Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze diplomové práce

Manažerské kompetence

Sabina Follprechtová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Předkládaná diplomová práce pojednává o kompetencích v organizaci AIMTEC a.s. V teoretické rovině jsou charakterizovány pojmy manažerské kompetence, motivy a hodnoty ve vztahu ke kompetencím, kompetenční modely a možnosti rozvíjení kompetencí. Vlastní část práce je zaměřena na identifikaci pracovních míst v dané organizaci a jejich analýzu dle pravomocí a odpovědností. Jsou zde určeny kompetence nezbytné či žádoucí pro výkon práce a detailně je vymezen i jejich obsah pro lepší pochopení, co se pod daným názvem skrývá. Na základě získaných znalostí je v práci vytvořen kompetenční model, který jednotlivé kompetence dále rozebírá do detailu a umožňuje identifikovat a hodnotit kompetenci podle pozitivních a negativních indikátorů.

Klíčová slova: manažer, kompetence, kompetenční model, analýza pracovního místa, personální řízení

Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem diplomové práce je nejprve v teoretické části rozebrat a popsat názory kvalifikovaných autorů na danou problematiku. Konkrétně je v této části uveden popis, co jsou manažerské kompetence, jejich dělení na hardskills a softskills. Nedílnou součástí teoretické části je i rozbor motivů a hodnot, které vedou k rozvoji kompetencí. Obecně je zde také věnována část pouze kompetenčním modelům.

Hlavním cílem praktické části diplomové práce je vytvořit konkrétní kompetenční model, který bude ve společnosti AIMTEC a.s. reálně využíván v praxi. Tento model rozebírá měkké kompetence do detailu a umožňuje identifikovat a hodnotit kompetenci podle pozitivních a negativních indikátorů.

Dílčím cílem je:

- analýza pracovních míst dle jejich pravomocí a odpovědností, pro které bude kompetenční model zaměřen
- vytvoření seznamu kompetencí potřebných pro jednotlivá pracovní místa a jejich popis

- na základě výsledků seznamu kompetencí návrh možností a dalších postupů pro manažery v podniku, jak s kompetenčním modelem pracovat

Metodika práce

Na základě studie adekvátní literatury, kde se mimo jiné odborní autoři věnují tématu kompetence, rozvíjení specifických schopností, motivaci, personálnímu řízení atd. je sepsána teoretická část této diplomové práce. Jsou zde posouzeny a popsány jednotlivé názory autorů na dané téma, které jsou dávány do souvislostí a v praktické části poté slouží jako zásadní odborný podklad pro vytvoření jednotlivých kompetenčních modelů.

Vypracování praktické části je dle postupu, který je navržen v knize Michaela Armstronga - Personální management. Jsou popsány pracovní pozice, konkrétně analyzována pracovní místa. Tento proces zahrnuje sběr, analýzu a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro vytvoření seznamu kompetencí, které se od pracovníka na daném místě očekávají. Prvním krokem pro analýzu pracovního místa je získání dokumentů, které obsahují informace o pracovním místě a jejich studium. V druhém kroku je na řadě spolupráce s manažery formou strukturovaného rozhovoru o pravomocích a zodpovědnostech, které od svých pracovníků vyžadují.

Pro vytvoření seznamu kompetencí potřebných pro analyzovaná pracovní místa je využita analýza rolí a analýza schopností. Analýza rolí je provedena pomocí rozhovorů s manažery a je zaměřena na kompetence, které hrají roli při výkonu práce na daném pracovním místě. Strukturovaným rozhovorem je provedena i analýza schopností, která je následně zkonzultována s expertem (konkrétně s personalistou společnosti a externím pracovníkem zabývající se testováním lidí).

Po těchto postupech a jejich dokumentaci je vytvořen kompetenční model, který reálně odráží získané znalosti od manažerů a experta. Následně je v práci navržen postup pro klíčové uživatele modelu, který ukazuje možnosti další práce s modelem a její možné výstupy.

Analýza pracovního místa – Příklad Key account manažer

Key account manažer má stejné zodpovědnosti jako junior konzultant, navíc se ale stará o samotný produkt. Key account manažer spolupracuje s obchodníky, pomáhá v předobchodních aktivitách, zodpovídá za klíčového zákazníka firmy, řídí portfolio projektů, identifikuje nové projekty, kontroluje správnost nabídek a udržuje např. produktové popisy.

Příklad: Pravomoci a zodpovědnosti v prodejní oblasti:

- Prodejní oblast
    - Podporuje obchodníky v pre-sales aktivitách (poskytuje rady a konzultace obchodníkům, v případě potřeby se účastní obchodních jednání apod.)
    - Udržuje a rozvíjí pozitivní vztahy se zákazníky
    - Zodpovídá za klíčového zákazníka (reprezentuje společnost vůči zákazníkovi, zodpovídá za jeho spolupráci na projektech, platební disciplínu apod.)
    - Účastní se odborných konferencí a realizuje aktivní networking
    - Definuje požadavky na rozšíření nebo zúžení pracovního obsazení a předkládá je vedení divize atd.

Seznam kompetencí a jejich obsah

Tabulka 1: Seznam kompetencí identifikovaných pracovních míst

	EDI Konzultant Junior	*EDI Konzultant Senior*	*EDI Konzultant Senior PM*	*EDI Manažer*	*EDI Key Account*
1	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti
2	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu
3	Orientace na výsledek	Orientace na výsledek	Orientace na výsledek	Orientace na výsledek	Orientace na výsledek
4	Seberozvoj	Seberozvoj	Seberozvoj	Seberozvoj	Seberozvoj
5	Analytické schopnosti	Analytické schopnosti	Analytické schopnosti	Analytické schopnosti	Analytické schopnosti
6	Řešení problémů	Řešení problémů	Řešení problémů	Řešení problémů	Řešení problémů
7	Sebeřízení času a priorit	Sebeřízení času a priorit	Sebeřízení času a priorit	Sebeřízení času a priorit	Sebeřízení času a priorit
8		Orientace na zákazníka	Orientace na zákazníka	Orientace na zákazníka	Orientace na zákazníka
9		Plánování a organizování/Projektové řízení	Plánování a organizování/Projektové řízení	Plánování a organizování/Projektové řízení	Plánování a organizování/Projektové řízení
10	Finanční gramotnost	Finanční gramotnost	Finanční gramotnost	Finanční gramotnost	Finanční gramotnost
11		Mentoring, koučing	Mentoring, koučing	Mentoring, koučing	Mentoring, koučing
12			Strategické/koncepční myšlení	Strategické/koncepční myšlení	Strategické/koncepční myšlení
13				Řízení lidí	
14				Vedení lidí	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklad: Sebeřízení času a priorit

Správně stanovuje priority své práce, stanovuje si SMART (= specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné s časově ohraničené) cíle, plánuje svoji práci, stanovuje si realistické termíny, v případě potřeby reaguje na změnu okolností, efektivně využívá čas tak, aby dodržoval stanovené termíny.

Tvorba kompetenčního modelu

	POZITIVNÍ CHOVÁNÍ	ŠKÁLA 4	3	2	1	0	NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
Sebeřízení času a priorit	Udržuje si nadhled nad svojí prací, rozlišuje důležité a urgentní úkoly od nepodstatných a nedůležitých a na základě toho je schopen/na správně stanovovat priority svojí práce. Flexibilně upravuje priority v případě potřeby.						O svojí práci neuvažuje v souvislostech, nemá dostatečný nadhled, nestanovuje priority nebo je stanovuje nesprávně (věnuje zvýšenou pozornost nedůležitým úkolům), případně trvá na svých prioritách i v případě změny okolností.
	Pro svoji práci si stanovuje cíle, které jsou jasně definované, měřitelné, přiměřeně ambiciózní, ale realistické a mají realistický časový termín (SMART).						Při své práci se orientuje pouze na aktivity, nepřevádí je na cíle, tj. nestanovuje si žádné cíle (např. "Celý den telefonuji." "A kam jsi se dovolal?").
	Uvědomuje si, co a do kdy má udělat, aby plnil/a svoje cíle, správně stanovuje, kolik času k tomu bude potřeba a kdy to bude realizovat. (plánování)						Pracuje spontánně, neplánuje si svoji práci. Reaguje vždy na poslední chvíli, nemá pod kontrolou svůj pracovní čas.
	Flexibilně přizpůsobuje svůj časový plán podle okolností (termíny, potřebný čas apod). Reaguje na změny.						Nereaguje na změny okolností, lpí na stanoveném plánu.
	Efektivně využívá čas pro svoji práci, věci zbytečně neodkládá, ev. používá prostředky k zefektivnění práce.						Nevyužívá čas efektivně, často se zapovídá s ostatními, často bývá nesoustředěný/á, věci odkládá apod.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Návrhy a doporučení

Při výběru zaměstnanců pomůže model nastavit **požadavky na uchazeče** a zároveň uchazečům vyjasní představu o uplatnění v Aimtecu. Dalším způsobem, jak se model reálně využije, je jeho předložení **v rámci zaškolení při nástupu** nového pracovníka. Další využití kompetenčního modelu je při **každoročním zhodnocení**, kdy se setkává zaměstnanec s jeho nadřízeným. Model při těchto schůzkách umožní objektivní zhodnocení osoby. Pro využívání modelu k hodnocení sebe sama a svých podřízených je nutné provést **odborné školení** s modelem, ukázat pracovníkům, jak se s modelem pracuje a znovu vysvětlit, k čemu model slouží. Školení musí být zaměřeno ale i po technické stránce, musí detailně vysvětlovat, jak jednotlivé kompetence na škále vyplňovat. Vzhledem k tomu, že funkční model je vypracován v excelu, je vyplňování jednoduché.

Příklad: Komunikační dovednosti a jejich hodnocení v kompetenčním modelu

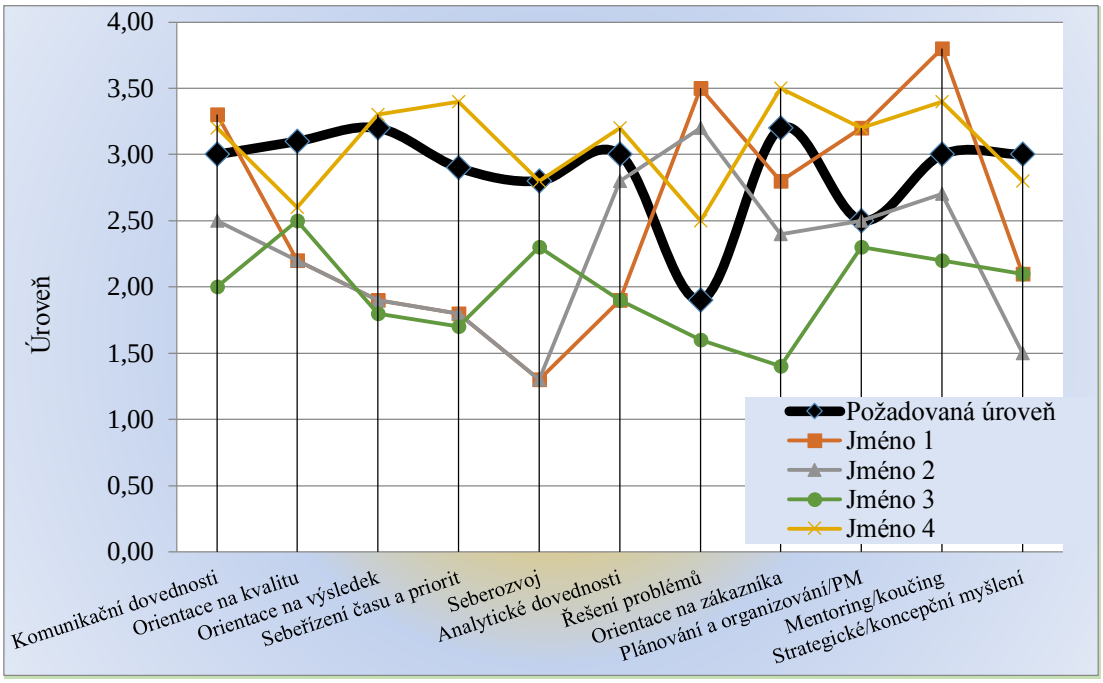
Behaviorální indikátory:	POZITIVNÍ CHOVÁNÍ	ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ	Absolutní odchylka	Váha	Odchylka - vážená
		4	3	2	1	0				
Komunikační dovednosti	Aktivně komunikuje s ostatními, komunikaci používá jako prostředek ke správnému plnění úkolů.			2			Vyhýbá se komunikaci s ostatními a to i v situacích, kdy je nezbytná pro správné plnění úkolů.	-1	0,1667	-0,1667
	Svoje stanoviska a názory vysvětluje srozumitelně, projev má jasnou strukturu, pro prosazení svých názorů používá logické argumenty s cílem dosáhnout co nejlepšího výsledku (= kvalitní obsah komunikace).		3				Vyjadřuje se nesrozumitelně, i jednoduché věci vysvětluje složitě, není jasné, co chce sdělit, projev nemá jasnou strukturu, skáče z tématu na téma. Pro prosazení svých názorů používá spíše emocionální argumenty, snaží se uspokojit svoje ego spíše než dosáhnout co nejlepšího výsledku.	0	0,1667	0
	Komunikuje plynule, jasně artikuluje, používá přiměřenou kadenci slov (= vhodná forma komunikace).				1		Komunikace není plynulá, těžko se vyjadřuje, zadrhává se, artikuluje nejasně, hovoří příliš rychle nebo příliš pomalu, příliš nahlas nebo příliš potichu.	-1	0,1667	-0,1667
	Neverbální komunikace je přirozená, používá vhodná gesta (otevřená gestikulace).			2			Neverbální komunikace je nepřirozená, rušivá, používá agresivní nebo jinak nevhodná gesta.	0	0,1667	0
	Aktivně naslouchá ostatním a snaží se pochopit jejich názory. Na námitky reaguje racionálně a konstruktivně (tj. nabízí vlastní řešení a zdůvodňuje jej), vysvětluje, snaží se dosáhnout shody.				1		Nezajímá se o názory ostatních, nesnaží se je pochopit. Na námitky reaguje agresivně nebo naopak příliš submisivně (rychle se vzdává). Zaměřuje se pouze na kritiku názorů druhých, nepřichází s vlastními návrhy.	-1	0,1667	-0,1667
	S ostatními komunikuje s respektem, používá přiměřený komunikační tón, způsob komunikace přispívá k budování pozitivních vztahů s ostatními.	4					S ostatními komunikuje výhradně z pozice síly, s despektem nebo naopak příliš podřízeně nebo jinak nevhodně. Způsob komunikace je zdrojem konfliktů a nepříjemné pracovní atmosféry.	1	0,1667	0,1667
								-2		-0,33

Průměrná požadovaná úroveň **2,5**

Dosažená úroveň **2,2**

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklad: Souhrnné hodnocení kompetencí v grafickém zobrazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vyplněné a vyhodnocené kompetenční modely pomáhají k rozklíčování kompetencí, které se mohou zlepšit a k naplánování dílčích kroků, které ke zlepšení dané kompetence povedou. Kompetenční modely mají tedy využití i při plánování vzdělávání, plánování rozvoje zaměstnanců a slouží i k objektivizaci odměňování podřízených.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishin, 1999, 399 s. ISBN 80-716-9614-5.

HRONÍK, František (ed.) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

TURECKIOVÁ, Markéta. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 348 s. ISBN 978-80-247-040-50.