

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské kompetence

Sabina Follprechtová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sabina Follprechtová

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské kompetence

Název anglicky

Managerial Competence

Cíle práce

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

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. Management, 1st ed.; Rubico: Olomouc, 2001.
Donnelly, Jr, J. H.; Gibson, J. L.; Ivanicevich, J. M. Management; Grada Publishing: Praha, 1997.
Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků; Grada Publishing: Praha, 2007.
Khelerová, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera; Grada Publishing: Praha, 1999.
Koontz, H.; Weihrich, H. Management; Victoria Publishing: McGraw-Hill, USA, 1993.
Koubek, J. Personální práce v malých podnicích, 2nd ed.; Grada: Praha, 2003.
Kovács, J. Manažerské dovednosti; VŠB: Ostrava, 2004.
Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. Manažerské kompetence. Způsobnost výjimečných manažerů;
Grada Publishing: Praha, 2004.
Plamínek, J.; Fišer, R. Řízení podle kompetencí; Grada Publishing: Praha, 2005.
Veber, J.; et al. Management; Management Press: Praha, 2003.
Vodáček, L.; Vodáčková, O. Management – teorie a praxe pro 90. léta; Management Press: Praha, 1996.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za vedení diplomové práce a Mgr. Radce Pučelíkové a Ing. Jaroslavu Duspivovi za odborné konzultace k problematice mé diplomové práce.

Manažerské kompetence

Managerial competencies

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.

Summary

This diploma thesis deals with competencies in the organization AIMTEC a.s. In the theoretical part there are characterized concepts and opinions as managerial competencies, motives and values in relation to the competencies, competency models and possibilities of developing competencies. Actual part of this thesis is focused on identifying jobs in the organization and their analysis according to the authorities and responsibilities of the employee. There are determined competencies which are necessary or desirable for the working performance and they are in detail defined by their content to better understanding what is hidden under their name. There is created a competency model, which is based on the gained knowledge in this thesis. This

model further elaborates individual competencies, and allows identification and evaluation in accordance with positive and negative indicators.

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

Keywords: manager, competency, competencial model, job analysis, personnel management

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Definice základních pojmů.....	13
3.2	Manažerské kompetence v kontextu osobnosti.....	16
3.3	Manažerské kompetence	18
3.4	Motivy a hodnoty ve vztahu ke kompetencím	25
3.5	Kompetenční modely	26
3.6	Možnosti rozvíjení kompetencí	32
4	Charakteristika zvoleného subjektu	35
4.1	Základní fakta o společnosti.....	35
4.2	Charakteristika společnosti z personálního pohledu.....	36
5	Vlastní zpracování.....	41
5.1	Seznámení managementu.....	41
5.2	Identifikace pracovních míst	42
5.3	Výsledky analýzy pracovního místa	45
5.4	Seznam kompetencí a jejich obsah	54
5.5	Tvorba kompetenčního modelu pro vybrané pracovní pozice	58
6	Návrhy a doporučení.....	73
7	Závěr	78
8	Seznam použitých zdrojů	79
9	Seznam obrázků a tabulek	82

1 Úvod

Současná doba umožňuje napodobování produktů a služeb. Dokonce i myšlenky mohou být napodobovány. Ale jednou z věcí, které rozhodně nemohou být kopírovány, jsou lidé. A jsou to právě lidé, kteří nesou základ pro produkty, služby a myšlenky. Organizace může na základě lidí vytvářet konzistentní konkurenční výhodu na trhu práce, ale musí umět své lidi poznat, identifikovat jejich silné a slabé stránky, pracovat s nimi, a tím své zaměstnance neustále posouvat vpřed. K tomu organizace potřebuje znát kompetence svých lidí. Kompetence je schopnost aplikovat sadu souvisejících znalostí, dovedností a schopností důležitých pro úspěšné vykonávání funkcí a úkolů v pracovním prostředí. Kompetence často slouží jako základ dovedností, které specifikují úroveň znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytné pro úspěch jedince, a tím pádem jsou nezbytné i pro úspěch celé organizace. Zná-li organizace potřebné a žádané kompetence svých zaměstnanců, je pro úspěch nezbytné umět s těmito kompetencemi dále pracovat, umět je hodnotit, rozvíjet a měřit. Velice užitečným nástrojem pro tuto problematiku je kompetenční model, který je kolekcí jednotlivých kompetencí, které dohromady definují úspěšné pracovní chování a který umožňuje další rozbor jednotlivých kompetencí a tím pádem i poskytuje data pro další práci s kompetencemi.

Protože ve společnosti AIMTEC a.s. jsou lidé na prvním místě a společnost si je vědoma konkurenční výhody, kterou ji zaměstnanci přinášejí, je v této společnosti faktický zájem o zaměstnance, jejich spokojenost a o jejich profesní rozvoj na prvním místě. Vzhledem i k trendu vysokého růstu pracovních míst této společnosti v posledních letech jsou tyto fakta i důvodem volby tématu této diplomové práce. Kompetenční model se využije v několika oblastech. Díky neustálému navyšování pracovních míst je jednou z oblastí pro využití modelu celý proces, který se věnuje výběru nových zaměstnanců, protože model poskytuje přesný popis toho, jaké podmínky musí uchazeč splňovat. S navyšováním pracovních míst souvisí i další výhoda kompetenčního modelu, která se projeví v adaptaci nových zaměstnanců, protože model poskytuje informace a předpoklady o chování, které se na daném pracovním místě od pracovníka očekávají. Díky kompetenčnímu modelu si bude nový

pracovník moci lépe představit, co se od něj na daném pracovním místě očekává, uvidí konkrétní kompetence, které je třeba na sobě analyzovat a zlepšovat. Kompetenční model umožní a zjednoduší adaptační proces jak pro nového zaměstnance, tak i vedoucímu pracovníkovi, kterému nový pracovník do týmu přišel. Dalším momentem využití kompetenčního modelu pro tuto společnost je okamžik hodnocení zaměstnanců, protože díky modelu nadřízený pracovník zná progres rozvíjení jednotlivých kompetencí svých podřízených a to mu umožňuje jejich objektivní hodnocení. V neposlední řadě je model nezbytným pomocníkem při plánování rozvoje dovedností a znalostí, protože jednoznačně identifikuje slabá místa pracovníků a určuje tedy, na které kompetence se má vzdělávání soustředit.

Hlavním přínosem této diplomové práce je tedy fakt, že model bude ve společnosti reálně využíván, a tím pomůže zjednodušit všechny výše zmíněné procesy. Zefektivní se výkon manažerů a personalistů v procesech výběru nových zaměstnanců, v jejich adaptaci, v jejich hodnocení a rozvoji. Díky modelu bude mít společnost komplexní přístup k řízení lidských zdrojů, který je založen na kompetencích. Posledními, dosud nezmíněnými, však neméně důležitými přínosy je i konec plýtvání peněz za nevhodně přijaté zaměstnance, ale i uvědomění si, že kompetenční model pomáhá při plánování kariéry klíčových zaměstnanců. Protože společnost AIMTEC a.s. si svých zaměstnanců velice cení a je si vědoma konkurenční výhody, kterou v nich má, a i s rostoucím trendem nových pracovních míst si chce tuto konkurenční výhodu držet na prvním místě, je kompetenční model pro řízení lidských zdrojů společnosti vítaným pomocníkem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 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

2.2 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 souvislosti 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 zabývajícím 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.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice základních pojmů

Počátek odborného zájmu o problematiku manažerských kompetencí spadá do roku 1973, kdy významný americký psycholog David McClelland firmy a organizace vyzval k tomu, aby při výběru pracovníků na vedoucí pozice braly v úvahu především kompetence uchazečů a nikoliv jen inteligenci. Důraz na manažerské kompetence tehdy představoval alternativu k doposud převládajícímu přístupu k otázce identifikace a rozvoji úspěšných manažerů, který byl primárně založen na kritériu inteligence (Kociánová, 2009). Marián Kubeš a kol. v této souvislosti upřesňují, že roli velice důležitého podnětu k hledání takových alternativ „... sehrály změny v podnikatelském prostředí, ve způsobu, jak se byznys realizoval. Působil zde ovšem také pokrok ve vědě a technice. Ukázalo se, že manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí na otázku, jak obstát v narůstající komplexnosti a dynamice tržního prostředí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14).“

Na úvod této kapitoly lze společně s Vladěnkou Fischerovou-Katzerovou a Danou Češkovou-Lukášovou dále předeslat, že na problematiku manažerských kompetencí je možné nahlížet z více směrů či hledisek. V prvé řadě se jedná o hledisko znalostí, „... kde je obecně požadováno jak všeobecné vzdělání, tak politické a ekonomické znalosti, odborné znalosti a orientace v technologii, znalost prostředí pro realizaci. Druhým hlediskem jsou dovednosti – dovednosti administrativního řízení, z oblasti finančnictví, technické dovednosti a dovednosti řízení (vedení) lidí. Posledním hlediskem manažerských kompetencí jsou přístupy – tedy vůle řídit, chuť vládnout, schopnost prezentace na veřejnosti a schopnost empatie (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 67).“ Všechna právě uvedená hlediska tedy představují podstatu komplexu manažerských kompetencí.

Samotný pojem těchto kompetencí je však nutné nejdříve uspokojivě definovat. Ještě než tak bude učiněno, je možné upozornit, že Jiří Plamínek spatřuje v pokusech o definování pojmu manažerských kompetencí určité nebezpečí. Definice

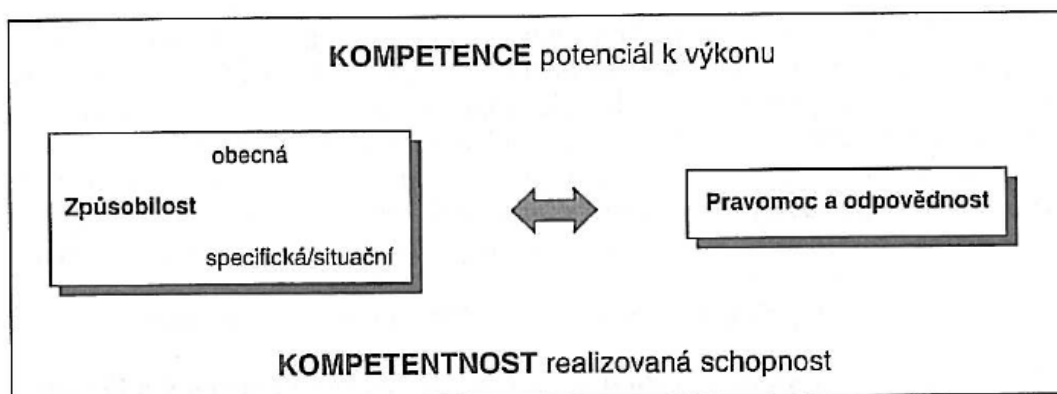
souborů manažerských kompetencí totiž podle zmíněného autora „... mohou vzbuzovat dojem, že existuje nějaký vždy úspěšný manažer, který je jimi v zásadě definován. Ve skutečnosti je třeba kompetence manažerů šít na míru specifické povaze úloh, které odrážejí jedinečnost podnikání, originální detaily řízení firem a firemních kultur a jedinečnost lidí, kteří pro firmy pracují (Plamínek, 2008, s. 170).“ Citovaná slova Jiřího Plamínka se primárně nevztahovala k definicím pojmu manažerských kompetencí, nýbrž spíše k pokusům o jejich vyčerpávající výčet. Z tohoto pohledu je autorova připomínka plně oprávněná a jeho důraz na specifika jednotlivých organizací a individualitu konkrétních manažerů, které se odrážejí v kompetencích, zcela relevantní (Plamínek, 2008).

Při definování pojmu manažerských kompetencí je vhodné vycházet z obecné definice kompetencí osobnosti, což podle Jana Lojdy jsou schopnosti člověka (např. v roli pracovníka) „... úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost ... Kompetence jsou tedy vyjádřením schopnosti nejen činnost kvalifikovaně vykonávat (tedy mít dovednosti), ale také ji ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. Kompetence vyjadřují rovněž schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách (Lojda, 2011, s. 20).“ Je tedy zcela zřejmé, že musíme zásadně rozlišovat mezi „pouhými“ dovednostmi, které představují možnosti, a kompetencemi, které jsou naplněním těchto možností. Proto lze s určitým zjednodušením konstatovat, že skutečně se plně spolehnout můžeme až na kompetentního člověka (Lojda, 2011).

Markéta Tureckiová chápe pojem manažerských kompetencí ve smyslu pracovní způsobilosti a profesní kompetence pak ztotožňuje se skutečnou profesionalitou příslušného pracovníka. Samotný pojem profesní kompetence manažera pak zmíněná autorka definuje jako „... soubor takových schopností, znalostí, dovedností a také reflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých aspektech (složkách) přenosné mezioborově (Tureckiová, 2004, s. 31). Je tedy zcela zřejmé, že citovaná autorka fenomén manažerských kompetence chápe jako komplex souhrnně

pojatých nároků na manažera, jejichž realizace ovlivňuje míru úspěšnosti či neúspěšnosti konkrétního manažera a jeho práce.

Obrázek 1: Schéma pojetí pojmu kompetence



Zdroj: Tureckiová, 2004. s. 31

Souvislost mezi manažerskými kompetencemi a kritériem úspěšnosti je velmi důležitá. Ve své práci ji akcentují také Marián Kubeš, Dagmar Spillerová a Roman Kurnický. Podle těchto autorů fenomén kompetencí obecně a specificky pak manažerských kompetencí odkazuje k vnitřním kvalitám konkrétního člověka v roli pracovníka, ke kvalitám, které představují výsledek jeho dosavadního rozvoje a které mu umožňují podávat určitý výkon. Manažerské kompetence jsou tedy podle nich komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž lze přidat i potřebné postoje, hodnoty, zkušenost apod. Je tedy zřejmé, že manažerské kompetence je nutné posuzovat vždy v konkrétním kontextu jednotlivého pracovníka a určité firmy, společnosti, instituce či organizace. Na jedné straně máme co do činění s nároky na manažery a straně druhé pak s mírou schopnosti – či někdy naopak neschopnosti – manažerů těmto nárokům dostát. Fenomén manažerských kompetencí se tedy vyznačuje značnou dynamikou (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Na závěr této kapitoly předložené práce lze proto společně s Jaroslavem Veteškou a Michaelou Tureckiovou shrnout, že v případě fenoménu profesních kompetencí tedy „... nejde o jakousi danost nebo stav, jako je tomu např. u formální kvalifikace, nýbrž o schopnost a nutnost měnit se, která vyžaduje od jedince, aby se průběžně učil a rozvíjel tak svůj potenciál v souvislosti s požadavky na svou osobní i profesní způsobilost. A tak jedině díky využívání schopnosti učit se efektivním způsobem se individuální potenciál, kterým jedinec disponuje, může stát konkurenční výhodou pro něho osobně i pro organizaci, v níž pracuje. Tato „nadstavba“ – zprostředkovaná kompetencemi – umožňuje jednotlivci rozvíjet úspěšnou profesní kariéru. Kompetence proto vnímáme jako výjimečný a jedinečný zdroj organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují, kompetence se tak stávají nejvýznamnějšími hodnotami z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit a zdrojů a také hlavní zbraní, jak uspět v nelehké konkurenci globalizovaného světa (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80)“

Citovaný text má sice obecnou platnost, nicméně právě pro manažery závěry tohoto textu vyznívají obzvláště naléhavě. Souvislost mezi kompetencemi manažerů a konkurenceschopností organizací je zřejmá.

3.2 Manažerské kompetence v kontextu osobnosti

Pokud budeme manažerské kompetence posuzovat v kontextu specifík lidské osobnosti, pak podle Michaela Armstronga zjistíme, že kompetence mohou mít různé dimenze, a to např. dimenzi chování, dimenzi osobnostních rysů a také dimenzi vlastností. Zmíněný autor pak v této souvislosti rozlišuje následující základní typy manažerských kompetencí (Armstrong, 1999):

- Behaviorální nebo personální (osobní) kompetence: tyto kompetence představují základní vlastnosti jedinců, které tito přinášejí do svých pracovních rolí. Právě tento typ manažerských kompetencí je mnohdy označován termínem měkké dovednosti neboli softskills. Behaviorální kompetence zahrnují např. interpersonální dovednosti, dovednosti v oblasti vedení lidí a analytické dovednosti. Tento typ kompetencí je používán v procesech řízení pracovního výkonu, výběru a rozvoje lidí;

- Kompetence založené na práci nebo povolání: tyto kompetence se týkají očekávání na pracovišti a norem i výstupů, které se předpokládají u lidí vykonávajících specifické role. Týkají se však spíše výsledků než úsilí;
- Druhovité, základní a specifické kompetence: těmito kompetencemi disponují všichni lidé v určitém povolání, a to nezávisle na příslušné organizaci, společnosti, instituci či firmě, nebo se vztahují k jejich konkrétní roli. Základní kompetence se mohou týkat všech pracovníků organizace všeobecně. Ovšem specifické kompetence se vztahují jen na určitá pracovní místa nebo kategorie zaměstnanců, tedy např. manažerů.

Na to, jakým způsobem manažerské schopnosti a kompetence korespondují s jednotlivými složkami osobnosti člověka a jejími základními strukturálními rysy, velmi plastickým způsobem upozorňuje např. Ivana Folwarczná. Schopnosti manažera totiž podle této autorky představují jakousi sumu jeho způsobilosti vykonávat určitou funkci nebo dokonce soubor funkcí a dosahovat přitom požadované úrovně výkonu. Schopnosti a kompetence manažera tedy můžeme rozdělit do jednotlivých složek, které vyjadřují jejich strukturu a dynamiku a současně odrážejí strukturu a dynamiku osobnosti (Folwarczná, 2010):

- Znalosti: jedná se o soubor informací o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, o technologiích, struktuře, podnikové kultuře organizace, manažerských koncepcích a metodách a dalších sociálních, politických, kulturních a také o psychologických faktorech, které by každý manažer měl umět vhodným způsobem využít v rámci výkonu své práce (Bedrnová, 2000);
- Povahové rysy: jedná se o charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Zahrnují vzorce myšlení, jejichž výsledkem je charakteristický způsob chování osobnosti v nejrůznějších situacích. Náleží sem iniciativa, pružnost, adaptabilita, sebedůvěra, ale též trpělivost. Není však možné vypracovat univerzální model ideální osobnosti a prokázat, že osobnost, která splňuje jeho požadavky, dosáhne ve vedoucí či manažerské funkci již předem zaručeného úspěchu;

- Postoje: jsou projevem citění a zaujímání kladných, ale také záporných stanovisek k různým jevům a procesům. Odrážejí rovněž hodnoty, které konkrétní osoba uznává. Hodnoty přitom představují preference konkrétního člověka a projevují se volbou mezi konkurujícími si zájmy. Postoje z hodnot vyplývající jsou formovány zkušenostmi nabytými během života, přičemž je ovlivňuje primárně rodina a následně pak škola, společnost, kultura. Postoje lze sice změnit, nicméně jen velmi obtížně a za použití silné vůle a teprve poté, co své postoje důkladně poznáme (Belz, Siegrist, 2001);
- Dovednosti: jedná se o schopnosti jedince vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Náleží sem např. o dovednosti odborně-technické, organizační, analytické, dovednosti koncepční a samozřejmě pak mnohé další (Armstrong, 2007);
- Zkušenosti: představují znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí. Praktické výsledky činnosti manažera však nezávisí pouze na délce jeho praxe, nýbrž především na tom, jak využil své příležitosti se něčemu naučit. V současném dynamickém prostředí je zapotřebí řešit jedinečné problémy na úkor rutinních a opakujících se problémů. Tento fakt zpochybňuje důležitost zkušeností a naopak vyzdvihuje osobnostní a také rozvojový potenciál každého jednotlivého manažera (Koubek, 2001).

3.3 Manažerské kompetence

3.3.1 Hardskills

V literatuře zabývající se problematikou managementu, řízení lidských zdrojů, ale také např. andragogiky, se obecně přijímá rozlišování kompetencí na hardskills a softskills. Toto rozlišení upřesňuje např. Zdeněk Palán, který hovoří o kompetencích či schopnostech hardwarového typu (tedy hardskills – pozn. aut.), které podle něj zahrnují kvalifikaci a praxi, dále pak schopnost obchodovat, okruh kontaktů, schopnost nalézání podnikatelské strategie apod., a schopnosti či kompetence softwarového neboli měkkého typu (tedy softskills – pozn. aut.), které zase zahrnují především objektivnost, komunikativnost, dále pak osobní odpovědnost, vnitřní

integritu, etickou úroveň, sebekázeň, loajálnost, smysl pro týmovou práci, vhodný kognitivní styl, tolerantnost apod (Palán, 2013).

Ivana Folwarczná pak ve své práci k rozdělení manažerských kompetencí na tzv. hardskills na jedné straně a tzv. softskills na straně druhé přistupuje následujícím způsobem, přičemž zdůrazňuje jejich souvislosti (Folwarczná, 2010):

- Odborné kompetence (hardskills): představují je odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera. Do této oblasti náleží např. kompetence související s finančním či projektovým řízením atd.;
- Kompetence z oblasti jednání s lidmi (softskills): zahrnují kompetence související s mezilidskými vztahy, s prací s lidskými, s komunikací a také jednáním manažera ve vztahu k jednotlivcům i skupinám, a to nejen uvnitř organizace, ale i mimo ni. Pro úspěšného manažera je právě oblast mezilidských vztahů, označovaná často jako měkká stránka managementu, považována za klíčovou, protože dosažení mistrovství právě v této oblasti je základním předpokladem pro zvládnutí jeho vůdcovské role.

Je zřejmé, že klasifikační přístupy obou výše zmíněných autorů spolu v podstatě plně souvisejí. Základní rozdíl mezi manažerskými kompetencemi z oblasti hardskills na jedné straně a kompetencemi z oblasti softskills na straně druhé je tedy naznačen, přičemž v následujícím textu bude upřesněn.

Stefan Mühleisen a Nadine Oberhuber tvrdí, že tzv. tvrdé dovednosti neboli hardskills měří především inteligenční kvocient, tedy IQ. Jedná se totiž o značně objektivní kritérium, i když samozřejmě nedokáže postihnout schopnosti a dovednosti určitého jedince postihnout v plné šíři a hloubce. V případě profesních návyků pak inteligenční kvocient využít nemůžeme. Mezi hardskills podle zmíněných autorů náleží zejména „... jazykové, logicko-matematické a vizuálně-prostorové formy intelligence, zatímco měkké dovednosti se zabývají dovednostmi v oblasti mezilidských vztahů a tím, jak pracujeme sami na sobě (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 22)“. Ovšem lze se setkat i s jinými vymezeními.

Pokud intelekt chápeme jako obecnou dispozici k myšlení, pak inteligence představuje kvantitativní i kvalitativní projev této dispozice. Kompetence z oblasti hardskills proto hrají velmi důležitou roli již při výběru vhodných uchazečů na konkrétní manažerskou pozici. Václav Cejthamr a Jiří Dědina v této souvislosti reflektují výsledky zahraničních empirických výzkumů a konstatují, že intelekt pro manažery představuje hnací sílu úspěchu a konkrétní technické dovednosti či kompetence pak představují podpůrné faktory při dosahování úspěchu (Cejthamr, Dědina, 2010).

Ovšem v tomto ohledu nelze absolutizovat. V současné době, pro kterou je charakteristické velmi dynamické ekonomické i sociální prostředí, se jednotlivé firmy, podniky, společnosti, organizace či instituce nacházejí pod stále větším vnějším tlakem. Pro dlouhodobé dosahování úspěchu proto u manažerů nestačí pouze inteligence a odborné kompetence, byť se obojí jaksi automaticky předpokládá. Podle zahraničních empirických výzkumů reflektovaných Gabriele Peters-Kühlinger a Johnem Friedelem vliv inteligenčního kvocientu na úspěch v zaměstnání činí pouze asi 25 až 30 %, přičemž u vedoucích pracovníků je to dokonce jen přibližně 15 %. Z tohoto zjištění pak vyplývá jednoznačný závěr, že faktory úspěšnosti vyplývající z hardskills na jedné straně a softskills na straně druhé spolu z pohledu manažerů či obecně těch pracovníků, kteří zodpovídají za další zaměstnance, velmi těsně navzájem souvisejí (Kühlinger-Peters, Friedel, 2007).

3.3.2 Softskills

V rámci předchozí kapitoly předložené práce byla věnována pozornost problematice manažerských kompetencí z oblasti hardskills. V následujícím textu pak bude primární pozornost zaměřena na oblast kompetencí souvisejících s oblastí softskills. Je však pravděpodobné, že v současné době striktní rozdělování kompetencí na hardskills na jedné straně a softskills na straně druhé již pomalu přestává být relevantní.

Na tuto skutečnost ostatně upozorňují např. Jaroslav Veteška a Michaela Tureckiová, když konstatují, že „... *vývoj manažerských kompetencí v poslední době směřuje k tzv. univerzální, respektive generické či obecné škále dovedností, neboť*

manažerské kompetence nemají hranice. Mezi důležité kompetence patří: dovednost pracovat s informacemi, time management, projektové řízení, knowledge management, leadership, schopnost analyzovat rizika, odborné znalosti konkrétního oboru a pochopitelně dobře zvládnutý cizí jazyk - vhodná je i certifikovaná zkouška (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80).“

Většina z výše citovaných konkrétních kompetencí je sice obvykle řazena do skupiny softskills, nicméně je zřejmé, že tyto kompetence také obvykle prolínají do oblasti hardskills. Dále lze konstatovat, že většina specifických kompetencí z oblasti hardskills nemůže být dlouhodobě efektivně rozvíjena bez přispění kompetencí z oblasti softskills. Na tuto skutečnost ostatně upozorňují i Václav Cejthamr a Jiří Dědina, když konstatují, že soft kompetence a dovednosti „... mají také hard výsledky a jsou tak nyní široce přijímány ve firemním světě. Soft dovednosti jsou právě tak důležité, ne-li důležitější než hard dovednosti. Jak daná osoba stoupá po sociálním žebříčku v dané organizaci, stoupají také požadavky na lepší úroveň soft dovedností (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 129).“

Na nutnost vzájemné kombinace softskills a hardskills upozorňují např. Stefan Mühleisen a Nadine Oberhuber. Tato kombinace je nezbytná především z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti jednotlivých firem či podniků. Zmínění autoři upřesňují, že tzv. měkké dovednosti pomáhají nejen firmám, ale i jejich pracovníkům ve zvládnání technologických, ale i společenských změn. Spektrum nároků na členy managementu je totiž v současné době mnohem širší než dříve. Jak konstatuje zmíněný autor, „... navzdory technickému rozvoji (nebo právě v jeho důsledku – pozn. aut.) musíme vynakládat mnohem větší úsilí, abychom se vzájemně informovali, koordinovali a dohodli. Pro zvládnutí složitých úkolů sázejí firmy více na skupinovou práci a projektové týmy. Pracovníci si zase více než dříve přejí práci, která není jednotvárná a ve které mohou samostatně uplatnit své nápady. Pro všechny tyto profesní nároky potřebujeme měkké dovednosti. Proto se jimi zabývá celý svět (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 22).“

Jen stručně lze předeslat, že dovednosti či kompetence z oblasti softskills spočívají v mezilidské komunikaci, budování a vedení týmů a lidí, kreativitě a též

inovacích. To vše jsou podle Václava Cejthamra a Jiřího Dědiny zásadní prvky nejen pro dlouhodobý růst zaměstnatelnosti jednotlivých pracovníků firmy či členů organizace, nýbrž se především jedná o zcela klíčové a zásadní faktory nezbytné pro dosažení a udržení dlouhodobé prosperity a konkurenceschopnosti dané firmy, společnosti, organizace či instituce (Cejthamr, Dědina, 2010).

Problematika softskills nesmí být nikdy posuzována odděleně od jejich nositelů, naopak je nutné ji vždy analyzovat v patřičném sociálním kontextu, který v rámci jednotlivých firem, organizací, společností, podniků či institucí tvoří jejich zaměstnanci či pracovníci, a to na všech úrovních organizační hierarchie. Pokud se zabýváme softskills neboli tzv. měkkými dovednostmi, jde podle Stefana Mühleisena a Nadine Oberhuber „... vždy o lidi a jejich vzájemné vztahy. Měkké dovednosti se přitom týkají toho, jak spolupracovat, ne co dělat. Co dělat se týká odborné roviny. Jak spolupracovat se týká osobní a lidské roviny, která má mnoho vrstev. Záleží na tom, jak spolu vycházíme, jak se cítíme a myslíme, jaké hodnotové představy, motivy a potřeby máme a společně sdílíme (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 21). Mezilidský aspekt využívání softskills je zcela zásadní, přičemž na tomto konstatování se obecně shodnou všichni autoři, kteří se touto problematikou zabývají.

Kompetence z oblasti softskills jsou zapotřebí téměř ve všech oblastech a na všech úrovních hierarchie jednotlivých organizací, firem, společností či podniků, nicméně obzvláště naléhavé jsou právě pro management, u kterého se snoubí s kategorickým imperativem profesního a osobnostního růstu. Především od vedoucích pracovníků se podle Gabriele Peters-Kühlinger a Johna Friedela očekává, že se efektivně zapojí do sítě formálních i neformálních struktur ve firmě a tak přispějí k její celkové úspěšnosti. Dále se od nich již takřka automaticky očekává, že se sami vyrovnali se svými silnými a slabými stránkami, a to nejen odbornými, nýbrž také emocionálními, že jsou si vědomi svého potenciálu a také toho, kde je zapotřebí ještě něco rozvinout (Kühlinger-Peters, Friedel, 2007).

Skutečnost, že jednotlivé firmy, podniky, organizace, společnosti, ale také instituce – a samozřejmě jejich personalisté – v současné době kladou tak velký důraz na kompetence z oblasti softskills, je podle Stefana Mühleisena a Nadine Oberhuber

způsobena především tím, že již skutečně mnohé vědecké studie a také empirické výzkumy zjistily a v podstatě potvrdily, co vše kompetence z oblasti softskills pozitivním způsobem ovlivňují (Mühleisen, Oberhuber, 2008):

- Vysoká sociální a emocionální kompetence je znakem, který se relativně často a ve velké míře objevuje zejména u velice úspěšných manažerů;
- Ve firmách, které se vyznačují vcelku výraznou sociální kompetencí, funguje mnohem lépe management znalostí, vzdělávání a osobní rozvoj;
- Pracovní skupiny i celé firmy s týmově orientovaným vedením jsou výrazně efektivnější než skupiny a firmy, které takové vedení nemají;
- V těch firmách, které v dostatečné míře dbají na rozvoj tzv. měkkých dovedností a kompetencí, vládne mnohem vyšší spokojenost pracovníků.

Jednu z vůbec nejvýznamnějších manažerských kompetencí z oblasti softskills bezesporu představují kompetence, schopnosti a specifické dovednosti související s mezilidskou komunikací. Jan Vymětal v této souvislosti upřesňuje, že „... již v současné době pozorujeme nebyvalý nárůst významu komunikace ve všech oblastech života. Stále více se po studentech, zaměstnancích, odborných a vědeckých pracovnících, manažerech i specialistech požaduje komunikační gramotnost, komunikační kompetence, sociální a socio-kulturní kompetence (soft skills), komunikační dovednosti atp (Vymětal, 2008, s. 16).“

Komunikační kompetence nacházejí v rámci činnosti manažerů skutečně velmi široké uplatnění. Tak např. ve výrobních podnicích nebo v organizacích zaměřených na poskytování služeb je nezbytná komunikační strategie, která tvoří nezbytnou součást širší strategie informační a podnikatelské. V procesu řízení je oboustranná komunikace ve směru horizontálním i vertikálním významnou podmínkou rozvoje kultury příslušné organizace a také rozvoje jejich jednotlivých prvků řízení, jako je především management znalostí, sdílení znalostí, kreativita, kritické myšlení, motivace, týmová spolupráce atd.

V rámci předchozí kapitoly bylo zdůrazněno, že objektivním kritériem pro měření úrovně kompetencí z oblasti hardskills je především inteligenční kvocient.

V případě kompetencí z oblasti softskills lze zase jako podpůrného kritéria využít úroveň emoční inteligence. Václav Cejthamr a Jiří Dědina konstatují, že pro skutečně úspěšné vrcholové manažery je charakteristická vysoká emoční inteligence. Podle některých empirických výzkumů je emoční inteligence pro úspěšnost manažera dokonce mnohem důležitější než jeho intelekt a technické schopnosti. Požadavek na vysokou emoční inteligenci přitom roste s významem zastávané manažerské funkce. Emoční inteligence, které se lze naučit, podle zmíněných autorů zahrnuje především následující oblasti (Cejthamr, Dědina, 2010):

- Sebehodnocení: zahrnuje schopnost rozpoznat a také rozumět vlastním náladám, emocím a motivům jednání a jejich vzájemným interakcím;
- Sebeřízení: spočívá ve schopnosti ovládat nebo přeměrovat, ale také eliminovat, kompenzovat a pozitivně využít nežádoucí impulsy a nálady;
- Motivace: jedná se o chuť pracovat, která není vysvětlitelná na základě výše finančního ohodnocení nebo dosaženého sociálního postavení;
- Empatie: jde o schopnost rozumět emocím ostatních lidí, o vcitování se;
- Sociální dovednosti: v případě příslušníků managementu firem zahrnují především obratnost v budování a řízení vztahů mezi lidmi.

Na závěr této kapitoly lze společně se Stefanem Mühleisenem a Nadine Oberhuber již jen stručným způsobem shrnout, že „... *lze jen těžko zobecnit, které měkké faktory jsou v práci obzvlášť důležité a jak se projevují. V každém z nás dochází k souhře mnoha dovedností a vždy záleží na konkrétní situaci, jaké kvality si žádá. Schopnost prosadit se může přinést úspěch v krizové situaci, při týmové práci však často vytváří špatnou atmosféru (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 21).*“ Pro praktické uplatnění tzv. měkkých dovedností neboli softskills je tedy vždy nejdůležitější konkrétní situační a sociální kontext, v rámci kterého mají být realizovány. Z tohoto pohledu lze pak za jednu z těchto dovedností označit také schopnost manažera analyzovat jednotlivé profesní situace a na základě této analýzy pak vybírat nejvhodnější způsob využití softskills.

3.4 Motivy a hodnoty ve vztahu ke kompetencím

Manažerské kompetence, jejich úroveň, rozsah, provázanost a také jejich uplatnitelnost atd., to vše jsou jevy, které velmi těsně souvisejí s problematikou obecně lidských hodnot a motivů a zejména pak těch hodnot a motivů, které se určitým způsobem vztahují k profesnímu životu a pracovnímu prostředí. Na tomto místě je proto vhodné citovat následující konstatování Boženy Jiřincové, která zdůrazňuje, že „... námi uznávané hodnoty definují, kdo vlastně jsme, a určují kritéria, podle kterých žijeme. Hodnoty jsou založeny na našich názorech – jsou to názory, kterých si nejvíce ceníme. Věříme, že je něco morálně správné, důležité, nebo že je něco skutečná pravda. Hodnoty se mohou týkat oblasti společnosti, kultury, náboženství. Zpochybnění hodnot, které uznáváme, je ohrožením nás samých (Jiřincová, 2010, s. 31).“ Platnost citovaného konstatování se přitom v plné míře vztahuje i na problematiku profese a uplatnění manažerských kompetencí.

Na některé aspekty vzájemného vztahu hodnot a realizace manažerských kompetencí upozorňují např. Jitka Srpová, Václav Řehoř a kol. Tito autoři tvrdí, že sestavení a naladění manažerského týmu představuje ten pravý klíč k pohodové a přitom úspěšné týmové práci. Při sestavování takového týmu přitom může z praktického hlediska významně napomoci následující kategorizace manažerů, která vychází z hodnot manažery zastávaných (Srpová, Řehoř, 2010):

- Manažer, který dokáže dostát svým závazkům, finančním i jiným, sdílí a podporuje hodnoty a linii firmy, společnosti, podniku či organizace. Jeho útvar požadovaným způsobem plní úkoly. On sám nezištně tzv. hraje za celou firmu a nikoli jen za jemu svěřený organizační útvar. Takový manažer má ve firmě bezesporu skvělou budoucnost a kariéru;
- Manažer, který nedokáže plnit stabilně své úkoly, ale sdílí linii a hodnoty své firmy či organizace. Takový manažer zpravidla dostane od vedení společnosti ještě jednou šanci na uplatnění, ovšem obvykle na jiném místě;
- Manažer, který plní své úkoly, ale neztotožňuje se s hodnotami a linií firmy, společnosti, podniku či organizace. S takovým manažerem jsou sic velké

potíže, ale na druhou stranu je potřebný. Řada lidí ve firmě ho dokonce může klasifikovat jako nenahraditelného. Patří sem i takový manažer, který potlačuje aktivitu a iniciativu svých podřízených. Pokud tento manažer ihned nezmění svůj styl, musí z firmy okamžitě odejít;

- Manažer, který neplní své povinnosti a nesdílí hodnoty a linii firmy. Musí z firmy bezpodmínečně odejít, protože to je tzv. ztracený případ.

Co se týče vztahu motivů a kompetencí, lze již jen velmi stručně podotknout, že motivy obecně představují jednu ze základních složek manažerských kompetencí. Vzhledem k tomu, že kompetence je poměrně stabilní složka osobnosti, je zřejmé, že dokud nepoznáme úroveň jednotlivých složek, v tomto případě tedy motivů, pak nemůžeme objektivně posoudit ani celou danou kompetenci. Mezi motivy, jakožto jednu z významných složek kompetencí, pak náleží v podstatě vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jedná se tedy o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu. Marián Kubeš v této souvislosti zdůrazňuje, že člověk „... *se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30).“ Takový člověk, v tomto případě tedy manažer, pak rozhodně nepodceňuje vzdělávání, nýbrž naopak se mu intenzivně věnuje.

3.5 Kompetenční modely

Nejdříve je nutné definovat pojem kompetence. Podle Františka Hroníka kompetence v kontextu řízení lidských zdrojů představuje „... soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti (Hroník, 2006, s. 29).“

Podle Zdeňka Palána se jedná především o schopnosti, znalosti a také dovednosti, které jsou nutné k úspěšnému výkonu povolání, které však podle něj bývají jen málokdy předmětem školského odborného vzdělávání a přípravy. Kompetence

obsahují rysy vhodné pro velký počet pracovních pozic a rolí, přičemž bývají obvykle uváděny především tyto kompetence: schopnost řešit problémy a kreativita, schopnost se učit, schopnost odůvodňovat a hodnotit, schopnost kooperovat a komunikovat, schopnost přejímat odpovědnost, samostatnost a výkonnost. Ke kompetencím však náleží také znalosti rázu interdisciplinárního. Do této skupiny náleží např. znalost cizích jazyků, znalost podnikové ekonomiky, technik managementu, orientace v evropských institucích, znalost mezinárodního práva atd. Ke kompetencím náleží i takové procesně orientované technické znalosti, jako je např. obsluha informačních a komunikačních technologií, řízení dopravních prostředků, vedení rozhovorů, údržba určitých zařízení, znalost určitých měřicích technik atd. Ke klíčovým kompetencím pak podle Zdeňka Palána „... bývají řazeny i osobní schopnosti a dispozice (kreativita, sociální citění, schopnost práce s lidmi, schopnost týmové práce, schopnost práce s informacemi, zdravý úsudek, strukturované myšlení, mezinárodní praxe, schopnost mezinárodní mobility atp.) (Palán, 2013).“

Kompetence manažera pak lze zcela jednoduše charakterizovat jako soubor takových schopností, které jsou nezbytným předpokladem k dosahování dlouhodobě udržitelné výkonnosti na manažerské pozici. Jedná se tedy o jakési způsobilosti k řízení, ať se již jedná o řízení lidských zdrojů nebo o řízení procesů ve firmě, společnosti či organizaci (Kocianová, 2009).

Je mimo jakoukoli pochybnost, jak upozorňuje např. Roman Fišer, že kompetence a jejich soubory představují naprosto klíčové prvky rozvoje každé firmy, společnosti, instituce či organizace. Právě v kompetencích jednotlivých lídrů a manažerů, respektive v jejich nedostatcích, spočívají skutečně závažná omezení firemních strategií a procesů. Mimo jiné „... i proto by měla mít firma v kompetencích pořádek, měla by se naučit své know-how popisovat a uchovávat v takové formě, aby bylo přenositelné prostřednictvím vhodných forem vzdělávání a rozvoje lidí. Měla by si také být vědoma, které individuální kompetence nejvíce přispívají ke vzniku kompetencí strategických a tvoří tak hlavní zdroj jejich konkurenční výhody (Fišer, 2014, s. 138).“

Pojem kompetenční model se pokoušejí definovat např. František Hroník a kol., když konstatují: „*Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry. Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na business strategii a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na business strategii se v jazyce strategického řízení nazývá vertikální integrace. Návaznost respektive provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem se nazývá horizontální integrace. V řadě firem a organizací se můžeme střetnout s tím, že mají kompetenční model, který však není integrován především po vertikální linii (Hroník, 2007, s. 68).*“

Vytvoření kompetenčních modelů – či kompetenčního modelu – však bez jakýchkoli pochyb předpokládá realizaci řady specifických činností. Nejdříve je nutné identifikovat ty kompetence, které v kontextu dané organizace, společnosti, firmy či instituce výrazným a významným způsobem ovlivňují efektivitu fungování procesů a výsledky takové organizace. Výstupem takové analýzy podle Jaroslava Vetešky a Michaely Tureckiové je „... *obvykle právě vytvoření kompetenčního modelu, který obsahuje typy kompetencí a pojmenovává klíčové kompetence (nejvýznamnější z hlediska fungování organizace, i tzv. kompetence průřezové, tj. nespecifické, ovšem pozitivně ovlivňující nejrůznější situace) a z něhož jsou následně odvozeny modely či profily kompetencí pro rozhodující nebo veškeré pracovní pozice v organizaci (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100).*“

Každý jednotlivý kompetenční model lze tedy z metaforického hlediska považovat za jakýsi most, který spojuje business strategii společnosti či firmy na jedné straně a personální strategii na straně druhé. Jedná se tedy o praktický nástroj vertikální integrace obou zmíněných strategií. Podle Františka Hroníka a kol. je kompetenční model „... *také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce (job description) je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení (Hroník, 2007, s. 68).*“

Efektivní kompetenční model by měl splňovat následující požadavky (Hroník, 2006) :

- Měl by vycházet z očekávaného (tedy z role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů jednotlivých zaměstnanců a pracovníků;
- Měl by obsahovat maximálně 10 až 12 jednotlivých kompetencí;
- Měl by vytvářet skutečně efektivní a fungující most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé;
- Měl by platit pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- Měl by být sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření by měl být neustále ožívován.

Identifikace jednotlivých kompetencí představuje nezbytný základ pro vytvoření každého konkrétního kompetenčního modelu, který je charakteristický pro jednotlivé pracovní, nejčastěji ovšem manažerské, pozice. Každý vytvořený kompetenční model je možné využívat v mnoha oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů. Každý kompetenční model je také zásadně důležitý pro hodnocení odvedeného pracovního výkonu a může se tak stát vcelku použitelným vodítkem při plánování kariéry.

Jaroslav Veteška a Michaela Tureckiová v této souvislosti upozorňují, že „... kompetenční modely popisují konkrétní vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti. Takto cíleným způsobem identifikované a definované kompetence, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů a úkolů organizace, vyústí v sestavení několika homogenních celků, někdy též označovaných jako skupina nebo typ kompetencí. Existuje celá řada nejrůznějších kompetenčních modelů i způsobů jejich vytváření. Závisí především na záměrech a požadavcích firmy, jaký kompetenční model začne v praxi používat. V této souvislosti se začaly uplatňovat tzv. klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či na pracovní roli. Kompetence navíc odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery, respektive všemi pracovníky (skupinami zaměstnanců), pro které jsou kompetenční modely zpracovány (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 104).“

Z výše citovaného textu je podstatné především upozornění na těsnou souvislost mezi kompetenčními modely a hodnocením pracovníků a rozlišováním mezi pracovníky vynikajícími a těmi ostatními. Dále je podstatná zmínka o tzv. klíčových kompetencích, které jsou – nebo měly by být – společné pro větší počet pracovníků organizace. Zdeněk Palán v této souvislosti zdůrazňuje, že se obvykle rozlišuje celkem pět kategorií klíčových kompetencí (Palán, 2013):

- Odborné kompetence k provádění specifické činnosti, které se získávají zejména v průběhu odborného vzdělávání v rámci výcviku na pracovišti.
- Vlastní odpovědnost (participativní kompetence), která má především podporovat samostatně řízené učení a odpovědný výkon práce. Také se jedná o schopnost rozhodovat a přejímat odpovědnost.
- Schopnost týmové spolupráce (sociální kompetence): zahrnuje sociální jednání a práce, spolupráce, komunikace v určitém týmu nebo skupině.
- Systémová (metodická) kompetence: chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, organizování projektů a pracovních úkolů, schopnost řízení.
- Kompetence k reflexivitě má podněcovat ke kritickému zkoumání vlastní práce s cílem zvyšovat její kvalitu a podněcovat ke schopnosti inovace.

Na relativně časté chyby při tvorbě kompetenčních modelů upozorňuje např. Roman Fišer. Kompetenční modely firem, společností či organizací se podle zmíněného autora velmi často omezují pouze na tzv. měkké kompetence, které zahrnují loajalitu, zákaznický přístup, spolupráci nebo individuální iniciativu. Jde tedy především o takové kompetence, které působí na utváření firemní kultury. Jejich základem podle zmíněného autora bývá „... *postojová složka lidských zdrojů, což na jedné straně může pozitivně působit na iniciativu a osobní rozvoj lidí, na druhé straně to však přináší některá úskalí při hodnocení kompetencí ... Nám ale v rozvoji procesů nejde pouze o podporu iniciativy. Aby se nadšení lidí projevilo v konkrétním zlepšení výkonu, potřebujeme definovat i „tvrdé“ kompetence, které souvisí s odborností, zvládnutím informačních technologií nebo orientací ve vnějším prostředí firmy (Fišer, 2014, s. 138).*“

V rámci této kapitoly je nutné věnovat alespoň stručnou pozornost problematice postupu při tvorbě kompetenčního modelu. Při tvorbě konkrétního kompetenčního modelu by podle Mariána Kubeše, Dagmar Spillerové a Romana Kurnického měly být využity především následující aktivity (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Vyjasnění cíle projektu: nejdříve je nutné vyjasnit cíl, který firma tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Může se jednat např. o zvýšení kvality služeb zákazníkům, o potřebu reagovat na narůstající hrozbu ze strany konkurence atd. Stanovení cíle výrazným způsobem usnadňuje posuzování stávající úrovně klíčových kompetencí zaměstnanců ve firmě;
- Rozsahu projektu a cílová skupina: dobrý kompetenční model musí obsahovat konkrétní projevy chování, ilustrující dobrou úroveň rozvoje každé kompetence. Proto je nutné, aby takové popisy existovaly pro každou pracovní pozici, která v souvislosti s projektem přichází v úvahu;
- Výběr přístupu: nejjednodušší je situace při použití hotového modelu. Podstatně náročnější je však projekt modifikace a zejména tvorby úplně nového modelu pro cílovou skupinu konkrétního projektu;
- Sestavení projektového týmu: vzhledem k tomu, že tvorba kompetenčního modelu představuje velmi náročný úkol, je vhodné, aby byl řešen v rámci týmu. Jedním z prvních úkolů projektového týmu je určení parametrů výstupu a způsobu implementace s měřitelnými kritérii úspěchu. Z těchto důvodů je velmi důležité zpracovat akční plán celého projektu;
- Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici: kompetenční model vypovídá především o tom, co konkrétně dělají úspěšní manažeři, kterých se tento model týká. Je proto potřebné definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tímto způsobem lze identifikovat pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný, ale také podprůměrný pracovní výkon;
- Sběr dat a jejich analýza: tato fáze představuje tvorbu samotného modelu. Výsledkem této fáze proto je předběžný kompetenční model;
- Validizace kompetenčního modelu: jedná se o praktické ověření toho, zda kompetenční model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři

dosahují nadprůměrných výkonů. Nejběžnější způsob validizace spočívá v transformování popisů chování manažerů či pracovníků u všech jednotlivých kompetencí do položek dotazníku;

- Příprava kompetenčního modelu k užívání: implementace vytvořeného kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů je obvykle velmi usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti již do projekčního týmu, který se na vytváření tohoto modelu aktivně podílel.

3.6 Možnosti rozvíjení kompetencí

Na úvod této kapitoly je možné společně s Hanou Bartoňkovou stručně předeslat, že „... rozvíjení klíčových kompetencí souvisí s firemním vzděláváním, ale i s dalším vzděláváním obecně, celoživotním učením atd. Klíčové kompetence mají v tomto pojetí delší životnost než odborné kvalifikace, proto mohou sloužit jako základ pro další učení (Bartoňková, 2010, s. 93).“ Citované konstatování má sice obecnou platnost, ovšem obzvláště naléhavě se vztahuje právě na situaci manažerů, protože na úrovni jejich kompetencí závisí míra konkurenceschopnosti příslušných firem či organizací a oni by měli jít příkladem podřízeným pracovníkům.

Není nutné pochybovat o tom, že pozornost věnovaná rozvoji kompetencí manažerů přináší příslušným podnikům pozitivní portfolio výsledků. Marián Kubeš v této souvislosti poukazuje na výsledky empirických výzkumů konaných především ve Spojených státech, které zjistily, že manažeři rozvíjející své kompetence lépe poznávají firemní cíle a jsou osobně odpovědnější při jejich plnění. Rozvoj kompetencí také manažerům přináší nové kariérní možnosti, a to i v oblasti rozvoje podřízených. V souvislosti s rozvojem kompetencí se také výrazně zlepšuje plánování a time management příslušných manažerů. Manažeři bývají efektivnější při vedení porad a řízení projektů či změn, při řešení problémů atd. Ke značnému zlepšení dochází i v oblasti řízení lidských zdrojů, komunikace, prezentování, motivace a samozřejmě i vůdcovství (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Vývoj manažerských kompetencí v poslední době v globálním měřítku směřuje k tzv. univerzální škále dovedností, která představuje dynamický a de facto ničím

neohraničený komplex. Mezi nejdůležitější kompetence, které musí manažeři neustále důkladně rozvíjet, náleží především dovednosti z oblasti práce s informacemi, time management, projektové řízení, management znalostí, dále pak leadership, schopnosti analyzovat rizika, samozřejmě také odborné znalosti příslušného oboru a – jako naprostá nezbytnost – dobře zvládnutý cizí jazyk, či ještě lépe – dobře zvládnuté cizí jazyky.

Jaroslav Veteška a Michaela Tureckiová v této souvislosti konstatují, že „... rozvíjení klíčových kompetencí se již úspěšně uplatňuje v rámci vzdělávání a rozvoje manažerů ... Někteří autoři hovoří o rozvoji manažerů či řízení kariéry, o manažerských kompetencích, manažerském rozvoji, ale i o profesní přípravě a vzdělávání manažerů. Jde o nepřetržitý proces, který poskytuje širokou škálu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj souboru praktických kompetencí a zvyšování výkonnosti manažerů. Právě na praktické využití těchto kompetencí a jejich efektivní aplikaci v každodenní praxi se v poslední době klade velký důraz (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80).“ Je tedy mimo jakoukoli pochybnost, že v případě rozvoje kompetencí manažerů je nutné klást zásadní a primární důraz na velmi těsnou provázanost s praxí jednotlivých firem, společností, podniků, institucí či organizací.

Praxe je totiž oním základním kamenem úrovně kompetencí a především pak klíčových kompetencí manažerů. Podstata možností rozvíjení manažerských kompetencí spočívá ve skutečnosti, že kompetence v sobě skrývají patřičný potenciál pro akci a rozvoj. Jedná se tedy o fenomény v zásadě dynamické, na kteroužto skutečnost upozorňuje např. Hana Bartoňková, když ve své práci konstatuje, že každá „... kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktů vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí (Bartoňková, 2010, s. 94).“

Vzdělávání a učení, ať již k těmto jevům dochází v jakékoli podobě, tedy představují klíčové faktory v souvislosti s rozvojem manažerských kompetencí. Na závěr této kapitoly lze proto společně s Mariánem Kubešem konstatovat, že „... nejspolehlivějším výkonovým ukazatelem při používání manažerských kompetencí jako

základu pro rozvoj manažerů je individuální výkon a výsledek organizace jako celku. Strategický závěr zní, že rozvoj jednotlivců, postavený na kompetencích, přispívá k celkovému podnikatelskému úspěchu firmy a měl by být ve firmách proto podporován. Je-li kompetenční přístup k rozvoji napojen na strategii firmy, nebo z ní přímo vychází, efekt investice do lidí se ještě násobí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 119)). “ Tento přístup lze proto doporučit všem organizacím.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Základní fakta o společnosti

Skupina Aimtec se skládá ze tří následujících společností:

AIMTEC a. s

- rok vzniku: 1996
- IČ 25201816
- zapsaná u rejstříkového soudu v Plzni; oddíl B; vložka 558
- obchodní zaměření: vývoj, prodej, implementace a podpora IT řešení, služeb a podnikového poradenství;

AIMTEC Consulting s.r.o.

- rok vzniku: 2001 jako TecGroup s.r.o.
- v roce 2004 přejmenování na AIMTEC Consulting s.r.o.
- IČ 26320975
- zapsaná Krajským soudem v Plzni; oddíl C; vložka 13476
- obchodní zaměření: prodej licencí SAP a pořádání odborných kurzů a školení;

a AIMTEC Outsourcing s.r.o.

- rok vzniku: 2008
- IČ 26127407
- zapsaná Krajským soudem v Plzni; oddíl C; vložka 14356
- obchodní zaměření: poskytování outsourcingových služeb (vývoj IT aplikací)
- člen Czech ICT Alliance (aimtec, 2014)

Aimtec je poradenská a technologická firma v oblasti podnikových informačních systémů. Má široké znalosti a know-how v oblastech podnikových procesů převážně v logistice a výrobě, což jí umožňuje vytvářet řešení respektující osvědčené postupy a potřeby firem do budoucna.

Kombinace poradenství a vývoje softwaru spolu s promyšlenou implementací představují přidanou hodnotu, díky níž se Aimtec neustále rozvíjí. Aimtec se při práci soustředí na měřitelné přínosy svých řešení, k nimž vypracoval vlastní metodiku. Již osmnáct let je Aimtec partnerem významných výrobních, logistických a obchodně-distribučních společností.

Aimtec je certifikovaným partnerem společností SAP, IBM, Microsoft a Axway. Je členem řady profesních sdružení a aliancí, například organizace Odette a GS1. Je držitelem certifikátu řízení jakosti ISO 9001:2008. (aimtec, 2014)

4.2 Charakteristika společnosti z personálního pohledu

Společnost Aimtec je úspěšným zaměstnavatelem na trhu práce, který pomáhá absolventům plnit kariérní sny a specialistům s praxí uplatňovat jejich zkušenosti na odborném poli. Každý potřebuje být úspěšný. A společnost Aimtec své zaměstnance na cestě k úspěchu provází. Lidé z Aimtecu se podílí na řešení zajímavých úkolů pro špičkové firmy na českých i zahraničních projektech. Odborné a manažerské dovednosti získávají nejen na specializovaných trénincích k tomu určených, ale zejména v rámci týmové spolupráce s profesně staršími kolegy a odborníky z řad zákazníků. „On the job training“ je efektivní způsob, jakým se z juniorů stávají zkušení partneři pro poradenství zákazníkům společnosti Aimtec. Jedním z podstatných rysů firemní identity je otevřená komunikace, vzájemná úcta a fair play jednání. Díky těmto atributům, profesionalitě, zodpovědnosti a spolehlivosti kolegů se vysoké pracovní cíle dosahují lépe z pohledu jednotlivců i týmů. Jako tým se zaměstnanci potkávají nejen na projektech, ale i v sedlech kol, sněhové stopě, říčním korytě, na hřišti a při dalších společně podnikaných aktivitách. V Aimtecu se podařilo skloubit profesní seberealizaci s příjemným pracovním zázemím a dobrým lidským přístupem. (aimtec, 2014)

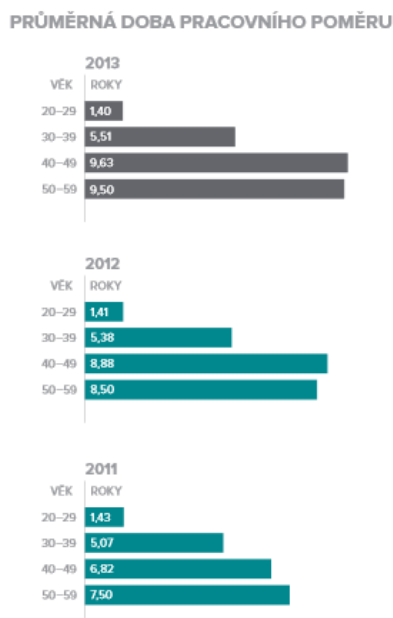
Aimtec si zakládá nejen na pozici v očích odborné veřejnosti, ale rok od roku sílí i jeho role stabilního zaměstnavatele s nadstandardním přístupem k zaměstnancům. Uvědomuje si, že klíčem k úspěchu na národním i mezinárodním trhu jsou spokojení zaměstnanci. Právě proto přistupuje ke každému z nich individuálně, respektuje jejich

hodnoty, v maximální možné míře uzpůsobuje profesní zaměření jejich silným stránkám a vymýšlí na míru šité benefity. Vysokou prioritu má profesní rozvoj zaměstnanců, a to jak odborný, manažerský, tak i jazykový. Vysokou hodnotu mají i workshopy, při nichž není cílem získat novou dovednost, ale procvičit stávající postupy, sjednotit metodiku a rozšířit ji mezi nové kolegy. (aimtec, 2014)

4.2.1 Počet zaměstnanců a průměrná doba pracovního poměru

Ve společnosti Aimtec v roce 2013 pracovalo 104 lidí, ke konci roku 2014 byl počet zaměstnanců 123. Nárůst vykazuje také průměrná doba pracovního poměru zaměstnanců od věku 30 let. Nejstabilnější skupinou firmy zůstávají pracovníci ve věku 40–59 let. Velký počet zaměstnanců na seniorních pozicích umožňuje úzkou spolupráci s juniory. Senioři se dostávají k různorodým a zajímavým projektům, které pak sdílejí s juniorskými zaměstnanci. Junioři získávají prostor k dalšímu růstu. Míra fluktuace za rok 2013 činila 12,3 %, což odpovídá průměrné fluktuaci v České republice. Odchody a příchody se vztahovaly k nejmladším zaměstnancům, kteří hledají své uplatnění, rozhlížejí se na trhu práce a zjišťují, jaké zaměstnání je pro ně nejvhodnější. Lidé na stěžejních pozicích tvoří dlouhodobě stabilní tým. (aimtec, 2014)

Obrázek 2: Průměrná doba pracovního poměru

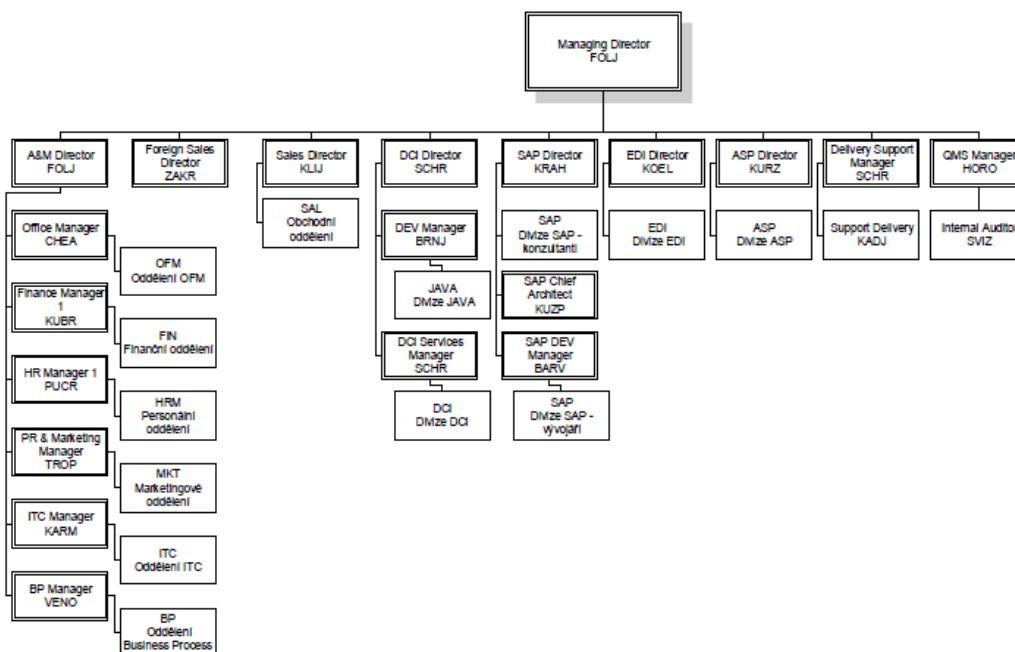


Zdroj: Aimtec, 2014

4.2.2 Organizační struktura společnosti

Společnost Aimtec má několik oddělení, která jsou přehledně vidět v následující organizační struktuře, kterou společnost AIMTEC a.s. pro moji práci poskytla. Na obrázku lze vidět, že ve struktuře se objevují i konkrétní lidé na konkrétních pozicích, proto z části odráží rovnou i řídicí strukturu společnosti. V mé práci se zaměřuji pouze na jednu divizi, a to na oddělení pro elektronickou výměnu dat (EDI).

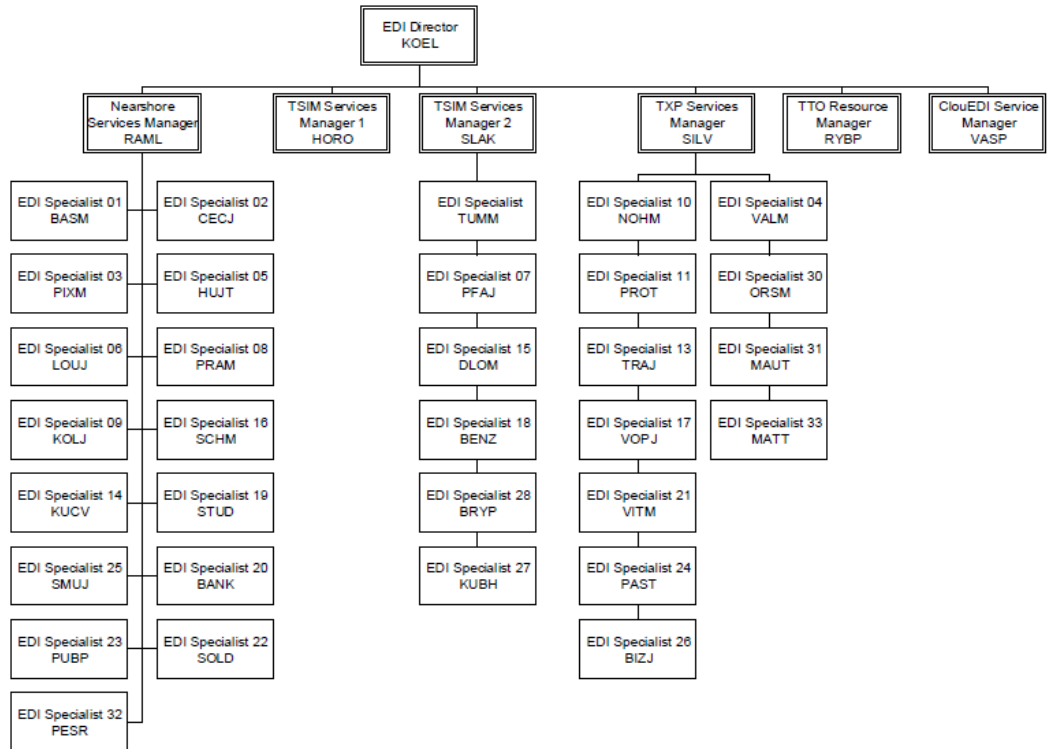
Obrázek 3: Struktura společnosti



Zdroj: Aimtec, 2014

V následující struktuře je do detailu rozčleněno právě oddělení EDI, pro které jsou popisovány pracovní pozice a připravovány kompetenční modely. Toto oddělení má tříúrovňovou řídicí strukturu, kdy v čele je ředitel oddělení (na obrázku EDI Director), pod ním je 6 přímých podřízených, kteří mají pod sebou zbytek členů tohoto oddělení.

Obrázek 4: Struktura oddělení EDI



Zdroj: Aimtec, 2014

5 Vlastní zpracování

Pro pilotní projekt přípravy kompetenčních modelů je vybrána divize, která se zabývá elektronickou výměnou dat a nese označení EDI. Nejdříve dojde k seznámení managementu s pojmem kompetenční model s konkrétní ukázkou, jak model může vypadat, a s definováním přínosů pro oddělení. Dále je třeba identifikovat jednotlivé pozice v oddělení, ne podle organizační struktury, ale podle odpovědností a pravomocí, které daná pozice obnáší. Po identifikování pracovních míst se připraví detailní popisy pracovního místa, zaměřené na pravomoce a zodpovědnosti, kterým daný zaměstnanec na místě podléhá. Poté se navrhnou konkrétní kompetence, které jsou k plnění práce potřeba a z nich budou vytvořeny jednotlivé kompetenční modely.

5.1 Seznámení managementu

Pro seznámení managementu ve firmě Aimtec je zvolena **prezentace** v zasedací místnosti, kde proběhne vysvětlení pojmu kompetenční model, konkrétní ukáзка výstupu, popis přínosů vytvoření kompetenčních modelů pro oddělení a pro celý podnik.

V prezentaci je management v první řadě obeznámen s pojmem **kompetenční model**, jakožto uceleným výčtem způsobilostí k výkonu na konkrétní pozici. Kompetenci lze chápat jako předpoklad pro plnění cílů, je to formulace manažerských očekávání jak se budou lidé na jednotlivých pozicích chovat, je to **nástroj ke sdílení očekávání mezi zaměstnanci a jejich vedoucími**, případně oddělením HR, je to **nástroj na řízení lidí**. Pro rozvoj pracovníků není třeba rozvíjet pouze jejich odborné znalosti, ale převážně jejich způsoby chování. K tomu kompetenční modely pomáhají, je to způsob, jak lze mluvit s lidmi citlivě o jejich chování a tím ho korigovat.

Následně je managementu ukázáno, jak může kompetenční model vypadat na ilustračním příkladu v excelu a popsány **přínosy pro oddělení**, případně pro celý podnik. Při **výběru zaměstnanců** pomůže model nastavit požadavky na uchazeče a zároveň uchazečům vyjasní představu o uplatnění v Aimtecu. V **procesu adaptace** nového pracovníka model ulehčuje situaci novým zaměstnancům, kterým napoví

nejen, co mají dělat, ale i jak. Při každoročním zhodnocení, kdy se setkává zaměstnanec s jeho nadřízeným, umožní model **objektivní zhodnocení osoby**, pomáhá 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.

Na konci prezentace je management seznámen, že definování a vypracování kompetenčního modelu nemůže zpracovávat jedna osoba, ale že k výsledku se musí dobrat společně s personálním oddělením, a že pro začátek se musí začít s identifikací pracovních míst, pro která se může kompetenční model připravit. Identifikace pracovních míst pro oddělení EDI je uvedena v následující kapitole.

5.2 Identifikace pracovních míst

Po seznámení managementu daného oddělení je dalším krokem pro zdárné vytvoření kompetenčních modelů pro oddělení EDI v první řadě identifikovat pracovní místa. Dle organizačního rozdělení se jedná o tři úrovně pracovních pozic, dle reality podle náplně práce s přihlédnutím na již zmíněné dovednosti se v oddělení objevuje celkem 6 pracovních pozic.

Konkrétní pozice, pro které jsou kompetenční modely vypracovány, jsou tyto:

- Junior konzultant
- Senior konzultant
- Senior projektový konzultant
- Key account manažer
- EDI manažer

Junior konzultant

Junior konzultant je základní pracovní místo, ve většině případů obsazované absolventy vysokých škol s technickým zaměřením. Junior konzultant má **obecný přehled v informačních systémech**, umí programovat v kterémkoliv jazyce. Není

třeba rozlišovat typ programátorského jazyka, důležitá je prezence programátorského myšlení. Junior konzultant naslouchá potřebám klientů a vymýšlí jednoduchá řešení jejich problémů, která jsou efektivní a měřitelná. Následně musí navrhovaná řešení vysvětlit zákazníkovi tak, aby je pochopil a přijal. Po zaučení se kompetence junior konzultantů prohlubují a rozšiřují, stávají se tzv. senior konzultanty.

Senior konzultant

Senior konzultant kromě činností, které vykonává junior konzultant, **umí dané činnosti i naučit a řídit tak nové zaměstnance** – umí tedy zadávat a přebírat úkoly junior konzultantům. S prohloubením technických znalostí a získaných praktických zkušeností ve firmě roste i jeho odpovědnost vůči zákazníkům. Senior konzultant již přebírá zadání úkolů přímo od zákazníka a zodpovídá za jejich realizaci z pohledu kvality, termínů i rozpočtu. Senior konzultant je také v roli supportu pro své zákazníky, musí monitorovat systém, přijímat informace od zákazníka, vyhodnocovat dané informace, zjišťovat důvody nefunkčnosti, opravovat problémy, předcházet následným problémům a informovat průběžně zákazníka.

Senior projektový konzultant

S ohlednutím na náplň práce někteří senior konzultanti nabírají **znalosti v projektovém managementu** a stávají se poté tzv. projektovými konzultanty. Projektový konzultant vykonává veškeré činnosti jako senior konzultant, navíc ale přebírá zadání úkolů a projektů přímo od obchodníka a poté projekt detailně dohoduje se zákazníkem. Projektový konzultant nese zodpovědnost za koordinaci nasazení informačního systému pro nové zákazníky, koordinuje všechny zúčastněné strany v procesu implementace, řídí celé projekty od analýzy stávajícího systému u zákazníka, návrhu nového řešení, jeho následnou implementaci a poimplementační podporu zákazníka. K tomu patří i koordinace všech dílčích prací společně s junior konzultanty, aby byl projekt zrealizován v souladu s termíny, rozsahem a rozpočtem, případně vyjednává o vícepracích. Projektoví konzultanti úzce spoluprací s Key account manažery.

Key account manažer

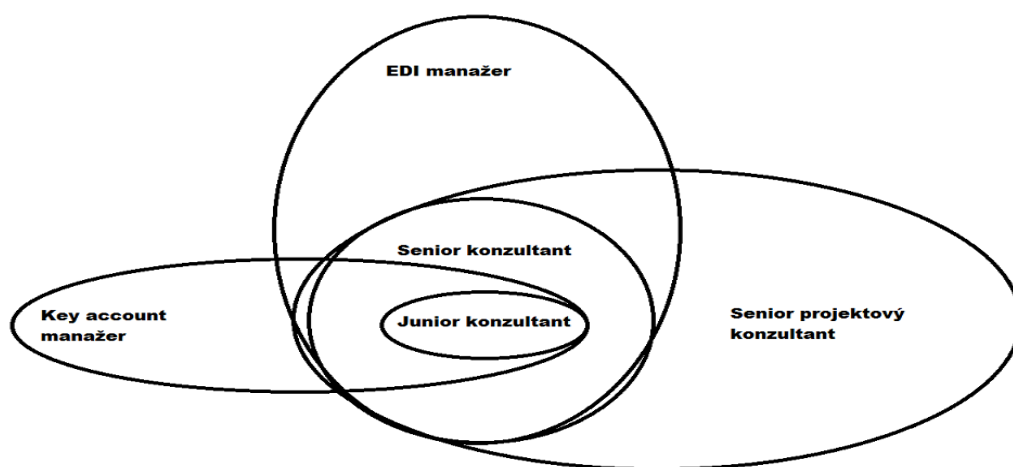
Key account manažer má stejné zodpovědnosti jako junior konzultant, navíc se ale **stará o samotný produkt**. Key account manažer spolupracuje s obchodníky, pomáhá v předobchodních aktivitách, zodpovídá za klíčového zákazníka firmy, řídí portfolio projektů, identifikuje nové projekty, kontroluje správnost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

EDI manažer

Posledním pracovním místem, pro které je vytvořen kompetenční model je EDI manažer. EDI manažer kromě dovedností, které jsou shodné s dovednostmi senior konzultanta, má navíc **znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů a znalosti pro řízení celé divize**. EDI manažer rozvíjí svoji divizi, řídí obsah a celkovou efektivitu svého svěřeného útvaru. S tím se pojí i zodpovědnost za kompetence a motivování podřízených pracovníků.

Výše popsané propojení pracovních míst v oddělení EDI lze přehledněji vidět na následujícím schématu.

Obrázek 5: Propojení pracovních míst v oddělení EDI



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Právě pro těchto pět pracovních pozic jsou zpracovány kompetenční modely. Po identifikaci pracovních míst a hrubém popsání pracovní náplně je dalším krokem k vytvoření kompetenčních modelů identifikace pravomocí a zodpovědností na daných místech, čemuž je věnována následující kapitola.

5.3 Výsledky analýzy pracovního místa

V této kapitole jsou již identifikovány a detailněji popsány jednotlivé pravomoce a zodpovědnosti na daných pracovních místech. V první řadě je vždy vymezen účel pracovního místa, následně jsou rozepsány pravomoci a zodpovědnosti, které jsou seskupeny do oblastí (např. oblast projektová, oblast vedení lidí, oblast řízení businessu atd.)

5.3.1 Analýza pracovního místa – junior konzultant

Účel pracovní pozice:

Junior konzultant plní dílčí úkoly realizovaných projektů dle zadání projektového manažera a zajišťuje svůj další profesní rozvoj.

Pravomoci a zodpovědnosti:

- Projektová oblast – Implementace
 - Přebírá dílčí úkoly od projektového manažera
 - Komunikuje s projektovým manažerem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Realizuje svěřené úkoly v souladu s požadavky na správnost technického provedení, termín a rozpočet
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - Poskytuje informace o plnění zadaných úkolů svému projektovému manažerovi, v případě potřeby eskaluje problémy atd.
 - Vede řádnou evidenci časové dotace své práce ev. jejího obsahu
- Ostatní
 - Aktivně se snaží o rozvoj svých odborných a měkkých dovedností

Hlavní výstupy práce:

- Výsledky zadaných úkolů

5.3.2 Analýza pracovního místa – senior konzultant

Účel pracovní pozice:

Senior konzultant poskytuje své zkušenosti a časovou kapacitu vybraným zákazníkům pro realizaci jejich projektů a rozvíjí Junior konzultanty.

Pravomoci a zodpovědnosti:

- Projektová oblast – Implementace
 - Přebírá dílčí úkoly od projektového manažera
 - Komunikuje s projektovým manažerem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Realizuje svěřené úkoly v souladu s požadavky na správnost technického provedení, termín a rozpočet
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - Poskytuje informace o plnění zadaných úkolů svému projektovému manažerovi, v případě potřeby eskaluje problémy atd.
 - Vede řádnou evidenci časové dotace své práce ev. jejího obsahu
- Poskytování projektové kapacity
 - Přebírá zadání úkolů od zákazníka
 - Komunikuje se zákazníkem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Se zákazníky komunikuje profesionálně prostřednictvím e-mailu a telefonu (zdvořilé oslovování atd.)
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - V případě potřeby zadává dílčí úkoly Junior konzultantovi (SMART zadání) a je zodpovědný za jejich realizaci
 - Zodpovídá za realizaci úkolů zadaných zákazníkem z pohledu kvality, termínů a rozpočtu

- Vede řádnou evidenci časové dotace ev. obsahu poskytnuté práce
- Řeší problémy, vyjednává o vícepracích, případně eskaluje problémy Key Account manažerovi nebo obchodníkovi
- Je zodpovědný za řádné interní procesy vedoucí k fakturaci (externí, interní výkazy)
- Ostatní
 - Zaučuje a předává zkušenosti Junior konzultantům (mentorství)
 - Aktivně se snaží o rozvoj svých odborných a měkkých dovedností

Hlavní výstupy práce:

- Profesionální komunikace se zákazníky
- Efektivní time a priority management
- Evidence poskytnutých prací
- Rozvoj Junior konzultantů

5.3.3 Analýza pracovního místa – senior projektový konzultant

Účel pracovní pozice:

Senior projektový konzultant realizuje projekty, poskytuje podporu zákazníkovi, udržuje a rozvíjí produkt.

Pravomoci a zodpovědnosti:

- Projektová oblast – Implementace
 - Přebírá dílčí úkoly od projektového manažera
 - Komunikuje s projektovým manažerem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Realizuje svěřené úkoly v souladu s požadavky na správnost technického provedení, termín a rozpočet
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - Poskytuje informace o plnění zadaných úkolů svému projektovému manažerovi, v případě potřeby eskaluje problémy atd.

- Vede řádnou evidenci časové dotace své práce ev. jejího obsahu
 - Přebírá zadání projektu od obchodníka
 - Komunikuje se zákazníkem, dohaduje detaily projektu
 - Vymezuje projekt, stanovuje jeho přesný obsah a finanční rozpočet
 - Sestavuje projektový plán
 - Vede realizaci projektu – deleguje úkoly a přebírá výsledky, je zodpovědný za jejich realizaci a řídí svoji vlastní kapacitu
 - Koordinuje dílčí práce na projektu tak, aby projekt byl zrealizován v souladu s termíny, rozsahem a rozpočtem
 - Řeší problémy, vyjednává o vícepracích, případně eskaluje problémy Key Account manažerovi nebo obchodníkovi
 - Zpracovává řádnou dokumentaci projektu v souladu s interními předpisy
 - Zajišťuje podpisy předávacích protokolů
 - Je zodpovědný za řádné interní procesy vedoucí k fakturaci (externí, interní výkazy), řádně vykazuje časové aktivity realizace projektu (timesheety)
 - Předává projekt do supportního režimu stanovému pracovníkovi, vedoucímu podpory
- Poskytování projektové kapacity
- Přebírá zadání úkolů od zákazníka
 - Komunikuje se zákazníkem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Se zákazníky komunikuje profesionálně prostřednictvím e-mailu a telefonu (zdvořilé oslovování atd.)
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - V případě potřeby zadává dílčí úkoly Junior konzultantovi (SMART zadání) a je zodpovědný za jejich realizaci
 - Zodpovídá za realizaci úkolů zadaných zákazníkem z pohledu kvality, termínů a rozpočtu
 - Vede řádnou evidenci časové dotace ev. obsahu poskytnuté práce

- Řeší problémy, vyjednává o vícepracích, případně eskaluje problémy Key Account manažerovi nebo obchodníkovi
- Je zodpovědný za řádné interní procesy vedoucí k fakturaci (externí, interní výkazy)
- Podpora
 - Poskytuje podporu zákazníkovi v souladu se smlouvou – řeší požadavky (incidenty, požadavky rozvoje)
 - Vytváří definici požadavku na základě požadavků zákazníka
 - Dokumentuje požadavek v aplikaci Helpdesk
- Ostatní
 - Zaučuje a předává zkušenosti Junior konzultantům (mentoring)
 - Aktivně se snaží o rozvoj svých odborných a měkkých dovedností

Hlavní výstupy práce:

- Vymezení projektu
- Projektová dokumentace
- Podpora zákazníků
- Přesně definovaný produkt a jeho ev. Rozvoj

5.3.4 Analýza pracovního místa – Key account manažer

Účel pracovní pozice:

Key account manažer řídí obchodní aspekty spolupráce s vybranými klíčovými zákazníky. Realizuje projekty, poskytuje podporu zákazníkovi, udržuje a rozvíjí produkt.

Pravomoci a zodpovědnosti:

- Projektová oblast – Implementace
 - Přebírá dílčí úkoly od projektového manažera
 - Komunikuje s projektovým manažerem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností

- Realizuje svěřené úkoly v souladu s požadavky na správnost technického provedení, termín a rozpočet
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - Poskytuje informace o plnění zadaných úkolů svému projektovému manažerovi, v případě potřeby eskaluje problémy atd.
 - Vede řádnou evidenci časové dotace své práce ev. jejího obsahu
- 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
 - Definiuje požadavky na rozšíření nebo zúžení pracovního obsazení a předkládá je vedení divize
 - Připravuje rozpočet projektu ve spolupráci s PM
 - V případě potřeby deleguje vedení projektu na projektové vedoucí
 - V případě vedení projektu realizuje roli Projektového manažera
 - Řídí portfolio projektů, identifikuje nové projekty, zajišťuje vytížení projekty atd. ve své oblasti působnosti
 - Kontroluje finální správnost všech nabídek (rozdíly v sazbách apod.)
 - Zodpovídá za ziskovost projektů
 - Zodpovídá za vybrané marketingové aktivity, např. uvedení referencí u zákazníků atd.
- Produktová oblast
- Udržuje aktuální ceník, produktové popisy atd. dle stanovených pravidel
 - Sleduje novinky týkající se produktu
 - Udržuje produktovou dokumentaci tak, aby byla stále aktuální

- Zajišťuje rozvoj produktu vč. zajištění potřebných školení pro relevantní pracovníky
- Ostatní
 - Zaučuje a předává zkušenosti Junior konzultantům
 - Aktivně se snaží o rozvoj svých odborných a měkkých dovedností
 - Identifikuje potřeby rozšíření svého týmu

Hlavní výstupy práce:

- Pozitivní a efektivní pracovní i společenské vztahy se zákazníky
- Portfolio projektů vč. návrhu požadavků na pracovní obsazení
- Adekvátní ziskovost projektů
- Vybrané marketingové aktivity
- Podpora zákazníků
- Přesně definovaný produkt a jeho ev. rozvoj

5.3.5 Analýza pracovního místa – EDI manažer

Účel pracovní pozice:

EDI manažer přispívá k rozvoji divize. Řídí obsah a efektivitu práce svěřeného útvaru. Zodpovídá za kompetence a motivaci podřízených pracovníků.

Pravomoci a zodpovědnosti:

- Projektová oblast – Implementace
 - Přebírá dílčí úkoly od projektového manažera
 - Komunikuje s projektovým manažerem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Realizuje svěřené úkoly v souladu s požadavky na správnost technického provedení, termín a rozpočet
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - Poskytuje informace o plnění zadaných úkolů svému projektovému manažerovi, v případě potřeby eskaluje problémy atd.

- Vede řádnou evidenci časové dotace své práce ev. jejího obsahu
- Poskytování projektové kapacity
 - Přebírá zadání úkolů od zákazníka
 - Komunikuje se zákazníkem s cílem pochopit přesné zadání a kontext vykonávaných činností
 - Se zákazníky komunikuje profesionálně prostřednictvím e-mailu a telefonu (zdvořilé oslovování atd.)
 - Řídí efektivně svůj čas – time management a priority management
 - V případě potřeby zadává dílčí úkoly Junior konzultantovi (SMART zadání) a je zodpovědný za jejich realizaci
 - Zodpovídá za realizaci úkolů zadaných zákazníkem z pohledu kvality, termínů a rozpočtu
 - Vede řádnou evidenci časové dotace ev. obsahu poskytnuté práce
 - Řeší problémy, vyjednává o vícepracích, případně eskaluje problémy Key Account manažerovi nebo obchodníkovi
 - Je zodpovědný za řádné interní procesy vedoucí k fakturaci (externí, interní výkazy)
- Rozvoj businessu
 - Zná cíle a strategii společnosti a EDI divize
 - Podílí se na rozvoji divize, např. návrhem nových projektů atd.
- Řízení businessu
 - Podílí se na řízení divize, účastní se management meetingu EDI, poskytuje informace, doporučení a potřebnou součinnost
 - Zodpovídá za ziskovost, objem a kvalitu realizovaných projektů svěřeného týmu?
 - Zodpovídá za portfolio projektů dle návrhů Key Account manažerů, ev. iniciuje jeho změny
 - Schvaluje nové projekty identifikované Key Account manažery
 - Zodpovídá za využití kapacity svých podřízených a v případě potřeby „přeprodává“ přebytečné kapacity na jiné projekty v rámci společnosti
 - Zodpovídá za univerzalitu dovedností podřízených konzultantů

- Vede vybrané projekty, jejich kritické fáze a/nebo dohlíží na realizaci klíčových projektů
- Dohlíží na realizaci vybraných marketingových aktivit Key Account manažery
- Vedení lidí
 - Definuje požadavky na přímo podřízené pracovníky
 - Je zodpovědný za výběr přímo podřízených pracovníků
 - Zadává úkoly pracovníkům svěřeného útvaru v souladu s cíli a strategií společnosti
 - Provádí hodnocení výkonu se svých podřízenými (JPR)
 - Stanovuje výši celkové mzdy pro jednotlivé svoje přímé podřízené pracovníky
 - Motivuje pracovníky ve svěřeném útvaru k vysokému výkonu
 - Zajišťuje kontinuální rozvoj pracovníků ve svěřeném útvaru
- Ostatní
 - Aktivně se snaží o rozvoj svých odborných a měkkých dovedností
 - Zajišťuje nestandardní pracovní požadavky svých podřízených (licence k produktům apod.)

Hlavní výstupy práce:

- Příspěvky k rozvoji divize
- Adekvátní ziskovost divize
- Adekvátní využití kapacity pracovníků svěřeného útvaru
- Univerzální dovednosti konzultantů
- Schopný a motivovaný pracovní tým

Po vymezení účelu pracovního místa a rozepsání pravomocí a zodpovědností je dále vytvořen seznam kompetencí, které jsou na daných pracovních místech po pracovnících vyžadovány.

5.4 Seznam kompetencí a jejich obsah

V této kapitole je vytvořen seznam kompetencí, které musejí pracovníci na daných pracovních pozicích mít. Kompetence jsou dále detailněji popsány, co konkrétně se pod jejich pojmy skrývá pro potřeby práce v oddělení EDI.

Vzhledem k faktu, že se kompetence na identifikovaných pozicích překrývají, jsou sepsány v přehledné tabulce.

Tabulka 1: Seznam kompetencí identifikovaných pracovních míst

	<i>EDI Konzultant Junior</i>	<i>EDI Konzultant Senior</i>	<i>EDI Konzultant Senior PM</i>	<i>EDI Manažer</i>	<i>EDI Key Account</i>
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	Sebeřazení času a priorit	Sebeřazení času a priorit	Sebeřazení času a priorit	Sebeřazení času a priorit	Sebeřazení 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

5.4.1 Definice indikovaných kompetencí

Komunikační dovednosti

Aktivně komunikuje s ostatními. Verbálně i neverbálně komunikuje srozumitelně a volí vhodný obsah a formu komunikace vzhledem k situaci. Svoje názory prosazuje prostřednictvím logických argumentů. Aktivně naslouchá ve snaze pochopit názory komunikačního partnera a reaguje na ně. Jeho/její způsob komunikace přispívá k budování pozitivních vztahů s ostatními.

Orientace na kvalitu

Dodržuje a/nebo zajišťuje dodržování stanovených pravidel, postupů, standardů kvality a etických norem, věnuje přiměřenou pozornost detailu (a potřebám interních / externích zákazníků), výsledky jeho/její práce mají konzistentně požadovanou kvalitu. Kontinuálně a proaktivně navrhuje iniciativy vedoucí ke zvyšování kvality.

Orientace na výsledek

Proaktivně vyhledává cíle a úkoly a bere na sebe osobní zodpovědnost za jejich realizaci. Konzistentně dosahuje očekávaných výsledků z pohledu množství práce a termínů. Nad svojí prací uvažuje v souvislostech a aktivity / úkoly realizuje tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího nebo nejefektivnějšího celkového výsledku.

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.

Seberozvoj

Projevuje sebereflexi, pozitivně reaguje na poskytnutou zpětnou vazbu. Má snahu se odborně a osobnostně rozvíjet, aktivně si žádá zpětnou vazbu na svoje působení. Věnuje přiměřený čas svému rozvoji.

Analytické dovednosti

Identifikuje potřebné zdroje informací a klíčové informace pro rozhodování, systematicky je rozebírá na části, aby pochopil/a podstatu problému, vhodně kombinuje jednotlivé části, na jejichž základě vyvozuje správné závěry.

Řešení problémů

Pracuje a navrhuje řešení tak, aby předcházet/a zbytečným problémům. Nastalé problémy přiměřeně analyzuje, kreativně navrhuje alternativy řešení, vybírá nejvhodnější alternativu, kterou následně efektivně realizuje. Poučí se z nastalé situace, identifikuje příčiny problému a navrhuje opatření, která zabrání jeho opakování.

Orientace na zákazníka

Zajímá se o zákazníka, zná jeho situaci, ptá se na jeho potřeby. Udržuje se zákazníkem přiměřený kontakt a volí vhodnou formu a frekvenci komunikace. Poskytuje zákazníkovi přiměřený servis tak, aby dlouhodobě zajišťoval jeho spokojenost.

Plánování a organizování

Stanovuje jasné cíle, plánuje s dostatečným předstihem aktivity obsahující priority, termíny a odpovědnosti a v případě potřeby reaguje na změnu okolností. Efektivně řídí a koordinuje aktivity, dodržuje stanovený plán. Identifikuje zdroje nutné k realizaci cílů a zajišťuje jejich efektivní využívání. Sleduje a vyhodnocuje plnění cílů / plánů aktivit.

Mentoring/koučing

Zajímá se o působení svěřených kolegů, identifikuje jejich silné stránky a potřeby pro další rozvoj. Věnuje jim přiměřený čas, proaktivně jim poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu, praktické rady, ev. jim pomáhá dospět k nejvhodnějším řešením či chování.

Strategické/koncepční myšlení

Ví, které informace jsou relevantní pro jeho/její oblast působení, analyzuje je, identifikuje příležitosti a hrozby a uvědomuje si jejich dopad. Na základě pochopení

situace proaktivně formuluje budoucí cílový stav pro svoji oblast a definuje způsob, strategii, jak jej dosáhnout.

Finanční gramotnost

Je si vědom/a, které finanční ukazatele může při své práci ovlivnit a chápe, jaký vliv mají na finanční výsledek společnosti. Uvažuje ve finančních souvislostech, tj. vědomě ovlivňuje svoji práci relevantní finanční ukazatele s cílem maximalizovat finanční efekt pro společnost.

Řízení lidí

Přiměřeně komunikuje cíle a strategii společnosti svým podřízeným. Zná obsah práce lidí/pozic ve svém týmu a sděluje jim svá očekávání. Zadává svým lidem jasné a relevantní cíle/úkoly a zajišťuje, že je podřízení pochopí, převzou a znají svoje pracovní cíle. Věnuje podřízeným přiměřený čas a poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.

Vedení lidí (rozvoj/lídr)

Komunikuje svým lidem týmovou vizi, přebírá zodpovědnost za její realizaci a získává pro něj svůj tým. Zná silné stránky a oblasti pro další rozvoj svých lidí, zajišťuje jejich osobní rozvoj, poskytuje jim rady, povzbuzuje je k další práci a osobnímu seberozvoji. Vede svůj tým prostřednictvím osobního příkladu, je vzorem, motivuje a inspiruje k neustálému zlepšování a efektivnímu výkonu. Podporuje chování, které přispívá ke spolupráci, produktivní a přátelské atmosféře v týmu.

Po vypracování seznamu kompetencí pro jednotlivé pozice již máme veškeré informace pro tvorbu jednotlivých kompetenčních modelů, čemuž je věnována následující kapitola.

5.5 Tvorba kompetenčního modelu pro vybrané pracovní pozice

V této kapitole je vytvořen konkrétní kompetenční model, který rozebírá kompetence do detailu a umožňuje identifikovat a hodnotit kompetenci podle pozitivních a negativních indikátorů. Vždy je uvedena souhrnná kompetence, která je následně pomocí behaviorálních indikátorů rozčleněna na pozitivní a negativní chování jedince. Uprostřed je na škále žlutě označena požadovaná úroveň.

Komunikační dovednosti a jejich indikátory

Tabulka 2: Indikátory komunikačních dovedností

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Komunikační dovednosti	Aktivně komunikuje s ostatními, komunikaci používá jako prostředek ke správnému plnění úkolů.						Vyhýbá se komunikaci s ostatními a to i v situacích, kdy je nezbytná pro správné plnění úkolů.
	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).						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.
	Komunikuje plynule, jasně artikuluje, používá přiměřenou kadenci slov (= vhodná forma komunikace).						Komunikace není plynulá, těžko se vyjadřuje, zadržává se, artikuluje nejasně, hovoří příliš rychle nebo příliš pomalu, příliš nahlas nebo příliš potichu.
	Neverbální komunikace je přirozená, používá vhodná gesta (otevřená gestikulace).						Neverbální komunikace je nepřirozená, rušivá, používá agresivní nebo jinak nevhodná gesta.
	Aktivně naslouchá ostatním a snaží se pochopit jejich názory. Na námítky reaguje racionálně a konstruktivně (tj. nabízí vlastní řešení a zdůvodňuje je), vysvětluje, snaží se dosáhnout shody.						Nezajímá se o názory ostatních, nesnaží se je pochopit. Na námítky reaguje agresivně nebo naopak příliš submisivně (rychle se vzdává). Zaměřuje se pouze na kritiku názorů druhých, nepřichází s vlastními návrhy.
	S ostatními komunikuje s respektem, používá přiměřený komunikační tón, způsob komunikace přispívá k budování pozitivních vztahů s ostatními.						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.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Orientace na kvalitu a její indikátory

Tabulka 3: Indikátory orientace na kvalitu

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Orientace na kvalitu	POZITIVNÍ CHOVÁNÍ Při své práci vždy <u>doдрžuje stanovená pravidla</u> , pracovní postupy, standardy kvality a etické normy a <u>vyžaduje dodržování těchto pravidel i od ostatních</u> .						NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ Při své práci <u>nedbá na stanovená pravidla</u> , pracovní postupy, standardy kvality a etické normy, <u>nevyžaduje dodržování těchto pravidel od ostatních</u> .
	Zaměřuje se na <u>absolutní kvalitu práce</u> v každém ohledu. Výsledky jeho/její práce mají konzistentně požadovanou kvalitu. Věnuje <u>přiměřenou pozornost detailu</u> , dokončuje práci do posledního smysluplného detailu.						<u>Konzistentně dodává svoji práci neúplnou nebo jinak nekvalitní</u> . Kvalita výsledků práce pro něho/ni není důležitá. <u>Nezabývá se detaily nebo se jimi naopak zaobírá příliš</u> .
	<u>Aktivně se zajímá o potřeby svých interních/externích zákazníků</u> a snaží se tyto potřeby svojí prací uspokojit.						<u>Nezajímá se o potřeby svých interních/externích zákazníků a/nebo neprojevuje snahu</u> tyto potřeby uspokojit.
	<u>Neustále vyvíjí úsilí vedoucí k přehodnocení pracovních postupů</u> za účelem <u>dosažení vyšší kvality výsledků a způsobů práce</u> a <u>navrhuje opatření/aktivity</u> k jejímu dosažení (implementace zkušeností, ev. poučení z chyb).						<u>Nevykazuje snahu zlepšovat</u> pracovní postupy s cílem dosažení vyšší kvality výsledků a způsobů práce a <u>učít se z předchozích chyb</u> .

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Orientace na výsledek a její indikátory

Tabulka 4: Indikátory orientace na výsledek

		ŠKÁLA					
		POZITIVNÍ CHOVÁNÍ					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Orientace na výsledek	K práci přistupuje <u>proaktivně</u> , <u>záleží</u> mu/jí na <u>výsledku</u> , sám/a <u>vyhledává</u> další aktivity, které vedou k dobrým výsledkům. Bere na sebe <u>osobní zodpovědnost</u> za realizaci cílů a úkolů (bere si je "za své").						Vyhýbá se pracovním úkolům nebo dělá pouze to, co je mu/jí nařizeno, nezáleží mu/jí na výsledku. <u>Není cítit osobní angažovanost</u> , nebere si úkoly "za své".
	<u>Konzistentně dosahuje</u> nebo <u>překračuje očekávané výsledky</u> z pohledu <u>objemu práce</u> a <u>plnění termínů</u> .						<u>Konzistentně neplní očekávané výsledky práce z pohledu množství</u> . Konzistentně <u>nedodrzuje termíny</u> , práci <u>dodává pozdě</u> .
	Před realizací úkolů posuzuje <u>širší kontext situace</u> (okolnosti dané situace, co má být celkovým výsledkem apod.) a v relevantních případech <u>navrhuje úpravu postupu</u> nebo <u>výsledku práce</u> s cílem dosáhnout co nejlepšího nebo nejefektivnějšího celkového výsledku (tj. <u>uvazuje v souvislostech</u>).						Bere úkoly tak, jak byly zadány, neuvažuje v širším kontextu a z pohledu celkového výsledku, <u>pracuje mechanicky</u> . Navrhuje pouze <u>takové změny</u> , které jsou <u>vedeny snahou ulehčit si práci</u> , spíše než snahou dosáhnout co nejlepšího nebo nejefektivnějšího celkového výsledku.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Sebeřízení času a priorit a jeho indikátory

Tabulka 5: Indikátory sebeřízení času a priorit

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Seberozvoj a jeho indikátory

Tabulka 6: Indikátory seberozvoje

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Seberozvoj	Zaujímá <u>objektivní pohled</u> na svoje působení, rozpoznává své <u>silné stránky</u> , ale <u>připouští si</u> i potřebu dalšího rozvoje. <u>Pozitivně reaguje na</u> poskytnutou <u>zpětnou vazbu</u> . (sebereflexe)						Neprojevuje <u>žádnou sebereflexi</u> , nepřipouští si žádné negativní hodnocení svoji práce. <u>Odmítá</u> jakoukoliv <u>kritiku</u> nebo na ni reaguje přímo agresivně nebo jinak nevhodně.
	Aktivně se <u>zajímá</u> o oblast související se svojí prací. Získává informace z různých zdrojů, <u>doplňuje si znalosti a dovednosti</u> , snaží se učit prací, <u>žádá</u> zkušenější kolegy o radu. Snaží se rozvíjet i své <u>osobnostní předpoklady</u> , nejen odbornou stránku.						<u>Nezajímá se o svůj odborný rozvoj</u> . Neprojevuje snahu získávat nové poznatky a zkušenosti a odborně růst. <u>Nepracuje na svém osobnostním rozvoji</u> .
	Průběžně, i mimo pravidelné hodnocení, si <u>žádá zpětnou vazbu</u> nadřízeného nebo kolegů na svoje pracovní působení.						<u>Nezajímá se o zpětnou vazbu</u> na svoje působení. Neptá se ostatních na jejich názor na svoje působení. Neprojevuje zájem <u>ani o pravidelné hodnocení</u> .
	Věnuje <u>přiměřený čas</u> svému odbornému i osobnostnímu rozvoji. <u>Nezůstává jen u snahy</u> .						<u>Nevěnuje dostatek času</u> svému rozvoji.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Analytické dovednosti a jejich indikátory

Tabulka 7: Indikátory analytických dovedností

		POZITIVNÍ CHOVÁNÍ		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ	
		4	3	2	1	0				
Analytické dovednosti	<u>Identifikuje potřebné zdroje informací</u> pro rozhodnutí.								<u>Neví, kde hledat potřebné informace</u> pro rozhodnutí.	
	Při analyzování dovede <u>odlišit klíčové informace od nepodstatných, identifikovat chybějící nebo chybné</u> informace pro rozhodování a snaží se je doplnit, případně opravit.								<u>Nerozpoznává, jaké informace jsou nezbytné/klíčové</u> pro rozhodnutí. Zabývá se nepodstatnými informacemi. Pracuje pouze s dostupnými informacemi, <u>neidentifikuje chybějící informace</u> nebo si <u>neověřuje správnost</u> ani v případech, kdy je to žádoucí. Nevyvíjí úsilí k získání dodatečných informací nezbytných pro rozhodnutí.	
	<u>Informace dovede vytěžit a vyvozovat z nich správné závěry</u> (informace systematicky <u>rozebírá na části a/nebo vhodně kombinuje dílčí informace</u> a dává je do souvislostí).								<u>Nedokáže vytěžit dostupné informace</u> . Nepracuje s nimi, <u>závěry dělá spíše intuitivně</u> . <u>S informacemi pracuje chaoticky</u> , nerozebírá je na části a/nebo je nekombinuje, nedává do souvislostí.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Řešení problémů a jeho indikátory

Tabulka 8: Indikátory řešení problémů

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Řešení problémů	<p>Snaží se chápat věci v souvislostech, uvažovat "dopředu" a pracovat či navrhnout řešení tak, aby <u>předcházel/a zbytečným problémům</u>.</p>						<p>Nad svou prací <u>nepřemýšlí</u> nebo to odborně <u>nezvládá</u>, proto často navrhuje krátkodobá <u>řešení</u>, která budou znamenat <u>pozdější komplikace</u> a problémy.</p>
	<p>V případě problému se snaží přiměřeně <u>analyzovat situaci</u> a její <u>příčiny</u> (co se stalo a proč) a až <u>poté navrhuje řešení</u>.</p>						<p>Problémy <u>řeší zbrkle</u>, bez toho aniž by je přiměřeně analyzoval <u>nebo se naopak zaobírá přílišnou analýzou</u>, která zdržuje řešení.</p>
	<p>K řešení problémů přistupuje <u>kreativně</u>, v případech, kdy je to možné, <u>navrhuje více alternativ řešení</u>, které vyhodnocuje (+/-) a <u>vybírá nejvhodnější alternativu</u>.</p>						<p>Navrhuje mechanická řešení <u>bez přiměřené nápaditosti</u>, vždy navrhuje <u>jen jednu alternativu</u>, i když je možné zvažovat více řešení.</p>
	<p>Projevuje evidentní <u>snahu problémy řešit</u>. Je <u>proaktivní</u> v odstraňování vzniklých problémů a <u>efektivně je odstraňuje</u>.</p>						<p>Neprojevuje snahu problémy řešit. Problémy ignoruje nebo o nich jen mluví, ale <u>nevykazuje snahu je řešit</u>.</p>
	<p><u>Poučuje se z předchozích problémů</u>, <u>neopakuje je</u>, případně <u>navrhuje opatření</u>, která zabrání jejich opakování.</p>						<p>Neustále se <u>dopouští stejných chyb</u>, které vedou k problémům, <u>nepoučí se</u>. <u>Nenavrhuje opatření</u>, aby se zabránilo jejich opakování v budoucnu.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Orientace na zákazníka a její indikátory

Tabulka 9: Indikátory orientace na zákazníka

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Orientace na zákazníka	Věnuje přiměřený <u>čas</u> <u>analýze</u> zákazníka, zná jeho postavení na trhu, jeho výsledky, základní <u>silné a slabé stránky</u> , <u>ptá se</u> zákazníka <u>na jeho potřeby</u> .						<u>Nezajímá se o zákazníka</u> , nezískává informace o zákazníkovi, <u>neví ani základní informace</u> o jeho situaci, výsledcích, slabých a silných stránkách apod. <u>Neptá se</u> zákazníka <u>na jeho potřeby</u> .
	Přiměřeně se věnuje zákazníkovi, udržuje s ním <u>přiměřený kontakt</u> (vhodná frekvence). <u>Volí vhodnou formu</u> kontaktu (osobní, telefonickou, e-mailovou nebo jinou) dle momentálních potřeb.						<u>Zákazníka nekontaktuje</u> nebo jen v případech, kdy je to nezbytně nutné nebo jej naopak <u>příliš obtěžuje</u> svojí <u>kommunikací</u> . <u>Nevolí vhodnou formu kontaktu</u> dle momentálních potřeb, např. se vyhýbá osobnímu kontaktu nebo naopak vyžaduje osobní kontakt i když to není nezbytné.
	Poskytuje zákazníkovi <u>přiměřený servis</u> (uspokojování nebo dokonce předvídání jeho potřeb, schopnost říci ne, když je to na místě) <u>s cílem</u> zajišťovat jeho dlouhodobou spokojenost a tím i <u>dlohodobý obchodní vztah</u> .						<u>Neposkytuje</u> zákazníkovi <u>očekávaný servis</u> , nevěnuje se dostatečně práci týkající se zákazníka, neplní sliby, které mu dal/a, neplní termíny apod. nebo naopak <u>přístupuje na všechny</u> , i <u>neadekvátní, požadavky</u> zákazníka a způsobuje tím společnosti vícenáklady, škodu apod.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plánování a organizování a jeho indikátory

Tabulka 10: Indikátory plánování a organizování

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Plánování a organizování / Projektový Management	Správně <u>definuje cíle projektů</u> , které vede (SMART). Je <u>jasné</u> , jaké budou <u>výstupy</u> projektu, co projekt zahrnuje, co už nikoliv, <u>dovede identifikovat zdroje</u> nutné k realizaci aktivit, tj. náklady, časové nároky apod.						Projekty, které vede <u>nemají jasně nastavené cíle (SMART)</u> , <u>není jasné, jaké budou výstupy</u> projektu, co projekt zahrnuje a co už nikoliv. <u>Neřeší zdroje</u> nutné k realizaci.
	Práci na projektu <u>plánuje</u> a to s dostatečným <u>předstihem</u> , s <u>termíny</u> a <u>jasně stanovenými zodpovědnostmi</u> (a prioritami (tj. předem stanovuje co, kdy, kdo bude dělat a stanovuje měřitelná kritéria splnění úkolu) a <u>komunikuje</u> to předem všem relevantním kolegům.						Práci na projektu <u>neplánuje</u> , tj. nestanovuje předem, co, kdy, kdo má udělat a jaké jsou termíny splnění jednotlivých úkolů a priority. <u>Nekomunikuje předem svá očekávání</u> a role jednotlivým kolegům a/nebo je nemá ujasněny sám/a pro sebe.
	<u>Flexibilně upravuje časový plán</u> v případě potřeby a tyto změny vhodně a v čas <u>komunikuje</u> relevantním kolegům.						<u>Nereaguje</u> na změněné podmínky a neodráží je v plánu aktivit projektu. <u>Nekomunikuje řádně změny</u> projektového plánu relevantním kolegům.
	V průběhu realizace projektu <u>řídí a koordinuje</u> aktivity vhodným způsobem (projektové schůzky, řádná komunikace, "předáno/převzato" apod.), vždy <u>dodržuje</u> stanovený <u>projektový plán</u> a <u>efektivně využívá zdroje</u> (lidské i finanční).						<u>Realizace projektu je chaotická</u> , <u>není dodržován projektový plán</u> , <u>komunikace není dostatečná</u> , projekt je <u>řízen neefektivně</u> (levá ruka neví, co dělá pravá, plýtvání zdroji, "bylo předáno, ale nebylo převzato") apod.
	U všech svých projektů <u>sleduje plnění</u> projektových <u>cílů</u> a <u>vedení projektu</u> ve snaze <u>vyhodnotit</u> výsledky a způsob práce a <u>poučít se</u> pro realizaci dalších projektů.						<u>Nesleduje plnění cílů</u> projektů ani způsob jejich vedení, <u>nevyhodnocuje a nejví zájem se poučit</u> z případných chyb.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Mentoring a jeho indikátory

Tabulka 11: Indikátory mentoringu

		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Mentoring / koučink	<p>Priměřeně <u>se zajímá o výkon a způsob práce</u> (svěřených) méně zkušených kolegů, je schopen popsat jejich <u>silné stránky a potřeby pro další rozvoj</u>.</p>						<p>Nezajímá se o výkon a způsob práce (svěřených) méně zkušených kolegů, <u>není schopen popsat jejich silné stránky a potřeby pro další rozvoj</u>.</p>
	<p>Tráví <u>priměřený čas</u> s méně zkušenými kolegy, <u>snaží se je rozvíjet</u>, proaktivně jim poskytuje <u>zpětnou vazbu</u>, udílí <u>praktické rady</u> (mentoring), ev. jim <u>pomáhá dospět k nejvhodnějšímu řešení či chování</u> prostřednictvím vhodně pokládaných otázek (koučink).</p>						<p>Nevěnuje se méně zkušeným kolegům, <u>nezajímá se o jejich rozvoj</u>, <u>neposkytuje jim zpětnou vazbu, rady ani je nevede k nejvhodnějším řešením či chování</u> pomocí otázek.</p>
	<p><u>Vede a inspiruje své</u> (svěřené) méně zkušené kolegy osobním příkladem (tj. svým vlastním výkonem, chováním v souladu s firemní kulturou, přístupem k práci, způsobem řešení problémů atd.).</p>						<p>Jeho/její chování <u>není dobrým příkladem</u> pro méně zkušené kolegy (konzistentně neplní svoje povinnosti a úkoly, porušuje interní pravidla, chová se neeticky apod.).</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Strategické/koncepční myšlení a jeho indikátory

Tabulka 12: Indikátory strategického/koncepčního myšlení

	POZITIVNÍ CHOVÁNÍ	ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Strategické/ koncepční myšlení	<u>Sleduje vývoj</u> ve své oblasti působení (trendy apod.) a ví, které informace jsou <u>relevantní</u> pro <u>udržení přehledu</u> , <u>správná rozhodnutí</u> atd.						<u>Neví</u> , které informace jsou <u>relevantní</u> ve své oblasti působení nebo <u>se o ně nezajímá</u> .
	Na základě relevantních informací <u>identifikuje příležitosti a hrozby</u> pro svoji oblast působení a je schopen alespoň <u>rámcově odhadnout jejich finanční dopad</u> .						<u>Neidentifikuje příležitosti a hrozby</u> vzhledem k trendům a schopnostem společnosti. <u>Neuvažuje o finančních dopadech příležitostí a hrozeb</u> (např. ztráty plynoucí z nesprávného fungování nebo zisk z ušlých příležitostí).
	Má jasnou představu (<u>vizi, cílový stav</u>) o tom, jak by měla fungovat jeho/její oblast působení a to <u>na základě relevantních informací</u> (trendy, příležitosti, hrozby, slabé/silné stránky společnosti atd.). Proaktivně se dívá dopředu.						<u>Nemá vizi</u> , jak by měla jeho/její oblast fungovat v reakci na trendy, příležitosti, hrozby atd. Pracuje <u>spontánně</u> , na denno-denní bázi, nedívá se dopředu.
	Má <u>představu</u> , jakým způsobem naplnit cílový stav/vizi v jeho/její oblasti působení - <u>jaká má být strategie</u> . Jeho/její jednání a rozhodování má <u>jednotnou koncepci</u> .						<u>Nemá představu</u> o tom, jakým způsobem dosáhnout <u>cílový stav/vizi v jeho/její oblasti působení</u> . <u>Chybí jednotná koncepce</u> (jediným rozhodnutím neguje předchozí apod.).

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Finanční gramotnost a její indikátory

Tabulka 13: Indikátory finanční gramotnosti

		POZITIVNÍ CHOVÁNÍ					ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ						
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0		
Finanční gramotnost	Uvědomuje si, že při práci na jeho/její pracovní pozici <u>existují určité finanční ukazatele</u> (obrat, náklady, doba splatnosti faktur atd.), které mají vliv na finanční výsledky společnosti a <u>je schopen je identifikovat</u> .																	<u>Nezajímá se o žádné finanční ukazatele</u> , které mají vliv na finanční výsledky společnosti. <u>Neví, které</u> finanční ukazatele <u>může</u> prací na své pracovní pozici <u>ovlivnit</u> .
	Přiměřeně své pracovní pozici <u>rozumí finančním ukazatelům</u> , které může svojí prací ovlivnit a <u>chápe</u> , jak tyto ukazatele ovlivňují finanční výsledky společnosti.																	<u>Nerozumí</u> finančním ukazatelům, které může prací na své pracovní pozici ovlivnit a <u>nechápe</u> , jak ovlivňují finanční výsledky společnosti.
	Uvažuje ve finančních souvislostech. Svojí prací <u>vědomě ovlivňuje relevantní finanční ukazatele</u> s cílem maximalizovat finanční efekt pro společnost.																	<u>Neuvažuje ve finančních souvislostech</u> . <u>Neovlivňuje</u> relevantní finanční ukazatele s cílem maximalizovat finanční efekt pro společnost nebo je ovlivňuje za jiným účelem (např. usnadnit si práci apod.).

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Řízení lidí a jeho indikátory

Tabulka 14: Indikátory řízení lidí

	POZITIVNÍ CHOVÁNÍ	ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Řízení lidí - výkon / manažer	Věnuje <u>přiměřený prostor pro komunikaci cílů a strategie</u> společnosti a svěřeného útvaru svým <u>podřízeným</u> , aby měli kontext pro vykonávání své pracovní pozice.						<u>Neinformuje své podřízené pracovníky</u> o cílech a strategii společnosti a svěřeného útvaru, čímž jim chybí kontext pro efektivní vykonávání jejich pracovní pozice, případně jim naopak sděluje i důvěrné informace.
	Má <u>přiměřené znalosti o náplni práce přímo podřízených pracovních pozic</u> (ev. nepřímo podřízených pozic) svěřeného útvaru a <u>stanovuje</u> nebo aktualizuje <u>náplň práce</u> těchto pozic a komunikuje ji příslušným pracovníkům.						<u>Nemá dostatečné znalosti o pracovní náplni</u> přímo podřízených pracovních pozic a <u>nemá jasně nastavené náplně práce</u> pro tyto pozice, resp. je řádně nekomunikuje, takže pracovníkům není jasné, jaká je jejich náplň práce. <u>Neprojevuje zájem</u> o přiměřené detaily pracovní náplně přímo podřízených pozic.
	Podřízeným zadává <u>relevantní úkoly</u> (= v souladu s cíli společnosti) a <u>jasně komunikuje</u> svá očekávání týkající se jejich splnění a <u>potvrzuje si jejich převzetí</u> , tj. podřízení vždy <u>znají přiměřeně detailně pracovní cíle a jsou s nimi ztotožnění</u> . Toto vyžaduje i od svých přímých podřízených.						Podřízeným <u>nezadává žádné úkoly</u> nebo je <u>zadává nesrozumitelně</u> , chaoticky, takže není jasné, co se od nich očekává, neověřuje si jejich převzetí, případně zadává úkoly, které nejsou v souladu s cíli společnosti. <u>Nevyžaduje od svých přímých podřízených jasně nastavení relevantních cílů</u> pro jejich podřízené.
	<u>Zajímá se o plnění pracovních povinností svých přímých podřízených</u> , věnuje jim <u>dostatečný čas</u> (inicuje komunikaci sám nebo reaguje na požadavky podřízených), poskytuje jim <u>efektivní a pravidelnou</u> (nebo v případě potřeby nepravidelnou) <u>zpětnou vazbu</u> na jejich pracovní výkon (úkoly) a <u>vyžaduje</u> toto i od svých <u>přímých podřízených</u> .						<u>Nezajímá se o plnění pracovních povinností svých přímých podřízených</u> , nevěnuje jim dostatek času, neposkytuje jim <u>žádnou zpětnou vazbu</u> na jejich pracovní výkon (úkoly) nebo ji <u>poskytuje neefektivně</u> , tj. kritika není konstruktivní, je emocionální spíše než založená na faktech nebo se naopak <u>zaměřuje pouze na pozitivní stránky</u> atd. <u>Nevyžaduje od svých přímých podřízených vůči jejich podřízeným dostatečnou interakci a efektivní zpětnou vazbu</u> na jejich výkon.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vedení lidí a jeho indikátory

Tabulka 15: Indikátory vedení lidí

	POZITIVNÍ CHOVÁNÍ	ŠKALA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ
		4	3	2	1	0	
Vedení lidí - rozvoj / lídr	Stanovuje jasnou <u>vizi</u> , představu, čeho má svěřený útvar dosáhnout a jak má fungovat. Srozumitelně <u>komunikuje tuto představu</u> svému týmu, <u>bere na sebe zodpovědnost za realizaci vize</u> , tj. získává pro ni svůj tým, přesvědčuje, vysvětluje a iniciuje akce vedoucí k realizaci vize.						<u>Nemá jasnou představu</u> kam by měl svěřený útvar směřovat, jak fungovat. <u>Nedostatečně komunikuje tuto představu svému týmu, nebere</u> na sebe <u>zodpovědnost</u> za její realizaci, nezískává pro ni svůj tým, nepřesvědčuje, <u>nevysvětluje, neinicuje akce</u> vedoucí k realizaci vize nebo iniciuje akce, které nejsou v souladu s realizací vize.
	<u>Zajímá se o osobnost</u> svých podřízených (především přímých podřízených), zná jejich silné stránky a uvědomuje si oblasti pro jejich další rozvoj.						<u>Neprojevuje zájem o poznání osobnosti</u> svých podřízených, nezná jejich silné stránky ani oblasti pro jejich další rozvoj, nevyžaduje toto ani od svých přímých podřízených.
	<u>Zajišťuje systematický rozvoj svých přímých podřízených</u> , tj. promyšleně, na základě pochopení rozvojových oblastí daného pracovníka. Po dohodě s pracovníkem <u>plánuje jeho rozvojové aktivity a kontroluje realizaci</u> a dosažený pokrok a <u>vyžaduje toto i od svých přímých podřízených</u> .						<u>Nezajímá se o rozvoj svých přímých podřízených</u> nebo jej <u>realizuje nepromyšleně</u> , ad-hoc, chaoticky nebo bez pochopení rozvojových oblastí daného pracovníka. <u>Reaguje na jakékoliv rozvojové požadavky</u> svých podřízených nebo naopak nereaguje na žádné požadavky a neumožňuje tak jejich rozvoj.
	Svým přímým podřízeným <u>naslouchá</u> , v případě potřeby jim <u>poskytuje rady</u> nebo je <u>koučuje</u> . <u>Povzbuzuje a motivuje</u> je k další práci a dalšímu osobnímu seberozvoji.						<u>Nevěnuje čas svým přímým podřízeným</u> , komunikuje s nimi jen výjimečně nebo jen z iniciativy podřízeného. <u>Neposkytuje jim rady, nekoučuje je</u> nebo jen, když je přímo požádán/a. Nepovzbuzuje je k další práci a dalšímu osobnímu seberozvoji.
	<u>Vede a inspiruje</u> své podřízené osobním příkladem (tj. svým vlastním výkonem, chováním v souladu s firemní kulturou, přístupem k práci, způsobem řešení problémů atd.).						Jeho/její chování <u>není dobrým příkladem</u> pro své podřízené (konzistentně neplní svoje povinnosti a úkoly, porušuje interní pravidla, chová se neeticky apod.).
	Identifikuje, <u>podporuje a oceňuje chování</u> svých podřízených, <u>kteří přispívá ke spolupráci</u> , produktivní a <u>přátelské atmosféře</u> v týmu/společnosti (např. sdílení informací a zkušeností, spolupráce s ostatními, upřednostňování týmových výsledků před osobními, optimismus apod.).						<u>Nepodporuje a neoceňuje</u> chování svých podřízených, které přispívá ke <u>spolupráci</u> , produktivní a <u>přátelské atmosféře</u> v týmu/společnosti (např. používá jiný metr pro různé podřízené, nepovzbuzuje k týmové práci, nabádá své podřízené, aby zdržovali informace ostatním útvarům společnosti nebo se jinak vyhýbali spolupráci napříč společností apod.).

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

6 Návrhy a doporučení

V předchozí kapitole je vytvořen konkrétní kompetenční model, který rozebírá kompetence do detailu a umožňuje identifikovat a hodnotit kompetenci podle pozitivních a negativních indikátorů. Uprostřed je na škále žlutě označena požadovaná úroveň. Aby se s modelem dále pracovalo a byl skutečně efektivně využíván, je toto zpracování pouhou první částí celého procesu.

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**. Spolu s kompetenčním modelem obdrží pracovník i popis práce a zadání úkolů na zkušební dobu. Popis práce a zadání úkolů obsahuje nejen měkké kompetence, ale i ty tvrdé. Díky kompetenčnímu modelu si bude moci lépe představit, co se od něj na daném pracovním místě očekává, uvidí konkrétní měkké kompetence, které je třeba na sobě analyzovat a zlepšovat. Kompetenční model umožní a zjednoduší adaptační proces jak pro nového zaměstnance, tak i vedoucímu pracovníkovi, kterému nový pracovník do týmu přišel. 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. Toto školení je nutno rozdělit minimálně do dvou kol, v prvním kole budou proškoleni vedoucí pracovníci, kteří budou pomocí modelu hodnotit nejenom sebe, ale i své podřízené, a v druhém kole budou proškoleni zbývající zaměstnanci, kteří budou hodnotit sami sebe. Je nezbytné neustále upozorňovat na to, že kompetenční model a jeho vyplňování je pomocníkem, nikoliv nepřítelem. Že díky němu dochází k lepšímu zhodnocení sebesama a zamyšlení se nejenom nad stávajícím výkonem, ale i výkonem budoucím, že díky modelu dochází k lepšímu pochopení a nastavení vzdělávání (horizontální rozvoj, školení na míru identifikovaným potřebám). Je důležité klást velký důraz na sdělení, že pro rozvoj pracovníků není třeba rozvíjet pouze jejich odborné znalosti, ale převážně jejich způsoby chování.

K tomu kompetenční modely pomáhají, je to způsob, jak lze mluvit s lidmi citlivě o jejich chování a tím ho korigovat.

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. Do příslušných polí, která vyplňující vyhodnotí jako odpovídající na škále, jednoduše do políčka vyplní dané číslo (korespondující se škálou). Excel pak již sám spočítá průměr a odchylky výsledku.

Výsledek u jedné kompetence (např. komunikační dovednosti u konkrétního EDI manažera) by mohl být např. následující:

Obrázek 6: 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, zdráhá 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 námítky reaguje racionálně a konstruktivně (tj. nabízí vlastní řešení a zdůvodňuje je), vysvětluje, snaží se dosáhnout shody.					1	Nezajímá se o názory ostatních, nesnaží se je pochopit. Na námítky 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
Průměrná požadovaná úroveň 2,5							-2		-0,33	
Dosažená úroveň 2,2										

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Takto si každý vyplní pro sebe veškeré kompetence, které by měl na daném pracovním místě ovládat a společně se svým nadřízeným, který vyplní model a

ohodnotí kompetence svého podřízeného podle svého úsudku stejným způsobem, pak dají dohromady konečnou hodnotu. Je možné, že se mohou v některých bodech diametrálně lišit, pracovník se bude v jisté kompetenci cítit na „4“, vedoucí pracovník ho ale ohodnotí na „2“. Právě z tohoto důvodu je nutná společná diskuze pracovníka a jeho nadřízeného „mezi čtyřma očima“ a neustálé dávání zpětné vazby. K tomu kompetenční modely pomáhají, je to způsob, jak lze mluvit s lidmi citlivě o jejich chování a tím ho korigovat.

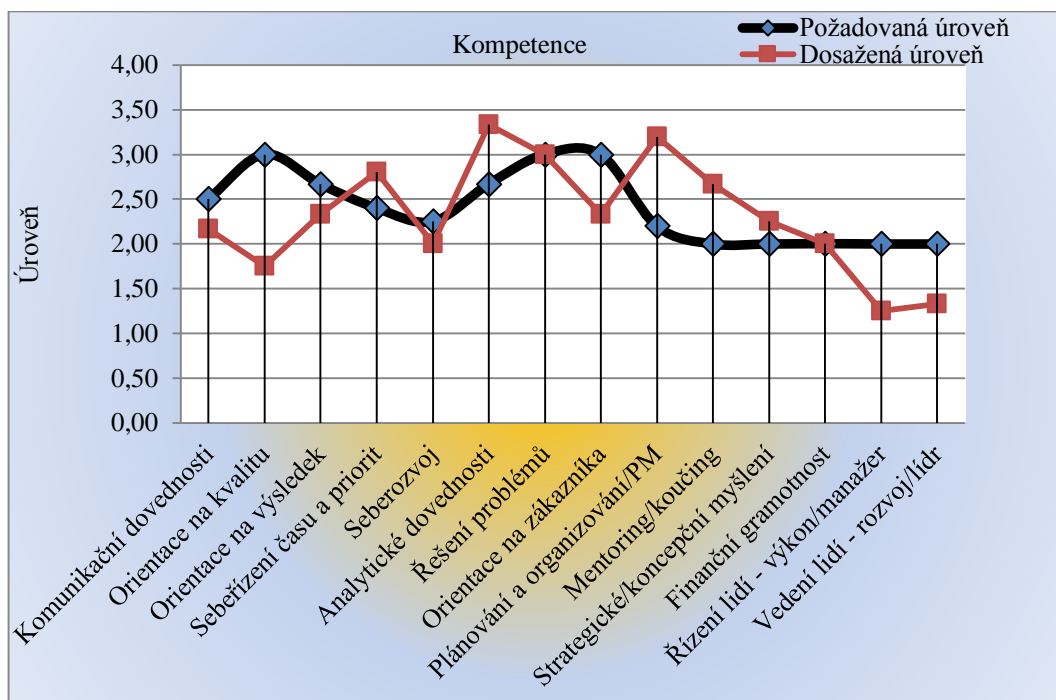
Po vyplnění všech kompetencí u pracovníka, může např. **souhrnné hodnocení jednotlivých kompetencí** u jednoho konkrétního EDI manažera vypadat takto:

Tabulka 16: Hodnocení kompetencí u EDI manažera

	Váha	Jméno		
		Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odchylka - vážená
Komunikační dovednosti	0,0714	2,50	2,17	0,33
Orientace na kvalitu	0,0714	3,00	1,75	1,25
Orientace na výsledek	0,0714	2,67	2,33	0,33
Sebeřízení času a priorit	0,0714	2,40	2,80	-0,40
Seberozvoj	0,0714	2,25	2,00	0,25
Analytické dovednosti	0,0714	2,67	3,33	-0,67
Řešení problémů	0,0714	3,00	3,00	0,00
Orientace na zákazníka	0,0714	3,00	2,33	0,67
Plánování a organizování/PM	0,0714	2,20	3,20	-1,00
Mentoring/koučing	0,0714	2,00	2,67	-0,67
Strategické/koncepční myšlení	0,0714	2,00	2,25	-0,25
Finanční gramotnost	0,0714	2,00	2,00	0,00
Řízení lidí - výkon/manažer	0,0714	2,00	1,25	0,75
Vedení lidí - rozvoj/lídr	0,0714	2,00	1,33	0,67
		2,41	2,32	0,09

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obrázek 7: Hodnocení kompetencí u EDI manažera v grafickém zobrazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

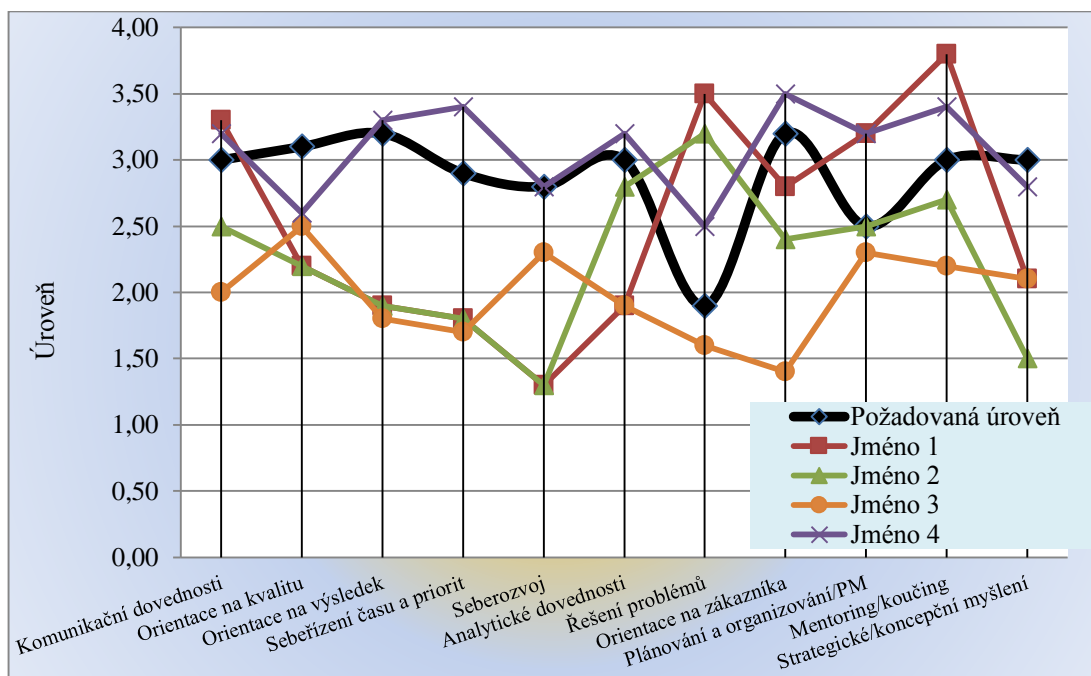
Vyplní-li si kompetenční model všichni zaměstnanci na pozici EDI manažer, umožňuje kompetenční model i **přehledné srovnání kompetencí všech pracovníků na stejném pracovním místě.**

Tabulka 17: Souhrnné hodnocení kompetencí u EDI manažerů

	Váha	Jméno 1			Jméno 2			Jméno 3			Jméno 4		
		Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odchylka vážená	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odchylka vážená	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odchylka vážená	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odchylka vážená
Komunikační dovednosti	0,091	3,00	3,3	0,30	3,00	2,5	-0,50	3,00	2	-1,00	3,00	3,2	0,20
Orientace na kvalitu	0,091	3,10	2,2	-0,90	3,10	2,2	-0,90	3,10	2,5	-0,60	3,10	2,6	-0,50
Orientace na výsledek	0,091	3,20	1,9	-1,30	3,20	1,9	-1,30	3,20	1,8	-1,40	3,20	3,3	0,10
Seběžení času a priorit	0,091	2,90	1,8	-1,10	2,90	1,8	-1,10	2,90	1,7	-1,20	2,90	3,4	0,50
Seberozvoj	0,091	2,80	1,3	-1,50	2,80	1,3	-1,50	2,80	2,3	-0,50	2,80	2,8	0,00
Analytické dovednosti	0,091	3,00	1,9	-1,10	3,00	2,8	-0,20	3,00	1,9	-1,10	3,00	3,2	0,20
Řešení problémů	0,091	1,90	3,5	1,60	1,90	3,2	1,30	1,90	1,6	-0,30	1,90	2,5	0,60
Orientace na zákazníka	0,091	3,20	2,8	-0,40	3,20	2,4	-0,80	3,20	1,4	-1,80	3,20	3,5	0,30
Plánování a organizování/PM	0,091	2,50	3,2	0,70	2,50	2,5	0,00	2,50	2,3	-0,20	2,50	3,2	0,70
Mentoring/koučing	0,091	3,00	3,8	0,80	3,00	2,7	-0,30	3,00	2,2	-0,80	3,00	3,4	0,40
Strategické/koncepční myšlení	0,091	3,00	2,1	-0,90	3,00	1,5	-1,50	3,00	2,1	-0,90	3,00	2,8	-0,20
TOTAL	1,001	2,88	2,53	-0,35	2,88	2,26	-0,62	2,88	1,98	-0,89	2,88	3,08	0,21
Celková odchylka týmu													
-0,41													

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obrázek 8: Souhrnné hodnocení kompetencí u EDI manažerů 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.

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit konkrétní kompetenční model, který bude ve společnosti AIMTEC a.s. reálně využíván v praxi. Po analýze pracovních míst, kde došlo k identifikování míst dle pravomocí a odpovědností, které pracovník na daném místě má, byl vytvořen seznam měkkých kompetencí potřebných pro identifikovaná pracovní místa. Jednotlivé kompetence byly detailněji popsány, aby si pracovník pod daným pojmem mohl konkrétně představit, co se pod onou kompetencí skrývá. Po těchto dílčích cílech mohl být splněn hlavní cíl práce, a to vytvoření kompetenčního modelu pro analyzovaná pracovní místa. Kompetenční model vytvořený v této práci rozebírá měkké kompetence do detailu a umožňuje identifikovat a hodnotit kompetenci podle pozitivních a negativních indikátorů. Jak s modelem dále pracovat bylo detailně popsáno v poslední kapitole Návrhy a doporučení. Za předpokladu, že model bude ve společnosti skutečně reálně využíván, zefektivní se výkon manažerů a personalistů v procesech výběru nových zaměstnanců, v jejich adaptaci, v jejich hodnocení a rozvoji. Protože společnost AIMTEC a.s. si chce konkurenční výhodu, kterou vidí ve svých zaměstnancích, nadále udržet, je kompetenční model pro řízení lidských zdrojů vnímán jako velký pomocník. K tomu, aby byl model do budoucna plně funkční a prospěšný, je ale třeba neustálá součinnost ze strany manažerů a ostatních pracovníků. Do budoucna je nutné s modelem dále pracovat a vyplňovat ho. Díky tomu bude model „živý“ a tím pádem i prospěšný.

8 Seznam použitých zdrojů

Aimtec: Základní fakta. AIMTEC. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.aimtec.cz/cs/o-nas/zakladni-fakta.html>

Aimtec: Výroční zpráva skupiny Aimtec. AIMTEC. [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: http://www.aimtec.cz/images/file/aimtec_vyrocní_zprava_2013_cz.pdf

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva. *Kompetence jako zdroj a základní projev optimálního uplatnění člověka v životě a práci*. Psychologie v ekonomické praxi, Praha: Karolinum, 2000, XXXV, 1-2, s. 7-15. ISSN 0033-300X.

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

CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, Dana. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOLWARCZNA, Iva. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 213 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-2.

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

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 224 s. ISBN 978-80-247-249-73.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill, c1988, xxix, 685 p. ISBN 0070355525.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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.

KÜHLINGER-PETERS, Gabriele. FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti. Využijte svůj potenciál, rozviňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

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

MÜHLEISEN, Stefan. OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. (online) Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky, o. s. 2013. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>. Citováno dne 09. 05. 2014.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

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.

SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

VETEŠKA, Jaroslav. TURECKIOVÁ, Michaela *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 259 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-6742-0.

9 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Schéma pojetí pojmu kompetence.....	15
Obrázek 2: Průměrná doba pracovního poměru	38
Obrázek 3: Struktura společnosti	39
Obrázek 4: Struktura oddělení EDI.....	40
Obrázek 5: Propojení pracovních míst v oddělení EDI.....	44
Obrázek 6: Komunikační dovednosti a jejich hodnocení v kompetenčním modelu	74
Obrázek 7: Hodnocení kompetencí u EDI manažera v grafickém zobrazení	76
Obrázek 8: Souhrnné hodnocení kompetencí u EDI manažerů v grafickém zobrazení	77
Tabulka 1: Seznam kompetencí identifikovaných pracovních míst.....	54
Tabulka 2: Indikátory komunikačních dovedností.....	59
Tabulka 3: Indikátory orientace na kvalitu	60
Tabulka 4: Indikátory orientace na výsledek	61
Tabulka 5: Indikátory sebeřízení času a priorit.....	62
Tabulka 6: Indikátory seberozvoje.....	63
Tabulka 7: Indikátory analytických dovedností.....	64
Tabulka 8: Indikátory řešení problémů	65
Tabulka 9: Indikátory orientace na zákazníka	66
Tabulka 10: Indikátory plánování a organizování	67
Tabulka 11: Indikátory mentoringu	68

Tabulka 12: Indikátory strategického/koncepčního myšlení	69
Tabulka 13: Indikátory finanční gramotnosti	70
Tabulka 14: Indikátory řízení lidí	71
Tabulka 15: Indikátory vedení lidí.....	72
Tabulka 16: Hodnocení kompetencí u EDI manažera.....	75
Tabulka 17: Souhrnné hodnocení kompetencí u EDI manažerů.....	76