

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské kompetence

Iva Kociánová

©2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Iva Kociánová

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské kompetence

Název anglicky

Managerial Competence

Cíle práce

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku manažerských kompetencí z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části práce je identifikovat klíčové kompetence manažerů zvoleného podniku / odvětví a navrhnout doporučení pro jejich zlepšení a rozvoj.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu/odvětví.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

manažer, kompetence, kompetenční model, analýza pracovního místa, personální řízení

Doporučené zdroje informací

- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELZ, H. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.
- FIŠER, R. Proces řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- KOVÁCS, J. Kompetentní manažer procesu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ D. a KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PAVLICA, K. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-861-1925-4.
- PLAMÍNEK, J. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PROKOPENKO, J. , KUBR, M. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.
- ŘEZÁČ, J. Moderní management: manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.
- ŠULEŘ, O. Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 187 s. ISBN 80-722-6702-7.
- ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WOOD, J., WOOD, E. Budoucnost vývoje firem. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2009, 116 s. ISBN 978-80-87197-15-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 3. 2016

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 literatury 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 31.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala celkem dvěma vedoucím, které přispěly k vypracování této diplomové práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph. D. a prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., která následně vedení převzala. Chtěla bych také poděkovat Jitce Hanzové, která mi pomáhala s překlady anglických textů.

Manažerské kompetence

Managerial Competence

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na manažerské kompetence. Cílem je identifikace a zhodnocení kompetencí konkrétní manažerské pozice vybrané společnosti, změřit jejich úroveň, zhodnotit možnosti jejich rozvoje a navrhnout zlepšení. V první části je nejprve definován pojem kompetence. Jsou popsány jednotlivé složky kompetence, její charakteristické znaky a také druhy kompetencí. Podrobně jsou následně definovány manažerské kompetence, kompetenční model a průběh identifikace kompetencí. Druhá část práce obsahuje vlastní šetření ve vybrané společnosti. Věnuje se charakterizování kompetenčního modelu a identifikaci klíčových kompetencí manažera, včetně jejich úrovně. Na základě výsledků plynoucích z šetření dochází ke zjištění nedostatečné úrovně jedné z klíčových kompetencí, pro kterou je navržena konkrétní možnost jejího rozvoje.

Klíčová slova

Kompetence, kompetenční model, manažer, manažerské kompetence, rozvoj kompetencí, identifikace kompetencí, úroveň kompetencí, metody vzdělávání.

Summary

The dissertation is focused on the management competences. The aim is to identify and to evaluate the competences of the specific management position in the selected company, to measure its level, to evaluate the development possibilities and to suggest ideas leading to the improvement. The first part concerns the definition and the concept of the competence. The particular competence units, its characteristics and kinds are described. Further the management competences, the competency model and the process of the identification of the competences are defined. The second part of the dissertation contains the particular survey in the selected company. It is dedicated to the characteristics of the competency model and the identification of the key competences of the manager including its level. Based on the results of the survey the dissertation comes to a detection of the insufficient level of one of the key competences where further a specific draft to the improvement is suggested.

Keywords

Competence, competency model, manager, management competences, the development of the competences, the identification of the competences, the level of the competences, the educational methods.

OBSAH

1	Úvod.....	6
2	Cíl práce a metodika	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika práce.....	7
3	Literární východiska.....	10
3.1	Definice kompetence.....	10
3.2	Složky kompetence	11
3.3	Charakteristické znaky kompetence.....	15
3.4	Druhy kompetencí.....	16
3.5	Manažerské kompetence	17
3.5.1	Kdo je manažer	17
3.5.2	Manažerské kompetence	18
3.5.3	Úroveň kompetencí	21
3.6	Životní cyklus kompetencí.....	22
3.7	Kompetenční model	24
3.8	Identifikace kompetencí	25
3.8.1	Přípravná fáze.....	26
3.8.2	Fáze získávání dat	26
3.8.3	Fáze analýzy a klasifikace kompetencí	29
3.8.4	Popis a tvorba kompetenčního modelu	30
3.8.5	Ověření a validizace modelu	31
3.9	Využití kompetenčních modelů	31
3.10	Rozvoj kompetencí.....	32
3.10.1	Plán vzdělávání	33

3.10.2	Metody vzdělávání	34
4	Vlastní práce	39
4.1	Základní informace o společnosti	39
4.2	Profil společnosti.....	39
4.3	Organizační struktura	40
4.4	Řešený problém.....	42
4.5	Identifikace kompetencí	43
4.5.1	Přípravná fáze.....	43
4.5.2	Fáze získávání dat	44
4.5.3	Fáze analýzy a klasifikace kompetencí	48
4.5.4	Kompetenční model pro manažerskou pozici	49
4.5.5	Validizace kompetenčního modelu	50
4.6	Rozvoj pro manažery	52
4.6.1	Adaptační kurzy pro nové manažery.....	52
4.6.2	Katalogové kurzy pro vedoucí zaměstnance.....	53
4.6.3	Manažerský mentoring.....	55
4.6.4	Externí koučink	55
4.7	Rozvoj pro zaměstnance	55
4.7.1	Katalogové kurzy	55
4.7.2	Jazyky.....	60
4.7.3	Koučink	61
4.7.4	Rotace a stáže.....	62
4.7.5	Expertní mentoring.....	63
4.7.6	Reversní mentoring	63
4.8	Měření kompetencí.....	64

4.9	Shrnutí šetření a doporučení.....	67
4.9.1	Výsledky analýzy kompetencí	68
4.9.2	Návrh rozvoje flexibility	68
5	Závěr.....	70
	Seznam použitých zdrojů	71
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	74
	Seznam příloh	75

1 Úvod

Tématem diplomové práce jsou manažerské kompetence. Vzhledem k tomu, že manažeři zabezpečují efektivní fungování organizací nebo týmů, které vedou, zauímají tím velice důležitou roli. Úspěšní manažeři se dokáží vypořádat s náročnými úkoly a minimalizovat přitom investovaný čas. To jim umožňuje jejich schopnosti, dovednosti a znalosti.

Práce se nejprve věnuje celkovému pohledu na kompetence, kdy cíleno je především na ty, které jsou potřebné, nezbytné a žádoucí v profesním životě, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a vytyčených cílů. S kompetencemi lidí, v tomto případě zaměstnanců či pracovníků, bez pochyby souvisí všechny úspěchy a neúspěchy firmy. Tím se dostáváme ke kompetencím manažerským, tedy projevům chování pracovníků na vedoucích pozicích v určitých situacích. Díky kompetencím jsou jednoznačně odhalovány rozdíly mezi výbornými a průměrnými manažery.

Pro vlastní šetření byla vybrána společnost Česká spořitelna, a.s. (dále jen ČS). Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z největších bankovních institucí v naší zemi, byl konkrétní rozbor zaměřen na úsek Financování a poradenství z divize Korporátní bankovníctví a finanční trhy. Předmětem zájmu bylo získat informace o využívaném kompetenčním modelu manažerské pozice vybraného útvaru, identifikovat konkrétní kompetence a také zmapovat možnosti rozvoje kompetencí vedoucích zaměstnanců.

Na konci práce mimo hodnocení kompetenčního modelu vyplynou také případné návrhy pro rozvoj kompetence vybraného manažera.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikace a zhodnocení kompetencí vybrané manažerské pozice společnosti Česká spořitelna, a.s., změřit jejich úroveň a zhodnotit možnosti jejich rozvoje a případně navrhnout zlepšení.

Prvním dílčím cílem teoretické části je definovat následující pojmy: kompetence, kompetenční model, sociální kompetence, manažerské kompetence. Druhým, navazujícím dílčím cílem, je charakterizovat kompetence a s nimi související pojmy ve vztahu k organizaci.

V praktické části jsou dílčími cíli: zjistit a charakterizovat využívaný kompetenční model pro vedoucího pracovníka ve zvolené společnosti, charakterizovat konkrétní zaměstnanecké možnosti rozvoje svých kompetencí a dále identifikovat názory zaměstnanců na nároky z hlediska kompetencí, které jsou společností kladeny.

2.2 Metodika práce

V první části práce jsou zpracována teoretická východiska pro část praktickou, čehož bylo docíleno studiem odborné literatury a následně zhodnocením dosavadní úrovně poznání v dané oblasti. V části praktické je analyzována stávající situace kompetencí ve společnosti Česká spořitelna, a.s., porovnána skutečnost s teoretickými východisky a na základě toho navržena možnost zlepšení. Primární data jsou pořízena z řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem – manažerem týmu Kosresponzenční bankovníctví. Dalším zdrojem primárních dat bylo dotazníkové šetření.

Vybrané postupy a jejich uplatnění:

Analýza

„Analýza je jedna ze základních metod poznávání objektů (jevů); je postupem, jímž se zkoumaný jev rozkládá na jeho jednotlivé části, a zjišťují se vzájemné vztahy

mezi prvky celku. Podstatou analýzy je také postupné rozpoznávání a vydělování nedůležitého od důležitého. Díky analýze jsme schopni pronikat k podstatám jevů či procesů a prostřednictvím syntézy vyjadřovat vzájemné souvislosti.“ (Jašíková, 2009)

Analýza byla uplatněna zejména pro teoretickou část práce, tedy při zpracování informací z odborné literatury se zaměřením na kompetence, management, vzdělávání a rozvoj. V navazující praktické části došlo k analyzování dat z vlastního šetření a dotazování.

Syntéza

„Syntéza je sjednocení více poznatků v poznatek celkový. Na základě předchozí analýzy můžeme následnou syntézou propojit vztahy mezi nějakými jevy většího, mnohdy nového, celku. Syntéza také může navrhnout vhodnější varianty propojení nějakých jevů či vlastností s cílem řešit vybraný problém. Syntéza umožňuje vnímat problém, jev či proces v jeho úplnosti a zakotvený do širšího systému.“ (Jašíková, 2009)

Syntéza byla použita pro zhodnocení stávající situace z hlediska nároků na kompetence zaměstnanců a kompetenčního modelu využívaného ve vybrané společnosti.

Dotazování

„Dotazování může probíhat v podobě tištěných dotazníků či v podobě rozhovorů. Dotazníky se používají u kvantitativní výzkumné strategie, zatímco rozhovory spíše u strategie kvalitativní.“ (Jašíková, 2009)

„Rozhovor je ucelená soustava ústního jednání mezi tazatelem a dotazovaným. Vyžadované informace jsou získávány v přímé interakci s respondentem. Může být prováděn tváří v tvář nebo telefonicky.“ (Jašíková, 2009)

Dotazování formou rozhovoru pomocí předem připravených otázek bylo provedeno s manažerem pro identifikaci kompetencí jeho pracovní pozice.

Tištěný dotazník pro změření požadované úrovně kompetencí byl určen manažerovy a také jeho přímému nadřízenému.

Studium dokumentů, obsahová analýza

„Podstatou studia dokumentů či obsahové analýzy je zjišťování informací v tištěných zdrojích či jiných dokumentech.“ (Jašíková, 2009)

„Obsahová analýza je výzkumnou technikou, která spočívá v objektivním, systematickém a kvantitativním popisu obsahu či jiných komunikací.“ (Jašíková, 2009)

Tyto dva postupy byly využity především během analýzy kompetencí a byly obecným informačním podkladem pro teoretickou část, která byla východiskem pro kapitolu vlastního zpracování. Informace byly čerpány zejména z tištěných zdrojů, v menší míře také z internetových či firemních intranetových zdrojů. Na konci práce jsou veškeré zdroje uvedeny.

3 Literární východiska

3.1 Definice kompetence

Jedna z prvních definic kompetence pochází od průkopníka kompetenčního přístupu Richarda Boyatzise z roku 1982 a zní: “Kompetence je základní charakteristikou jednotlivce, která mu umožňuje podávat vynikající výkon v dané pozici, roli nebo situaci.“

V češtině se s pojmem kompetence můžeme setkat nejčastěji ve dvou základních významech, kdy první označuje kompetence jako oprávnění či pravomoc, které patří nějaké autoritě nebo jsou nějakou autoritou udělované. Druhý význam pak zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, zaměřuje se na vnitřní kvalitu člověka. Ta je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku a je víceméně nezávislá na venkovním světě. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Slovník cizích slov definuje kompetence následovně: „Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě.“ (Slovník cizích slov, 1997) V tomto případě je poukazováno na cosi daného člověku zvenku, na základě souhlasu druhých, přestože by k tomu měl být uzpůsobený také ve smyslu schopností.

Kompetence se obvykle ztotožňuje se způsobilostí a znamená schopnost zvládnout nějakou činnost a přitom dosahovat určité úrovně výkonnosti. „Profesní kompetenci se rozumí souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání člověka, které mu umožňují úspěšně zvládat – často ve spolupráci s ostatními – konkrétní pracovní úkoly.“ (Řezáč, 2009, s. 359)

Jinými slovy “mít kompetenci” znamená, že člověk disponuje celým složitým souborem vědomostí, dovedností a postojů, ve kterém je vše propojeno tak výhodně, že člověk může úspěšně zvládat úkoly a situace, do kterých se dostává při studiu, v práci nebo v osobním životě). Mít určitou kompetenci znamená, dokázat se v dané

přirozené situaci přiměřeně orientovat, provádět vhodné činnosti a zaujmout přínosný postoj. (Bělecký, 2007)

Teorie Plamínka (2005), nazvaná MbC (Management by Competencies), poskytuje další pohled na kompetence. Definuje je jako souhrn dosahovaného výkonu (lisképráce) a přinášeného potenciálu (lidských zdrojů). Pokud jedno z toho chybí, pak chybí také kompetence jako celek.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) vysvětlují kompetence podle Woodruffa (1992) jako chování, jež vede k očekávanému výsledku. Je-li pracovník kompetentní, znamená to, že:

- je vnitřně **vybaven schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi**, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je **motivovaný** takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem **vynaložit potřebnou energii**,
- má **možnost** v daném prostředí takové **chování použít**.

Přestože řada definic se liší v souvislosti na pojetí kompetencí jednotlivými autory, mnoho z nich se shoduje na tom, že kompetenci je možné chápat jako schopnost nebo způsobilost chovat se určitým způsobem. Projevem kompetence je určité chování, které je výsledkem dynamiky osobnosti a základem individuálního výkonu.

3.2 Složky kompetence

Kompetence je poměrně složitým útvarem, a proto nejsou odborníci jednotní v tom, co do tohoto útvaru radit a co ne. Každá kompetence ale obsahuje jednotlivé složky neboli elementy, které do ní patří a popisují ji.

Dle Kovácse (2009) můžeme některé charakteristiky považovat za univerzální, jelikož se objevují ve všech známých modelech kompetencí, díky tomu, že zásadním způsobem ovlivňují výkon a nacházejí uplatnění až u 90 % činností. Jedná se například o znalosti a zkušenosti.

Na pohled nejjednodušší model znázorňuje Plamínek (2005). Kompetence je zobrazena jako dualita, kdy se spojuje vykonaná lidská práce (rozhodující vstup do firemních procesů) a lidské zdroje, ze kterých je práce čerpána.

Obrázek č. 1 Dvě složky kompetence

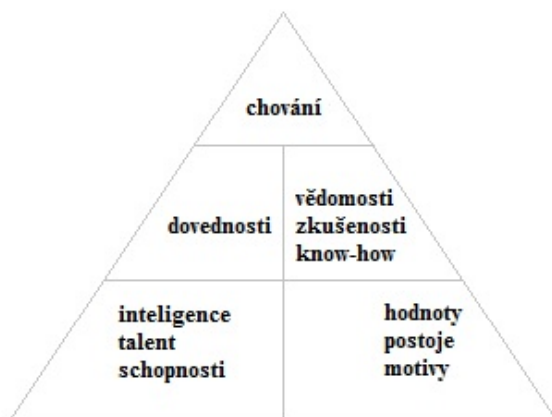


Zdroj: Plamínek, 2005

Symbol Jin-Jang vyjadřuje harmonický vztah právě mezi lidskou prací a lidskými zdroji. Každý člověk má jiné předpoklady k výkonu daného úkolu a jejich kompetence je závislá na tom, jak moc jsou rozvinuty jednotlivé složky kompetence. Chování vyjadřuje kompetence tehdy, je-li používáno se záměrem přinést výsledek či předvést výkon, a je-li podloženo vnitřními kvalitami člověka.

Lucia a Lepsinger (1999) nabízejí koncepci popisu kompetence v hierarchickém modelu struktury kompetence:

Obrázek č. 2 Hierarchický model struktury kompetence



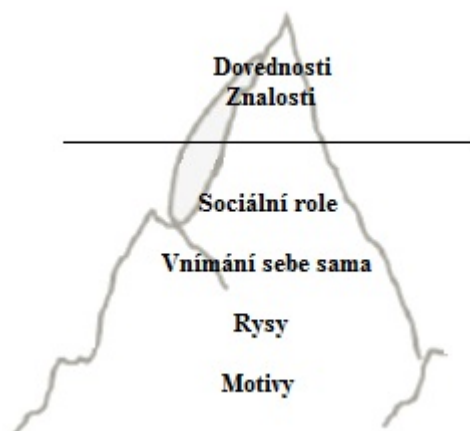
Zdroj: Kubeš, 2004

Vrchol celého poměrně jednoduchého modelu představuje chování. Je jediným pozorovatelným projevem člověka. Osobnostní charakteristiky (dovednosti, vědomosti, zkušenosti, know-how) představují druhý stupeň modelu a jsou nezbytně důležité k tomu, aby byl člověk schopen takového chování, které vyžaduje daná pozice. Na nejnižším, tedy třetím stupni jsou složky, které se nejobtížněji ovlivňují, tzv. stabilní složky osobnosti (postoje, hodnoty, motivy, talent, schopnosti a také životní filosofie či přesvědčení. Zdůrazňovány jsou zejména následující složky:

- **Schopnosti** - umožňují výkon určité činnosti. Člověk se s nimi nerodí, ale na základě vrozených vloh vznikají a rozvíjejí se.
- **Talent** - představuje soubor vloh, nadání a schopností k určitým činnostem.
- **Intelligence** - projevuje se při řešení problémů, je individuální úrovní a kvalitou myšlenkových operací.
- **Zkušenosti** - jsou osvědčenými postupy činností, odpovídají vlastnostem člověka a také druhům řešených problémů. Vytváří se v průběhu let.
- **Know-how** - znamená znalosti k úspěšnému uskutečnění daného úkolu.
- **Postoje** - jsou dispozice specifické a získané. Člověku dávají impuls k určitému chování nebo jednání podle jeho citového hodnocení a podle jevů, ke kterým se vztahují.
- **Hodnoty** - představují dílčí momenty nebo cíle, k nimž se vztahují potřeby člověka. Hierarchii hodnot má každý člověk a na jejím základě rozhoduje, čemu dává přednost.

Dalším modelem popisujícím kompetence je model společnosti Hay Group Ing., model ledovce. Na obrázku č. 3 je vidět několik různých složek. Model znázorňuje jak elementy kompetence, které lze snadno indentifikovat a měřit, tak elementy, které není snadné odhali, přestože jsou také podstatné.

Obrázek č. 3 Model ledovce



Zdroj: Hay Group Inc., *Using Competencies to Identify High Performers*, 2003

Podle modelu ledovce jsou základní složky kompetence pro model ledovce:

- **Znalosti** - představují veškeré poznatky o konkrétní oblasti související s prací vykonávané pro danou pozici.
- **Dovednosti**- díky nim může člověk vykonávat činnosti související s fyzickými nebo duševními úkoly. Dle složitosti úkolu je vyžadováno různé množství daných dovedností.
- **Sociální role** - obsahují myšlenky a hodnoty. Je obrazem, který ukazuje člověk ve společnosti, myšleno na veřejnosti.
- **Vnímání sebe sama** - odráží identitu člověka, je vírou ve své vlastní schopnosti a ukazuje, jak na sebe člověk pohlíží.
- **Rysy** - jsou charakteristikami, jež umožní stabilní reakce na informace a situace vnějšího prostředí.
- **Motivy** - jakožto vnitřní pohnutky vzbuzují a také udržují určitou aktivitu v různých situacích.

Vrchol nebo povrch ledovce tvoří znalosti a dovednosti. Obecně se dá říci, že je lze mnohem snáze trénovat a rozvíjet. Pod povrchem leží méně zjevné složky kompetence, které se však velkou měrou podílí na řízení a kontrole vnějšího chování.

Na vědomé úrovni existují sociální role a vnímání sebe sama a hluboko pod povrchem, blízko nitru člověka jsou pak rysy a motivy.

Společným kritériem u všech uvedených modelů je výkon v konkrétní pozici. Je možné říci, že v horních částech modelů se nacházejí složky poměrně snadno rozvíjitelné oproti těm, které se nacházejí v dolních vrstvách. Možné je ale rozvíjet také tyto složky. Neobejde se to ovšem bez dlouhodobějšího a podrobného plánování kariérní dráhy pracovníka. Takové plánování mu pak umožní rozvinutí právě takových vlastností a osobnostních charakteristik, jež budou později ve vyšších pozicích důležité. Jedná se však o přístup náročný časově i finančně.

3.3 Charakteristické znaky kompetence

Podle Vetešky a Tureckiové (2008) má kompetence tyto charakteristické znaky:

- **Kontextualizované** – je zasezená do určitého prostředí či situace, které jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Multidimenzionální** – je složena z rozličných zdrojů (informace, dovednosti, znalosti, postoje, představy, jiné dílčí kompetence atd.). Předpokladem je efektivní nakládání se zdroji, jež jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Kompetence tedy obsahuje chování a v chování se projevuje.
- **Definované standardem** – úroveň zvládnutí kompetence je určena předem. Předem je definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). Jedinci to umožňuje demonstrovat svoji kompetenci a také ji dokázat změřit a vyhodnotit.
- **S potenciálem pro akci a rozvoj** – kompetence se získává a rozvíjí v procesech učení a vzdělávání. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a jsou odvozeny z konstruktu vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.

3.4 Druhy kompetencí

Řezáč (2009) i Pospíšil (2011) shodně zmiňují kompetenci odbornou, sociální a osobní. První z autorů přidává navíc tzv. kompetenci metodickou.

Odborná kompetence

Projevuje se ve všech organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech, ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat fungující řešení. Patří k ní například znalost pracovních postupů, zařízení a strojů, procesů a možností jednání uvnitř organizace.

Metodická kompetence

Je schopností osvojovat si efektivně a pružně nové znalosti a nové pracovní metody. Jedná se o umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílových výsledků.

Sociální kompetence

Její význam je ve schopnosti navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů. Vyznačuje se například aktivním nasloucháním, otevřeným vyjadřováním vlastních pocitů, respektováním odlišných názorů a tolerancí.

Kompetenci sociální je dle Hroníka (2007) možné chápat jako obratnost a efektivitu v jednání s lidmi v sociálním kontaktu. Je založena vospělé kultuře vlastní osobnosti a na respektu k lidské důstojnosti. Chápána je jako způsobilost člověka jednat efektivně a adekvátně s lidmi, dále řešit problémy svého začlenění do sociální skupiny i svého působení v ní. Vše se děje v souladu s cíli organizace a respektování mravních principů.

Osobní kompetence

K osobní kompetenci patří sebereflexe, schopnost hodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání v určitých situacích, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, připravenost brát na sebe osobní odpovědnost. (Řezáč, 2009)

Některé z těchto složek společně s dalšími pak Bělecký (2007) popisuje jako tzv. klíčové kompetence, kam řadí: kompetence k učení, kompetence k řešení problémů, kompetence komunikativní, kompetence sociální a personální, kompetenci občanskou a kompetenci pracovní.

Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou podle koncepce českého školství, tzv. „Bílé knihy“ nezbytné pro uplatnění v práci a umožňují snadnější rekvalifikace. Patří k nim schopnosti, postoje, dovednosti, hodnoty a charakteristiky osobnosti, díky nimž člověk jedná adekvátně a zároveň efektivně během různých životních a pracovních situací. Konkrétně se jedná o komunikaci, již zmíněné sociální kompetence, rozvoj schopnosti učení se, práce s informačními technologiemi, řešení problémů, apod. (Kotásek, 2001)

Samy o sobě jsou klíčové kompetence neutrální. To znamená, že je lze použít na jakýkoliv obsah. Prospěšnými se stávají až zasazením do specifické oblasti jednání. Jejich zprostředkování je ale již nutně vázané na obsah konkrétní (např. strategiím řešení konfliktů se lze naučit jen při řešení konkrétních konfliktů). Klíčové kompetence nabýváme během celého života, je to proces udržovaný dynamikou nového učení a přeučování. (Siegrist, 2001)

3.5 Manažerské kompetence

3.5.1 Kdo je manažer

Manažer zastává vedoucí pozici, zodpovídá za přijímání a realizaci rozhodnutí během provozování firmy. Fayol popsal v roce 1916 manažera jako osobu, která se zabývá plánováním, organizováním, koordinací a kontrolou. Později, v roce 1937, Gulick shrnul částečně podobně manažerské povinnosti do zkratky POSDCORB, což znamená: plánování, organizování, výběr a umístování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování. Následní autoři kladou důraz na další činnosti: rozhodování, řešení problémů, tvorba vizí budoucnosti, řízení změn, vedení

lidí, inovování, motivování, realizace, reprezentování atd. (Prokopenko, Kubr a kol., 1996)

Manažer je člověk, jenž má za úkol zabezpečit, aby jeho organizace fungovala či jeho útvar pracoval efektivně. Nese zodpovědnost za dosahování požadovaných výsledků a také řízení ostatních zdrojů, jimiž jsou: finance, zařízení, znalosti, informace, čas a oni sami. Manažer má uděleny určité pravomoci nad lidmi, kteří pracují v dané části společnosti či funkčním útvaru. Pravomoci mu dávají právo nebo moc docílit toho, aby lidé pracovali. K naplnění pravomocí dochází prostřednictvím vedení a osobního vlivu, který plyne z postavení nebo znalostí. (Armstrong, Stephens 2008)

“Lidé se od sebe liší svými individuálními stránkami, které nazýváme rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných činností. Manažerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce. Každý manažer by se měl proto pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základu svého dalšího rozvoje a zaměřit se na odstranění problematických znaků svého pracovního typu. (Šuleř, 2008)

3.5.2 Manažerské kompetence

Obecně je samozřejmostí, že cesta k úspěchu firmy je tím lehčí, čím schopnější manažery nalezneme mezi jejími zaměstnanci. Manažerské kompetence, tedy jinými slovy schopnosti či způsobilosti, se staly integrovanou součástí řady firemních systémů a postupů. Snaha těchto organizací posunout svou výkonnost dále tak přikládá problematice kompetencí významnou roli. Firmu zajímá, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti manažera v pozici, kterou zastává. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Jedná se vlastně o nároky, které jsou na manažera kladené, jejichž naplňování vede k efektivnímu vykonávání jeho práce. Osobní potenciál vymezený individuálními schopnostmi osobnosti se stává základem pro vznik skutečných kompetencí. Zvládnutí nástrojů a technik organizace vlastní práce společně právě s osobním

potenciálem podmiňuje účinné působení manažera na okolí (nadřízení, podřízení, spolupracovníci, zákazníci či veřejnost). (Šuleř, 2008)

„Kompetence manažera je vyjádřena popisem celé řady charakteristik a ukazatelů, mezi které patří zejména znalosti, zkušenosti, povahové rysy – vlastnosti, potřeby, motivy, hodnoty, postoje a dovednosti. Uvedené charakteristiky podmiňují jeho výkon v každé práci, byť v různé míře a poměru. Objevují se ve všech známých modelech kompetencí a lze je považovat za univerzální, neboť ovlivňují výkon zásadním způsobem a nacházejí uplatnění až u 90 % činností. Uvedené charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, tzn., že nedostatek v jedné nelze zdárně zastoupit hodnotami v charakteristice jiné.“ (Kovács, 2009)

Blíže pak Kovács (2009) specifikuje některé charakteristiky následovně:

Znalosti

Jedná se o soubor využívaných informací manažera (o ekonomickém, podnikatelském či manažerském prostředí; disponibilních zdrojích, vlastní organizaci, její struktuře a organizační struktuře, manažerských koncepcích, systémech, normách, metodách a o faktorech společenských, psychologických, kulturních, politických a dalších).

Zkušenosti

Jsou chápány jako zdroj poznatků manažera o „světě“ (o firmě, zaměstnancích, technologiích, konkurenci atd.). Vznikají v průběhu výkonu činnosti. Na schopnosti a vůli učit se na základě praxí získaných zkušeností závisí praktické výsledky manažera.

Povahové rysy

Mohou být definovány jako relativně stálé vlastnosti člověka projevující se v jeho chování a jednání v různých situacích. Žádoucími povahovými rysy manažera jsou rozhodnost, pružnost, sebedůvěra, sklon přebírat iniciativu, trpělivost, přizpůsobivost, vytrvalost, aj.

Postoje

Postoje představují sklony reagovat ustáleným způsobem na předměty, situace, osoby a na sebe sama. Tedy stanovisko, které manažer zaujme ke svému okolí a k sobě samému. Postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi a jsou odrazem měřítko hodnot, která určitá osoba uznává.

Dovednosti

Jsou to schopnosti manažerů vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2001) patří mezi základní dovednosti:

- odborně technické dovednosti,
- analytické a koncepční dovednosti,
- manažerské procesní a organizační dovednosti,
- dovednosti v mezilidských vztazích na pracovišti.

Především na dovednostech lidí a jejich kvalifikaci je podle Coatese (1997) založena strategie růstu firem 21. století. Proto musí být struktura firmy i proces jejího podnikání navrženy tak, aby docházelo k plnému využití dovednosti a kvalifikace.

Lojda (2011) se shoduje s některými žádoucími povahovými rysy manažera, které uvádí Kovács (2009) a řadí mezi základní manažerské kompetence:

- schopnost **samostatného rozhodování**,
- schopnost **dotahovat věci do konce**,
- schopnost **reagovat na měnící se podmínky**,
- schopnost **sebevzdělávání a učení**,
- **flexibilitu**,
- **inovativnost** při řešení úkolů.

Seznam kompetencí sestavil Bělohlávek (1995) podobně jako Kovács (2009):

- **způsob myšlení** (konceptní myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení, schopnost analýzy),
- **vlastnosti osobnosti** (průbojnost, asertivita, citová stabilita, spolehlivost, vytrvalost, energie, pohotovost),
- **postoje** (orientace v nejistotě, orientace na zákazníka, orientace na výkon, tvořivost, kreativita),
- **odborné znalosti** (znalosti managementu a marketingu, znalost ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti, znalost informační technologie),
- **praktické dovednosti** (jazykové znalosti, práce s počítačem, praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti a sebe prezentace, dovednost vedení lidí a motivování).

Vynikající a úspěšní manažeři či vedoucí patřící ke špičkovému jednomu procentu mají společné to, že si uvědomují svůj nejdůležitější úkol – získat a udržet si schopné lidi. Každá organizace si cení svého aktiva, kterým jsou lidé. Budovy chátrají, stroje se opotřebovávají, systémy zastarávají, ale lidé se vyvíjejí, rostou a stávají se výkonnějšími, pokud mají takového vedoucího, který pochopí jejich hodnotu, jejich potenciál. (Maxwell, 2002)

3.5.3 Úroveň kompetencí

Aby mohla být potřebná úroveň kompetencí k výkonu určité funkce stanovená, musí být nejprve provedena analýza pracovního místa. Dochází k sestavení seznamu činností, které jsou s výkonem dané pozice spojené a ty nejčastější a nejdůležitější jsou vybrány. K vybraným jednotlivým činnostem se následně přiřazují potřebné kompetence (uvedené na s. 17) a pomocí stupnice (např. slovně, popisem či 1 až 5). Manažer dále může posoudit svou stávající úroveň jednotlivých kompetencí a srovnat ji s úrovní požadovanou. Kde je pak úroveň nižší než požadovaná, je třeba usilovat o zlepšení. (Šuleř, 2008)

Detailněji rozvádějí konkrétní metody měření úrovně kompetencí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004), kteří popisují:

Behaviorální přístup

Týká se chování manažerů, jejich dispozic chovat se v určitým způsobem v konkrétních situacích. Vyškolení pozorovatelé indentifikují projevy, které reprezentují kompetence.

Analogové metody

Jedná se o skupinu metod vycházející ze skutečnosti, že mezi situací, kdy jsou kompetence posuzovány a mezi reálnou pracovní situací existuje značně velká podobnost. Sem řadíme skupinová cvičení, hraní rolí, prezentace nebo případové studie.

Analytické metody

Snaží se izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka a měřit je. Vycházejí z toho, že je určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Podnětové situace se proti analogovým metodám vůbec nemusí shodovat s pracovní realitou. Patří sem testy především mentálních schopností, dotazníky týkající se temperamentu či motivační testy.

Další metody

Jednou z nejčastějších metod je rozhovor, při posuzování kompetencí se jedná o competencybased interview (CBI). U metody 360° jde o hodnocení zpětné vazby a obnáší získávání informací z různých zdrojů o kvalitách manažera. Pohlíží se na jeho dovednosti prostřednictvím lidí, kteří s ním nejvíce spolupracují.

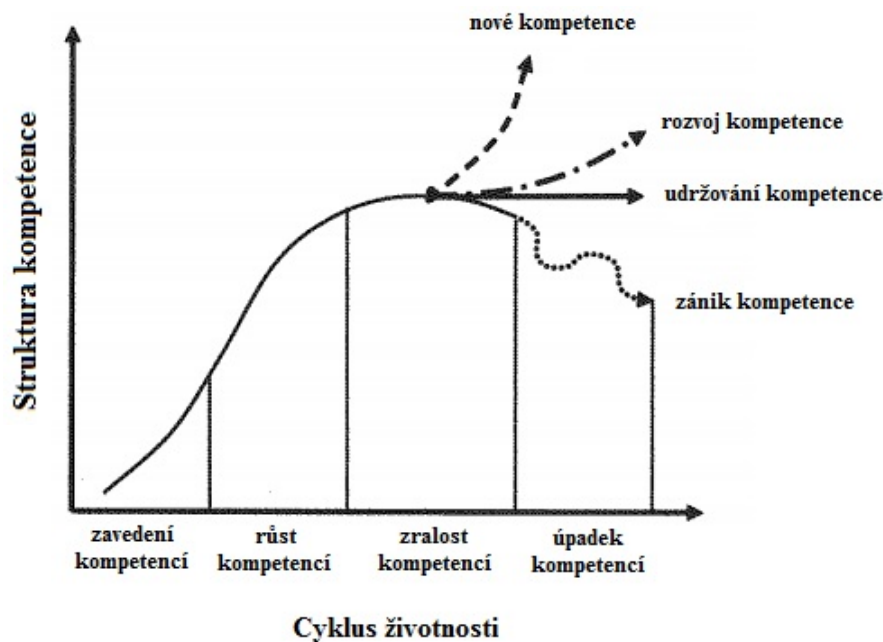
3.6 Životní cyklus kompetencí

V posledních letech iniciuje dynamika podnikání značné změny v oblasti řízení firemních procesů. Ve funkcionálních strukturách dříve postačovaly kompetence, které dnes již stačit nemusí. Stejně tak význam současných kompetencí vnímaných jako významné může v budoucnu poklesnout. Lze tedy jasně pozorovat, že některé

kompetence mají svůj „životní cyklus“. Vznikají, roste míra (kvantita a kvalita) jejich využití až do excelentní úrovně zvládnutí, po čase ale některé z nich ustoupí do pozadí či zcela zaniknou. (Kovács, 2009)

Cyklus životnosti kompetencí je možné znázornit křivkou:

Obrázek č. 4 Křivka životního cyklu kompetencí



Zdroj: Kovács, 2009

Na obrázku jsou vidět jednotlivé fáze. Zavedení nových kompetencí je obvykle neobjevuje nečekaně či náhodně. Do značné míry jej lze předvídat v souvislosti s rozvojem trendů. V profesním světě souvisí s potřebou měnit se a zlepšovat svou konkurenceschopnost. Bohužel často dochází k tomu, že vedoucí pracovníci si potřebu určitých kompetencí uvědomují až tehdy, když jejich absence začne způsobovat značné problémy při řízení. Ve chvíli, kdy se nové kompetence osvědčí, přecházejí do období růstu. Ten je spojen s využíváním kompetence v co největším měřítku, aby u manažerů zajistili růst odbornosti, fraktálnost (rozšíření na všechny úrovně řízení) a komplexnost. (Kopčaj, 1999)

Nové kompetence

V případě, kdy dochází ke změnám a firma se transformuje a přechází na jiný způsob řízení podnikatelských aktivit, nastává potřeba nových kompetencí. Zaměstnanci si je musí osvojit. Obvykle se jedná o přechod od mechanistického způsobu řízení k organickému či štíhlému, zaměření na efektivitu řízení procesů, vytváření podnikatelských sítí a řízení vztahů se zákazníky.

Rozvoj kompetence

Manažer může životní křivku kompetence prodloužit či dostat ji na kvantitativně i kvalitativně vyšší úroveň prostřednictvím dalšího odborného růstu a vzděláním (využití například technik a metod Six-Sigma, BSC – Balanced Scorecard, KAIZEN, TPM, JIT, TFM, aj.).

Udržování kompetence

Některé kompetence nepodléhají „zkáze času“ díky jejich potřebnosti. Je nutné je neustále ve firmě udržovat. Zejména ty, které se osvědčily v řízení firem již v minulosti a jsou stále aktuální i do budoucna (řešení konfliktů, delegování, motivování, řízení odchylek, zlepšování aj.).

Zánik kompetence

Stárnou a postupně zanikají kompetence, jejichž další uplatňování by v podnikovém řízení mohlo vést k ohrožení celé firmy nebo které bude nutné nahradit novými (prosazování již nevyhovujících standardů výkonu, organizačně špatná či nepružná alokace disponibilních zdrojů, blokování informací apod.) (Kovács, 2009).

3.7 Kompetenční model

“Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další

charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.” (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Pro firmy je přínosem, vytvoří-li pro dané manažerské pozice kompetenční model, významně pomáhá při výběru nových manažerů, je možné ho využít při návrhu tréninkových a rozvojových programů a často je dobrým východiskem pro hodnocení pracovního výkonu. (Kovács, 2009)

Díky otázkám, které sestavili Lucia a Lepsinger (1999), je možné zjistit, zda určitý kompetenční model může v podnikání pomoci:

- Přijímáte nové pracovníky s dovednostmi, které potřebují dnes, ale budou je potřebovat především v budoucnosti?
- Když jste přijali nové zaměstnance, které jste měli k dispozici, dokáží vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Probíhají ve vaší společnosti rozvojové programy, díky kterým by mohli zaměstnanci využít potenciál v nejvyšší míře?
- Odměňujete pracovníky a chválíte je za konkrétní chování, které pomáhá k dosažení podnikatelských cílů?
- Probíhá-li ve vaší společnosti změna kultury či strategie, vědí lidé, co konkrétně mají dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda, jaké přesné chování je třeba k dosažení úspěchu?
- Pokud plánujete použít nástroj, jako například hodnocení 360°, je zaměstnancům jasné, jaké chování je k efektivnímu výkonu nutné a na jaké chování by měli mít zpětnou vazbu? Vědí lidé v organizaci, jaký je vztah mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů?

Vhodný kompetenční model musí být srozumitelný a lehce využitelný pro všechny, tedy manažery, jejich zaměstnance i personalisty v organizaci.

3.8 Identifikace kompetencí

Tvorbě modelu většinou předchází identifikace kompetencí, která patří mezi nejdůležitější kroky při aplikaci kompetenčního samotného kompetenčního přístupu. V zájmu firem je znalost, které chování pomáhá k úspěchu nebo rozhoduje o

úspěšnosti člověka na pozici, kterou vykonává. Bez této znalosti nelze připravovat účinné rozvojové programy, stanovit standardy pro dobrý výkon, ani maximalizovat úspěšnost výběru pracovníků. Základní fáze technik identifikace kompetencí jsou totožné u různých autorů a dělí se na následující etapy: přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popis a tvorba kompetenčního modelu, ověření a validizace modelu. (Kubeš, 2004)

3.8.1 Přípravná fáze

Cílem první fáze je získání informací o strategických záměrech a cílech společnosti. Jedná se o důležitý krok pro definici cíle, který je sledován právě tvorbou kompetenčního modelu. Model by měl hlavně přispět k výběru, tréninku a řízení dané pozice. Součástí fáze je také porozumění organizační struktuře a jejím vhodným nástrojem je strukturovaný rozhovor s manažery na strategicky významných pozicích či studium interních materiálů. (Kubeš, 2004)

3.8.2 Fáze získávání dat

V druhé fázi je usilováno o získání podrobných informací o pracovním místě nebo o roli, která buď je vykonávána, nebo teprve bude vykonávána. Techniky získávání dat jsou závislé na záměru projektu, finančních a časových možnostech a na zkušenostech konzultantů. Šest základních technik definovali Spencer a Spencer (1993):

- **Panel expertů** – Je tvořen nadřízenými dané pozice, tedy osobami, které úspěšně působily na dané pozici, případně externími konzultanty v oblasti lidských zdrojů. Technika má generovat projevy chování, potřebného k nadstandardnímu výkonu. V krátkém čase je vytvořeno velké množství dat, což je výhodou. Někdy však vyplynou charakteristiky, jež nemají reálnou oporu, ale vycházejí z myšlenkových stereotypů jejich tvůrců.
- **Analýza pracovních úkolů** – Jedná se o jeden z nejdůležitějších postupů personálního řízení, jelikož je zdrojem podkladů pro popisy pracovních míst. Klíčový význam má při vytváření organizace a pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, získávání a výběru nových

pracovníků, ve vzdělávání, při tvorbě systému odměňování a v rozvoji manažerů. Analýza vychází hlavně z existujících dokumentů (organizační řád, pracovní postupy nebo právní normy), které nějak definují činnost na daném pracovním místě. Může vycházet také z informací, které poskytnou vedoucí pracovníci či pracovníci, kteří danou pozici právě vykonávají. Výsledkem by měly být základní informace o pracovní náplni konkrétního pracovního místa, vztazích mezi nadřízenými a podřízenými, celkovém účelu, hlavní odpovědnosti a hlavních úkolech a povinnostech.

- **Pozorování** – Díky pozorování, nejstaší technice získávání dat, mohou být někdy odkryty údaje o požadavcích pracovního místa, které jinou formou získat nelze, jelikož pracovník si je často v rámci svých dovedností ani neuvědomuje a v rozhovoru je opomene zmínit.
- **Rozhovor (BEI, RGI)** – Pro celkové pochopení práce jsou rozhovory nezbytné. Důležité je dodržování logické návaznosti otázek, čelit nadnesenému popisu práce, vyvarovat se zavádějícím otázkám a navodit důvěryhodnou atmosféru. Získané informace je třeba ověřit rozhovorem s nadřízeným. Pro získání podstatných informací je důvěryhodným a přesnějším ukazatelem konkrétní chování v momentech při řešení náročných situacích. Pro získání detailního popisu chování respondenta během výkonu práce se používá **Behavioural events interview (BEI)**. Vychází z toho, že budoucí chování je možné předpovědět z chování minulého. Jsou vyžadovány podrobnější odpovědi zahrnující také pocity a myšlenky, které jednotlivé činnosti doprovázely. Rozhovor by měl probíhat následujícím způsobem:
 - I. **Uvedení do rozhovoru** – představení tazatele, účelu a formy rozhovoru;
 - II. **Pracovní odpovědnosti** – dotazovaný popisuje své odpovědnosti a klíčové úkoly;
 - III. **Postoje v důležitých událostech** – dotazovaný popisuje pět až šest nejzásadnějších situací, které v momentální pozici kdy zažil, dvě až tři by měly být „úspěšnými“ momenty, zbylé pak „neúspěšné“;
 - IV. **Charakteristiky potřebné k vykonávání práce** – dotazovaný sděluje svůj názor na charakteristiky potřebné pro efektivní výkon práce dané pozice;

V. Sumarizace a závěr – shrnou se klíčová zjištění.

Rozhovor je třeba zaznamenat, ideálně nahrávkou. K předejití začlenění předsudků do průběhu rozhovoru je žádoucí, aby tazatel nepochybně, zda dotazovaný je průměrným nebo úspěšným manažerem. Pomocí BEI je možné specifikovat chování vedoucí k úspěchu nebo lépe chápat souvislosti u neefektivního chování (postoje, pocity, myšlenky). Kvůli časové a profesní náročnosti není metoda vhodná pro tvorbu kompetenčních modelů pro větší počet pracovních míst.

Další metodou rozhovoru může být **Reportory grid interview (RGI)**, metoda diferencujících projevů chování). Jedná se o metodu upřednostňující dojmy a hodnoty dotazovaného (osobní konstrukce). Dotazovaný má za úkol napsat jména svých pracovníků na jednotlivé kartičky a rozdělit je na dvě hromádky – slabší a dobré pracovníky. Následně z jedné hromádky vybere dvě karty a z druhé jednu kartu a srovnává, co mají vybraní dva společného se třetím zaměstnancem a čím se odlišují. Takto se pokračuje, dokud nejsou probrány všechny kombinace. Klíčový zdrojem informací je přímý nadřízený pro určitou pozici. Pro objektivnější a celistvější obraz pracovní pozice je dobré RGI doplnit ještě některou další metodou.

- **Průzkumy** – Průzkumem lze poměrně rychle získat data o širokého okruhu dotazovaných. Omezení spočívá však v tom, že tvůrce získá odpovědi pouze na položené otázky a pokud otázky nebudou správně pochopeny, výsledek průzkumu nebude validní. Často průzkum nemusí odhalit skryté kompetence, které pracovníci používají podvědomě. Lepších výsledků použití průzkumu je možné dosáhnout doplněním o metodu BE či jinou metodu.
- **Databáze kompetenčních modelů** – Vlastní je většina konzultačních agentur a jejich obsahem je široká škála pracovních pozic z různých druhů společností, kde již došlo k zavedení kompetenčního přístupu. Obvykle je vybrán model s porovnatelnými parametry organizace (velikost, organizační struktura, charakter trhu), ne vždy ale odráží konkrétní strukturu či cíle společnosti. Metoda není příliš finančně ani časově náročná.

3.8.3 Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

Ve třetí fázi pro dobrou orientaci v analýze je potřeba vytvořit přepis jednotlivých rozhovorů, záznamů a všech získaných dat. Z něho se vytvoří seznam surových projevů chování. Pro identifikaci kompetencí se doporučuje spolupráce alespoň tří konzultantů. Nejprve mají za úkol projít celý seznam projevů a identifikovat datové položky se společným tématem. Následuje diskuse o základních kompetencích, které jsou reprezentovány jednotlivými datovými položkami. Konzultanti přiřadí každé datové položce zkratku nebo kód kompetence, k čemuž je třeba použít „Slovník generických kompetencí“. Ten obsahuje definice jednotlivých kompetencí. Reprezentuje-li jedna datová položka více kompetencí, pak se ke každé její části přiřadí vlastní kód. K těmto položkám je ale nutné se později vrátit a rozřadit je k jednotlivým kompetencím.

Ze zpracovaných dat je sestavena tabulka, ze které je vytvořen koncept kompetenčního modelu. Tabulka ukáže, kolikrát byla zmíněna v seznamu jedna konkrétní kompetence. Čím častěji se objevuje v seznamu, tím je pravděpodobnější, že se objeví v konečném kompetenčním modelu. Koncept by měl obsahovat 6 – 10 nejčastěji se vyskytujících kompetencí z tabulky, základní popisy kompetencí ze zmíněného „Slovníku generických kompetencí“ a datové položky, jež byly přiřazeny jednotlivým kompetencím. Tyto datové položky dále využijí konzultanti během tvorby nejlepšího možného projevu chování pro jednotlivé kompetence v konceptu. Projevy chování mají být popisem úspěšné demonstrace kompetence na pracovní pozici. Některé z datových položek zprostředkovávají myšlenku, kterou je třeba upravit a propracovat, aby vyjadřovala pozorovatelný projev kompetence. Jiné datové položky naopak vyžadují přetvoření v behaviorální projev s minimem úprav.

Identifikované kompetence, které podkládají právě jednotlivé projevy chování, jsou klíčovým základem pro kompetenční model.

3.8.4 Popis a tvorba kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu obvykle vyústí právě z identifikace kompetencí. Model má popisovat konkrétní kombinaci dovedností, vědomostí a dalších charakteristických znaků osobnosti potřebných k efektivnímu plnění úkolů. Dle Kubeše (2004) jsou kvůli zpřehlednění dovedností, vědomostí a ostatní charakteristiky osobnosti seřazeny do více homogenních celků – kompetencí.

Pro tvorbu kompetenčních modelů existuje hned několik přístupů. Mezi faktory ovlivňující volbu patří záměr projektu, stupeň rozvoje organizace, klíčové cíle, vnější podmínky a zejména také pak finanční zdroje a časové možnosti.

Do třech základních skupin rozdělili přístupy Rothwell a Lindholm (1999) následovně:

- **Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup** – Organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, ale „vypůjčí“ si již hotový. Přístup je finanční i časově úsporný. Model ale neodráží strukturu, strategii, tržní podmínky ani firemní kulturu. Nereflektuje změny požadavku společnosti v čase. Pokud byl model identifikován v organizačním prostředí se srovnatelnými parametry (velikost, strategie, organizační struktura, charakter trhu, atd.) a uvědomují-li si pracovníci odpovědní za realizaci projektu omezení tohoto modelu, může být prospěšný.
- **Kombinovaný přístup** – Již vytvořený model přizpůsobuje specifikům společnosti. Přizpůsobení obvykle probíhá pomocí dotazníků zaměřených na potřebnost kompetencí, řízené diskuse s projektovými manažery nebo strukturovaných rozhovorů. To vše by mělo zachytit klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace. Tento přístup lze také provést bez zásadního zvýšení finančních nákladů a časové náročnosti proti prvnímu přístupu.
- **Přístup šitý na míru** – Mapuje kompletní prostředí organizace. Identifikuje takové behaviorální projevy, které na manažerských pozicích zajišťují nadstandardní výkony. Přístup si žádá pečlivou znalost pozic, celé organizace a

vnějších podmínek. Ze všech je metodologicky i časově nejvíce náročný. Vytváří ale spolehlivý základ pro výběr a promování lidí do manažerských pozic nebo třeba pro personální rozhodnutí o postupech pro efektivnější fungování firmy.

3.8.5 Ověření a validizace modelu

Vytvoření kompetenčního modelu si následně vyžaduje praktické ověření, zda opravdu model popsal takové chování, které je pro konkrétní pozice důležité a nezbytné. Je nutné ověřit spolehlivost modelu pro použití při výběru, hodnocení, definice potřeb apod. Nejpoužívanějším způsobem validizace je transformování popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku. Analýza dat poté ukáže, jestli dotazník potvrdil výsledky získané během fáze analýzy dat.

3.9 Využití kompetenčních modelů

Kompetenční modely dokáží sjednotit pohled na budoucí potřeby organizace. Ukáží chování, které je potřeba podporovat, odměňovat a dále rozvíjet. Než je model aplikován, musí být ujasněno, čemu má model v organizaci pomoci. Podobné způsoby využití kompetenčních modelů uvádí většina literatury:

- **Nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců** – Modely poskytují standardy pro hodnocení kandidátů (mají/nemají schopnosti a potenciál pro výkon dané pozice).
- **Rozvojové programy** – Souvisí velice úzce s kariéřním rozvojem. Modely podporují pokračování firemního vzdělání a plynulé zdokonalování. Individuální vzdělávací plány jsou ideálním nástrojem, který definuje vyžadované schopnosti a vědomosti zaměstnance pro současnou ale i vyšší pozici, na niž aspiruje.
- **Kariéřní management** – Poskytuje přehled zaměstnanců s vhodnými kompetencemi pro obsazení uvolněné pracovní pozice. Zobrazuje kompetence, které je nutné zlepšit, aby mohl být na dané místo pracovník dosazen. Rozvojové programy jsou podkladem kariéřního managementu.

Postupem času začaly být lidské zdroje vnímány jako velice významný prvek, na kterém závisí úspěch společností. Proto je nutné věnovat mu profesionální přístup a dostatečnou péči. Mnoho zažitých přístupů se začalo jevit jako málo efektivní, což souviselo i se změnou role manažera. To si vyžádalo reakci také specialistů na lidské zdroje. Kompetenční přístup je v různých oblastech řízení lidských zdrojů považován za úspěšný.

3.10 Rozvoj kompetencí

Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti dovednosti rozšiřovat a prohlubovat v souvislosti s požadavky organizace. Člověk si již po dobu své ekonomické aktivity nevystačí pouze s tím, co se naučil během přípravy na svou profesi. Formování pracovních schopností a vzdělávání se stává procesem na celý život.

Přípravenost na změny a flexibilita je předpokladem úspěšnosti organizace a to zapříčiňují právě lidé, kteří změnu akceptují a podporují ji. Proto se v současnosti péče o formování pracovních schopností zaměstnanců stává klíčovým úkolem personální práce. Povaha práce a metody řízení v organizacích v současné době vyžadují nejen odbornou připravenost pracovníků, ale také disponování žádoucími rysy osobnosti. Již nestačí způsoby vzdělávání jako například zácvik, doškolení či přeškolení. Aktivity pro rozvoj se více a více zaměřují na formování širšího výběru dovedností a znalostí než momentálně zastávané místo vyžaduje. Jsou zaměřené na formování osobnosti a hodnotových orientací.

Pro konkurenceschopnost a úspěšnost by se dle Koubka (2004) měla organizace věnovat rozvoji svých zaměstnanců z následujících důvodů:

- Vznik nových technologií, objevy nových poznatků a zastarávání tak znalostí a dovedností lidí.
- Častější organizační změny, které musí lidé zvládat.
- Změna lidských potřeb, výraznější změna trhu zboží a služeb, což si žádá reakci organizací, tudíž i jejich zaměstnanců.
- Výraznější orientace na kvalitu služeb a výrobků.

- Změna organizace práce, změna povahy práce i způsobu užívaného řízení (posilování pravomocí, delegování, prohlubování práce, atd.).
- Starost o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vytváří dobrou pověst, což usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Globalizace hospodářských aktivit a internacionalizace, z čehož vyplývá potřeba umět se pohybovat v mezinárodním prostředí.
- Rychlý rozvoj informačních technologií a jejich použití v organizaci.
- Orientace na kvalitu pracovního života, projevující se vyšší potřebou lidí se vzdělávat.

Největší efekt ve vzdělávání zaměstnanců má dobře organizované a systematické vzdělávání. Ze zásad politiky vzdělávání tak vychází opakující se cyklus, kdy jsou sledovány strategické cíle vzdělávání. Organizační předpoklady vzdělávání zahrnují skupinu odborníků (interních nebo externích), která proces vzdělávání iniciuje a zabezpečuje jeho odbornou a organizační stránku. Dále jsou důležité standardní a speciální programy, vhodná a dostatečná vybavenost vzdělávacích zařízení (mimo pracoviště) či vhodné podmínky na pracovišti.

Na začátku stojí identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, dále je vyhotoven plán (rozpočet, časový harmonogram, oblasti, pracovníci, metody, obsah, atd.) a následuje realizace procesu. Organizaci by vzhledem k finanční náročnosti mělo zajímat, jak byly stanovené cíle naplněny, jaké se osvědčily metody a jaké byly použity nástroje vzdělávání, což je důvodem vyhodnocování výsledků a účinnosti metod programu. Během této poslední fáze jsou objeveny důležité skutečnosti, kterou jsou později zohledněny v dalším cyklu (zejména při identifikaci potřeby a plánování).

3.10.1 Plán vzdělávání

Podle Koubka (2004) by měl kvalitní plán vzdělávání odpovídat na otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah vzdělávání).
- Komu má být vzdělávání určeno? (jednotlivci, skupiny, povolání, kritéria výběru účastníků).

- Jakým způsobem má být prováděno? (metody, na pracovišti/mimo pracoviště, učební materiály, pomůcky).
- Kým bude vzdělávání prováděno? (interní/externí odborníci, instituce, samotná organizace).
- Kdy bude prováděno? (termín, časový harmonogram).
- Kde bude vzdělávání probíhat? (vzdělávací zařízení v organizaci/mimo organizaci, veřejná či soukromá instituce, zajištění občerstvení, zajištění ubytování a dopravy).
- Jaké budou náklady na vzdělávání? (rozpočet).
- Jakým způsobem budou hodnoceny výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých programů? (kdy, kdo bude hodnotit a jakou metodou).

3.10.2 Metody vzdělávání

Obecně lze obsáhlé portfolio metod vzdělávání rozdělit do dvou velkých skupin. První metodou je „on the job“, která se používá na pracovišti během výkonu běžných pracovních úkolů, na konkrétním pracovním místě. Je považována za vhodnější pro řízené zaměstnance. Druhá metoda „off the job“ se používá mimo pracoviště i mimo organizaci. Je vhodnější pro vedoucí pracovníky a specialisty, ale v případě takových vedoucích zaměstnanců, u kterých je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání se více aplikují metody vzdělávání na pracovišti. (Koubek, 2004)

Nejčastěji používané metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti

- **Instruktaž při výkonu práce** – je nejjednodušším způsobem zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka, kdy je zkušenějším nebo přímým nadřízeným předveden pracovní postup. Výhodou je rychlý zácvičení a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce. Umožňuje ale zácvičení pouze u jednodušších pracovních postupů, kdy jde spíše o působení jednorázové za přítomnosti rušivých elementů a pod tlakem pracovních úkolů.
- **Coaching** – je dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Součástí je také periodická kontrola výkonu vzdělávaného. Jedná se o směřování a podněcování zaměstnance od vzdělavatele i nadřízeného, jež vede k vlastní iniciativě a žádoucímu pracovnímu výkonu. Výhodou je neustálé informování

pracovníka o hodnocení jeho práce. Díky metodě je možná oboustranná úzká spolupráce, která zlepšuje komunikaci a vytváří prostor pro určení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhodou může být nesoustavné rozkouskované formování pracovních schopností a může také probíhat za přítomnosti rušivých elementů a pod tlakem pracovních úkolů.

- **Mentoring** – je obdobou coachingu. Rozdíl spočívá v tom, že jistá iniciativa a odpovědnost je na vzdělávaném, který si vybírá svého mentora (rádce). Mentor stimuluje vzdělávaného, směřuje ho, radí mu a pomáhá v jeho kariéře. Vyhody má metoda podobné jako coaching. Je ale hodnocena příznivěji z důvodu přítomnosti vlastní iniciativy pracovníka při vědomé volbě mentora a vytvoření i neformálního vztahu. Nevýhodou je pak hrozba nevhodné volby mentora.
- **Counseling** – patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností zaměstnanců. Jde o vzájemné ovlivňování a vzájemnou konzultaci, které jdou přes hranice jednosměrnosti vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Výhodou je vnášení vlastní iniciativy do vztahu a vlastní aktivity, když se vyjadřuje k procesu vzdělávání a také k problémům svojí práce. Předkládá nové návrhy způsobu řešení a mezi ním a jeho vzdělavatelem se vytváří zpětná vazba. Ta je zdrojem námětů pro obohacení stylu vedení pracovníků. Přitom si tak nadřízený formuje a prověřuje svoje pracovní schopnosti (práce s lidmi). Nevýhodou metody je časová náročnost a případná nedůvěra a nelibost přijmout metodu ze strany vedoucích zaměstnanců.
- **Asistování** – při této metodě je vzdělávaný přidělen zkušenějšímu jako jeho pomocník. Od něho se pak učí pracovní postupy během pomáhání s plněním úkolů. Časem se více podílí na práci, je více a více samostatný, dokud nenabyde požadované dovednosti a znalosti. Používá se také při výchově řídicích zaměstnanců a specialistů, zejména tam, kde si osvojení schopností žádá více času. Výhodou je kladený důraz na praktickou stránku a soustavnost působení. Na druhou stranu se může stát, že vzdělávaný se naučí některým nevhodným návykům. Napodobování může omezit tvůrčí princip, jelikož instrukce a informace pocházejí jen z jednoho zdroje.
- **Pověření úkolem** – je rozšíření metody asistování. Vzdělavatel (nadřízený) pověří vzdělávaného, aby splnil určitý úkol. K tomu mu jsou uděleny pravomoci

a vytvořeny podmínky. Častěji je metoda využívána při formování pracovní schopností řídicích pracovníků. Výhodou je výchova k samostatnosti a rozhodování tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší svoje schopnosti a je motivován k jejich rozvíjení. Nevýhodou může být nesplnění úkolu nebo dopuštění se chyb, jelikož není možné pověřeného sledovat neustále. Neúspěch může vyvolat narušení jeho sebedůvěry či důvěry nadřízených.

- **Rotace práce** (cross training) – je používána pro výchovu řídicích pracovníků. Během určitého časového období je v různých částech organizace pracovník úkolován. Dalším účelem rotace může být také změna jednostranného zatížení dlouhodobě vykonávanou monotónní prací. Výhodou je, že si zaměstnanec rozšíří svoje zkušenosti a schopnosti, komplexně pochopí pracovní postupy, problémy a úkoly. Metoda celkově zlepšuje flexibilitu organizace. Nevýhodou je, že pracovník nemusí na každém pracovišti pouze uspět.
- **Pracovní porady** – pracovníci se dozvědí fakta, problémy svého pracoviště, problémy organizace či jejích částí. Výhodou porad je prezentace názorů zvyšujících informovanost zaměstnanců, jejich pocit sounáležitosti. Nevýhodou může být časové umístění porad - v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění povinností a při pořádání porad během přestávek nebo mimo pracovní dobu hrozí neochota pracovníků projevující se snahou porad zkrátit.

Nejčastěji používané metody vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** – zprostředkování faktů, informací a teoretických znalostí. Výhodou je nenáročnost na podmínky a vybavení. Nevýhodou je pak jednostranné pasivní přijímání informací.
- **Přednáška spojená s diskuzí** – překonává nevýhody přednášky. Podobně se také zprostředkovávají znalosti. Výhodou je stimulace účastníku k aktivitě. Během přednášky se objevují nápady a různá řešení problémů. Nevýhodou je vyšší náročnost na organizaci (moderování).
- **Demonstrování** – poskytuje názorně dovednosti a znalosti. Probíhá za použití audiovizuální techniky (počítače, тренаžéry), ukázky postupů ve výukových dílnách. Proti předešlým metodám je kladen důraz na praktické využívání

znalostí a orientaci na dovednosti. Výhodou je zkoušení dovedností bez rizika způsobení škody. Nevýhodou je schematičnost výuky a zjednodušování řešených demonstrovaných problémů.

- **Případová studie** – jedná se o skutečná nebo smyšlená vylicení určitého organizačního problému, které pak jednotlivci nebo menší skupinky studují a snaží se situace analyzovat, aby navrhli řešení. Výhodou metody je rozvíjení analytického myšlení a schopnosti řešit problém. Nevýhodou jsou vysoké požadavky metody na přípravu a na vzdělavatele.
- **Workshop** – je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší komplexně a spoluprací v týmu. Výhodou je, že metoda zlepšuje týmovou práci. Nevýhoda metody je stejná jako u případové studie.
- **Brainstorming** – je taktéž variantou případových studií. Každý účastník ze skupiny je vyzván k návrhu řešení daného problému. Následuje kolektivní diskuze a hledání optimálního návrhu či kombinace návrhů. Výhodou je účinnost metody, která přináší nové nápady, řešení a podporuje kreativní myšlení. Nevýhoda je opět stejná jako u případové studie.
- **Simulace** – zaměřuje se na praxi a aktivní účast. Účastníci dostanou podle podrobného scénáře za úkol, aby v určitém čase učinili řadu rozhodnutí. Jedná se o řešení některé obvyklé životní situace, která se objevuje během práce vedoucích pracovníků. Při simulaci se postupuje od jednodušších problémů ke složitějším. Výhodou je vysoká účinnost metody na rozhodovací a vyjednávací schopnosti. Na druhou stranu je simulace náročná na přípravu a také nalezení formy vhodné pro působení vzdělavatele na účastníky a jejich usměrňování.
- **Hraní rolí** (manažerské hry) – je orientování na rozvoj praktických schopností zúčastněných. Vyžaduje se od nich samostatnost a aktivita. Všichni účastníci na sebe přebírají roli a poznávají jejím prostřednictvím povahu vyjednávání, střetů a mezilidských vztahů. Musí řešit konkrétní situaci, kdy jim v rámci rolí je ponechána určitá potřebná volnost. Metoda se zaměřuje na osvojení určité sociální role a žádoucích charakteristik osobnosti. Výhodou je, že učí a podporuje účastníky myslet samostatně, přiměřeně reagovat a ovládat svoje emoce. Nevýhodou je náročnost na organizaci a nároky na školitele.

Jako další metody vzdělávání a rozvoje je možné znít assesment centre, učení se hrou (outdoor training) či vzdělávání pomocí počítačů.

4 Vlastní práce

4.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno: Česká spořitelna, a.s.

Sídlo: Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 15 200 000 000 Kč

Počet zaměstnanců: 10 545 (Finanční skupina České spořitelny)

4.2 Profil společnosti

Česká spořitelna (dále jen ČS) je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Významnou roli sehrává ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Na českém trhu působí jako banka s nejdélší tradicí, v roce 2015 oslavila 190 let a poskytuje své služby necelým 5 mil. klientů. Od roku 2000 je členem středoevropské finanční skupiny Erste Bank. Aktuální akcionářskou strukturu ČS popisuje následující tabulka:

Tabulka č. 1 Akcionářská struktura České spořitelny

Akcionář	Podíl na základním kapitálu (v %)	Podíl na hlasovacích právech (v %)
Erste Group	98,97	99,52
Samosprávy	0,59	0
Ostatní	0,44	0,48

Zdroj: intranet ČS

Z tabulky je patrné, že téměř celý podíl na základním kapitálu vlastní ErsteGroup, stejně jako vlastní zároveň téměř celý podíl na hlasovacích právech.

Česká spořitelna, a.s. je řídicí osobou koncernu Finanční skupina České spořitelny. Řízenými společnostmi koncernu jsou: Brokerjet České spořitelny, a.s.; Česká spořitelna - Penzijní společnost, a.s.; CPDP 2, a.s.; Erste Corporate Finance, a.s.;

ErsteEnergyServices, a.s.; ErsteFactoring, a.s.; Erste Leasing, a.s.; ErsteGrantikaAdvisory, a.s.; ČS do domu, a.s.; MOPET CZ a.s.; Realitní společnost České spořitelny, a.s.; REICO České spořitelny, a.s.; Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.; sAutoleasing, a.s.; VĚRNOSTNÍ PROGRAM IBOD, a.s.

4.3 Organizační struktura

Vzhledem k velikosti společnosti je organizační struktura poměrně rozsáhlá, přesto přehledná. Tvoří ji celkem 6 divizí (obrázek č. 5), v jejichž čele je 5 členů představenstva včetně předsedy. Jednotlivé divize jsou dále členěny na různý počet útvarů a útvary na úseky a úseky případně ještě na nejmenší jednotky – týmy.

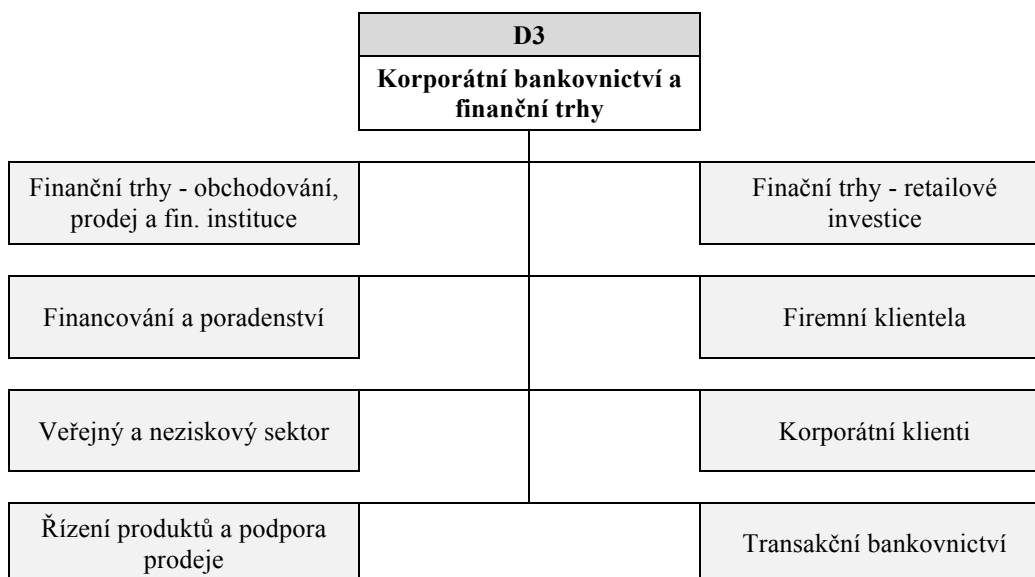
Obrázek č. 5 Organizační struktura ČS



Zdroj: intranet ČS

Pro znázornění útvarů a úseků (obrázek č. 6) byla zvolena divize D3 Korporátní bankovníctví a finanční trhy, která byla zvolena pro vlastní šetření.

Obrázek č. 6 Organizační struktura - Korporátní bankovníctví a finanční trhy



Zdroj: intranet ČS

Divize Korporátní bankovníctví a finanční trhy je tvořena osmi uvedenými útvary v čele s osmi manažery B-1 („B“ znamená Board, tedy představenstvo a „-1“ pak značí úroveň těsně pod představenstvem, případně dále pak nižší „-2“ a „-3“).

Tabulka č. 2 Úseky a týmy D3

D3 Korporátní bankovníctví a finanční trhy		
útvary	počet úseků	počet týmů
Finanční trhy - obchodování, prodej a fin. instituce	5	2
Finanční trhy - retailové investice	3	2
Financování a poradenství	5	3
Firemní klientela	14	39
Veřejný a neziskový sektor	3	0
Korporátní klienti	4	0
Řízení produktů a podpora prodeje	5	0
Transakční bankovníctví	3	1

Zdroj: intranet ČS

V tabulce č. 2 je vidět velikost, tedy co do počtu menších organizačních složek, Divize 3, která čítá celkem 8 útvarů, 42 úseků a 47 týmů.

4.4 Řešený problém

ČS jako velká a silná klientsky orientovaná společnost se ve vlastním zájmu z hlediska vzdělávání a rozvoje o své zaměstnance pečuje. Nechybí strategické plánování lidských zdrojů, jelikož je patrný zájem o vzdělané zaměstnance, kteří jsou považováni za velkou konkurenční výhodu.

V divizi Štábní funkce je vytvořen celý útvar lidských zdrojů, který dále zahrnuje úsek HR (Human Resources). Právě z tohoto útvaru na základě potřeb a aktuálních možností vychází celý kompetenční model a také rozvojové a vzdělávací plány a možnosti určené zaměstnancům na různých pozicích celé společnosti. Vytváří podklady pro všeskerá školení a kurzy, včetně časových plánů či délky platnosti absolvovaného školení. Jedná se o školení jak povinná, tak i ostatní, jejichž předmětem je především prohloubení a rozšíření znalostí či dovedností.

Kurzy jsou k dispozici plošně v základním rozdělení pro vedoucí a pro řízené zaměstnance. O jejich využití pak rozhodují sami manažeři jednotlivých útvarů či úseků a v případě finančních nákladů jsou financovány z jednotlivých útvarových/úsekových budgetů (rozpočtů). O účasti na nepovinných, zejména elektronických kurzech, mohou pak rozhodnout sami zaměstnanci, zda jich využijí nebo ne. Pomocí elektronického systému, který generuje jednotlivým zaměstnancům dle jejich pracovních pozic (případně týmům), jsou rozesílány emailová upozornění o vypršení platnosti již absolvovaného kurzu nebo povinnosti určitý kurz absolvovat.

Relevantních podkladů k rozhodování o vhodných typech rozvojových programů má útvar lidských zdrojů dostatek a to se také odráží na množství nabídky vzdělávacích možností zaměstnanců. Ti jsou však často natolik zaneprázděni pracovními povinnostmi, že jim nezbývá dostatek času orientovat se v tak široké nabídce jejich vlastního rozvoje. Tak mnohdy nastává, že zaměstnanci absolvují „pouze“ povinná školení a další nepovinné, přesto důležité vzdělání nepřichází řada.

Ke zjištění skutečné míry využívání vzdělávacích a rozvojových možností zaměstnanci byl vytvořen dotazník. Vzhledem k velikosti společnosti byl osloven jen útvar Finanční trhy - obchodování, prodej a finanční instituce. Následné vytvoření

návrhu nabídky kurzů zaměřených na rozvoj klíčových kompetencí by mělo usnadnit orientaci v momentálně zdánlivě příliš složité nabídce, zjednodušit tak výběr zaměstnancům, zajistit větší míru využívání školení a tím zefektivnit práci pracovníků právě prohloubením jejich znalostí a dovedností.

4.5 Identifikace kompetencí

Pro identifikaci kompetencí poskytuje podklady teoretická část práce. Popis kompetenčního modelu se skládá z následujících fází: přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popis a tvorba kompetenčního modelu, ověření a validizace modelu.

4.5.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi byl jako nástroj zkoumání použit strukturovaný rozhovor s představitelem manažerské pozice útvaru, kdy cílem bylo získání představy o základních procesech, strategických záměrech firmy a situaci na trhu.

Hlavním cílem společnosti je maximalizovat zisk. Česká spořitelna působí v bankovním prostředí a zaměřuje se na klienty. Rivalita na ne trhu není malá, všechny bankovní instituce se mezi sebou „znají“. Konkurence se odvíjí od cenové nabídky služeb a od vztahů s klienty. Na českém bankovním trhu se vyskytují další silní hráči s podobnou nabídkou služeb. Některé jsou stejně jako ČS součástí velkých evropských i mimoevropských bankovních skupin. Jsou jimi například: Komerční banka, ČSOB, Reiffeisenbank, UniCredit Bank, GE Money Bank, ING Bank a mnoho dalších.

Úroveň vztahů s klienty, dobré jméno, dlouholetá tradice společnosti a v neposlední řadě kvalitní zaměstnanci s výbornou praxí jsou konkurenční výhodou, která umožňuje uskutečňovat velké kontrakty a udržovat si svou širokou základnu stávajících klientů. Žádoucí a nezbytné pro společnost je, aby disponovala zaměstnanci, kteří dokáží efektivně rozhodovat a prohlubují svůj rozvoj a vzdělávání. Strategickým cílem je oslovovat a získávat stále nové klienty, a proto nabízet služby na takové úrovni, aby pro ně byly co nejatraktivnější.

4.5.2 Fáze získávání dat

Pomocí metody CBI, jedné ze základních metod fáze získávání dat, byla provedena analýza pracovního místa a získán tak kompetenční model.

4.5.2.1 Analýza pracovního místa

Díky vnitropodnikovým dokumentům a rozhovoru s manažerem jednoho z týmů byly získány podklady pro popis jeho pracovního místa – manažerské pozice.

Pozice – manažer úseku Finanční instituce a korespondenční bankovníctví.

Prováděné činnosti úseku – obchodování s nástroji peněžního trhu (šeky, směnkami, vkladovými certifikáty, deriváty atd.), měnami, měnovými, úrokovými a indexovými nástroji, s převoditelnými cennými papíry nebo s komoditními futures; individuální nebo kolektivní správa portfolia; jiné investování, správa nebo obhospodařování finančního majetku nebo peněžních prostředků v zastoupení jiných osob; entita, jejíž hrubý příjem pochází primárně z investic, reinvestic nebo obchodování s finančním majetkem, pokud je subjekt řízen jiným subjektem, jenž je depozitní institucí, schovatelskou institucí, specifikovanou pojišťovnou nebo jiným investičním subjektem.

Obecný profil manažera – manažer spadá do skupiny středního managementu společnosti. Střední management organizuje, koordinuje a optimalizuje činnost týmu, navrhuje strategii pro svěřenou oblast a implementuje rozhodnutí vedení.

Hlavní povinnosti a úkoly – vede tým pro zajištění prodeje služeb a/nebo pro poskytování servisu klientovi, konkrétně pak zejména v poskytování platebních a dalších služeb jiným bankám. Dále vede tým specialistů, zabývajících se významnými změnami a rozvojem nabízených produktů a služeb. Dohlíží na činnosti týmu a zodpovídá za něj při plnění úkolů. Podílí se na tvorbě strategie linie a implementuje rozhodnutí vedení. Může sám zodpovídat za klíčové klienty.

Dovednosti, znalosti a vzdělání – VŠ ekonomického směru; výborná znalost evropského bankovního trhu; výborná znalost anglického jazyka pro verbální i

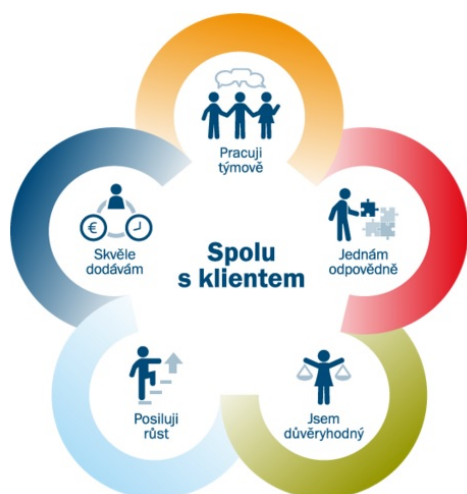
písemnou komunikace, včetně terminologie; znalost vnitřního i vnějšího prostředí; práce na PC; ovládání další kancelářské techniky.

4.5.2.2 Kompetenční model Erste

„Kompetence přináší odpověď na otázku „jak“ ve skupině přistupujeme ke klientům, kolegům a k práci. Sjednocují jazyk napříč skupinou, kterým by všichni zaměstnanci měli umět mluvit. Představují základ, na kterém můžeme dále stavět.“ (intranet ČS)

Popis kompetencí má pomoci ke kvalitnějším vztahům s klienty a k úspěchu banky i skupiny. Erste kompetenční model je znázorněn jednoduchým obrázkem:

Obrázek č. 7 Erste kompetenční model



Zdroj: intranet ČS

Kompetenční model staví na pěti pilířích, jejichž společným středem zájmu je vždy klient:

- **Posiluji růst** – aktivně vyhledávám a využívám příležitost pro růst klientů, zaměstnanců a celé firmy.
- **Jednám odpovědně** – dělám správné věci správně.
- **Jsem důvěryhodný/á** – stojím si za svým přesvědčením a rozhodnutím, dovedu je obhájit a jsem připravený/á nést důsledky.
- **Skvěle dodávám** – práci mám hotovou včas a v perfektní kvalitě.
- **Pracuji týmově** – spolupracuji s ostatními, lépe tak dosáhneme společných cílů.

Kompetence jsou popsány tak, aby bylo srozumitelné, co od sebe mohou (musí) zaměstnanci vzájemně očekávat, co od nich očekává firma. Zároveň poskytují dostatečný prostor pro jejich výklad spojený s konkrétní částí organizace a pro aktuální témata jednotlivých částí skupiny. Platí pro 46 000 členů (zaměstnanců) celé skupiny Erste. Kompetence se vzájemně podporují a jako celek jsou silnější než každá z nich.

4.5.2.3 Klíčové kompetence manažera vybrané společnosti

Popis vychází z výše popsaného Kompetenčního modelu Erste. **Kompenční model manažera** obsahuje soubor kompetencí s definovanými popisy chování. Popis každé kompetence říká, jak má kompetence vypadat v případě, že hodnocený naplňuje profil, tedy má tuto kompetenci v požadované úrovni (splňuje očekávání).

- **Aktivně vyhledává a využívá příležitosti pro růst klientů, zaměstnanců a celé firmy** – Manažer vyjadřuje úsilí a orientaci na naplňování očekávání klientů a na **jednoduchost komunikace** a nabídky. Iniciuje návrhy pro svůj **osobní rozvoj**, na kterém systematicky pracuje. Nastavuje si ambiciózní a náročné cíle. Neustále pracuje na svém osobním rozvoji s důrazem na manažerské dovednosti. **Jde příkladem** v dynamičnosti a **hledání nových cest** rozvoje. Vyhledává a **využívá příležitosti ke zlepšení**. Zajišťuje převod strategie týmu do individuálních pracovních a rozvojových cílů všech členů týmu a pravidelně je vyhodnocuje. Nastavuje ambiciózní cíle sobě i svému týmu. **Spolu s každým členem týmu plánuje** osobní výkonové, rozvojové a kariérní cíle v souladu se strategií banky a týmu a na základě znalosti silných stránek členů týmu. **Aktivně motivuje** sebe i členy svěřeného týmu. Rozvíjí silné stránky u sebe i u členů týmu, **deleguje pravomoci a zodpovědnost**. **Iniciuje, řídí a akceptuje změny**. Jde příkladem v pozitivním přístupu k práci.
- **Dělá správné věci správně** – Manažer dává přednost zájmům společnosti před vlastními zájmy. Vždy šíří dobré jméno společnosti. **Jde příkladem v chování** v souladu s kodexem a pravidly banky. **Zná a řídí klíčové procesy** vázané na klienta a na nákladovou efektivitu. Promítá hlas klienta do všeho, co dělá. Potřeby klienta a banky nadřazuje individuálním přáním a potřebám.

- **Stojí si za svým přesvědčením a rozhodnutím, dovede je obhájit a je připraven nést důsledky** – Manažer vyjadřuje důvěryhodnost komunikace. Je schopen sebereflexe. Je dostupný, jeho reakce a jednání jsou jasné a předvídatelné. **Přijímá zodpovědnost** za svoji práci a výsledky.
- **Práci má hotovou včas a v perfektní kvalitě** – Manažer podporuje potřeby, strategii, priority a cíle společnosti. **Dodržuje závazky a sliby**. Je **důsledný** v plnění náročných a ambiciózních cílů. **Jde příkladem**, jednoduše co slíbí, to splní. **Hledá způsoby, jak překonat překážky** při dosahování cílů a **dotahuje řešení do konce**.
- **Spolupracuje s ostatními, lépe tak dosáhnou společných cílů** – Manažer vyjadřuje respekt k individualitě každého člověka, ke komunitě a společnosti, k jedinečným potřebám a snům konkrétních lidí, klientů a kolegů. Ctí a podporuje samostatnost a nezávislost každého člověka. **Vyhledává a přijímá zpětnou vazbu**. **Aktivně naslouchá a klade otázky**. Dává partnerovi stejný prostor se vyjádřit. **Společně s jeho týmem vytváří vizi a strategii** týmu v souladu s firemní strategií. S týmem **pravidelně aktualizuje** strategii útvaru, **hodnotí**, jak se daří plnit strategii útvaru. **Srozumitelně komunikuje** firemní strategii k zaměstnancům. V týmu **podporuje rovné příležitosti a diverzitu**. Podporuje otevřenost v komunikaci, poskytuje a vyžaduje zpětnou vazbu v 360°. Vytváří atmosféru respektu ke každému členu svého týmu. **Podporuje mezi-týmovou spolupráci** s cílem rozvoje banky.

4.5.2.4 Competency based interview

Metoda CBI oproti metodě BEI je zaměřena spíše na konkrétní kompetence. Z kompetenčního modelu Erste a z něho vycházejících profilů zaměstnanců byly vyvozeny následující kompetence: rozhodování, spolehlivost, komunikace, kvalita a preciznost, vedení týmu, flexibilita, týmová práce, orientace na výkon, analytické myšlení. Na jejich základě byly z odborné literatury vybrány otázky, které přiměly respondenta popsat situace, kdy konkrétně mohly být dané kompetence využity.

4.5.3 Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

Ve fázi analýzy a klasifikace kompetencí byl vyhotoven přepis rozhovoru CBI s manažerem a řízeným zaměstnancem a dále mohly být z odpovědí identifikovány projevy chování do tabulky č. 3. a podle Slovníku generických kompetencí došlo k přiřazení kódů k projevům chování. Seznam kódů je obsažen v příloze č. 1.

Tabulka č. 3 Identifikované projevy chování

Projevy chování	Kód kompetence
kontroluje práci týmu	VET
řeší rozpory v týmu	VET
týmu poskytuje zpětnou vazbu	VET
neprosazuje pouze jednu vlastní cestu	VET
práci rozděluje tak, aby nikdo z týmu nebyl přetížen	VET
snaží se o kooperativní styl vedení	VET
stanovuje úkoly a cíle, dohlíží na termíny	VET
kontroluje práci průběžně, přičemž hledá chyby a dělá jejich opravy	KVA
kontroluje ostatní v dodržování správných postupů	KVA
zaměřuje se na přesnost a kvalitu výstupů práce	KVA
úkoly dotahuje do konce	KVA
povinnosti plní včas	KVA
je objektivní	FLEX
může zastoupit každého člena týmu	FLEX
dokáže se přizpůsobit změnám pracovních předpisů a pracovních postupů	FLEX
u ostatních podporuje flexibilitu	FLEX
při práci si dovede určit priority tak, aby bylo zajištěno plnění termínů	SPO
závazky plní včas	SPO
je pro podřízené spolehlivým zdrojem informací	SPO, SDI
důležité informace sdílí pro práci ostatních	SDI, TYM
podporuje spolupráci členů týmů	TYM
je-li to možné, pomáhá kolegům, když mají mnoho úkolů	TYM
podřízené vnímá jako své kolegy	TYM
na pracovních úkolech efektivně spolupracuje s týmovými kolegy	TYM
jazyk a terminologii sdělení přizpůsobuje příjemcům	MLU, PSA
ve sděleních používá správnou gramatiku	MLU, PSA
myšlenky vyjadřuje jasně, srozumitelně a stručně	MLU, PSA
aktivně využívá vhodné styly písemností pro danou komunikaci	PSA
před rozhodnutím shromáždí všechna relevantní data	ROZ
má schopnost rychlého rozhodování na základě dostupných dat	ROZ
k rozhodování analyzuje předešlé zkušenosti a předpokládanou budoucnost	ROZ

za svá rozhodnutí přebírá zodpovědnost	ROZ, ODP
dovede uznat vlastní chyby a z nich se poučit	ODP
je-li třeba, poskytuje rady	SDI
v týmu prosazuje oboustrannou komunikaci	SDI
jedná vždy po dobrém	BUD
hledá konsensus	BUD
k práci využívá aktivně vyhledávané logické souvislosti	ANA
dokáže na základě dostupných dat tvořit logická zdůvodnění	ANA
dokáže ostatní přesvědčit	PŘE

Zdroj: vlastní zpracování

Projevy chování jsou v tabulce pro přehlednost řazeny přibližně za sebou, aby byla lépe znázorněna četnost opakování konkrétních kompetencí. Pod kódy jsou uvedeny následující kompetence: VET – vedení týmu; TYM – týmová práce; SDI – sdílení informací; KVA – kvalita a preciznost; ROZ – rozhodování; FLEX – flexibilita; PSA – psaný projev; MLU – mluvený projev; SPO – spolehlivost; BUD – budování vztahů; ANA – analytické myšlení; ODP – odpovědnost; PŘE – přesvědčování.

Z uvedených kompetencí bylo pro tvorbu modelu vybráno devět kompetencí s nejčastějším výsketem na seznamu, kdy byla zohledněna také analýza pracovního místa.

4.5.4 Kompetenční model pro manažerskou pozici

Ze Slovníku generických kompetencí (příloha č. 2) byly převzaty definice kompetencí. Charakterizovány jsou behaviorální kompetence, tedy projevy chování.

- **Vedení týmu** – je schopnost zaujmout roli vedoucího skupiny nebo týmu. Často se projevuje přirozenou autoritou u členů týmu. Vedoucí směřuje úsilí členů týmu k plnění cílů, které jsou nejen v zájmu útvaru, ale také celé organizace. Obsahem kompetence je nejen vedení, ale dále inspirování, povzbuzování, podpora myšlenek, učení a poskytování znalostí.
- **Týmová práce** – představuje zájem být součástí týmu a chuť spolupracovat s ostatními. Projevem je podpora spolupráce takovým způsobem, aby bylo směřováno k úspěšné realizaci cílů.

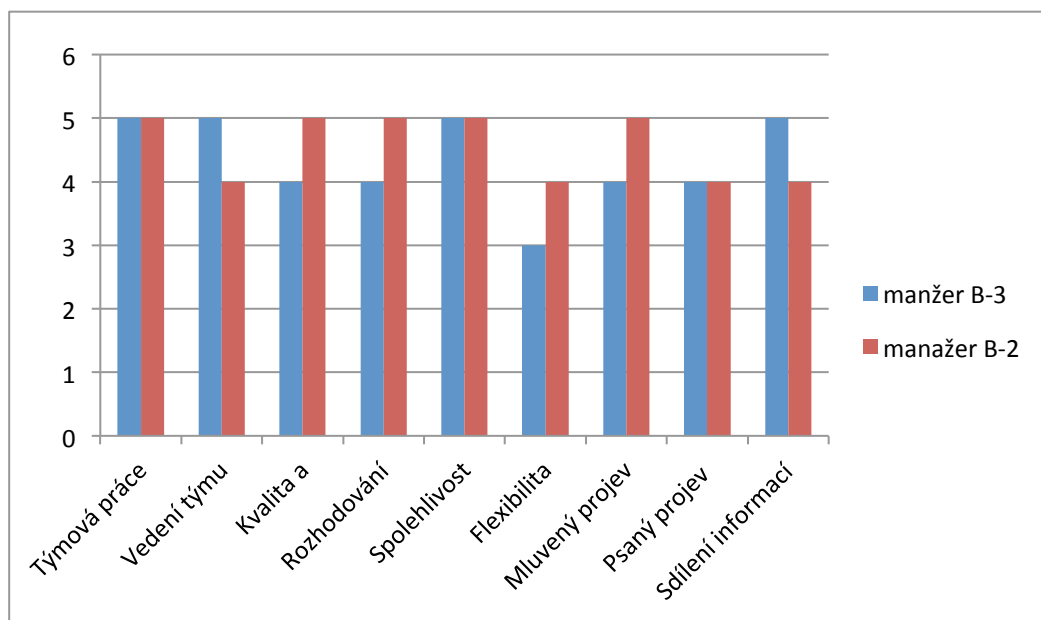
- **Sdílení informací** – je aktivní sdílení informací, vlastních pracovních zkušeností a vědomostí s kolegy. Vedoucí si uvědomuje dopady a význam informací na pracovní úkoly kolegů, nabízí podporu a rady během řešení úkolů.
- **Kvalita a preciznost** – díky této kompetenci dosahují vedoucí skvělých výsledků kladením důrazu na detail. Mají prokazovat určitou preciznost a přesnost, aby byl úkol dokončen včas a úspěšně.
- **Rozhodování** – kompetence prokazuje schopnost identifikace a analýzy klíčových informací, výhod i nevýhod a různých alternativ řešení, na základě čehož uskuteční odpovědné a nezávislé rozhodnutí.
- **Flexibilita** – je schopnost pracovat efektivně v různých situacích a přizpůsobit se jim. Znamená také schopnost porozumět a objektivně posoudit odlišné názory na daný problém. Představuje schopnost snadno se přizpůsobit změnám podmínek.
- **Psaný projev** – díky této kompetenci dovede osoba vyjadřovat názory, myšlenky a řešení přesvědčivě a jasně za využití znalostí struktury jednotlivých písemností. Ovládá kompozici a gramatiku a dokáže terminologii a styl přizpůsobit příjemcům sdělení. Zahrnuje také veškeré druhy formální i neformální písemné komunikace.
- **Mluvený projev** – schopnost přesvědčivé, jasné a efektivní verbální prezentace k pracovníkům i k týmu ve všech formách verbální komunikace. Jazyk je přizpůsobován terminologii příjemců informací za užití správné gramatiky.
- **Spolehlivost** – představuje důvěryhodnost vedoucího během plnění pracovních úkolů.

4.5.5 Validizace kompetenčního modelu

Váha jednotlivých kompetencí byla zjištěna díky dotazníkovému šetření zaměřeného na projevy chování, které reprezentují popisované kompetence. Dotazník byl pro porovnání cílen manažerovi (úrovně B-3) a jeho přímému nadřízenému (úrovně B-2).

Následující graf č. 1 zobrazuje žádoucí kompetence pro manažerskou pozici úrovně B-3.

Graf č. 1 Kompetence pro pozici manažere B-3



Zdroj: vlastní zpracování

Pro měření míry žádanosti potřebných kompetencí byla určena stupnice 1 – 5, kdy nejvyšší stupeň koresponduje s nejvyšší mírou důležitosti kompetence pro výkon manažerské pozice B-3. Získané hodnoty jsou vyjádřením subjektivního názoru dotazovaných.

Graf znázorňuje shodu obou manažerů u kompetencí týmová práce a spolehlivost, kterým zároveň oba kladou nejvyšší důraz, a dále pak u úrovně psaného projevu.

Manažer B-3 přiřazuje oproti svému nadřízenému vyšší váhu vedení týmu a sdílení informací (u obou přiřadil stupeň 5). Jeho nadřízený o něco výše staví kompetence kvalita a preciznost, rozhodování, mluvený projev (u všech stupeň 5) a flexibilita (stupeň 4).

Graf dále vypovídá vysoké míře důležitosti všech identifikovaných kompetencí. Celkově se oba manažeri poměrně shodují. U žádné kompetence se jejich názory nelišili rozdílem větším než jeden stupeň. Přesto by bylo žádoucí, vzhledem

k označení flexibility nejnižším stupněm (stupeň 3), věnovat pozornost právě této kompetenci, aby její úroveň byla vyšší a vyrovnala se zbylým kompetencím.

4.6 Rozvoj pro manažery

Na základě interních zdrojů byly zmapovány možnosti vzdělávání a rozvoje pro vedoucí i řízené zaměstnance. Vedoucí pracovníci mají v rámci své pozice možnosti, v některých případech povinnosti, své kompetence rozvíjet prostřednictvím různých kurzů, školení či za pomoci kolegy případně externisty.

4.6.1 Adaptační kurzy pro nové manažery

Adaptační program je určen pro všechny manažerské pozice s výjimkou představenstva a B-1. Pro všechny manažery centrály program zahrnuje následující kurzy a školení:

I. Lídr: Startujeme (délka: 2 dny) – kurz povinný pro každého, kdo poprvé nastupuje na vedoucí pozici v ČS. Manažer se seznamuje s očekáváními kladenými na jeho roli v organizaci, s procesem řízení strategie, systémem plánování financí a jejich návazností na každodenní praxi, s klíčovými procesy vedení lidí a IT aplikacemi, které mu v tom mohou pomoci. Dozví se, jaká je jeho role při náboru, jak stanovovat cíle pro adaptační období, jak řídit výkon zaměstnanců a jak vést základní typy manažerských rozhovorů.

II. Pracovně-právní minimum (délka: 0,5 dne) – seznámení s hlavními ustanoveními Zákoníku práce a interními předpisy a s jejich praktickou aplikací do manažerské praxe: zkušební doba, doba určitá, odměňování, pracovní doba, dovolená, návraty zaměstnanců z rodičovské dovolené, způsoby ukončení pracovního poměru, racionalizační opatření, DPP, DPČ apod.

III. Začínáme vést lidi (délka: 2 dny) – kurz doporučený juniorním manažerům, kteří jsou poprvé ve vedoucí roli, je zaměřen na trénink základních měkkých dovedností nutných ke zvládnutí manažerské role. Hlavní témata: role manažera,

manažerská komunikace, styly vedení, delegování, zpětná vazba, řízení času, vedení porad.

IV. E-kurzy pro manažery – povinné kurzy jsou přiřazovány automaticky do plánu rozvoje v interní aplikaci, kde jsou také podrobnější informace o jejich obsahu. Systém generuje 30 dní před uplynutím lhůty splnění emailovou upomínku s výzvou k absolvování kurzu.

4.6.2 Katalogové kurzy pro vedoucí zaměstnance

Jedná se o nabídku kurzů a školení měkkých dovedností (soft skills) a vybraných obecných odborných kurzů zajišťovaných prostřednictvím externích a interních odborníků na danou oblast. Účast na těchto kurzech podléhá schválení příslušného manažera a odvíjí se od rozvojových potřeb zjištěných a nastavených v rámci interní aplikace Performance & Development System.

Výčet kurzů pro vedoucí zaměstnance, včetně stručného popisu cílů kurzů a délek jejich trvání:

Budování týmů (délka: 8h) – Cílem je získání přehledu o základních fázích budování efektivního a dobře fungujícího týmu, pochopení vzájemných vztahů mezi členy týmu, nalezení vhodných nástrojů pro podporu motivačního působení týmových norem a skupinové soudržnosti.

Sdělování negativní zprávy (délka: 8h) – Cílem kurzu je naučit se sdělovat zaměstnancům negativní zprávu a deeskalovat negativní emoce v konfliktu.

Koučování pro manažery (délka: 8h) – Cílem absolvování školení je zlepšit se v koučovacím stylu vedení lidí.

Nábor pro manažery (délka: 8h) – Cílem je získat znalost o celém procesu náboru, jak definovat klíčové požadavky na nového kandidáta, jak vést náborový rozhovor a jak zjistit, zda kandidát umí to, co potřebujeme.

Performance management aneb co potřebujete vědět o řízení výkonu (délka:1,5h) – Cílem je seznámit účastníka s milníky procesu řízení výkonu a aplikací PDS (Performance & Development System).

Pracovněprávní minimum pro manažery (délka:5h) – Kurz má za cíl seznámit manažery s klíčovými ustanoveními Zákoníku práce a interních předpisů a představit jejich praktickou aplikaci v práci manažera centrály ČS.

Řízení lidí ve změně (délka: 8h) – Cílem školení je naučit účastníky efektivně provést tým celým procesem změny, od komunikace po implementaci.

Situační leadership – jak vést lidi a týmy (délka: 8h) – Cílem tréninku je podpořit rozvoj manažerských a leadership dovedností a to zejména skrze vhodné styly řízení lidí a týmu.

Vedení lidí dle 4 elementů (8h) – Cílem kurzu je poskytnout znalosti o vedení a motivaci "živlů" v týmu, volbě stylů v odlišných pracovních situacích a jak ovlivňovat výkonnost a spokojenost.

Jak číst zprávu z 360° zpětné vazby (délka: 2h) – Cílem je naučit účastníka kurzu vytěžit z nástroje 360° zpětné vazby co nejvíce, definovat si silné stránky a oblasti pro rozvoj.

Začínáme vést lidi (délka: 16h) – Cílem je, aby pracovník získal základní „instrukce“ pro roli manažera a rozuměl základnímu rozdílu mezi rolí podřízeného a manažera, zlepšil schopnosti vedení lidí, aby znal základní manažerské role a očekávání od práce manažera a uměl poskytovat zpětnou vazbu.

Změna nastavení mysli aneb jak nastartovat lidi k růstu (délka: 8h) – Školení má za cíl naučit, jak měnit nastavení mysli u sebe i druhých a nastartovat růst a výkonnost i tam, kde již ve změnu nikdo nedoufal.

4.6.3 Manažerský mentoring

Základní balíček tohoto způsobu rozvoje představuje 9 hodin za rok. Manažer má pro svůj profesní růst či řešení složitějšího projektu možnost výběru svého mentora, se kterým si nastaví určitý vztah, vyjasní pravidla a očekávání. Mentor má pak za úkol ptát se, navrhopvat, přinášet inspiraci, zkušenosti, dávat potřebné informace a případně vést.

4.6.4 Externí koučink

Tento rozvojový nástroj mohou využít členové boardu a manažeři B-1, B-2. Základní balíček obsahuje 6 hodin ročně (maximálně pak 12 hodin). Manažeři společně s garantkoukoučinku nebo svým HR byznys partnerem vyberou externího kouče. S ČS spolupracuje aktuálně 15 koučů. Rozvojové potřeby a cíle se definují na úvodním setkání s koučem ataké manažerem. Manažer bývá přítomen u závěrečného hodnocení posunu díky koučinku; koučink samotný je důvěrnou záležitostí mezi koučovaným a koučem.

4.7 Rozvoj pro zaměstnance

Možnost rozvíjet své kompetence různými způsoby mají také ostatní zaměstnanci, kteří nezastávají vedoucí funkci. Stejně jako u manažerů je pro ně absolvování některých kurzů povinné. Všech níže uvedených kurzů a školení mohou pochopitelně vedoucí pracovníci také využívat.

4.7.1 Katalogové kurzy

Zde má zaměstnanec nabídku kurzů měkkých dovedností (soft skills) a vybraných obecných odborných kurzů zajišťovaných prostřednictvím externích a interních odborníků na danou oblast. Účast na těchto kurzech podléhá schválení příslušného manažera a odvíjí se od rozvojových potřeb zjištěných a nastavených v rámci PDS (interní aplikace Performance & Development System).

Výčet kurzů pro zaměstnance, včetně stručného popisu cílů kurzů a délek jejich trvání:

4 Elementy (délka: 8h) – Cílem školení je osvojit si intuitivní typologii osobnosti, která je použitelná v profesním i osobním životě, prohloubit náhled na své typické vzorce chování v pracovních návycích, vztazích a komunikaci, posílit schopnost vnímat „lidský aspekt“ ve vztazích s kolegy, nadřízenými a podřízenými apodívat se na sebe z nového úhlu pohledu prostřednictvím zážitkových aktivit. Účastník má získat inspiraci a konkrétní doporučení pro vlastní seberozvoj.

Argumentace a přesvědčivé vystupování (délka: 8h) – Účastníci se naučí ovládat a v praxi využívat základní komunikační pravidla pro přesvědčivost, prezentační technik, dozví se základní pravidla přesvědčivého vystupování a argumentace, porozumí principům situačních stylů jednání a naučí se zvládat řešení námitek.

Autentický projev a rétorika jako osobní charisma (délka: 16h) – Školení má za cíl, aby absolvent zvládal autentický a přesvědčivý projev, zvládal trémy a posílil jistoty vystupování, dovedl zaujmout a udržet pozornost posluchačů, zdokonalil se v mluveném projevu.

Co dělají šťastní lidé jinak (délka: 8h) – Cílem kurzu je naučit účastníky klíčové techniky optimistického přístupu a také konkrétní postupy vedoucí ke zvýšení kvality života, naučit je být tvůrci svého života, ne jen obětmi okolností.

Cesta k dohodě aneb konstruktivní zvládání konfliktu (délka: 16h) – Kurz má za úkol seznámit různými styly řešení konfliktů a kdy je použit, představit užitečné komunikační techniky pro konstruktivní zvládání konfliktů.

Ekonomika a finance očima ČS (délka: 8h) – Díky školení pracovník pozná základní bloky bilance banky, rozdíly v jejich úrokovém chování, dozví se něco o výnosech a nákladech, pochopí závislost české ekonomiky na vývozech, pozná, proč chce ČNB zvyšovat inflaci a mnohé další. Dozví se také odpovědi na otázky: Jak vznikají peníze v ekonomice? Jsme národ pesimistů nebo optimistů? A jak to ovivňuje spotřebu? Proč ČNB chce oslabovat korunu? Jak dlouhé jsou vaše peníze na běžáku? Úrokové chování různých částí bilance. Máme "přebytek" likvidity? Jak vypadá naše výsledovka a bilance? Na čem banka nejvíce vydělává a jak to počítáme? Co naši banku stojí nejvíce peněz?

Emoční inteligence (délka: 8h) – Kurz seznámí účastníky s typy emocí a jejich dynamikou. Naučí je rozpoznávat nástup emocí a způsoby zmírnění emocionálních reakcí. Nabídne možnost si vyzkoušet různé techniky zvládnání emocí - tělesné, imaginativní i psychické. Naučí, jak se přeladit z negativních do pozitivních emocí. Podpoří přirozený projev vlastních emocí a naučí využívat své emoce jako rádce.

Facilitační metody pro starší a pokročilé (délka: 16h) – Účastník pozná a dokáže použít různé metody k identifikaci problémů a nalézání řešení. Dozví se více o zdrojích kreativity a aktivně na tréninku pracuje se svým potenciálem k inovacím a kreativě. Cílem tréninku je i hledání a osvojení takových kreativních postupů, které jsou uplatnitelné v České spořitelně. V rámci tohoto tréninku se naučí technikám facilitace workshopů zaměřených na inovace, strategii a týmovou shodu.

Finanční excelence 1 (délka: 8h) – Seznámí zaměstnance se základními principy finančního plánování, základními principy budování a ochrany majetku a získají základní přehled v oblasti finančního plánování.

Finanční excelence pro pokročilé (délka: 8h) – Cílem školení je prohloubení a upevnění znalostí principů finančního plánování a získání jistoty při poskytování finančního poradenství.

Můj time management aneb kniha mého života (délka: 16h) – Díky absolvování školení si může pracovník uvědomit své role v životě a své životní priority. Pozná nástroje pro efektivní řízení času a dozví se, jak s nimi může pracovat. Bude umět vyjmenovat pravidla úspěšného plánování času a vytvoří si plán, jak je zapojí do své každodenní činnosti. Dokáže popsat stresory, vybrané techniky zvládnání stresu a bude je umět použít. Bude znát konkrétní kroky, které mu mohou pomoci k nalézání životní rovnováhy.

Niterný leadership (délka: 16h) – Seznámí účastníka se základními vědeckými poznatky, které mají vliv na naše jednání a naše hodnotové a emoční vzorce. Pomůže pochopit princip leadershipu jako takového. Simuluje problémové situace a přístup akce-reakce vs. vědomá volba.

Obchodní etiketa pro zaměstnance ČS (délka: 8h) – Kurz seznámí absolventa s významem etikety pro pracovní a společenský život bankéře, se zásadami představování a oslovování při pracovním a společenském styku, zásadami obchodní etikety v pracovním prostředí, zásadami společenského stolování při rautu a servírované večeři, zásadami oblékání (dresscode) pro pracovní a společenské prostředí a zásadami používání doplňků pro pracovní a společenské prostředí.

Outofthe box thinking aneb vystrčte hlavu z krabice (délka: 16h) – Školení je zaměřené na rozvoj kreativního myšlení a dovednosti vnímat situace z jiného úhlu pohledu, poznání toho, co nás nutí myslet „v rámečku“. Obsahem kurzu je kreativní cvičení a techniky podporující kreativní myšlení, pojmenování překážek kreativního myšlení, využití rolí jiných lidí a jiných úhlů pohledu, seznámení se s katalyzátory kreativního myšlení a spousta praktických řešení na podporu a rozvoj kreativity, improvizace a schopnosti jít nad rámec své zkušenosti.

Prezentační dovednosti 1 (délka: 16h) – Jedná se o interaktivní školení, které poskytne návod pro vystavění efektivní a poutavé prezentace. Účastníci poznají a porozumí základním pravidlům efektivní prezentace, naučí se použít pravidla efektivní prezentace při přípravě a vlastní prezentaci, poznají své silné a rozvojové stránky při prezentaci samotné.

Prezentační dovednosti pro pokročilé aneb jak si užít prezentaci (délka: 16h) – Cílem školení je prohloubení prezentačních dovedností. Účastníci si prakticky vyzkouší zvládání nepříjemných situací, se kterými se při prezentaci mohou setkat. Kurz je vhodný zejména pro zkušené a pokročilé prezentátory.

Prodejní dovednosti 1 (délka: 16h) – Naučí účastníky, jak v komunikačních a prodejních situacích přemýšlet, a tím získají větší flexibilitu a schopnost samostatně řešit různé situace, které v prodeji nastávají. To podpoří jejich sebejistotu jako obchodníka, zlepši komunikaci.

Projektové řízení v kostce (délka: 14h) – Cílem je, aby účastník rozuměl jednotlivým etapám projektu, poznal důležitost komunikace v projektu, naučil se

základům projektového řízení - nástroje, techniky, dovednosti a seznámil se s praktickými zkušenostmi projektových manažerů.

Stress management (délka: 4h) – Obsahem kurzu je stres, jaký je jeho původ a význam, dále jakou zátěž představuje svým působením pro organismus, jaké jsou jeho fáze a projevy stresové reakce, co je to burnout a co ho provází. Účastníci budou seznámeni s technikami ovládnání stresu.

Vyjednávání (délka: 16h) – Cílem je, aby absolvent kurzu dokázal učinit z profesionálně zvládnutého procesu vyjednávání účinný nástroj pro prosazení zájmů vyjednavče a banky, eliminovat ztráty, které mohou vznikat v důsledku nepřipravenosti či intuitivního přístupu při důležitých jednání, dát nástroje pro obranu proti taktikám a trikům tvrdého pozičního vyjednávání, umožnit osvojení si strategii win-win (kooperativního) vyjednávání a zvýšit sebejistotu při vedení důležitých negociací.

Základy facilitace a týmové spolupráce (délka: 16h) – Díky kurzu se zaměstnanci naučí porozumění rozdílu role facilitátora a moderátora, poznají doporučenou strukturu procesu facilitace a její fáze, uvědomí si význam přípravy v procesu prevence obtížných situací, dozví se konkrétní příklady zásahů a získají zpětnou vazbu na svůj výkon v rámci modelových situací. Naučí se také minimálně 6 metod sběru a třídění informací a dokážou posoudit vhodnost jednotlivých metod vzhledem k cíli setkání.

Zdravá komunikace aneb zůstaňte sami sebou (délka: 16h) – Cílem je poznání různých komunikačních strategií, principů naslouchání a nejčastějších chyb, naučit se oddělovat pocity od faktů, dokázat identifikovat prvky agresivního, pasivního, asertivního a manipulativního chování a jednání, naučit se aplikovat poznatky a tipy, které pomohou pěstovat vztahy založené na vzájemném respektu a otevřenosti a dále techniky a zkušenosti, které pomohou pročistit vzduch a celkově zlepšit vztahy.

4.7.2 Jazyky

Jelikož se jedná o banku, která je členem velké zahraniční organizace, je nezbytné, aby zaměstnanci ovládali cizí jazyky. Proto mohou studovat jazyky formou různých typů kurzů za zvyhodněné ceny pro zaměstnance ČS.

Specializované kurzy angličtiny v katalogu kurzů – Dvoudenní kurzy jsou zaměřené na specifické situace vycházející z pracovního prostředí a jsou spojené s domácí přípravou. Podmínkou účasti je složení testu a úroveň angličtiny je vyžadována B1 a vyšší. Výběr kurzů se skládá z následujících oblastí:

- **Office skills set** – Kurz postavený na praktických cvičeních je určen pro všechny, kteří pracovně komunikují písemně nebo telefonicky. Cílem je zbavit se ostychu z telefonování v cizím jazyce, procvičit si správné fráze a obraty pro přirozenou a elegantní komunikaci, osvojit si zásady a dovednosti pro psaní pracovních emailů, zlepšit přesnost a vhodnost vyjadřování a seznámit se s rozvržením různých typů dopisů či emailů.
- **Business skills set** – Kurz pro zaměstnance, kteří se účastní jednání s kolegy, podřízenými nebo klienty v anglickém jazyce. Cílem je dozvědět se, jak sumarizovat jednotlivé příspěvky a výstupy z jednání, procvičit pohotovou argumentaci, naučit se užívaným frázím a obratům při vyjednávání, jak být v angličtině asertivní, přesto zdvořilý.
- **Presentationskills set** – Kurz pro ty, kdo se potřebují připravovat na prezentace v angličtině, tak aby získali požadovanou slovní výbavu a profesionálně dokázali odvést i nejtežší prezentace. Během kurzu si procvičí pokročilou slovní zásobu vhodnou pro jednotlivé fáze prezentace, naučí se popisovat slidy, obrázky a grafy, dozví se, jak správně reagovat a komunikovat s publikem.
- **Finance set** – Kurz zaměřen na potřebu získání jistoty ve využívání finanční angličtiny. Díky kurzu si účastník osvojí terminologii spojenou s prezentací finančních institucí a produktů, procvičí si prezentaci a interpretaci finančních analýz, zdokonalí schopnosti pro zpracování požadavků klienta, naučí se konzultovat a doporučovat vhodná řešení a v neposlední řadě se seznámí se slovní zásobou pro popisování tabulek a grafů.

Jazykové certifikáty – ČS nabízí svým pracovníkům zvýhodnění při získání některého z certifikátů. Pokud bude certifikát získán, budou zaměstnanci přičteny body dle ceny certifikátu do zaměstnaneckého bonusového programu, které mohou být následně využity pro další zvýhodnění. Certifikáty z anglického jazyka jsou: FCE, CAE, CPE, BEC, ICFE; certifikáty z německého jazyka jsou: Zertifikat, MittelstufeDeutsch, OberstufeDeutsch.

E-learning – Pro rok 2016 a 2018 mají zaměstnanci ČS přístup do MacmillanEnglishCampus. Jedná se o platformu pro on-line výuku, která obsahuje více než 5000 aktivit a 60 předpřipravených kurzů. Každému je na základě vstupní analýzy jazykových potřeb upraven kurz na míru.

4.7.3 Koučink

Další cestou, jak se rozvíjet své manažerské nebo komunikační dovednosti je koučink. Je to rozvojová metoda, která koučovanému pomáhá najít nejlepší cestu k jasně vytyčenému cíli. Kouč nemanipuluje a nedává hotové rady, ale klade koučovanému otázky a pracuje s různými technikami. Kouč nutí koučovaného přemýšlet, dívat se na problémy a možnosti z jiného úhlu a objevovat jeho nevyužívané schopnosti. Koučink obvykle probíhá jednou za 14 dní jako sezení a trvá zpravidla 1 hodinu, kdy podstatou je kladení „silných“ otázek. Sezení má za výsledek akční kroky a plán, na němž koučovaný pracuje. Díky této metodě zvyšuje koučovaný svou rozhodovací schopnost a přijímá větší odpovědnost, odstraňuje obavy a stres. Tématy pro koučink mohou být např. organizace času, řešení konfliktů, motivace sebe a podřízených nebo zvládnání změn. ČS nabízí hned několik druhů koučinku:

- **Interní koučink** – Balíček zahrnuje 6 – 12h koučinku za rok. K dispozici jsou podrobné profily celkem 19 koučů, jež jsou především nadšenci pro oblast koučinku. Pracují se svými klienty nad rámec svých pracovních povinností a všichni mají certifikovaný trénink u Mezinárodní asociace koučů (ICF). Povinně musí procházet každý rok tréninkem na rozvoj koučovacích dovedností a pracují

pod supervizí s mezinárodně certifikovaným mentorem, se kterým společně sdílí své zkušenosti.

- **Externí koučink** – Je určen členům představenstva a manažerům B-1 a B-2. Ti mají na výběr z 15 koučů a jejich podrobných profilů. Časový rozsah je také 6 – 12h ročně.
- **Týmový koučink** – Jedná se o rozvojový nástroj určený pro nové a nově vznikající týmy, které mohou pomocí kočování překonat raná stadia existence týmu a rychleji přejít do fáze plného výkonu. Probíhá za podpory kouče, kdy si tým společně stanoví témata a cíle. Kouč má za úkol pomocí otázek a koučovacích postupů zvyšovat uvědomění členů týmu o řešeném problému, vystupuje jako expert na proces hledání řešení. Týmové koučování většinou probíhá formou půldenního setkání v týdenní až měsíční frekvenci podle potřeb.

4.7.4 Rotace a stáže

Krátkodobá rotace (do 1 měsíce) je ideální příležitostí lépe poznat prostředí Finanční skupiny ČS. Během ní naváže zaměstnanec nové pracovní kontakty, vymění si cenné zkušenosti se svými kolegy a uvědomí si potřeby interního nebo externího klienta. Níže je uveden přehled krátkodobých rotací:

- **1 den na pobočce** – Týká se zaměstnanců centrály, kdy jim je za jejich vlastní účasti představen chod pobočky.
- **Individuální rotace v délce do 1 měsíce** – Obsah rotace je závislý hlavně na rozvojových cílech, které byly stanoveny a délce trvání. Pracovník je seznámen s fungováním daného týmu, kdy může stínovat kolegy a podílet se na každodenní činnosti útvaru.
- **Rotace B-1 a B-2 na pobočku/RKC (Regionální korporátní centrum)** – Jedná se o týdenní rotaci pro specifické cílové skupiny do pobočkové sítě a na regionální korporátní centra.
- **Rotace do zahraničí** – Zahraniční rotace jsou momentálně v přípravě a měly by začít v druhé polovině roku 2016. Zaměstnanci se budou moci účastnit rotací v celé Erste Group, mimo Českou republiku.

- **Semináře** – Další možností jak poznat činnosti jednotlivých útvarů je účast na seminářích, v rámci kterých se jednotlivé útvary banky samy představují.

Dlouhodobé rotace (1 měsíc a déle) nabízí praktické vyzkoušení si jiné práce, než jakou zaměstnanec právě vykonává. Během ní získá nové pracovní zkušenosti, přispěje k lepší spolupráci mezi útvary a podílí se na zefektivnění procesů. Rotace je určena manažerům a seniorním specialistům s velkým rozvojovým potenciálem.

4.7.5 Expertní mentoring

Během expertního mentoringu dochází k výměně informací mezi méně zkušeným a zkušenějším kolegou. Mentor (zkušenější) působí jako průvodce určitou oblastí nebo tématem a napomáhá mentee (méně zkušenějšímu) nalézt řešení či správný směr. Cílem expertního mentoringu je podporovat a povzbuzovat zaměstnance, aby rozvinuli své dovednosti, maximalizovali svůj potenciál a zlepšili svůj výkon. Mentoring je součástí rozvojového plánu zaměstnanců stanoveným společně s jejich manažerem. Dochází k němu, je-li třeba získat určitou dovednost ve specifické oblasti, zvyšovat odbornost nebo připravit se na budoucí manažerskou pozici. Přínosem pro mentee je rozvoj vědomostí a dovedností, získání většího potenciálu pro kariérní růst, vyšší výkon a větší sebedůvěra. Vhodným mentorem je expert ve své oblasti, který má respekt kolegů a dokáže inspirovat druhé. Dokáže své zkušenosti předat srozumitelně a přínosně. Doporučená frekvence pro mentoring je minimálně jednou za měsíc v délce dle užitečnosti a zájmu obou stran formou osobního setkání nebo telefonicky. Během trvání mentoringového vztahu probíhá revize původního cíle, pokud má vztah smysl, nadále pokračuje.

4.7.6 Reversní mentoring

Reversní mentoring spočívá v tom, že disponují-li juniorní specialisté (mentoři) potenciálem a specifickým know-how či expertní znalostí, mentorují své seniornější kolegy (mentee). Přidanou hodnotou je odlišný pohled na věc, často zde hraje roli jiná (mladší) generace mentorů. Dochází k výměně informací meziméně zkušeným a zkušenějším kolegou, tedy ke zlepšení spolupráce a komunikace. Reversní mentoring slouží k povzbuzení a k podpoře lidí tak, aby svůj vlastní potenciál maximalizovali,

rozvinuli své dovednosti a zlepšili svůj výkon a tím i výsledky, což je přínosem pro firmu. Současnými vhodnými tématy k tomuto druhu mentoringu jsou například: Sociální sítě a jejich využití; Nové technologie a otázka bezpečnosti (zneužití); Google apps (nástroje a možnosti).

4.8 Měření kompetencí

Na základě informací získaných rozhovorem CBI (příloha č. 3) mohlo dojít také k určení úrovně kompetencí a dispozice danými kompetencemi v chování manažera. Pro měření byla zvolena metoda pomocí hodnotící stupnice. Úroveň 5 značí maximální přítomnost kompetence a úroveň 1 naopak minimální. K šetření byl znovu použit Slovník generických kompetencí.

Sdílení informací (zjištěná úroveň - 5)

Pro manažerovu pozici je nezbytná oboustranná komunikace se svými kolegy. Manažer disponuje všemi projevy chování této kompetence a dosahuje tak její nejvyšší úrovně. Má výbornou schopnost sdělovat data, informace a myšlenky, čímž se pro kolegy stává zdrojem spolehlivých informací a také případně poskytovatelem rad. Během řešení problémů manažer podporuje diskuse. Nejvyšší úrovně dosáhl manažer také díky školením Prezentační dovednosti a Vyjednávání.

Kvalita a preciznost (zjištěná úroveň - 5)

Manažerova úroveň této kompetence vychází z některých jeho pracovních úkolů. Na všechny pracovní schůzky, interní i externí, je třeba řádná příprava. Prostudování všech aktuálních podkladů, které vede k úspěšnému výsledku jednání. Průběžně kontroluje práci svých podřízených, mimo jiné dodržování časového plánu plnění úkolů a v případě potřeby provádí opravy nalezených nedostatků. Umí si určit priority a reálně odhadnout své časové možnosti pro plnění vlastních pracovních povinností. Není výjimkou, že poměrně často zůstává na pracovišti mimo svou pracovní dobu. Vzhledem ke zjištěným projevům chování lze kompetenci kvalita a preciznost přiřadit nejvyšší úroveň.

Spolehlivost (zjištěná úroveň - 4)

Projevy chování v rámci kompetence do značné míry odpovídá kompetenci předešlé (kvalita a preciznost). Manažer plní své povinnosti v požadovaném čase a na požadované úrovni. Představuje spolehlivý zdroj informací pro svůj tým. Často opouští pracoviště po pracovní době. Umí si určit priority a reálně odhadnout své časové možnosti pro plnění vlastních pracovních povinností. Vyšší úroveň navíc vyžaduje tvorbu podrobných plánů, což není od manažera vyžadováno. To vychází od jeho nadřízeného.

Vedení týmu (zjištěná úroveň - 4)

Tato kompetence plyne ze zastávané vedoucí pozice. Všichni podřízení se zodpovídají vedoucímu, kdy jejich náplň práce vychází z jejich pracovního zařazení. V případě nejednoznačnosti pracovních úkolů, rozhoduje manažer. Na současné pozici pracuje třetím rokem a předtím již tři roky pracoval v ČR na pozici privátního bankéře. Zná tedy prostředí firmy velice dobře a díky tomu dokáže práci a odpovědnosti rozdělovat efektivně, dokáže sledovat vytíženost podřízených a případně přeorganizovat rozdělení práce nebo zajistit pomoc. Během kritických situací sám přebírá vedení a důležitá rozhodnutí uskutečňuje sám. Se členy týmu udržuje dobré vztahy, které jsou výsledkem bezproblémového sdílení informací, které může probíhat snadno také díky tomu, že celý jeho tým „sídlí“ v jedné velké kanceláři (openspace) přímo sousedící s menší samostatnou kanceláří manažera. Při řešení týmových úkolů usiluje o spolupráci všech členů, včetně jeho samotného. Manažer již absolvoval kurz Vedení lidí dle 4 elementů a na začátku své funkce prošel Adaptačními kurzy pro manažery.

Týmová práce (zjištěná úroveň - 4)

Kompetence plyne z role člena týmu, přestože se jedná o vedoucí pozici. Manažer má přirozenou autoritu, na které se podílí i jeho sdílení informací s kolegy. Členům týmu jde příkladem a aktivně je podporuje ve spolupráci. Jemu samotnému spolupráce s ostatními nečiní problém, je schopen řešit neočekávané problémy. Projevem úrovně 4 je manažerova efektivní spolupráce s podřízenými a každodenní chování. Vyšší míra spolupráce již není vzhledem k vlastním povinnostem možná.

Mluvený projev (zjištěná úroveň - 4)

Manažer se vyjadřuje výstižně a jasně, dodržuje správnou gramatiku, používá terminologii a neodbočuje od daného tématu. Mluvený projev prezentuje na pravidelných i mimořádných týmových či úsekových poradách, tedy i většímu počtu posluchačů, přičemž dokáže udržovat pozornost posluchačů a docílit toho, aby přednesu správně porozuměli. Mezi ním a kolegy jinak probíhá spíše komunikace neformální. V rámci svého rozvoje absolvoval kurz Prezentačních dovedností.

Rozhodování (zjištěná úroveň - 3)

Manažer rozhoduje o veškerých zásadních otázkách, které se v jeho týmu vyskytnou během plnění úkolů. Rozhoduje například o přijímání nových členů týmu nebo naopak o propouštění stávajících členů. Rozhoduje o zvýšení platového ohodnocení a o odměnách. V běžných každodenních rozhodnutích je schopen jednat poměrně rychle. K tomu mu pomáhají vlastní předešlé zkušenosti a logický úsudek. Vyšší úroveň kompetence však obnáší podstupování vyššího rizika, které jeho pozice nevyžaduje.

Flexibilita (zjištěná úroveň - 3)

Pro manažera není problémem přizpůsobit se změnám, například pracovním postupům. Manažer se nebrání přístupu nových informací. Je schopen zastoupit každého člena svého týmu. Neprojevuje ale příliš velké sympatie experimentovat a riskovat, preferuje spíše jasně definované postupy.

Písemný projev (zjištěná úroveň - 3)

Manažerova úroveň písemného projevu je dostatečná. Úroveň vyšší než, byla identifikována, vyžaduje tvůrčí psaní, které však manažer v jeho případě nepotřebuje.

Převážná většina veškeré komunikace probíhá v ČR v elektronické podobě, emailem. Tato forma komunikace může svádět k nepřesnému dodržování gramatiky a syntaxe. Manažer se ale snaží tyto náležitosti dodržovat, a to především při komunikaci s klienty. Znalosti řádného a správného písemného projevu využívá při posílání „klasických“ (papírových) dopisů klientům, jakými jsou například průvodní dopisy z proběhlých pracovních schůzek.

4.9 Shrnutí šetření a doporučení

Na základě seznámení se s využívaným kompetenčním modelem a s tím souvisejícími možnostmi vlastního rozvoje bylo zjištěno, že společnost se v tomto směru o své pracovníky stará velmi dobře. Nabídka možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je úzce propojena a provázána s kompetenčním modelem. Jelikož se

jedná banku, je pro ni klíčový vztah s klienty, který je ve velké míře založen na komunikaci. Proto jsou žádoucí právě kompetence související s komunikačními schopnostmi a dovednostmi. Banka samozřejmě vyžaduje také odbornost svých zaměstnanců, dbá, aby byli dostatečně skuesení pro výkon své funkce.

4.9.1 Výsledky analýzy kompetencí

Z analýzy pracovní pozice vyplynula flexibilita jako nejslabší z identifikovaných kompetencí manažera týmu Korespondenční bankovníctví. Tato kompetence patří mezi klíčové pro danou pozici.

U vybraného manažera byla naměřena úroveň flexibility stupněm 3, tedy jako standardní úroveň kompetence, která by měla být adekvátně rozvinuta a aktivně používána. Pro manažera není problémem přizpůsobit se změnám, například pracovním postupům. Manažer se nebrání přístupu nových informací. Je schopen zastoupit každého člena svého týmu. Neprojevuje ale příliš velké sympatie experimentovat a riskovat, preferuje spíše jasně definované postupy.

Z grafu č. 1 vyplývá, že přímý nadřízený vnímá úroveň flexibility jako důležitou kompetenci, která je třeba velmi aktivně využívat a očekávat její používání také u členů vedeného týmu. Přesto není momentálně ze strany nadřízeného manažera vyvíjen téměř žádný tlak na manažera podřízeného, aby došlo ke zvyšování úrovně této kompetence. Vzhledem ke značné konkurenci trhu, na kterém se společnost pohybuje, je však nutné flexibilitu rozvíjet.

Doporučuji pro efektivní vykonávání pracovní náplně kompetenci flexibility rozvíjet, aby nedošlo ke zpomalování při prosazování v budoucnu žádoucích změn, například vzhledem k očekávaným změnám na nejvyšších pozicích vedení organizace, které mohou přinést jiné priority nového nadřízeného.

4.9.2 Návrh rozvoje flexibility

Momentálně nejsnazším řešením rozvoje flexibility manažera je využít kurzů a školení, které zprostředkovává přímo společnost. Schopnost zastoupit ostatní členy

týmu může být více osvojena pomocí krátkodobé či dlouhodobé pracovní rotace. Během ní naváže zaměstnanec nové pracovní kontakty, vymění si cenné zkušenosti se svými kolegy. Konkrétně se jedná o individuální rotaci, jejíž obsah bude přizpůsoben rozvojovým cílům, a během které bude manažer seznámen s fungováním daného týmu, kdy může stínovat kolegy a podílet se na každodenní činnosti útvaru. Vyzkouší si jinou práci, která v praxi bude určitou míru přizpůsobení bezpodmínečně vyžadovat. Setká se tak s jinými podmínkami, než na jaké je zvyklý a bude nucen adaptovat se v takovém prostředí adaptovat.

Jelikož byla zjištěna absence vzdělávacího programu zaměřeného přímo na flexibilitu, nabízí se jako možnost řešení využít „externího“ vzdělání. V dnešní době existuje mnoho agentur specializujících se na školení manažerů.

Návrhem plynoucím z analýzy současných nabídek manažerského vzdělávání je využít služeb mezinárodní agentury Gradua-CEGOS, s.r.o., která je původem česká vzdělávací a poradenská společnost s dlouholetou tradicí. Pokrývá specifické potřeby klientů, a to z řad velkých firem z každého oboru činnosti. Orientuje se především také na manažerské vzdělávání a aplikuje přitom účinné metody vzdělávání, které jsou založené na aktivním zapojení účastníků tréninku a prožitku zkušeností, a které jsou osvědčené v mezinárodním měřítku.

Agentura poskytuje kurz Flexibilita v chování manažera určený všem vedoucím pracovníkům. Probíhá pomocí metody e-learningu (elektronické výuky), což je vhodné pro časově vytížené pracovníky, kteří si tak výuku mohou přizpůsobit vlastním časovým možnostem. Cílem kurzu je právě požadované zvýšení flexibility. Obsahem kurzu je rozpoznání účinného a neúčinného chování, překonání nepružnosti a zvládnutí neefektivního jednání. Účastník se naučí uvědomovat si rizika nepružného chování, odhalit ve svém chování nevhodné tendence a zbavit se jich a naučí se také poradit si s nepružným chováním svých podřízených.

5 Závěr

Česká spořitelna díky tomu, že patří do velice silné mezinárodní finanční skupiny, má strategickou výhodu v dobře fungujícím útvaru Lidských zdrojů. Není proto překvapivé, že disponuje vlastním kompetenčním modelem.

Nejen v bankovníctví, ale celkově ve všech různých oborech, zůstává v popředí člověk. Pracovník, manažer představující klíčový zdroj konkurenčních výhod. K celkovému úspěchu firem tak bezpochyby přispívá rozvoj a vzdělávání jednotlivců založené na kompetencích, které by měly být nepřetržitě podporovány.

V každé interakci člověka s určitým úkolem se projeví kompetence. Pro možnost hodnocení kompetencí a také úspěchů organizací je zapotřebí užívat vhodné systémy měřítek. Díky měření je možné zjistit, jak velký je rozdíl mezi skutečností a potřebným požadovaným stavem.

Přístup firmy orientovaný na manažerské kompetence je přístupem přínosným. Organizace je díky němu schopna přijmout na správná místa správné zaměstnance, dokáže posoudit, zda je připravena dosáhnout určitých cílů nebo třeba zvládne vychovat si manažery pro své další záměry a plány.

Úvodní část práce se zabývala teoretickými východisky, která byla později aplikována na konkrétní problém, zjištěný relevantními pro praktické šetření. Po měření úrovně klíčových kompetencí jednoho vybraného vedoucího pracovníka – manažera týmu Korespondenční bankovníctví – byla zjištěna nižší úroveň flexibility než je pro danou pozici žádoucí. Jednalo se o „pouze“ standardní úroveň, která značí, že kompetence by měla být adekvátně více rozvinuta a používána aktivněji.

Jako řešení byl uveden reálný návrh na rozvoj kompetence, spočívající v dalším vzdělávání pracovníka.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

BĚLECKÝ, Zdeněk. Klíčové kompetence v základním vzdělávání. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2007, 75 s. ISBN 978-80-87000-07-6.

COATES, Charles. Efektivní řízení. 1.vyd. Praha: GradaPublishing, 1997, 273 s. ISBN 80-716-9392-8.

HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, xi, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

JAŠÍKOVÁ, Veronika a TROUSIL, Michal. Úvod do tvorby empirických prací pro cestovní ruch. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 110 s. ISBN 978-807-4350-207.

KOPČAJ, Andrej. Řízení proudu změn: všedním způsobem nevšední rozvoj firmy: zákonitosti a metody řízení proudu změn. Vyd. 1. Ostrava: Kopčaj-Silma '90, 1999. ISBN 80-902358-1-6.

KOTÁSEK, Jiří (ed.). Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LUCIA, Anntoinette D a Richard LEPSINGER. The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999, xix, 197 s. ISBN 0-7879-4602-8.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAXWELL, John C. Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti. Hodkovičky: Pragma, c2002. ISBN 80-7205-870-3.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

POSPÍŠIL, Miroslav. Manažerstina, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů. Vyd. 1. Plzeň: vlastním nákladem, 2011, 388 s. ISBN 978-809-0352-940.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR (ed.). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2009, vii, 397 s. Business books (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1959-4.

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

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: ComputerPress, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBROVÁ, Jitka a Tomáš KRAJÍČEK. Slovník cizích slov. Vyd. 1. Praha: Plot, 2006. ISBN 80-86523-77-2.

VETEŠKA, Jaroslav a TUREKCIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008b. 159 s. ISBN 9788024717708.

VODÁČKOVÁ, Olga a VODÁČEK, Leo. Management: teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

Jiné zdroje

ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s. Česká spořitelna, a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

Intranet: Česká spořitelna [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.csin.cz/intranet/appmanager/portal/intranet?_nfpb=true&_pageLabel=main

Definition of "competency". *COMPETENCY & EMOTIONAL INTELLIGENCE* [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://competencyandei.com/Definition-of-competency->>.

Montana's Official website. A GUIDE TO INTEGRATING COMPETENCIES INTO MONTANA'S HUMAN RESOURCE PROGRAMS : STATEWIDE COMPETENCY MODEL) [online]. 2002 (2004 Updates) [cit. 2016-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://hr.mt.gov/HRServices/Guides/Ch04StateModel.doc>> překlad: Jitka Hanzová

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1 Dvě složky kompetence

Obrázek č. 2 Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 3 Model ledovce

Obrázek č. 4 Křivka životního cyklu kompetencí

Obrázek č. 5 Organizační struktura ČS

Obrázek č. 6 Organizační struktura - Korporátní bankovníctví a finanční trhy

Obrázek č. 7 Erste kompetenční model

Tabulka č. 1 Akcionářská struktura České spořitelny

Tabulka č. 2 Úseky a týmy D3

Tabulka č. 3 Identifikované projevy chování

Graf č. 1 Kompetence pro pozici manažere B-3

Seznam příloh

Příloha č. 1 Kompetenční model Erste

Příloha č. 2 Slovník generických kompetencí

Příloha č. 3 Otázky rozhovoru

Příloha č. 4 Dotazník

Příloha č. 1 Kompetenční model Erste

ERSTE KOMPETENČNÍ MODEL

Posiluji růst		Jednám odpovědně		Jsem důvěryhodný/á		Skvěle dodávám		Pracuji týmově	
Aktivně vyhledávám a využívám příležitost pro růst klientů, zaměstnanců a celé firmy.		Dělám správné věci správně		Stojím si za svým přesvědčením a rozhodnutím, dovedu je obhájit a jsem připraven/a nést důsledky.		Práci mám hotovou včas a v perfektní kvalitě		Spolupracuji s ostatními, lépe tak dosáhneme společných cílů.	
<ul style="list-style-type: none"> Buduji dlouhodobý vztah se zákazníkem založený na vzájemné důvěře, spolehlivosti a respektu. Chápu a aktivně řeším potřeby klientů v jejich situaci a prostředí. Chovám se k firmě, jako by byla moje. Zkouším nové věci, jsem zvědavý a podporuji v tom i druhé. 	<p><i>Jako manažer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nastavuji priority s ohledem na klienta – jak externího, tak interního. Posiluji růst a inovaci zlepšováním našich dovedností a vytvářením příležitostí pro další rozvoj. Hledám rovnováhu mezi nároky jednotlivých zájmových stran. Soustředím energii na růst našeho businessu. 	<ul style="list-style-type: none"> Se svými kolegy a klienty jednám vždy eticky, otevřeně a férově. Hraji podle pravidel. Ve všech rozhodnutích myslím na přínosy a dopady na klienta, zaměstnance a banku. Zvažuji ve svém jednání možná rizika. 	<p><i>Jako manažer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Při diskusi se nebojím věci zpochybňovat. Ale za přijatá rozhodnutí беру zodpovědnost a podporuji je. Podporuji ostatní ve vyjadřování vlastních názorů. Zájem firmy stavím nad své osobní zájmy. Netoleruji porušování etických standardů a nelegální jednání. Aktivně pomáhám ostatním v cestě za úspěchem. Podporuji druhé v dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. 	<ul style="list-style-type: none"> Otevřeně mluvím o svých rozhodnutích, čínech a jejich důvodech. Chyby přiznávám, беру si z nich ponaučení a sdílím je s ostatními. Mám odvahu dělat rozhodnutí a přijímat za ně odpovědnost. Dělám to, co říkám, jsem předvídatelný. 	<p><i>Jako manažer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Jednoznačně podporuji naši firmu a její strategii. Stojím za svým týmem. 	<ul style="list-style-type: none"> Pracuji a vystupuji tak, aby byl klient spokojený, doporučoval nás a obracel se na nás. Hledám a poskytuji klientovi optimální řešení jeho potřeb. Zajistím, že se vždy stane to, na čem jsme se dohodli. Soustavně přemýšlím, jak by se práce dala dělat lépe. 	<p><i>Jako manažer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Podporuji neustálé zlepšování týmu, z chyb se dokážu poučit. Jsem připraven na změny a umím pro ně získat svůj tým. Buduji důvěru klienta tím, že dodávám služby nad rámec jeho očekávání. 	<ul style="list-style-type: none"> Respektuji kolegy, jejich odlišné názory a zkušenosti, stavím na nich. Otevřeně sdílím své názory a pozorně naslouchám ostatním. Podílím se na řešení společných cílů. Vyžadují a dávám konstruktivní zpětnou vazbu. Rozvíjím spolupráci, buduji vztahy napříč firmou. 	<p><i>Jako manažer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Zplnomocňuji druhé, podporuji jejich nadšení a zapojování. Udávám jasný směr a vizi. Podporuji různorodost/diverzitu v týmu. Koučuji a rozvíjím členy svého týmu. Otevřeně s nimi mluvím. Stavím na silných stránkách týmu a vyvažuji jejich stránky slabé. Oceňuji kvalitní výkon a oslavuji úspěch.
Kompetence	Kompetence manažera	Kompetence	Kompetence manažera	Kompetence	Kompetence manažera	Kompetence	Kompetence manažera	Kompetence	Kompetence manažera

Příloha č. 2 Slovník generických kompetencí

Seznam kódů

VET – vedení týmu	TYM – týmová práce
SDI – sdílení informací	KVA – kvalita a preciznost
ROZ – rozhodování	FLEX – flexibilita
PSA – psaný projev	MLU – mluvený projev
SPO – spolehlivost	

Vedení týmu

Je schopnost zaujmout roli vedoucího skupiny nebo týmu. Často se projevuje přirozenou autoritou u členů týmu. Vedoucí směřuje úsilí členů týmu k plnění cílů, které jsou nejen v zájmu útvaru, ale také celé organizace. Obsahem kompetence je nejen vedení, ale dále inspirování, povzbuzování, podpora myšlenek, učení a poskytování znalostí.

Projevy: Kolegům předává vlastní znalosti. Sdílí vhodné informace aktivně napříč organizací. Rozvíjí, koučuje a mentoruje své podřízené. Podřízeným poskytuje přímou konstruktivní zpětnou vazbu. Užívá různých přístupů pro podporu podřízených, aby tak dosahovali vysokých výkonů. Projevuje flexibilitu, přičemž neprosazuje jednu či vlastní správnou cestu. Na vyskytnuté problémy a výzvy reaguje pozitivně. Na pracovišti vytváří pozitivní klima. Podřízeným je příkladem. Řízením změn, koordinací, ovlivňováním aktivit svých podřízených poskytuje směr a vizi.

Týmová práce

Představuje zájem být součástí týmu a chuť spolupracovat s ostatními. Projevem je podpora spolupráce takovým způsobem, aby bylo směřováno k úspěšné realizaci cílů.

Projevy: S ostatními kolegy a týmy spolupracuje. Tým podporuje poskytováním pomoci všem členům. Respektuje ostatní názory a účastní se diskuzí skupiny. Uvědomuje si důležitost rolí ostatních členů týmu. Týmová rozhodnutí a výsledky podporuje. Uvědomuje si náročnost úkolů svých kolegů. Informace důležité pro práci dalších členů sdílí.

Sdílení informací

Je aktivní sdílení informací, vlastních pracovních zkušeností a vědomostí s kolegy. Vedoucí si uvědomuje dopady a význam informací na pracovní úkoly kolegů, nabízí podporu a rady během řešení úkolů.

Projevy: Ve sdílení informací vidí výhodu. Kolegům předává vlastní znalosti. Aktivně sdílí informaci napříč pracovními pozicemi. Nachází cesty v informování ostatních. Představuje zdroj informací. Sdílí nejlepší pracovní postupy a myšlenky.

Kvalita a preciznost

Díky této kompetenci dosahují vedoucí skvělých výsledků kladením důrazu na detail. Mají prokazovat určitou preciznost a přesnost, aby byl úkol dokončen včas a úspěšně.

Projevy: Kontrolou se ujišťuje o správnosti, kvalitě a kompletnosti. Rozumí účelu a cílům práce. Zohledňuje specifika dané situace. Při směřování k cíli se neztrácí v detailech. Práci kontroluje průběžně a svědomitě. Úkoly dotahuje do konce. Opatření přijímá včas a jeho reakce jsou přiměřené. Zpětné vazby nejen poskytuje, ale také přijímá.

Rozhodování

Kompetence prokazuje schopnost identifikace a analýzy klíčových informací, výhod i nevýhod a různých alternativ řešení, na základě čehož uskuteční odpovědné a nezávislé rozhodnutí.

Projevy: Rozhodnutí dělá včas. Reaguje rychle na problémy. Zvládá každodenní nápor práce. Nese za svá rozhodnutí odpovědnost. Dokáže se rozhodnout, i když nemá k dispozici veškeré potřebné podklady. Problémy hodnotí z různých hledisek a snaží se najít fungující řešení. Důkladně zvažuje předpokládané výsledky, riziko, potřeby, časové rámce a zdroje a umí identifikovat alternativní fakta.

Flexibilita a adaptabilita

Je schopnost pracovat efektivně v různých situacích a přizpůsobit se jim. Znamená také schopnost porozumět a objektivně posoudit odlišné názory na daný problém. Představuje schopnost snadno se přizpůsobit změnám podmínek.

Projevy: Je objektivní. Různým požadavkům, prioritám a změnám se přizpůsobuje. Na změny vedení, priorit, povinností a úkolů reaguje pozitivně. Dokáže zastoupit týmového kolegu. Pro dosažení výsledků ruší zavedené vzorce chování. Chápe změnu pracovní náplně jako nutnost. V podmínkách nejistoty či změny pracuje efektivně a zůstává flexibilní. K novým informacím je vnímavý a oceňuje hodnotu různých názorů. V různých situacích, s různými lidmi i týmy pracuje efektivně.

Podílí se na změně v pracovních rolích a metodách. Při testování nových přístupů má chuť experimentovat a riskovat.

Psaný projev

Díky této kompetenci dovede osoba vyjadřovat názory, myšlenky a řešení přesvědčivě a jasně za využití znalostí struktury jednotlivých písemností. Ovládá kompozici a gramatiku a dokáže terminologii a styl přizpůsobit příjemcům sdělení. Zahrnuje také veškeré druhy formální i neformální písemné komunikace.

Projevy: Má jasný, logický a efektivní písemný projev, kdy nepodstatné detaily eliminuje. Vhodně používá terminologii a zkratky. V textu používá správnou gramatiku a průběžně ho kontroluje. Jazyk, styl a odborné termíny přizpůsobuje čtenáři. Disponuje znalostí popisovaného tématu.

Mluvený projev

Schopnost přesvědčivé, jasné a efektivní verbální prezentace k pracovníkům i k týmu ve všech formách verbální komunikace. Jazyk je přizpůsobován terminologii příjemců informací za užití správné gramatiky.

Projevy: Používá příslušný jazyk a terminologii po vyhodnocení znalostí obecnstva. Ujišťuje se v porozumění posluchačů. Na otázky odpovídá efektivně, přesvědčivě a stručně. Informace a myšlenky prezentuje v logickém pořadí, aby jim posluchači snadno porozuměli. Pro prezentaci využívá pomůcky. Dokáže využít neverbální komunikaci. Udržuje oční kontakt. Během prezentace posluchače pozoruje a projev případně mění. Používá správnou gramatiku.

Spolehlivost

Představuje důvěryhodnost vedoucího během plnění pracovních úkolů.

Projevy: Úkoly dotahuje do konce dle dohody a včas. Představuje spolehlivý zdroj informací pro podřízené i kolegy. Je důsledný při zpracování rozvrhů a plánů. Do práce chodí včas.

Příloha č. 3 Otázky rozhovoru

- Můžete uvést úspěšně realizovaný úkol, který prověřil vaše schopnosti a popsat detaily situace - jak jste postupoval, jaké jste přitom činil rozhodnutí a jaké chování stálo podle vás za úspěchem?
- Můžete uvést naopak neúspěšně realizovaný úkol a popsat detaily stejně jako u předchozího dotazu?
- V jaké situaci jste musel použít pozici nadřízeného?
- Které konkrétní znalosti a dovednosti, případně jaké chování, jsou dle vašeho názoru nezbytné pro kvalitní výkon vaší práce?
- Můžete popsat vaše chování a obsah jednání v situaci, během které jste komunikoval s „problémovou“ osobou?
- Popište vámi používaný způsob sdělování důležitých zpráv a informací svým kolegům.
- Jak vypadala situace, kdy jste byl nucen oznámit nadřízenému negativní zprávu?
- Víte, jak jsou přijímány vámi psané zprávy? Jak často je píšete a v jakém rozsahu?
- Píšete často formální dopisy či emaily? Tvoříte je sám nebo máte nějakou předlohu?
- Pokud máte náročnější den než je obvyklé, jak konkrétně si naplánujete práci?
- Jak řešíte situace, kdy jste vystaven velkému tlaku? Můžete uvést konkrétní situaci?
- Uveďte největší překážky, které jste musel během své profese překonat. Jakým způsobem jste si poradil?
- Ocitl jste se v situaci, kdy váš týmový kolega nepracoval „podle plánu“ a snažil se svou práci přeměrovat na někoho jiného? Jak jste situaci řešil?
- Jak probíhá vaše kontrola své vlastní práce?
- Můžete popsat průběh efektivní a také neefektivní schůzky, na které jste byli? Proč byla podle vás efektivní (úspěšná) / neefektivní (neúspěšná)?
- Jaké konkrétní způsoby používáte pro motivaci kolegů a jak na to reagují?
- Jak podle vás vypadá obousměrná komunikace? Probíhá mezi vámi a podřízenými?
- Rozhodujete se raději rychle nebo si raději spíše „dáváte na čas“? V jaké situaci jste se rozhodl okamžitě?

Příloha č. 4 Dotazník

Pro vyplnění dotazníku použijte stupnici 1 – 5 dle vámi vnímané důležitosti konkrétní kompetence pro výkon manažera týmu Korespondenčního bankovníctví.

Bodování:

- 1 - Tuto kompetenci manažer ke své práci nepotřebuje.
- 2 - Kompetence není příliš nutná. Dostačující je minimální úroveň.
- 3 - Standardní úroveň kompetence – ta by měla být adekvátně rozvinuta a aktivně používána.
- 4 - Důležitá kompetence - manažer velmi aktivně kompetenci využívá a očekává její používání také u členů týmu.
- 5 - Strategicky nutná kompetence – silná stránka manažera, díky které manažer ovlivňuje větší organizační útvar.

1) Vedení týmu

Je schopnost zaujmout roli vedoucího skupiny nebo týmu. Často se projevuje přirozenou autoritou u členů týmu. Vedoucí směřuje úsilí členů týmu k plnění cílů, které jsou nejen v zájmu útvaru, ale také celé organizace. Obsahem kompetence je nejen vedení, ale dále inspirování, povzbuzování, podpora myšlenek, učení a poskytování znalostí.

Kompetence	Bodování
Vedení týmu	

2) Týmová práce

Představuje zájem být součástí týmu a chuť spolupracovat s ostatními. Projevem je podpora spolupráce takovým způsobem, aby bylo směřováno k úspěšné realizaci cílů.

Kompetence	Bodování
Týmová práce	

3) Sdílení informací

Je aktivní sdílení informací, vlastních pracovních zkušeností a vědomostí s kolegy. Vedoucí si uvědomuje dopady a význam informací na pracovní úkoly kolegů, nabízí podporu a rady během řešení úkolů.

Kompetence	Bodování
Sdílení informací	

4) Kvalita a preciznost

Díky této kompetenci dosahují vedoucí skvělých výsledků kladením důrazu na detail. Mají prokazovat určitou preciznost a přesnost, aby byl úkol dokončen včas a úspěšně.

Kompetence	Bodování
Kvalita a preciznost	

5) Rozhodování

Kompetence prokazuje schopnost identifikace a analýzy klíčových informací, výhod i nevýhod a různých alternativ řešení, na základě čehož uskuteční odpovědné a nezávislé rozhodnutí.

Kompetence	Bodování
Rozhodování	

6) Flexibilita

Je schopnost pracovat efektivně v různých situacích a přizpůsobit se jim. Znamená také schopnost porozumět a objektivně posoudit odlišné názory na daný problém. Představuje schopnost snadno se přizpůsobit změnám podmínek.

Kompetence	Bodování
Flexibilita	

7) Psaný projev

Díky této kompetenci dovede osoba vyjadřovat názory, myšlenky a řešení přesvědčivě a jasně za využití znalostí struktury jednotlivých písemností. Ovládá kompozici a gramatiku a dokáže terminologii a styl přizpůsobit příjemcům sdělení. Zahrnuje také veškeré druhy formální i neformální písemné komunikace.

Kompetence	Bodování
Psaný projev	

8) Mluvený projev

Schopnost přesvědčivé, jasné a efektivní verbální prezentace k pracovníkům i k týmu ve všech formách verbální komunikace. Jazyk je přizpůsobován terminologii příjemců informací za užití správné gramatiky.

Kompetence	Bodování
Mluvený projev	

9) Spolehlivost

Představuje důvěryhodnost vedoucího během plnění pracovních úkolů.

Kompetence	Bodování
Spolehlivost	