

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Kompetence manažera

Lucie Nováková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Nováková

Provoz a ekonomika

Název práce

Kompetence manažera

Název anglicky

Managerial Competencies

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je tvorba a zhodnocení kompetenčního profilu specifické manažerské pozice ve vybrané organizaci.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Kompetence, manažer, kompetenční profil.

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a ŠULEŘ O. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- HRONÍK, F. Manažerská integrita: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2008, 149 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-904133-0-6.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: (praktický atlas managementu). Vyd. 4. Praha: Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8
- ŘEZÁK, J. Moderní management (manažer pro 21.století). Vyd. 1. V Brně: Computer Press, a.s. 397s. ISBN 978-80-251-1959-4
- STÝBLO, J. Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-86754-98-7.
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kompetence manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky k mé bakalářské práci.

Dále bych ráda poděkovala kontaktním osobám ze společnosti, které mi poskytovaly cenné rady a informace potřebné k vypracování této práce.

Kompetence manažera

Abstrakt

Základem této práce je sestavení kompetenčního modelu na manažerskou pozici pro konkrétní firmu. Dále hodnotíme pracovníka na dané pozici podle sestaveného kompetenčního modelu.

Práce se dělí na dvě části, a to na teoretickou a analytickou část. Teoretická část se zabývá objasněním pojmů jako kompetence, manažer, životní cyklus kompetencí, kompetenční model, jeho druhy a techniky tvorby.

Analytická část je zaměřena na sestavení kompetenčního modelu pro zvolenou pracovní pozici v dané společnosti. Pro tvorbu byl zvolen jeden přístup podle odborné literatury. Následně prostřednictvím jedné z výše uvedených technik tvorby kompetenčního modelu byl sestaven vlastní kompetenční model pro danou manažerskou pozici. Na základě kompetenčního modelu se sestavil dotazník, podle kterého budou hodnoceny kompetence zvoleného manažera. Manažera bude hodnotit jeho přímý nadřízený, podřízený, ale také využijeme jeho sebehodnocení.

V další části kompetenčního modelu dojde k hodnocení rozvojových stránek potřebných k dosažení požadovaného výkonu hodnoceného pracovníka. Nakonec také vyhodnotíme kompetenční model ze strany reálného využití ve společnosti.

Klíčová slova: kompetence, manažer, kompetence manažera, životní cyklus kompetencí, kompetenční model, měření úrovně kompetencí, využití kompetencí

Manager competencies

Abstract

The basis of this work is to build a competence model for a managerial position for a particular company. We also evaluate the employee on the given position according to the Competency Model.

The thesis is divided into two parts, namely the theoretical and analytical part. The theoretical part deals with the clarification of terms such as competence, manager, life cycle of competence, competency model, its types and techniques of creation.

The analytical part focuses on the compilation of a competence model for the chosen position in the company. For creation, one approach was chosen according to the literature. Consequently, one of the above-mentioned competency modeling techniques was to construct its own competency model for the given management position. On the basis of the Competency Model, a questionnaire was prepared to assess the competencies of the selected manager. The manager will assess his direct superior, subject, but also use his self-evaluation.

In the next part of the Competency Model, we evaluate the development pages needed to achieve the required performance of the evaluated worker. Finally, we will evaluate the competency model from the real use in society

Keywords: competence, manager, manager competencies, life cycle of competencies, competency model, level of competence, area of use of competencies

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Kompetence.....	13
3.1.1 Složky kompetence	15
3.1.1.1 Schopnosti	15
3.1.1.2 Znalosti	16
3.1.1.3 Dovednosti.....	17
3.1.1.4 Zkušenosti.....	18
3.1.1.5 Vlastnosti osobnosti.....	18
3.1.1.6 Postoje	20
3.1.1.7 Hodnoty	21
3.2 Manažer.....	21
3.2.1 Dělení manažerů	22
3.3 Kompetence manažera	24
3.3.1 Přehled kompetencí manažera	27
3.3.2 Typologie kompetence.....	29
3.4 Životní cyklus kompetencí	31
3.5 Kompetenční model	32
3.5.1 Druhy kompetenčních modelů.....	33
3.5.2 Přístupy k tvorbě	34
3.6 Měření úrovně kompetencí	35
3.7 Oblasti využití kompetenčních modelů.....	36
3.8 Techniky tvorby kompetenčního modelu.....	38
3.8.1 Porovnání způsobu tvorby kompetenčního modelu Pilátové a Kubeše....	40
4 Vlastní práce	42
4.1 Společnost pojišťovna	42
4.1.1 Základní organizační schéma pojišťovny	42
4.1.2 Charakteristika pracovní pozice.....	42
4.1.3 Pracovní náplň pozice – manažer obchodní skupiny.....	43
4.2 Tvorba vlastního kompetenčního modelu	44
5 Výsledky a diskuse	63

5.1	Vyhodnocení úrovně kompetencí.....	63
5.1.1	Vyhodnocení kompetenčního modelu	64
6	Závěr.....	65
7	Seznam použitých zdrojů.....	66
8	Seznam obrázků a tabulek	68
8.1	Seznam obrázků	68
8.2	Seznam tabulek.....	68
9	Přílohy	69
9.1	Vyhodnocený dotazník kompetencí – Manažer obchodní skupiny.....	69

1 Úvod

Každý z nás měl jistě během svého života možnost setkat se s manažerskou pozicí. Manažer je někdo, kdo má pod sebou lidi, které vede a je za jejich výsledky zodpovědný. Za manažerskou pozici můžeme považovat post od vedoucího prodejny až po generálního ředitele. V historii za manažera byl považován člověk, který hodnotil lidi podle jejich odvedené práce, která jim byla zadána. Dnes je samozřejmě také důležité, aby zaměstnanci dobře odváděli svoji práci, ale také je pro manažery důležité vědět, jakým způsobem toho zaměstnanci dosahují. Samozřejmě i dnes se vyskytují manažeři, kteří jdou čistě za výsledky a neberou v potaz své podřízené. Ovšem pokud se takový člověk v týmu vyskytuje, podřízení těžko mohou takovému člověku důvěřovat, nedostávají žádnou motivaci ani podporu ke své práci. A je dost pravděpodobné, že ani nebudou plnit stanovené cíle, což se odráží na chodu společnosti. Následně firma ztrácí své dobré postavení v pozici zaměstnavatele na trhu a tím se také zvyšují náklady firmy v oblasti hledání nových zaměstnanců. Dobrý manažer se pozná tak, že podporuje své zaměstnance, motivuje je k dosahování dobrých a dlouhodobých výsledků. Tím, čím se odlišuje výborný manažer od průměrného, už není jen ve vzdělání nebo praxi, jak tomu bylo dříve. Odlišuje se především jeho vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, chováním k ostatním, sebereflexí, a především znalostí sebe samého.

A právě za jakýsi souhrn toho, co dělá manažera úspěšným nazýváme jako kompetence. Můžeme nalézt mnoho definic slova kompetence a toho, co by měli obsahovat. Dále můžeme kompetence seskupovat do komplexnějších celků – kompetenčních modelů. Tyto modely používají firmy nejen pro správný výběr manažerů, ale také pro jejich hodnocení nebo jejich osobní rozvoj.

V této bakalářské práci se budeme zabývat právě tvorbou kompetenčního modelu, který dále bude složit především pro hodnocení a rozvoj dané pracovní pozice v dané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cíl této práce je vytvoření kompetenčního modelu vybrané pracovní pozice, následně bude provedena validizace vytvořeného modelu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a analytickou část. Podklady pro teoretickou část byly čerpány z odborné literatury vztahující se k tématu této práce. V teoretické části práce objasňuje základní pojmy, což jsou např. kompetence, manažer, životní cyklus kompetencí, kompetenční model, jeho druhy a techniky tvorby.

Analytické část je zaměřena na sestavení kompetenčního modelu pro zvolenou pracovní pozici v dané společnosti. Pro tvorbu modelu byl zvolen jeden přístup podle odborné literatury. Sestavování bylo provedeno podle metody syntézy a metody dotazování – rozhovor a dotazník.

V další části je charakterizována společnost a rozebrána pracovní náplň zvolené pozice, pro kterou je kompetenční model vytvořen.

Na začátku samotné tvorby kompetenčního modelu jsou stanovené cíle projektu pro stanovení potřeb, které jsou potřeba uspokojit. Určíme si cílovou skupinu, tedy jedince nebo pracovní pozice, podle zvoleného cíle, kterých se bude model týkat. Pak byl stanoven přístup pro tvorbu kompetenčního modelu. Dále bylo zapotřebí určit úroveň výkonu dané pozice, určujeme si kritéria požadovaného výkonu (průměrný, nadprůměrný, podprůměrný). Stanovíme škálu úrovní, do kterých budou jednotlivé kompetence rozčleněny. Kompetence byly zjišťovány na základě diskusí s kontaktními osobami. Prostřednictvím sběru dat se získaly informace o pracovní pozici, především došlo k popisu aktivit přispívajících k výkonu. Společně prostřednictvím metody CBI, o které se zmínka na str. 36, se vytyčilo devět kompetencí, které se rozdělily do čtyř úrovní a určila se taktéž úroveň pro požadovaný výkon na pracovní pozici. Pomocí metody dotazování kontaktních osob byly zjištěny jednotlivé kompetence, projevy chování a úrovně kompetencí. Další informace byly získávány z interních informací, které byly v průběhu práce poskytovány.

Předběžně sestavený model byl představen kontaktním osobám společnosti a také přímo hodnocené osobě. Prostřednictvím jejich zpětné vazby došlo k rozšíření u některých kompetencí. Poté už se sestavil kompletní konečný kompetenční model.

Validizace kompetenčního modelu bylo provedeno vyhodnocením dotazníku, u kterého byla využita technika 360°, sestaveného na základě vytvořeného kompetenčního modelu. Dotazník byl poskytnut přímému nadřízenému, podřízeným a samotnému manažerovi.

V poslední části došlo k vyhodnocení samotného dotazníku a stanovilo se doporučení na zlepšení úrovní kompetencí, které dosáhly nižšího hodnocení, než bylo požadované pro pracovní pozici. Poté byl hodnocen ze strany reálné využitelnosti v dané společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Kompetence

Pod pojmem manažerské kompetence se ukrývají požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy. Rozvojem osobního potenciálu manažera, který je základem vzniku kompetencí, se plní požadavky pro úspěšný výkon manažerské pozice.

První pojetí pojmu „kompetence“ pochází z 30. let 20. století od německého a poté spojenecké vojenské armády. Novodobější zásluhy si jsou přiřazovány R. E. Boyastiz (1982, in Armstrong, 1999), který se zasloužil o modelaci kompetencí. Boyastiz (1982) zpopularizoval pojem kompetence. Výsledky pocházejí z výzkumu více než 2 000 manažerů z 12 organizací. Jeho definice zní: Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tím přináší žádoucí výsledky.“ (Boyastiz, 1982)

Od té doby existuje spousta dalších názorů na význam pojmu kompetence. Následující skupina definic, která má společné to, že se týká vlastností lidí, které je ovlivní při pracovní výkonnosti.

Nejvíce omezenou definici nám nabízí Burgoyne (1988), který říká: Kompetence je schopnost a také ochota plnit úkoly.

Furnham (1990) svou definici rozšířil o zaměření na výkon práce, tedy: Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce.

Další definice na rozdíl od předcházející dále rozšířila své pojetí a rozlišuje efektivní a neefektivní výkon práce: Jakákoli individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem. (Spenser a kol., 1990)

Nejkomplexnější definice, která se týká vlastností lidí, které ovlivňují výkonnost je: Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnutí nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobností, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery, a zákazníky. (Training Agency, 1988)
(in Armstrong, 2000)

Další, kdo definuje kompetence je např. Prokopenko a Kubr (1996). Podle nich se kompetencí manažera rozumí: „Jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti.“ (Prokopenko a Kubr, 1996, s. 23) Manažerské kompetence je možné rozdělit na řadu složek, za účelem určení její struktury a dynamiky a ovlivňování složek, které je třeba zdokonalit. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.

Další skupina autorů také dělí kompetence. Zatímco Prokopenko (1996) dělí kompetence na složky, které je třeba zdokonalovat, tyto autoři rozdělují kompetence do dvou významových skupin. Jeden popisuje kompetence jako pravomoc, oprávnění či rozsah působnosti. Druhý z nich, jímž se budu ve své práci zabývat, vysvětluje kompetence jako schopnost, dovednost a umění vykonávat.

Jak říká Kubeš (2004, s. 15) „Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých. Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku.“ Všichni autoři se shodují na tom, že kompetence je tvořena minimálně dvěma složkami.

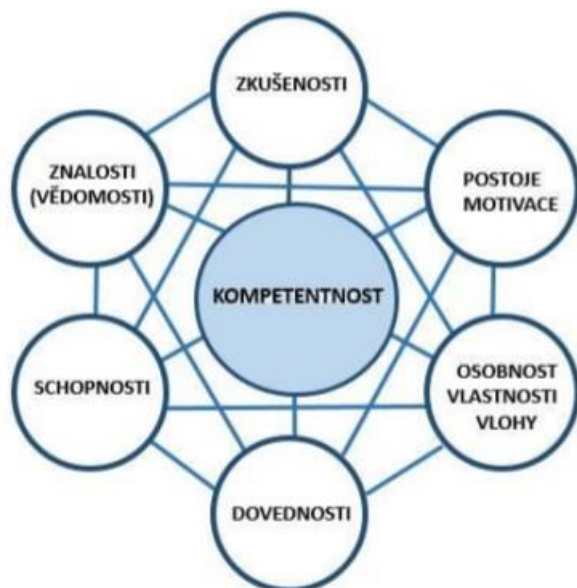
Stejně tak i Plamínek (2009, s. 58) říká, že kompetence jsou spojením dvou složek – vlastního výkonu a potenciálu k danému výkonu. „Od jednotlivých pracujících lidí, očekáváme především dvě věci – že budou podávat požadovaný výkon a nabízet a využívat požadované lidské zdroje, pokud člověk splňuje oba tyto požadavky, dá se o něm říci, že je způsobilý neboli kompetentní k dané úloze.“

I Veber (2011, s. 37) zastává názor složení kompetencí z více částí. Chápe kompetence jako složku odbornosti a složku chování. Odbornost je složena z odborných znalostí, které získává manažer vzděláním, zkušenostmi, praxí a složku chování charakterizuje jednání a vystupování manažera. Pokud manažer chce být v dnešní době úspěšný, nemůže spoléhat pouze na školní vzdělání. Měl by své vzdělání stále rozvíjet např. prostřednictvím nadstavbových kurzů, sebevzděláním. Toto je nezbytný rys současných manažerů.

Jaromír Řezáč (2009, s. 361) vidí kompetence jako „souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání člověka, které mu umožňují zvládat konkrétní pracovní úkoly.“ Dále dodává „Kompetence je funkcí několika proměnných, zejména odbornosti, manažerských znalostí a dovedností, profilu osobnosti manažera, schopnosti vůdcovství a manažerských rolí.“

Jak vidíme, nelze říci, že u kompetencí se jedná u jednu konkrétní činnost či věc. Spíše kompetence můžeme považovat za soubor určitých dovedností, vlastností, schopností, dovedností, postojů a potenciálu pro danou pozici nebo činnost.

Ačkoliv existuje spousta názorů na výklad slova kompetence, stále neexistuje jednotné pojetí a vymezení tohoto slova. Aby se člověk stal úspěšným a schopným manažerem, nemůže spoléhat pouze na své vrozené předpoklady. Kompetentní člověk musí své vrozené vlastnosti dále rozvíjet, pak je schopen vedení lidí.



Obrázek 1 Kompetence

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

3.1.1 Složky kompetence

3.1.1.1 Schopnosti

„Schopnost je určitá část osobnosti, která dokáže vykonávat určitou činnost. Schopnosti se vyvíjejí z vloh, které jsou dané geneticky, v průběhu života se mohou rozvíjet a tím vznikají schopnosti“. (Šuleř, 2008, s. 4) Po praktické stránce můžeme schopnosti členit na:

- Rozumové (kognitivní, intelektuální) – jsou podstatné pro řešení problémů, a právě tyto schopnosti ovlivňují celkové výsledky manažera, jelikož právě on je ten, který vybírá z mnoha zdrojů informací jen ty nejdůležitější, a zvažuje výhody a nevýhody různých variant,
- Mechanické – patří sem umění porozumět různým úrovním vztahů mezi předměty a manipulací s jejich částmi,
- Psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti) – jsou důležité např. pro hokejisty při utkání, když sledují puk, protivníka, spoluhráče a zároveň se musí snažit efektivně koordinovat své pohyby. (Šuleř, 2008)

„Schopnosti jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Vyvíjejí se z vrozených dispozic (vloh) a lze je rozvíjet učením, činností, cvikem a praxí. Pokud člověk své vlohy nerozvíjí, tak se schopnosti neprojeví.“ (Cimbálková, 2009, s. 268)

Schopnosti dělí na primární a sekundární. Přičemž primární jsou základem sekundárních, napomáhají jim se rozvíjet. Schopnosti lze rozdělit na:

- rozumové – potřebné při řešení problémů
- pohybové – obsahují schopnosti motorické a manipulační
- smyslové – jsou závislé na lidských smyslech (Cimbálková, 2009)

Klíčovou roli u obou rozdělení hrají rozumové schopnosti (neboli kognitivní), především strategické, analytické myšlení a pružnost myšlení. Jsou označovány pojmem inteligence. Jedná se o schopnost myslet racionálně, jednat účelově a efektivně. (Cimbálková, 2009)

Podle definice Palána (2002, s. 191) je schopnost „Soubor předpokladů nutný k úspěšnému vykonávání určité činnosti. Základem jsou vlohy. Další rozvoj schopností je podmíněn učením“. Člení se na:

- vjemové
- psychomotorické
- intelektuální

(Palán, 2002)

Tito tři autoři mají společné to, že považují za jakýsi základ schopností vlohy, které jsou geneticky dané, tedy vrozené a napomáhají k vykonávání daného úkolu.

3.1.1.2 Znalosti

Informace a něco navíc, tak popisuje znalosti Barták (2008). Tím něco navíc je myšleno: znalosti, zkušenosti a dovednosti. Jsou vázány na lidskou činnost. Znalost lze chápat jako informaci obohacenou o předcházející zkušenosti, dovednosti, hodnoty, principy atd. člověka.

Mládková (2008) stejně jako Barták (2008) tvrdí, že znalost je informace plus něco navíc, avšak Mládková už podává rozšířenější verzi definice, kde dochází k vzájemnému působení dvou nebo více činitelů. Říká, že: „Znalosti jsou dynamické systémy zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Jsou to informace plus naše zkušenosti, dovednosti, intuice, osobní představy, mentální modely.“ (Mládková, 2008, s. 11)

Šuleř (2008, s. 5) rozčlenil znalosti do dvou skupin. „Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především odborné znalosti a znalost managementu.“ Pro manažery jsou především důležité:

- odborné znalosti z oboru, ve kterém se pohybuje
- znalost managementu (obecné znalosti řízení)

Základem všeho jsou ale praktické zkušenosti, a především pro výkon mnoha manuálních profesí (např. mechanik, dělník) naopak znalosti managementu by měly být ve všech odvětvích stejná. (Šuleř, 2008)

„Osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytý záměrným i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko-historickými. Jsou výsledkem vnímání, poznání, myšlení, fantazie, zapamatování, praktického experimentování a zkušeností. Vznikají působením poznávacích procesů – jsou jejich výsledkem a zpětně i nástrojem.“ (Pelán, 2002, s. 247) Dále vysvětluje znalosti nikoli prostřednictvím informací, ale teoretických poznatků, které jsou výsledkem něčeho.

Všichni autoři se shodují, že znalosti jsou teoretické poznatky a informace získané vzděláváním a praxí. Jsou základem pro řešení problémů nebo pro učinění správného rozhodnutí při vedení organizace.

3.1.1.3 Dovednosti

„Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí.“ Šuleř (2008, s. 5) uvádí, že pro manažery jsou důležité zejména tyto dovednosti:

- organizace práce a řízení času,
- vedení, motivování a delegování lidí,
- komunikační dovednosti a vyjednávání.

(Šuleř 2008)

Stejně jako Šuleř (2008) i Lojda (2011) se přidává k tomu názoru, že dovednosti jsou získávány výcvikem nebo praxí. Říká, že „Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Platí obecné tvrzení: Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.

Vznik dovedností je tedy individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.“ (Lojda, 2011, s. 19)

Pro výkon manažerské činnosti rozdělil dovednosti následujícím způsobem:

- Dovednosti osobního charakteru – poznání sebe sama, sebereflexe, sebe-řízení
- Dovednosti koncepčního charakteru – využívání příležitostí, plánování cílů, sestavování vizí
- Dovednosti v řízení lidských zdrojů – vedení lidí, motivace, delegování, vyjednávání
- Dovednosti technického rázu – uplatňování manažerských technik, odbornosti apod. (Lojda, 2011)

Řezáč (2009, s. 361) dovednosti člení do tří úrovní:

- dovednosti koncepční – koordinace a integrace cílů a aktivit firmy (celkový pohled na podnik, vzájemné vazby částí podniku a předvídání, jak jednotlivé změny částí podniku změní podnik jako celek),
- dovednosti lidské (sociální) – schopnost pochopení zájmů a potřeb spolupracovníků, jejich motivace a kooperace s nimi,
- dovednosti technické – schopnost používat metody, techniky, postupu a znalosti specializovaných útvarů (týmů). (Řezáč, 2009)

V rozdělení dovedností se tyto autoři více méně shodují. Základem je využívání manažerských technik, správné vedení lidí a organizace práce.

Palán (2002) chápe dovednost jako „Způsobnost člověka, osobnostní dispozice, které umožňují provádět určité ustálené činnosti (poznávací i výkonové) optimálním způsobem. Jevově se projevují pohotovým, pružným a úspěšným řešením praktických činností, jichž jsou součástí i předpokladem.“ Dále popisuje i dovednosti odborné jako „osvojené předpoklady (v rámci odborného vzdělávání a přípravy na povolání, zvyšování nebo rozšiřování kvalifikace) pro výkon určité kvalifikované práce.“ (Palán, 2002, s. 52)

Dovednosti získáváme praxí a výcvikem. Abychom docílili správného fungování organizace a dosažení stanovených cílů je důležitá dovednost vyjednat, naslouchat, komunikovat, delegovat, řídit čas, vést porady apod.

3.1.1.4 Zkušenosti

„Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí. Lze je získat jedine praxí.“ Takto vysvětluje Šuleř (2008, s. 5) zkušenosti.

Palán (2002) navázal na Šuleře (2008) v získávání zkušeností během života, ale na rozdíl od něj připojuje ještě smyslové vnímání. „Zkušenost je proces získávání poznatků o okolním světě prostřednictvím smyslů.“ Jako výsledek procesu považuje „souhrn prožitků a poznatků, které člověk získal v průběhu života a které jsou zahrnuty do jeho psychického a motorického vybavení a na kterých by mělo stavět další vzdělávání jako na významné osobnosti dispozici.“ (Palán, 2002, s. 246)

Kovács (2009, s. 18) chápe zkušenosti „jako zdroj poznatků manažera o světě...“ dále uvádí „praktické výsledky manažera tedy závisí nejen na příležitosti něčemu se v určité praxi naučit, ale také jeho schopnosti a vůli učit se na základě praxí získaných zkušeností.“

Všichni autoři jsou jednotní v tom, že zkušenosti je soubor poznaného, lze je získat pouze praxí v průběhu života. Kovács navíc dodává, že je důležité se na základě získaných zkušeností dále učit.

3.1.1.5 Vlastnosti osobnosti

Šuleř (2008, s. 5) „Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.“ Jako příklad vlastností uvádí: dominance, asertivita, emocionální stabilita/labilita, extroverze/introverze. Úspěšný manažer by podle Šuleře měl disponovat těmito vlastnostmi:

- citová stabilita,
 - komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní,
 - asertivita,
 - vcítění se do jiných lidí,
 - odpovědnost, vytrvalost a důslednost,
 - pružnost.
- (Šuleř, 2008)

K podobnému rozdělení, že existuje pět základních vlastností, které mají úspěšní lidé, dospěl i Fairweather (2009, s. 29).

- Sebekontrola – řídí své myšlení a nenechávají se ovlivňovat okolnostmi
 - Víra – stanoví si cíl a jdou si za tím, čemu věří
 - Energie – spousta energie, zvládají stres, ale umějí relaxovat
 - Dobré vztahy – vychází s lidmi, schopnost komunikace a přesvědčování, aby lidi přetáhl na svou stranu
 - Odvaha – úspěšní lidé se nebojí riskovat, jsou připraveni dělat chyby, ale stojí si za svým názorem a nedají na názor druhých
- (Fairweather, 2009)

Další, kdo vytvořil výčet vlastností pro vrcholovou úroveň řízení je Adaira (2005), který tvrdí, že nejdůležitější vlastnosti jsou: schopnost rozhodovat, umění vést lidi, nadšení pro práci, analyzovat schopnosti, pochopení druhých lidí, schopnost řešit i nepříjemné situace, přizpůsobivost změnám, ochota brát na sebe riziko, vytrvalost, ambicióznost, srozumitelný písemný i mluvený projev atd.

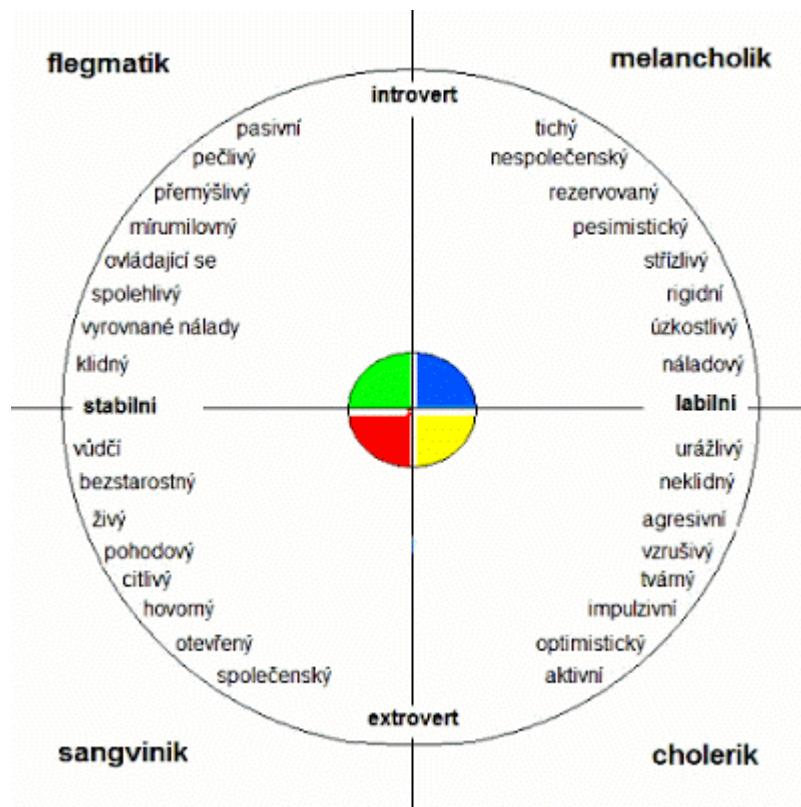
Kovács (2009, s. 18) přirovnává vlastnosti osobnosti k povahovým rysům, pak můžeme povahové rysy definovat jako „relativně stálé vlastnosti člověka projevující se v jeho chování a jednání. Tyto rysy se projevují charakteristickým způsobem chování v různých situacích, reagováním na stejné skupiny podnětů, událostí, dispozicí k určitému způsobu chování.“

Vlastnosti lze zjistit posuzováním na základě pozorování. Projevují se celkem stálým způsobem chování, jednání a vystupování lidí. Jde tedy o určité charakteristické chování pro daného jedince.

Existuje i jiný faktor, který ovlivňuje chování jedince, a tím může být situace, do které se člověk dostane. Proto nelze jednoznačně posuzovat vlastnosti podle jeho chování. (Dědina, Odcházel, 2007)

Pole odlišných reakcí, chování jednání, vystupování a dalších projevů, lze lidi rozlišovat podle temperamentu na čtyři skupiny:

- Flegmatik – stabilní introvert, spolehlivý, vyrovnaný, klidný, adaptivní. Negativem v manažerské funkci je nerozhodnost a nerad přistupuje ke změnám.
- Sangvinik – optimistický, stabilní extrovert, citlivost, bezstarostnost, společenská a otevřenost. Negativní stránka sangvinisty je egocentričnost.
- Cholerik – labilní extrovert, impulzivní, neklidný, možnost agrese, urážlivý. Kladná stránka je soustředěnost na cíl, překonávání překážek a bojování s konkurencí, s tím spojená i silná vůle, čímž pádem je to správná vlastnost pro manažera.
- Melancholik – labilní introvert, náladový, úzkostlivý, velký pesimista, má nízké sebevědomí.



Obrázek 2 Temperamentové vlastnosti

Další podstatné vlastnosti jsou:

- Extrovert – společenský, komunikativní, spontánní jednání, otevřený k vnějšímu okolí. Je úspěšný v pozicích, kde dochází ke styku s větší skupinou lidí (např. manažer, lídr a vedoucí pracovníci)
- Introvert – uzavřený, málomluvný, vhodný na pozice účetního, kde řeší problémy sám a má omezený styk s lidmi

3.1.1.6 Postoje

Relativně stabilní charakteristika, psychologická tendence, která se projevuje v hodnocení konkrétní entity s jistým stupněm upřednostňování nebo odmítání. Přetrvávající získané dispozice chovat se určitým způsobem k určité kategorii objektů. Takto chápou postoje Výrost a Slaměník (2008). Dále říkají, že postoje jsou:

- Soubor myšlenek a přesvědčení, která si konstruujeme vůči nějakým konkrétním věcem či jevům v okolním světě
- Způsob, jakým si uspořádáváme informace
- Způsob, jak definujeme svoji zkušenost (co se nám líbí/nelíbí, máme nebo nemáme rádi)
- Nejčastěji hovoříme o postojích k druhým lidem, ale postoje se vztahují i k objektům, situacím...
(Výrost a Slaměník, 2008)

Kovács (2009, s. 19) „Postoje jsou sklony ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Jednoduše řečeno stanovisko, které manažer zaujal ke svému okolí a k sobě samému.“

„Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Z hlediska manažerů jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak vyvolávají negativní jevy – odbývání práce, opuštění organizace apod.“ Šuleř (2008, s. 8)
Hlavní postoje pro úspěšného manažera jsou:

- orientace na výkon a na výsledek práce,
 - orientace na zákazníka,
 - orientace na tým
 - oddanost vůči firmě
- (Šuleř 2008, s. 7)

3.1.1.7 Hodnoty

Hodnoty jedince ovlivňují jeho percepci reality, jeho rozhodování a následné jednání.

Palán (2002, s. 74) popisuje hodnotu spíše jako vztah a hodnocení jevů a věcí: „vztah subjektu k objektu; hodnocení věcí a jevů podle jejich smyslu při uspokojování potřeb.“

Cakirpaloglu (2004, s. 294) uvádí, že „Hodnota představuje specifickou psychickou kategorii, která tvoří poměrně stabilní trvalou strukturu osobnosti významnou pro individuální, sociální a historickou realizaci člověka.“

„Hodnota, cena, kterou pro nás má předmět nebo osoba. Pojem hodnoty je ryze subjektivní, různí se podle jedinců a situací; je spojen s uspokojováním potřeb.“... „Rozlišujeme různé hodnoty; biologické (zdraví), ekonomické (hmotné), morální (čest), náboženské (posvátnost), estetické (krása)..., ale teprve prostřednictvím afektivity a v intersubjektivitě si člověk skutečně uvědomuje svět konkrétních hodnot“ (Sillamy, 2001, s. 156)

Každý člověk má své hodnoty jiné. Jsou to skutečnosti, stav, příležitosti, které jsou pro člověka důležité, mají velkou cenu při uspokojování potřeb i v kariéře. Asi nejdůležitější hodnoty patří ekonomické hodnoty (peníze), sociální hodnoty (přátelství), estetické hodnoty (vzhled) a politické hodnoty (moc). Z pohledu manažera jsou pak asi nejdůležitější především: peníze, práce, jistota postavení, přátelé, spolupracovníci, firma a další.

3.2 Manažer

V dnešní době s širokou nabídkou literatury s tématem managementu je snadné nalézt definici pojmů, avšak odlišných interpretací. Je tedy těžké vyslovit jednoznačně a všeobecně platnou definici.

Manažerem je většinou vedoucí nebo nadřízený pracovník, který vykonává management. Má významné pravomoci, zodpovědnost a disponuje významnými zdroji, přičemž má většinu podřízené pracovníky. Má určité schopnosti a dovednosti k řízení a vedení lidí, aby dosahoval určených cílů.

František Hroník (2008, s. 10) uvádí: „Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.“

Veber (2011, s. 20) práci manažera popisuje jako „samostatnou profesi získanou na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“

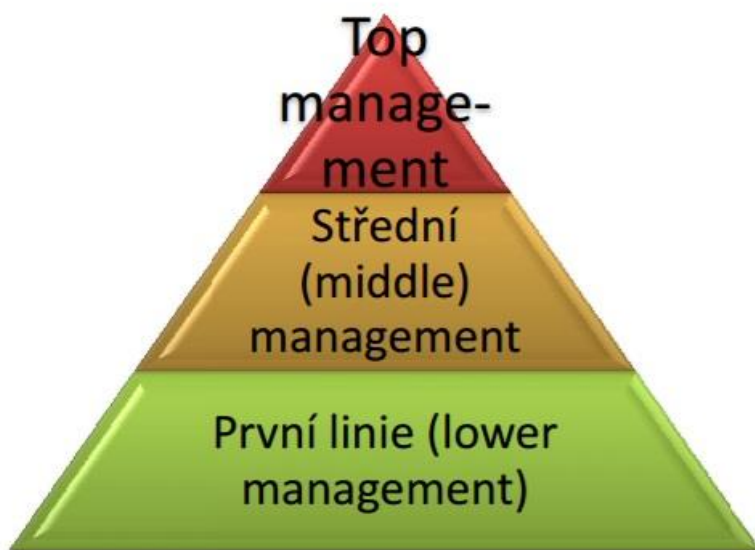
U manažerské pozice si můžeme všimnout značných změn oproti minulosti. Práce, které dříve prováděl pouze vedoucí pracovník, dnes už provádí jeho spolupracovníci, zaměstnanci.

„Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento proces byli ochotni a schopni efektivně využít.“ (Blažek, 2011, s. 14)

Autoři se shodují, že dobrý manažer se vyznačuje schopností vést a řídit zaměstnance, odpovídá za plnění úkolů, musí správně motivovat, aby svou práci vykonávali efektivně a správně. Dříve manažeři pouze zadávali úkoly a říkali, kdy a jak má být práce hotova a podřízený pouze plnil to, co mu bylo nařízeno. Ovšem dnes na výsledku práce se podílejí i samotní zaměstnanci svými nápady, názory. Zaměstnanci získávají podporu od svého manažera prostřednictvím motivace. Další názor, na kterém se autoři shodují je, že jsou nezbytné dovednosti, jak vrozených, tak i získaných, a schopností, které jsou označovány pod pojmem manažerské kompetence.

3.2.1 Dělení manažerů

Manažery lze rozdělit do jakési manažerské pyramidy neboli podle hierarchické úrovně zhruba podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře.



Obrázek 3 Manažerská pyramida

Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005

1. Top management, tzv. vrcholový management – Rozsah jejich pravomocí je na úrovni celé organizace nebo podniku. Jejich úkolem je vytváření organizační strategie, ale také organizování, vedení lidí a kontrola plnění cílů stejně tak, jako u nižších úrovní manažerské hierarchie. Patří sem: ředitel společnosti, finanční ředitel, provozní ředitel ICT ředitel.
2. Střední (middle) management – Rozsah jejich pravomocí je na úrovni větších organizačních jednotek nebo omezeno na určitou oblast. Uskutečňují plány a strategické cíle organizace koordinací úkolů tak, aby dosáhli stanovených cílů. Patří sem: vedoucí úseku, oddělení, manažer vývoje, manažer rizik.
3. První linie (lower) management – rozsah pravomocí je na úrovni nejmenších jednotek nebo svěřené oblasti. Řídí a vedou výkonné pracovníky a plní každodenní úkoly v organizaci. Patří sem: produktový manažer, správce budov, vedoucí skladu. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Další rozdělení manažerů nám znázorňuje zastoupení náplně práce pro jednotlivé výše postavení manažera. Nemusí platit pro každý podnik, záleží na její velikosti a působnosti jednotlivých podniků. Většiny podniků vynechávají prostřední stupeň, tedy střední management, většinou je pro tyto podniky zbytečný. Jedná se především o menší podniky. Naopak větší podniky využívají rozšířené úrovně řízení. (Bělohlávek, 2006)

Liniový manažeři	Střední manažeři	Vrcholoví manažeři
Plánování	Plánování	Plánování
Organizování		
Vedení	Organizování	
Kontrolování	Vedení	Vedení
	Kontrolování	Kontrolování

Obrázek 4 Náplň práce jednotlivých skupin manažerů
Zdroj: Bělohlávek 2006, s. 10

3.3 Kompetence manažera

Pod pojmem manažerské kompetence se ukrývají požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy. Rozvojem osobního potenciálu manažera, který je základem vzniku kompetencí, se plní požadavky pro úspěšný výkon manažerské pozice. Kompetence je celkem stálá složka osobnosti. Pokud dokážeme u člověka říct jakou má úroveň rozvoje kompetencí, pak můžeme předvídat jeho chování, myšlení, projev při řešení úkolů či různých situací. Každá kompetence má vstupující složky, které ji posilují.

Různé složky kompetenci jsou vidět na modelu ledovce, který využívá společnost Hay Group Inc. Kde můžeme vidět, že zatímco některé složky jsou snadno měřitelné a identifikovatelné, jiné jsou těžko odhalitelné.



Obrázek 5 Model ledovce

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

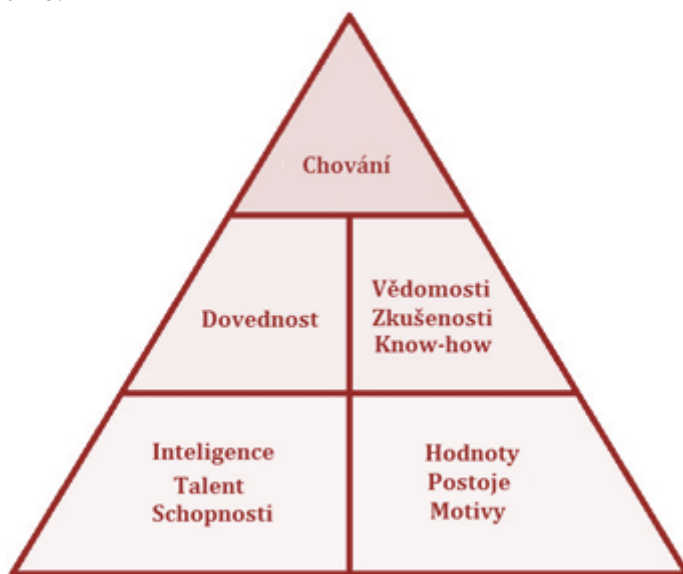
Mezi složky snadno identifikovatelné, tedy vrcholek ledovce, patří dovednosti, znalosti. Tyto složky jsou snadné rozvíjet a trénovat. Ostatní složky, tedy ležící pod vrcholem, nejsou již tak zjevné, ale z velké části řídí a kontrolují vnější chování. Sociální role a

vnímání sebe sama existují na vědomé úrovni, zatímco rysy a motivy leží hluboko pod povrchem blíže lidskému nitru.

Základními složkami kompetence podle modelu ledovce tedy jsou:

- 1) Dovednosti zajišťují, že je člověk schopen vykonávat činnosti související s fyzickým nebo duševním úkolem. Pro úspěšné splnění úkolu je podle jeho složitosti potřeba různé množství dovednosti
- 2) Znalosti jsou všechny poznatky o určité oblasti, která souvisí s prací vykonávanou na dané pozici
- 3) Sociální role je obraz, který jednotlivec ukazuje na veřejnosti. Obsahuje hodnoty a myšlenky
- 4) Vnímání sebe sama je víra ve vlastní schopnosti, odráží identitu jednotlivce a ukazuje pohled člověka sám na sebe
- 5) Rysy jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem vrozené nebo hluboké charakteristiky osobnosti.
- 6) Motivory jsou vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu
(Hay Group, 2003)

Další význam pojmu kompetence vysvětluje Lucia a Lepsinger (1999) pomocí modelu hierarchie.



Obrázek 6 Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: Kubeš, 2004, s. 28

Model je rozdělen do 3 stupňů. Na vrcholku, na prvním stupni se nachází chování, který je jediný pozorovatelný projev člověka. Na druhém se nachází osobnostní charakteristiky (dovednosti, vědomosti, zkušenosti), které jsou nezbytné pro takové chování, které si daná pozice vyžaduje. Nejnižší stupeň je zastoupen stabilními složkami osobnosti (motivory, postoje, přesvědčení, životní filosofie), které jsou ovlivnitelné velice těžko.

Ve srovnání s modelem ledovce zdůrazňuje hierarchický model kompetence navíc tyto složky kompetence:

- 1) Zkušenosti se vytváří v průběhu let. Představují osvědčené postupy činností, které odpovídají vlastnostem člověka i druhům řešených problémů.

- 2) Know-how jsou znalosti, jak lze něco úspěšně uskutečnit.
- 3) Inteligence je individuální úroveň a kvalita myšlenkových operací, která se projevuje při řešení problémů.
- 4) Talent je soubor nadání, vloh a schopností člověka k určitým činnostem.
- 5) Schopnosti jsou vlastnosti člověka, které podmiňují vykonávání určité činnosti. Nejsou vrozené, ale vznikají a rozvíjejí se na základě vrozených vloh.
- 6) Hodnoty vyjadřují cíle nebo dílčí momenty, ke kterým se vztahují potřeby člověka. Každý člověk má svou hierarchii hodnot, která určuje, čemu před čím dá přednost.
- 7) Postoje představují specifické získané dispozice, které dávají člověku impuls k určitému chování či jednání na základě poznávání jevů, k němuž se vztahují, a jeho citového hodnocení.

(Kubeš, 2004)

Plamínek (2005) chápe kompetenci jako dualitu – spojení vykonané práce, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidských zdrojů, z nichž je tato práce čerpána. Tato teorie je označována MbC. Je vyjádřena symbolem Jin-Jang, jako spojení lidské práce a lidských zdrojů. Množinou těchto lidských kompetencí je vitalita firmy, nebo firma, která trvale dosahuje udržitelného úspěchu.



Obrázek 7 Dvě složky kompetence
Zdroj: Plamínek, 2005, s. 28

Každý člověk má jiné předpoklady k výkonu dané práce v rámci společnosti kompetentně. Vše závisí na úrovni rozvinutosti složek kompetence. Jak již bylo zmíněno výše, některé kompetence jsou snazší při jejich rozvoji, jiné naopak obtížnější, avšak i ty se dají rozvíjet, ovšem stojí to více úsilí.

Aby chování skutečně vyjadřovalo kompetence, musí být použito se záměrem přinést výsledek nebo předvést výkon a musí být podloženo vnitřními kvalitami člověka. Výkon v konkrétní pozici je pak kritériem, které je společné pro všechny výše zmíněné modely kompetencí.

3.3.1 Přehled kompetencí manažera

Nelze přesně stanovit vlastnosti nebo jeden typ úspěšného manažera. Kompetence manažera, tzn. úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti, můžeme posuzovat různým způsobem. Přesto však můžeme říci, že existuje zúžený výčet znalostí. Jedná se o hodnocení pracovníka (manažera) podle toho, jak je připraven vykonávat svou práci (nebereme v úvahu, jaké by měl mít schopnosti, dovednosti, vlastnosti).

- Odborné znalosti – získány především vzděláním. Mimo školní vzdělání je manažerům nabízeno nadstavbové studium rozšiřující manažerskou specializaci v návaznosti na předcházející praxi, jako např. MBA (master of business administration) a dále EMBA (executive master of business administration). Je bezesporu jasné, že znalosti musíme průběžně rozšiřovat a doplňovat. Důležitou složkou nynějších manažerů je sebevzdělání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků.
- Praktické dovednosti – lze získávat různými metodami, technikami a postupy, které zlepšují a usnadňují práci, a především praxí a tréninkem.
- Sociální zralost – týká se kvalit lidí jak lidských, tak i mravních, částečně zděděných a získaných výchovou. Sociální zralost lidí se pojí s charakterovými vlastnostmi manažera. Příkladem pozitivních osobnostních vlastností manažera můžeme uvést bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost apod. Vlastnosti reprezentující pracovní aktivitu manažera jsou např. rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost apod. Do sociální zralosti manažerů lze bezpochyby zařadit charisma, označované jako kouzlo osobnosti, šarm. Manažer, díky svému šarmu, se může stát vůdcem ovlivňující okolí, podřízené svým chováním. (Veber, 2001)

K podobnému rozdělení došel i Řezáč (2009, s. 359), který rozdělil kompetence do čtyř složek.

- odborná kompetence – projevuje se v organizačních, procesních i úkolových dovednostech a patří k nim například znalost pracovních postupů. Odborná kompetence se projevuje ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat jejich fungující řešení,
- metodická kompetence – schopnost osvojovat si nové postupy, nové pracovní metody a jiné pružné znalosti. Jde o umění strukturovat složité odborné znalosti a postupovat s orientací na dané cíle,
- sociální kompetence – jde o schopnost navazovat kontakty a konstruktivní dlouhodobé vztahy, na jejichž základě se uskutečňují společné záměry a cíle. Mezi sociální kompetence patří hlavně naslouchání, vyjadřování vlastních pocitů, respektování odlišných názorů a tolerance,
- osobní kompetence – patří sem hlavně sebereflexe, umění hodnotit sama sebe s nadhledem, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa a připravenost brát na sebe odpovědnost.

Pojetí podle Tyrona (in Kubeš, 2004, s. 34) rozděluje kompetence, kde základem je rozdělení do tří kategorií podle oblasti práce každého manažera a s tím souvisejících potřebných dovedností. Úspěšnost každého manažera pak závisí na tom, jak dokáže tyto kvality rozvíjet a uplatňovat v praxi.

- Manažerské kompetence – týkající se dovedností a schopností podporující výkon při plnění úkolů, např. řešení konfliktů, delegování a koučování, hodnocení zaměstnanců.
- Interpersonální kompetence – důležitý prvek komunikace, vzniku a prohlubování dobrých vztahů se spolupracovníky a zákazníky, např. vyjednávání, prezentační dovednosti, naslouchání/empatie.
- Technické kompetence – spadají sem dovednosti, které mají vztah ke konkrétní funkci a umožňují úspěšné plnění úkolů, např. programování, účetnictví/finance, analýza a sumarizace.

Bratři Spencerové rozdělují kompetence na tzv. prahové a odlišující kompetence.

- Prahové kompetence – Jedná se o základní charakteristiky, které by měl každý mít alespoň na minimální úrovni pro plnění úkolů.
- Odlišující kompetence – Jsou to takové kompetence, které se od průměrných liší svými nadprůměrně vynikajícími výkony. Je to takový výkon, který překračuje průměrné výsledky, alespoň o jednu úroveň. (Kubeš, 2004, s. 32)

Tomuto rozdělení je podobné od Schrodera (in Kubeš, 2004), který také kompetence dělí na základní a jako další kompetence vysokého výkonu.

- Základní kompetence – patří sem vědomosti a dovednosti pro výkon práce manažera. Vztahují se ke konkrétním úkolům a zajišťují efektivitu manažera.
- Kompetence vysokého výkonu – charakterizují projevy poměrně stabilního výkonu. Díky tomuto výkonu dosahují týmy pod vedením manažera nadprůměrných výsledků. Tyto kompetence rozčlenil na 11 kompetencí vysokého výkonu:
 - Kognitivní kompetence
 - Vyhledávání informací
 - Tvorba konceptů
 - Koncepční pružnost
 - Motivační kompetence
 - Řízení interakce
 - Pochopení druhých
 - Orientace na rozvoj
 - Směrové kompetence
 - Vliv
 - Sebedůvěra
 - Prezentace myšlenek
 - Výkonové kompetence
 - Orientace na výkon
 - Orientace na cíl

(Kubeš, 2004, s. 35)

Tyto kompetence tvoří jádro manažerského úspěchu. Nejsou omezeny místem či úkolem, ale platí pro více profesí, organizací a tím dokáží odlišit průměrné pracovníky od nadprůměrných.

Jak zmínil Plamínek (2009) ve své knize, úspěšní lídři, které jsem měl možnost poznat, uměli víc než jen definovat zajímavé myšlenka a přesvědčit o nich své okolí. Disponovali i solidními manažerskými schopnostmi – nejčastěji těmi viz obrázků. Lidé

dokáží být přesvědčivý pouze tehdy, jsou-li přesvědčeni sami o sobě a vaří tomu, o čem chtějí přesvědčit i druhé. Tím, že se lidem bude snažit naslouchat, pochopit a brát je vážně, usnadní cestu lidem k jejich přesvědčení.



Obrázek 8 Manažerské dovednosti lídrů
Zdroj: Plamínek, 2009, s. 71

Požadavkům na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy podléhají jednotlivé organizační jednotky i samotní pracovníci. Těmto nárokům kladeným na manažery říkáme *manažerské kompetence*.

3.3.2 Typologie kompetence

Dodnes se odborníci neshodnou, které kompetence manažer nutně potřebuje a které lze delegovat, tedy vyžadovat od svých zaměstnanců nebo kolegů. Mezi prvními lidmi, kteří začali rozlišovat kompetence, byl Boyastiz. On rozdělil kompetence na dvě části:

- „prahové“ kompetence neboli základní
- výkonové kompetence (Kovács, 2009)

Prahové kompetence jsou tvořeny znalostmi a dovednostmi potřebných pro výkon práce, např. plánování, rozhodování, delegování, organizování, motivování, hodnocení atd. Při dnešní silné konkurenci si se základními kompetencemi nevystačíme, proto organizace vyžaduje od svých zaměstnanců i výkonové kompetence. Ty jsou zaměřené především na výsledky, jednání a chování než samotnému úsilí a úrovni znalostí jak u základních kompetencí. (Kovács, 2009)

Coombe (in Kovács, 2009) doporučil rozdělení podle vstupu, výstupu a procesů do tří skupin.

- Kompetence založené na vstupu – představují schopnosti nebo potenciál člověka, kterými by měl disponovat, aby dobře splnil zadaný úkol. Schopnost zahrnuje dovednosti, znalosti a postoje. Získávat je můžeme studiem, zkušenostmi nebo výcvikem, nebo je může mít jedinec vrozený, a pak se hůře ovlivňují.
 - Kompetence získané – získané např. na školách, firemních vzděláváním, samostudiem, zkušenostmi s více profesemi či obory

- Kompetence, jež jsou jedinci vlastní, vrozené – zde mluvíme o vizionářství, umění iniciovat změny, schopnost rychle rozhodovat, umění nadchnout a motivovat ostatní pracovníky po náročných úkoly nebo mít přirozenou autoritu
- Kompetence založené na výstupu – týkají se výsledků, které chceme, aby manažeři dosahovali. Jsou založené na předpokladu prokazatelných a měřitelných výstupů, které dokazují, že pojem kompetence má smysl jen tehdy, pokud lze prokázat, že byly použity efektivně.
- Kompetence založené na procesech – jedná se o kompetence spojující vstupy a výstupy. Proces používání potřebných znalostí a dovedností k dosažení cílů osobních i firemních.
(Kovács, 2009)

Coombe při svém rozdělení kompetencí zdůraznil procesní dovednosti, především to „jak věci dělat“, neomezil se pouze na základní složky.

Manažeři, a především úspěšní manažeři ovládají kompetence ve třech kombinacích:

- schopnost přemýšlet v souvislostech – posun od analytického k strategickému. Lídři prostě mají dar nebo vypěstovaný návyk vidět a posuzovat věci v širším kontextu než ostatní – a to jak v čase, tak i prostoru.
- Schopnost přesvědčit okolí – lidé mají vždy tendenci věřit těm, kteří vyzařují sebedůvěru, a tím také nabízejí jistotu svému okolí. Téměř všichni úspěšní lídři ovšem také rozumějí lidi ve svém okolí. Umějí odhadnout, co se v člověku děje, a dát si páci s naladěním na jeho vlnu, je-li to třeba.
- Schopnost uvést myšlenky do praxe – důležité je též, že dlouhodobě úspěšní lídři se nikdy nebáli obklopovat s lidmi, kteří jsou v některých oblastech, například v určitých manažerských dovednostech, daleko schopnější než oni sami. Pro realizaci myšlenek jsou důležité některé manažerské dovednosti, jako např. zadávání úkolů a delegace, hodnocení lidí, motivace, vedení porad, ...
(Plamínek, 2009)

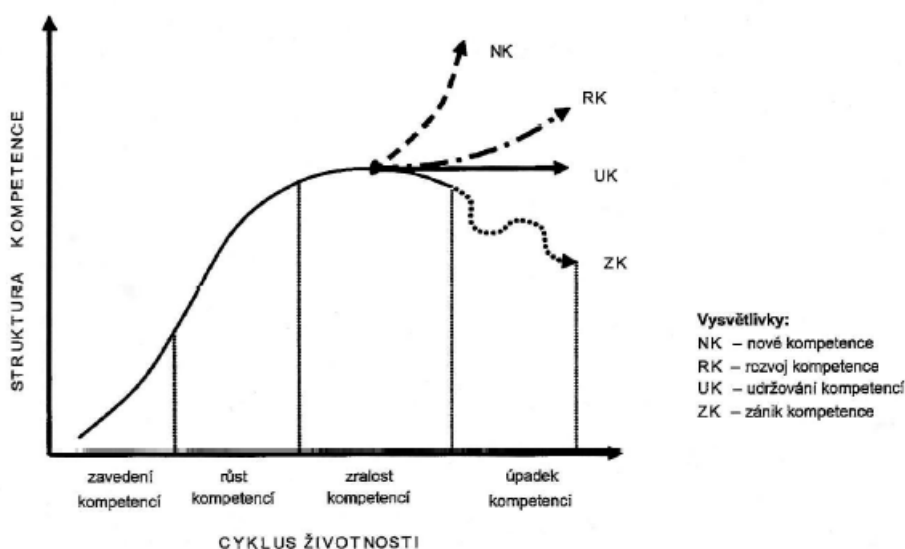
Jako každý jiný člověk má i manažer své silné a slabé stránky, o kterých je dobré vědět, obzvláště u manažerů. Silné stránky je dobré využívat a zdokonalovat je, naopak slabé stránky může buď zdokonalit, nebo oslovit, kdo má v tomto směru naopak přednost.

Jakýsi seznam kompetencí vytvořil F. Bělohlávek, který obsahuje:

- Způsob myšlení – operativní myšlení, pružnost myšlení, koncepční myšlení, schopnost analýzy.
- Vlastnosti osobnosti – asertivita, citová labilita, citová stabilita, průbojnost, vytrvalost, energie, spolehlivost, pohotovost.
- Postoje orientace na zákazníka, orientace v nejistotě, orientace na výkon, kreativita, tvořivost.
- Odborné znalosti – znalost managementu a marketingu, znalost práva, ekonomiky a financování, znalost informační technologie, technické znalosti.
(Šuleř, 2008)

3.4 Životní cyklus kompetencí

Stejně tak, jak máme životní cyklus výrobků, máme i životní cyklus kompetence. Jak už jsme zjistili, kompetence se týkají celé osobnosti člověka a nabýváme je během celého života, některé z nich si uchováme a dále rozvíjíme, jiné naopak jsou ztraceny. Kompetence, která nám stačila včera, byl mimořádné, nemusí v současné době být dostačující, např. vlivem změny podmínek. Většinou manažeři potřebu změny kompetencí uvědomují až když pocítují absenci při řízení a tvoří se problémy. Je třeba si uvědomit, že přechod z jedné fáze růstu na jiný je celkem dlouhý a náročný proces, který se nedá urychlit. U některých kompetencí je životní cyklus: vznik, růst míry (kvalita, kvantita) jejich využívání až do excelentní úrovně zvládnutí, některé však po čase oslabí nebo zcela vymizí, velmi dobře pozorovatelný.



Obrázek 9 Křivka životního cyklu kompetencí
Zdroj: Kovács, 2009, s. 23

Zavedení nových kompetencí se zpravidla neobjevuje neočekávaně. Většinou tomu předchází rozvoj trendů v podnikání, chování trhu nebo zlepšení konkurenceschopnosti. Jak již bylo uvedeno, důležitou roli při změně kompetencí hrají manažeři a samotný podnik.

Kovács (2009) v souvislosti s vývojem kompetencí, které v určité fázi dosáhnout pomyslného vrcholu, začal rozlišovat čtyři situace, které mohou nastat po dosažení zmíněného vrcholu:

- Zánik kompetence nastane například při prosazování už nevyhovujících standardů výkonu, blokování důležitých informací apod. Opakované uplatňování nevyhovujících kompetencí může vézt až k ohrožení organizace na konkurenčním trhu;
- Udržování těch kompetencí, které se osvědčily v řízení a jsou stále aktuální i do budoucna, například motivování pracovníků, delegování, plánování, řešení konfliktů aj.;

- Rozvoj kompetence prostřednictvím dalšího vzdělávání a rozvoje může manažer prodloužit její životnost;
- Nové kompetence se například zavádějí při změně organizační struktury, vznikají nové pravomoci, odpovědnosti, úkoly.
(Kovács, 2009)

Některé kompetence však i navzdory času a změnám ve firmě stále hrají důležitou roli. Proto je nutné je udržovat a rozvíjet, a tak pokud možno co nejvíce prodloužit jejich životní cyklus.

3.5 Kompetenční model

Hroník (2008, s. 30) „Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.“ Dále Hroník (2008, s. 43) dodává „Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“ Hroník (2008) také přirovnává kompetenční model k most, po němž kráčí lidé z pravé strany (personální strategie), aby naplnili business strategii (cíle organizace) na levé straně mostu. Obrázek Bartoňkové (2010) představuje pomyslný Hroníkův most mezi hodnotami a popisem práce.



Obrázek 10 Kompetenční model jako most
Zdroj: Bartoňková, 2010

Kubeš (2004, s. 60) „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 na rozdíl od Hroníka už model považuje za určité kombinace kompetencí, které vznikají sjednocením charakteristik jedince do celků.

Kovács s Kubeš se shodují, jelikož oba tvrdí, že kombinace kompetencí jsou základem pro efektivní plnění úkolů a kompetence shlukují do celků. „Modely kompetencí popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě. Tyto kombinace jsou pak pro přehlednost a účely měření strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí.“ (Kovács, 2009, s. 48)

Kompetenční model je často využíván jako nástroj k dlouhodobému měření výkonnosti zaměstnanců, s tím souvisí i míra měřitelnosti chování zaměstnanců.

Kompetenční model se ve většině případů zavádí, když firma prochází reorganizací, která se týká organizace práce, ale také přijímáním nových hodnot a firemní kultury.

3.5.1 Druhy kompetenčních modelů

Jak víme, kombinace dovedností, znalostí a ostatních charakteristik osobnosti jsou popisem modelů kompetence potřebné k plnění úkolů. Existuje několik druhů kompetenčních modelů, a to jaký model a s jakou mírou konkretizace kompetencí si podnik zvolí záleží pouze na něm.

Kubeš (2004, s. 61) popisuje tři typy kompetenčních modelů, které vznikají v organizacích:

- Model ústředních kompetencí – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance v organizaci, bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli. Spadají sem kompetence jako: spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů jakosti a jiné. Tyto kompetence jsou potřebné na všech úrovních.
- Specifický kompetenční model – může být vytvořený za účelem identifikace těch kompetencí či kvalit manažerů, které jsou potřeba k zefektivňování práce manažera. Do tohoto modelu se prolínají i podnikatelské záměry firmy. Zpravidla se jedná o detailní popis charakteristik očekávaného chování manažerů doplněný o podnikatelské cíle jejich úseků, oddělení či procesů a cílů organizace na nejbližší roky.
- Generický kompetenční model – nabízejí firmám většinou ucelený seznam kompetencí, většinou shodných pro všechny nebo většinu manažerských pozic v organizaci, například schopnost řešit problémy. Jiné chování bude vyžadováno u toho, kdo přichází do kontaktu se zákazníky (důraz spíše na interpersonální dovednosti), a odlišné budou požadavky na chování u toho, kdo řeší problémy převážně technického charakteru. V tomto případě se klade důraz spíše na analytické schopnosti. Každý pracovník naplňuje stejnou kompetenci jiným způsobem. Pokud se model ujme, pak si ho každý podnik upraví podle svých představ. Pak se podobá specifickému modelu ale s menšími náklady a pracností.

Hroník (2008) říká, že při sestavování kompetenčního modelu je třeba dodržet některé zásady:

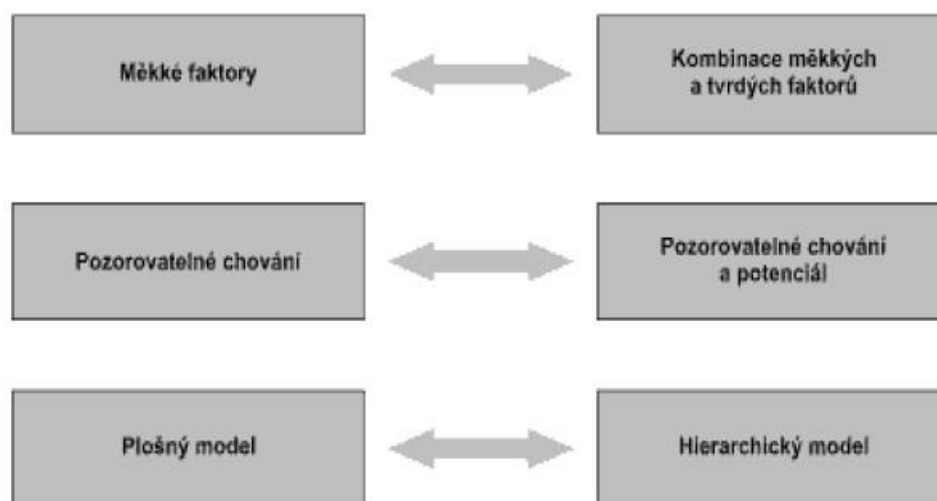
- kompetenční model obsahuje nejvýše 10-12 kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na straně jedné a job description na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván.

Problém někdy nastává právě s počtem kompetencí. Při vysokém počtu se stává model obtížně měřitelný a ztrácí jednoduchost. Naopak, když je počet malý, job description je nedostačující. Přitom je důležité, aby pracovník dobře zvládal svoji roli ve struktuře řízení, přestože se s ním vnitřně neztotožňuje, ale jeho role to vyžaduje.

3.5.2 Přístupy k tvorbě

Přístupů k tvorbě kompetencí je více a každý má své výhody a nevýhody. Jaký si daná firma vybere záleží jen na ní. Jak říká Bartoňková: „konkrétní volba závisí například na záměru, vizi a strategii firmy, odvíjí se od klíčových cílů firmy, cílů a záměrů v oblasti lidských zdrojů, od stupně rozvoje organizace, od vnějších podmínek, finančních a časových možností. Volba přístupu však také závisí na tom, jaký druh kompetencí chceme identifikovat, zda nám například jde spíše o prahové kompetence nebo o kompetence vysokého výkonu, zda nám jde o kompetence klíčové či generické, zda se chceme zaměřit spíše na „praktiky“ nebo spíše na „vlastnosti“ atd.“ (Bartoňková, 2010)

Můžeme definovat několik typů modelů kompetencí. Podle Hroníka (2008), lze kompetenční model rozdělit na 3 části, z nichž pak můžeme vytvořit maximálně 8 typů modelů.



Obrázek 11 Typologie kompetenčního modelu

Zdroj: Hroník 2008, s. 70

Stejně jako Hroník i Kubeš (2004) rozdělil model do 3 částí, avšak dělení je podle záměrů firmy:

- model ústředních kompetencí – definuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či roli,
- specifický kompetenční model – jeho cílem identifikovat ty kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě,
- generický kompetenční model – nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici, které mohou být aplikovány obecně v jakékoliv firmě; výhodou je zejména časová úspora, nevýhodou je, že nezohledňuje specifika konkrétní firmy.

Rothwell a Lindholm (1999) došli k rozdělení modelu na tři části, se kterým se v mnohém shodují s rozdělením podle Kubeše:

- deskriptivní (vypůjčený) přístup – nedochází k vytváření nového kompetenčního modelu. Ve firmě je použit model, který byl již vytvořen, obdoba generického modelu. Tento přístup je výhodný zejména z hlediska nákladů a času, vynaloženého na průzkumy a tvorbu nového modelu.
- kombinovaný přístup – přizpůsobuje už vytvořený kompetenční model specifikům organizace na základě časově nenáročných metod, jako jsou řízené diskuze s projektovými skupinami, dotazník zjišťující míru potřebnosti kompetencí, strukturovaný rozhovor na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů v daných pozicích. Model je využíván pro podniky, které vybírají z velkého množství kompetencí.
- přístup šitý na míru – zcela se liší od předcházejících dvou přístupů, jelikož identifikuje zcela nové kompetence, které zajišťují na určité pozici nadstandardní výkon, na základě mapování organizačního terénu. Je časově, nákladově a metodologicky nejnáročnější.
(in Kubeš, 2004)

3.6 Měření úrovně kompetencí

V okamžiku, kdy máme definovány manažerské kompetence na jednotlivých pozicích, je potřeba zjistit na jaké úrovni jsou dané kompetence u pracovníka rozvinuty. „Podstatné pro měření kompetencí je, zda je možné spolehlivě zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů potřebné kompetence rozvinuty.“ (Kubeš, 2004, s. 76) Měření nám umožní zjistit rozdíl mezi skutečným a požadovaným stavem. Zjištěný rozdíl bychom měli co nejvíce eliminovat. Tento rozdíl je klíčový pro výběr a rozvíjení kompetencí vhodným školením, aby došlo, k již zmíněné eliminaci.

Existuje několik přístupů a metod, jak určit úrovně kompetencí, avšak každý přináší jiné výsledky. Liší se v přesnosti posouzení, náročnosti použití a vhodnosti pro různé typy kompetencí. Předmětem měření bývají znalosti a dovednosti, ale často bývají zahrnuty vlastnosti, a dokonce i postoje pracovníků v podniku.

V souvislosti s měřením kompetencí pracovníků Kubeš (2004) rozlišuje čtyři hlavní oblasti metod využívané při měření úrovně kompetencí:

- Behaviorální přístup – vycházíme z chování pracovníků. Vyškolení pracovníci sledují, jak se manažeři chovají v konkrétních situacích nebo při různých cvičeních, z toho identifikují kompetence. Po vyhodnocení jsme schopni určit silné a slabé stránky manažera.
- Analogové metody – Využíváme přímo situace, kterým jsou manažeři při práci vystavováni nebo situace jim podobné. Zkoumáme chování bezprostředně po vyvolané situaci. Zařadit sem můžeme např. hraní rolí, případová studie, skupinová cvičení, prezentace.
- „Analytické metody se na rozdíl od metod analogových pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka, a tyto pak měřit. Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné.“ Kubeš (2004, s. 86) Na rozdíl od metod analogových pro tyto metody není důležitá shoda s realitou. Řadíme sem testy schopností, především mentálních, dotazníky zjišťující míru temperamentu, motivační testy, testy zaměřené na styl vedení a řízení.
Kubeš (2004)

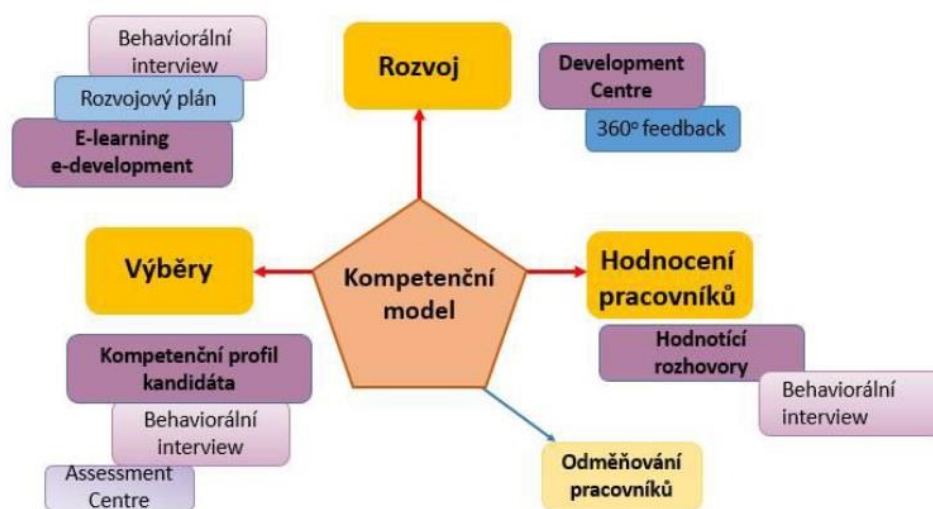
Dále Kubeš společně s Kováčsem uvádí, že mezi další metody spadá metoda CBI (Competency Based Interview), Hodnocení 360°, také nazývána zpětná vazba. Kovács navíc dodává metodu sebehodnocení.

- Metoda CBI - jedná se o rozhovor, během kterého manažeři identifikují a analyzují minulé, již ukončené události, v nichž následně hledají jednotlivé kompetence. Tím se liší od analogové metody, kde vlastně chování lidí můžeme pozorovat okamžitě – „on-line“. Tuto metodu využívají podniky pro identifikaci kompetencí, které se týkají znalosti řízení procesů, naopak není nejvhodnější při identifikaci jednání v intrapersonálních vztazích. Kovács (2009)
- Hodnocení 360° zpětná vazba – podstatou je vícenásobné hodnocení kompetencí manažera prostřednictvím lidí, kteří s ním nejvíce spolupracují, jako přímý nadřízený, kolegové, podřízení a podle možností a potřeby i interní a externí zákazníci. Pomáhá poznat hodnoceným jejich silné a slabé stránky. „Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí.“ Kubeš (2004, s. 89) Výhodou modelu je vysoká motivace lidí při změnách ve svém výkonu nebo chování.
- Sebehodnocení – využívají pouze manažeři v organizacích, kteří přijímají odpovědnost za výsledky své práce. Manažeři nepodléhají kontrolám, jelikož si sami vyhodnocují své jednání, výstupy a efektivitu. Jsou ochotni přijmout kritiku a učit se novým metodám. Kovács (2009)

3.7 Oblasti využití kompetenčních modelů

Kompetenční model, zhruba od počátku padesátých let, zastával v oblasti lidského řízení velmi důležitou roli. Byl vnímán jako prvek ovlivňující úspěšnost firem vyžadující profesionální přístup a péči. Pomáhají podnikům zjistit, co je v budoucnu potřeba a jaké chování je výhodné podporovat, rozvíjet a odměňovat. Ovšem je potřeba mít předem ujasněné cíle, aby kompetenční model věděl, v čem podniku pomoci.

Jak říká Hroník (2008, s. 52): „V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.“

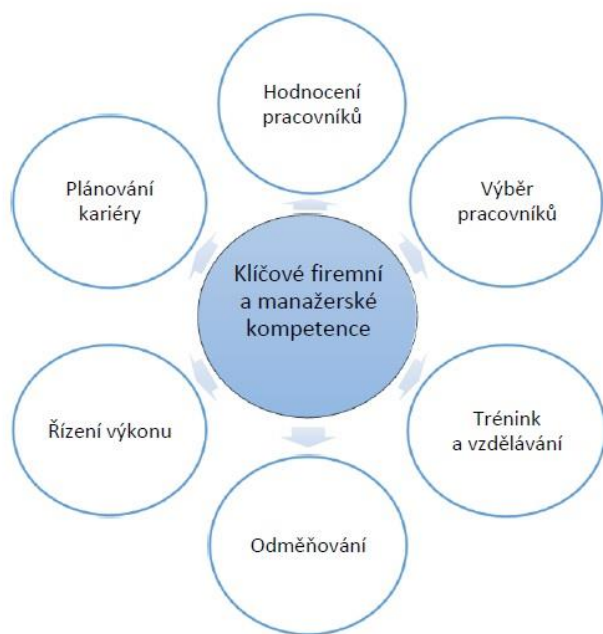


Obrázek 12 Uplatnění kompetenčního modelu
Zdroj: Hroník (2008, s. 51)

Kubeš (2004) vidí hlavní účely využití kompetenčního modelu ve:

- Výběru pracovníků – pracovníci vybraní právě prostřednictvím kompetenčního modelu, který podporuje spolehlivý a objektivní výběr zaměstnanců, dosahují lepších výsledků než při výběru jinými metodami. Nabízí nám standardy pro hodnocení kandidátů, tedy zda mají potenciál a schopnosti, aby danou pozici úspěšně zvládli.
 - Pro výběr založený na kompetencích jsou vhodné následující situace:
 - Nízký výkon nebo produktivita na důležité pozici
 - Vysoká fluktuace
 - Plánování postupu
 - Pracovní pozice je náročná na dobu zaučení pracovníků
 - Organizační změna
- Rozvoj pracovníků – je úzce spjatý s kariérním růstem. Jelikož kompetenční modely podporují zaměstnance v zdokonalování a firemním vzdělávání. Vzdělávání probíhá na všech úrovních řízení, pro všechny pracovníky. V kompetenčním modelu je rozvoj pracovníka vnímám jako dialog mezi ním a jeho nadřízeným.
- Hodnocení
- Kariérní růst a plánování postupu – pravidelné hodnocení úrovně kompetencí nám umožňuje zjistit, zda zaměstnanec má vhodné kompetence pro dosazení na danou pozici, případně jaké kompetence zlepšit. Plánování kariéry pracovníků je dlouhodobý proces výběru těch nejvhodnějších pracovníků. Proces rozvoj pracovníka je od začátku směřovaný pro budoucí vykonávání dané pozice. (Kubeš, 2004)

Kovács (2009) také zdůrazňuje důležitost kompetenčních modelů sloužících, jak vidíme na obrázku, k výběru pracovníků, jejich vzdělání a tréninku, odměňování, řízení jejich výkonu, plánování kariéry nebo hodnocení jejich výkonu.



Obrázek 13 Využití kompetencí v procesech lidských zdrojů
Zdroj: Kovács (2009, s. 136)

Využití kompetenčních modelů z pohledů výše zmíněných autorů jsou stejná. Všichni zdůrazňují výběr pracovníků, k jejich rozvoji, hodnocení a kariéernímu růstu. Kompetenční modely musí být srozumitelné a snadno využitelné jak pro zaměstnance, tak pro jejich nadřízené a personalisty v podniku.

3.8 Techniky tvorby kompetenčního modelu

Vytváření modelu je obsáhlý proces, který zahrnuje zdánlivě nevýznamné kroky, bez kterých by ale mohlo dojít k podstatným chybám. Podnik může zavést kompetenční model svépomocí nebo zprostředkovaně přes specialisty. Základem v obou případech je porozumění celé koncepci modelu, na základě pečlivého a postupného vytváření modelu. Začíná se od kompetence lidí, kteří jsou v čele firmy, jelikož oni chápou, jaké změny jsou nutné a jak jich dosáhnout, jsou ochotni se nové situaci přizpůsobit, a především mohou své znalosti a chování předávat v průběhu zavádění modelu svým přímým nadřízeným.

Podle Kubeše (2004, s. 67) by měl být při tvorbě kompetenčního modelu využit tento způsob postupu:

1. vyjasnění cíle projektu – Podnik by měl mít přesnou představu o tom, které potřeby má kompetenční model uspokojit (např. zvýšení kvality služeb, zvýšení konkurenceschopnosti). Je důležité, aby na stanovení potřeb se shodli ti lidé, kterých se projekt týká.
2. rozsah projektu a stanovení cílové skupiny – Na základě již zjištěného cíle podnik je schopen určit, kterých lidí a pozic by se měl kompetenční model týkat – čím je rozsah větší, tím je složitější tvorba kompetenčního modelu. Model se může týkat jedné pracovní pozice, kdy by měl přispět k zefektivnění práce, při hodnocení, výběru a rozvoji pracovníku, kteří danou pozici vykonávají. Naopak pokud chceme

provést změny ve firemní kultuře je zapotřebí vytvořit kompetenční model napříč všemi pozicemi.

3. výběr přístupu – Zde může využít model preskriptivní kombinovaný nebo přístup šitý na míru. Konkrétněji byla zmínka o těchto modelech na straně 35.
4. sestavení projektového týmu – Jeho existence je důležitá kvůli náročnosti celého projektu. Projektový tým by měl být složen z osob odpovědných za implementaci modelu, klíčových manažerů cílových útvarů, projektový lídr pro získání podpory uvnitř firmy. Úkolem projektového týmu je určení parametrů výstupů a definování měřitelných kritérií úspěchu modelu.
5. identifikace různých úrovní výkonu dat v dané pozici – Musíme si určit kritéria požadovaného výkonu na dané pozici, aby bylo možné následně u pracovníku zjistit, zda dosahují nadprůměrného výkonu, průměrného neb podprůměrného.
6. sběr dat a analýza – V této fázi již probíhá samotná tvorba modelu, kdy využíváme uvedených technik a postupů. Výsledkem je kompetenční model.

Tvorba kompetencí a kompetenčního modelu je složená ze tří fází:

- přípravná fáze – identifikace klíčové pracovní pozice, získání informace o cílech, strategii a faktorech úspěchu organizace a popis organizačních struktur. Abychom získaly všechny zmíněné informace, využívají se k tomu strukturované rozhovory s manažery. Důležitou částí přípravné fáze je definovat „zda nás zajímá poznání kompetencí, které odpovídají za úspěch manažerů v současných podmínkách organizace, nebo zda chceme ohodnotit aktuální potenciál manažerů z pohledu budoucích očekávání.“ Kubeš (2009, s. 47) Postup, který počítá s budoucí vizí, se nazývá postupem hypotetickým, případně hodnotově orientovaným z toho důvodu, že reflektuje měnící se firemní hodnoty. Tento model se uplatňuje tam, kde firma prochází organizačními změnami či změnou kultury společnosti. Použití obou přístupů je oprávněné, rizikem zvolení přístupu popisující současné podmínky je to, že dochází k získávání charakteristik založených na minulosti.
 - fáze získávání dat – způsoby získávání podrobných informací o pracovní pozici, která je nebo bude vykonávána. Spencer a Spencer 1993 (in Kubeš 2004, s. 48) používá šest různých technik. Výběr jednotlivých technik závisí na záměru projektu, ale také na časových nebo finančních možnostech. Mezi techniky Spencera (1993) se patří: získávání dat, jedná se o rozhovor či metodiku kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů či přímé pozorování.
 - fáze analýzy a klasifikace informací a následně tvorba a popis kompetencí a kompetenčního modelu – je ovlivněna záměrem a rozsahem projektu i použitými technikami sběru dat. Dochází ke zpracování velkého množství dat, při kterých je potřeba vybrat jen ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Dále je zapotřebí pomocí popisu a tvorby kompetence popsat požadované chování v plném výkonu. V této fázi kompetence pojmenováváme a následně se tvoří stupnice, podle které se pak posuzuje úroveň kompetence. (Kubeš, 2004)
7. validizace kompetenčního modelu – Po vytvoření předběžného modelu je zapotřebí daný model ověřit zda, „model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků“ Kubeš (2004, s. 68). Je důležité, aby byl model spolehlivý pro další hodnocení, výběr a identifikaci potřeb pracovníka na dané pozici. Nejčastějším způsobem validace je forma dotazníku a jeho následná

analýza. Uvádí popisy chování, a k jejich vyhodnocení se využívá nástroj 360° zpětná vazba. Tato zpětná vazba funguje na principu hodnocení všech lidí, kteří jsou s danou osobou v pracovním kontaktu, např. nadřízení, podřízení, sám hodnocený, zákazníci. Ovšem je zapotřebí dostatečné množství hodnocených manažerů. Následná analýza ověří, jak přesně byla kompetence stanovena.

8. příprava kompetenčního modelu k používání – Poslední fáze obsahuje implementaci kompetenčního modelu do podniku. Ta je velmi usnadněna, pokud se ti, kteří budou přímými uživateli kompetenčního modelu, na jeho tvorbě přímo podíleli.

Pilařová (2008, s. 21) doporučuje postup při tvorbě kompetenčního modelu v následujících devíti krocích:

1. zjištění aktuálnosti a srozumitelnosti popisu pracovní pozice – Důležitost je kladena na správný popis pracovní pozice a požadavky kladené na danou pozici, aby byly srozumitelné, adekvátní a aktuální.
2. zformulování náplně práce pomocí úloh
3. přiřazení úloh k rolím manažera
4. definice kompetencí – Nutné mít definované kompetence pro danou pozici, které nezbytné pro její výkon.
5. určení škály úrovní - Škála se stanovuje po určení kompetencí v různém počtu, ale většinou v rozmezí 3-10 úrovní. Musí být srozumitelná a jednotlivé úrovně musí být jasně odlišeny. Všechny kompetence v kompetenčním modelu mají stanoveny stejný počet úrovní.
6. definice celofiremních kompetencí – Tyto kompetence jsou zvoleny na základě firemních hodnot platných pro všechny zaměstnance. Úroveň kompetence může být buď u všech zaměstnanců stejná nebo se může lišit na jednotlivých pozicích či rolích.
7. výběr klíčových kompetencí – Následně dochází k výběru, kdy je jsou vybrány ty, které jsou pro zvládnutí dané role nejdůležitější. Dále je potřeba zjistit, zda se nevyskytuje nějaká kompetence vícekrát. Pokud tomu tak je, a u každé z nich je určena jiná požadovaná úroveň, zvolí se nejvyšší požadavek.
8. sloučení klíčových kompetencí s celofiremními – Jestliže opět zjistíme, že některá kompetence je uvedena vícekrát, pak vybíráme tu s největší úrovní.
9. redukce počtu kompetencí – Redukce je nezbytná, když soubor kompetencí překročil číslo deset

3.8.1 Porovnání způsobu tvorby kompetenčního modelu Pilátové a Kubeše

Zatímco Kubeš celý proces spojuje s tvorbou kompetenčního modelu, od určení cíle, volbou přístupu tvorby, samotnou tvorbou kompetenčního modelu, až po validizaci a implementaci modelu, naopak Pilářová se orientuje pouze na tvorbu kompetenčního modelu. Tento postup velmi podrobně popisuje tvorbu kompetenčního modelu. Pilářová uvádí devět kroků k jeho vytvoření. Těchto devět kroků Kubeš zahrnul od jedné fáze, kterou je Sběr dat a analýza. Tuto část mají oba autoři téměř totožnou. Podle získaných informací oba z autorů identifikují jednotlivé kompetence, jimž přisuzují jednotlivé úrovně. Na rozdíl od Kubeše Pilářová obohatila kompetenční model o celofiremní kompetence. Také se odlišuje tím, že do svého modelu zahrnula role, kterým přisuzuje úlohy dané manažerovi. Tím se kompetenční modely od sebe odlišují.

Pro tuto práci byl zvolen postup podle Kubeše. Byl zvolen z toho důvodu, že je detailnější a především, jak bylo již řečeno, kompletně zahrnuje proces tvorby kompetenčních modelů včetně validizace neboli ověření o správnosti sestavení a použitelnosti ve společnosti.

4 Vlastní práce

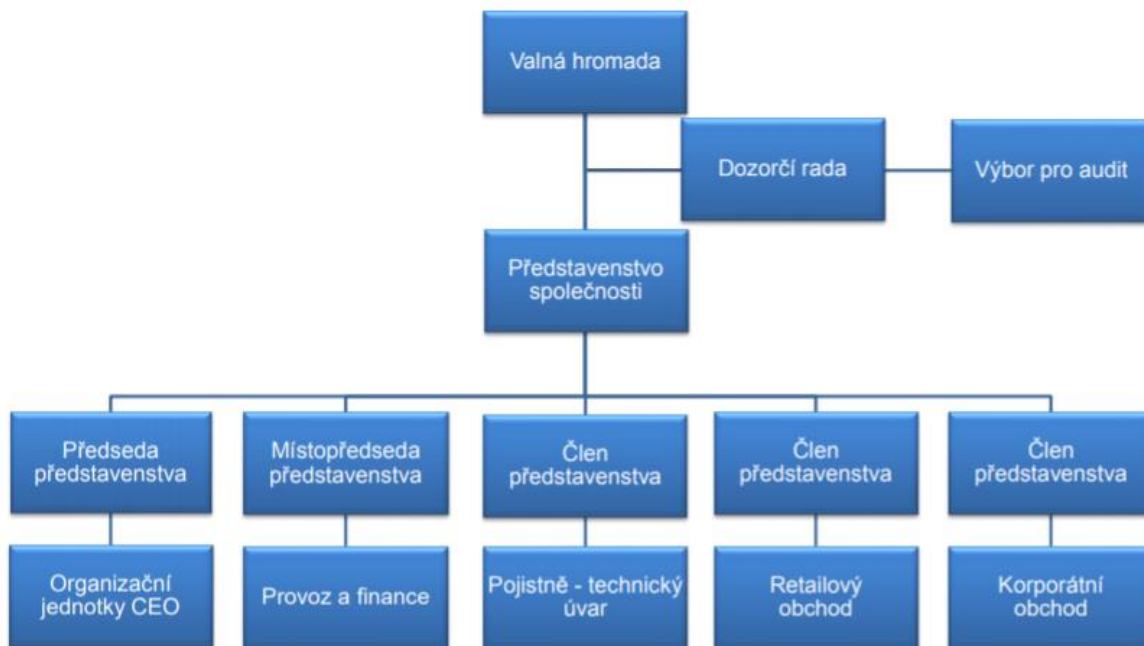
V následující části práce nejprve představím společnost, pro kterou budu kompetenční model vytvářet, konkrétně pozice manažer. Dále pak bude sestaven vlastní kompetenční model podle jedné z již zmíněných technik podle odborné literatury. V další části bakalářské práce bude daný pracovník vyhodnocen podle vytvořeného modelu a bude provedeno následné hodnocení kompetenčního modelu pro jeho reálné využití.

4.1 Společnost pojišťovna

Tato společnost je univerzální pojišťovnou s dlouholetou, 190letou, a bohatou tradicí. Poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak pojištění pro klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. V roce 2006 byl stoprocentní podíl převeden do nově vzniklé společnosti CZI Holdings N.V. Od roku 2013 svůj podíl v holdingu postupně rozprodává společnosti Generali.

V dnešní době má přibližně 5 600 obchodních zástupců na 4 500 distribučních místech. Pojišťovna spravuje více než sedm milionů pojistných smluv a ve svém držení má 22,6% podíl na domácím trhu. Tím zaujímá dlouhodobě vedoucí pozici pojistného trhu. Důkazem toho jsou mnohá ocenění klientů, široké veřejnosti i odborníků.

4.1.1 Základní organizační schéma pojišťovny



Obrázek 14 Základní organizační schéma pojišťovny

Zdroj: interní zdroje společnosti

4.1.2 Charakteristika pracovní pozice

V praktické části se budu zabývat pozicí Manažer obchodní skupiny, konkrétně manažer obchodní skupiny pro daný kraj. Jeho přímý nadřízený je Krajská ředitelka. Dále manažer spolupracuje s krajským tajemníkem, s pojišťovacími poradci, s trenéry, se

specialisty nábory. Naopak sobě podřízené má přímo samotné obchodníky, případně asistentku.

Jakožto nadřízený zprostředkovatel má na starost budování, rozvíjení obchodní skupiny a kontrolu její činnosti, včetně jím řízených administrativních pracovníků. Členům své Obchodní skupiny je nápomocen při sestavování pojistných smluv a jejich uzavírání. Účastní se výběru a nábory nováčků. Důraz je kladen na jejich potenciál adaptace a kariérní růst. Dohlíží na vzdělávání a profesní rozvoj Obchodní skupiny. Sleduje aktuální tržní podmínky. Podílí se na zkvalitňování Obchodní skupiny v daném kraji. Průběžně informuje Krajského ředitele a další osoby v kariérní hierarchii o plnění stanovených cílů a úkolů Obchodní skupiny i svých výsledků.

Sám se aktivně zúčastňuje systému vzdělávání, kde má přesně stanoveno, v jakém období se musí zúčastnit jakého školení. Což pro něj znamená projít školení ve všech oblastech pojištění, následně se z některých z nich skládá zkoušky. Získané znalosti a zkušenosti využívá v řízení a motivování Obchodní skupiny.

4.1.3 Pracovní náplň pozice – manažer obchodní skupiny

- Vedení svěřeného obchodního týmu
- Zodpovědnost za výkon svěřeného týmu
- Podpora, rozvoj a motivace týmu s orientací na výsledek
- Aktivní účast na nábory nových pracovníků
- Aktivní spolupráce s tréninkovým oddělením při adaptaci nováčků do provozu
- Aktivní spolupráce s dalšími odděleními – procesy, řízení provozu, interní trénink
- Poskytování pravidelného hodnocení
- Monitoring a hodnocení obchodu
- Pravidelný reporting směrem k nadřízenému
- Řešení nestandardních zákaznických požadavků a reklamací a stížností
- Výborná znalost pojišťovacích produktů a procesů společnosti

Požadavky pro výkon pozice:

- Aktivní přístup k osobnímu rozvoji, ochota učit se nové věci

- Organizační a komunikační dovednosti
- Nutná znalost práce na PC
- Orientace v produktech a procesů pojišťovny

(interní zdroj pojišťovny)

4.2 Tvorba vlastního kompetenčního modelu

První krok při tvorbě kompetenčního modelu na pozici Manažer obchodní skupiny je ujasnění si cíle. Cílem tvorby pro tuto bakalářskou práci je vytvoření kompetenčního modelu je definice požadovaného výkonu pro pozici Manažera obchodní skupiny. Výsledkem bude zlepšení obchodních výsledků, zvýšení náborů a spokojenost zákazníků. Rozsah tohoto projektu seje uplatnitelný na uvedenou pozici v rámci celé České republiky.

Dále si určím postup, podle kterého budu kompetenční model sestavovat. Pro tuto bakalářskou práci jsem si zvolila přístup šitý na míru.

Následující krok, při tvorbě kompetenčního modelu, je sestavení projektového týmu, který bude složen z lidí, jež dobře znají danou pozici a jsou zodpovědní za tvorbu a samotnou implementaci. Tento tým lidí bude složen z Manažera obchodní skupiny, Krajské ředitelky, krajský tajemník, krajský trenér.

Ve fázi, která bude následovat, identifikujeme úrovně výkonu na dané pracovní pozici. Kompetence budeme bodovat na škále od jedné do čtyř. Čtyřstupňová škála je vybrána z toho důvodu, že Hroník (2006, s. 42) říká, že trojstupňová není v praxi vhodná. To z toho důvodu, protože hodnotící vybírá ve většině případů střední hodnotu a dosahuje se u ní jen malého stupně rozlišení úrovní. Čtyřdílná pak nabízí větší rozdílnost mezi jednotlivými stupněmi a je také první stupnice bez středové hodnoty.

Úroveň	Název úrovně
1	Podstatné změny ke zlepšení
2	Dílčí změny ke zlepšení
3	Plný, požadovaný výkon
4	Mistrovský výkon

Tabulka 1 Identifikace úrovní kompetencí
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyčteme, jak byly nastaveny názvy úrovní kompetencí a k nim přiřazené úrovně. První úroveň – podstatné změny ke zlepšení je spíše zařazena pro nové manažery na dané pozici při definování startovních dovedností. Na této úrovni by kompetence měli setrvat maximálně po dobu zkušební doby. Druhá úroveň – dílčí změny ke zlepšení nám říká, že stačí menší zlepšení v kompetencích k plnému výkonu na dané pozici. Třetí úroveň

– plný, požadovaný výkon, jak je zřejmé už z názvu, tato úroveň je žádoucí, námi požadovaná pro stav kompetencí. Čtvrtá úroveň – mistrovský výkon vyjadřuje nadstandardní výkon. U pracovníka, který dosahuje této úrovně, můžeme říct, že plně splňuje požadavky třetí úrovně, a navíc má potenciál dalšího kariérního růstu, může zastupovat svého nadřízeného nebo podporovat a rozvíjet své kolegy.

Další krok, asi nejdůležitější část celé tvorby kompetenčního modelu je sběr dat a jejich analýza. Identifikace klíčových projevů chování požadovaného na pozici manažer obchodní skupiny proběhla prostřednictvím rozhovorů s kontaktními osobami společnosti a z interních materiálů. Z výše uvedené náplně práce na dané pracovní pozici bylo vybráno devět klíčových kompetencí, které jsou podstatné pro danou pozici.

Jednotlivé kompetence:

- Řízení výkonu
- Budování týmu
- Rozvoj týmu
- Orientace na zákazníka
- Kooperace
- Komunikační a prezenční dovednosti
- Odborné dovednosti
- Osobní rozvoj

Pro každou kompetenci byla stanovena hodnotící úroveň dle výše zmíněné stupnice. Požadovaná úroveň pro každou kompetenci je třetí úroveň, tedy plný, požadovaný výkon.

Pro kompetenci Řízení výkonu je charakteristická především orientace na výsledek, zodpovědnost v realizaci a dosahování cílů, dále pak stanovení cílů. Pro danou pozici je požadovaná třetí úroveň této kompetence, tedy plný, požadovaný výkon.

Úroveň	Kompetence – Řízení výkonu
1	<ul style="list-style-type: none"> - Nemá úplný přehled o výsledcích týmu - Zná pouze cíle nikoliv cíle dílčí - Nestanovuje reálné cíle - Dostatečně nemonitoruje ani neřídí úroveň výkonu - K lepším výsledkům dokáže tým vést pouze krátkodobě - Nepředchází poklesu výkonu, řeší pouze následky
2	<ul style="list-style-type: none"> - Zná dílčí i celkové cíle týmu - Neřeší prevenci poklesu výkonu, nehledí do budoucnosti - Stanovuje reálné cíle, ale ne vždy ověřuje jejich plnění - Primárně se věnuje pouze slabším členům týmu - Snaží se, aby jeho tým podával dostatečný výkon, ne vždy ale dosahuje požadovaných výsledků
3	<ul style="list-style-type: none"> - Má komplexní přehled o plnění dílčích i celkových cílů - Předvídá problémy a rizika, která mohou mít dopad na plnění cílů - Stanovuje reálné cíle - Plnění cílů průběžně ověřuje a pravidelně o nich informuje členy svého týmu - Věnuje se všem pracovníkům (individuálně i týmově) - Dosahuje požadovaných výsledků
4	<ul style="list-style-type: none"> - Využívá možnosti nadstandardních cílů, splněním celkového cíle pro něj práce nekončí - Má vizi, pro kterou dokáže získat svůj tým - Aktivně předává zkušenosti svým kolegům - Je pro ostatní vzorem

Tabulka 2 Kompetence – Řízení výkonu
Zdroj: vlastní zpracování

V kompetenci Budování týmu je nezbytné, aby byl manažer schopný vybudovat fungující tým, podporovat ho a umět správně motivovat jednotlivé členy týmu. Také je důležité, aby manažer dokázal v týmu vybudovat a udržet pozitivní atmosféru.

Úroveň	Kompetence – Budování týmu
1	<ul style="list-style-type: none"> - Atmosférou v týmu se nijak nezabývá – nevytváří tým - Nedokáže řešit případné konflikty v týmu - Jeho způsob motivace není cílený a efektivní
2	<ul style="list-style-type: none"> - Ví, že je potřeba zlepšit atmosféru v týmu, ale neví jak - Je schopen urovnat případný konflikt v týmu - Umí tým podpořit a ocenit - Neumí rozeznat to, co motivuje jednotlivé členy týmu, jeho způsob motivace proto není vždy cílený a efektivní
3	<ul style="list-style-type: none"> - V týmu vytváří pozitivní vztahy a buduje atmosféru důvěry - Podporuje čestné a spravedlivé chování v týmu a sám se podle toho chová - Předchází konfliktům - Podporuje a věnuje se všem členům v týmu - Motivuje členy týmu k lepším výsledkům
4	<ul style="list-style-type: none"> - V týmu buduje nadstandardní vztahy - Pro svůj tým a kolegy je morální autoritou

Tabulka 3 Kompetence – Budování týmu
Zdroj: vlastní zpracování

Velmi důležitá je i kompetence Rozvoj týmu, která se zabývá profesním i odborným rozvojem členů týmů a schopností manažera své podřízené hodnotit a dávat jim konstruktivní a efektivní zpětnou vazbu. I zde je požadována třetí úroveň kompetence.

Úroveň	Kompetence – Rozvoj týmu
1	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnocení a zpětnou vazbu provádí nepravidelně, a to pouze u nejslabších členů týmu - Není schopen identifikovat slabé stránky a rozvojové potřeby členů týmu - Nedává svému týmu příležitosti k rozvoji
2	<ul style="list-style-type: none"> - Členy svého týmu hodnotí pravidelně - Dokáže u všech členů svého týmu identifikovat silné stránky a rozvojové potřeby - Poskytuje zpětnou vazbu, je však nevyvážená, soustředí se pouze na detekování slabých stránek týmu
3	<ul style="list-style-type: none"> - U všech členů týmu je schopen identifikovat jejich silné stránky a rozvojové potřeby - Nastavuje individuální rozvojové plány spolu se členy svého týmu - Průběžně a efektivně hodnotí a podává všem členům týmu konstruktivní a vyváženou zpětnou vazbu - Zapojuje tým do diskusí a snaží se od něj zjistit, jejich očekávání a přání v dalším rozvoji
4	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobě sleduje potenciál svých podřízených a vyhodnocuje ho s ohledem na jejich možný kariérní růst

Tabulka 4 Kompetence – Rozvoj týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Charakteristika kompetence Orientace na zákazníka spočívá ve vedení svěřeného týmu se zaměřením na porozumění zákaznického pohledu a vytváření hodnot pro zákazníka (kvalitního a nadstandardního servisu).

Úroveň	Kompetence – Orientace na zákazníka
1	<ul style="list-style-type: none"> - Neupřednostňuje potřeby zákazníka - Je zákaznický orientován pouze při řešení stížností zákazníků - Tým nevede takovým způsobem, aby se předcházelo stížnostem a reklamám od zákazníků - Jeho emoce ve vztahu k zákazníkovi nejsou vždy adekvátní v dané situaci
2	<ul style="list-style-type: none"> - Umí identifikovat potřeby zákazníka, avšak nedokáže k tomu svůj tým vždy vést - Dokáže od svých podřízených převzít problematický hovor a vyřešit jej se zákazníkem tak, aby byl zákazník spokojen a předešlo se tak případným reklamám či stížnostem - Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost - Umí navazovat vztahy s klienty
3	<ul style="list-style-type: none"> - U svého týmu rozvíjí proklientské myšlení - Vede svůj tým k poskytování kvalitního zákaznického servisu - Vyhodnocuje a aktivně zlepšuje kvalitu zákaznického servisu - Pravidelně získává od různých zdrojů zpětnou vazbu na svůj tým v oblasti zákaznické spokojenosti - Aktivně plánuje projekty směřující ke zlepšení služeb a zavádí je ve svém týmu - Ve vypjatých situacích dokáže výborně zvládat své emoce
4	<ul style="list-style-type: none"> - V oblasti orientace na zákazníka platí za vzor nejen pro členy svého týmu, ale i pro své kolegy - Společně s oddělením tréninku upravuje a zlepšuje procesy a metodiky komunikace se zákazníky

Tabulka 5 Kompetence – Orientace na zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence – Kooperace charakterizuje to, jakým způsobem se manažer staví ke spolupráci s kolegy v rámci celé společnosti.

Úroveň	Kompetence – Kooperace
1	<ul style="list-style-type: none"> - Nezajímá se o spolupráci či dění mimo své oddělení - Pokud je ke spolupráci vyzván, je jeho přístup pasivní (dělá pouze to, co je nezbytně nutné) - Na skupinových úkolech se podílí spíše pasivně - Pokud nemusí, spolupráci s jinými odděleními nevyhledává - Snaží se většinu úkolů řešit sám, i když k tomu nemá dostatečné informace a dovednosti.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Prvotní podnět ke spolupráci většinou nevychází od něj - Pokud je ke spolupráci vyzván, je na týmovém úkolu schopen dobře kooperovat - Sdílí a nabízí informace - Rozvíjí vztahy pro budoucí spolupráci
3	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně a bez problému spolupracuje s ostatními členy týmu, kolegy a jinými odděleními napříč společností - Významně přispívá k plnění skupinových úkolů - Iniciuje spolupráci a sdílí se spolupracovníky informace a zkušenosti - Vyhodnocuje přínosy spolupráce, získává zpětnou vazbu a dává podněty ke zlepšení v řešení skupinových úkolů
4	<ul style="list-style-type: none"> - Významně přispívá k rozvoji daného projektu - Často bývá členem projektového týmu za své oddělení - Vyhodnocuje a dává zpětnou vazbu všem zúčastněným

Tabulka 6 Kompetence – Kooperace
Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence Komunikační a prezentační dovednosti na pozici manažer obchodní skupiny je velmi žádoucí. Slovní zásoba měla být na dobré úrovni napříč celým obchodním centrem. Manažer obchodní skupiny by měl dále jasně a srozumitelně formulovat myšlenky, mít dobré přesvědčovací schopnosti, umět argumentovat a přijímat názory ostatních. Dále by měl ovládat prezentační dovednosti a být schopný svou prezentací zaujmout.

Úroveň	Kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti
1	<ul style="list-style-type: none"> - V komunikaci a prezentacích chybí struktura - Nedokáže dobře vyjádřit cíl svého sdělení - V rámci prezentování se soustředí pouze na svoji prezentaci - Nezapojuje publikum - Nedokáže prezentaci přizpůsobit příjemci - Nedokáže reagovat na dotazy - Není dostatečně připraven
2	<ul style="list-style-type: none"> - Prezentace má strukturu a logiku - Dokáže sdělit jasný cíl - V prezentaci umí sjednotit formu s obsahem - Při prezentacích není zcela přesvědčivým řečníkem - Nedokáže zaujmout celé publikum - Ne vždy je schopen pohotově reagovat na případné dotazy či námítky
3	<ul style="list-style-type: none"> - Jasně a srozumitelně formuluje myšlenky (písemně i verbálně) - Při prezentacích uvádí příklady, vlastní zkušenosti - Umí zaujmout skupinu - Předchází námitkám, na případné námítky reaguje konstruktivně - Umí argumentovat a respektuje názory ostatních - Vítá a rozvíjí názory ostatních
4	<ul style="list-style-type: none"> - Je excelentní řečník - Dokáže strhnout celé publikum - Na svá vystoupení má vynikající ohlasy - Je schopný reprezentovat

Tabulka 7 Kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti

Zdroj: vlastní zpracování

Chování charakteristické pro kompetenci Předávání informací, je srozumitelné, jasné a včasné předávání informací svěřenému týmu. Při sdělování zejména negativních informací je nezbytná loajalita ke společnosti. I zde je požadovaná třetí úroveň této kompetence.

Úroveň	Kompetence – Předávání informací
1	<ul style="list-style-type: none"> - Informace svému týmu předává nepravidelně - Informace si neověřuje - Nedokáže rozlišit důležitost informací, čímž svůj tým buď zahlučuje nepodstatnými informacemi, nebo naopak týmu nepředává důležité informace - Nedokáže svému týmu sdělovat negativní informace (rozhodnutí managementu) - Není vždy loajální k firmě
2	<ul style="list-style-type: none"> - Pravidelně předává svému týmu získané informace - Ne vždy informace ověřuje - Neověřuje, zda členové jeho týmu předaným informacím správně rozumí - Dokáže rozlišit a předat důležité informace - Negativní informace (rozhodnutí managementu) předává svému týmu bez vysvětlení
3	<ul style="list-style-type: none"> - Zodpovědně a včas předává informace potřebné pro práci svého týmu - Vždy jasně a srozumitelně vysvětluje rozhodnutí a s ním související kroky - Ověřuje, zda jeho tým sděleným informacím správně rozumí - Vždy informace ověřuje - Zvládá prezentovat negativní informace (rozhodnutí managementu) a upřesňuje jejich důvody a příčiny - Vždy je loajální k firmě
4	<ul style="list-style-type: none"> - Dokáže negativní informace podat v souvislostech takovým způsobem, že je lidé přijmou bez negativních reakcí

Tabulka 8 Kompetence – Předávání informací

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence Odborné dovednosti jsou nezbytnou součástí každodenní činnosti Seniora, vedoucího týmu. Patří mezi ně znalost produktů a procesů napříč společností, znalost prostředí Microsoft Office, práce na PC.

Úroveň	Kompetence – Odborné dovednosti
1	<ul style="list-style-type: none"> - Základní znalost produktů a procesů společnosti - Uživatelská znalost MS Office, nedostatečná pro rychlou a efektivní tvorbu reportů - Základní přehled o finančním a pojistném trhu
2	<ul style="list-style-type: none"> - Dobrá znalost produktů a procesů společnosti, ne však na takové úrovni, aby dokázal pomoci při řešení složitějších situací svým podřízeným - Dostatečná znalost MS Office pro každodenní činnost - Základní orientace v programech, které nejsou součástí jeho každodenní práce - Ovládá základní využití reportů – dokáže je vytvářet, číst a vyvozovat z nich správné závěry
3	<ul style="list-style-type: none"> - Výborná znalost všech produktů společnosti - Produkty a procesy společnosti ovládá tak, že je schopen svým podřízeným poradit. - SW a procesy používané jeho týmem zná na takové úrovni, že dokáže aktivně dávat podněty pro jejich zlepšení a zefektivnění - Znalost MS Office na velmi dobré úrovni - Aktivně pracuje s reporty – vytváří, vyvozuje správné závěry, dokáže je aktivně využít pro svou práci - Má přehled o konkurenčních produktech - Dobře zná finanční a pojistný trh
4	<ul style="list-style-type: none"> - Výborná znalost produktů a procesů napříč celou společností - Pravidelně přispívá ke zlepšování procesů a produktů společnosti - Vynikající znalost MS Office - Vytváří a zlepšuje reportovací nástroje - Je expertem na finanční a pojistný trh

Tabulka 9 Kompetence – Odborné dovednosti
Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence Osobní rozvoj ukazuje to, jak manažer přistupuje k vlastnímu rozvoji, jeho schopnost učit se novým věcem, ochotu se dále vzdělávat a zlepšovat se ve své práci. I v této kompetenci je požadována třetí úroveň.

Úroveň	Kompetence – Osobní rozvoj
1	<ul style="list-style-type: none"> - Nemá potřebu se vzdělávat - Nehledá příležitosti k rozvoji - Využívá pouze svých dosavadních zkušeností a znalostí - K sebevzdělání má negativní postoj
2	<ul style="list-style-type: none"> - Uvědomuje si potřebu rozvoje, ale pouze na základě doporučení od nadřízeného - Nedokáže určit priority v oblasti vlastního rozvoje - Pracuje pouze na rozvoji svých silných stránek
3	<ul style="list-style-type: none"> - Sám si uvědomuje potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje - Přijímá a podílí se na tvorbě svého rozvojového plánu - Je schopen sebereflexe a dokáže identifikovat své silné stránky a rozvojové potřeby - Je otevřený novým možnostem a zkušenostem
4	<ul style="list-style-type: none"> - Sám si stanovuje ambiciózní rozvojový plán - Průběžně pracuje na svém rozvoji - Aktivně vyžaduje od ostatních zpětnou vazbu

Tabulka 10 Kompetence – Osobní rozvoj
Zdroj: vlastní zpracování

Po sestavení předběžného kompetenčního modelu jsem jej prezentovala kontaktním osobám ve společnosti. Po zpětné vazbě od nich jsem zjistila, že je třeba, aby došlo u kompetencí Budování týmu, Rozvoj týmu a Komunikační a prezentační dovednosti k rozšíření o nějaké body, které detailněji dokáží popsat jednotlivé úrovně.

Naopak mi bylo doporučeno z kompetence Řízení výkonu odstranit bod „dosahuje výsledků“, a to z toho důvodu, že se nejedná o kompetenci, ale o výsledek práce manažera. Z tohoto hlediska ho tedy nemůžeme samostatně hodnotit. Všechny uvedené kompetence modelu byly navrženy tak, aby splňovali stanovené cíle, při dosažení třetí úrovně kompetence. Další důvod pro odstranění bylo to, že je možnost nastavení nereálných cílů, pak není možné tyto cíle splnit, proto taky není vhodné hodnotit schopnosti a chování manažera.

U kompetence Budování týmu, bylo potřeba zařadit do popisu úrovní spolupráci s oddělením HR (Human Resources), neboli personálním oddělením. Při budování týmu je nezbytné, aby se manažer obchodní skupiny aktivně podílel na výběrových řízeních na pozici prodejce a uměl správně pokládat otázky, které směřují k identifikaci potenciálu uchazeče.

Úroveň	Kompetence – Budování týmu
1	<ul style="list-style-type: none"> - Účast na výběrových řízeních je nepravdělná - Přístup na výběrových řízeních je pasivní - Dokáže uchazeči popsat jeho budoucí náplň práce
2	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně se účastní výběrových řízení, ale nedokáže správně pokládat otázky směřující k identifikaci potenciálu uchazeče - Umí uchazeče zaujmout a dobře mu vysvětlit náplň jeho práce
3	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně se účastní výběrových řízení - Při výběru nových členů dokáže identifikovat potřebný potenciál pro výkon pozice

Tabulka 11 Doplnění kompetence – Budování týmu
Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence Rozvoj týmu byla po doporučení taktéž rozšířena, a to o zapojení manažera do adaptace nových členů svého týmu. Je důležité, aby manažer spolupracoval s oddělením tréninku a aktivně se do adaptace zapojoval už od samotného začátku, radil novým členům týmu a ověřoval jejich znalosti získané tréninkem.

Úroveň	Kompetence – Rozvoj týmu
1	<ul style="list-style-type: none"> - Nezapojuje se do adaptace nových členů, spoléhá pouze na trénink - Nenavazuje na adaptaci nových členů, neověřuje si jejich dovednosti a znalosti získané tréninkem
2	<ul style="list-style-type: none"> - Není aktivním průvodcem v adaptaci nových členů, rady a podporu poskytuje pouze na vyžádání, s oddělením tréninku spolupracuje - Navazuje na adaptaci nových členů, ale ne vždy ověřuje jejich dovednosti a znalosti získané tréninkem
3	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně spolupracuje s oddělením tréninku při adaptaci nových členů - Věnuje novým členům pozornost a pomáhá při orientaci v novém prostředí - Vždy ověřuje dovednosti a znalosti nových členů získané tréninkem
4	<ul style="list-style-type: none"> - V případě potřeba je schopen zastoupit trénink v adaptaci nováčků

Tabulka 12 Doplnění kompetence – Rozvoj týmu
Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence Komunikační a prezentační dovednosti byla rozšířena o chování manažera při prezentacích směrem ke svému publiku. Je nutné, aby manažer komunikující se svým týmem byl schopný svému publiku při prezentacích naslouchat, dokázal dát příležitost a prostor pro diskusi, klást otevřené otázky a tým aktivně zapojovat do diskuse.

Úroveň	Kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti
1	- Nedává prostor pro diskusi
2	- Dokáže publiku naslouchat
3	- Publikum aktivně zapojuje do diskuse - Klade otevřené otázky

Tabulka 13 Doplnění kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti
Zdroj: vlastní zpracování

Po odebrání a doplnění jednotlivých bodů, došlo k sestavení konečného kompetenčního modelu, který vidíme na následující straně. Z daného modelu jsem sestavila hodnotící dotazník. Tento dotazník byl po úpravách předložen pro vyplnění hodnotitelům jako nadřizovaný, podřizovaný, sebehodnocení, abych zjistila jeho využitelnost v praxi.

Kompetence	Řízení výkonu
Charakteristika	Orientace na výsledek, zodpovědnost v realizaci a dosahování cílů, stanovování reálných cílů
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Nemá úplný přehled o výsledcích týmu - Zná pouze cíle nikoliv cíle dílčí - Nestanovuje reálné cíle - Dostatečně nemonitoruje ani neřídí úroveň výkonu - K lepším výsledkům dokáže tým vést pouze krátkodobě - Nepředchází poklesu výkonu, řeší pouze následky
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Zná dílčí i celkové cíle týmu - Neřeší prevenci poklesu výkonu, nehledí do budoucnosti - Stanovuje reálné cíle, ale ne vždy ověřuje jejich plnění - Primárně se věnuje pouze slabším členům týmu
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Má komplexní přehled o plnění dílčích i celkových cílů - Předvídá problémy a rizika, která mohou mít dopad na plnění cílů - Stanovuje reálné cíle - Plnění cílů průběžně ověřuje a pravidelně o nich informuje členy svého týmu - Věnuje se všem pracovníkům (individuálně i týmově)
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Využívá možnosti nadstandardních cílů, splněním celkového cíle pro něj práce nekončí - Má vizi, pro kterou dokáže získat svůj tým - Aktivně předává zkušenosti svým kolegům - Je pro ostatní vzorem

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Budování týmu
Charakteristika	Výběr budoucích pracovníků s pomocí HR, budování pozitivní atmosféry, stmelování týmu, motivace a podpora
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Účast na výběrových řízeních je nepravidelná - Přístup na výběrových řízeních je pasivní - Dokáže uchazeči popsat jeho budoucí náplň práce - Atmosférou v týmu se nijak nezabývá – nevytváří tým - Nedokáže řešit případné konflikty v týmu - Jeho způsob motivace není cílený a efektivní
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně se účastní výběrových řízení, ale nedokáže správně pokládat otázky směřující k identifikaci potenciálu uchazeče - Umí uchazeče zaujmout a dobře mu vysvětlit náplň jeho práce - Ví, že je potřeba zlepšit atmosféru v týmu, ale neví jak - Je schopen urovnat případný konflikt v týmu - Umí tým podpořit a ocenit - Neumí rozeznat to, co motivuje jednotlivé členy týmu, jeho způsob motivace proto není vždy cílený a efektivní
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně se účastní výběrových řízení - Při výběru nových členů dokáže identifikovat potřebný potenciál pro výkon pozice - V týmu vytváří pozitivní vztahy a buduje atmosféru důvěry - Podporuje čestné a spravedlivé chování v týmu a sám se podle toho chová

	<ul style="list-style-type: none"> - Předchází konfliktům - Podporuje a věnuje se všem členům v týmu - Motivuje členy týmu k lepším výsledkům
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Je schopen samostatně vést výběrové řízení - V týmu buduje nadstandardní vztahy - Pro svůj tým a kolegy je morální autoritou

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Rozvoj týmu
Charakteristika	Věnuje se adaptaci nových členů a profesnímu i odbornému rozvoji stávajících zaměstnanců, schopnost hodnocení a zpětná vazba
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Nezapojuje se do adaptace nových členů, spoléhá pouze na trénink - Nenavazuje na adaptaci nových členů, neověřuje si jejich dovednosti a znalosti získané tréninkem - Hodnocení a zpětnou vazbu provádí nepravidelně, a to pouze u nejslabších členů týmu - Není schopen identifikovat slabé stránky a rozvojové potřeby členů týmu - Nedává svému týmu příležitosti k rozvoji
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Není aktivním průvodcem v adaptaci nových členů, rady a podporu poskytuje pouze na vyžádání, s oddělením tréninku spolupracuje - Navazuje na adaptaci nových členů, ale ne vždy ověřuje jejich dovednosti a znalosti získané tréninkem - Členy svého týmu hodnotí pravidelně - Dokáže u všech členů svého týmu identifikovat silné stránky a rozvojové potřeby - Poskytuje zpětnou vazbu, je však nevyvážená, soustředí se pouze na detekování slabých stránek týmu
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně spolupracuje s oddělením tréninku při adaptaci nových členů - Věnuje novým členům pozornost a pomáhá při orientaci v novém prostředí - Vždy ověřuje dovednosti a znalosti nových členů získané tréninkem - U všech členů týmu je schopen identifikovat jejich silné stránky a rozvojové potřeby - Nastavuje individuální rozvojové plány spolu se členy svého týmu - Průběžně a efektivně hodnotí a podává všem členům týmu konstruktivní a vyváženou zpětnou vazbu - Zapojuje tým do diskusí a snaží se od něj zjistit, jejich očekávání a přání v dalším rozvoji
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - V případě potřeby je schopen zastoupit trénink v adaptaci nováčků - Dlouhodobě sleduje potenciál svých podřízených a vyhodnocuje ho s ohledem na jejich možný kariérní růst

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Orientace na zákazníka
Charakteristika	Vedení svěřeného týmu se zaměřením na porozumění zákaznického pohledu a vytváření hodnot pro zákazníka – kvalitního a nadstandardního servisu
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Neupřednostňuje potřeby zákazníka - Je zákaznický orientován pouze při řešení stížností zákazníků - Tým nevede takovým způsobem, aby se předcházelo stížnostem a reklamacím od zákazníků - Jeho emoce ve vztahu k zákazníkovi nejsou vždy adekvátní v dané situaci
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Umí identifikovat potřeby zákazníka, avšak nedokáže k tomu svůj tým vždy vést - Dokáže od svých podřízených převzít problematický hovor a vyřešit jej se zákazníkem tak, aby byl zákazník spokojen a předešlo se tak případným reklamacím či stížnostem - Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost - Umí navazovat vztahy s klienty
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - U svého týmu rozvíjí proklientské myšlení - Vede svůj tým k poskytování kvalitního zákaznického servisu - Vyhodnocuje a aktivně zlepšuje kvalitu zákaznického servisu - Pravidelně získává od různých zdrojů zpětnou vazbu na svůj tým v oblasti zákaznické spokojenosti - Aktivně plánuje projekty směřující ke zlepšení služeb a zavádí je ve svém týmu - Ve vypjatých situacích dokáže výborně zvládat své emoce
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - V oblasti orientace na zákazníka platí za vzor nejen pro členy svého týmu, ale i pro své kolegy - Společně s oddělením tréninku upravuje a zlepšuje procesy a metodiky komunikace se zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Kooperace
Charakteristika	Spolupráce s kolegy napříč společnostmi, podílení se na skupinových úkolech
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Nezajímá se o spolupráci či dění mimo své oddělení - Pokud je ke spolupráci vyzván, je jeho přístup pasivní (dělá pouze to, co je nezbytně nutné) - Na skupinových úkolech se podílí spíše pasivně - Pokud nemusí, spolupráci s jinými odděleními nevyhledává - Snaží se většinu úkolů řešit sám, i když k tomu nemá dostatečné informace a dovednosti.
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Prvotní podnět ke spolupráci většinou nevychází od něj - Pokud je ke spolupráci vyzván, je na týmovém úkolu schopen dobře kooperovat - Sdílí a nabízí informace - Rozvíjí vztahy pro budoucí spolupráci
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivně a bez problému spolupracuje s ostatními členy týmu, kolegy a jinými odděleními napříč společnostmi - Významně přispívá k plnění skupinových úkolů - Iniciuje spolupráci a sdílí se spolupracovníky informace a zkušenosti

	<ul style="list-style-type: none"> - Vyhodnocuje přínosy spolupráce, získává zpětnou vazbu a dává podněty ke zlepšení v řešení skupinových úkolů
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Významně přispívá k rozvoji daného projektu - Často bývá členem projektového týmu za své oddělení - Vyhodnocuje a dává zpětnou vazbu všem zúčastněným

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Komunikační a prezentační dovednosti
Charakteristika	Slovní zásoba na dobré úrovni, schopnost jasné a srozumitelné formulace myšlenek, přesvědčovací dovednosti, umění argumentovat a přijímání názorů ostatních, prezentační dovednosti a schopnosti zaujmout
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - V komunikaci a prezentacích chybí struktura - Nedokáže dobře vyjádřit cíl svého sdělení - V rámci prezentování se soustředí pouze na svoji prezentaci - Nezapojuje publikum - Nedokáže prezentaci přizpůsobit příjemci - Nedává prostor pro diskusi - Nedokáže reagovat na dotazy - Není dostatečně připraven
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Prezentace má strukturu a logiku - Dokáže sdělit jasný cíl - V prezentaci umí sjednotit formu s obsahem - Při prezentacích není zcela přesvědčivým řečníkem - Nedokáže zaujmout celé publikum - Ne vždy je schopen pohotově reagovat na případné dotazy či námítky - Dokáže publiku naslouchat
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Jasně a srozumitelně formuluje myšlenky (písemně i verbálně) - Při prezentacích uvádí příklady, vlastní zkušenosti - Umí zaujmout skupinu - Publikum aktivně zapojuje do diskuse - Klade otevřené otázky - Předchází námítkám, na případné námítky reaguje konstruktivně - Umí argumentovat a respektuje názory ostatních - Vítá a rozvíjí názory ostatních
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Je excelentní řečník - Dokáže strhnout celé publikum - Na svá vystoupení má vynikající ohlasy - Je schopný reprezentovat

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Předávání informací
Charakteristika	Srozumitelné, jasné a včasné předávání informací svěřenému týmu, loajalita
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Informace svému týmu předává nepravidelně - Informace si neověřuje - Nedokáže rozlišit důležitost informací, čímž svůj tým buď zahlučuje nepodstatnými informacemi, nebo naopak týmu

	<p>nepředává důležité informace</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedokáže svému týmu sdělovat negativní informace (rozhodnutí managementu) - Není vždy loajální k firmě
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Pravidelně předává svému týmu získané informace - Ne vždy informace ověřuje - Neověřuje, zda členové jeho týmu předaným informacím správně rozumí - Dokáže rozlišit a předat důležité informace - Negativní informace (rozhodnutí managementu) předává svému týmu bez vysvětlení
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Zodpovědně a včas předává informace potřebné pro práci svého týmu - Vždy jasně a srozumitelně vysvětluje rozhodnutí a s ním související kroky - Ověřuje, zda jeho tým sděleným informacím správně rozumí - Vždy informace ověřuje - Zvládá prezentovat negativní informace (rozhodnutí managementu) a upřesňuje jejich důvody a příčiny - Vždy je loajální k firmě
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Dokáže negativní informace podat v souvislostech takovým způsobem, že je lidé přijmou bez negativních reakcí

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Odborné dovednosti
Charakteristika	Znalost produktů a procesů napříč společnostmi, znalost prostředí MO, práce na PC
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Základní znalost produktů a procesů společnosti - Uživatelská znalost MS Office, nedostatečná pro rychlou a efektivní tvorbu reportů - Základní přehled o finančním a pojistném trhu
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Dobrá znalost produktů a procesů společnosti, ne však na takové úrovni, aby dokázal pomoci při řešení složitějších situací svým podřízeným - Dostatečná znalost MS Office pro každodenní činnost - Základní orientace v programech, které nejsou součástí jeho každodenní práce - Ovládá základní využití reportů – dokáže je vytvářet, číst a vyvozovat z nich správné závěry
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Výborná znalost všech produktů společnosti - Produkty a procesy společnosti ovládá tak, že je schopen svým podřízeným poradit. - SW a procesy používané jeho týmem zná na takové úrovni, že dokáže aktivně dávat podněty pro jejich zlepšení a zefektivnění - Znalost MS Office na velmi dobré úrovni - Aktivně pracuje s reporty – vytváří, vyvozuje správné závěry, dokáže je aktivně využít pro svou práci - Má přehled o konkurenčních produktech - Dobře zná finanční a pojistný trh
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Výborná znalost produktů a procesů napříč celou společností - Pravidelně přispívá ke zlepšování procesů a produktů

	společnosti - Vynikající znalost MS Office - Vytváří a zlepšuje reportovací nástroje - Je expertem na finanční a pojistný trh
--	---

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence	Osobní rozvoj
Charakteristika	Schopnost učit se novým věcem, ochota se dále vzdělávat a zlepšovat ve své práci
1. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Nemá potřebu se vzdělávat - Nehledá příležitosti k rozvoji - Využívá pouze svých dosavadních zkušeností a znalostí - K sebevzdělání má negativní postoj
2. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Uvědomuje si potřebu rozvoje, ale pouze na základě doporučení od nadřízeného - Nedokáže určit priority v oblasti vlastního rozvoje - Pracuje pouze na rozvoji svých silných stránek
3. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Sám si uvědomuje potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje - Přijímá a podílí se na tvorbě svého rozvojového plánu - Je schopen sebereflexe a dokáže identifikovat své silné stránky a rozvojové potřeby - Je otevřený novým možnostem a zkušenostem
4. Úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - Sám si stanovuje ambiciózní rozvojový plán - Průběžně pracuje na svém rozvoji - Aktivně vyžaduje od ostatních zpětnou vazbu

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení úrovně kompetencí

U vyplněných dotazníků byly u každé kompetence vyhodnoceny jednotlivé úrovně. Konečný výsledek úrovně kompetencí byl stanoven přihlédnutím k výsledku nadřízeného vzhledem k tomu, že podřízený nemůže zcela zhodnotit všechny body. Avšak jejich zpětná vazba je velice důležitá a cenná, a to jak pro vedoucího týmu, tak pro jeho nadřízeného. Pro splnění třetí úrovně – požadovaného plného výkonu je důležité splnění všech bodů dané úrovně.

Kompetence	Podřízení	Sebehodnocení	Nadřízený	Výsledná úroveň kompetence
Řízení výkonu	2	4	2	2
Budování týmu	2	4	3	3
Rozvoj týmu	3	3	2	2
Orientace na zákazníka	2	3	4	3
Kooperace	3	3	3	3
Komunikační a prezentační dovednosti	3	3	2	2
Předávání informací	3	3	2	2
Odborné kompetence	2	3	2	2
Osobní rozvoj	4	4	3	4

Tabulka 14 Výsledné úrovně kompetencí hodnoceného Manažera obchodní skupiny
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky výše jde vidět, že kompetence na třetí úrovni – plného, požadovaného výkonu jsou Budování týmu, Orientace na zákazníka, Kooperace. Z toho tedy lze usoudit, že u těchto kompetencí nebyly zjištěny žádné potřeby dalšího nutného rozvoje.

Čtvrté úrovně – mistrovského výkonu dosáhla kompetence Osobní rozvoj. Jak lze vidět, ačkoli nadřízený zvolil nižší úroveň, tato úroveň mu byla přidělena jak ze strany své, tak i svých podřízených.

Naopak nižší úrovně, než je nezbytně nutná, tedy druhé úrovně – dílčí změny ke zlepšení dosáhly kompetence Řízení výkonu, Rozvoj týmu, Komunikační a prezentační dovednosti, Předávání informací, Odborné kompetence. Ani u jedné kompetence se všichni hodnotící neshodli na jednotné úrovni kompetence. Ovšem u první a poslední se shoduje nadřízený a podřízený. Aby pracovník získal požadovanou třetí úroveň je zapotřebí zvolit plán rozvoje a zlepšit dané body.

Vzhledem k tomu, že manažerovi obchodní skupiny nebyla přiřazena první úroveň u žádné z kompetencí, lze tedy usoudit, že jeho nedostatky jsou pouze dílčí.

Celkově tedy lze říci, že k dosažení požadovaného, plného výkonu je nutné zapracovat na komunikaci a lepším způsobem předávat informace. Dále by měl manažer věnovat větší pozornost svým pracovníkům a sdělovat jim častěji hodnocení, vyváženou zpětnou vazbu a sledovat a informovat členy své skupiny o plnění výsledků. V neposlední řadě by se měl manažer zaměřit na doplnění informací o produktech, a to vlastních tak i konkurenčních.

Cílem této práce bylo zlepšení obchodních výsledků, zvýšení zákaznické spokojenosti a zvýšení náborů. Co se týče zákaznické spokojenosti, tedy kompetence Orientace na zákazníka, není třeba zvyšovat, jelikož manažer dosahuje požadovaných výsledků. To stejné platí i u náborování, kompetence Budování týmu. Zaměřit by se měl manažer na Řízení výkonu, který dosáhl pouze úrovně dvě. Při zlepšení jednotlivých bodů se dá očekávat posun do třetí skupiny a tím i následné zlepšení výsledků jeho Obchodní skupiny.

Tento výsledek byl sdělen hodnocenému manažerovi a jeho nadřízenému. Při získání zpětné vazby bylo sděleno, že uvedené výsledky odpovídají realitě.

5.1.1 Vyhodnocení kompetenčního modelu

Vytvořený kompetenční model pro pozici Manažer obchodní skupiny pro danou společnost slouží primárně k hodnocení a definování potřeb. Jak již bylo zmíněno, byl zvolen model tvořený na míru, a to z toho důvodu, že nebyly předem definovány kompetence, které manažer na dané pozici má mít, ale byly dodatečně identifikovány autorem práce.

Prvotní reakce při předání dotazníku kontaktním osobám k vyplnění byla obava z časové náročnosti. Během vyplňování však dotazovaní lidé pochválili jasné a srozumitelné body u jednotlivých úrovní kompetencí, díky tomu bylo vyplňování dotazníku jednodušší a rychlejší.

Jak lze vidět kompetenční model je schopen u dané pozice zjistit v jakých konkrétních kompetencích by se měl hodnocený zlepšit. U sledované pracovní pozice byl stanoven cíl na zlepšení obchodních výsledků, orientaci za zákazníka a zvýšení náborů. Kompetenční model dokázal rozpoznat v jaké oblasti by se měl manažer zlepšit, aby dosáhl požadované úrovně, a tím dosáhl stanovených cílů. Konkrétně k dosažení požadovaného, plného výkonu je nutné zapracovat na komunikaci a lepším způsobem předávat informace. Dále by měl pracovník věnovat větší pozornost svým pracovníkům a sdělovat jim častěji hodnocení, vyváženou zpětnou vazbu a sledovat a informovat členy své skupiny o plnění výsledků. V neposlední řadě se manažer musí zaměřit na doplnění informací o produktech, a to vlastních tak i konkurenčních.

Podle reakcí z výsledku, které byly obdrženy ze zpětné vazby od kontaktních osob a hodnotitelů z dané společnosti lze usuzovat, že vytvořený kompetenční model je reálně využitelný pro danou pozici v praxi.

6 Závěr

Cíl této práce byl vytvořit kompetenční model na pracovní pozici Manažer obchodní skupiny v pojišťovně. Od modelu se očekávalo definování požadovaného chování manažera na dané pozici. To mělo přispět ke zlepšení obchodních výsledků, zvýšení zákaznické spokojenosti a zvýšení náborování.

Díky poskytnutým materiálům od kontaktních osob společnosti byly definovány klíčové kompetence manažera pro tuto pozici. Každá z devíti kompetencí byla rozložena na čtyři úrovně. Třetí úroveň byla stanovena jako úroveň, kdy bude manažer plně splňovat požadavky na jeho pozici. Tato úroveň byla sestavena tak, aby vedla ke zlepšení a zvýšení výkonu obchodního týmu. Předběžně sestavený model byl ukázán kontaktním osobám ze společnosti. Následně po zpětné vazbě byl kompetenční model upraven o podstatné body, jimiž byly kompetence lépe identifikovatelné. Následně po ověření využitelnosti byl vytvořen dotazník, jehož základ tvořil kompetenční model. Manažer obchodní skupiny byl hodnocen ze strany přímého nadřízeného, svých podřízených a také sebehodnocením. Zde bylo možné se opět přesvědčit o reálné využitelnosti tohoto modelu, jelikož získaný výsledek kompetenčního modelu byl potvrzen kontaktními osobami i samotnou hodnocenou osobou.

Vytvořený kompetenční model je možné použít nejen jako nástroj hodnocení a definování potřeb manažerů, ale také při jejich výběru nebo odměňování. Proto aby byl model skutečně přínosný, musí být dodržována určitá pravidla a musí být prováděn nepřetržitě. Jen tak docílíme přínosnosti především pro manažery, kteří prostřednictvím tohoto modelu mají přesně definováno, co se od nich na dané pozici čeká a ke stanovení plánů rozvoje.

V této bakalářské práci byl hodnocen pouze jeden manažer na této pracovní pozici. Kubeš (2004) uvádí, že je zapotřebí dostatečný počet hodnocených manažerů, jejichž výkony odpovídají všem úrovním výkonu. Aby daný kompetenční model mohl být implementován ve společnosti je důležité hodnocení dostatečného množství manažerů k ověření jeho adekvátnosti.

Po provedení validizace lze říci, že vytvořený kompetenční model je reálně využitelný v praxi pro ohodnocení manažera na dané pozici. Pokud by byly provedeny úpravy je model využitelný i pro jiné liniové manažery i v jiné, podobné společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0784-1.
2. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2000. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BARTÁK J.: *Od znalostí k inovacím*. 1.vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008 str. 25. ISBN 978-80-87197-03-5
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BĚLOHLÁVEK, František, P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
6. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
7. CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-195-6.
8. CIMBÁLKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1. vydání, Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 268 s. ISBN 978-80-244-2281-7
9. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
10. FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
11. HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
12. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
13. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
14. LOJDA, Jan: *Manažerské dovednosti 2011*, ISBN 978-80-247-3902-1
15. MLÁDKOVÁ L.: *Management znalostních pracovníků*. 1.vyd. Praha:C.H.Beck, 2008. str.11. ISBN 978-80-7400-013-3
16. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.
18. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
19. ŘEZÁČ, Jaromír. *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.
20. SILLAMY, Norbert. *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0249-1.
21. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

22. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
23. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8

8 Seznam obrázků a tabulek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1	Kompetence	15
Obrázek 2	Temperamentové vlastnosti	20
Obrázek 3	Manažerská pyramida	23
Obrázek 4	Náplň práce jednotlivých skupin manažerů	24
Obrázek 5	Model ledovce	24
Obrázek 6	Hierarchický model struktury kompetence	25
Obrázek 7	Dvě složky kompetence	26
Obrázek 8	Manažerské dovednosti lídrů	29
Obrázek 9	Křivka životního cyklu kompetencí	31
Obrázek 10	Kompetenční model jako most	32
Obrázek 11	Typologie kompetenčního modelu	34
Obrázek 12	Uplatnění kompetenčního modelu	36
Obrázek 13	Využití kompetencí v procesech lidských zdrojů	38
Obrázek 14	Základní organizační schéma pojišťovny	42

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	Identifikace úrovní kompetencí	44
Tabulka 2	Kompetence – Řízení výkonu	46
Tabulka 3	Kompetence – Budování týmu	47
Tabulka 4	Kompetence – Rozvoj týmu	48
Tabulka 5	Kompetence – Orientace na zákazníka	49
Tabulka 6	Kompetence – Kooperace	50
Tabulka 7	Kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti	51
Tabulka 8	Kompetence – Předávání informací	52
Tabulka 9	Kompetence – Odborné dovednosti	53
Tabulka 10	Kompetence – Osobní rozvoj	54
Tabulka 11	Doplnění kompetence – Budování týmu	55
Tabulka 12	Doplnění kompetence – Rozvoj týmu	55
Tabulka 13	Doplnění kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti	56
Tabulka 14	Výsledná úroveň kompetencí hodnoceného Manažera obchodní skupiny ...	63

9 Přílohy

9.1 Vyhodnocený dotazník kompetencí – Manažer obchodní skupiny

Kompetence – Řízení výkonu		nadřizený	podřízený	sebehodnocení
- Nemá úplný přehled o výsledcích týmu	-	-	-	-
- Zná pouze cíle nikoliv cíle dílčí	-	-	-	-
- Nestanovuje reálné cíle	-	-	-	-
- Dostatečně nemonitoruje ani neřídí úroveň výkonu	-	-	-	-
- K lepším výsledkům dokáže tým vést pouze krátkodobě	-	-	-	-
- Nepředchází poklesu výkonu, řeší pouze následky	-	-	-	-
- Zná dílčí i celkové cíle týmu	X		X	-
- Neřeší prevenci poklesu výkonu, nehledí do budoucnosti	-		-	-
- Stanovuje reálné cíle, ale ne vždy ověřuje jejich plnění	-	2	2	-
- Primárně se věnuje pouze slabším členům týmu	-		X	X
- Má komplexní přehled o plnění dílčích i celkových cílů	X		X	X
- Předvidá problémy a rizika, která mohou mít dopad na plnění cílů	X		X	X
- Stanovuje reálné cíle	X		X	X
- Plnění cílů průběžně ověřuje a pravidelně o nich informuje členy svého týmu	-		-	X
- Věnuje se všem pracovníkům (individuálně i týmově)	X		-	-
- Využívá možnosti nadstandardních cílů, splněním celkového cíle pro něj práce nekončí	X		-	X
- Má vizi, pro kterou dokáže získat svůj tým	-		-	X
- Aktivně předává zkušenosti svým kolegům	X		X	X
- Je pro ostatní vzorem	-		-	X

Budování týmu		nadřizený	podřízený	sebehodnocení
- Účast na výběrových řízeních je nepravidelná	X		X	X
- Přístup na výběrových řízeních je pasivní	-		-	-
- Dokáže uchazeči popsat jeho budoucí náplň práce	-		-	-
- Atmosférou v týmu se nijak nezabývá – nevytváří tým	-		-	-
- Nedokáže řešit případné konflikty v týmu	-		-	-
- Jeho způsob motivace není cílený a efektivní	-		-	-
- Aktivně se účastní výběrových řízení, ale nedokáže správně pokládat otázky směřující k identifikaci potenciálu uchazeče	-		-	-
- Umí uchazeče zaujmout a dobře mu vysvětlit náplň jeho práce	X		-	X
- Ví, že je potřeba zlepšit atmosféru v týmu, ale neví jak	-		X	-
- Je schopen urovnat případný konflikt v týmu	X	2	X	X
- Umí tým podpořit a ocenit	X		X	X
- Neumí rozeznat to, co motivuje jednotlivé členy týmu, jeho způsob motivace proto není vždy cílený a efektivní	X		X	X
- Aktivně se účastní výběrových řízení	X		-	X
- Při výběru nových členů dokáže identifikovat potřebný potenciál pro výkon pozice	X		X	X
- V týmu vytváří pozitivní vztahy a buduje atmosféru důvěry	X		X	X
- Podporuje čestné a spravedlivé chování v týmu a sám se podle toho chová	X		X	X
- Předchází konfliktům	-		X	X
- Podporuje a věnuje se všem členům v týmu	X		X	X
- Motivuje členy týmu k lepším výsledkům	X		X	X
- Je schopen samostatně vést výběrové řízení	-		X	-
- V týmu buduje nadstandardní vztahy	-		X	-
- Pro svůj tým a kolegy je morální autoritou	-		X	-

Kompetence – Rozvoj týmu	nadřizený	podřizení	sebehodnocení
- Nezapojuje se do adaptace nových členů, spoléhá pouze na trénink	-	-	-
- Nenavazuje na adaptaci nových členů, neověřuje si jejich dovednosti a znalosti získané tréninkem	-	-	-
- Hodnocení a zpětnou vazbu provádí nepravidelně, a to pouze u nejslabších členů týmu	-	-	-
- Není schopen identifikovat slabé stránky a rozvojové potřeby členů týmu	-	-	-
- Nedává svému týmu příležitosti k rozvoji	-	-	-
- Není aktivním průvodcem v adaptaci nových členů, rady a podporu poskytuje pouze na vyžádání, s oddělením tréninku spolupracuje	-	-	-
- Navazuje na adaptaci nových členů, ale ne vždy ověřuje jejich dovednosti a znalosti získané tréninkem	-	X	-
- Členy svého týmu hodnotí pravidelně	X	X	X
- Dokáže u všech členů svého týmu identifikovat silné stránky a rozvojové potřeby	X	X	X
- Poskytuje zpětnou vazbu, je však nevyvážená, soustředí se pouze na detekování slabých stránek týmu	-	X	X
	3	3	2
- Aktivně spolupracuje s oddělením tréninku při adaptaci nových členů	X	X	X
- Věnuje novým členům pozornost a pomáhá při orientaci v novém prostředí	X	X	X
- Vždy ověřuje dovednosti a znalosti nových členů získané tréninkem	X	X	X
- U všech členů týmu je schopen identifikovat jejich silné stránky a rozvojové potřeby	X	X	X
- Nastavuje individuální rozvojové plány spolu se členy svého týmu	X	X	X
- Průběžně a efektivně hodnotí a podává všem členům týmu konstruktivní a vyváženou zpětnou vazbu	X	X	X
- Zapojuje tým do diskusí a snaží se od něj zjistit, jejich očekávání a přání v dalším rozvoji	X	X	X
- V případě potřeby je schopen zastoupit trénink v adaptaci nováčků	X	X	-
- Dlouhodobě sleduje potenciál svých podřízených a vyhodnocuje ho s ohledem na jejich možný kariérní růst	X	-	-

Kompetence – Orientace na zákazníka		nadřazený	podřízený	podřízený	sebehodnocení
- Neupřednostňuje potřeby zákazníka	-		-	-	
- Je zákaznický orientován pouze při řešení stížností zákazníků	-		-	-	
- Tým nevede takovým způsobem, aby se předcházelo stížnostem a reklamacím od zákazníků	-		-	-	
- Jeho emoce ve vztahu k zákazníkovi nejsou vždy adekvátní v dané situaci	-		-	-	
- Umi identifikovat potřeby zákazníka, avšak nedokáže k tomu svůj tým vždy vést	-		-	-	
- Dokáže od svých podřízených převzít problematický hovor a vyřešit jej se zákazníkem tak, aby byl zákazník spokojen a předešlo se tak případným reklamacím či stížnostem	-		X	X	
- Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost	X		X	X	
- Umi navazovat vztahy s klienty	X		X	X	
- U svého týmu rozvíjí proklientské myšlení	X	2	X	3	4
- Vede svůj tým k poskytování kvalitního zákaznického servisu	X		X	X	
- Vyhodnocuje a aktivně zlepšuje kvalitu zákaznického servisu	X		X	X	
- Pravidelně získává od různých zdrojů zpětnou vazbu na svůj tým v oblasti zákaznické spokojenosti	-		X	X	
- Aktivně plánuje projekty směřující ke zlepšení služeb a zavádí je ve svém týmu	X		X	X	
- Ve vypjatých situacích dokáže výborně zvládat své emoce	-		X	X	
- V oblasti orientace na zákazníka platí za vzor nejen pro členy svého týmu, ale i pro své kolegy	-		-	X	
- Společně s oddělením tréninku upravuje a zlepšuje procesy a metodiky komunikace se zákazníky	-		X	X	

Kompetence – Kooperace		nadřazený	podřízený	podřízený	sebehodnocení
- Nezajímá se o spolupráci či dění mimo své oddělení	-		-	-	
- Pokud je ke spolupráci vyzván, je jeho přístup pasivní (dělá pouze to, co je nezbytně nutné)	-		X	-	
- Na skupinových úkolech se podílí spíše pasivně	-		X	-	
- Pokud nemusí, spolupráci s jinými odděleními nevyhledává	-		-	-	
- Snaží se většinu úkolů řešit sám, i když k tomu nemá dostatečné informace a dovednosti.	-		-	-	
- Prvotní podnět ke spolupráci většinou nevychází od něj	-		-	-	
- Pokud je ke spolupráci vyzván, je na týmovém úkolu schopen dobře kooperovat	X		X	X	
- Sdílí a nabízí informace	X		X	X	
- Rozvíjí vztahy pro budoucí spolupráci	X		X	X	
- Aktivně a bez problému spolupracuje s ostatními členy týmu, kolegy a jinými odděleními napříč společnostmi	X	3	X	3	3
- Významně přispívá k plnění skupinových úkolů	X		X	X	
- Inicjuje spolupráci a sdílí se spolupracovníky informace a zkušenosti	X		X	X	
- Vyhodnocuje přínosy spolupráce, získává zpětnou vazbu a dává podněty ke zlepšení v řešení skupinových úkolů	X		X	X	
- Významně přispívá k rozvoji daného projektu	X		-	-	
- Často bývá členem projektového týmu za své oddělení	-		-	X	
- Vyhodnocuje a dává zpětnou vazbu všem zúčastněným	X		-	X	

Kompetence – Komunikační a prezentační dovednosti	nadřazený	podřizení	sebehodnocení
- V komunikaci a prezentacích chybí struktura	-	-	-
- Nedokáže dobře vyjádřit cíl svého sdělení	-	-	-
- V rámci prezentování se soustředí pouze na svoji prezentaci	-	-	-
- Nezapojuje publikum	-	-	-
- Nedokáže prezentaci přizpůsobit příjemci	-	-	-
- Nedává prostor pro diskusi	-	-	-
- Nedokáže reagovat na dotazy	-	-	-
- Není dostatečně připraven	-	-	-
- Prezentace má strukturu a logiku	X	X	X
- Dokáže sdělit jasný cíl	X	X	X
- V prezentaci umí sjednotit formu s obsahem	X	X	X
- Při prezentacích není zcela přesvědčivým řečníkem	X	X	X
- Nedokáže zaujmout celé publikum	X	X	X
- Ne vždy je schopen pohotově reagovat na případné dotazy či námitky	X	X	X
- Dokáže publiku naslouchat	X	X	X
- Jasně a srozumitelně formuluje myšlenky (písemně i verbálně)	-	-	X
- Při prezentacích uvádí příklady, vlastní zkušenosti	X	X	X
- Umí zaujmout skupinu	X	X	-
- Publikum aktivně zapojuje do diskuse	X	X	X
- Klade otevřené otázky	X	X	X
- Předchází námitkám, na případné námitky reaguje konstruktivně	X	X	X
- Umí argumentovat a respektuje názory ostatních	X	X	X
- Vítá a rozvíjí názory ostatních	-	-	-
- Je excelentní řečník	-	-	-
- Dokáže strhnout celé publikum	-	-	-
- Na svá vystoupení má vynikající ohlasy	-	-	-
- Je schopný reprezentovat	X	-	-
	3	3	2

Kompetence – Předávání informací	nadřazený	podřizení	sebehodnocení
- Informace svému týmu předává nepravidelně	-	-	-
- Informace si neověřuje	X	-	-
- Nedokáže rozlišit důležitost informací, čímž svůj tým buď zahlcuje nepodstatnými informacemi, nebo naopak týmu nepředává důležité informace	-	-	-
- Nedokáže svému týmu sdělovat negativní informace (rozhodnutí managementu)	-	-	-
- Není vždy loajální k firmě	X	-	X
- Pravidelně předává svému týmu získané informace	X	X	-
- Ne vždy informace ověřuje	-	-	X
- Neověřuje, zda členové jeho týmu předaným informacím správně rozumí	-	-	X
- Dokáže rozlišit a předat důležité informace	X	X	X
- Negativní informace (rozhodnutí managementu) předává svému týmu bez vysvětlení	-	-	X
- Zodpovědně a včas předává informace potřebné pro práci svého týmu	X	X	X
- Vždy jasně a srozumitelně vysvětluje rozhodnutí a s ním související kroky	X	-	-
- Ověřuje, zda jeho tým sděleným informacím správně rozumí	X	X	X
- Vždy informace ověřuje	-	X	-
- Zvládá prezentovat negativní informace (rozhodnutí managementu) a upřesňuje jejich důvody a příčiny	X	X	X
- Vždy je loajální k firmě	X	X	X
- Dokáže negativní informace podat v souvislostech takovým způsobem, že je lidé přijmou bez negativních reakcí	X	-	-
	3	3	2

Kompetence – Odborné dovednosti		nadřízený		podřízení		sebehodnocení
- Základní znalost produktů a procesů společnosti	X		X		X	
- Uživatelská znalost MS Office, nedostatečná pro rychlou a efektivní tvorbu reportů	-		-		-	
- Základní přehled o finančním a pojistném trhu	X		X		X	
- Dobrá znalost produktů a procesů společnosti, ne však na takové úrovni, aby dokázal pomoci při řešení složitějších situací svým podřízeným	X		X		X	
- Dostatečná znalost MS Office pro každodenní činnost	X		X		X	
- Základní orientace v programech, které nejsou součástí jeho každodenní práce	X		X		X	
- Ovládá základní využití reportů – dokáže je vytvářet, číst a vyvozovat z nich správné závěry	X		X		X	
- Výborná znalost všech produktů společnosti	-		X		-	
- Produkty a procesy společnosti ovládá tak, že je schopen svým podřízeným poradit.	X	2	X	3	X	2
- SW a procesy používané jeho týmem zná na takové úrovni, že dokáže aktivně dávat podněty pro jejich zlepšení a zefektivnění	X		-		X	
- Znalost MS Office na velmi dobré úrovni	X		X		-	
- Aktivně pracuje s reporty – vytváří, vyvozuje správné závěry, dokáže je aktivně využít pro svou práci	X		X		-	
- Má přehled o konkurenčních produktech	X		-		X	
- Dobře zná finanční a pojistný trh	X		X		X	
- Výborná znalost produktů a procesů napříč celou společností	-		X		-	
- Pravidelně přispívá ke zlepšování procesů a produktů společnosti	-		X		-	
- Vynikající znalost MS Office	X		-		-	
- Vytváří a zlepšuje reportovací nástroje	-		-		-	
- Je expertem na finanční a pojistný trh	-		-		-	

Osobní rozvoj		nadřízený		podřízení		sebehodnocení
- Nemá potřebu se vzdělávat	-		-		-	
- Nehledá příležitosti k rozvoji	-		-		-	
- Využívá pouze svých dosavadních zkušeností a znalostí	-		-		-	
- K sebevzdělání má negativní postoj	-		-		-	
- Uvědomuje si potřebu rozvoje, ale pouze na základě doporučení od nadřízeného	-		-		-	
- Nedokáže určit priority v oblasti vlastního rozvoje Pracuje pouze na rozvoji svých silných stránek	-		-		X	
- Sám si uvědomuje potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje	X	4	X	4	X	3
- Přijímá a podílí se na tvorbě svého rozvojového plánu	X		X		X	
- Je schopen sebereflexe a dokáže identifikovat své silné stránky a rozvojové potřeby	X		X		X	
- Je otevřený novým možnostem a zkušenostem	X		X		X	
- Sám si stanovuje ambiciózní rozvojový plán	-		X		-	
- Průběžně pracuje na svém rozvoji Aktivně vyžaduje od ostatních zpětnou vazbu	X		X		X	