

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské kompetence**

**Bc. Jitka Hejduková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jitka Hejduková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerské kompetence**

Název anglicky

**Managerial competencies**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy vytvořit manažerský kompetenční model, který bude využit v podmínkách konkrétní společnosti.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční modely, manažer

---

**Doporučené zdroje informací**

BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BOYATZIS, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBĚŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 1973, vol. 28, 1-14 p.

PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

SPENCER, L. M., SPENCER S. M. Competence at Work. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 0-471-54809-X.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 02. 2017

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. března 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za pomoc, ochotu a připomínky při vedení diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala svému snoubenci, sestře a rodině, nadřízeným a kolegům za poskytnutou podporu a pomoc při vypracování této práce.

# Manažerské kompetence

## Souhrn

Tématem diplomové práce jsou kompetence, kompetenční modely a management. Hlavním cílem je na základě analýzy vytvořit kompetenční model pro pozici Team Managera ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. Pro naplnění tohoto cíle bylo využito studium odborné literatury zabývající se managementem a kompetencemi, externích zdrojů popisujících kompetenční modely a interních materiálů společnosti, které popisují pracovní zařazení a povinnosti Team Managera. Ke zjištění klíčových kompetencí posloužilo dotazníkové šetření a skryté pozorování zúčastněné osoby. Samotná práce se dělí na tři části. V první části jsou zpracována teoretická východiska, která se zabývají historií a dělením manažerů, kompetencí a kompetenčních modelů. Ve vlastní práci je popsán proces tvorby kompetenčního modelu v jednotlivých fázích. Kapitola výsledky a diskuze zhodnocuje samotný kompetenční model, jeho využití v praxi a srovnává zjištěné výsledky s ostatními autory. Závěr obsahuje shrnutí celé práce, naplnění cíle a doporučení pro společnost, jak dále postupovat.

**Klíčová slova:** manažer, liniový manažer, manažerské funkce, kompetence, manažerské kompetence, kompetenční model, tvorba kompetenčního modelu

# Managerial competencies

## Summary

The themes of the thesis are competencies, competency models and management. The main aim is to create a competency model for a Team Manager in the company of Global Travel, spol. s r. o. and the model is based on the analysis of individual competencies. Studying of expert bibliography, which deals with management and competencies, and studying of internal documents were used to fulfil this aim. The internal documents describe working categorization and duties of Team Manager. Questionnaire survey and hidden observation helped to find the key competencies. The thesis is divided into three part. The first part composes theoretical theme which is based on the history and dividing of managers, competencies and competency model. The main part describes the process of making a competency model in its stages. The last part evaluates the competency model and its usage in practice. It compares the discovered results with the other author's results. The conclusion summarizes the findings of the thesis, fulfilling of the aim and recommendations for the company how to proceed.

**Keywords:** manager, line manager, managerial functions, competence, managerial competence, competency model, creating a competency model

# Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
3 Teoretická východiska .....	15
3.1 Manažer.....	15
3.1.1 Definice a dělení manažerů.....	15
3.1.2 Manažerské funkce .....	17
3.2 Manažerské kompetence .....	19
3.2.1 Definice kompetence .....	19
3.2.2 Historie kompetencí.....	21
3.2.3 Druhy kompetencí.....	22
3.2.4 Řízení podle kompetencí .....	26
3.3 Kompetenční model .....	27
3.3.1 Dělení kompetenčních modelů .....	28
3.3.2 Tvorba kompetenčního modelu .....	29
3.3.3 Využití kompetenčních modelů .....	31
3.4 Kompetenční model pro liniového manažera .....	33
3.4.1 Kompetenční model podle Kubeše a kol. (2004) .....	34
3.4.2 Kompetenční model pro společnost Skanska .....	35
3.4.3 Kompetenční model podle Národní soustavy povolání.....	35
3.4.4 Model pěti subsystémů manažerských kompetencí.....	37
4 Vlastní práce.....	38



4.1	Přípravná fáze.....	38
4.1.1	Charakteristika společnosti .....	38
4.1.2	Charakteristika Team Managera .....	39
4.2	Fáze získávání dat .....	40
4.2.1	Získání dat z externích zdrojů.....	40
4.2.2	Srovnání kompetencí dle NSP s kompetenčními modely.....	43
4.2.3	Zisk dat z interních zdrojů .....	44
4.2.4	Souhrn fáze získávání dat .....	46
4.3	Fáze analýzy a klasifikace informací .....	46
4.3.1	Projevy chování odpovídající pozici Team Manager .....	46
4.3.2	Dotazníkové šetření .....	47
4.3.3	Zařazení projevů chování do kompetenčních oblastí .....	53
4.3.4	Souhrn fáze analýzy a klasifikace informací .....	54
4.4	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.....	54
4.4.1	Výběr, sloučení a pojmenování kompetencí.....	54
4.4.2	Kompetenční model a charakteristika modelu.....	56
5	Výsledky a diskuse.....	59
5.1	Zhodnocení kompetenčního modelu pro pozici Team Manager.....	59
5.2	Využití kompetenčního modelu v praxi.....	61
5.3	Diskuze o kompetenčním modelu.....	62
6	Závěr .....	64
7	Seznam použitých zdrojů .....	66
8	Přílohy.....	68

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozložení času manažerů na různé činnosti na různých úrovních.....	16
Obrázek 2 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených.....	19
Obrázek 3 Hierarchický model struktury kompetence .....	20
Obrázek 4 Předpoklady implementace a fungování CBM .....	27
Obrázek 5 Integrované řízení lidských zdrojů .....	31
Obrázek 6 Manažerské kompetence podle Katze (1974) .....	34

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Druhy kompetencí – srovnání.....	23
Tabulka 2 Odborné dovednosti.....	36
Tabulka 3 Měkké kompetence .....	37
Tabulka 4 Měkké kompetence dle Národní soustavy povolání.....	41
Tabulka 5 Obecné dovednosti dle Národní soustavy povolání.....	41
Tabulka 6 Odborné znalosti dle Národní soustavy povolání.....	42
Tabulka 7 Odborné dovednosti dle Národní soustavy povolání.....	42
Tabulka 8 Srovnání kompetencí podle Národní soustavy povolání a Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004).....	43
Tabulka 9 Srovnání kompetencí podle Národní soustavy povolání a Hroníka (2006).....	44
Tabulka 10 Výsledky dotazníku podle Team Managerů .....	49
Tabulka 11 Výsledky dotazníku podle Operations Managerů.....	50
Tabulka 12 Rozdíl ve vyhodnocení dotazníků Team Managerů a Operations Managerů...	51
Tabulka 13 Celkový výsledek dotazníkového šetření .....	52
Tabulka 14 Kompetenční model pro pozici Team Managera.....	56
Tabulka 15 Kompetenční model pro pozici Team Managera-pokračování 1.....	57
Tabulka 16 Kompetenční model pro pozici Team Managera-pokračování 2.....	58
Tabulka 17 Srovnání kompetenčního modelu s Kubešem a kol. (2004).....	62
Tabulka 18 Srovnání kompetenčního modelu s Hroníkem (2006).....	63

# 1 Úvod

Každá společnost požaduje kvalitní pracovníky, kteří pro ni budou přínosem a pomocí kterých dosáhne svých vytyčených cílů. Na jednotlivé pracovní pozice jsou kladeny různé požadavky a nároky, které musí zájemci o práci splňovat. Při pracovních pohovorech se pracovníci z oddělení lidských zdrojů snaží objevit v uchazečích ty dané vlastnosti, schopnosti a znalosti, pomocí kterých se stanou nejlepšími kandidáty na danou pozici.

Aby společnost byla schopná definovat, co od svých pracovníků vyžaduje, vytváří se kompetenční modely. Tyto modely shrnují nejen vše, co by měl kdo umět v rámci oborových znalostí, ale i různé vlastnosti, zkušenosti a dovednosti, pomocí kterých se odlišuje od průměrných pracovníků. Každá pozice vyžaduje jiný soubor kompetencí lišící se podle zařazení a potřeb společnosti.

Všichni manažeři mají stejný základ kompetenčního modelu. Každý manažer by měl umět plánovat, kontrolovat, vést a motivovat své podřízené a organizovat jejich práci. Pokud je vytvářen kompetenční model pro pozici liniového manažera, je nutné zohlednit postavení, které tato pozice má. Jde o osobu, jež je téměř v každodenním styku s řadovými pracovníky, kteří jsou v případě společnosti poskytovatelé služeb jedním z klíčů k úspěchu. Podřízení liniového manažera jsou v kontaktu s koncovým zákazníkem a mohou svými dovednostmi a schopnostmi uspokojit jejich potřeby tak, aby se opětovně vraceli a vyhledali znovu služby společnosti.

Kompetenční model manažera první linie by měl vyzvednout jeho schopnost vést svěřený tým a motivovat ho k plnění cílů. V rámci komunikace směrem k nadřízeným i podřízeným musí umět aktivně naslouchat, přizpůsobit mluvený projev různým typům osobností. Nezbytnou součástí je umět vysvětlit a předat politiku společnosti podřízeným a být schopen srozumitelně přednést své nápady a připomínky nadřízeným.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy vytvořit kompetenční model pro pozici Team Managera ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. Kompetenční model vychází z teoretických poznatků odborné literatury a z požadavků společnosti kladných na danou pozici.

Dílní cíle práce zahrnují:

- studium odborné literatury a zpracování teoretických východisek k dané problematice,
- charakteristika společnosti Global Travel spol. s r. o. z hlediska řízení a organizace,
- charakteristika pozice Team Managera z hlediska postavení v organizaci a řízení,
- tvorba, zpracování a vyhodnocení dotazníků pro nadřízené Team Managera
- návrh a prezentace kompetenčního modelu,
- tvorba návrhů spojených s rozvojem Team Managera v rámci kompetenčního modelu.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Team Manager ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. Jedná se o pozici manažera první linie, který má na starosti tým cca třiceti lidí a který je přímo zodpovědný dvěma nadřízeným na pozici Operations Manager. Tvorbu této práce lze rozdělit na tři fáze – syntézu výchozí znalostní báze, výzkum a agregaci poznatků.

První fáze probíhala od listopadu 2015 až do srpna 2016. V tomto období bylo provedeno studium odborné literatury se zaměřením na management a kompetence, aby mohla být zpracována kapitola teoretická východiska. Zkoumání podstaty managementu bylo důležité pro pochopení základů manažerské práce, jednotlivých rolí manažera

a požadavků na něj kladených. Dále byl pomocí odborných publikací definován význam klíčových kompetencí, z čeho se skládají a jak mohou být rozděleny. Poslední částí byl popis procesu tvorby kompetenčního modelu a různé doporučení i problémy, které se mohou při jeho tvorbě vyskytnout.

Druhá fáze obsahovala samotný výzkum, jehož cílem byl získání informací a názorů osob na zkoumané pozici a jejich nadřízených. Toto se uskutečnilo v období od září do listopadu 2016. Data byla získána pomocí studia interních a externích pramenů a díky použití dotazovacích a pozorovacích technik.

Jako první proběhlo zkoumání interních dokumentů, které posloužily k charakteristice společnosti, popsání jejích cílů, organizační struktury a definování pozice Team Managera. Následně byly studovány externí a interní zdroje pro získání potřebných informací o kompetencích odpovídající dané pozici. Za výchozí byl použit externí zdroj, a to databáze Národní soustavy povolání a její kompetenční model pro manažera první linie (příloha 1). Tento model byl porovnán se dvěma modely pro obdobnou funkci podle Kubeše, Kurnického a Spillerové (příloha 2) a Hroníka (příloha 3). Studium interních dokumentárních pramenů, zejména náplně práce Team Managera, nadefinovalo specifické požadavky, které byly doposud na zkoumanou pozici kladeny.

Po studiu interních a externích dokumentů proběhlo skryté pozorování zúčastněné osoby v rámci pozorovacích technik. Pozorovatel byl součástí jednotlivých porad, řešení konfliktních situací a diskuzí s nadřízenými, kdy ostatní účastníci nevěděli, že tyto situace jsou součástí zkoumání. Díky tomu se získaly nezkreslené údaje o autentickém chování, vyjadřování a postojích jednotlivců.

Poslední částí ve druhé fázi bylo vytvoření dotazníku (příloha 4) v rámci dotazovacích technik. Ten byl vhodný při zkoumání požadavků kladených nadřízenými na zkoumanou pozici a zhodnocení vnímání své pozice samotnými Team Managery. Jednotlivě nadefinované kompetence hodnotili na stupnici 1–5, kde hodnocení 1 znamenalo, že kompetence je nejméně odpovídající pozici Team Managera a hodnocení 5 značilo, že se jedná o nejvíce vypovídající kompetenci. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím webové stránky survio.com. Respondentům byl rozeslán prostřednictvím emailu, který obsahoval průvodní informaci a odkaz na samotný dotazník. Dotazování bylo rozděleno na Team Managery a jejich nadřízené Operations Managery. Celkem se dotazování

zúčastnily čtyři osoby ze šesti na pozici Team Managera a jeden ze dvou Operations Managerů. Celková úspěšnost návratnosti odpovědí byla 62,5 %. Vzhledem k rozdílné váze odpovědí Operations a Team Managerů byly nejdříve zprůměrovány výsledky odpovědí za samotné Team Managery a posléze proveden průměr s odpovědí Operations Managerů.

V poslední třetí fázi došlo k agregaci poznatků z předchozí fáze. Probíhala v období od prosince 2016 do února 2017. Po získání všech potřebných poznatků a údajů ve druhé fázi byla provedena jejich analýza pomocí ohodnocení jednotlivých kompetencí a vytvoření souboru pěti kompetenčních oblastí, které obsahují jednotlivé žádané projevy chování. Kompetenční model pro pozici Team Managera obsahuje těchto pět kompetenčních oblastí, kde každá je popsána a jsou uvedeny její předpoklady. Dále bylo provedeno zhodnocení vytvořeného modelu a návrh způsobů využití v praxi. Jako poslední byla provedena diskuse s ostatními autory, k jakým poznatkům dospěli při sestavování kompetenčního modelu pro pozici liniového manažera.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Manažer

#### 3.1.1 Definice a dělení manažerů

Význam slova management je autory vnímáno v různých rovinách. Bělohlávek (2001, s. 24), Veber (2009, s. 20) a Blažek (2011, s. 12) se shodují, že se jedná o určitou formu procesu řízení. Bělohlávkem (2001, s. 24) je dále management vnímán jako systematický proces, který je zaměřený na dosažení cílů a který k tomu využívá aktivit v podobě plánování, organizování, vedení a kontrolování. Veber (2009, s. 20) a Blažek (2011, s. 12) hovoří o třech rovinách managementu: specifické aktivitě při procesu řízení, skupině řídicích pracovníků a vědní disciplíně.

Manažer je pracovník, který provádí management. V češtině se také využívá označení vedoucí pracovník (Blažek, 2011, s. 14). Veber (2009, s. 20) definuje manažera jako osobu, která je zvolena, jmenována, nebo pověřena realizovat řídicí činnost a která je vybavena požadovanými pravomocemi a odpovědnostmi. „*Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace.*“ (Bělohlávek, 2001, s. 26). Postavení manažera v organizaci se často definuje pomocí schématu vlastník – manažer – zaměstnanec, které vyjadřuje specifickou manažerů oproti ostatním pracovníkům (Veber, 2009, s. 21).

Mintzberg nadefinoval deset rolí, které manažeři zastávají a které se různě prolínají v závislosti na postavení v organizaci. Lze je rozdělit do tří okruhů:

- interpersonální role – vyjadřují vztah k ostatním pracovníkům, nadřízeným i podřízeným, reprezentují společnost na vnitropodnikových akcích,
- informační role – získávají a šíří informace, reprezentují společnost navenek,
- rozhodovací role – tvoří strategické rozhodnutí, hospodaří se zdroji, vyjednávají s pracovníky a jinými společnostmi (Bělohlávek, 2001, s. 27).

Manažeři jsou rozdělováni dle postavení v hierarchii organizace a na základě podílu na tvorbě strategie společnosti na liniové, střední a vrcholové (Bělohlávek, 2001, s. 26; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 7; Veber, 2009, s. 29). Pro všechny platí, že mají stejný podíl na práci s lidmi. Liší se v účasti na strategickém plánování a na operativním řízení. Linioví

a střední manažeři jsou souhrnně označováni jako výkonný management. Pomocí nich je zabezpečováno vedení a motivace pracovníků, komunikace mezi vedením a podřízenými, organizace práce a sledování vhodnosti podmínek k práci (Veber, 2009, s. 29).

Linioví manažeři, kteří jsou také nazýváni manažery první linie, jsou nejčastěji na úrovni mistrů a vedoucích oddělení (Veber, 2009, s. 29). „*Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů.*“ (Bělohlávek, 2001, s. 26). Řeší zejména provozní záležitosti. Velká část náplně jejich práce je vedení a kontrola podřízených s tím, že plánování a organizování je pouze na provozní úrovni. Střední manažeři jsou většinou nadřízení manažerů první linie a podílejí se na strategických plánech společnosti. Hlavní náplní jejich práce je organizování a plánování. Vedení a kontrola mají menší zastoupení ve srovnání s liniovými manažery (Bělohlávek, 2001, s. 26).

Obrázek 1 Rozložení času manažerů na různé činnosti na různých úrovních

<b>LINIOVÝ MANAGEMENT</b>	<b>STŘEDNÍ MANAGEMENT</b>	<b>VRCHOLOVÝ MANAGEMENT</b>
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	organizování
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování

Zdroj: upraveno dle Bělohlávek (2001)

Vrcholoví, nebo také top manažeři jsou nejvyšší složkou managementu. Představiteli jsou nejčastěji generální manažeři, kteří vytvářejí strategii společnosti a stanovují dlouhodobé cíle. Největší část jejich práce tvoří plánování. „*Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky.*“ (Veber, 2009, s. 29). Bělohlávek (2001, s. 26), Duchoň a Šafránková (2008, s. 7) a Veber (2009, s. 30) se shodují na jejich rozhodující úloze při tvorbě strategických plánů, formulování cílů a vizi společnosti. Organizování, vedení a kontrola jsou součástí jejich práce, ale nemají



stejně váhy ve srovnání se středním a liniovým managementem (Veber, 2009, s. 30), jak ukazuje srovnání na obrázku 1.

### 3.1.2 Manažerské funkce

Manažer je osoba, která se v rámci výkonu své pracovní pozice podílí na řízení společnosti a dosahování vytyčených cílů. Existují čtyři základní funkce, které by měl každý manažer vykonávat: plánování, organizování, vedení a kontrolování. Jejich uplatňování v praxi vede ke splnění cílů společnosti (Bělohlávek, 2001, s. 26; Blažek 2011, s. 13).

#### **Plánování**

Bělohlávek (2001, s. 96) a Veber (2009, s. 101) definují plánování jako proces, ve kterém manažer musí stanovit priority řešení úkolů. Význam plánování je ve zvyšování efektivity činností díky jasně stanoveným cílům, snižování rizika z neznámého, zvládnutí organizačních změn a integrace vzájemných postupů jednotlivých oddělení. Při plánování je důležité dodržet zásadu jasně definovaných cílů např. pomocí metody SMART (Bělohlávek, 2001, s. 102; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 86; Veber 2009, s. 102). Plánování a tvorba cílů se dělí na operativní, taktické a strategické. Strategické plánování je výsledkem činnosti vrcholné úrovně managementu. Stanovuje vize společnosti v časovém horizontu přesahujícím jeden rok, nejčastěji ve třech až pěti letech. Taktické plánování navazuje na strategické. Patří sem rozdělení strategických vizí do jednotlivých roků. Operativní plánování navazuje na taktické. Z časového hlediska jde nejčastěji o měsíce až týdny a týká se provozních záležitostí (Bělohlávek, 2001, s. 100; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 88; Veber 2009, s. 110).

#### **Organizování**

Organizování vede k uspořádání jednotlivých prvků společnosti, ať už se jedná o osoby, úkoly, nebo koordinaci činností. Díky dobré organizační struktuře by každý pracovník měl vědět, jaké je jeho místo v organizaci a jaké se od něj očekávají aktivity (Bělohlávek, 2001, s. 115; Veber 2009, s. 218; Blažek, 2011, s. 34).

Podle Bělohlávka (2001, s. 116) se rozlišují tři typy organizační struktury: funkcionální, divizionální a maticová. Ve funkcionální jsou pracovníci rozděleni na základě shodných činností, znalostí, nebo úkolů. Divizionální struktura je tvořena jednotlivými divizemi. Každá divize je svým způsobem samostatná jednotka, která má vlastní finanční,

obchodní a personální oddělení. Ve struktuře společnosti mohou být rozdělení na základě geografické lokace, typu výroby, nebo podle poskytovaných služeb. Maticová organizace spojuje obě struktury. Každý pracovník má dva nadřízené na základě zařazení do projektové skupiny a vykonávané funkce. Podle Blažka (2011, s. 69) se dělí struktury na tradiční útvary a cílově – programové. Mezi tradiční dělení patří liniová, funkcionální a liniově-štabní struktura, mezi cílově-programové se řadí projektová koordinace, projektová struktura a maticová struktura. Veber (2009, s. 227) mluví o funkční struktuře, která obsahuje liniovou a štabní složku, divizní, hybridní a pružné struktury, jejíž součástí je maticový typ organizace.

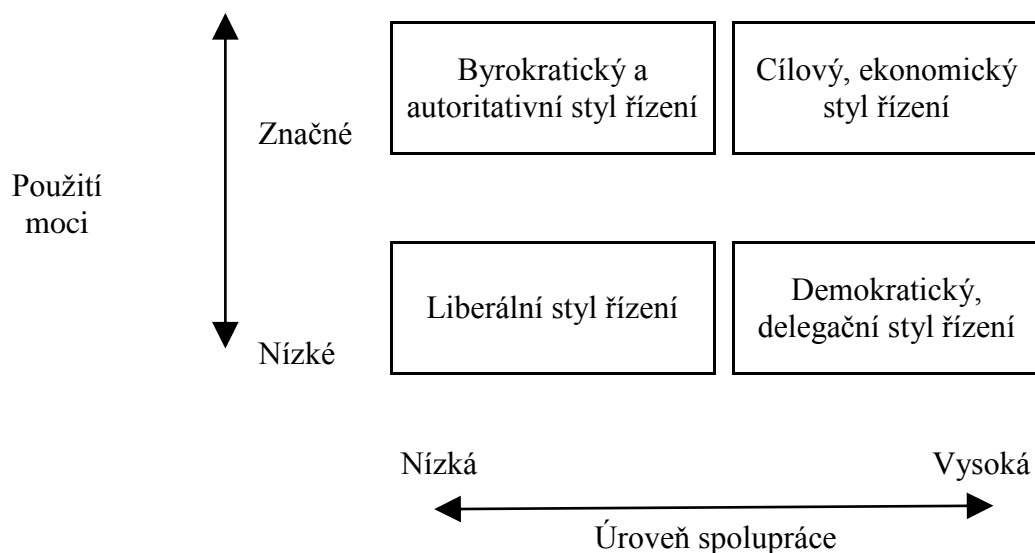
### **Vedení**

Vedení je motivování a usměrňování svěřených pracovníků tak, aby dosahovali stanovených cílů. Podle klasické teorie vedení je dělení stylů na základě dominance manažera a směru komunikace. Rozlišuje se na autoritativní, demokratický a laissez – faire styl. Každý z uvedených stylů má svoje pozitiva a negativa a nelze jednoznačně říct, že nějaký je lepší nebo horší. V rámci jedné skupiny pracovníků mohou být použity všechny tři styly v závislosti na úkolu, který je zapotřebí splnit (Bělohávek, 2001, s. 151; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 244). Obdobné členění je podle Rensise Liberta na autoritativní, benevolentní (benevolentně autoritativní), konzultativní a participativní. Toto dělení bylo následně rozpracováno na byrokratické, autoritativní, cílové a demokratické buď delegačního, nebo liberálního stylu – viz obrázek 2 (Veber, 2009, s. 44).

V autoritativním stylu má manažer dominantní pozici, o všem rozhoduje a komunikace je vedena pouze směrem shora dolů. V tomto stylu řízení je potlačovaná iniciativa jedince, protože se od něj nic takového neočekává a nepožaduje. V demokratickém vedení dochází k delegaci dílčích rozhodnutí na pracovníky, manažer si ponechává klíčová rozhodnutí. Komunikace je vedena v obou směrech. Pozitivem je osobní zainteresovat podřízených na procesu rozhodování, naopak negativem je větší časová náročnost v průběhu tohoto procesu. Laissez – faire je přesný opak autoritativního stylu. Podřízení sami rozhodují o způsobu a provedení svěřeného úkolu a komunikace probíhá mezi jednotlivými členy skupiny na horizontální úrovni. Tento styl vedení je velkou výhodou u pracovní skupiny, která je tvořena jedinci, kteří se sami dokážou motivovat ke splnění úkolu. Nevhodný je v těch případech, kdy členové nejsou schopni plně využívat svěřený čas k plnění úkolu,

nenacházejí vnitřní motivaci, nebo potřebují osobu, která by je vedla a dohlížela na ně (Bělohávek, 2001, s. 151; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 244; Veber, 2009, s. 44).

Obrázek 2 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: Veber (2009)

### **Kontrolování**

Kontrolování je proces porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli a následujících nápravných opatření. V průběhu kontrolního procesu je nutné si stanovit jednotlivé kroky a postupovat podle nich. Jedná se zejména o určení cíle kontroly, zisk, výběr a stanovení správnosti informací, výběr nápravného opatření a jeho realizace (Bělohávek, 2001, s. 175; Veber, 2009, s. 134).

## **3.2 Manažerské kompetence**

### **3.2.1 Definice kompetence**

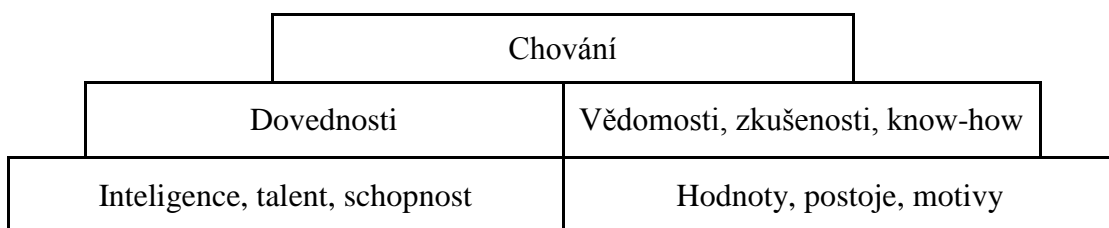
Obecný význam slova kompetence může být chápán jako schopnost vykonávat nějakou činnost, nebo jako způsobilost k určité činnosti. Když je osoba kompetentní, je to vnímáno jako pozitivní vlastnost, že daná osoba něco umí, nebo že je oprávněná něco dělat (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 14; Tureckiová, 2004, s. 29). Obdobně jsou kompetence vnímány i Plamínkem (2005, s. 17), podle kterého jsou definovány na základě dosahovaného výkonu a budoucího potenciálu. Kompetence úzce souvisí s osobností daného

pracovníka. „*Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti.*“ (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 30). Podle Tureckiové (2009, s. 40) odpovídají kompetence znalostem, dovednostem a jsou nazývány neformálními kvalifikacemi. Obdobně jsou chápány Kubešem, Kurnickým a Spillerovou (2004, s. 30) jako souhrn určitých osobnostních předpokladů spojených s motivací chovat se, nebo vykonávat nějakou činnost určitým způsobem. Hierarchické uspořádání struktury kompetence demonstruje obrázek 3.

Kompetence jsou ovlivňovány různými složkami osobnosti:

- motivy – jsou to vnitřní pohnutky, které podněcují k vykonávání určité činnosti,
- rysy – jedná se o charakteristiky osobnosti, pomocí kterých dochází k reakci na různé situace a informace,
- vnímání sebe samého – odpovídá víře ve vlastní schopnosti,
- vědomosti – patří sem informace a znalosti získané v různých oblastech,
- dovednosti – díky nim je osoba schopná vykonávat nějakou činnost (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 30).

Obrázek 3 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: upraveno dle Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004)

Aby nedocházelo k záměně různých výrazů za kompetence, jsou definovány následující znaky, které je charakterizují:

- kontextualizace – zasazení kompetence do určitého prostředí nebo situace,
- multidimenzionalita – kompetence je složená z různých zdrojů: informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné kompetence; tyto zdroje jsou propojeny s chováním jednotlivce; kompetence se projevuje v chování a v jednání,

- definována standardem – dopředu je dána úroveň zvládnutí kompetence a její výkonová kritéria; toto umožňuje demonstraci, měření a vyhodnocení kompetence,
- potenciál pro akci a rozvoj – kompetence jsou získávány při vzdělávání a učení se; k těmto procesům dochází v průběhu celého života (Tureckiová, 2009, s. 37; Bartoňková, 2010, s. 94).

### 3.2.2 Historie kompetencí

Počátky sahají do období 2. světové války, kdy byly ve Spojených státech amerických provedeny analýzy příčin selhání bojových pilotů nasazených v akci. Flanagan (1954) doložil, že piloti, kteří splňovali klíčové požadavky na dané místo, byli úspěšnější než ti, kteří je nespĺňovali. Samotný výraz kompetence byl identifikován Robertem Whitem v roce 1959 (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 19).

Důležitým bodem při definování kompetencí byla práce Davida C. McClellanda „*Testing for Competence rather than for Intelligence*“, která vyvrací do té doby uznávaný názor, že inteligence je nejdůležitějším faktorem pro úspěch ve studiu a v práci. Poukazuje na fakt, že testy, podle kterých byli studenti na školách hodnoceni, znevýhodňovaly ženy, černošky a sociálně slabší jedince a neodpovídaly úspěšnosti v budoucí práci. Navrhnul proto, aby se stanovily jednotlivé kompetence pro pracovní pozice a podle nich se posuzovali uchazeči, zda jsou, nebo nejsou vhodnými kandidáty (McClelland, 1973). McClelland dále spolupracoval se společností McBer na identifikaci pěti základních kompetencí:

- speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelská zralost,
- mezilidská zralost,
- pracovní zralost (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 20).

V průběhu 70. až 90. let vzniklo velké množství literatury a studií zabývající se tématem kompetencí a kompetenčních modelů (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 20). Významnou prací byla kniha Richarda E. Boyatzise „*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*“, ve které definuje kompetenci jako schopnost chovat

se a jednat určitým způsobem, aby bylo dosaženo splnění požadovaného cíle. Samotnou kompetenci si osoba nemusí uvědomovat, protože se projevuje pomocí chování, vlastností a motivů (Boyatzis, 1982).

### 3.2.3 Druhy kompetencí

#### Tvrdé a měkké kompetence

Podle Tureckiová (2009, s. 41) jsou kompetence děleny na tvrdé (technické) a měkké (lidské). Tvrdé kompetence odpovídají kvalifikačním předpokladům na práci, jsou to odborné znalosti a dovednosti potřebné pro výkon daného povolání. V anglické literatuře jsou označovány výrazem „competence“. Měkké jsou osobnostními předpoklady jednotlivce, kombinují sociální a osobní kompetence. Odpovídají výrazu „competency“ nebo „soft competencies“ (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 15; Tureckiová, 2009, s. 41, Bartoňková, 2010, s. 85).

Tureckiová (2004, s. 36) i Belze a Siegrist (2015, s. 166) se shodují na dělení kompetencí na sociální, osobní a kompetence v oblasti metod, nebo také koncepční kompetence. Tureckiová (2004, s. 36) navíc uvádí odbornou (technickou) koncepci, která reflektuje kvalifikaci v daném oboru a znalost jednotlivých procesů a postupů. Tato je u Belze a Siegrista zahrnuta v rámci metodické kompetence.

- **Sociální kompetence** zahrnují „...*schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost.*“ (Belz, Siegrist, 2015, s. 167). Tyto kompetence jsou důležité v rámci týmové spolupráce různých oddělení napříč společnostmi.
- **Osobní kompetence** zahrnují schopnost reflexe, sebehodnocení, přiměřené reakce, samostatnost. Její součástí je i emocionální kompetence.
- **Metodická kompetence** se zaměřuje na analýzu a strukturování problémů s cílem vypracovávat tvořivé a neortodoxní řešení (Tureckiová, 2004, s. 36; Belze a Siegrist, 2015, s. 166).

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 34) uvádí dělení dle Tyrona, které se liší v používané terminologii. Hovoří o manažerských, interpersonálních a technických kompetencích, naopak neuvádí osobní.

- **Manažerské kompetence** jsou tvořeny dovednostmi a schopnostmi, díky kterým manažer dosahuje vynikajících výsledků. Jedná se zejména o řešení konfliktů, delegování, plánování a práci s podřízenými.
- **Interpersonální kompetence** jsou důležité pro komunikaci a vztahy s ostatními pracovníky. Řadí se sem komunikační dovednosti a schopnost spolupráce.
- **Technické kompetence** jsou nezbytné pro výkon dané pozice z odborného hlediska. Liší se dle vykonávané profese.

Hroník (2006, s. 31) dělí kompetence ze sociálně-psychologického hlediska na kompetence řešení problému, interpersonální (vztahové) a kompetence sebeřízení. Dle Hroníka lze většinu kompetencí rozřadit dle těchto kritérií do tří skupin, a to umožňuje lepší porozumění kompetenčního modelu.

- **Kompetence řešení problému** definuje přístup pracovníka k úkolům a věcem.
- **Interpersonální (vztahové) kompetence** odpovídají vztahu k druhým lidem.
- **Kompetence sebeřízení** vyjadřují chování pracovníka k sobě samotnému, víru v sebe sama a projev emocí.

Srovnání různých způsobů pojmenování a dělení kompetencí představuje tabulka 1, kde jsou zahrnuty všechny možnosti, které jmenování autoři používají.

Tabulka 1 Druhy kompetencí – srovnání

Tureckiová (2009)	měkké			tvrdé	
Tureckiová (2004)	osobní	sociální		metodické, koncepční	odborné, technické
Belz, Siegrist (2015)	k vlastní osobě	sociální		kompetence v oblasti metod	
Kubeš a kol. (2004)	x	manažerské	interpersonální	x	technické
Hroník (2006)	sebeřízení	x	interpersonální	řešení problému	x

Zdroj: vlastní zpracování

## **Kompetence „být dostatečně dobrý“ a „být vynikající“**

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 31) rozlišují kompetence na „být dostatečně dobrý“ a „být vynikající“.

- **Kompetence „být dostatečně dobrý“** odlišuje vhodné pracovníky na danou pozici od těch, kteří se na ni nehodí. Jedná se o základní a velmi konkrétní požadavky kladené na danou funkci. Díky těmto základním kompetencím není možné určit, na jak vysoké úrovni bude pracovník schopný vykonávat svoji práci a jak bude úspěšný v plnění cílů.
- Podle **kompetence „být vynikající“** jsou rozlišováni pracovníci, kteří jsou vhodní na danou pozici z určité skupiny pracovníků. Cílem je vyprofilovat ty, kteří jsou schopni podávat nadprůměrné výkony.

## **Kompetence dle Carrola a McCrackina**

Carroll a McCrackin (1997) dělí kompetence na klíčové, týmové, funkční, vůdcovské a manažerské. Dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004, s. 35) jsou popsány následovně:

- **Klíčové** nebo také **korporátní kompetence** jsou takové, které jsou důležité pro všechny zaměstnance. *„Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh pracovníků,“* (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 35). Díky klíčovým kompetencím se jednotlivé společnosti vzájemně odlišují, i když podnikají ve stejném oboru.
- **Týmové kompetence** jsou důležité ve společnosti, která vytváří různé pracovní skupiny, v rámci kterých jednotlivci musí kooperovat, aby dosáhli stanovených cílů. Patří sem stanovování společných cílů, priorit, definování rolí a vytváření efektivního pracovního procesu.
- **Funkční kompetence** odpovídají specifickým vědomostem a dovednostem kladeným na danou pozici z hlediska jednotlivých oborů a úrovně postavení pracovníka.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** jsou důležité při tvorbě vztahů a vedení pracovníků. Tyto kompetence by měly být v souladu s nastavenou firemní kulturou.



## **Kompetence dle přístupu k nim**

Dalším možným dělení kompetencí je podle Belze a Siegrista (2015, s. 27) na základě přístupu ke kompetencím na kognitivní, založený na analýze činností a zaměřený na společnost.

- **Kognitivní přístup**

„Ústřední otázkou tohoto přístupu je, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, chce-li být produktivně činný.“ (Belz, Siegrist, 2015, s. 27). V rámci tohoto přístupu jsou definovány 4 klíčové kompetence:

- základní – jsou předpokladem zvládnání nejrůznějších situací a požadavků,
- horizontální – patří sem porozumění, zpracování a propojení informací,
- rozšiřující prvky – základní vědomosti v kulturní rovině a oborové znalosti,
- dobové faktory – rozšiřování znalostí z různých oblastí (literatura, politika, dějiny apod.).

- **Přístup založený na analýze činností**

V tomto přístupu jsou hledány vzájemné souvislosti v jednání pracovníka a v pružném zvládnání situací. Klíčové kompetence jsou:

- týmové – např. empatie, upřímnost, schopnost kompromisu, ochota vést a poslouchat,
- systémové – práce ve skupinách, uvědomění si dopadu své činnosti na ostatní oddělení,
- reflexivita – kritické zhodnocení vlastního výkonu, motivu a měřítka hodnot.

- **Přístup zaměřený na společnost**

Jako příklad tohoto přístupu je uváděn model PETRA, který byl vytvořen v rámci pokusného modelu společnosti Siemens AG v letech 1984-1988. Rozlišuje pět hlavních kompetencí:

- organizace a provedení cvičných úkolů – schopnost plánování, provádění práce a kontrola výsledků,
- komunikace a kooperace – jak se pracovník chová a komunikuje ve skupině, zda je schopný týmové práce,
- aplikace technik učení a technik duševní práce – přístup k učení, vyhodnocení a předání informací,
- samostatnost a odpovědnost – vlastní odpovědnost a spoluodpovědnost při práci,
- snášení zátěže – psychická a fyzická odolnost.

Další dělení, které uvádí Tureckiová (2009, s. 42), je na klíčové (generické, neoborové) a specifické profesní kompetence. Profesní jsou dále členěny horizontálně podle profesí a oborů a vertikálně podle postavení v hierarchii společnosti.

#### 3.2.4 Řízení podle kompetencí

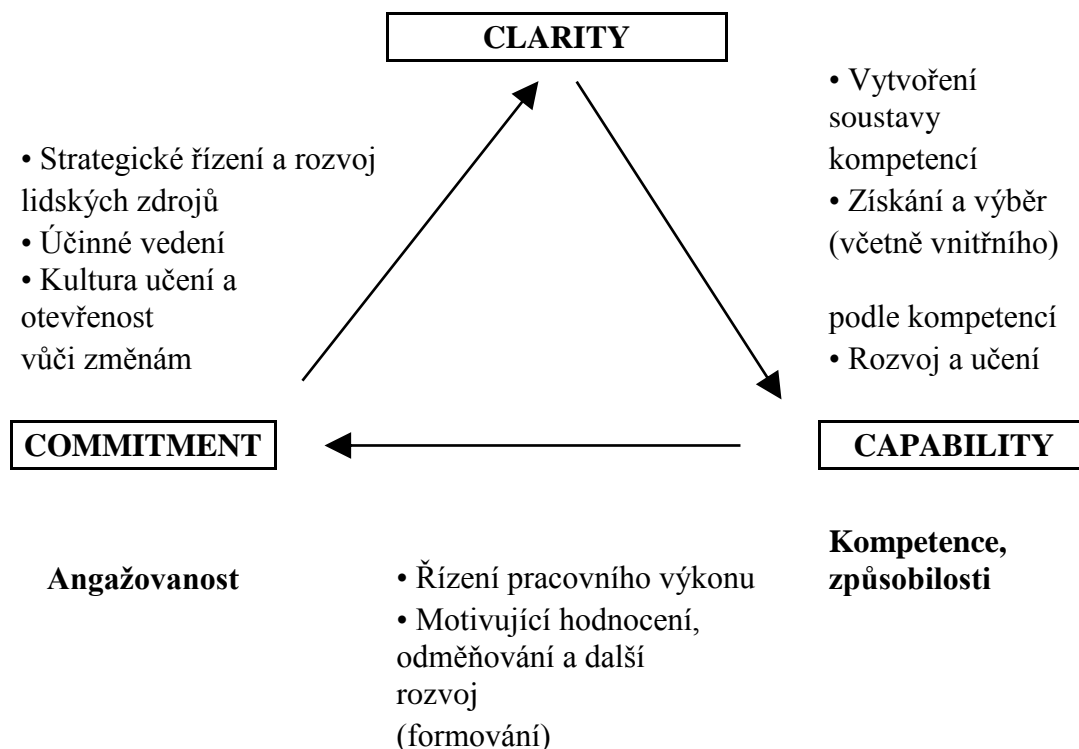
Management by Competencies (MbC) nebo také competency-based management (CBM) je název způsobu řízení lidských zdrojů, který využívá řízení podle kompetencí (Plamínek, Fišer, 2005, s. 16; Tureckiová, 2009, s. 35). Jde o progresivní způsob práce, na kterém spolupracují personalisté, linioví a vrcholoví manažeři. Pro ustanovení vhodného modelu kompetencí jsou většinou využíváni externisté a externí společnosti, které se specializují na jejich vytvoření a implementaci (Tureckiová, 2009, s. 35).

Podle Plamínka a Fišera (2005, s. 16) se jedná o propojení a rozvíjení dvou světů – prvním je svět zaměřený na cíle a výkony a druhým je svět lidských zdrojů a osobnostních předpokladů pro dosahování výkonů. Pokud se společnost rozhodne využít řízení dle kompetencí, dojde k odstranění příčin problémů a k intenzivní práci s lidmi zejména na bázi koučování. Dle autorů jsou za všemi úspěchy i neúspěchy společnosti kompetence jejich pracovníků, jejich správná definice a určení.

Pro úspěšnou implementaci řízení podle kompetencí je důležitá shoda vedoucích i řadových pracovníků, že výsledek bude přínosem pro společnost i jednotlivé členy. Je nutné vytvořit funkční změny, které musí být srozumitelně vysvětleny pracovníkům, začlenit CBM jakou součást strategického řízení a vedení lidí v organizaci. Základní předpoklady na implementaci a fungování jsou vyobrazeny na obrázku 4 a jedná se o:

- jasná a cílově zaměřená strategie,
- způsobilost členů organizace,
- angažovanost (Tureckiová, 2009, s. 46).

Obrázek 4 Předpoklady implementace a fungování CBM



Zdroj: Tureckiová (2009)

### 3.3 Kompetenční model

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“ (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 60). Tureckiová (2004, s. 33) k tomu dodává, že model reflektuje a částečně i zjednodušuje realitu. Jejich cílem je podle ní definovat společný základ dané profese a využívat v praxi tyto modely pro specifikaci konkrétních pracovních pozic. Modely mají také dvě úrovně využití – prvním je zjištění, jaké kompetence by osoba na dané pozici měla ideálně mít. Druhým je srovnání úrovně aktuálních kompetencí s ideálním stavem, vyhodnocení rozdílů mezi nimi a stanovení rozvojových předpokladů daného pracovníka.

Výhody zavedení kompetenčního modelu jsou:

- sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“ (rozuměj výsledků),
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2006, s. 30).

Podle Hroníka (2007, s. 71) mohou nastat případy, kdy je vytvořený model nefunkční a přináší komplikace. Pro funkční model je nezbytné, aby byl:

- propojující – vytváří mosty mezi lidmi a cíli společnosti, navazuje na strategii společnosti,
- uživatelsky přátelský (user friendly) – nejpodstatnější charakteristika, cílem je vytvořit jednoduchá poselství, která obsáhnou postatu věci,
- jednotný – funguje v celé společnosti, využívá stejný jazyk,
- široce využitelný – jednotné schéma pro práci s pracovníky,
- sdílený – model není dán uživatelům hotový, aktivně se podílejí na jeho vytvoření.

### 3.3.1 Dělení kompetenčních modelů

Podle Kubeše a kol. (2004, s. 60) jsou kompetenční modely děleny na model tzv. ústředních kompetencí, specifický a generický model.

- V **modelu ústředních kompetencí** jsou hledány takové kompetence, které jsou společné a důležité pro všechny pracovníky společnosti na všech úrovních.
- Ve **specifickém modelu** jsou definovány jednotlivé kompetence, díky kterým je na dané pozici pracovník úspěšný. Jedná se o souhrn přesně definovaných charakteristik.
- Pomocí **generických modelů** je možné definovat potřebné kompetence pro danou pozici, ale nejsou zohledněna jednotlivá specifika dané společnosti, regionu a konkrétní pozice. Pokud společnost chce využít již vytvořeného generického modelu, je doporučováno, aby byl daný model specifikován pro konkrétní pozici na základě kladených požadavků.

Hroník (2007, s. 72) hovoří o tzv. univerzálním kompetenčním modelu, který se snaží vytvořit všeobecně platný model pro všechny pracovníky a který by platil pro různé společnosti a kultury bez ohledu na specifické požadavky. Univerzální model obsahuje tři charakteristiky:

- kognitivní schopnosti – intelekt, myšlení, schopnost soustředění,
- vitalita – psychická a fyzická odolnost,
- centralita práce – zaujetí prací (Kocianová, 2010, s. 64).

Nevýhodou univerzálních modelů je ve většině případů dle Hroníka velké množství kompetencí, které se různě překrývají. Doporučované maximum je dvanáct, resp. patnáct kompetencí pro řádné porozumění a efektivní využití modelu (Hroník, 2007, s. 72).

### 3.3.2 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu mohou být podle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004, s. 63) využity tři přístupy – preskriptivní (vypůjčený), kombinovaný nebo šitý na míru. Výběr konkrétního přístupu v praxi závisí zejména na výši finančních zdrojů a času, které je společnost ochotná investovat do vytvoření modelu.

- **V preskriptivním přístupu** jsou využívány již hotové modely, které jsou dostupné na trhu a které jsou výsledkem různých výzkumů. Jejich nevýhodou je, že nejsou uzpůsobené pro konkrétní společnost a pracovní pozici a že nezohledňují požadavky vyplývající ze změn společnosti v čase. V případě využití tohoto přístupu k vytvoření modelu je proto nutné, aby si odpovědní pracovníci uvědomovali omezení těchto modelů.
- **Při kombinovaném přístupu** je již existující kompetenční model upraven tak, aby odpovídal specifikám dané společnosti. Tento přístup je často využíván v nadnárodních společnostech, které upravují vytvořené firemní kompetenční modely pro lokální využití.
- **Přístup šitý na míru** vytváří nový model na základě identifikace projevů chování osob na zkoumané pozici. Je vyžadována důkladná znalost dané pozice, společnosti a vnějších vlivů na ni. Tento přístup je časově nejnáročnější.

Při identifikování kompetencí je postupováno v následujících fázích:

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a valorizace vzniklého modelu (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 46).

#### **Ad 1. Přípravná fáze**

V průběhu přípravné fáze je zapotřebí identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech a strategických záměrech společnosti a porozumět její organizační struktuře (Bartoňková, 2010, s. 100).

#### **Ad 2. Fáze získávání dat**

Při sběru dat se využívají zejména následující techniky: rozhovor, metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů a přímé pozorování. Při získávání dat se nelze spoléhat pouze na jeden zdroj s tím, že jejich využití závisí na finančních a časových možnostech (Kubeš, Kurnický a Spillerová 2004, s. 48).

#### **Ad 3. Fáze analýzy a klasifikace informací**

Tato fáze je ovlivněna cílem, rozsahem projektu a použitými technikami sběru dat. Vliv má i skutečnost, zda je tvořen nový kompetenční model, nebo zda se upravuje existující. Výsledkem je seznam kompetencí. V průběhu této fáze se postupuje ve čtyřech krocích: prvním krokem je sepsání projevů chování odpovídajících dané pozici. Druhým krokem je identifikovat informace, které popisují činnosti vedoucí k úspěšným výsledkům. Dalším je zařazení výroků do odpovídajících kompetenčních témat. Posledním je ověření získaných výroků na vzorku respondentů (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 55; Bartoňková, 2010, s. 101).

#### **Ad 4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

V této fázi je propracovávána charakteristika jednotlivých kompetencí a kompetenčního modelu. Je zapotřebí využívat jednoduchý a srozumitelný jazyk,

aby nedocházelo k nejednoznačnostem, vyvarovat se definici kruhem a využít kompromis mezi všeobecným a konkrétním popisem.

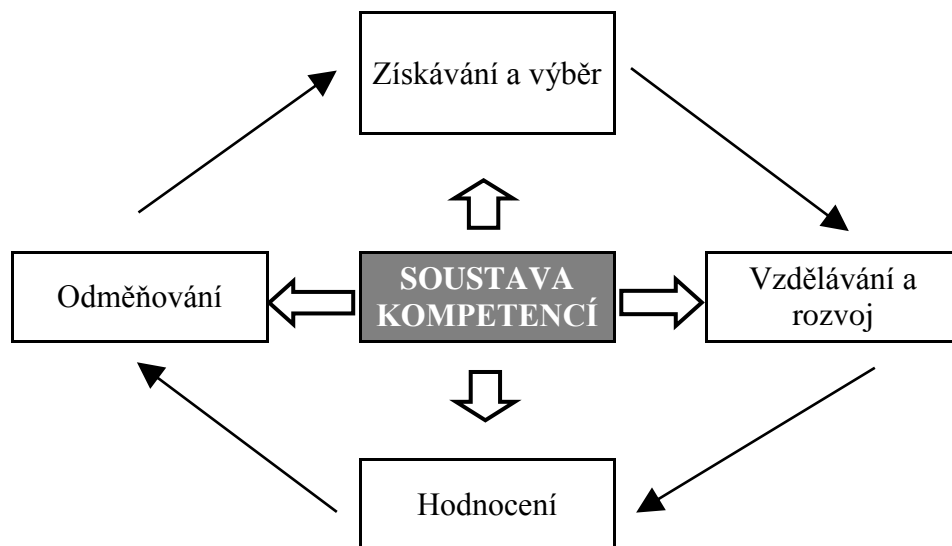
### Ad 5. Ověření a validizace vzniklého modelu

Po vytvoření modelu je nutné, aby bylo ověřeno, zda jím popsané chování osob vede k podprůměrnému, průměrnému nebo nadprůměrnému splnění výsledků pracovníků. Pro zjištění správnosti modelu je možné využít hodnotící nástroj 360° zpětná vazba, který pomocí dotazníků zjišťuje chování pracovníka od podřízených, kolegů, nadřízených, ale i klientů (Kocianová, 2010, s. 63).

### 3.3.3 Využití kompetenčních modelů

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 138) a Tureckiová (2009, s. 42) se shodují na využití kompetenčních modelů pro výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků. Kubeš, Kurnický a Spillerová k tomu navíc přidávají využití pro kariérní růst a plánování postupu. Tureckiová (2009, s. 44) dodává odměňování pracovníků. Schéma vzájemného propojení jednotlivých aspektů vyobrazuje obrázek 5.

Obrázek 5 Integrované řízení lidských zdrojů



Zdroj: Tureckiová (2009)

## **Výběr pracovníků**

Před samotným výběrem nových pracovníků je zapotřebí mít hotový kompetenční model pro danou pozici. Při rozhovoru s uchazeči je vhodné využít tzv. competency based interview, které se snaží zjistit skutečné chování uchazeče při řešení konkrétních úkolů nebo situací v minulosti a pomocí nich definovat kompetence. Je nezbytné, aby osoba vedoucí rozhovor byla proškolená a schopná vést takový druh rozhovoru (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s. 139; Tureckiová, 2009, s. 42; Kocianová, 2010, s. 96).

Výběr založený na kompetencích je vhodné využít v následujících situacích:

- nízký výkon nebo produktivita na důležité pozici,
- vysoká fluktuace,
- plánování postupu,
- pracovní pozice je náročná na dobu zaučení pracovníků,
- organizační změna (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 140).

## **Rozvoj pracovníků**

V rámci rozvoje pracovníků je opět nutné mít předem stanovený kompetenční model pro danou pozici, kdy plní funkci ideálního profilu daného místa. Pracovník sám přebírá zodpovědnost za svůj rozvoj společně se svým nadřízeným, který funguje jako kouč, který analyzuje a dokumentuje jednotlivé postupy a výsledky. Nezbytné je najít takový způsob učení a rozvoje, aby vyhovoval konkrétní osobě (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 141; Tureckiová, 2009, s. 43).

## **Hodnocení pracovníků**

Pro hodnocení pracovníků se využívají objektivní a měřitelná kritéria pro posouzení dosažených výkonů a charakteristik jednání. Je důležité definovat požadované způsoby chování, aby pracovník věděl, které jsou žádoucí a naopak. Součástí hodnocení by měla být dohoda na budoucích cílech jak z hlediska společnosti, tak z hlediska osobního rozvoje (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 143; Tureckiová, 2009, s. 44).

## **Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků navazuje na hodnocení pracovníků a je závislé na souladu se strategickými cíly společnosti, úrovni motivace, osobní a odborné zdatnosti. „*Systém*



*odměňování postavený na hodnocení výkonu a kompetencí je pracovníky vnímán jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro firmu.*“ (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 145).

### **Kariérní růst a plánování postupu**

Na základě hodnocení pracovníka se stanovuje plán jeho růstu a možného postupu. Průběžně jsou porovnávány jeho dosahované výsledky s volnými pozicemi ve společnosti. V těch případech, kdy společnost zjistí, že není schopná nabídnout odpovídající pozici v rámci kariérního růstu, je nutné nabídnout horizontální posun, nebo možnost jiného rozvoje, aby předešla odchodu schopného pracovníka. Plánování kariéry je důležité zejména při následujících situacích:

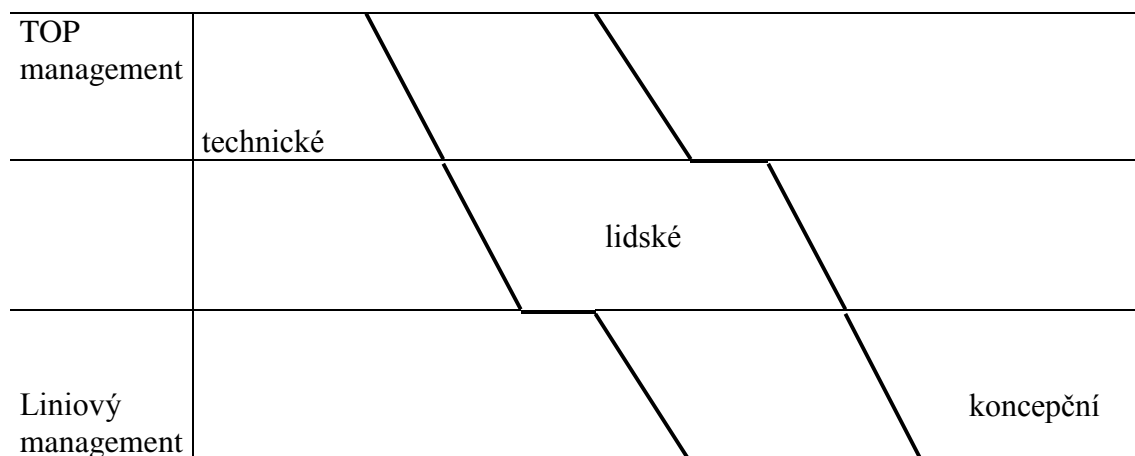
- reorganizace nebo fúze společností,
- transformace společnosti na výkonově orientovanou organizaci,
- výsledky povýšených manažerů jsou nedostatečné (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004, s. 147).

### **3.4 Kompetenční model pro liniového manažera**

Jak již bylo řečeno v kapitole 3.1.1, liniový manažer je osoba, která vede a kontroluje své podřízené. Podle Tureckiové (2009, s. 52) zastávají zejména rozhodovací, realizační a integrační funkci. Katz (1974) ve svém článku „*Skills of an Effective Administrator*“ vymezil tři základní oblasti dovedností (kompetencí) a jejich propojenost s úrovní řízení. Jedná se o technické, lidské a koncepční dovednosti. Pro každou úroveň je charakteristická jedna oblast kompetencí, ale stále jsou zastoupeny všechny, pouze v jiné míře, jak je možné vidět na obrázku 6. U jednotlivých stupňů managementu jsou převažující následující kompetence:

- liniový management – technické dovednosti,
- střední management – lidské dovednosti,
- vrcholový management – koncepční dovednosti.

Obrázek 6 Manažerské kompetence podle Katze (1974)



Zdroj: Tureckiová (2014)

V literatuře existují různé verze kompetenčních modelů pro liniového manažera. Dál jsou uvedeny některé z nich. V praxi se objevuje velké množství kompetenčních modelů vytvořených po různé společnosti.

#### 3.4.1 Kompetenční model podle Kubeše a kol. (2004)

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 71) popisují model pro pozici vedoucího týmu v korporátní společnosti, která chtěla nahradit zahraniční manažery domácími z vlastních zdrojů. Společnost již měla vytvořený model na korporátní úrovni, ale byl příliš rozsáhlý kvůli velkému množství obsažených kompetencí. Proto byl vytvořen nový model, který obsahuje šest klíčových kompetencí, jejich stručnou charakteristiku a přínos pro organizaci. Viz příloha 2.

- **Orientace na cíl** – je tvořena vytrvalostí a proaktivitou. Manažeři dosahují cílů i přes překážky a neočekávané změny. Neváhají jednat, navrhnou kroky jednání, organizují, kontrolují vývoj událostí.
- **Orientace na rozvoj** – hledání možností osobního rozvoje, převzetí osobní zodpovědnosti za něj, vedení ostatních k cílenému sebezdokonalování.
- **Zvládání změn** – využití změny jako příležitosti, přehodnocení priorit, aby i po změnách byly plněny firemní cíle.

- **Analytické dovednosti** – schopnost proniknout k podstatě věci, tvorba a přijmutí kvalitních rozhodnutí.
- **Leadership** – vtažení spolupracovníků do řešení problémů, motivace k vysokým výkonům, sjednocování úsilí ve prospěch strategických cílů.
- **Komunikační dovednosti** – využívání dobrých technických prostředků, interpersonálních dovedností, zlepšení komunikačního toku.

### 3.4.2 Kompetenční model pro společnost Skanska

Hroník (2006, s. 36) uvádí kompetenční model pro vedoucí pracovníky ve společnosti Skanska, a. s., která podniká v developerské a stavební oblasti. Model je možné využít jak pro vedoucí pracovníky na stavbě, tak v kancelářích. Obsahuje šest kompetencí manažera:

- zaměření na zákazníka – zná svého zákazníka, buduje a udržuje s ním kvalitní vztahy,
- zaměření na výsledky – stanovuje, přijímá a plní stanovené cíle, předchází problémům,
- strategické myšlení – uvědomuje si širší kontexty, má celopodnikový přístup,
- vedení lidí – aktivně pracuje s podřízenými, podílí se na zisku nových pracovníků,
- osobnostní kvality – komunikační dovednosti, seberozvoj, respekt od ostatních,
- odborné/obchodní znalosti a dovednosti – zná obchodní souvislosti, má finanční znalosti a vyjednávací schopnosti.

Celý kompetenční model je uveden v příloze 3.

### 3.4.3 Kompetenční model podle Národní soustavy povolání

Národní soustava povolání (NSP) je definována v zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. Jedná se o registr popisů pracovních pozic v České republice, který je volně dostupný na internetu a který slouží ke zvýšení mobility pracovní síly. Na tvorbě se podílejí zástupci zaměstnavatelů a odborníků, kteří se snaží obsáhnout aktuální požadavky kladené na dané pozice, zákonné normy a předpisy. NSP obecně definuje kompetence na měkké, obecné dovednosti a odborné znalosti. V měkkých kompetencích jsou obsaženy osobní a sociální

znalosti a schopnosti, např. efektivní komunikace, aktivní přístup nebo vedení lidí. Obecnými dovednostmi jsou chápány např. počítačová způsobilost, schopnost řízení automobilu, ekonomické nebo právní povědomí a jazykové vybavenost. Odborné znalosti se vztahují k specifikům kladeným na danou pozici.

Liniový manažer je popisován jako osoba, která: „...vede pracovní kolektiv, zabezpečuje plánování uložených pracovních úkolů, koordinuje spolupráci členů kolektivu, kontroluje plnění přidělených úkolů a vyhodnocuje jejich výsledky.“ (Národní soustava povolání, 2012). NSP dále popisuje pracovní činnosti, pracovní podmínky, kvalifikační podmínky a další informace o povolání. V kvalifikačních požadavcích je uvedeno studium střední školy v oboru ekonomika a podnikání, které je zakončené maturitní zkouškou. Dále jsou uvedeny jednotlivé měkké kompetence s požadovanou úrovní na stupnici 0 – 5, kdy 0 je nejhorší možný výsledek a 5 je nejlepší. Jsou uvedeny v tabulce 3. Obecných dovedností je osm a jsou také hodnoceny, ale pouze na stupnici 0 – 3, kde nula znamená, že není vyžadováno, a trojka, že je plně vyžadováno.

V odborných znalostech jsou vyžadovány teoretické znalosti v sociální psychologii, obecné znalosti v oblasti managementu, vedení pracovního kolektivu, hodnocení a motivace zaměstnanců, management kvality a ekonomický (finanční) management. Pro výkon liniového manažera jsou mimo jiné požadovány tyto odborné dovednosti: rozvrhování a koordinace výkonu pracovních činností, kontrola plnění uložených pracovních úkolů, posuzování osobních schopností a dovedností jedince stanovení potřeb dalšího vzdělávání. Jak odborné znalosti, tak odborné dovednosti jsou rozděleny do úrovní 1–8. Úroveň 1 znamená základní všeobecnou znalost a úroveň 8 znalost na špičkové úrovni. Kompletní model je uveden v příloze 1.

Tabulka 2 Odborné dovednosti

Počítačová způsobilost			
Způsobilost k řízení osobního automobilu			
Numerická způsobilost			
Ekonomické povědomí			
Právní povědomí			
Jazyková způsobilost v češtině			
Jazyková způsobilost v angličtině			
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce			

Zdroj: upraveno dle Národní soustava povolání (2012)

Tabulka 3 Měkké kompetence

Efektivní komunikace	■	■	■	■	■
Kooperace (spolupráce)	■	■	■	■	■
Kreativita	■	■	■	■	■
Flexibilita	■	■	■	■	■
Uspokojování zákaznických potřeb	■	■	■	■	■
Výkonnost	■	■	■	■	■
Samostatnost	■	■	■	■	■
Řešení problémů	■	■	■	■	■
Plánování a organizování práce	■	■	■	■	■
Celoživotní učení	■	■	■	■	■
Aktivní přístup	■	■	■	■	■
Zvládání zátěže	■	■	■	■	■
Objevování a orientace v informacích	■	■	■	■	■
Vedení lidí (leadership)	■	■	■	■	■
Ovlivňování ostatních	■	■	■	■	■

Zdroj: upraveno dle Národní soustava povolání (2012)

#### 3.4.4 Model pěti subsystémů manažerských kompetencí

Tento popisný model obsahuje tvrdé a měkké kompetence. Je rozdělen do pěti částí – kdo, co, jak a s kým, kde a proč. Každá část popisuje danou oblast, která je definována už samotným názvem. Subsystém KDO obsahuje osobnostní kvality, které nejsou stejné v různých společnostech a čase. Pod subsystémem CO jsou chápány jednotlivé manažerské funkce: plánování, organizování a kontrolu. JAK A S KÝM jsou definovány sociálně-psychologickými kompetencemi, mohou být vnímány jako interpersonální dovednosti. Subsystémem KDE je vymežována odbornost a know-how. V závislosti na popisované manažerské pozici se liší úroveň požadované odbornosti a odborného know-how a nutnosti přesahu mezi odbornostmi. Poslední částí PROČ je představována manažerské vize (Hroník, 2005, s. 86; Kocianová, 2010, s. 67).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze je první částí při tvorbě kompetenčního modelu. Tato etapa zahrnuje představení společnosti, její organizační struktury a cíle, kterých chce dosáhnout. Dále definuje pozici liniového manažera, tedy Team Managera, a zjišťuje, jestli je nějakým způsobem nastaven jeho kompetenční model.

#### 4.1.1 Charakteristika společnosti

Global Travel, spol. s r. o. je společnost poskytující směnářenské služby, která na českém trhu působí od roku 1990. Obchoduje pod nadnárodní značkou Interchange, pod níž jsou sdruženy společnosti ze čtrnácti zemí světa. Je vlastněna jediným společníkem, a to společností Europe Interchange B. V., která má sídlo v Nizozemském království. Global Travel, spol. s r. o. patří mezi střední podniky s počtem zaměstnanců do 250 osob. Dle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání:

- ostraha majetku a osob,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

V České republice má celkem 39 provozoven. V Praze se nachází 18 provozoven umístěných v turisticky vyhledávaných částech města. Jsou využívány nejenom zahraničními turisty, ale i českou klientelou, která potřebuje směnit valuty pro osobní, nebo firemní účely. Společnost poskytuje služby v dalších sedmi městech, kde je výraznou většinou česká klientela. V roce 2015 vyhrál Global Travel, s. r. o. výběrové řízení na poskytování směnářských služeb na letišti Václava Havla v Praze a od 1. ledna 2016 provozuje pět provozoven na terminálu 2. A 1. června 2016 dalších pět na terminálu 1.

Ve všech provozovnách, pokud není uvedeno jinak, jsou poskytovány následující služby:

- směna valut z / na české koruny,
- směna cestovních šeků na české koruny,
- garance „buy back“ – garance zpětného odkupu měny za stejných podmínek v dohodnutém časovém období,

- výběr z platební karty, tzv. cash advance,
- peněžní převody službou Western Unionu – posílání a přijímání peněz mezi fyzickými osobami,
- platba složenek – poskytováno v provozovnách ve městech mimo Prahu a ve vybraných v Praze,
- vrácení DPH pro osoby ze zemí mimo EU – poskytováno pouze na letišti.

Společnost si klade za cíl poskytovat nejen vysoce kvalitní služby s důrazem na spokojeného zákazníka, ale i dodržování legislativy proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Je prezentována jako zkušená a ambiciózní společnost se silným zázemím mezinárodního holdingu.

Nejnovější finanční výkazy o hospodářské situaci společnosti jsou dostupné za hospodářský rok 2014. Z něho vyplývá, že společnost generovala zisk ve výši 3,4 mil Kč (výsledek hospodaření za účetní období), na kterém se podílel finanční výsledek ziskem 130 mil Kč a provozní výsledek ztrátou 125 mil Kč.

Organizační struktura společnosti je liniová, kdy každý zaměstnanec má přesně určeného jednoho nadřízeného, který ho úkoluje a kterému se zodpovídá. Je zde vertikální uspořádání nadřazenosti a podřízenosti. Společnost je centralizovaná, rozhodování ve společnosti probíhá na nejvyšší úrovni řízení, které je soustředěno v nejvyšším managementu. Plochá organizační struktura odkazuje na rozdělení na jednotlivá oddělení, která jsou přímo podřízená Country Managerovi.

#### 4.1.2 Charakteristika Team Managera

Team Manager (TM) je na úrovni liniového řízení. Má na starosti skupinu cca třiceti směnárníků, které vede, motivuje a koučuje k plnění zadaných úkolů. Organizuje a plánuje jejich práci, ať už se jedná o tvorbu rozpisu směn, nebo zadávání jednotlivých úkolů. Je v přímém kontaktu se směnárníky, předávají firemní politiku směrem dolů a přináší podněty od směnárníků. Ve společnosti není definovaný kompetenční model, ale existuje zde náplň práce Team Managera, viz dál. Přímým nadřízeným je Operations Manager, který má na starosti personální politiku, zařizuje řízení chodu poboček z finančního hlediska, připravuje krátkodobé plány a cíle, kterých má být dosazeno. Úkoluje a kontroluje Team Managera v jeho práci a dává mu zpětnou vazbu. Country Manager je vrcholový manažer,

který se podílí na tvorbě strategie a vize společnosti. V rámci svého postavení komunikuje s majitelem společnosti a podniká kroky k naplnění jeho cílů. Předává strategické záměry Operations Managerovi.

## **4.2 Fáze získávání dat**

V této fázi dochází k zisku dat jak z interních, tak externích zdrojů. Vzhledem k tomu, že ve zvolené společnosti neexistuje kompetenční model, bude jako interní zdroj informací použita pracovní náplň Team Managera. Jako výchozí externí zdroj bude použit kompetenční model manažera první linie od Národní soustavy povolání (viz příloha 3), který bude komparován s kompetenčním modelem podle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004) a kompetenčním modelem pro společnost Skanska, a. s.

### **4.2.1 Získání dat z externích zdrojů**

Jak již bylo uvedeno, jako výchozí zdroj dat je použit kompetenční model manažera první linie podle Národní soustavy povolání (NSP). Díky tomu je získán rozsáhlý počet kompetencí, který by měl manažer mít, a zároveň je v něm ohodnoceno, jaké úrovně by měly dosahovat. Tematicky jsou rozděleny do čtyř oblastí: měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti a odborné dovednosti.

Měkké kompetence jsou hodnoceny na úrovni 0-5 a všechny, které odpovídají pozici manažera první linie, jsou alespoň na průměrné, nebo nadprůměrné hodnotě. Jedinou nevyžadovanou z celého seznamu je uspokojování zákaznických potřeb, které dle NSP není na této pozici nutné mít, viz tabulka 4. Přesný popis jednotlivých kompetencí a dovedností je v příloze 1.



Tabulka 4 Měkké kompetence dle Národní soustavy povolání

<b>Měkké kompetence dle Národní soustavy povolání (úroveň 0-5)</b>	
Efektivní komunikace	4
Kooperace (spolupráce)	4
Kreativita	3
Flexibilita	3
Uspokojování zákaznických potřeb	0
Výkonnost	4
Samostatnost	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizování práce	4
Celoživotní učení	3
Aktivní přístup	4
Zvládání zátěže	3
Objevování a orientace v informacích	3
Vedení lidí (leadership)	3
Ovlivňování ostatních	3

Zdroj: Národní soustava povolání (2012)

V oblasti obecných dovedností jsou vyžadovány jak technické dovednosti zastoupené počítačovou a numerickou způsobilostí, tak humanitní dovednosti prezentované ekonomickým a právním povědomím a jazykovou způsobilostí v češtině. Všechny jsou hodnoceny v nadprůměrné úrovni na škále 0-3. Naopak dle modelu nejsou překvapivě vyžadovány znalosti cizích jazyků a schopnost řídit osobní automobil, jak je uvedeno v tabulce 5.

Tabulka 5 Obecné dovednosti dle Národní soustavy povolání

<b>Obecné dovednosti (úroveň 0-3)</b>	
Počítačová způsobilost	2
Způsobilost k řízení osobního automobilu	0
Numerická způsobilost	2
Ekonomické povědomí	2
Právní povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	2
Jazyková způsobilost v angličtině	0
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	0

Zdroj: Národní soustava povolání (2012)

Odborné znalosti a odborné dovednosti uvedené v tabulce 6 a 7 už blíže profilují konkrétní poznatky a schopnosti jako jsou např. hodnotící a motivační systémy zaměstnanců, zásady vedení pracovního kolektivu, nebo zpracování a kontrola rozpočtu. Všechny jsou hodnocené na úrovni 4, a to na stupnici 1-8 představuje lehce podprůměrnou hodnotu.

Tabulka 6 Odborné znalosti dle Národní soustavy povolání

<b>Odborné znalosti dle Národní soustavy povolání (úroveň 1-8)</b>	
Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	4
Ekologie obecně	4
Management obecně	4
Zásady vedení pracovního kolektivu	4
Management pro nižší manažery	4
Ekonomický (finanční) management, controlling	4
Management kvality	4
Sociální psychologie	4

Zdroj: Národní soustava povolání (2012)

Tabulka 7 Odborné dovednosti dle Národní soustavy povolání

<b>Odborné dovednosti dle Národní soustavy povolání (úroveň 1-8)</b>	
Rozvrhování pracovních činností	4
Koordinace výkonu pracovních činností	4
Kontrola plnění uložených pracovních úkolů	4
Volba řídicích zásahů do vývoje pracovní činnosti	4
Stanovování standardů pracovního výkonu	4
Sumarizace dosahovaných pracovních výsledků	4
Zpracování a kontrola rozpočtu	4
Posuzování osobních schopností a dovedností jedince	4
Stanovení potřeb dalšího vzdělávání	4
Koordinace výkonu pracovních činností	4
Hodnocení perspektivy kariérního růstu jedince	4

Zdroj: Národní soustava povolání (2012)

#### 4.2.2 Srovnání kompetencí dle NSP s kompetenčními modely

S cílem získat co možná nejširší možnou škálu kompetencí byl model podle NSP srovnán s kompetenčním modelem dle Kubeše, Kurnické a Spillerové (2004) a kompetenčním modelem pro společnost Skanska, a. s. podle Hroníka (2006). V obou zmíněných modelech dominují měkké kompetence. Oba definují pouze cca 6 oblastí, které jsou dále bližší vymezeny, namísto vyčerpávajícího výčtu každé části. Vzájemně se liší v různém pojmenování shodných projevů a dovedností, které si obsahově odpovídají. Obecné, odborné dovednosti a znalosti se až na výjimky nevyskytují, proto byly srovnány pouze měkké kompetence.

Tabulka 8 Srovnání kompetencí podle Národní soustavy povolání a Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004)

<b>Národní soustava povolání-manažer první linie</b>	<b>Kompetenční model: Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004)</b>
Výkonnost	Orientace na cíl
Aktivní přístup	Orientace na cíl
Celoživotní učení	Orientace na rozvoj
Ovlivňování ostatních	Orientace na rozvoj
Zvládání zátěže	Zvládání změn
Řešení problémů	Analytické dovednosti
Objevování a orientace v informacích	Analytické dovednosti
Vedení lidí (leadership)	Leadership
Efektivní komunikace	Komunikační dovednosti
Kooperace (spolupráce)	neodpovídá
Kreativita	neodpovídá
Flexibilita	neodpovídá
Samostatnost	neodpovídá
Plánování a organizování práce	neodpovídá

Zdroj: vlastní zpracování

Ze srovnání v tabulce 8 vyplynulo, že model manažera první linie je obsáhlejší a popisnější než model uvedený u Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004). Ve druhém modelu nebyly nalezeny žádné nové kompetence, které by již nebyly obsaženy v modelu podle NSP. Naopak kompetence kooperace, kreativita, flexibilita, samostatnost, plánování a organizování lidí neodpovídaly definicím žádných kompetencí uvedených u Kubeše,

Kurnického a Spillerové. Dá se předpokládat, že obecné a odborné znalosti a dovednosti jsou a priori předpokládány, nebo na ně není kladen důraz, a proto nejsou v modelu uvedeny.

Model podle Hroníka je více orientovaný na výsledky a zákazníka. Jsou zde také dominantní měkké kompetence, ale objevují se zde i odborné/obchodní znalosti, které korespondují s ekonomickým povědomím podle Národní soustavy povolání. Stejně jako v předchozím případě se ani zde neobjevily nové kompetence, které by již nebyly obsaženy v modelu podle NSP, viz tabulka 9.

Tabulka 9 Srovnání kompetencí podle Národní soustavy povolání a Hroníka (2006)

Národní soustava povolání-manažer první linie	Kompetenční model: společnost Skanska dle Hroník (2006)
Uspokojování zákaznických potřeb	Zaměření na zákazníka
Výkonnost	Zaměření na výsledky
Řešení problémů	Zaměření na výsledky
Kooperace (spolupráce)	Zaměření na výsledky
Samostatnost	Zaměření na výsledky
Ovlivňování ostatních	Strategické myšlení
Vedení lidí (leadership)	Vedení lidí
Aktivní přístup	Vedení lidí
Plánování a organizování práce	Vedení lidí
Efektivní komunikace	Osobnostní kvality
Celoživotní učení	Osobnostní kvality
Ekonomické povědomí (obecné dovednosti)	Odborné/obchodní znalosti a dovednosti
Zvládání zátěže	neuvedeno
Objevování a orientace v informacích	neuvedeno
Kreativita	neuvedeno
Flexibilita	neuvedeno

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.3 Zisk dat z interních zdrojů

Ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. není definovaný kompetenční model pro Team Managera. Požadavky na něj kladené vycházejí z jeho pracovní náplně, která určuje jednotlivé osobnostní předpoklady a požadavky pro výkon funkce a dále definuje jeho jednotlivé povinnosti. Náplň obsahuje účel, odpovědnost, vzdělání, zkušenosti, kvalifikace a osobní vlastnosti.

- **Účel** – dá se chápat jako cíl Team Managera. Zahrnuje:
  - řídit svěřené provozovny,
  - motivovat podřízené,
  - organizovat a kontrolovat jejich práci,
  - dosahovat vytyčených cílů.
- **Odpovědnost** – obsahuje vyčerpávající výčet různých povinností a dovedností:
  - přesně definované administrativní povinnosti, které musí být Team Manager týdně a měsíčně splněny; např. týdenní report, rozpis směn, podklady pro výplaty apod.,
  - povinnosti spojené se školením nových pracovníků,
  - analytické dovednosti – sledování výkonů pracovníků a dosahování cílů,
  - komunikační dovednosti a leadership – vést a motivovat, kontrolovat dodržování právních a interních předpisů, udržovat dobrou morálku a pozitivně orientovaný tým, navrhnout speciální bonusy.
- **Vzdělání, zkušenosti a kvalifikace** – odborné a osobnostní předpoklady, které by měl TM splňovat:
  - střední vzdělání ukončené maturitou,
  - aktivní znalost anglického jazyka,
  - dokonalá znalost práce Senior Cashiera a pokladníka,
  - dobré komunikační schopnosti,
  - dobré manažerské schopnosti a vlohy pro práci vedoucího pracovníka.
- **Osobní vlastnosti** – osobní předpoklady vedoucí k plnění svěřených úkolů:
  - přesnost,
  - pružnost,
  - orientace na cíl,
  - aktivita,
  - spolehlivost.

#### 4.2.4 Souhrn fáze získávání dat

Ve fázi získávání dat byly použity jak interní, tak externí zdroje. Výchozím pro externí zdroje dat je kompetenční model manažera první linie podle Národní soustavy povolání, který byl porovnán se dvěma dalšími modely podle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004) a Hroníka (2006). I přes odlišné názvy byl obsah jednotlivých kompetencí stejný, nebo alespoň podobný. Modely se vzájemně v daných přístupech prolínaly. Vzhledem k velké obsáhlosti modelu dle Národní soustavy povolání nedošlo k obohacení o další kompetence.

V interním zdroji dat jsou uvedeny požadavky na Team Managera, které nebyly obsaženy v externích zdrojích, a je zapotřebí je přiřadit do souboru kompetencí. Jedná se o aktivní znalost anglického jazyka a dokonalou znalost práce Senior Cashiera a pokladníka.

### 4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Tato fáze se skládá z několika postupných kroků: sepsání chování, které jsou typické pro danou pozici, určení kompetencí, které vedou k úspěšným výsledkům, dotazníkového šetření provedeného mezi jednotlivými Team Managery a jejich nadřízenými Operations Managery. V poslední části budou jednotlivé zjištěné poznatky zařazeny do kompetenčních oblastí.

#### 4.3.1 Projevy chování odpovídající pozici Team Manager

Pro zjištění žádaného chování bylo využito skrytého pozorování Team Managerů při výkonu jejich práce v nejrůznějších situacích – při jednání s podřízenými, na poradách s nadřízenými, při výkonu jednotlivých úkolů a různých, pravidelně se opakujících akcích. Stěžejními byly situace, kdy Team Manageři jednali se svými podřízenými.

Činnosti manažera lze na tomto základě rozdělit do tří oblastí: komunikace, práce s lidmi a administrativní práce. V rámci komunikace Team Manager komunikuje s různými typy osobností, musí umět předávat informace a požadavky shora dolů a naopak. Základním projevem je schopnost formulovat myšlenku, prezentační dovednosti, umění diplomacie, vědět, o jaký typ osobnosti se jedná a jakou reakci má očekávat. Pro efektivní typ komunikace využívá následující chování:

- odhadne typ osobnosti (cholerik, sangvinik, flegmatik, melancholik) a podle toho volí strategii komunikace,
- vnímá řeč těla,
- zformuluje myšlenku do smysluplné informace a předá ji, popř. ji přeformuluje,
- vyjadřuje se jasně, srozumitelně,
- vyžaduje zpětnou vazbu, ověřuje si, že druhá strana pochopila jeho sdělení,
- aktivně naslouchá,
- umí prezentovat.

Při práci s lidmi plánuje a organizuje jejich činnost, rozděluje jednotlivé úkoly a kontroluje plnění plánu. Projevy chování jsou::

- přiděluje jednotlivé úkoly a kontroluje jejich splnění,
- kontroluje činnost podřízených z kvalitativního a kvantitativního hlediska,
- dává zpětnou vazbu – pozitivní i negativní, koučuje, mentoruje, vede,
- školí a dává podporu nováčkům,
- řeší s nimi problémy – má otevřený přístup, každý může přijít se vším,
- předává podněty od podřízených svým nadřízeným a sám je aktivně vymýšlí,
- motivuje k plnění úkolů.

Administrativní práce zahrnuje různé typy pravidelných i nepravidelných úkolů – od plánování směn, po analytickou činnost při srovnávání dat:

- připravuje rozpis směn pro svoji skupinu, kombinuje požadavky podřízených,
- připravuje týdenní report pro své nadřízené – vyhodnocuje události za uplynulý týden, rozhoduje o jejich důležitosti a nutnosti předat informaci dál,
- analyzuje a srovnává data na týdenní, měsíční a roční bázi,
- je schopný zhodnotit výsledky svého týmu a najít důvody, proč nedochází/dochází k plnění stanovených cílů.

#### 4.3.2 Dotazníkové šetření

Pro zjištění požadovaných kompetencí bylo zvoleno dotazníkové šetření provedené mezi Team Managery a Operations Managery. O vyplnění byli požádáni současní pracovníci

na zkoumané funkci a jejich přímí nadřízení, protože se dalo očekávat, že obě skupiny nebudou mít stejný pohled na jednotlivé kompetence, a aby bylo docíleno co nejobjektivnějšího názoru. Cílem bylo zjistit na základě ohodnocení jednotlivých projevů chování, jaké kompetence považují za klíčové při výkonu práce Team Managera a aby bylo dosahováno co největší efektivity při práci a úspěšnosti.

Dotazník byl zaslán respondentům e-mailem, který obsahoval informace o důvodech šetření a odkaz na webovou stránku, kde bylo možné dotazník vyplnit. Šetření bylo rozděleno na dvě skupiny – na Team Managery a Operations Managery. Vzhledem k úzce zaměřenému šetření byl využit relativně malý počet respondentů – šest Team Managerů a dva Operations Manageri. Úvod dotazníku obsahoval identifikační otázky na věk, pohlaví a délku pracovního poměru na vykonávané funkci. Ze šesti Team Managerů odpověděli čtyři a ze dvou OPS odpověděl jeden, úspěšnost v jednotlivých skupinách byla 66,67 %, resp. 50 % a celková úspěšnost návratnosti dosáhla 62,5 %. Hlavní část dotazníku obsahovala jednotlivě rozepsané projevy chování, které měli respondenti ohodnotit na škále 1–5 hvězdiček podle toho, jak podle nich odpovídaly ideálnímu výkonu pozice Team Managera. Hodnocení 1 znamenalo nejméně odpovídající chování manažera a hodnocení 5 nejvíce odpovídající chování manažera. Jednotlivé otázky byly sloučeny podle příslušnosti do osmnácti tematických oblastí. Odpovědi byly zprůměrovány zvlášť za Team Managery a zvlášť za Operations Managery a zaokrouhleny na dvě desetinná místa, resp. na celá čísla. Celý dotazník je uveden v příloze – viz příloha 4.

Vyhodnocení dotazníku je rozděleno na tři části:

1. Hodnocení kompetencí Team Managery
2. Hodnocení kompetencí Operations Managery
3. Celkové zhodnocení

#### **Ad 1. Hodnocení kompetencí v dotazníku Team Managery**

Ve společnosti pracuje šest osob na pozici Team Managera. Dotazníkového šetření se zúčastnili čtyři z nich, úspěšnost byla 66,67 %. Polovinu z nich tvořily ženy a polovinu muži. Pouze jeden z respondentů pracuje na pozici méně než jeden rok, všichni ostatní pracují pro společnost déle než pět let jako Team Manager. Polovina respondentů byla ve věku 31-35 let, druhá polovina 40-50 let.



Z hodnocení vyplývá, že za nejdůležitější je považováno vedení lidí (leadership), kooperace a kreativita. Tyto kompetence mají hodnocení 5 po zaokrouhlení a jsou podbarveny tmavě šedivou barvou v tabulce 10. Hodnocení v rozmezí 4,00 až 4,49 jsou podbarvena světle šedivou barvou a v abecedním pořadí se jedná o celoživotní učení, efektivní komunikaci, jazykovou způsobilost v angličtině, odborné dovednosti, ovlivňování ostatních, počítačovou způsobilost a řešení problémů. Zajímavé je, že nejnižší hodnocení dostalo právní povědomí, a to 3,25. Z celkového pohledu na výsledky vyplývá, že podle Team Managerů jsou všechny hodnocené projevy chování žádoucí, a to alespoň na průměrné úrovni.

Tabulka 10 Výsledky dotazníku podle Team Managerů

<b>Kompetence</b>	<b>Úroveň kompetence zaokrouhlená na dvě desetinná čísla</b>	<b>Úroveň kompetence zaokrouhlená na celé číslo</b>
Celoživotní učení	4,03	4
Efektivní komunikace	4,19	4
Ekonomické povědomí	3,69	4
Flexibilita	3,80	4
Jazyková způsobilost v angličtině	4,00	4
Jazyková způsobilost v češtině	3,90	4
Kooperace (spolupráce)	4,50	5
Kreativita	4,50	5
Numerická způsobilost	3,75	4
Objevování a orientace v informacích	3,92	4
Odborné dovednosti	4,06	4
Ovlivňování ostatních	4,13	4
Plánování a organizování práce	3,56	4
Počítačová způsobilost	4,25	4
Právní povědomí	3,25	3
Řešení problémů	4,19	4
Vedení lidí (leadership)	4,59	5
Zvládání zátěže	3,97	4

Zdroj: vlastní zpracování

## Ad 2. Hodnocení kompetencí v dotazníku Operations Managery

Na pozici přímých nadřízených Team Managerů jsou dva Operations Manažeři, jeden muž a jedna žena. Dotazníkového šetření se zúčastnila jedna osoba, účast byla 50 %. Jednalo se o ženu, ve věku 31-40 let, která na své pozici pracuje již více než pět let.

Tabulka 11 Výsledky dotazníku podle Operations Managerů

Kompetence	Úroveň kompetence zaokrouhlená na dvě desetinná čísla	Úroveň kompetence zaokrouhlená na celé číslo
Celoživotní učení	1,75	2
Efektivní komunikace	4,00	4
Ekonomické povědomí	1,00	1
Flexibilita	3,00	3
Jazyková způsobilost v angličtině	3,00	3
Jazyková způsobilost v češtině	3,00	3
Kooperace (spolupráce)	3,80	4
Kreativita	1,00	1
Numerická způsobilost	5,00	5
Objevování a orientace v informacích	2,83	3
Odborné dovednosti	2,56	3
Ovlivňování ostatních	5,00	5
Plánování a organizování práce	4,00	4
Počítačová způsobilost	3,00	3
Právní povědomí	2,00	2
Řešení problémů	4,50	5
Vedení lidí (leadership)	4,50	5
Zvládání zátěže	3,44	3

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou uvedeny výsledky dotazníku podle jednotlivých úrovní, které podle odpovědí Operations Managerů odpovídají jednotlivým kompetencím. Jako nejdůležitější vyšla numerická způsobilost a ovlivňování ostatních, následované řešením problémů a vedení lidí (leadership). Všechny tyto kompetence mají po zaokrouhlení na celá čísla ohodnocení na úrovni 5 a jsou tmavě šedivě podbarveny. Plánování, organizování práce a efektivní komunikace jsou po zaokrouhlení na úrovni 4 a nachází se v rozmezí

4,00 až 4,49. Na nejnižší úrovni 1 byly hodnoceny dvě kompetence: ekonomické povědomí a kreativita.

### Ad 3. Celkové zhodnocení výsledků

Ze srovnání vyhodnocení dotazníků vyplynulo, že žádané projevy chování jsou jinak vnímané osobami na samotných pozicích Team Manager a jinak jejich přímými nadřízenými. Pro srovnání jsou v tabulce 12 uvedeny hodnoty, které obě skupiny přiřadily jednotlivým kompetencím a o kolik bodů se liší. Ve sloupci „rozdíl v hodnocení“ je vypočten rozdíl mezi hodnocením podle Operations Managerů a Team Managerů. Záporné hodnoty znamenají, že danou kompetenci nadřízení hodnotili jako méně potřebnou než Team Manageri. A naopak kladná hodnota rozdílu znamená, že ji Operations Manager hodnotil jako důležitější než Team Manager.

Tabulka 12 Rozdíl ve vyhodnocení dotazníků Team Managerů a Operations Managerů

Kompetence	Úroveň kompetence podle Operations Managera	Úroveň kompetence podle Team Managera	Rozdíl v hodnocení
Celoživotní učení	1,75	4,03	-2,28
Efektivní komunikace	4,00	4,19	-0,19
Ekonomické povědomí	1,00	3,69	-2,69
Flexibilita	3,00	3,80	-0,80
Jazyková způsobilost v angličtině	3,00	4,00	-1,00
Jazyková způsobilost v češtině	3,00	3,90	-0,90
Kooperace (spolupráce)	3,80	4,50	-0,70
Kreativita	1,00	4,50	-3,50
Numerická způsobilost	5,00	3,75	1,25
Objevování a orientace v informacích	2,83	3,92	-1,08
Odborné dovednosti	2,56	4,06	-1,50
Ovlivňování ostatních	5,00	4,13	0,88
Plánování a organizování práce	4,00	3,56	0,44
Počítačová způsobilost	3,00	4,25	-1,25
Právní povědomí	2,00	3,25	-1,25
Řešení problémů	4,50	4,19	0,31
Vedení lidí (leadership)	4,50	4,59	-0,09
Zvládání zátěže	3,44	3,97	-0,53

Zdroj: vlastní zpracování

Největší rozdíl byl v přístupu ke kreativitě, která se lišila o 3,5 bodu. V závěsu bylo ekonomické povědomí a celoživotní učení, kterým Operations Manager nedal tak vysoké hodnocení, jak Team Manažeři. Naopak numerickou způsobilost a ovlivňování ostatních hodnotil nadřizený výše než samotní pracovníci, ale rozdíl zde není tak veliký, je kolem 1 bodu.

Pro celkové posouzení byla upřednostněna varianta průměru z vyhodnocených odpovědí z obou skupin, aby byla zachována důležitost výpovědní hodnoty obou skupin, před průměrem ze všech odpovědí. Jako nejlépe hodnocené vzešly následující kompetence: ovlivňování ostatních, vedení lidí, numerická způsobilost, řešení problémů, kooperace, efektivní komunikace. Všechny mají výsledek alespoň na úrovni 4 a výš.

Tabulka 13 Celkový výsledek dotazníkového šetření

Kompetence	Úroveň kompetence podle OPS	Úroveň kompetence podle TM	Celkový výsledek
Celoživotní učení	1,75	4,03	2,89
Efektivní komunikace	4,00	4,19	4,09
Ekonomické povědomí	1,00	3,69	2,34
Flexibilita	3,00	3,80	3,40
Jazyková způsobilost v angličtině	3,00	4,00	3,50
Jazyková způsobilost v češtině	3,00	3,90	3,45
Kooperace (spolupráce)	3,80	4,50	4,15
Kreativita	1,00	4,50	2,75
Numerická způsobilost	5,00	3,75	4,38
Objevování a orientace v informacích	2,83	3,92	3,38
Odborné dovednosti	2,56	4,06	3,31
Ovlivňování ostatních	5,00	4,13	4,56
Plánování a organizování práce	4,00	3,56	3,78
Počítačová způsobilost	3,00	4,25	3,63
Právní povědomí	2,00	3,25	2,63
Řešení problémů	4,50	4,19	4,34
Vedení lidí (leadership)	4,50	4,59	4,55
Zvládání zátěže	3,44	3,97	3,71

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Zařazení projevů chování do kompetenčních oblastí

Zjištěné projevy chování a požadované kompetence lze rozdělit do dvou tematických oblastí: měkké a odborné kompetence. Odborná oblast bude zahrnovat znalostní předpoklady spojené s výkonem funkce, technické znalosti a odborné znalosti a dovednosti. Měkké kompetence zahrnují osobnostní předpoklady a žádané projevy chování a jednání. Z tabulky 13 a z pozorovaného chování vyplynulo následující rozdělení:

#### ODBORNÉ KOMPETENCE:

- ekonomické povědomí,
- jazyková způsobilost v angličtině,
- jazyková způsobilost v češtině,
- numerická způsobilost,
- odborné dovednosti,
- počítačová způsobilost.

#### MĚKKÉ KOMPETENCE:

- aktivní přístup,
- celoživotní učení,
- efektivní komunikace,
- flexibilita,
- kooperace (spolupráce),
- kreativita,
- objevování a orientace v informacích,
- ovlivňování ostatních,
- plánování a organizování práce,
- řešení problémů,
- samostatnost,
- vedení lidí (leadership),
- výkonnost,
- zvládání zátěže.

Požadované projevy chování lze rozřadit na základě zkombinování jednotlivých kompetencí do pěti kompetenčních oblastí:

- orientace na práci s lidmi – vedení lidí (leadership), ovlivňování ostatních, efektivní komunikace,
- orientace na plnění cílů – vedení lidí, kooperace, efektivní komunikace, výkonnost, plánování a organizování práce,
- orientace na seberozvoj – výkonnost, samostatnost,
- orientace na analytickou činnost – řešení problémů, numerická způsobilost, práce s PC, znalost aj, reporty,
- orientace na odbornost – znalost SW, práce s PC, znalost aj.

#### 4.3.4 Souhrn fáze analýzy a klasifikace informací

V rámci fáze analýzy a klasifikace kompetencí bylo provedeno utajené pozorování Team Managerů, díky kterému byly získány projevy chování typické pro danou funkci. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření mezi Team a Operations Managery, kteří měli ohodnotit, v jaké míře by měly být zastoupeny dané projevy chování na stupnici o 1 do 5. Žádané kompetence a projevy chování byly rozříděny do dvou skupin – na odborné a měkké kompetence a dále byly rozříděny do nových pěti tematických oblastí: orientace na práci s lidmi, orientace na plnění cílů, orientace na seberozvoj, orientace na analýzu a syntézu, orientace na odbornost.

### 4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Při popisu jednotlivých kompetencí je využito poznatků z fáze zisku a analýzy dat. Kompetence jsou popsány pomocí jednoduchého a srozumitelného jazyka, aby nedošlo k záměně významu. Následně je z vybraných kompetencí vytvořen kompetenční model.

#### 4.4.1 Výběr, sloučení a pojmenování kompetencí

Na základě dotazníkového šetření byly vybrány kompetence, které dosahovaly alespoň úroveň 4 po zaokrouhlení na celé číslo. Je možné je rozdělit do dvou oblastí – odborných a měkkých. U odborných kompetencí se jedná o jazykovou způsobilost v angličtině a češtině, numerickou způsobilost a odborné dovednosti. Z měkkých se jedná o efektivní komunikaci, flexibilitu, kooperaci, objevování a orientace v informacích, ovlivňování

ostatních, plánování a organizování práce, řešení problémů, vedení lidí a zvládání zátěže. Celkem jde tedy o 13 kompetencí. Pro efektivní nastavení modelu je zapotřebí některé sloučit do tematických celků, aby byl model přehledný a srozumitelný.

Lze vytvořit 5 oblastí, které pojmu uvedené kompetence:

- orientace na práci s lidmi,
  - vedení lidí,
  - ovlivňování ostatních,
  - efektivní komunikace,
- orientace na plnění cílů,
  - kooperace,
  - plánování a organizace práce,
  - zvládání zátěže,
  - flexibilita,
  - vedení lidí,
  - efektivní komunikace,
- orientace na odbornost,
  - odborné dovednosti,
  - jazyková způsobilost v anglickém jazyce,
  - jazyková způsobilost v českém jazyce,
- orientace na analytickou činnost,
  - numerická způsobilost,
  - řešení problémů,
- orientace na rozvoj,
  - objevování a orientace v informacích
  - výkonnost a samostatnost.

Jak je vidět z rozdělení, některé kompetence jsou zařazeny dvakrát – např. vedení lidí a efektivní komunikace, které jsou jak v orientaci na práci s lidmi, tak v orientaci na plnění cílů. Je to z důvodu prolínání dovedností a schopností napříč různými oblastmi

#### 4.4.2 Kompetenční model a charakteristika modelu

Kompetenční model se skládá z pěti kompetenčních oblastí. Tři jsou z měkkých kompetencí a jedná se o orientaci na práci s lidmi, orientaci na plnění cílů a orientaci na rozvoj. Zbylé dvě jsou z odborných kompetencí-orientace na odbornost a orientace na analytickou činnost. Požadovaná úroveň znalosti a schopnosti aplikace je u všech na minimálně průměrné úrovni, tedy na stupnici číslo tři. V tabulce 14, 15 a 16 je u každé kompetenční oblasti uvedena požadovaná schopnost aplikace znalosti. Následují klíčové kompetence dané oblasti a její popis. Používané metody a techniky mohou sloužit jednak jako možnosti, jak aplikovat danou kompetenci, nebo jako ukazatel, že se jedná o danou kompetenci. Předpoklady obsahují žádané znalosti a dovednosti potřebné pro správný výkon a aplikaci.

Tabulka 14 Kompetenční model pro pozici Team Managera

<b>Kompetenční model pro pozici Team Managera</b>	
<b>ORIENTACE NA PRÁCI S LIDMI</b>	
požadovaná úroveň	4 - nadprůměrná znalost a schopnost aplikace
klíčové kompetence	vedení lidí
	ovlivňování ostatních
	efektivní komunikace
popis kompetence	pracuje s lidmi
	věnuje se lidem
	rozvíjí schopnosti a dovednosti svých podřízených
	poskytuje podporu
používané metody, techniky	různé techniky vedení a řízení lidí
	koučing a mentoring
	jít příkladem
	být oporou
	znalost různých typů osobností
	znalost řeči těla
	metoda otevřených dveří
	asertivita
předpoklady	přirozená autorita, vůdce
	otevřená, komunikativní osoba
	umění rétoriky

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 15 Kompetenční model pro pozici Team Managera-pokračování 1

<b>Kompetenční model pro pozici Team Managera-pokračování 1</b>	
<b>ORIENTACE NA PLNĚNÍ CÍLŮ</b>	
požadovaná úroveň	4 - nadprůměrná znalost a schopnost aplikace
klíčové kompetence	orientace na cíl
	výkonnost
	plánování a organizování práce
	vedení lidí
	flexibilita
	kooperace
	zvládání zátěže
	efektivní komunikace
popis kompetence	usiluje o splnění nastavených úkolů a cílů, co možná nejlepším způsobem a motivuje k tomu i ostatní
používané metody, techniky	plánování a organizace práce
	kooperace
	delegování
	efektivní komunikace
předpoklady	řízení ostatních
	výkonnost
	osobní zainteresovanost
	zaměření na cíle
<b>ORIENTACE NA ODBORNOST</b>	
požadovaná úroveň	4 - nadprůměrná znalost a schopnost aplikace
klíčové kompetence	znalost směnářského obchodu
	znalost všech SW, které jsou využívány
popis kompetence	perfektní znalost v oblasti směnářského businessu a interních postupů
používané metody, techniky	učení se
	umět předávat získané informace
předpoklady	celoživotní učení
	motivace k sebezdokonalování
	snaha být nejlepší

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Kompetenční model pro pozici Team Managera-pokračování 2

<b>Kompetenční model pro pozici Team Managera-pokračování 2</b>	
<b>ORIENTACE NA ANALYTICKOU ČINNOST</b>	
požadovaná úroveň	3 – průměrná znalost a schopnost aplikace
klíčové kompetence	práce s PC
	řešení problémů
	analýza a syntéza
	Jazyková způsobilost v českém a anglickém jazyce
popis kompetence	schopnost zpracovat a vyhodnotit data a vyvodit z výsledků závěry
používané metody, techniky	práce s PC-MS excel
	výpočet finančních ukazatelů
	řešení problémů
předpoklady	analytické myšlení
	syntetické myšlení
	schopnost abstrakce
	matematické znalosti
<b>ORIENTACE NA ROZVOJ</b>	
požadovaná úroveň	3 – průměrná znalost a schopnost aplikace
klíčové kompetence	zdokonalování sebe a ostatních
	objevování a orientace v informacích
popis kompetence	snaha zlepšovat sebe, ostatní, zavedené postupy a zvyky
používané metody, techniky	inovace
	učení se
	vyhledávání informací
předpoklady	touha po poznání
	touha po sebezdokonalování
	schopnost přesvědčit ostatní
	hledání jednodušších, lepších způsobů a cest

Zdroj: vlastní zpracování

Model byl vytvořen pro pozici Team Managera ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. za využití znalostí, postupů a požadavků kladených v dané společnosti. Jedná se o specifický model, který byl vytvořen na základě generického modelu podle Národní soustavy povolání a následně upraven o specifické prostředí společnosti a konkrétní nároky kladené na popisovanou pracovní pozici.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení kompetenčního modelu pro pozici Team Manager

Výsledkem celé práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici Team Manager. Na základě studia interních a externích zdrojů dat, pozorovaného chování a provedeného dotazníkového šetření byly vybrány kompetence, ze kterých bylo sestaveno pět klíčových kompetenčních oblastí z měkkých a odborných dovedností.

První kompetencí je **orientace na práci s lidmi**, která spadá do měkkých kompetencí. Jak již samotný název napovídá, stěžejním je práce s lidmi, jejich vedení, rozvíjení jejich schopností a poskytování podpory. Vzhledem k tomu, že Team Manager je liniový manažer, který je v denním kontaktu s lidmi, je důležité umět odhadnout typ osobnosti a tomu přizpůsobit svoji komunikaci s ním a vědět, jak bude dotyčný reagovat. Pomocnou silou je i umění číst řeč těla, kdy podřízený může vysílat k manažerovi zprávy o skutečném postoji k řešenému tématu, nebo manažerovi samému. Pro správné vedení musí ovládat na nadprůměrné úrovni techniky koučování a mentorování a umět ve správný čas dané techniky využívat, aby dosáhl maximálních výsledků. Důležitým předpokladem je osobnost daného manažera – měl by být komunikativní a otevřený, nemělo by pro něj být problém sdělovat jak pozitivní, tak negativní zprávy. Snazší postavení mají osoby, které jsou přirozenými autoritami, kterou si získali díky výsledkům své práce a díky své odbornosti. Podřízený si mohou kdykoliv přijít pro radu a pomoc.

V pořadí druhou kompetencí je **orientace na plnění cílů**. Je to měkká kompetence vyžadovaná na nadprůměrné úrovni schopnosti aplikace a znalosti. Cílem je dosáhnout splnění nastavených úkolů a cílů, co možná nejlepším způsobem. A nejedná se jen o splnění úkolů jím samotným, ale i jeho podřízenými, resp. jeho týmem. Zásadní je orientace na cíl, zaměření se na jeho splnění a podmínění tomu pracovních postupů. Aby skupina mohla naplnit plán, potřebuje mít jednotlivé úkoly rozplánované a mít zorganizovanou práci. I v této kompetenci je důležité umět motivovat ostatní, manažer sám musí být příkladem, vést ostatní, být pro ně vzorem. Vhodným pomocníkem je delegování úkolů, které sice ze začátku vyžaduje od manažera zvýšené úsilí, než se delegovaný naučí danou věc vykonávat, ale potom to přináší prospěch pro obě strany: delegovaný si rozšíří své schopnosti a znalosti, dostává příležitost k rozvoji. Manažerovi po počáteční investici

ubude práce a získá schopnějšího podřízeného. Osobnostním předpokladem je zaměření na cíle, výkonnost, spolehlivost a vytrvalost.

První odbornou kompetencí je **orientace na odbornost**, která zahrnuje specifické znalosti spojené se směnářským odvětvím, výkonem pozice směnárníka a interních postupů. Je nezbytné, aby se manažer uměl orientovat v ekonomické oblasti vztahující se k měnovým kurzům, faktorům na ně působícím a vývoji ekonomiky. Základní nutností je, aby nadprůměrně uměl ovládat a používat veškeré softwary, které jsou ve firmě využívány, a aby dokázal z interních zdrojů získat data potřebná pro další zpracování. Vzhledem k neustálým změnám v oblasti IT technologií a aplikací se musí neustále učit novým technikám a postupům. Zásadní je neustále se rozvíjet a rozšiřovat své znalosti.

**Orientace na analytickou činnost** je druhou odbornou kompetencí pokrývající schopnost zpracovat a vyhodnotit získaná data a následně z nich vyvodit závěry. Tuto kompetenci by měl manažer ovládat na průměrné úrovni. Navazuje na orientaci na odbornost, díky které je manažer schopen získat potřebná data. Rozhodující je, aby uměl pracovat s počítačem a programem typu excel, ve kterém zpracovává a vyhodnocuje data pomocí aplikace různých funkcí, a ze kterého následně vytváří výstupy nejen pro své nadřízené ve formě tabulek a grafů. Nezbytnou součástí každé analýzy je i syntéza, tedy aby manažer byl schopný přehodnotit daný problém rozebraný pomocí analýzy, podíval se na něj opět jako na celek a navrhl možné postupy řešení, nebo aby vysvětlil, proč k danému jevu došlo.

Poslední kompetencí je **orientace na rozvoj**. Jedná se o měkkou kompetenci na průměrně požadované úrovni znalosti a schopnosti aplikace. Předmětem je snaha o neustálý rozvoj jak svých vlastních vědomostí a schopností, tak i podřízených potažmo kolegů. Součástí je pravidelná revize zavedených postupů a zvyků, kdy cílem je najít nové, které budou efektivnější ať už časově, nebo výsledkově. Předpokladem pro naplnění této kompetence je touha po poznání a zdokonalování. Využívá různých forem učení, vyhledávání informací a inovací.

## 5.2 Využití kompetenčního modelu v praxi

Kompetenční model byl speciálně vytvořen pro pozici Team Managera ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. na základě využití interních a externích dokumentů, pozorování a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Proto se dá očekávat, že společnost využije tento model v rámci své činnosti ve dvou možných oblastech:

1. při hledání nové osoby na pozici Team Managera,
2. pro rozvoj a zlepšení výkonu současných manažerů.

### **Ad 1. Hledání nové osoby na pozici Team Managera**

Dosavadní obsazování pozic Team Managera probíhalo dvěma způsoby-buď přímým jmenováním osoby na základě výběru Operations Managerů, nebo několika kolovým výběrovým řízením z interních zdrojů. V obou případech jak personální oddělení, tak budoucí nadřízení očekávali, že vhodní uchazeči projeví určité vlastnosti, schopnosti a dovednosti v rámci skládaných testů a pohovorů, nebo je již předvedli při dosavadním působení ve společnosti. Kompetenční model proto může sloužit jako vhodný pomocný nástroj k rozpoznání vhodných projevů chování a žádaných schopností a dovedností, které se od budoucího Team Managera očekávají. Výhodou využívání kompetenčního modelu je jeho jasnost a srozumitelnost a určitá kontinuita, která je zachována i při obměně vedení, nebo personalisty. Proto by měly být kladeny stále stejné požadavky na kandidáty, bez ohledu na tom, kdo je na konkrétní pozici personalisty, nebo Operations Managera.

Personální oddělení v rámci hledání nové osoby na pozici Team Managera může model využít pro hledání klíčových vlastností, charakteristik a postojů uchazečů o nové zaměstnání, nebo na vytipování současných pracovníků. Nebude se jednat o jediné požadavky kladené na kandidáty, ale může dotvořit představu o osobě, kterou společnost bude hledat a jakou bude chtít mít ve svém týmu.

### **Ad 2. Rozvoj a zlepšení výkonu Team Managera**

Pro každou společnost je důležité, aby svým zaměstnancům poskytovala možnost rozvoje a možnost naučit se něco nového. S tím je spojená i poskytovaná zpětná vazba, kterou dávají nadřízení svým podřízeným s informací, ve kterých oblastech jsou na jak vysoké úrovni a kam by se mohli posunout. Model je možným nástrojem pro srovnání, jak konkrétní Team Manager pracuje, na jaké úrovni má jednotlivé

kompetence a zda a na kterých je zapotřebí dále pracovat. Pro toto šetření je zapotřebí určit současnou úroveň kompetencí jednotlivých osob, porovnat ji s ideálním stavem a v případě nedostatečné úrovně zajistit buď proškolení v daném oboru, koučing a mentoring ze strany nadřízeného, nebo samostatné nastudování problematiky s tím, že je nutné stanovit si určitý časový horizont, v rámci kterého na sobě bude daná osoba pracovat a poté prokáže zlepšení.

Na druhou stranu model může sloužit i samotným Team Managerům v rámci vlastního rozvoje a sebezdokonalování. Opět je nejdříve důležité vyhodnotit, na jaké úrovni se v daných kompetencích kde nachází. V ideálním případě za kooperace svého nadřízeného. Poté může model využít jako šablonu při samostudiu a cíleném hledání informací.

### 5.3 Diskuze o kompetenčním modelu

Kompetenčním modelem určeným pro liniového manažera se zabývá Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 71). Ve své práci popisují šest kompetenčních oblastí, které by měl manažer mít. S modelem vytvořeným v této práci se Kubešův obsahově prolíná, i když se názvy některých kompetenčních oblastí liší. Srovnání jednotlivých oblastí je uvedeno v tabulce 17. Z té vyplývá, že kompetence „zvládání změn“ v Kubešově modelu a „orientace na odbornost“ v modelu Team Managera jsou ve svých modelech specifické a nemají ve druhém modelu obdobnou kompetenci. Toto vypovídá o konkrétnosti a jedinečnosti daných modelů, které jsou vytvořeny na míru daným pozicím. Zbylé kompetenční oblasti patří mezi více obecně požadované (leadership, komunikace) a modely se v nich shodují.

Tabulka 17 Srovnání kompetenčního modelu s Kubešem a kol. (2004)

Kompetenční model pro Team Managera	Kompetenční model podle Kubeše a kol. (2004)
Orientace na práci s lidmi	Orientace na rozvoj
Orientace na práci s lidmi	Leadership
Orientace na práci s lidmi	Komunikační dovednosti
Orientace na plnění cílů	Orientace na cíl
Orientace na odbornost	neodpovídá
Orientace na analytickou činnost	Analytické dovednosti
Orientace na rozvoj	Orientace na rozvoj
neodpovídá	Zvládání změn

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším kompetenčním modelem pro obdobnou pozici je model podle Hroníka (2006). Obdobně jako při srovnání modelu s Kubišem i zde jsou specifické oblasti, které nejsou obsaženy v modelu Team Managera. Jedná se o oblasti „zaměření se na zákazníka“ a „strategické myšlení“. Stejně jako u Kubeše jde o konkrétní požadavky vyplývající z nastavení pozice daného manažera.

Tabulka 18 Srovnání kompetenčního modelu s Hroníkem (2006)

Kompetenční model pro Team Managera	Kompetenční model podle Hroníka (2006)
neodpovídá	Zaměření na zákazníka
Orientace na plnění cílů	Zaměření na výsledky
neodpovídá	Strategické myšlení
Orientace na práci s lidmi	Vedení lidí
Orientace na rozvoj	Osobnostní kvality
Orientace na odbornost	Odborné/obchodní znalosti a dovednosti
Orientace na analytickou činnost	Odborné/obchodní znalosti a dovednosti

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence z modelu Team Managera jsou všechny obsaženy v Hroníkově modelu. Jde jak o obecně platné kompetence práce s lidmi, vedení lidí, nebo plnění cílů, tak specifitější (viz předchozí srovnání) jako je odbornost, nebo analytická činnost, které jsou obsaženy v odborných/obchodních znalostech a dovednostech.

## 6 Závěr

I když se aktuálně nacházíme v období hospodářské konjunktury, míra nezaměstnanosti je na rekordně nízkých hodnotách a společnosti se snaží udržet si alespoň dobré zaměstnance za každou cenu, i tak je důležité věnovat pozornost schopnostem a dovednostem jednotlivých pracovníků, protože jsou to oni, kdo stojí z velké části za úspěchem společnosti. Kompetence a kompetenční modely jsou pomocníci, jak rozlišit důležité charakteristiky od nepodstatných a jak využívat potenciálu svých zaměstnanců, rozvíjet je a motivovat. Jasná představa o osobě na pozici liniového manažera také pomáhá při výběru nové osoby a jejím zapracování.

Cílem této práce bylo vytvořit kompetenční model pro pozici Team Managera ve společnosti Global Travel, spol. s r. o. Nejdříve byla provedena analýza interních a externích zdrojů dat, aby byly shromážděny všechny možné projevy chování. Jednotlivé kompetence byly vybrány na základě pozorovaného chování manažerů a dotazníkového šetření, které bylo provedeno jak mezi samotnými Team Managery, tak mezi jejich přímými nadřízenými na pozici Operations Manager. Nové kompetenční oblasti byly vytvořeny sloučením jednotlivých kompetencí, které spolu tematicky souvisely.

Kompetenční model obsahuje pět kompetencí. Orientace na práci s lidmi, orientace na plnění cílů a orientace na rozvoj patří mezi měkké kompetence. Zbylé dvě jsou odbornými dovednostmi a jedná se o orientaci na odbornost a orientaci na analytickou činnost. Ve dvou případech je vyžadována alespoň průměrná znalost, nebo schopnost aplikace (orientace na odbornost a rozvoj), ve zbývajících je vyžadována nadprůměrná schopnost aplikace kompetencí.

Kompetenční model je vhodné využít při výběrovém řízení na nového Team Managera, ať už z vlastních, nebo externích zdrojů. Díky modelu jsou definovány předpoklady, dovednosti a schopnosti, které má personální oddělení hledat u zájemců o práci. Dalším možným využitím je při hodnocení práce manažerů na dané pozici, mimo hodnocení podle plnění plánů a cílů. Může sloužit jako motivační a rozvojový materiál jak pro společnost, tak pro manažery samotné. Při zjištění nedostatků v určité oblasti bude jednodušší vytvořit cílené školení, koučing a mentoring na odstranění nedostatků a zvýšení efektivity nejen samotného manažera, ale celé společnosti. Nevýhodou může být vyšší



zainteresovanost přímých nadřízených v rámci hodnocení Team Managerů, které bude vyžadovat více času a přípravy v rámci hodnotících rozhovorů a vyhodnocování dotazníků.

Vzhledem k absenci kompetenčních modelů ve vybrané společnosti by bylo vhodné postupně vytvářet další, aby se zvyšovala efektivita a konkurenceschopnost společnosti díky správně vybíraným jedincům na své pozice a díky řízení prostřednictvím kompetencí. Modely také slouží k vzdělávání a rozvoji jednotlivých osob. Vzhledem k tomu, že společnost může jako první využít model pro Team Managera, jeví se jako logické pokračovat ve tvorbě modelů v provozním oddělení. Jako první následující by bylo vhodné vytvořit kompetenční model pro pozici směnárnik, která je klíčová pro poskytování kvalitního servisu a pro spokojené zákazníky. Personalista by měl pomocný nástroj pro výběr zaměstnanců a Team Manager pomocníka pro rozvoj a koučování jednotlivých směnárníků. Další v pořadí by byl model pro Senior Cashiera, který jako zástupce Team Managera plní v týmu důležitou roli jeho prodloužené ruky.

Pokud společnost chce jít cestou řízení podle kompetencí, je zapotřebí vyčlenit nejen finanční prostředky pro externí společnost, která vytvoří kompetenční modely na míru, ale i připravit celé provozní a personální oddělení na změny související s jejich aplikací do praxe. Bude se jednat o upravení požadavků kladených na uchazeče o práci a o informování dosavadních směnárníků o změnách v požadavcích na ně kladené a ve stylu řízení. Toto je zapotřebí zahrnout do rozvoje a práce se zaměstnanci zejména na úrovni Team Managera a Senior Cashierů, kteří se směnárníky pracují.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje:

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

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Překlad Dana Lisá. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley, 1982. ISBN 0-471-09031-X.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

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

KATZ, Robert L. *Skills of an effective administrator*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 9781422147894.

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

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. *American Psychologist*, 1973, vol. 28, 1-14 p.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Elektronické zdroje:**

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. 2012. [Online]. [Citace: 14. srpna 2016]  
<[http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=101743&kod\\_sm1=1](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1)>

## 8 Přílohy

### Seznam příloh

Příloha 1	Kompetenční model: Národní soustava povolání-manažer první linie.....	I
Příloha 2	Kompetenční model: Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004).....	VI
Příloha 3	Kompetenční model: společnost Skanska, a. s.....	VII
Příloha 4	Dotazníkové šetření.....	VIII

**Příloha 1 Kompetenční model: Národní soustava povolání-manažer první linie**

<b>Měkké kompetence (úroveň 0-5)</b>	
<b>Efektivní komunikace</b>	4
formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni	
aktivně naslouchá ostatním	
zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	
dokáže presentovat před skupinou	
dokáže komunikaci otevřít	
vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí	
vítá a rozvíjí názory ostatních	
dokáže vyvolat konstruktivní konflikt	
vyžaduje zpětnou vazbu	
<b>Kooperace (spolupráce)</b>	4
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	
<b>Kreativita</b>	3
aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti	
má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů, resp. „zlepšováků“	
rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí	
<b>Flexibilita</b>	3
změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů	
je schopen přijímat nové myšlenky	
je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům	
je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává	
přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům	
uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům	
<b>Uspokojování zákaznických potřeb</b>	0
<b>Výkonnost</b>	4
jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení	
orientuje se na výkon a na výsledek (přínos)	
konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje	
jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu	
je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování	
<b>Samostatnost</b>	4
dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky	
při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	

plánuje a je schopen se koncentrovat	
rychle a pružně se rozhoduje	
v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	
nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika	
<b>Řešení problémů</b>	4
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	
<b>Plánování a organizování práce</b>	4
plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí	
snaží se svůj výkon neustále zlepšovat	
rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým	
vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli	
pracuje s riziky	
plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas	
vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	
organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých	
<b>Celoživotní učení</b>	3
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	
<b>Aktivní přístup</b>	4
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	
<b>Zvládání zátěže</b>	3
v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži	
neúspěch bere jako součást života a ustojí jej	

je schopen požádat o pomoc	
uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon	
vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává	
změny akceptuje a přizpůsobuje se jim	
je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost	
ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi	
přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží	
<b>Objevování a orientace v informacích</b>	3
informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací	
srovnává, posuzuje a ověřuje si informace	
orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného	
pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi	
aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci	
získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil	
<b>Vedení lidí (leadership)</b>	3
chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní	
efektivně vede porady, definuje společné cíle	
ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám	
kontroluje realizaci cílů a úkolů	
využívá formální autoritu a moc správným způsobem	
snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	
chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány	
podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	
<b>Ovlivňování ostatních</b>	3
cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů	
předvídá účinek jednání, presentace a vystupování	
kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit	
velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu	
zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou	

<b>Obecné dovednosti (úroveň 0-3)</b>	
<b>Počítačová způsobilost</b>	2
ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet),	
ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).	
<b>Způsobilost k řízení osobního automobilu</b>	0
<b>Numerická způsobilost</b>	2
používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch)	
orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět (např. ary na hektary, litry na decilitry apod.)	
<b>Ekonomické povědomí</b>	2
orientuje v ekonomických pojmech	
orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.)	
orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi	
orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (marže, zisk, náklady) a terminologii	
zvládá vyhledat si a zajistit financování (úvěr) a pojištění	
zvládá založit si a vést bankovní účet (internet banking, tele banking)	
<b>Právní povědomí</b>	2
zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv)	
zvládá práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit)	
orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky (např. nákup, prodej a převody nemovitostí)	
orientuje se v základech legislativy soukromého podnikání (daně, ustavování společnosti)	
<b>Jazyková způsobilost v češtině</b>	2
rozumí písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech	
poměrně plynule a spontánně reaguje, komunikuje ve známém kontextu, formuluje svůj názor a referuje o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast	
orientuje se v rozsáhlejších ústních projevech v originále (např. poslech přednášky)	
sestaví gramaticky správné písemné texty na obecná témata	
písemně zformuluje svá stanoviska	
<b>Jazyková způsobilost v angličtině</b>	0
<b>Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce</b>	0



<b>Odborné znalosti (úroveň 1-8)</b>	
hodnoticí a motivační systémy zaměstnanců	4
ekologie obecně	4
management obecně	4
zásady vedení pracovního kolektivu	4
management pro nižší manažery	4
ekonomický (finanční) management, controlling	4
management kvality	4
sociální psychologie	4

<b>Odborné dovednosti (úroveň 1-8)</b>	
Nutné	
Rozvrhování pracovních činností	4
Koordinace výkonu pracovních činností	4
Kontrola plnění uložených pracovních úkolů	4
Volba řídicích zásahů do vývoje pracovní činnosti	4
Stanovování standardů pracovního výkonu	4
Sumarizace dosahovaných pracovních výsledků	4
Zpracování a kontrola rozpočtu	4
Posuzování osobních schopností a dovedností jedince	4
Stanovení potřeb dalšího vzdělávání	4
Výhodné	
Koordinace výkonu pracovních činností	4
Hodnocení perspektivy kariérního růstu jedince	4

Zdroj: Národní soustava povolání (2012)

## Příloha 2 Kompetenční model: Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004)

Kompetence	Stručná charakteristika/přínos pro organizaci
orientace na cíl	Tvoří ji dvě základní složky: vytrvalost a proaktivita. Díky vytrvalosti dosahují manažeři organizačních cílů i v případě výskytu překážek a neočekávaných změn. Proaktivita přispívá k tomu, že neváhají jednat, kdykoliv to situace vyžaduje, navrhuji kroky, organizují lidi s cílem raději kontrolovat vývoj událostí než pouze reagovat na dění v okolí firmy.
orientace na rozvoj	Díky této kompetenci manažeři neustále hledají možnost osobního růstu, přebírají za něj osobní odpovědnost a vedou i ostatní k cílevědomému sebezdokonalování.
zvládání změn	Organizace je připravená se vyrovnávat se změnami, ale současně je i cíleně iniciovat. Manažeři umí využít změnu jako příležitost, dokážou přehodnotit priority tak, aby bylo i ve změněných podmínkách firemních cílů dosaženo nebo byly překročeny.
analytické dovednosti	Díky této kompetenci pronikají manažeři k podstatě věcí, tvoří hodnotné koncepty a přijímají kvalitní rozhodnutí. Zajišťují, že žádná relevantní oblast informací (i z netradičních zdrojů) nezůstane nepovšimnuta.
leadership	Díky lídrům má organizace silné týmy. Lídři vtahují spolupracovníky do řešení problémů, motivují k vysokým výkonům a zajišťují sjednocení směřování úsilí ve směru strategických priorit.
komunikační dovednosti	Komunikace ve firmě je produktivnější, když je podporována dobrými technickými prostředky a interpersonálními dovednostmi. Díky této kompetenci dostávají pracovníci potřebné informace včas, jsou úplné a zkrácení je minimální.

Zdroj: Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004)

### Příloha 3 Kompetenční model: společnost Skanska, a. s.

Kompetence	Obsah kompetence
zaměření na zákazníka	Zná požadavky a očekávání zákazníků. Účinně formuje zákazníkovo očekávání. Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů. Podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky. Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit.
zaměření na výsledky	Stanovuje/přijímá smělé cíle. Plní stanovené cíle. Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření.
strategické myšlení	Uvědomuje si širší kontext a příslušně tomu jedná. Svým jednáním dává najevo celopodnikový přístup. Projevuje podnikatelského ducha.
vedení lidí	Dává najevo aktivní iniciativu a energičnost. Buduje vysoce výkonné týmy. Aktivně rozvíjí schopnosti lidí prostřednictvím náročných úkolů, cílů, zpětné vazby a mentoringu. Účinně se podílí na získávání nových pracovníků. Energicky přistupuje k nevýkonným zaměstnancům i k osobám s největším potenciálem.
osobnostní kvality	Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat. Dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku. Hledá příležitost k osobnímu rozvoji. Prokazuje osobní bezúhonnost.
odborné/obchodní znalosti a dovednosti	Vykazuje znalost obchodních souvislostí. Efektivně řídí riziko. Je zručný ve finančních záležitostech. Má dobré vyjednávací schopnosti. Projevuje systémové myšlení.

Zdroj: Hroník (2006)

## Příloha 4 Dotazníkové šetření

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku na téma "kompetence pro pozici Team Manager", které zpracovávám pro svoji diplomovou práci "Manažerské kompetence" na České zemědělské univerzitě v Praze na katedře řízení na Provozně ekonomické fakultě.

Kompetencí lze chápat schopnost vykonávat nějakou činnost, nebo jako způsobilost k určité činnosti. Cílem je, abych zjistila, jaké požadavky kladete na pozici Team / Airport Managera a které vlastnosti, schopnosti a dovednosti u něj očekáváte. Jednotlivé kompetence ohodnoťte jednou až pěti hvězdami, kde jedna hvězda odpovídá nejméně vyžadované, pět hvězd odpovídá nejvíce vyžadované.

Všechny odpovědi jsou anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas a pomoc.

Jitka Hejduková

### Dotazník

Otázka č.		Zaškrtněte vhodnou odpověď		
1	Jste muž, nebo žena?	muž	žena	-
2	Kolik je Vám let	20-30	31-40	41-50
3	Jak dlouho pracujete na své současné pozici?	méně než 1 rok	1-4 roky	5 a více let

Otázka č.	Vyberte odpovídající počet hvězd	
4	Významně přispívat k dosahování skupinových cílů.	*****
5	Schopnost přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti.	*****
6	Sdílet, aktivně vyhledávat a nabízet relevantní informace.	*****
7	Mít dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů, resp. „zlepšováků“.	*****
8	Změny pro TM/APM nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů.	*****
9	Je schopen přijímat nové myšlenky.	*****
10	Je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům.	*****
11	Přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům.	*****
12	Uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům.	*****

Dotazník-pokračování

13	Dokáže definovat příčiny a následky problému.	*****
14	Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení.	*****
15	Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci.	*****
16	Umí pracovat s prioritami.	*****
17	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí.	*****
18	Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat.	*****
19	Rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým.	*****
20	Vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli.	*****
21	Pracuje s riziky.	*****
22	Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas.	*****
23	Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná.	*****
24	Organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	*****
25	Je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem.	*****
26	Vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe.	*****
27	Ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby.	*****
28	Aktivně se vzdělává.	*****
29	Zná své silné a slabé stránky.	*****
30	Své silné stránky dále rozvíjí.	*****
31	Umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb.	*****
32	Při osvojování nových dovedností je vytrvalý.	*****
33	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži.	*****
34	Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej.	*****
35	Je schopen požádat o pomoc.	*****
36	Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon.	*****
37	Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává.	*****
38	Změny akceptuje a přizpůsobuje se jim.	*****
39	Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost.	*****
40	Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi.	*****
41	Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží.	*****
42	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací.	*****

Dotazník-pokračování

43	Srovnává, posuzuje a ověřuje si informace.	*****
44	Orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného.	*****
45	Pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi.	*****
46	Aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci.	*****
47	Získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil.	*****
48	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní.	*****
49	Efektivně vede porady, definuje společné cíle.	*****
50	Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám.	*****
51	Kontroluje realizaci cílů a úkolů.	*****
52	Využívá formální autoritu a moc správným způsobem.	*****
53	Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle.	*****
54	Chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány.	*****
55	Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání.	*****
56	Cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů.	*****
57	Předvídá účinek jednání, presentace a vystupování.	*****
58	Velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu.	*****
59	Zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou.	*****
60	Ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet).	*****
61	Ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).	*****
62	Používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch).	*****
63	Orientuje v ekonomických pojmech.	*****
64	Orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.).	*****

Dotazník-pokračování

65	Orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi.	*****
66	Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (marže, zisk, náklady) a terminologii.	*****
67	Zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv).	*****
68	Zvládá práci s informacemi v oblasti práva (kde nalézt informace, na jaké instituce se v případě potřeby obrátit).	*****
69	Orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky (např. nákup, prodej a převody nemovitostí).	*****
70	Orientuje se v základech legislativy soukromého podnikání (daně, ustavování společnosti).	*****
71	Rozumí písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech.	*****
72	Poměrně plynule a spontánně reaguje, komunikuje ve známém kontextu, formuluje svůj názor a referuje o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast.	*****
73	Orientuje se v rozsáhlejších ústních projevech v originále (např. poslech přednášky).	*****
74	Sestaví gramaticky správné písemné texty na obecná témata.	*****
75	Písemně zformuluje svá stanoviska.	*****
76	Jazyková způsobilost v angličtině.	*****
77	Rozvrhování pracovních činností.	*****
78	Koordinace výkonu pracovních činností.	*****
79	Kontrola plnění uložených pracovních úkolů.	*****
80	Stanovování standardů pracovního výkonu.	*****
81	Sumarizace dosahovaných pracovních výsledků.	*****
82	Zpracování a kontrola rozpočtu.	*****
83	Posuzování osobních schopností a dovedností jedince.	*****
84	Koordinace výkonu pracovních činností.	*****
85	Hodnocení perspektivy kariérního růstu jedince.	*****
86	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení.	*****
87	Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos).	*****
88	Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje.	*****
89	Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu.	*****
90	Je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování.	*****
91	Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky.	*****

Dotazník-pokračování

92	Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit.	*****
93	Plánuje a je schopen se koncentrovat.	*****
94	Rychle a pružně se rozhoduje.	*****
95	V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.).	*****
96	Nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika.	*****