadřují vlastní pohnutky a motivaci k osobnímu rozvoji. Pod samotný vrchol trojúhelníku jsou pak zařazeny **vědomosti a dovednosti**, přičemž za vědomosti jsou považovány všechny poznatky v dané oblasti, které souvisí s vykonávanou prací a za dovednosti pak schopnost vykonat zadaný úkol. Na samotný vrchol pomyslného trojúhelníku je zařazeno **chování**, které je ovlivňováno všemi nižšími patry (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30, 31).



Obr. 1 Hierarchický model struktury kompetence
(Zpracováno podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).

2.2 Znaký a vlastnosti kompetence

V předchozích kapitolách jsem vymezila pojem kompetence a její strukturu a nyní se budu věnovat jejich charakteristickým znakům. Veteška s Tureckiovou uvádějí, že podle Tremblay patří mezi tyto znaky skutečnost, že kompetence je vždy **kontextualizovaná**, to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Tyto jsou vždy vyhodnocovány na základě předchozích zkušeností. Dalším charakteristickým znakem je to, že kompetence je **multidimenzionální**, což znamená, že se skládá z rozličných zdrojů, jakými mohou být informace, znalosti, či postoje. Tento znak také předpokládá, že s danými zdroji je efektivně nakládáno a projevují se v lidském chování. Autoři uvádějí, že kompetence je **definovaná standardem**, což znamená, že jsou předem stanoveny hodnoty očekávaného výkonu. Význam tohoto znaku spočívá v tom, že daný jedinec je schopen svou kompetentnost změřit a vyhodnotit. Neméně důležitým znakem jako tři předcházející je skutečnost, že kompetence **má potenciál pro akci a rozvoj**, což znamená, že je získávána a rozvíjena postupně učením a vzděláváním (Srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 28).

Také Centrální databáze kompetencí uvádí, že kompetence jsou jakýmsi souhrnem vědomostí, dovedností, schopností a postojů, které umožňují pracovní uplatnění a rozvoj jednotlivců. Za základní vlastnosti kompetencí je zde považováno to, že kompetence musí být v každém případě sledovatelné, zároveň také měřitelné a v neposlední řadě musí být trénovatelné, mají tedy být přístupné ke změně a rozvoji (Srov. Centrální databáze kompetencí, 2012).

2.3 Typy (členění) kompetencí

Typologií neboli členění kompetencí existuje celá řada. Beneš však uvádí, že alespoň v základních bodech se většina odborníků shodne v tom, že kompetence můžeme rozdělit na **odborné, metodické a sociální** (Srov. Beneš, 2008, s. 17 – 18). Do odborných kompetencí, které se vztahují k obsahům, předmětům a prostředkům práce řadí všeobecné i odborné vzdělání, dovednosti získané praxí, obecné odborné kompetence, jakými je například znalost cizích jazyků nebo IT dovednosti a specifické znalosti. Odborným kompetencím se budu také věnovat při samotné tvorbě kompetenčního modelu referentů cestovní kanceláře. Sociální nebo jinak nazývané týmové kompetence zaručují schopnost sociální interakce, komunikační strategie, kooperace a zvládání konfliktů. Například Hroník s kolektivem vidí sociální kompetence jako „obratnost a efektivitu v jednání s lidmi založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti“ (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008, s. 24). K sociálním kompetencím patří bezpochyby také komunikační kompetence, které Canale a Swain definují jako syntézu znalostí základních gramatických principů a jazykových znalostí používaných v sociálním kontextu při komunikaci. Komunikační kompetence se skládají ze tří složek, kterými jsou organizační znalosti, pragmatické dovednosti a strategické kompetence. Organizačními dovednostmi jsou zde míněny gramatické znalosti, pragmatickými dovednostmi pak schopnost použít adekvátní jazyk a vyjadřování v dané situaci (Verhoeven, Vermeer, 2002, s. 363). Do metodických kompetencí se řadí například schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, úroveň logického a abstraktního myšlení, schopnost zdravého úsudku a řešení problémů a také vedení projektu a

řízení času.

Za nejobecnější a přitom dostatečně funkční dělení kompetencí považuje Tureckiová rozdělení na **metakompetence**, tedy dovednosti potřebné pro kompetence kučení a řešení problémů. Dále se jedná o **klíčové kompetence**, o nichž se zmiňují v následující kapitole, pak **univerzálně druhové kompetence**, za které jsou považovány technické, profesní a behaviorální kompetence potřebné pro úspěšné zvládnání rolí v pracovním procesu. Do poslední skupiny řadí Tureckiová **specificky druhové kompetence**, které dělí ještě na **všeobecné a speciální**. Zde má na mysli kompetence, které jsou výsledkem funkčního propojení mezi tím, co jednotlivec zná, umí a používá na dané pracovní pozici a mezi požadavky organizace a podmínkami, které organizace svým zaměstnancům poskytuje (Srov. Tureckiová 2010, s. 40).

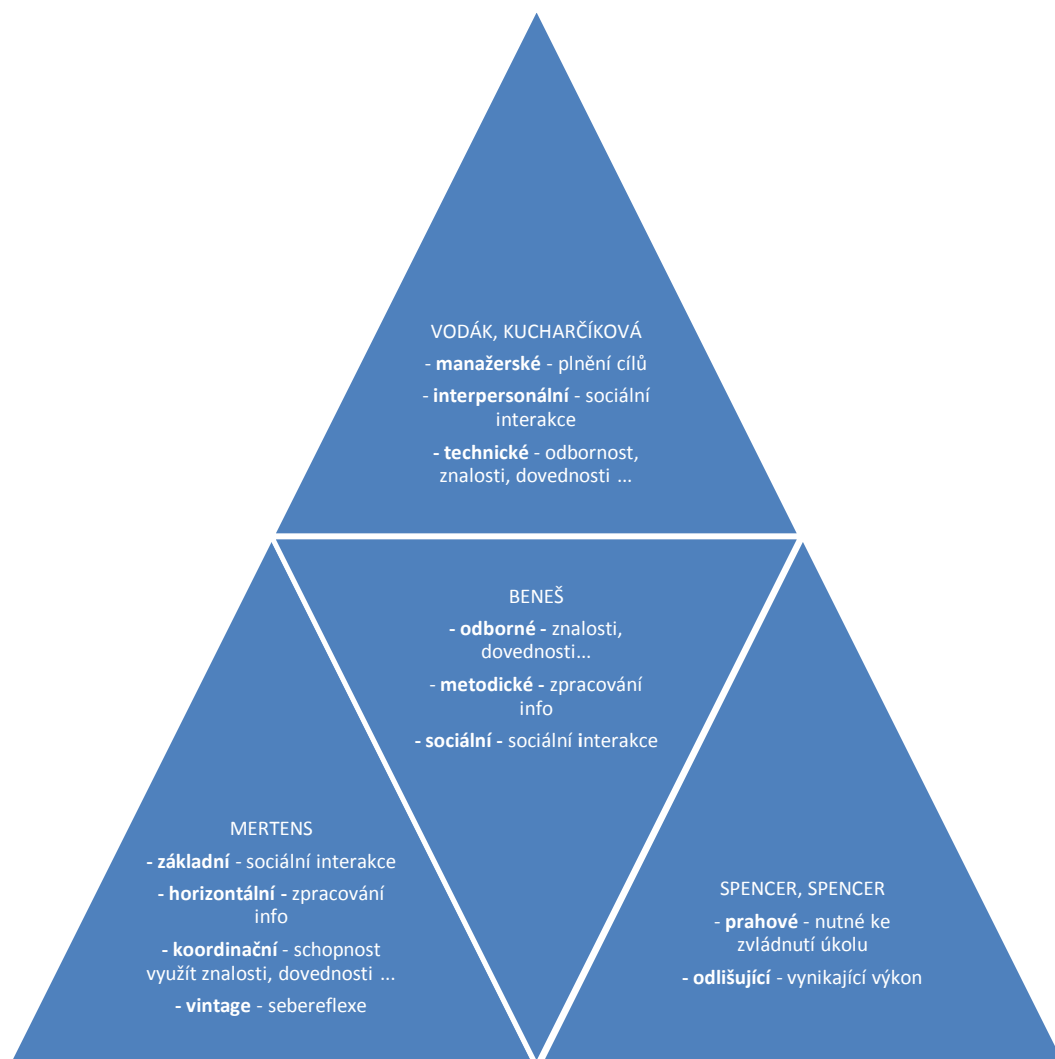
Do třech skupin dělí kompetence Vodák s Kucharčíkovou, ale v jejich případě se jedná o **manažerské kompetence**, které mají zajistit plnění strategických cílů podniku a vytvářet příznivé pracovní prostředí pro všechny spolupracovníky. Do druhé skupiny řadí **interpersonální kompetence**, které jsou potřebné k efektivní komunikaci jak se spolupracovníky, tak ostatními partnery, dodavateli, odběrateli, zákazníky a podobně. Úkolem těchto kompetencí je navození synergického efektu při dosahování týmových cílů. A do třetí skupiny, ale neméně významné, řadí **technické kompetence**, které představují soubor dovednosti plnit pracovní úkoly v dané kvalifikaci. Patří sem například účetnictví, finance či programování (Srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72).

Veteška uvádí, že Mertens dělí kompetence, v jeho podání kvalifikace, do čtyř základních kategorií. Jsou to jednak **základní** neboli všeobecné schopnosti, které jedinec může použít v různých situacích. Sem řadí například komunikaci, kooperaci či řešení problémů. Do další skupiny patří **horizontální** kompetence, které jedinci umožňují efektivní práci s informacemi, pak **koordinační** rozšiřující praktické prvky, což jsou praktické požadavky spojené s pracovní aktivitou a do čtvrté kategorie řadí takzvané **vintage**, což jsou schopnosti, které umožňují překonávat rozpory

mezi vlastními vědomostmi a vědomostmi ostatních (Srov. Veteška, 2010, s. 88).

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí, že Spencer a Spencer dělí kompetence pouze do dvou kategorií podle toho, jaký mohou očekávat výkon na dané pozici. Jednak jsou to **prahové kompetence**, tedy základní charakteristiky, které potřebuje každý pracovník k samotnému zvládnutí plnění daného úkolu a na opačném protipólu se jedná o **odlišující kompetence**, které bývají také nazývány kompetencemi vysokého výkonu. V tomto případě jsou stanoveny kritéria pro nadprůměrný, či vynikající výkon, který se odlišuje od pouze standardního výkonu (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 32).

Vodák s Kucharčíkovou také zmiňují, že „chce-li být podnik úspěšný v dynamickém prostředí, je třeba hledat kompetence, které budou maximalizovat jeho úspěšnost ve více rovinách“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72) V tomto případě dělí kompetence na **klíčové**, které jsou charakteristické pro všechny zaměstnance. Klíčovými kompetencím se budu věnovat v následující podkapitole. Kromě klíčových zde řadí také kompetence **týmové**, které jsou důležité pro úspěšnou týmovou spolupráci, funkční, což je například obchod či marketing a kompetence **vůdcovské a manažerské**, které jsou velice potřebné pro vedení a řízení kolektivů pracovníků (Srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72)



Obr. 2 Rozdíly v členění kompetencí podle Beneše, 2008, s. 17 – 18, Vodáka, Kucharčíkové, 2011, s. 72, Mertense (zpracováno podle Veteška, 2010, s. 88), a Spencera a Spencera (zpracováno podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 32).

Z výše uvedeného textu i obrázku vyplývá, že ač různí autoři člení kompetence podle různých klíčů a nazývají podskupiny různě, v zásadě se shodnou na tom, že kompetence lze dělit na **odborné znalosti a dovednosti a jejich využití, schopnost pracovat s informacemi a schopnosti sociální interakce**. Tyto uvedené schopnosti pak mohou mít jednotliví pracovníci buď pouze **v míře nezbytné pro zpracování zadaného úkolu, anebo převyšující tuto rovinu a pak jsou schopni zvládat zadané úkoly lépe než ostatní**.

2.3.1 Klíčové kompetence

Ve své práci se hodlám věnovat tvorbě kompetenčního modelu. Při jeho sestavování hrají klíčové kompetence důležitou roli a to zejména proto, že prahové a odlišující kompetence odlišují průměrné zaměstnance od vynikajících a tito pak mohou zajistit vyšší konkurenceschopnost dané cestovní kanceláře. Kocianová uvádí, že jako první popsal klíčové kompetence v roce 1974 Mertens. Klíčové kompetence se podle ní obvykle nevztahují k jednotlivci či určité skupině zaměstnanců, ale jsou charakteristické a univerzální pro všechny pracovníky v dané organizaci (Srov. Kocianová, 2010, s. 64). Kubeš, Spillerová a Kurnický používají pro klíčové kompetence i termín korporátní a uvádějí, že tyto slouží k popisu chování, které jsou pro všechny zaměstnance v dané firmě nezbytné a velmi důležité pro její konkurenceschopnost. Zároveň také přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře i očekávanému výkonu (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35). Jsou to tedy právě klíčové kompetence, které firmy, pohybující se ve stejném oboru, rozlišují na výborné, průměrné a podprůměrné. Stejně jako předchozí autoři uvádí i Šmída, že klíčové kompetence odlišují organizaci od konkurentů a vytvářejí konkurenční výhodu v daném oboru. Vždy také platí, že klíčové kompetence musí přinést vysokou přidanou hodnotu zákazníkovi (Srov. Šmída, 2007, s. 57).

Veteška a Tureckiová rozumějí klíčovými kompetencemi soubory znalostí, dovedností a pracovních návyků, které organizace považuje za nejvýznamnější a jejichž pomocí bude v budoucnu úspěšně naplňována vize a poslání organizace (Srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 55). „De facto se jedná o dřívější klíčové faktory organizace, ovšem kontextualizované, přesně specifikované a vztažené k lidem, tedy tzv. měkké faktory úspěchu“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 55). Tyto kompetence by alespoň částečně měli mít rozvinuty všichni pracovníci organizace. Jejich používání ovlivňuje jednak pracovní výkon, jednak celkové klima a firemní kulturu v organizaci. Rozvoj klíčových kompetencí musí být vždy v souladu s cíli organizace a osobními ambicemi jejich zaměstnanců. Veteška a Tureckiová také uvádějí, že klíčové kompetence by stejně jako všechny ostatní kompetence, měly být standardizovány, a měla by pro ně být stanovena kritéria jejich vyhodnocování (Srov. Veteška,

Tureckiová, 2008, s. 55).

Strukturalizaci klíčových kompetencí provedli Belz a Siegrist. Tito pánové dělí klíčové kompetence na **sociální** kompetence, kompetence **ve vztahu k vlastní osobě** a kompetence **v oblasti metod**, přičemž všechny tři složky působí společně a ve vzájemné shodě. Mezi **sociální** kompetence řadí například schopnost týmové práce, schopnost kooperace, schopnost čelit konfliktním situacím, či nezbytnou komunikativnost. Sociální kompetence je obzvláště potřebná tam, kde je nutno předávat odborné znalosti laikům. Potřebě sociální kompetence se budu věnovat i při tvorbě kompetenčního modelu pro referenty cestovní kanceláře, neboť jejich náplní práce je vlastně předávat a tlumočit své znalosti klientům. Mezi kompetence **ve vztahu k vlastní osobě** patří schopnost být sám sobě dobrým manažerem, schopnost sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních schopností a hodnot. Kompetencemi **v oblasti metod** se rozumí schopnost analyzovat a systematicky uplatňovat dané znalosti, schopnost nabízet nová řešení, strukturovat, klasifikovat, dávat věci do souvislostí, zvažovat šance a rizika. Všechny výše uvedené kompetence nestojí vedle sebe izolovaně, ale vzájemně se protínají a působí synergicky (Srov. Belz, Siegrist, 2001, s. 166 – 167).

Veteška a Tureckiová uvádějí, že podle Wenera patří ke klíčovým kompetencím ty, které jsou orientovány na úspěch. Patří zde zejména schopnost samostatného jednání, myšlení v souvislostech, ochotný přístup k novinkám a technologickému pokroku a schopnost podávat vysoký výkon, ke kterému je zapotřebí cílevědomost, efektivnost a odbornost. Nepochybně sem patří i radost z dobře vykonané práce, sociální přizpůsobivost, zodpovědnost a dobré pracovní vlastnosti (Srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 41). Armstrong uvádí, že za klíčové kompetence lze považovat také emoční pružnost, proaktivitu, flexibilitu, iniciativu, kreativitu, duševní čilost, bystrost, vyvážené zvyky, dovednost učit se a znalost sebe sama (Srov. Armstrong, 2008, s. 46)

Siegrist a Ital s Knöferlem rozpracovali strukturu klíčových kompetencí, kterou uvádějí také Veteška s Tureckiovou následovně:

Přehled klíčových kompetencí

Komunikace a spolupráce	Schopnost učit se a myslet	Samostatnost a výkonnost	Schopnost nést odpovědnost	Kreativita a schopnost nést problémy	Odůvodnění a hodnocení
-------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------------------	------------------------

Obr. 3 Tradiční přehled klíčových kompetencí

(Zpracováno podle Veteška, Tureckiová, 2008, s. 45).

2.4 Podmínky kompetenčního výkonu

Na začátku druhé kapitoly jsem uvedla, že většina lidí se domnívá, že má jakousi představu o tom, kdo podává kompetentní výkon a kdo nikoliv. Laik si však většinou představí, že kompetentní je ten, kdo má zvenčí dané oprávnění k tomu, aby danou věc vykonal. Nyní po nastínění výše uvedených teoretických konceptů v této oblasti, mohu spolu s mnoha odborníky v této oblasti na tuto otázku odpovědět. Veteška podotýká, že být kompetentní, neznamena v současné dynamické době jen mít dostatek teoretických a faktografických poznatků, což by vedlo k jakémusi ustrnutí stávajícího stavu (srov. Veteška 2010, s. 35). Být kompetentní tedy neznamena pouze **vědět co** dělat (know what). Stejně jako Veteška uvádí i Bartoňková, že být kompetentní znamená, že daný člověk nejen ví, co má udělat (know what) ale **ví** také, **jak** to má udělat (Srov. Bartoňková, 2010, s. 94). Zde se dá použít známý pojem (know how), který znamená využívání funkčních znalostí, praktických zkušeností a dovedností. Veteška s Tureckiovou uvádějí, že kromě již výše uvedeného vědět co a vědět jak, je ke kompetenčnímu výkonu zapotřebí také **vědět proč** (know why), ve smyslu porozumění významu lidského jednání a jeho významu pro

společnost do budoucnosti a **vědět kdo** ví (know who), jednoduše řečeno je zapotřebí vědět, na koho se můžeme s daným problémem obrátit, čili mít zdravé sociální vazby a schopnost efektivní spolupráce (Srov. Veteška, Tureckiová, 2008. s. 35 – 36).

Také Wagnerová se zmiňuje o tom, že být kompetentní neznámá jen vědět, co a jak udělat, ale znamená to mít optimálně naladěné veškeré pracovní způsobilosti vzhledem k vykonávané profesi a konkrétnímu pracovnímu zařazení (Srov. Wagnerová, 2008, s. 62).

Shrnu-li výše uvedené poznatky, pak již mohu odpovědět na otázku, kdo podává kompetentní výkon. Je to ten pracovník, který ví co, jak a proč má pro danou věc udělat a ví, na koho se obrátit s případnými problémy. To se také shoduje s tím, co uvádím v podkapitole č. 2.2, že kompetence je vždy kontextualizovaná, tedy zasazená do konkrétního prostředí, dané pracovní pozice, v dané organizaci. Kompetence jedince tedy přesně odpovídá kompetenčnímu modelu pro dané pracovní místo, jemuž se věnuji v následující kapitole.

3. Kompetenční model

V předchozí kapitole jsem vysvětlila pojem kompetence, popsala jeho znaky včetně dělení a uvedla podmínky kompetenčního výkonu a nyní se budu věnovat samotnému významu kompetenčního modelu. Kompetenční model je soubor jednotlivých kompetencí, které jsou seřazeny podle předem daného klíče. Veteška s Tureckiovou uvádějí, že kompetenční model popisuje konkrétní vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti sestavené do homogenních celků, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů organizace (Srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103). Podle Národní soustavy povolání je kompetenční model nástrojem, který umožňuje strukturovaně popsat a zařadit soubor požadovaných kompetencí pro výkon jednotek práce a zároveň umožňuje komunikaci s dalšími systémy. Mezi vlastnosti kompetenčního modelu patří to, že je strukturovanou množinou kompetencí, zahrnuje oblast měkkých i odborných kompetencí a pro jednotlivé kompetence jsou definovány úrovně, kterých mohou dosahovat. Tyto úrovně neboli klasifikace, mají hierarchickou strukturu (Srov. Centrální databáze kompetencí, 2012).

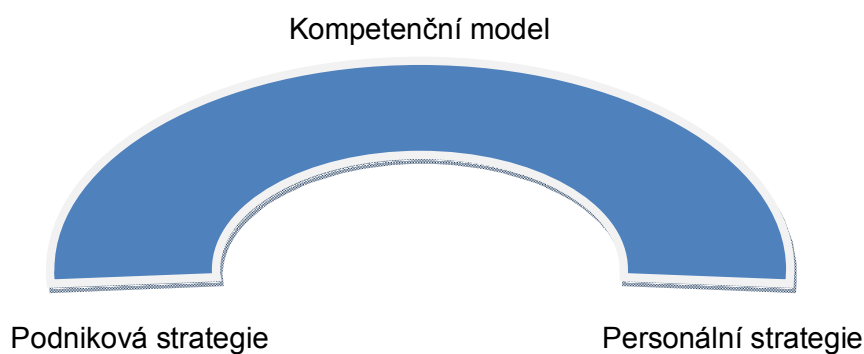


Obr. 4 Struktura kompetenčního modelu podle NSP

(Zpracováno podle Národní soustava povolání, 2012).

Hroník znázorňuje kompetenční model především jako most. A to na jedné straně jako most mezi podnikovou a personální strategií a na straně druhé také jako most mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Firmy mívají většinou jeden soubor hodnot, kterým se řídí, pracovních pozic a tudíž i popisů práce však bývá více. Kompetenční model pak převádí obě

strategie do praktického chování a to tak, že jasně vyznačuje, které chování a jednání je pro daného pracovníka na dané pozici nejvhodnější (srov. Hroník, 2007, s. 68).



Obr. 5 Kompetenční model jako most
(Zpracováno podle Hroník, 2007, s. 68).

Obdobně jako Hroník vidí kompetenční model i zahraniční autoři, když uvádějí, že kompetenční model musí spojit kompetence jak v individuální, tak v organizačních úrovních a to tak, aby úspěšně formuloval strategii firmy. Proto je důležité, aby společnost měla systematický a komplexní rámec pro umístění obou perspektiv ve formulování strategie. Jasně mapování strategického obsahu a kontextu pak usnadňuje společnosti dosáhnout svých strategických cílů (Srov. Bai-Chuan, Bing-Eng, Pei-Gi, Ming-Hsien, 2006).

3.1 Znak funkčního kompetenčního modelu

Kompetenční model má v personalistice široké využití. Podrobněji se této otázce budu věnovat v následující kapitole. Aby však mohl být náležitě využit, musí být skutečně funkční.

Shermon uvádí, že k tomu, aby byl kompetenční model funkční, je zapotřebí, aby byl **založen na hodnotových systémech, vizi a poslání organizace** a měl by být **srozumitelný a akceptovatelný** pro každého jejího zaměstnance (Srov. Shermon, 2004, s. 90)

Podle Hroníka musí funkční kompetenční model splňovat následující

předpoklady: Jak je již z výše uvedeného obrázku mostu patrné, musí být **propojující**, to znamená, že propojuje podnikovou strategii firmy s její personální strategií a zároveň hodnoty společnosti a práce. Zásadní charakteristikou funkčního kompetenčního modelu je, že je **uživatelsky přátelský**, a to tak, že je srozumitelný a lehce sdělitelný všem zaměstnancům ve společnosti od vrcholových manažerů až po řadové zaměstnance. Funkční kompetenční model musí být také **jednotný**, protože musí fungovat uprostřed, ale také napříč celou společností a **široce využitelný**, protože poskytuje jednotný pohled na všechny personální činnosti, které ho využívají. Podrobněji se využití kompetenčního modelu ve firmě budu věnovat v následující kapitole. Poslední nezbytností funkčního kompetenčního modelu je jeho **sdílenost**, to znamená, že uživatelům není předkládán jako hotový koncept, ale je zapotřebí, aby si jej všichni zaměstnanci sami zvnitřnili (Srov. Hroník, 2007, s. 71, 72).

3.2 Typy (členění) kompetenčních modelů

Stejně tak, jako existují různá dělení kompetencí, člení odborníci i kompetenční modely do různých kategorií. Kubeš, Spillerová a Kurnický člení kompetenční modely do tří kategorií, a to na **model ústředních kompetencí, specifický kompetenční model a generický kompetenční model**. (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60)

Model ústředních kompetencí odpovídá na otázku, které kompetence jsou společné a nezbytné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na jejich pracovní zařazení a hierarchii v podniku. Pokud se vrátím k dělení kompetencí z podkapitoly 2.3, obsahuje takový model klíčové kompetence, které jsou charakteristické a univerzální pro všechny zaměstnance v daném podniku. U pracovníků cestovní kanceláře by takovými kompetencemi měla být především orientace na potřeby zákazníků a to na všech úrovních od služeb delegátů, prodejců, tvůrců katalogů či webových stránek ale i podnikového managementu.

Specifický kompetenční model popisuje konkrétní charakteristiky neboli kompetence na konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Tento model může být částečně použitelný i pro stejnou pozici u jiné organizace. Podle dělení

kompetenci z podkapitoly 2.3 obsahuje specifický kompetenční model také odborné kompetence, jakými jsou vzdělání, znalosti, zkušenosti a dovednosti získané praxí. Pokud má například cestovní kancelář XX sestaven specifický kompetenční model pro prodejce, bude prodejce v cestovní kanceláři YY pro úspěšné vykonávání svého zaměstnání potřebovat s největší pravděpodobností podobné kompetence.

Model generických kompetencí se zabývá schopnosti řešit problémy, které vznikají vždy na dané pracovní pozici. Do modelu generických kompetencí se podle podkapitoly 2.3 mohou řadit také sociální kompetence, komunikační strategie a kooperace. V cestovní kanceláři, kde většina problémů vzniká při kontaktu se zákazníkem je pro jejich kompetence charakteristické vyslechnutí zákazníka, porovnání možností řešení vzniklé situace a zajistit nejvhodnější možné řešení ke klientově spokojenosti. V tomto případě jsou kompetence velmi silně propojeny s interpersonálními dovednostmi.

Hroník dělí kompetenční modely do skupin podle toho, na které kompetence se zaměřuje a zda je dané chování pozorovatelné. Každý kompetenční model pak může rozlišit podle tří charakteristik. Tuto typologii uplatňuje u modelů, které vycházejí buď ze sociálně psychologického pohledu, nebo pohledu marketingově organizačního. Hroník také poukazuje na to, že čím je model obecnější, tím více může sjednocovat ale méně rozlišovat (Srov. Hroník, 2006, s. 33).

Kociánová obdobně jako předchozí autoři dělí kompetenční modely na **univerzální, modely manažerských kompetencí a modely pro určité pracovní činnosti**, v případě této práce by se jednalo o **specifický model prodejce cestovní kanceláře** (Srov. Kociánová, 2010, s. 63).

Stejně jako kompetence, jejichž dělení zmiňuji v podkapitole 2.3, dělí odborníci i kompetenční modely podle různých klíčů. V podstatě se však shodují na tom, že kompetenční modely lze dělit na modely společné pro všechny zaměstnance v organizaci a na specifické modely, platné na konkrétní pracovní místo či pozici.

Uspořádání kompetencí do kompetenčních modelů není samoučelné. V případě, že organizace má vytvořeny na pozice svých zaměstnanců kompetenční modely jakéhokoli typu, může je uplatnit v mnoha oblastech. O tomto uplatnění se zmiňuji v následující kapitole.

3.3 Využití kompetenčního modelu

Uplatňování kompetenčního přístupu zkvalitňuje personální práci ve společnosti, přispívá k upevňování a propagaci firemních hodnot a usnadňuje práci manažerům i personalistům. Podle Hroníka slouží funkční kompetenční model nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. Vytváří také nástroj pro nejvýznamnější personální činnosti od výběru zaměstnanců přes kariérní plánování, adaptaci, rozvoj a vzdělávání, koučování i vyhodnocování výkonu (Srov. Hroník, 2007, s. 70). Také Duchoň i Šafránková se shodují v tom, že kompetenční přístup k řízení lidských zdrojů se v manažerských činnostech realizuje především při výběru pracovníků, jejich adaptaci, znalost pracovních činností, motivaci a hodnocení pracovníků (Srov. Duchoň, Šafránková, 2008, s. 235). Veteška i Tureckiová uvádí, že za hlavní výhodu využívání kompetenčního přístupu ve výše uvedených personálních činnostech můžeme považovat jednotný jazyk pro rozvoj a hodnocení v celé firmě, jednoduchost a víceúčelové využití ve většině personálních oblastí a také částečnou měřitelnost rozvoje a stanovení priorit v rozvojových aktivitách (Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 104). I Kociánová to vidí obdobně, když dodává, že použitím kompetenčního přístupu ve firmě je dosahováno vysoké výkonnosti týmů, jsou jasně definovány cíle, plány a očekávání a je trvale sledován výkon a zabezpečována zpětná vazba (Srov. Kociánová, 2010, s. 58).

Cílem mé diplomové práce je sestavení kompetenčního modelu pro pracovníky cestovní kanceláře, který by byl v reálných podmínkách využitelný. Proto se nyní budu vybraným personálním oblastem, ve kterých je využití kompetenčního přístupu klíčové, věnovat podrobněji:

Už jen k tomu, aby firma mohla **získat a vybrat** nejvhodnějšího uchazeče, je nezbytné provést důkladnou analýzu pracovního místa, následně jeho popis a sestavit kompetenční model pro danou pozici. Stýblo vidí přednosti kompetenčního přístupu při výběru zaměstnanců v tom, že „činí obsah práce jednotlivých pracovišť čitelným a viditelným“ (Srov. Stýblo, 1994, s. 24). Také Pilařová souhlasí s tím, že je vhodné zavádět principy kompetenčního přístupu také u hodnocení uchazečů v rámci výběrových řízení a to tak, že hodnotíme vybrané klíčové kompetence (Srov. Pilařová, 2008 s. 56). Podle Armstronga se kompetence v organizaci využívají, jako

východisko pro specifikaci požadavků pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání. Daná specifikace se pak stanovuje podle jednotlivých schopností, které byly vytvořeny na základě analýzy role a jsou následně využívány při této personální činnosti (Srov. Armstrong, 2007, s. 157).

Kompetenční přístup hraje důležitou roli také pro **kariérní plánování** pracovníka. Úroveň a druh kompetencí, které organizace u svých zaměstnanců vyhledává, se odvíjí od strategických cílů podniku. Manažeři by měli průběžně s pracovníky naplánovat rozvoj jejich kompetencí tak, aby byli stále připraveni k plnění nových pracovních cílů. Kariérní plánování tak pomáhá stabilizovat kvalitní pracovníky v organizaci a nabízí jim dlouhodobou perspektivu (Srov. Pilařová, 2008, s. 59). Hodnocení kompetencí je tedy důležitým zdrojem informací o rozvojových potřebách zaměstnanců i pro plánování dlouhodobého rozvoje a budoucích trendů.

Pilařová doporučuje rozšířit principy kompetenčního přístupu také do hodnocení **adaptace** zaměstnance a to tak, že je zapotřebí hodnotit rozdíl mezi úrovní kompetencí zaměstnance a požadovanou úrovní kompetencí na dané pozici, výkony podle nastavených kritérií a plnění zadaných cílů. Vhodné je toto porovnání také během zkušební doby nebo při přeložení na jinou pracovní pozici (Srov. Pilařová, 2008, s. 56).

Podle Vetešky a Tureckiové je cílem při **rozvoji a vzdělávání** zaměstnanců podle kompetencí, to, aby učící se jedinec byl schopen aktuálně zvládat úkoly, které musí v současnosti, nebo bude muset v budoucnosti řešit. Obvykle se jedná o takové situace a úkoly, jejichž kompletní zvládnutí je předem definováno a standardizováno v kompetenčním modelu. (Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 36). I podle Armstronga by měly být definovány profily pracovních činností, které jsou specifické pro dané pracovní místo a ty by měly být následně použity jako východisko pro posuzování úrovně kompetencí dosažených jednotlivými pracovníky a posloužit tak k identifikaci jejich potřeb vzdělávání a rozvoje (Srov. Armstrong, 2007, 157). Shrnu-li výše uvedené, cílem řízení, rozvoje a vzdělávání podle kompetencí je to, aby byl odstraněn rozdíl mezi tím, co v dané chvíli pracovník zná a umí a mezi tím, co má umět a znát, aby byl jeho výkon efektivní a společnost konkurenceschopná.

Kompetenční přístup je vhodný také při **koučování a mentorování**, neboť

těmito metodami se má docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků. Koučování iniciuje rozvoj osobnosti spočívajících jak ve zralosti pro plnění úkolů - schopnosti a dovednosti (viz kapitola 2.3 – kompetence odborné a metodické), tak v psychické zralosti – sebedůvěra, odvaha, motivace, ochota převzít zodpovědnost (viz kapitola 2.3 - kompetence sociální) pro dané pracovní místo (Srov. Haberleitner, Deistelr, Ungvari, 2009, s. 32). Veteška s Tureckiovou vidí velkou příležitost kompetenčního přístupu v možnosti jeho využití jako součásti **hodnocení zaměstnanců** či 360 stupňovou zpětnou vazbu (Srov. Veteška, Tureckiová 2008, s. 104). Podle Kubeše, Splillerové a Kurnického vznikla potřeba zapojení kompetencí do systému hodnocení z toho důvodu, že bez tohoto zavedení nebylo vždy možno porovnat náročnost cílů na různých pozicích a očekávané výsledky nebyly vždy zcela pod kontrolou těch pracovníků, kteří byli hodnoceni. Po zavedení kompetenčního přístupu u hodnocení už pracovníci znají jasná kritéria a po hodnocení vědí, co mají udělat, aby při budoucím hodnocení dosáhli lepších výsledků (Kubeš, Splillerová, Kurnický, 2004, s. 142).



Obr. č. 6 Možnosti využití kompetenčního modelu v personálních činnostech organizace (zpracování podle www.specialist.cz)

Celkově je velmi důležitá kvalitní provázanost všech výše uvedených personálních činností s kompetenčním přístupem, neboť kvalitně provedený výběr zaměstnance, jeho adaptace, vzdělání i ohodnocení je dobrým základem pro jeho motivaci a tím i pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

3.4 Východiska při tvorbě kompetenčního modelu

Podle Hroníka existují pro tvorbu kompetenčního modelu dvě základní východiska. Jednak je to **sociálně-psychologické východisko**, které směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Tento přístup vychází z představy, že firma je složena ze samých kompetentních jedinců, kteří jí díky svým schopnostem vedou k efektivitě. Druhé východisko nazývá Hroník **organizačně marketingové**, nebo také strategické a tady je postup opačný. Důležité je, aby firma nejdříve znala odpověď na otázku, jaké musí mít kompetence, aby mohla naplnit svou strategii. V tomto případě, pokud jsou popsány kompetence firmy, je možno je rozpracovat na individuální úrovni na jednotlivé kompetenční modely pro dané zaměstnance (Srov. Hroník, 2006, s. 69).

Toto východisko uvádí také Kotler s Armstrongem, když zdůrazňují, že firma musí nejdříve definovat svou strategii a teprve na jejím základě může rozhodnout o tom, kdo a jak ji bude naplňovat. Už při otázce, „kdo je náš cílový zákazník?“ musí být položena i další otázka a to „jakým způsobem a s jakými zaměstnanci budeme uspokojovat jeho potřeby“ (Kotler, Armstrong, 2010, s. 233).

I Veteška s Tureckiovou uvádějí, „že tvůrci kompetenčních modelů by nikdy neměli ze zřetele ztratit strategii a cíle organizace, včetně strategie personální a cílů sociálních procesů, které jsou nejčastěji spjaty s vizí a kulturou organizace“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100).

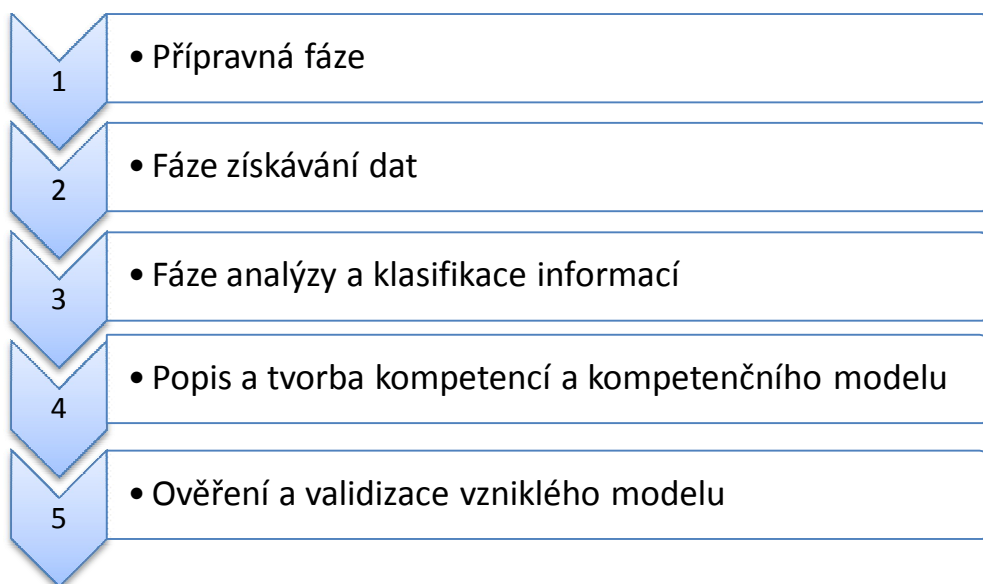
Z toho východiska budu také vycházet při tvorbě kompetenčního modelu pracovníka cestovní kanceláře, neboť i v tomto případě je nejdříve stanovena strategie firmy a teprve na jejím základě jsou vybírání a vzdělávání jednotliví pracovníci.

3.5 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčních modelů se používají obvykle ve spolupráci s externími konzultanty různé přístupy. Kubeš se Spillerovou a Kurnickým uvádějí tři základní možnosti. Jednak je to přístup **deskriptivní**, neboli **vypůjčený**, ve kterém se organizace rozhodne použít již vytvořený model, který však neodpovídá přesně strategii firmy. I když tento postup nemusí být ve všech případech nejlepším řešením, organizace jeho zvolením šetří čas a své prostředky. Při druhém přístupu, takzvaném **kombinovaném**, organizace také použije již vytvořený model, ale přizpůsobí jej svým specifikům. V tomto případě je zapotřebí zachytit klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky dané organizace. Třetí přístup, takzvaně **šitý na míru** se od předchozích odlišuje v tom, že mapuje organizační terén a identifikuje projevy chování, které zajišťují nadstandardní výkon. Tento přístup je v plném souladu se strategií firmy, jeho tvorba je však velmi časově a finančně nákladná (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63 – 66).

Každý z uvedených přístupů má své výhody i nevýhody. Bartoňková uvádí, že konkrétní volba vždy závisí na záměru, vizi a strategii firmy, odvíjí se od vnějších i vnitřních podmínek organizace a finančních a časových možností (Srov. Bartoňková, 2010, s. 100).

Ať už si však společnost vybere kterýkoli z výše uvedených přístupů, dělí mnozí odborníci tvorbu kompetenčního modelu obvykle do několika fází, které na sebe vzájemně navazují. Jednotlivým fázím se budu věnovat podrobněji v následujících podkapitolách. Jedná se většinou o **fázi přípravou, sběr dat, fázi analýzy a klasifikace informací, samotný popis a tvorbu kompetencí a kompetenčního modelu a nakonec o ověření a validizaci kompetenčního modelu** (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, 43 – 57, Bartoňková, 2010, s. 100 – 103, Makhiani, Rajendran, Creelman, 2009, s. 96).



Obr. č. 7 Fáze tvorby kompetenčního modelu

3.5.1 Přípravná fáze

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí, že cílem této fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice, tedy určit cílovou skupinu, pro kterou má kompetenční model vzniknout. Neméně důležité je také získat informace o cílech a strategických záměrech organizace a porozumět její organizační kultuře (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, 46). Bartoňková uvádí, že během této fáze je také zapotřebí sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu. Nezbytné je také hned v úvodu zvolit jeden z výše uvedených přístupů (deskriptivní – vypůjčený – šitý na míru). (Srov. Bartoňková, 2010, s. 100).

Výsledkem přípravné fáze je tak celková koncepce tvorby kompetenčního modelu. Již by měly být zodpovězeny otázky: Pro jakou společnost budeme kompetenční model vytvářet, na jakou konkrétní pozici bude tento model, kdo bude zdrojem informací, jak budeme tyto informace získávat, jaké techniky použijeme k získání potřebných informací a jaký zvolíme přístup k tvorbě kompetenčního modelu.

3.5.2 Sběr dat

V této fázi se používají metody a techniky, které se běžně používají také pro analýzu pracovního místa. Této problematice jsem se věnovala již v mé bakalářské práci, a proto zde uvádím některé již dříve uvedené poznatky. Mezi základní metody, kterými lze zjistit požadované informace pro tvorbu analýzy pracovního místa patří **pozorování**, které je založeno na sledování zaměstnance přímo na pracovišti a zaznamenávání jeho pracovních úkonů a toho, kolik času jednotlivé úkony zabírají (Srov. Koubek, 2007, s. 77 – 78). Tento způsob je vhodnější spíše u dělnických profesí, které nezahrnují větší počet dílčích operací. Pozorování může být zjevné, kdy pracovník ví o tom, že je pozorován a skryté, kdy o tom pracovník není informován. Tato metoda má určité nároky na pozorovatele. Ten, pokud je schopný dobře vyhodnotit získané informace, může kvalitně popsat pracovní místo i odhalit nečekané problémy a jeho informace nejsou zkresleny zaměstnancem pracujícím na daném pracovišti. Nevýhodou může být velká časová a finanční náročnost, zaujatost pozorovatele a také to, že se tato metoda nedá uplatnit na všechna pracovní místa (Srov. Koubek, 2007, s. 77 – 78). Další používanou metodu je **rozhovor**, při kterém klade tazatel dotazovanému pracovníkovi srozumitelné, na sebe logicky navazující otázky (Srov. Dudek, 2009). Rozhovor může být strukturovaný, to znamená předem připravený nebo nestrukturovaný, kdy jsou kladeny různým pracovníkům různé otázky. U strukturovaného rozhovoru se vychází z vytvořeného seznamu kompetencí, přičemž nejdříve se sledují klíčové oblasti pracovních výsledků a posléze se analyzuje chování pracovníků s různými úrovněmi kompetencí. Pokud je tazatel schopen dobře formulovat otázky, navodit důvěrnou atmosféru a zároveň zůstat nezávislý, je tento způsob získávání informací o pracovním místě často velice vhodný. Šikýř uvádí, že tazatel může získat podrobné informace o tom, co zaměstnanec dělá v různém časovém období a zjistí časovou náročnost jednotlivých operací. Získá také informace o nárocích na kvalifikaci, odbornou způsobilost, jazykovou vybavenost a komunikační dovednosti. Je schopen odhalit i problémová místa a zjistit motivaci zaměstnance. Nevýhodou může být velká časová náročnost a nároky na tazatele, jak už ve formulování otázek, tak ve zpracovávání jejich odpovědí a také skutečnost, že odpovědi nemusí být vždy úplné a přesné (Srov. Šikýř,

2012, s. 57). Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí, že při každém rozhovoru je zapotřebí vytvořit zvukový záznam a to z toho důvodu, aby si odborníci mohli důležité pasáže rozhovoru vyslechnout znovu a vyvarovat se tak prvotního dojmu z rozhovoru. Je také důležité, aby osoba, která rozhovor provádí dopředu nebyla informována o tom, zda vede rozhovor s průměrným nebo nadprůměrným pracovníkem na dané pozici. Eliminuje se tak vliv různých předsudků (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 49 – 51). Armstrong i přes značnou časovou náročnost považuje vedení rozhovorů za nejobvyklejší metodu. Dodává také, že vedení rozhovorů bývá časově náročné a proto se při velkých analýzách získávají informace pomocí **dotazníků** (Srov. Armstrong 2007, s. 173). Koubek uvádí, že dotazníková metoda má mnoho variant. U každé z nich musí být stejně jako u rozhovorů kladen maximální důraz na formulaci otázek. Odpovědi na otázky mohou být otevřené, kdy je pracovník formuluje svými slovy nebo uzavřené. U takového druhu dotazníku si zaměstnanci mohou buďto vybírat z odpovědí ano/ne, nebo z více druhů předem stanovených odpovědí. Pokud tazatel jasně a srozumitelně formuloval otázky, na které lze získat kvalifikované odpovědi a je schopen tyto otázky dobře vyhodnotit, je tato metoda pro získávání informací o práci referenta cestovní kanceláře také velice vhodná. Je to zejména proto, že lze získat velké množství informací od více zaměstnanců rychle a s nízkými náklady. Otázkou zůstává pouze to, zda pracovníci odpovídají na dané otázky přesně, objektivně a nezaujatě (Srov. Koubek, 2007, s. 77 – 78).

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí jakou vhodnou metodu pro sběr dat ke kompetenčnímu modelu také **panel expertů**, kteří podávají potřebné informace o dané pracovní pozici. Tento panel expertů se obvykle skládá z nadřízeného pracovníka sledované pozice, osoby, která na sledované pozici již pracuje a to s velmi kvalitními výsledky a externích konzultantů v oblasti lidských zdrojů. Pro některé pozice může být vhodným doplňkovým zdrojem i konzultace se zákazníky. Získané informace se třídí a získané charakteristiky se dále posuzují další expertní skupinou. (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48). Mezi další vhodné metody lze zařadit **také průzkumy a databáze kompetenčních modelů**, které slouží jako zdroj informací o jednotlivých aspektech konkrétních pracovních pozic existujících na trhu práce.

Kolman řadí mezi další používané metody **osobní záznamy**, ve formě psaných nebo namluvených popisů práce samotným pracovníkem. Dále **studium dokumentace**, mezi kterou patří například návody k obsluze, či různé směrnice daného podniku. A také techniku **kritických incidentů**, ve které se jedná se o situace, které vybočují z běžné náplně pracovní činnosti zaměstnanců ať v kladném nebo záporném smyslu (Srov. Kolman, 2004, s. 57 – 58). Lze sem zařadit i **mřížku prvků práce**, která se používá při „rozpoznání charakteristik, které odlišují dobrou úroveň výkonů od špatné“ (Armstrong, 2007, s. 179).

Veteška kromě výše uvedených metod uvádí také například **funkční analýzu**, **výstupy z hodnocení pracovníků**, zejména vícezdrojové hodnocení jakým je například 360° zpětná vazba, **metody využívající analogie reálných a simulovaných situací** a **metody řešení problémů**, jakými jsou kupříkladu hraní rolí či případové studie. Řadí sem také **analytické metody**, jakými jsou například motivační testy, či testy schopností a **projektové metody**, ve kterých se pracuje s reálnými problémy (Srov. Veteška, 2008, s. 100).

Většina autorů upozorňuje na to, že použití jednotlivých technik vždy záleží na konkrétním projektu a také časových a finančních možnostech zadavatele. Vždy je však zapotřebí se řídit tou zásadou, že nikdy není možné se spoléhat na jediný zdroj získávání informací (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48, Koubek, 2007, s. 48).

Z výše uvedeného vyplývá, že pro sběr dat k jednotlivému kompetenčnímu modelu je zapotřebí vybrat nejvhodnější metodu nebo jejich kombinaci. Její volba je závislá na důvodu, proč se analýza provádí, zdroji, ze kterého se čerpá, časových a finančních možnostech zadavatele, a také odborné zdatnosti člověka, který ji provádí.

3.5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Dříve vyjmenované kroky tvorby kompetenčního modelu, tedy jeho záměr, rozsah, vybrané metody a techniky, časové a finanční možnosti a zkušenosti pověřených osob mají bezprostřední vliv i na analýzu a

klasifikaci získaných informací. Důležitou roli zde hraje také to, zda se získávané informace posuzují vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu, nebo se posuzují poprvé. V této fázi je nejdříve shromážděno velké množství informací, které se postupně třídí a výsledkem by měl být konečný seznam kompetencí, který by měl být ještě testován na širším vzorku respondentů.

Odborníci zabývající se touto tematikou, se shodují na tom, že i tato fáze se dá rozčlenit do několika kroků. Tím prvním je **kompletní soupis všech projevů chování** na dané pracovní pozici. V dalším kroku se **identifikují ty projevy chování, které bezprostředně vedou k úspěšnému výkonu**. Výsledkem toho kroku jsou pak informace, které bývají zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí. V dalším kroku se jednotlivé výroky **zařazují do takzvaných kompetenčních témat**, tedy homogenních celků se společným jmenovatelem. Bývají uváděny také, jako kompetenční kotvy. Jako příklad uvádím, že u prodejců, či referentů cestovní kanceláře mohou patřit do takové homogenní kategorie například prodejní dovednosti a služby zákazníkům. Tyto sestavené skupiny už tvoří základ kompetence a jejích projevů. V posledním kroku by měly být **jednotlivé projevy**, již zařazené do kompetencí ověřeny na širším vzorku respondentů (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 55 – 57, Bartoňková, 2010, s. 101, Kociánová, 2010, s. 62 – 63, Gupta, 2007, 145 – 146).

3.5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

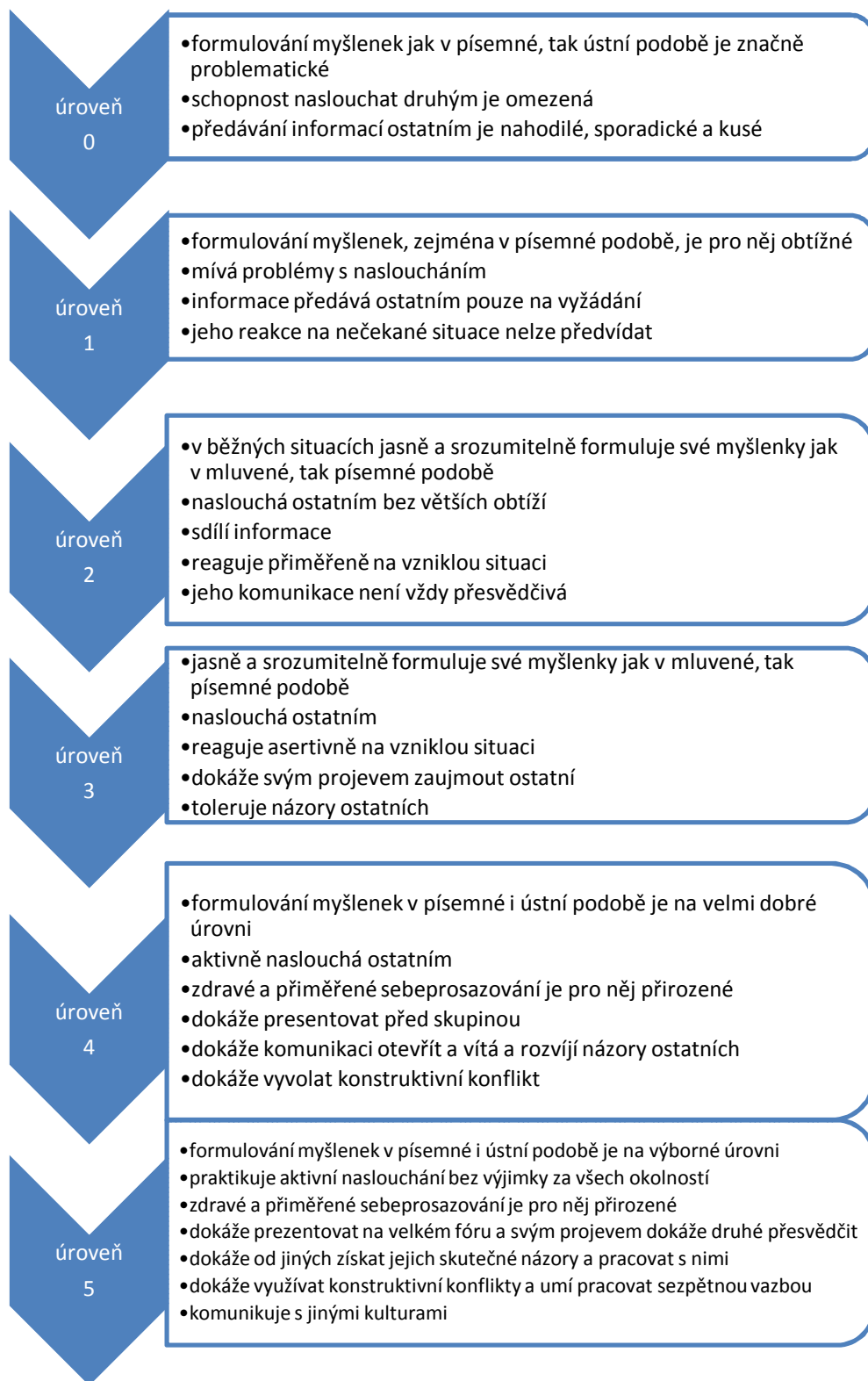
V předcházející kapitole jsem popsala, jak dochází k seskupení příbuzných projevů chování. Nyní je třeba propracovat charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala chování, které ji charakterizuje. Dále je zapotřebí **kompetence pojmenovat a vytvořit stupnici**. Přičemž každý stupeň by měl být jasně odlišitelný od předcházejícího. Stupnice slouží k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

Například Centrální databáze kompetencí vyjadřuje úroveň kompetence číselnou hodnotou, která udává v jakém rozsahu a hloubce je určitá kompetence vyžadována pro výkon dané jednotky práce. Číselnou hodnotu úrovní dále doplňuje o deskriptory, tedy popisy jednotlivých úrovní. Měkké

úrovně kompetencí jsou zde řazeny do pěti úrovní, přičemž každá měkká kompetence je popsána prostřednictvím sady přímo pro ni vytvořených deskriptorů, tedy vzorců chování vykonavatele dané práce. Platí zde pravidlo, že nejnižší úrovně kompetence vyjadřují nízké nebo žádné požadavky na zvládnutí dané kompetence a nejvyšší úrovně vyjadřují vysoké požadavky na zvládnutí kompetence. Stejně tak i obecné dovednosti jsou definovány do jednotlivých samostatných úrovní, přičemž nejnižší úrovně vyjadřují nízké nebo žádné požadavky a nejvyšší úroveň pak vyjadřuje velmi vysoké požadavky na zvládnutí dovednosti. Centrální databáze kompetencí rozděluje také odborné znalosti do několika úrovní, přičemž zde jsou obecně definovány deskriptory, tedy úroveň odborných znalostí a dovedností, která předurčuje zařazení jednotky práce do odpovídající kvalifikační úrovně (Srov. Centrální databáze kompetencí, 2012).

Kubeš s kolektivem ještě upozorňují na to, že při tvorbě kompetencí stejně jako při tvorbě stupnic je třeba dodržovat některé základní principy. Především je zapotřebí používat jasný a srozumitelný jazyk, aby nemohlo docházet k nedorozuměním či záměně. Dále je zapotřebí také najít kompromis mezi příliš všeobecnými popisy nebo naopak příliš konkrétními, které snižují míru spolehlivosti výsledků. Autoři také uvádějí, že definitivní název kompetence se vytvoří až po sestavení stupnice, nikoliv obráceně (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

Jako názorný příklad zde uvádím dělení měkké kompetence efektivní komunikace z Centrální databáze kompetencí. A to od úrovně nejnižší, tedy značně omezené až po úroveň nejvyšší, excelentní:



Obrázek č. 8 Kompetence efektivní komunikace (Zpracováno podle Centrální databáze kompetencí, 2012).

Výše uvedené kroky, tedy **identifikace kompetencí pak vyústuje do vytvoření kompetenčního modelu**. Podle Bartoňkové mohou kompetenční modely sjednotit pohled na to, jaké chování je na dané pozici zapotřebí a jaké má být posilováno a odměňováno. Výstup z této fáze se nazývá předběžný kompetenční model a ten může nabývat mnoha podob. Od různých grafů, až po rozsáhlé popisy (Bartoňková, 2010, s. 102).

Tento předběžný kompetenční model by měl zahrnovat definici jednotlivých kompetencí a projevů chování, které jsou následně měřitelné. Následně by předběžný kompetenční model měl být ověřen, aby se potvrdilo, že vybrané kompetence odpovídají tomu chování, které předurčuje vysoký výkon. V ideálním případě by to znamenalo porovnávání srovnávacích skupin, u kterých by se zjistilo, které projevy chování více odpovídají vysokému výkonu. Je samozřejmé, že větší statistickou spolehlivost výsledků zajistí větší počet vzorků a také vícenásobné opakování celého procesu (Srov. Shields, 2007, s. 190 – 191). Ověření a validizaci předběžného kompetenčního modelu se podrobněji věnuji v následující kapitole.

3.5.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

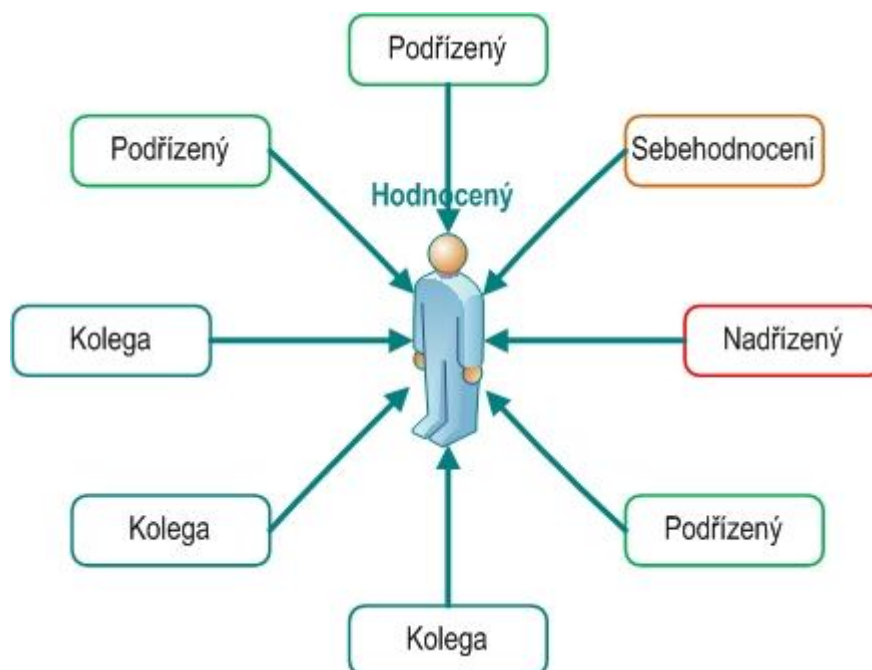
Jak už jsem zmínila, poslední fází tvorby kompetenčního modelu je jeho ověření, neboli validizace. V tomto procesu je zapotřebí dokázat, že model opravdu popisuje takové vzorce chování, díky kterým pracovník dosahuje nadprůměrného výkonu. A také to, že na daný kompetenční model je možné se spoléhat při jeho dalším uplatňování v praxi ať už u výběru zaměstnanců nebo pro identifikaci jeho rozvojových potřeb (Srov. Kociánová, 2010, s. 63).

V ideálním případě by mělo validitu kompetenčního modelu ověřit více zdrojů. A to jednak spolupracovníci, přímí podřízení i nadřízení, vnější i vnitřní zákazníci. Důležitou roli zde hraje i sebehodnocení. Wagnerová uvádí, že „validita je stanovena skrze obsah (důležitost expertů v dané oblasti), podle vztahu ke kritériu (měřítka jako spokojenost, obrat, výkon skupiny apod.) nebo konstrukční (např. struktura faktorů).“ (Wagnerová, 2008, s. 102).

Existuje celá řada metod k ověření kompetenčního modelu. Patří sem **behaviorální přístup**, ve kterém se předpokládá, že kompetence vychází

z chování pracovníků a konkrétní chování pracovníka pak vypovídá o úrovni příslušné kompetence. Dále jsou to **analogové metody**, při kterých se simulují situace, se kterými se pracovník může setkat běžně v praxi. Řadí se tady i **analytické metody**, které vychází z předpokladu, že určitá společná skupina rysů je potřebná bez ohledu na to, o jakou pracovní realitu se jedná, či takzvaná metoda **competency based interview**, což je nástroj, který navádí pracovníka k tomu, aby identifikoval a analyzoval minulé události. Nejběžnějším způsobem validizace je však podle Kubeše s kolektivem **360° zpětná vazba** (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 76 – 89).

Hodnocení 360° zpětnou vazbou představuje hodnocení pracovníka různými lidmi. Od podřízených, přes spolupracovníky, nadřízené až třeba k zákazníkům, či dodavatelům. Důležitou roli zde hraje také sebehodnocení. Hroník navrhuje použít v tomto hodnocení dotazníkovou formu, hodnocení po jednotlivých položkách, nebo tzv. mini zpětnou vazbu. Dotazník obsahuje stálý seznam otázek, ke kterým dotazovaný přiřazuje určitá bodová ohodnocení. Hodnocení po jednotlivých kompetencích vychází z projevů chování zařazených do kompetenčních bloků (Srov. Hroník, 2006, s. 66)



Obrázek č. 9 360° zpětná vazba (zpracováno podle www.vlastnicesta.cz)

Pro zachování anonymity je vhodnější k 360° zpětné vazbě vybrat externího dodavatele. U toho je nutno zvážit jeho zkušenosti v oboru, úroveň specializace, výši případných nákladů a také reference. Spektrum kompetencí, které budou hodnoceny, by se mělo volit s ohledem na strategii a cíle dané firmy. Samotnou formu dotazníku představuje výběr popisů, či číselná škála, která může mít různé hodnoty – pěti, sedmi i desetibodové. Respondentům navíc dotazníky většinou umožňují i vpisování vlastních komentářů. Jak je znázorněno v obrázku č. 9, k vybranému zaměstnanci se zvolí z řad jeho podřízených, nadřízených či kolegů nebo zákazníků spektrum osob, které ho mají hodnotit. Ideální počet je mezi sedmi až patnácti respondenty, z toho minimálně tři kolegové, tři podřízení a přímý nadřízený. K tomu, aby se mohlo dosáhnout relevantní zpětné vazby, by lidé ve skupině měli být v uplynulém roce s pracovníkem často v kontaktu a měli by dobře znát náplň jeho práce. Hodnocený by měl dostat šanci se k výběru vyjádřit. Zajímavostí je, že významnou úlohu na přesnosti získaných výstupů má i doba, jakou respondent hodnoceného zná, přičemž nejvalidnější bývají výsledky u osob, které se znají od jednoho do tří let. Po sestavení hodnotící skupiny a dotazníků by mělo dojít k samotnému vyplňování, které by nemělo trvat příliš dlouho. Úspěšnost zpětné vazby závisí na několika klíčových faktorech, mezi které patří organizační připravenost, flexibilita použitého nástroje, tedy výběr správných dotazníků, či vhodného jazyka a podpora zaměstnanců, která pomáhá maximalizovat efekt zpětné vazby (Srov. 360zpetnavazba.cz).

3.6 Kompetenční mapa

V předchozích kapitolách jsem uvedla, co znamená pojem kompetenční model, popsala jsem jednotlivé fáze jeho tvorby a také jsem zmínila možnosti jeho využití v praxi. Z výše uvedeného textu je tedy zřejmé, že kompetenční model je seznam jednotlivých kompetencí potřebných k úspěšnému vykonávání dané profese a tyto kompetence jsou dále rozčleněny do několika stupňů od zcela nedostatečného projevu potřebného chování až po jeho excelentní provedení.

I když to není zcela cílem této práce, ráda bych se jen okrajově zmínila o

tom, že v odborné literatuře se můžeme také setkat s termínem **kompetenční mapa**, ve které je stanoveno, jakými konkrétními nástroji, metodami a technikami můžeme kompetence uvedené v kompetenčním modelu získat a rozvíjet (Srov. Bartoňková, 2010, s. 103).

Podobně jako geografická mapa může mít i ta kompetenční různá měřítka a pro různé účely mohou být v této mapě zobrazeny rozličné pojmy. Základní forma kompetenční mapy je přitom pouze výčet, který je určen především dvěma otázkami: „Kdo co umí?“ a „Kde je která znalost uložena?“ Ve druhém stupni může být kompetenční mapa upřesněna tím, že uvedené schopnosti (kompetence), mohou být kvalifikovány s ohledem na jejich význam pro rozvoj společnosti. Rozhodující otázky jsou zde: „Jak důležité jsou jednotlivé schopnosti pro danou společnost a její další rozvoj?“ a „Které důležité schopnosti jsou ve společnosti málo zastoupeny?“ Ve třetí rovině pak může být konečně určena hodnota jednotlivých schopností a je zde kladena otázka: „Jsou vynaložené prostředky k získání a zachování určitých kompetencí v akceptovatelném poměru s výsledky společnosti, jež budou dosaženy pomocí těchto kompetencí?“ (Srov. Simon, Gathen, 2010, s. 51 – 53).

Kompetenční mapa jde ještě dál než kompetenční model, a měly by v ní být zodpovězeny otázky: Jaké kompetence jsou momentálně k dispozici, kdo je má a v jakém rozsahu, zda jsou aktivní, popřípadě jak je aktivovat a jaká je kvalita těchto kompetencí (Srov. Simon, Gathen, 2010, s. 51 – 53).

Cílem mé diplomové práce je sestavit kompetenční model pro pracovníky cestovní kanceláře na jejich pobočkách. Jako následný krok po sestavení kompetenčního modelu by poté v praxi bylo vhodné sestavit i jakousi kompetenční mapu, ve které by bylo vyznačeno, které kompetence má cestovní kancelář momentálně k dispozici a které kompetence je zapotřebí získat a rozvíjet a jakým způsobem.

4. Tvorba kompetenčního modelu pro pracovníky cestovní kanceláře XY

Jak už jsem uvedla v úvodní kapitole, cestovní kancelář XY začala loňským rokem zřizovat vlastní síť provozoven, kterou hodlá i do budoucna rozšiřovat. Na těchto pobočkách jsou zaměstnáni pracovníci – referenti prodeje, pro které jsem se rozhodla na základě dostupných firemních podkladů a teoretických konceptů sestavit kompetenční model, který bude založen na hodnotových systémech, vizi a poslání organizace a zároveň bude srozumitelný a akceptovatelný pro samotné referenty CK. Při jeho tvorbě budu přihlížet ke strategickému východisku, které vychází z toho, že kompetence firmy jsou popsány a na jejich základě vypracuji kompetenční model pro dané zaměstnance (viz kapitola 3.4).

4.1 Přípravná fáze

V této fázi tvorby kompetenčního modelu je zapotřebí stanovit cílovou skupinu, typ, přístup, zdroj informací a postup, jakým je budeme získávat. Důležité je také ujasnit si informace o cílech a strategických záměrech organizace a porozumět její organizační kultuře (viz kapitola 3.5.1).

Jak již jsem uvedla, ve své magisterské práci se budu zabývat tvorbou kompetenčního modelu pro referenty cestovní kanceláře na jejich pobočkách. Ti jsou v tomto případě cílovou skupinou, neboť právě na jejich výkonu závisí to, zda otevření provozoven bude úspěšným strategickým manévrem a konkurenční výhodou a zda tedy cestovní kancelář zvýší počet svých klientů. Jedná se také o další službu zákazníkům, kteří doposud kupovali zájezdy dané CK buď přes její call centrum, internetový portál, nebo přes síť provizních prodejců.

Co se týče zvoleného typu kompetenčního modelu, budu se věnovat tvorbě **modelu specifických kompetencí**, protože je zapotřebí, aby model zohledňoval tu skutečnost, že cestovní kancelář XY expanduje právě v této ekonomicky nepříliš příznivě nakloněné době. Z těchto důvodů by referenti cestovní kanceláře XY měli mít klíčové kompetence, které společnosti zaručí konkurenční výhodu, která je stanovena ve Strategickém plánu cestovní kanceláře XY (Strategický plán cestovní kanceláře XY).

Přístup jsem se rozhodla zvolit **kombinovaný** a to z toho důvodu, že mohu použít již odborníky zpracované kompetenční modely na danou pozici a zároveň přihlížet ke strategii, obchodnímu a marketingovému plánu a specifikám cestovní kanceláře XY (Obchodní a marketingový plán cestovní kanceláře XY). Deskriptivní přístup vylučuji z toho důvodu, že neodpovídá strategii firmy, a přístup šitý na míru protože sice odpovídá strategii firmy, jeho tvorba je však natolik finančně a časově náročná, že ji v mé magisterské práci nemohu věnovat dostatečný prostor (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63 – 66).

4.2 Fáze získávání dat

Jak jsem uvedla v kapitole 3.5.2, existuje mnoho způsobů, jak získat potřebné informace k tvorbě kompetenčního modelu. Podle Kubeše s kolektivem patří mezi nejzákladnější metody analýza a popis pracovního místa a také analýza dokumentů (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 49 – 51).

Protože cestovní kancelář má zpracovány popisy práce pro své referenty v Základních směrnicích pro zaměstnance poboček, budu čerpat z těchto Směrnic a také z karty typové pozice „Samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury“, která je dostupná v Národní soustavě povolání a také z dostupné literatury, která se touto tematikou zabývá.

Abych mohla vytvořit kýžený kompetenční model referenta cestovní kanceláře, nejdříve podrobně popíšu jeho pracovní náplň a odpovědnosti. Podle Koubka je také zapotřebí specifikovat povahu úkolů a jejich členění na dílčí úkoly a operace, stálé i příležitostné povinnosti a odpovědnost spojenou s pracovním místem (Srov. Koubek, Koubek, 2007, s. 74).

Z karty typové pozice vyplývá, že referent cestovní kanceláře zajišťuje přípravu, realizaci a prodej zájezdů i jednotlivých služeb, popřípadě připravuje, zajišťuje a prodává jednotlivé služby poskytované cestovní kanceláří a zajišťuje a prodává zájezdy smluvních cestovních kanceláří za provizi.

Mezi jeho pracovní činnosti patří:

- příprava, organizování, finanční a technické zajišťování zájezdů jak

v České republice, tak zahraničí v rozsahu dle pověření vedení cestovní kanceláře

- jednání se zahraničními i tuzemskými obchodními partnery i dodavateli, a uzavírání smluv a kontraktů
- kalkulace cen zájezdů a poskytovaných služeb
- jednání s pojišťovnami, uzavírání pojistných smluv
- výběr a zajištění dodavatelů služeb v tuzemsku i zahraničí, zejména ubytovacích, stravovacích, dopravních, průvodcovských služeb a spolupracujících místních cestovních kanceláří a agentur v místě pobytu
- poskytování informací o zájezdech
- vypracování nabídky do katalogů, webových prezentací a podobně
- prodej zájezdů a vyúčtování poskytovaných služeb
- poskytování poradenských služeb včetně poskytování informací

Pracovníci na této pozici musí být vybaveni také potřebnými schopnostmi, mezi které patří efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, celoživotní učení, zvládání zátěže, objevování a orientace v nových informacích a ovlivňování ostatních. Důležité jsou také obecné dovednosti jako počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí, jazyková způsobilost v češtině i angličtině, popřípadě v dalším cizím jazyce.

Na pozici referenta cestovní kanceláře jsou požadovány i určité odborné znalosti a dovednosti. Mezi **odborné znalosti** patří znalost provozu cestovní kanceláře a zákaznického servisu, podrobné znalosti nabízených poznávacích i pobytových zájezdů, jejich náplně, poskytované služby, pravidla, příprava a zajištění. Dále pak zeměpisné znalosti a úřední formality pro vstup a pobyt v nabízených zemích a druhy a formy cestovního pojištění a jejich výhody a rizika.

Pro výkon referenta cestovní kanceláře jsou podle Karty typových pozic požadovány také **odborné dovednosti**, mezi které patří provádění hotovostních a bezhotovostních plateb a příjem plateb klientů a jejich vyúčtování. Prodej nabízených služeb včetně jejich kombinací dle požadavků zákazníka. Vedení požadovaných evidencí, příprava, organizování a finanční a technické zajišťování zájezdů a vyřizování

reklamací (Srov. Karta typových pozic, 2012).

Ze Základních směrnic pro pobočky cestovní kanceláře XY vyplývají pro referenty prodeje následné **povinnosti**:

- zajištění plánu tržeb cestovní kanceláře XY
- prodej vlastního produktu, podávání správných informací klientům i obchodním partnerům, týkající se veškerého produktu. V případě poptávky ze strany klienta, či jakéhokoliv obchodního partnera zpracování a zaslání nabídky za Cestovní kancelář XY nejpozději do jednoho pracovního dne. Pracovník odpovídá za obsahovou, věcnou i grafickou úroveň zasláné nabídky. Veškeré zpracované nabídky jsou zaevidovány v databance CK XY.
- prodej provizního produktu, podávání správných informací klientům. V případě poptávky ze strany klienta, zpracování a zaslání nabídky nejpozději do jednoho pracovního dne. Pracovník odpovídá za obsahovou, věcnou i grafickou úroveň zasláné nabídky. Veškeré zpracované nabídky jsou zaevidovány v databance CK XY.
- správné podávání informací klientům, správné zadávání dat do PC, správné výpočty slev
- odbavení klientů k odjezdu – nejpozději sedm dní před nástupem, pokud je zájezd prodán v době kratší, než sedm dní před odjezdem, odbavení ve stejný den, kdy je sepsána a zaplácena cestovní smlouva
- zpracování nabídek a obchodních letáků
- vstřícné jednání s klienty, zdvořilá komunikace, osobní přístup a respektování požadavků klientů
- vystavování a zasílání faktur na provize za odjeté klienty přes partnerské cestovní kanceláře
- pravidelné rozesílání nabídek a speciálních akcí klientům v databázi
- budování a rozšiřování obchodní sítě, rozšiřování databanky CK XY
- návrhy a realizace obchodních akcí
- vlastní obchodní aktivita – oslovování cílových skupin
- vlastní marketingová aktivita – předkládání návrhů a námětů na vhodné reklamní akce
- účast na odborných školeních, marketingových akcích a studijních cestách

- zpracování zhodnocujících materiálů týkajících se prodeje, účasti společnosti na reklamních akcích, účinnost reklamních akcí

A **odpovědnosti:**

- odpovědnost za úhrady všech klientů a obchodních partnerů v době splatnosti
- odpovědnost za včasné a správné zasílání pokynů k odjezdu všem prodaným klientům
- odpovědnost za čistotu a estetickou stránku svěřené pobočky včetně udržování a obnovování výloh

Na pozici referenta cestovní kanceláře jsou požadovány i určité odborné znalosti a dovednosti. Mezi **odborné znalosti** patří:

- znalost produktu cestovní kanceláře XY
- znalost produktu všech partnerských CK, nabízených v rámci provizního prodeje
- znalost programů Magic Ware, Admin, Ticket Art a všech programů cestovních kanceláří, které jsou nabízeny v rámci provizního prodeje, správné zadávání dat do těchto programů
- znalost Všeobecných podmínek CK XY, a všech partnerských CK
- znalost vystavování faktur na provize

Mezi **odborné dovednosti** patří:

- prodej veškerých nabízených zájezdů a jejich kombinací včetně připojištění
- provádění hotovostních i bezhotovostních plateb
- vedení požadovaných evidencí

Mezi ostatní povinnosti všech zaměstnanců cestovní kanceláře XY patří:

- dodržování účetních směrnic
- zachování obchodního tajemství firmy, mlčenlivost týkající se interních informací o společnosti a neposkytnutí těchto informací třetím osobám
- vlastní iniciativa a vstřícné chování zaměstnanců mezi sebou a loajalita k firmě

V této kapitole jsme uvedla povinnosti a odpovědnosti referenta cestovní kanceláře XY a následně budu analyzovat a klasifikovat zjištěné poznatky.

4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Podle Bartoňkové je v této fázi zapotřebí nejdříve sepsat jednotlivé projevy chování na dané pozici, poté identifikovat ty projevy, které bezprostředně vedou k úspěšnému výkonu a mohou tedy být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí a dalším krokem je zařazení do takzvaných kompetenčních témat, či kotev, které seskupují příbuzné projevy chování (Srov. Bartoňková, 2010, s. 101).

Jak již jsem uvedla v předchozí kapitole, vedení společnosti vypracovalo Směrnice, ve kterých jsou požadavky na chování a jednání, dovednosti a znalosti referentů prodeje přesně charakterizovány. Z těchto projevů požadovaného chování a z požadavků na samostatné pracovníky cestovní kanceláře a cestovní agentury, která je dostupná v Národní soustavě povolání budu čerpat podklady pro vytvoření kompetenčních témat, či kotev, poté jednotlivých kompetencí a nakonec celého kompetenčního modelu.

Podle Kubeše s kolektivem nyní tedy seskupím příbuzné projevy chování do kompetenčních témat a provedu jakýsi náčrt kompetencí (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 56).

Vyžadované jednání dle Směrnic a KTP	Kompetenční téma (kotva)	Předběžný název kompetence
Zajištění plánu tržeb	Ekonomické a právní povědomí	Odborné a profesní znalosti a dovednosti
Finanční a technické zabezpečení zájezdů		
Uzavírání smluv s obchodními partnery		
Kalkulace cen a poskytovaných služeb		
Vystavování a zasílání faktur na provize		
Výběr a zajištění dodavatelů služeb	Odborné znalosti a orientace v informacích	
Odbavení klientů		
Znalosti vstupních a vízových formalit		
Vypracování nabídek		
Příprava a organizování zájezdů		
Znalost a dodržování Všeobecných podmínek		
Zeměpisné znalosti		

Znalost obsluhy všech potřebných programů	Počítačová způsobilost	
Prodej vlastního produktu Prodej zájezdů spolupracujících CK Prodej ostatních služeb - TA, pojištění ...	Prodejní dovednost	Prodejní dovednosti
Rozesílání nabídek Návrhy a realizace obchodních akcí Budování a rozšiřování obchodní sítě	Ovlivňování ostatních	
Vlastní obchodní aktivita Vlastní marketingová iniciativa Vlastní iniciativa	Samostatnost	Aktivní přístup
Odpovědnost za úhrady Odpovědnost za zasílání pokynů Odpovědnost za svěřenou pobočku	Zodpovědnost	
Jednání s tuzemskými partnery Jednání s pojišťovnami Poskytování informací o zájezdech Poskytování poradenských služeb	Efektivní komunikace	Komunikace
Jednání se zahraničními partnery	Jazyková způsobilost	
Vstřícné chování zaměstnanců mezi sebou	Vzájemná spolupráce	Kooperace
Vstřícné jednání s klienty	Uspokojování zákaznických potřeb	Orientace na klienta
Zdvořilá komunikace s klienty		
Respektování požadavků klientů		
Řešení nestandardních situací Vyřizování reklamací	Řešení problémů a zvládání zátěže	Řešení problémů
Zachování obchodního tajemství firmy Mlčenlivost týkající se interních informací Neposkytování vnitřních informací třetím osobám	Loajalita	Loajalita k zaměstnavateli
Účast na odborných školeních Účast na marketingových akcích Účast na studijních cestách	Navyšování znalostí a dovedností	Celoživotní učení

Tabulka č. 1 Přiřazení kompetenčních témat a předběžných názvů kompetencí k požadovanému jednání a chování referentů CK

4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V předchozí kapitole jsem seřadila jednotlivé kompetence do skupin podle jednotlivých kompetenčních témat a k jednotlivým trsům kompetenčních

témat přiřadila předběžný název kompetence.

Podle Kubeše s kolektivem je nyní zapotřebí propracovat charakteristiku kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a popisovala chování, které ji charakterizuje. Popis je třeba začít negativními projevy chování a poté je třeba popsat slabší projevy chování až po zcela rozvinuté. Definitivní název kompetence je vytvořen až poté, kdy existuje popis jednotlivých stupnic (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

Pro větší názornost zde uvádím stupnici rozvoje úrovně kompetencí, jak ji publikují výše zmiňovaní autoři, přičemž hodnotu 1 a 2 vidí jako vážnou překážku v práci, hodnotu 3 vidí, jako dostatečnou k vykonávání dané profese, ale je zapotřebí, aby daná úroveň neklesala, a vyšší hodnoty již představují proaktivní jednání pracovníka (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 126).

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování pracovníka jsou přítomny negativní projevy kompetence, nebo důsledky její absence	Absence, nebo negativní projevy znamenají výrazné omezení efektivity práce
2	Pracovník používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo vůbec a to i v případě, že to situace vyžaduje	Kompetence je limitem dobrého výkonu, potřebuje rozvoj
3	Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravena k použití
4	Kromě chování v bodě č. 3 vybízí i ostatní k použití kompetence	Úroveň kompetence představuje silnou stránku – ovlivňuje i další spolupracovníky
5	Kromě výše uvedeného vytváří také systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar	Kompetence představuje velmi silnou stránku, neboť ovlivňuje celou organizaci.

Tabulka č. 2 Stupnice rozvoje úrovně kompetencí (Upraveno podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 125).

Nyní podle dostupné literatury, internetových zdrojů a Základních směrnic CK XY rozpracuji do pětibodové stupnice kompetence, které jsem získala pomocí seskupení příbuzných projevů chování do kompetenčních témat:

Stupeň	Popis chování – Kompetence Odborné a profesní znalosti a dovednosti
1	<ul style="list-style-type: none"> • nezná dokonale produkt všech nabízených CK • není schopen sám si zorganizovat práci • nezná všechny potřebné směrnice a zákony • ovládá PC, ale neorientuje se ve všech potřebných programech
2	<ul style="list-style-type: none"> • zná produkt všech nabízených i CK i potřebné pracovní postupy • zná dané směrnice a zákony, ale ne vždy se jimi řídí • ovládá PC včetně potřebných programů za pomoci kolegů • umí si naplánovat práci
3	<ul style="list-style-type: none"> • zná produkt nabízených CK, umí jej nabídnout prodat i vyřídít všechny potřebné náležitosti • dodržuje všechny dané směrnice a zákony • ovládá všechny potřebné PC a rezervační programy • sám si plánuje práci
4	<ul style="list-style-type: none"> • dokonale zná produkt nabízených CK, umí jej nabídnout prodat i vyřídít všechny potřebné náležitosti včetně případných problémů • ovládá a dodržuje všechny dané směrnice a zákony • umí perfektně ovládat všechny potřebné PC a rezervační programy • sám si aktivně plánuje a organizuje práci • dokonale se orientuje v informacích a umí je vyhledat a zpracovat
5	<ul style="list-style-type: none"> • Dokonale zná produkt nabízených CK, umí jej nabídnout prodat i vyřídít všechny potřebné náležitosti ke vsí spokojenosti • Ovládá a dodržuje všechny dané směrnice a zákony a pomáhá spoluvytvářet nová potřebná nařízení k usnadnění provozu pobočky • Umí perfektně ovládat všechny potřebné PC a rezervační programy včetně jejich možného vylepšení • Sám si aktivně plánuje a organizuje práci a umí ji naplánovat i ostatním

Tabulka č. 3 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Odborné a profesní znalosti

(Zpracováno podle Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Prodejní dovednosti
1	<ul style="list-style-type: none"> • nabízený produkt nezná dokonale a neumí ho vhodně prezentovat • nezná techniky vyhledávání zákazníka • nezná techniky zjišťování potřeb zákazníka a kladení otázek
2	<ul style="list-style-type: none"> • zná nabízený produkt a umí jej prezentovat • zná jen částečně techniky vyhledávání zákazníka • zná techniky zjišťování potřeb zákazníka a kladení otázek
3	<ul style="list-style-type: none"> • uvědomuje si důležitost znalosti nabízeného produktu • zná a používá techniky vyhledávání zákazníků • je odborně kompetentní k prezentaci produktu • zná a používá techniku zjišťování potřeb zákazníka a zvládání námitek
4	<ul style="list-style-type: none"> • uvědomuje si, jak důležitá je znalost nabízeného produktu pro jeho aktivní nabízení a prodej • zná a používá techniky vyhledávání zákazníků a jejich segmentaci • zná potřeby svých zákazníků a cíleně je naplňuje proaktivním přístupem • podává zákazníkům pravdivé a ověřené informace a nabízí nejvhodnější řešení • vždy dodržuje to, že služba, která byla zákazníkovi nabízena či prodána bude v té kvalitě, v jaké byla prodejcem prezentována
5	<ul style="list-style-type: none"> • předvídá potřeby svých zákazníků a formuje je do jeho budoucích nabídek • přistupuje ke všem zákazníkům intenzivně a individuálně, dokáže je svým projevem přesvědčit o kvalitě nabízeného produktu • je odborně kompetentní a schopný vést i své kolegy • zná a používá techniky uzavírání obchodu

Tabulka č. 4 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti
(Zpracováno podle Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Aktivní přístup
1	<ul style="list-style-type: none"> • je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě • spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních • k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván • neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí
2	<ul style="list-style-type: none"> • k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat • dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních • neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit
3	<ul style="list-style-type: none"> • zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován • je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace

	<ul style="list-style-type: none"> • reaguje na nabízené možnosti a příležitosti
4	<ul style="list-style-type: none"> • je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady • angažuje se nad rámec běžných povinností • předvídá překážky a činí preventivní opatření • vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci
5	<ul style="list-style-type: none"> • je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci • ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle • předvídá situace a přijímá opatření • hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti • zapojuje ostatní do svých projektů

Tabulka č. 5 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Aktivní přístup
(Zpracováno podle Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Efektivní komunikace
1	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické • schopnost naslouchat druhým je omezená • předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a informace předává ostatním pouze na vyžádání • jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
2	<ul style="list-style-type: none"> • v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě • naslouchá ostatním bez větších obtíží a sdílí informace • reaguje přiměřeně na vzniklou situaci • jeho komunikace není vždy přesvědčivá
3	<ul style="list-style-type: none"> • jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě • naslouchá ostatním • reaguje asertivně na vzniklou situaci • dokáže svým projevem zaujmout ostatní • toleruje názory ostatních
4	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni • aktivně naslouchá ostatním • zdravé a přiměřené sebezprosování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat před skupinou • dokáže komunikaci otevřít • vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí • vítá a rozvíjí názory ostatních • dokáže vyvolat konstruktivní konflikt

	<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje zpětnou vazbu
5	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni • praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností • zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit • dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi • dokáže využívat konstruktivní konflikty • umí pracovat se zpětnou vazbou • komunikuje s jinými kulturami

Tabulka č. 6 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Komunikace
(Zpracováno podle Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Kooperace
1	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s ním je velmi problematická je spíše pasivní • ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná • má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné
2	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše aktivní než pasivní • je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování • respektuje skupinové cíle • informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí
3	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně spolupracuje • do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli • směřuje své aktivity ke skupinovému cíli • sdílí a nabízí informace • respektuje druhé a výsledky jejich úsilí
4	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny • významně přispívá k dosahování skupinových cílů • je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti • sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
5	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech

Tabulka č. 7 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Kooperace
(Zpracováno podle Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Orientace na klienta
1	<ul style="list-style-type: none"> • vůči zákazníkovi je pasivní bez negativních projevů • se zákazníkem komunikuje nedostatečně • vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci
2	<ul style="list-style-type: none"> • má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby • je schopný vstřícného chování • ne vždy včas rozpozná a předvídá potřeby zákazníků
3	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby • jeho chování je vstřícné a jednání příjemné • uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu spokojenost • snaží se získat zpětnou vazbu
4	<ul style="list-style-type: none"> • je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka • jedná a komunikuje profesionálně • usiluje o spokojenost a důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníka • dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace • přijímá osobní zodpovědnost
5	<ul style="list-style-type: none"> • je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkovi • systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování • zastává roli důvěryhodného poradce • umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit

Tabulka č. 8 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Orientace na klienta
(Zpracováno podle Projektu MIG-KOMM-EU – orientace na zákazníka,
NSP a Směrnice CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Řešení problémů
1	<ul style="list-style-type: none"> • pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení • zpravidla potřebuje pomoc druhých • podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů • systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy • kreativní je jen zcela výjimečně
2	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně řeší jednodušší problémy • řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu • je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi • snaží se využívat svou intuici a kreativitu
3	<ul style="list-style-type: none"> • přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně • dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů • dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet

	<ul style="list-style-type: none"> • většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení • v případě potřeby dokáže řešit problém týmově
4	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže definovat příčiny a následky problému • využívá jak analytické, tak kreativní myšlení • dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci • podporuje motivující prostředí pro řešení problémů • umí pracovat s prioritami • je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
5	<ul style="list-style-type: none"> • jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy • na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení • vytváří motivující prostředí pro řešení problémů • je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů • dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení

Tabulka č. 9 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Řešení problémů
(Zpracováno podle Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Loajalita
1	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečně plní stanovené úkoly • v případě potřeby není ochoten vykonat práci navíc nad rámec svých povinností
2	<ul style="list-style-type: none"> • plní stanovené úkoly pouze v rámci svých povinností • v případě potřeby neochotně vykonává práci navíc
3	<ul style="list-style-type: none"> • plní úkoly, které stanovila organizace • snaží se přispět k úspěchu organizace • v případě potřeby na vyžádání je ochoten vykonat práci navíc
4	<ul style="list-style-type: none"> • plní úkoly, které stanovila organizace a řídí se jejími cíli • rozhoduje se na základě přínosu pro organizaci • přispívá k úspěchu organizace • v případě potřeby pro naplnění cílů organizace je ochotný vykonat práci navíc
5	<ul style="list-style-type: none"> • své chování aktivně přizpůsobuje cílům organizace a vykonává práci i nad rámec svých povinností • rozhoduje se vždy na základě přínosu pro organizaci a v jejím zájmu přijímá i nepopulární rozhodnutí • přispívá k úspěchu organizace a podporuje v tom i své spolupracovníky

Tabulka č. 10 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Loajalita
(Zpracováno Směrnic CK XY)

Stupeň	Popis chování – Kompetence Celoživotní učení
1	<ul style="list-style-type: none"> • necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj, pouze je-li to nezbytně nutné je ochoten se vzdělávat • jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky • je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi • svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna
2	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů • při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii • je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije • dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb • naučené používá v praxi • zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně
3	<ul style="list-style-type: none"> • je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem • vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe • ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby • aktivně se vzdělává • zná své silné a slabé stránky • své silné stránky dále rozvíjí • umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb • při osvojování nových dovedností je vytrvalý
4	<ul style="list-style-type: none"> • definuje své budoucí vzdělávací potřeby • aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe • umí se motivovat ke vzdělávání • aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat • pro ostatní může být zdrojem informací • zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví • automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání
5	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru • dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí • podporuje osobní rozvoj druhých • sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)

Tabulka č. 11 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Celoživotní učení
(Zpracováno podle Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a Směrnic CK XY)

4.4.1 Přiřazení hodnot k jednotlivým kompetencím

V předchozí kapitole jsem rozpracovala charakteristiky jednotlivých kompetencí do pěti stupňů od negativních, či zcela nedostatečných projevů chování, přes dostatečné projevy až po proaktivní jednání, které představuje velmi silnou stránku pracovníka, neboť ovlivňuje celou organizaci. Nyní je zapotřebí přiřadit k vybraným kompetencím potřebný stupeň rozvoje. Zde vycházím z již dříve uvedené stupnice rozvoje úrovně kompetencí podle Kubeše, Spillerové a Kurnického, kterou uvádím v tabulce číslo 2. Podle této stupnice obsahuje první stupeň absenci požadovaných projevů chování a u druhého stupně pracovník požadované chování projevuje minimálně. Protože Veteška s Tureckiovou uvádějí, že kompetenční model popisuje konkrétní vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti sestavené do homogenních celků, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů organizace (Srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103), nelze tyto hodnoty k daným kompetencím přiřadit. K efektivnímu plnění cílů organizace je zapotřebí, aby kompetence byla minimálně adekvátně rozvinuta a připravena k použití (stupeň 3) nebo, aby byla na ještě vyšší úrovni, tedy, aby představovala silnou stránku zaměstnance (stupeň 4). Stupeň číslo 5, ve kterém je kompetence rozvinuta na nevyšší míru a to tak, že ovlivňuje celou organizaci, je většinou požadována u pracovníků managementu. Tento kompetenční model je však sestavován pro řadové pracovníky – referenty cestovní kanceláře, a proto se požadovaná úroveň kompetence pohybuje mezi hodnotou 3 a 4. Konkrétní hodnoty jsem čerpala z Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury a podle požadavků na zaměstnance dle Směrnic CK XY.

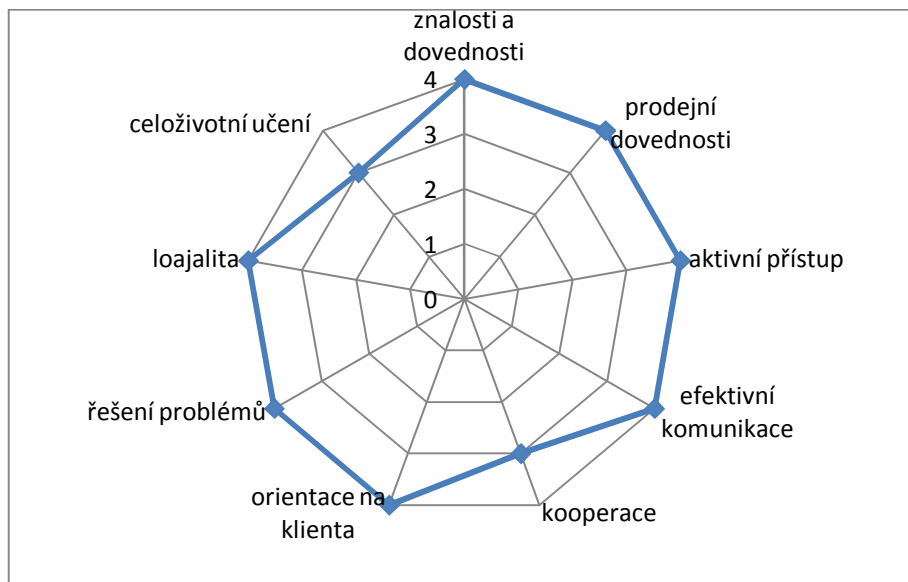
4.5 Kompetenční model referentů CK XY

Cílem mé práce bylo sestavit kompetenční model pro referenty cestovní kanceláře XY. Na základě popisu práce ve Směrnicích cestovní kanceláře, Karty typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury, další uvedené literatury i z vlastní zkušenosti vypadá Kompetenční model referenta cestovní kanceláře XY následovně:

kompetence	popis chování	stupeň
Odborné a profesní znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • dokonale zná produkt nabízených CK, umí jej nabídnout prodat i vyřídit všechny potřebné náležitosti včetně případných problémů • ovládá a dodržuje všechny dané směrnice a zákony • umí perfektně ovládat všechny potřebné PC a rezervační programy • sám si aktivně plánuje a organizuje práci • dokonale se orientuje v informacích a umí je vyhledat a zpracovat 	4 4 4 4 4
Prodejní dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • uvědomuje si, jak důležitá je znalost nabízeného produktu pro jeho aktivní nabízení a prodej • zná a používá techniky vyhledávání zákazníků a jejich segmentaci • zná potřeby svých zákazníků a cíleně je naplňuje proaktivním přístupem • podává zákazníkům pravdivé a ověřené informace a nabízí nejvhodnější řešení • vždy dodržuje to, že služba, která byla zákazníkovi nabízena či prodána bude v té kvalitě, v jaké byla prodejcem prezentována 	4 4 4 4 4
Aktivní přístup	<ul style="list-style-type: none"> • je činný, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady • angažuje se nad rámec běžných povinností • předvídá překážky a činí preventivní opatření • vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci 	4 4 4 4 4
Efektivní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni • aktivně naslouchá ostatním • zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené • dokáže prezentovat před skupinou • dokáže komunikaci otevřít • vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí • vítá a rozvíjí názory ostatních • dokáže vyvolat konstruktivní konflikt a vyžaduje zpětnou vazbu 	4 4 4 4 4 4 4 4
Kooperace	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně spolupracuje • do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli • směřuje své aktivity ke skupinovému cíli • sdílí a nabízí informace • respektuje druhé a výsledky jejich úsilí 	3 3 3 3 3
Orientace na klienta	<ul style="list-style-type: none"> • je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka • jedná a komunikuje profesionálně • usiluje o spokojenost a důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníka • dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace a přijímá osobní zodpovědnost 	4 4 4 4

Řešení problémů	• dokáže definovat příčiny a následky problému	4
	• využívá jak analytické, tak kreativní myšlení	4
	• dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci	4
	• podporuje motivující prostředí pro řešení problémů	4
	• umí pracovat s prioritami	4
Loajalita	• je schopen se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku konfliktů	4
	• plní úkoly, které stanovila organizace a řídí se jejími cíli	4
	• rozhoduje se na základě přínosu pro organizaci	4
	• přispívá k úspěchu organizace	4
	• v případě potřeby pro naplnění cílů organizace je ochotný vykonat práci navíc	4
Celoživotní učení	• je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem	3
	• vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe	3
	• ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby	3
	• aktivně se vzdělává	3
	• zná své silné a slabé stránky	3
	• své silné stránky dále rozvíjí	3
	• umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb	3
	• při osvojování nových dovedností je vytrvalý	3

Tabulka č. 12 Kompetenční model referentů cestovní kanceláře XY



Obrázek č. 10 Grafické znázornění kompetenčního modelu referentů cestovní kanceláře XY

4.6 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Této fázi se v mé magisterské práci věnovat nebudu a to z toho důvodu, že se jedná o časově i personálně velmi náročnou činnost, která může být vykonána až po zavedení kompetenčního modelu do praxe (viz kapitola 3.5.5). Vytvořený kompetenční model lze proto považovat pouze jako předběžný, ale protože cílem této práce je pouze tvorba kompetenčního modelu, nemá na naplnění cíle mé práce absence realizace této činnosti prakticky žádný vliv.

4.7 Využití kompetenčního modelu v CK XY

Cílem této práce je sestavení kompetenčního modelu pro referenty cestovní kanceláře XY. Již v první kapitole jsem však naznačila, že sestavení kompetenčního modelu není samoúčelné. Podle Hroníka by každý kompetenční model měl být široce využitelný, měl by tedy poskytovat jednotný pohled na všechny personální práce, které ho využívají a měl by být také výrazným pomocníkem pro nejdůležitější personální činnosti (Srov. Hroník, 2007, s. 70 – 72).

Byla bych ráda, kdyby tento vytvořený kompetenční model našel v cestovní kanceláři XY své využití. Mohl by sloužit například jako pomocník při **výběru zaměstnanců** na pozici referent CK. Přínos kompetenčního modelu pro zkvalitnění výběrového procesu spočívá v tom, že poskytuje přesný popis toho, co musí uchazeč o práci umět a znát, aby mohl být přijat.

Další využití by mohlo spočívat v **adaptaci**, kdy je možné přesně zhodnotit úroveň požadovaných kompetencí při přijetí zaměstnance a posléze při jeho zapracování.

Neméně důležitou roli může hrát využití kompetenčního modelu při **rozvoji a vzdělávání**. Pokud úroveň pracovníka v některé položce neodpovídá požadované úrovni kompetence, je třeba tento problém řešit vzdělávacími a rozvojovými aktivitami. Protože kompetenční model přesně stanoví potřebnou úroveň kompetencí referentů, může tento sloužit i jako nástroj k plánování a realizaci firemního vzdělávání a posléze i konkrétních vzdělávacích akcí.

Model se dá také využít pro **hodnocení** zaměstnanců, přičemž

vyhodnocení úrovně kompetencí je důležitým zdrojem informací pro plánování dlouhodobého rozvoje a budoucích trendů v cestovní kanceláři. Jak uvádějí Kubeš, Spillerová a Kurnický, výhodou kompetenčního přístupu u hodnocení je skutečnost, že pracovníci znají potřebná kritéria a vědí, co mají udělat, aby při budoucím hodnocení dosáhli lepších výsledků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 142). Hodnocení úrovně kompetencí je vhodné pravidelně opakovat, aby vedení cestovní kanceláře zjistilo posun v úrovni kompetencí u svých referentů.

5. Závěr

Cílem mé magisterské práce bylo vytvořit kompetenční model pro pracovníky cestovní kanceláře.

Pro naplnění tohoto cíle jsem pomocí odborné literatury postupovala následovně: V úvodní kapitole jsem představila cestovní kancelář XY a vysvětlila jsem, z jakého důvodu se hodlám věnovat tvorbě kompetenčního modelu pro její zaměstnance – referenty prodeje na pobočkách.

V následujících kapitolách jsem postupně popsala teoretické koncepty pojmů kompetence a kompetenční model. Poté jsem vymezila jednotlivé kroky celého procesu, které tvorbě kompetenčního modelu logicky předcházejí, přičemž jsem zdůraznila, že při výběru metod je vždy nutno přihlížet ke strategii firmy a jejím finančním a časovým možnostem. U samotného procesu tvorby kompetenčního modelu jsem se věnovala jeho rozdělení do pěti fází a to do fáze přípravné, samotného sběru dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu a ověření a validizaci.

V poslední kapitole jsem přistoupila k samotné tvorbě kompetenčního modelu pro vybrané pracovníky – referenty CK. V přípravné fázi jsem zvolila model specifických kompetencí, který jasně popisuje konkrétní charakteristiky na danou pozici. Potřebná data jsem získávala z interních materiálů cestovní kanceláře, odborné literatury, a také Karty typové pozice. Příbuzné projevy chování jsem pak seskupila do kompetenčních témat, a tyto jsem následně propracovala do jednotlivých kompetencí. U každé jednotlivé požadované kompetence jsem vypracovala pětibodovou stupnici a určila, který stupeň je pro vykonávání pozice referenta Cestovní kanceláře nejvhodnější. Výstupem je pak kompetenční model, zpracovaný podrobně v tabulce číslo 12. Tentýž model jsem také pro lehčí sdělitelnost zjednodušila do grafického znázornění, které je zobrazeno na obrázku číslo 10. Závěrem jsem poukázala na možnosti praktického využití tohoto modelu přímo v cestovní kanceláři XY.

Stanovením tohoto postupu jsem naplnila cíl mé práce, kterým bylo vytvořit kompetenční model pro pracovníky cestovní kanceláře. Věřím také, že uvedený kompetenční model bude použitelný v praxi a napomůže tak ke zkvalitnění práce referentů cestovní kanceláře, i při jejich výběru, adaptaci, vzdělávání či hodnocení, a tím i nepřímo ke zlepšení prosperity Cestovní kanceláře XY.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura

- ✍ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ✍ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ✍ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2914-5.
- ✍ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6.
- ✍ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2.
- ✍ BLÁHA, J., MATEITICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- ✍ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- ✍ DRUCKER, P, F. *Řízení v době velkých změn*, 1. vyd. Praha: Management Press. 1998. ISBN 80-85943-78-6.
- ✍ GUPTA, K. SLEEZER, C., M., RUSS-EFT, D., F. *A Practical Guide to Needs Assessment*. 2. vyd. San Francisco: Pfeiffer, 2007. ISBN 978-0-7879-8272-0.
- ✍ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- ✍ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

- ✍ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely, Projekt ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- ✍ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- ✍ HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely, Projekt ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- ✍ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- ✍ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců, zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.
- ✍ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 13. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2010. ISBN 13-978-0-13-700669-4.
- ✍ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-89-7261-168-3.
- ✍ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- ✍ MAKHIJANI, N., RAJENDRAN, K., CREELMAN, J. *Managing Human Capital in Indonesia: Best Practises in Aligning People with Strategic Goals*. 1. vyd. Tangerang: Azkia Publisher, 2009. ISBN 978-979-18673-2-0.
- ✍ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- ✍ SHERMON, G. *Competency based HRM*. 1. vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2004. ISBN 13-978-0-07-052804-8.
- ✍ SHIELDS, J. *Managing Employee, Performance and Reward: Concepts, Practises, Strategies*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. ISBN 13-978-0-07-052804-8.

- ✍ SIMON, H., GATHEN, A. *Das Grosse Handbuch der Strategie – Instrumente*. 2. vyd. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2010. ISBN 978-3-593-39335-3.
- ✍ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- ✍ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ✍ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ✍ VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých, pedagogické, sociologické a andragogice aspekty*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
- ✍ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí, kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- ✍ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- ✍ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- ✍ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Články v odborných časopisech

- ✍ HUPKOVÁ, M. Úroveň reflektivnej kompetencie učiteľov na základných a stredných školách. *Andragogická revue*, roč. II, 2010, č. 1
- ✍ TURECKIOVÁ, M. Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetecí. *Andragogická revue*, roč. II, 2010, č. 1

Elektronické zdroje a webové stránky

-  *Centrální databáze kompetencí.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 11.9.2012]. Dostupný z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>. ISBN neuvedeno.
-  *Databáze knih.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 14.1.2013]. Dostupný z: <http://www.databazeknih.cz/citaty/friedrich-nietzsche-1297>. ISBN neuvedeno.
-  *Národní soustava povolání.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 1.11.2012]. Dostupný z: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=18&id_jp=102650. ISBN neuvedeno.
-  *Karta typové pozice – samostatný pracovník cestovní kanceláře a cestovní agentury* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 14.11.2012]. Dostupný z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102650&kod_sm1=18
-  *Specialist Service.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 13.10.2012]. Dostupný z: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>. ISBN neuvedeno.
-  *Vlastní cesta.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 5.11.2012]. <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr>. ISBN neuvedeno.
-  *360 Zpětná vazba.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 6.11.2012]. <http://www.360zpetnavazba.cz/prubeh-hodnoceni.html>. ISBN neuvedeno
-  *Projekt MIG – KOMM – EU, Orientace na zákazníka.* [online]. Vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 19.11.2012]. <http://mig-komm.jcu.cz/servisII.php>. ISBN neuvedeno
-  *DUDEK, M. Analýza pracovního místa.* [online]. Vydání a místo neuvedeno [cit. 3.1.2010]. Dostupný z: <http://fmimi10.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>. ISBN neuvedeno.

- ✎ VERHOEVEN, L., VERMEER, A. *Communicative competence and personality dimensions in first and second language learners*. [online]. Místo vydání neuvedeno, 2002. [cit. 21.10.2012]. Dostupný z: <http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&pdfType=1&fid=120508&jid=APS&volumeld=23&issuelid=03&aid=120507>. ISBN neuvedeno.
- ✎ BAI-CHUAN, L., BING-ENG, W., PEI-GI, S., MING-HSIEN. Y. *On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach*. Wembley: Emerald Group Publishing, Limited, 2006. [cit. 21.10.2012]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/234908644/fulltextwithgraphics/139E4AC39713127D835/7?accountid=16730>. ISBN neuvedeno.

Interní materiály

- ✎ Interní materiály cestovní kanceláře XY – katalog Léto 2012
- ✎ Interní materiály cestovní kanceláře XY – katalog Ozdravné pobyty pro Vás a Vaše děti
- ✎ Interní materiály cestovní kanceláře – Základní směrnice pro zaměstnance cestovní kanceláře XY
- ✎ Interní materiály cestovní kanceláře – Základní směrnice pro zaměstnance poboček cestovní kanceláře XY
- ✎ Interní materiály cestovní kanceláře – Organizační struktura cestovní kanceláře XY
- ✎ Interní dokumenty cestovní kanceláře – Obchodní a marketingový plán cestovní kanceláře XY
- ✎ Interní materiál cestovní kanceláře – Strategický plán cestovní kanceláře XY

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 Hierarchický model struktury kompetence
- Obrázek č. 2 Rozdíly v členění kompetencí
- Obrázek č. 3 Tradiční přehled klíčových kompetencí
- Obrázek č. 4 Struktura kompetenčního modelu NSP
- Obrázek č. 5 Kompetenční model jako most
- Obrázek č. 6 Možnosti využití kompetenčního modelu
- Obrázek č. 7 Fáze tvorby kompetenčního modelu
- Obrázek č. 8 Kompetence efektivní komunikace
- Obrázek č. 9 360° zpětná vazba
- Obrázek č. 10 Grafické znázornění kompetenčního modelu referentů CK

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Přiřazení kompetenčních témat a předběžných názvů kompetencí k požadovanému jednání a chování referentů
- Tabulka č. 2 Stupnice rozvoje úrovně kompetencí
- Tabulka č. 3 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Odborné a profesní znalosti a dovednosti
- Tabulka č. 4 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti
- Tabulka č. 5 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Aktivní přístup
- Tabulka č. 6 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Komunikace
- Tabulka č. 7 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Kooperace
- Tabulka č. 8 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Orientace na klienta
- Tabulka č. 9 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Řešení problémů
- Tabulka č. 10 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Loajalita
- Tabulka č. 11 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Celoživotní učení
- Tabulka č. 12 Kompetenční model referentů cestovní kanceláře XY

Anotace magisterské diplomové práce

Název katedry:	Katedra sociologie a andragogiky
Název fakulty:	Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název diplomové práce:	Kompetenční model pro pracovníky cestovní kanceláře
Jméno a příjmení autora:	Bc. Jolana Wolfová
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Počet znaků:	102 003
Počet titulů použité literatury	50

Cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro pracovníky cestovní kanceláře. V úvodní části se věnuji představení cestovní kanceláře XY a terminologickému ukotvení pojmů kompetence a kompetenční model. Poté postupně rozebírám jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu od fáze přípravné až po ověření kompetenčního modelu a jeho validizaci. V poslední části práce se věnuji samotné tvorbě kompetenčního modelu pro referenty cestovní kanceláře, přičemž nejdříve zdůvodňuji cílovou skupinu a zvolený typ kompetenčního modelu. Vstupní informace, potřebné k analýze, klasifikaci a kompletizaci čerpám z interních materiálů CK XY a dostupné odborné literatury.

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, fáze tvorby kompetenčního modelu, cestovní kancelář

Anotation

Name of department: Department of Sociology and Education of Adults

Name of faculty: Philosophical Faculty of Palacký University Olomouc

Name of the thesis: Competency Model for the Travel Agency Employees

Name of writer: Bc. Jolana Wolfová

Name of supervisor: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Number of pages: 102 003

Number of literature sources 50

The aim of this dissertation is to create a competency model for the selection of employees in travel agencies. The first five chapters are dedicated to the theoretical foundations of the whole process. From personnel planning through analysis and description of the workplace to the recruitment and selection of employees. In the last chapter the process by which officials are selected in unspecified travel agencies is presented. Consequently, the theoretical insights are applied to the mentioned travel agencies and a competency model for the recruiting and selecting of a candidate, including individual steps of this process, are suggested.

Keywords: competency, competency model, phase of the competency model, travel agency

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky
Akademický rok: 2010/11

PODKLAD PRO ZADÁNÍ MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTA

Příjmení, jméno, titul studenta: Wolfová, Jolana, Bc.

Osobní číslo: I10364

Studijní obor: Andragogika – navazující magisterské kombinované studium

Název česky: Kompetenční model pro pracovníky cestovní kanceláře

Název anglicky: Competency Model for the Travel Agency Employees

Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul): vitdocekal@seznam.cz

Kontakt na vedoucího práce (e-mail, event. telefon):

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle práce.
2. Vypracování základní koncepce práce, terminologické ukotvení.
3. Deskripce teorie v dané oblasti.
4. Popis vybrané problematiky a aplikace teoretických poznatků.
5. Vyústění práce.
6. Korektury, formální úpravy, odevzdání práce.


Rozsah práce: 110 000 znaků

Pro odevzdání v březnovém termínu 2012 je třeba práci poslat vedoucímu e-mailem ve finální podobě (po předchozích dílčích konzultacích) nejpozději 28. 2. 2012.

Seznam doporučené literatury:

1. BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení, hry. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
2. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
3. HRONÍK, F. a kol. Kompetenční modely: Učit se praxí – rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
4. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
5. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978 - 80-86723-54-9.

Podpis studenta:



Datum:



Podpis vedoucího práce:



Datum:

13. 4. 2011