



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci

Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen Organization

Student: Bc. Lucie Nedomová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Nedomová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci  
Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
4. Charakteristika organizace
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci
7. Závěr

Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

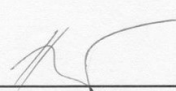
Seznam doporučené odborné literatury:

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to Human Resource Management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.  
BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.  
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

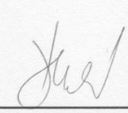
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014  
Datum odevzdání: 25.04.2015

  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **PROHLÁŠENÍ**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4 mi byly poskytnuty společností XYZ, a.s.“

V Ostravě dne 18. 6. 2015



.....  
Lucie Nedomová

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍCH MODELŮ .....</b>	<b>9</b>
3.1	HISTORIE KOMPETENČNÍHO PŘÍSTUPU .....	9
3.2	DEFINICE KOMPETENCE .....	12
3.2.1	Pojmy „competence“, „competency“ a „capability“ .....	13
3.3	ZNAKY KOMPETENCE.....	14
3.4	ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOMPETENCE .....	14
3.5	DRUHY KOMPETENCÍ .....	15
3.6	ŽIVOTNÍ CYKLUS KOMPETENCE .....	20
3.7	IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ.....	22
3.7.1	Přípravná fáze.....	22
3.7.2	Fáze získávání dat .....	23
3.7.3	Fáze analýzy a klasifikace informací .....	28
3.7.4	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	29
3.7.5	Ověření a validizace vzniklého modelu .....	29
3.8	KOMPETENČNÍ MODEL .....	29
3.8.1	Druhy kompetenčních modelů .....	30
3.8.2	Východiska pro tvorbu kompetenčního modelu .....	31
3.8.3	Postup při tvorbě kompetenčního modelu.....	31
3.9	METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ.....	34
3.9.1	Behaviorální přístup .....	34
3.9.2	Analogové metody .....	35
3.9.3	Analytické metody .....	35
3.10	ROZVOJ KOMPETENCÍ.....	35
3.11	OBLAST VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO PŘÍSTUPU .....	38
3.11.1	Výběr zaměstnanců.....	38

3.11.2	Rozvoj zaměstnanců .....	38
3.11.3	Hodnocení zaměstnanců .....	38
3.11.4	Odměňování na základě kompetencí .....	38
3.11.5	Kariérní růst a plánování postupu .....	39
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....</b>	<b>41</b>
4.1	STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
4.2	OBCHODNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	44
4.3	SORTIMENT SPOLEČNOSTI XYZ.....	44
4.4	VIZE, MISE A CÍL SPOLEČNOSTI .....	44
4.5	HODNOTY SPOLEČNOSTI XYZ .....	45
<b>5</b>	<b>METODIKA TVORBY KOMPETENČNÍCH MODELŮ .....</b>	<b>46</b>
5.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE .....	46
5.2	FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT .....	47
5.3	FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ.....	51
5.4	TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU .....	69
<b>6</b>	<b>NÁVRH KOMPETENČNÍCH MODELŮ PRO VYBRANÉ PRACOVNÍ POZICE A JEJICH VYUŽITÍ V DANÉ ORGANIZACI .....</b>	<b>74</b>
6.1	NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE .....	75
6.2	NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI VEDOUČÍHO LOGISTIKY .....	77
6.3	NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI VEDOUČÍHO PRODEJNY .....	79
6.4	NÁVRH VYUŽITÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ V ORGANIZACI XYZ.....	81
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>88</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Pravděpodobně všechny podniky na světě si přejí mít ve svých řadách ty nejschopnější zaměstnance. Každý úspěšný podnik je tvořen kvalitními zaměstnanci, kteří do podniku investují své úsilí, nadšení, získané zkušenosti i kvalifikaci, a v neposlední řadě, i inovativní myšlenky. K udržení vysoké úrovně konkurenceschopnosti organizace je v dnešní dynamické době nezbytné přijmout nové trendy i v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedním z trendů, kterým se budeme podrobně zabývat v této diplomové práci, je využívání kompetencí a kompetenčních modelů k řízení lidských zdrojů.

Kompetenčnímu přístupu dnes většina odborníků předpovídá dlouhodobou budoucnost. Kompetenční přístup je v dnešní době hojně využíváný v Americe, ale pozvolna se dostává do podvědomí i v Evropě. V České republice tento druh přístupu při řízení lidských zdrojů využívají především velké, často mezinárodní, organizace. Kompetenční přístup nám napoví, jaké vědomosti a dovednosti by měl mít úspěšný zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici. Navíc je velmi flexibilní, na rozdíl od tradičních popisů pracovní pozice, a dokáže dobře předvídat úspěšnost pracovníka a jeho výkonů na daném pracovním místě. Cílevědomé využívání kompetencí při výběru nebo hodnocení zaměstnanců vypovídá pozitivně o úrovni řízení lidských zdrojů a zlepšuje image konkrétní organizaci.

**Cílem** mé diplomové práce je navržení kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice v organizaci. Celkem budou navrženy tři kompetenční modely: pro pozici personálního ředitele, vedoucího prodejny a vedoucího logistiky.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou, a bude se zabývat tvorbou a využitím kompetenčních modelů v organizacích. Ihned po úvodu, ve druhé kapitole, bude představena metodika a metody, které budou použity při identifikaci kompetencí a sestavování kompetenčního modelu. Ve třetí kapitole bude podrobně vysvětlen pojem kompetence, jeho historie, znaky a možné členění kompetencí. Dále popíšeme fáze identifikace kompetencí, jejich měření a možnosti jejich rozvoje. V závěru kapitoly bude představen doporučený postup při tvorbě kompetenčního modelu a oblasti jeho využití. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a internetových zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

Následuje praktická část, kde si ve čtvrté kapitole představíme společnost XYZ, která operuje na trhu ochranných pracovních pomůcek. V následující, páté části, budou podrobně popsány fáze aplikovaného postupu při identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního

modelu. V rámci této kapitoly bude použita a vyhodnocena metoda *Behavioral Event Interview*. Součástí bude také kvalitativní výzkum (polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou společnosti XYZ) a kvantitativní výzkum, který bude proveden metodou dotazníkového šetření pomocí on-line dotazníků přes službu *Google Forms* od internetového vyhledávače *Google*. Získaná data budou zpracována v programu *Microsoft Office Excel*.

V závěrečné části bude navržen kompetenční model pro pracovní pozice vedoucí prodejny, vedoucí logistiky a personální ředitel a bude doporučeno jejich následné využití v organizaci XYZ.



## 2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

1. Zpracování teoretické části diplomové práce na základě studia české a zahraniční odborné literatury, při zpracování bude využito metod indukce, dedukce, analýzy, syntézy a komparace;
2. Rozhovor s ředitelkou personálního oddělení společnosti XYZ, poznávání chodu a struktury organizace, studium interních dokumentů a informací z Národní soustavy povolání, což bude realizováno za použití metody kvalitativního výzkumu (polostrukurovaný rozhovor) a dále bude použita metoda pozorování a analýza;
3. Naplánování průběhu *Behavioral Event Interview* a sjednání si schůzek se třemi zaměstnanci, kteří vykonávají vybrané pozice, pro které budeme sestavovat kompetenční model;
4. Analýza, klasifikace a interpretace informací získaných na základě polostrukurovaného rozhovoru s personální ředitelkou, studia interních dokumentů, *Behavioral Event Interview* a informací z Národní soustavy povolání;
5. Realizace dotazníkového šetření, vyhotovení on-line dotazníků přes službu *Google Forms* od internetového vyhledávače *Google*;
6. Vyhodnocení dotazníkového šetření, analýza, klasifikace a interpretace dat získaných na jeho základě za pomoci metody indukce a komparace, zpracování dat a tvorba grafů v programu *Microsoft Office Excel*;
7. Sestavení tří kompetenčních modelů a sdělení vhodných doporučení k jejich využití v dané organizaci, metoda syntéza.

Při zpracování diplomové práce budou použity vědecké metody logické a metody kvalitativního i kvalitativního výzkumu.

### Vědecké metody logické

**Analýza** (proces myšlenkového rozložení zkoumaného objektu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se poté stávají předmětem dalšího zkoumání) bude použita v teoretické i v praktické části práce, při zkoumání dokumentů a primárně získaných informací o společnosti XYZ.

Metoda **syntézy** (myšlenkové spojení jednotlivých získaných poznatků v celek, které vede k objasnění nových nebo dříve nedefinovaných vztahů a zákonitostí) bude využita např.

při shrnutí výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu a sestavování kompetenčních modelů.

**Indukce** (vyvozování obecného závěru na základě řady poznatků o jednotlivostech) bude uplatněna při definování klíčových kompetencí.

Metodu **dedukce** (opačný způsob myšlení než indukce – postupujeme od méně obecného k obecnějšímu) využijeme např. při zpracování teoretické části diplomové práce.

Metoda **komparace**, neboli srovnání, bude využita jak v teoretické, tak v praktické části práce, například při vyhodnocování dotazníkového šetření.

**Pozorování** (cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti) využijeme v praktické části při získávání informací o fungování společnosti XYZ.

**Kvalitativní výzkum** bude proveden metodou **polostrukturovaného rozhovoru** (volně plynoucí rozhovor s otevřenými otázkami, který má předem stanovené cíle, které musejí být na konci pohovoru splněny), jež bude veden s personální ředitelkou společnosti XYZ.

Základní metodou **kvantitativního výzkumu** jsme zvolili **dotazníkové šetření**, které nám umožní získat informace týkající se zkoumané problematiky z pohledu zaměstnance, který konkrétní pracovní pozici aktuálně vykonává, i z pohledu jeho přímého nadřízeného.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍCH MODELŮ

Následující podkapitoly budou věnovány teoretickému vymezení pojmu kompetence a přiblížení začátků používání tohoto pojmu. Také budou specifikovány charakteristické znaky kompetence, její možná členění a fáze identifikace kompetence. Dále si představíme východiska pro zpracování a postup tvorby kompetenčního modelu. Zaměříme se i na metody měření kompetencí a možnost dalšího rozvoje kompetencí. A závěrem této kapitoly budou uvedeny oblasti využití kompetenčních modelů.

#### 3.1 HISTORIE KOMPETENČNÍHO PŘÍSTUPU

Počátky kompetenčního přístupu můžeme najít již v 50. letech 20. století v USA. Série studií s názvem *United States Air Force Aviation Psychology Programme*, které realizoval John Clemans Flanagan v letech 1941-1946, objasňuje příčiny selhání bojových pilotů v reálných situacích. Do té doby byli vojenští piloti vybíráni pouze na základě úspěšnosti v testu Army Alfa a Beta, ale podle výsledků výše uvedené studie, ve skutečném boji následně tak úspěšní nebyli. John Clemans Flanagan byl americký psycholog známý především pro rozvoj techniky Critical Incident, která identifikuje a klasifikuje chování spojené s úspěchem či neúspěchem lidské činnosti. Z provedených studií Flanagan vyvodil závěr, že analýza pracovního místa by měla být založená na identifikování klíčových požadavků, tedy kompetencí, na konkrétní pracovní pozici. Tato studie Johna C. Flanagana se sice nevěnuje přímo kompetencím, ale je důležitá proto, že položila základ nového přístupu k hodnocení pracovních činností.

V roce 1973 vyšel článek s názvem *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, jehož autorem byl jeden z významných představitelů americké psychologie, David McClelland. Hlavní myšlenkou tohoto článku byl apel na zaměstnavatele, aby při výběru vhodných zaměstnanců na volnou pracovní pozici, brali zřetel především na jejich kompetence, a nezaměřovali se pouze na inteligenci. Při předpovídání budoucího pracovního výkonu uchazeče McClelland odmítá IQ a zdůrazňuje "osobnostní proměnné" jako např. zvyky, hodnoty, vedení a interpersonální dovednosti. McClellandova úvaha doplnila závěry studie Flanagana ve dvou aspektech. Zdůraznila potřebu jasného definování výkonu, a také skutečnost, že úspěch či neúspěch jedince je výsledkem více vlivů (Kubeš a kol., 2004).

V stejném roce vydal Henry Mintzberg publikaci *The Nature of Managerial Work*. Mintzberg vycházel z reálného pozorování lidí při práci, na jehož základě formuloval celkem deset druhů rolí ve třech skupinách následovně:

**Obr. 3. 1: Manažerské role podle Henryho Mintzberga**



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 51.

### **Interpersonální role**

Interpersonální, neboli mezilidské role, jsou vztahy, které vznikají z postavení manažera a jeho autority:

1. **Reprezentant** (figurehead): role, která je v odborné literatuře také označována, jako role vůdčí osobnosti, je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí, kde manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje, např. prostřednictvím svého podpisu na důležitých dokumentech, nebo svou účastí na společenských akcích;
2. **Vůdce** (leader): role vedoucího patří k nejvýznamnějším rolím a proniká do všech manažerských aktivit;
3. **Propojovatel** (liaison): role propojovatele začleňuje manažera do vztahů s organizací a jejím okolím.

### **Informační role**

Informační role se týkají předávání informací při vykonávání interpersonálních rolí a zdrojů konkrétních informací:

1. **Sběrač podnětů** (monitor): v této roli manažer hledá a přijímá informace, které mu následně usnadňují porozumět práci celé organizace a jejího okolí;
2. **Šířitel informací** (disseminator): manažer v roli šířitele předává informace a je „nervovým“ centrem všech informací;
3. **Mluvčí** (spokesperson): v roli mluvčího předává manažer informace lidem mimo organizaci, např. široké veřejnosti nebo dodavatelům.

## Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přístup k informacím a přijímání strategických podnikových rozhodnutí, které vycházejí z manažerova postavení.

1. **Podnikatel** (entrepreneurial): manažer v této roli iniciuje a plánuje změny, a přijímá opatření ke zlepšení současné situace podniku;
2. **Řešitel poruch** (disturbance-handler): v této roli manažer musí správně a rychle reagovat na negativní a nečekané situace, a vzniklý problém urychleně napravit;
3. **Přidělovatel zdrojů** (resource-allocator): manažer v roli rozdělovatele zdrojů využívá svou autoritu k rozhodování o rozvržení práce, rozdělení zdrojů (peníze, čas, zaměstnanci, zásoby), a provádí jejich kontrolu;
4. **Jednatel** (negotiator): role jednatele znamená účast na konferencích a poradách, kde se ukazuje manažerova autorita, důvěryhodnost a odpovědnost za rozdělování svěřených zdrojů (Cejthamr, Dědina, 2010).

První program, který byl zaměřený na hodnocení kompetencí, představili v 70. letech pánové McBer a McClelland. Hlavním úkolem jejich výzkumu bylo nalézt a identifikovat kompetence, které odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných. V závěru svého výzkumu uvedli pět základních kompetencí pro úspěšné vykonávání manažerské pozice: speciální vědomosti, intelektuální zralost, podnikatelskou zralost, mezilidskou zralost a pracovní zralost.

V roce 1982 vnesl Richard Eleftherios Boyatzis poprvé do manažerské praxe pojem kompetence jako způsobilost a definoval ho jako: „... schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí účinky“ (Armstrong, 1999, s. 194). Pojem kompetence použil Boyatzis ve své knize *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, kde zveřejnil kompetenční model s dvanácti kompetencemi. Tento finální kompetenční model Boyatzis sestavil na základě výsledků sledování více než 2000 manažerů v různých organizacích a na rozličných pracovních pozicích. Toto dílo inspirovalo spoustu odborníků a výzkumníků a odstartovalo řadu výzkumů, které více či méně souvisí s kompetencemi, ale všichni jdou za stejným cílem, a to vnést do komplexního a různorodého chování lidí systém a pořádek (Hroník, 2007).

Publikace, které byly vydávány do roku 1992, se zaměřovaly na charakteristiku konkrétní kompetence a popisovaly, jak vytvořit kompetenční model pro jednotlivé pozice

v organizacích. Poté začaly vznikat všeobecné modely manažerských kompetencí, které popisovaly celou profesi nebo úroveň řízení, tzv. všeobecné neboli generické modely.

Jedním ze zástupců generických modelů je např. model manažerských kompetencí vysokého výkonu, který je výsledkem hledání klíčových kompetencí pro vyšší manažerské pozice a prezentoval jej Harold M. Schroder, profesor psychologie na Princeton University, ve své knize *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Tento kompetenční model, který obsahuje jedenáct kompetencí vysokého výkonu, zohledňuje měnící se podmínky manažerského prostředí, které zapříčiňují změny v nárocích kladených na manažery. Zmíněných jedenáct kompetencí vysokého výkonu Schroder rozdělil do čtyř skupin:

- kognitivní,
- motivační,
- směrové,
- a výkonové kompetence.

Kompetenční přístup měl sjednotit přístup všech personalistů k rozvoji lidských zdrojů. V odborné literatuře se ale v průběhu vývoje vyskytlo několik různých definic a popisů kompetencí, což vedlo spíše ke znepráhlednění a komplikacím v přístupu. Tohoto problému si všimli autoři Lyle M. Spencer a Signe M. Spencer a dali si za cíl sjednotit všechny důležité modely, a přeložit je do jednoho jazyka. V roce 1993 společně vydali publikaci s názvem *Competence at work: models for superior performance*, kde na základě 286 kompetenčních modelů, které byly do té doby publikovány, byl zveřejněn seznam projevů chování. Díky těmto autorům došlo ke sjednocení a sumarizaci terminologie (Kubeš a kol., 2004).

Závěrem této podkapitoly můžeme říci, že za uplynulých 40 let vzniklo velké množství modelů a přístupů k jejich tvorbě a rozvoji. Došlo také k významnému rozvoji kompetenčního přístupu, čemuž napomohla zvyšující se dynamika podnikatelského prostředí.

### **3.2 DEFINICE KOMPETENCE**

Jak již bylo uvedeno v podkapitole věnované historii, poprvé použil pojem kompetence Boyatzis a definoval ho jako: Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí účinky. Od roku 1982, kdy byl pojem kompetence poprvé použit, vznikly desítky

alternativních definic kompetence a názorů, co pojem kompetence znamená a jak ho můžeme uplatnit. Níže uvádíme příklady publikovaných definic některých autorů:

- Například Kubeš a kol. (2004, s. 26) uvádí tuto definici: *„Dispozice člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění svěřených úkolů požadovaným způsobem.“*
- Hroník (2007, s. 61) nabízí jiné vymezení: *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle.“*
- Bláha a kol. (2013, s. 53) definuje kompetence jako: *„Prokazatelné charakteristiky osoby zahrnující znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a chování, které jsou důležitým nástrojem k dosažení očekávaných výsledků práce a přispívají k úspěchu organizace.“*
- Další definici publikovali autoři Veteška a Tureckiová (2008, s. 27): *„Pojem kompetence můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*

### 3.2.1 POJMY „COMPETENCE“, „COMPETENCY“ A „CAPABILITY“

Závěrem této části, ve které jsme se věnovali vymezení pojmu kompetence, je nutné ještě rozlišit pojmy „competence“, „competency“ a „capability“, které se objevují v odborných publikacích různých autorů.

Pojmem „**competence**“ byl vytvořen v UK jako základní část procesu vytváření standardů pro Státní skotský systém odborné kvalifikace a vztahuje se k oblasti práce a pracovního místa. Lze jej definovat jako **kvalifikaci, odbornou způsobilost a oprávnění** vykonávat danou pracovní pozici.

Termínem „**competency**“ máme na mysli osobní kvality, motivy, zkušenosti a charakteristiky chování podle různých kvalifikací. Představuje právě ten pojem, který v 80. letech poprvé použil a zpopularizoval Boyatzis. Je to **schopnost člověka** chovat se způsobem, který odpovídá požadavkům konkrétní organizace a pracovní pozice, a dosahovat požadovaných výsledků.

„**Capability**“ můžeme z angličtiny přeložit jako talent nebo nadání. Tento termín zahrnuje pojmy „competence“ i „competency“. Charakterizuje to, co lidé musejí být schopni dělat a jak se musejí chovat, aby jejich práce byla úspěšná (Bartoňková, 2010).

### 3.3 ZNAKY KOMPETENCE

Ted', když jsme si definovali termín kompetence, uvádíme ještě znaky kompetence, které ji charakterizují:

- Kompetence je **kontextualizovaná** - je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace, jejichž vyhodnocování je ovlivněno předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace;
- Kompetence je **multidimenzionální** - skládá se z různorodých zdrojů (informací, znalostí, dovedností, představ, postojů) a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními rozměry lidského chování, tzn., že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje;
- Kompetence je **definovaná standardem** - soubor výkonových kritérií (měřítek a standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování) a předpoklad zvládnutí konkrétní úrovně kompetence jedincem je určen předem;
- Kompetence **má potenciál pro akci a rozvoj** - kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, což jsou nepřetržité celoživotní procesy a jsou principiálně odvozeny z vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2008).

Zjednodušeně můžeme podle Národní soustavy povolání říci, že kompetence mají následující vlastnosti: musí být sledovatelné, měřitelné nebo hodnotitelné, a musí být přístupné změně a rozvoji.

### 3.4 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOMPETENCE

K tomu aby kdokoliv z nás mohl zastávat konkrétní pracovní pozici a dosahovat požadované úrovně výkonnosti, musí mít určité schopnosti a znalosti, neboli musí být kompetentní. Kompetence, nutné k výkonu konkrétní činnosti, se specifikují výčtem celé řady charakteristik.

**Znalosti** - soubor poznatků v oblasti související se zastávanou pracovní pozicí, např.: informace o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, disponibilních zdrojích, podniku a jeho organizační struktuře.

**Zkušenosti** - soubor informací, které vznikají v průběhu výkonu konkrétní pracovní pozice, a závisí na schopnosti a vůli jedince se učit se na základě získané praxe.



**Povahové rysy** - relativně stálé vlastnosti, které se u člověka projevují v jeho charakteristickém způsobu chování a jednání v různých situacích.

**Postoje** - sklony k ustáleným reakcím na různé předměty, osoby, situace a sebe sama.

**Dovednosti** - jsou učením získané dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou. V manažersky zaměřených oborech se dovednosti rozlišují na měkké a tvrdé dovednosti, uváděné zpravidla pod anglickým názvem:

- **Měkké dovednosti** (*soft skills*) - dovednosti, které pomáhají pochopit sebe i ostatní, a tím usnadňují a zkvalitňují spolupráci jedince s ostatními lidmi. Podle Peters-Kühlinger (2007) jsou dnes měkké dovednosti určujícím předpokladem pro získání a udržení si pracovního místa;
- **Tvrdé dovednosti** (*hard skills*) - tzv. odborné know-how, nebo-li technické, odborné a profesní dovednosti a znalosti získávané speciálním vzděláváním či tréninkem. Do této skupiny dovedností můžeme zařadit např.: schopnost řízení auta, komunikace v cizím jazyce, práce s programy.

V dnešní době, plné změn ve firmách se stále snižujícím se počtem zaměstnanců a zvyšujícím se tlakem na úspěch, je předpoklad obojího samozřejmostí.

**Vnímání sebe samotného** - přesvědčení o vlastních schopnostech a jistota, že daný úkol zvládnou.

Zmíněné charakteristiky nejsou navzájem kompenzovatelné, objevují se ve všech známých kompetenčních modelech a lze je považovat za univerzální, protože zásadním způsobem ovlivňují výkon a nacházejí uplatnění u 90 % činností (Kovács, 2009).

### 3.5 DRUHY KOMPETENCÍ

Stejně tak jako u definic pojmu kompetence, najdeme v odborné literatuře i různé názory a způsoby členění kompetencí. Jako první uvádíme způsob dělení kompetencí podle toho, jak mohou předpovídat výkon na konkrétní pracovní pozici, který použil Boyatzis:

**Prahové (základní) kompetence** – minimální vědomosti a dovednosti, které jsou potřebné pro samostatný výkon dané pracovní pozice (např. schopnost vyplnit formulář);

**Odlišující kompetence** - také nazývané jako kompetence vysokého výkonu, „něco“ extra nebo více nad prahovými kompetencemi, čímž se jedinec odlišuje od ostatních, např. dosahování cílů (Kovács, 2009).

Brit Michael Armstrong (1999), který je autorem celé řady knih z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, člení kompetence následovně:

**Behaviorálně - personální kompetence** - zahrnují základní vlastnosti jedinců, které přinášejí do výkonu své pracovní pozice;

**Kompetence založené na práci nebo povolání** - se týkají očekávaného výkonu a výsledků, které jsou očekávány od zaměstnanců na pracovní pozici v konkrétní organizaci;

**Druhové, základní a specifické kompetence** - kompetence se dělí podle povahy práce. Druhové kompetence jsou univerzální pro všechny, kteří vykonávají stejné povolání, nezávisle na konkrétní organizaci. Základní kompetence se vztahují k celé organizaci nebo mohou být společné pro jednu skupinu pracovních pozic. A poslední, specifické kompetence, jsou definovány speciálně pro jednotlivé pracovní pozice.

Jiný pohled na dělení kompetencí je založen na typu práce a potřebných dovednostech k jejímu správnému výkonu. Finální profil pracovní pozice je tvořen kombinací tří následujících kategorií kompetencí:

**Manažerské kompetence** - soubor dovedností a schopností, které vedou k vynikajícímu výkonu jedince na manažerské pracovní pozici a jejichž cílem je zajistit splnění úkolů ve shodě se strategickými plány organizace. Patří mezi ně například koučování zaměstnanců, výběr zaměstnanců nebo strategické plánování;

**Interpersonální kompetence** – kompetence potřebné pro efektivní komunikaci a tvorbu pozitivních vztahů s okolím, zajišťují synergický efekt při dosahování cílů organizace. Jedná se například o spolupráci, vyjednávání či prezentační dovednosti;

**Technické kompetence** – dovednosti, které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici a zaručují způsobilost jedince k výkonu konkrétního úkolu, zpravidla z úzce zaměřeného oboru. Jako příklad můžeme uvést programování, účetnictví nebo finance.

Následující způsob členění kompetencí je založen na předcházejícím členění a je autory Carroll a McCrackin doplněn tak, aby kombinace čtyř skupin druhů kompetencí

maximalizovala výkon jednotlivce, týmu i celé organizace. Carroll a McCrackin kompetence člení následovně:

**Klíčové kompetence** – popisují klíčové projevy chování pro všechny zaměstnance v konkrétním podniku. Představují základní kritéria při výběru nových zaměstnanců, vycházejí ze základních hodnot organizace a přispívají k podnikové kultuře;

**Týmové kompetence** – představují ojedinělé schopnosti a charakteristiky pracovních skupin. Využívají se především v organizacích, kde základní pracovní jednotkou není jedinec, ale celý tým (definování rolí, stanovování priorit);

**Funkční kompetence** – popisují specifické vědomosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro konkrétní pracovní pozici a zajišťují její vysoký výkon. U této skupiny kompetencí je nutné rozlišovat mezi junior a senior pozicí;

**Vůdcovské a manažerské kompetence** – jde o kompetence spojené s vytvářením a udržováním vztahů, koučováním a delegováním pracovních povinností (Kubeš, 2004).

V odborné literatuře se asi nejčastěji používá členění základních kompetencí organizace na individuální, organizační a klíčové kompetence, a proto si je charakterizujeme podrobněji.

### **Individuální kompetence**

Individuální kompetence představují soubor znalostí, dovedností a schopností, který odlišuje vynikajícího zaměstnance od zaměstnance průměrného. Pro rozvoj tohoto druhu kompetencí je důležitá motivace samotných zaměstnanců. Ze strany podniku je nutné pro možnost rozvoje individuálních kompetencí a jeho podporu vytvořit kvalitní strategický rámec.

### **Organizační kompetence**

Do této skupiny kompetencí můžeme zařadit např. plánování práce, organizování zdrojů nebo řízení rizika. Organizační kompetence zahrnují univerzální charakteristiky úspěšných podnikových systémů, které můžeme využít kdekoliv bez ohledu na obor podnikání.

### **Klíčové kompetence - *Core Competencies***

Při soudobých rychlých změnách v profesním světě je nezbytné a důležité, aby bylo specifické jednání neustále přizpůsobováno, upgradováno nebo doplňováno novými prvky.

Abychom tento poměrně složitý proces hladce zvládli, musíme si definovat schopnosti, které mají trvalou hodnotu v procesu změny, tzv. klíčové kompetence.

Pojem „ Klíčové kompetence“ nebo anglicky „*Core Competencies*“ se v odborné literatuře i v reálné praxi používá čím dál častěji. Tento termín poprvé použil německý vědec Dieter Mertens ve svém díle *Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft* v roce 1974, ale až dnes tento pojem nabývá na významu. Důvodem je skutečnost, že termín „kompetence“ byl pro organizace příliš obecný a tak museli používat další členění pro jeho upřesnění.

Bartoňková (2010, s. 92) objasňuje termín klíčové kompetence následovně: „Klíčové kompetence představují ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.“ Národní ústav odborného vzdělávání uvádí jinou definici: „Klíčové kompetence jsou v evropském rámci pojímány jako kombinace znalostí, dovedností a postojů odpovídajících určitému kontextu a definovány jako kompetence, které všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život.“ Autoři Belz a Siegrist (2011, s. 27) zase uvádějí: „Nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který je udržován dynamikou nového učení a přeučování. Klíčové kompetence samy o sobě jsou obsahově neutrální, neboť jsou použitelné na libovolný obsah. Jejich zprostředkování je však vždy nutně vázáno na konkrétní obsah.“

Vytváření a rozvoj klíčových kompetencí je tedy celoživotní proces, který úzce souvisí s trhem práce a možnostmi uplatnění jedinců na tomto trhu. Z výše uvedených definic vyplývá, že za klíčovou kompetenci můžeme považovat jakoukoliv všeobecnou znalost, která je nezbytná pro určitý obor při řešení vzniklých situací.

Autoři Belz a Siegrist (2011, s. 167) uvádějí následující strukturu klíčových kompetencí:

### **1. Sociální kompetence:**

- schopnost práce v týmu,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím,
- komunikativnost;

## 2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:

- kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení hodnot,
- schopnost posouvat sám sebe (motivace) a dále se rozvíjet;

## 3. Kompetence v oblasti metod:

- plánovitě, se zaměřením na cíl, uplatňovat odborné znalosti,
- vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení,
- strukturovat a klasifikovat nové informace,
- dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn,
- zvažovat šance a rizika.

### Obr. 3. 2 Tradiční přehled klíčových kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování podle Veteška, Tureckiová, 2008, s. 48.

V oblasti podnikového vzdělávání, která je primární v této diplomové práci, se klade největší důraz na získávání kompetencí v oblasti metod. Klíčové kompetence se od „obyčejných“ kompetencí liší tím, že jejich existence dokáže v dobrém smyslu slova odlišit výkon jedince, či korporace od ostatních. Klíčové kompetence bývají navázány na určitou technologii a know-how a právě to umožňuje organizaci využít technologii a její know-how výjimečným způsobem, čímž může získat významnou konkurenční výhodu.

## **Identifikace klíčových kompetencí**

V odborných publikacích můžeme najít tři různé přístupy, jak lze identifikovat klíčové kompetence.

### **1. Kognitivní přístup**

Tento přístup je založený na kognitivitě člověka, tedy jeho schopnosti myslet a řešit problémy. Hlavní otázku, kterou si při tomto přístupu musíme položit je, jaké myšlenkové výkony musí jedinec vykazovat, chce-li být produktivně činný. Analyzujeme lidské jednání v následujících oblastech: pochopení, úsudku, závěru, schopnosti řešit problém, schopnosti kritizovat a reflexivitě.

### **2. Přístup založený na analýze činností**

Při přístupu založeném na analýze činností pozorujeme reciproční souvislosti profesního jednání a vysvětlujeme, které primární schopnosti jsou nezbytné k zvládnutí různorodých situací na konkrétní pracovní pozici. V současných pracovních procesech se poukazuje na aspekt samostatnosti, týmové práce a práce v komplexních systémech.

### **3. Přístup zaměřený na společnost**

Cílem tohoto druhu přístupu je analyzovat konkrétní podnik a identifikovat klíčové kompetence, které odpovídají vnitropodnikovému systému (Belz, Siegrist, 2011).

## **3.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS KOMPETENCE**

Stejně tak, jak se mění módní trendy, mění se i trendy v oblasti HR a s nimi i význam kompetencí. Znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jsou dnes postačující pro manažerskou funkci, už v budoucnosti nemusí stačit. Význam kompetencí, které dnes vnímáme jako mimořádné, mohou, v rychle se měnících podmínkách business prostředí, poklesnout nebo kompetence může zcela zaniknout. U některých kompetencí proto můžeme pozorovat jejich „životní cyklus“ (Obrázek 3. 4), podobně jako u výrobku.

Potřeba zavedení nových kompetencí se zpravidla neobjevuje neočekávaně, ale lze ji částečně předvídat právě ve spojitosti s trendy, které se objevují v HR a businessu. Doba, která uplyne, než přejde kompetence do fáze růstu, je závislá na manažerech a jejich ochotě a schopnosti si osvojit novou kompetenci. Tento proces bývá zpravidla podpořen různými formami interního i externího vzdělávání. Následně kompetence dosáhne pomyslného vrcholu

na své křivce životnosti. Situace, která následovně nastane, ale není pro všechny kompetence shodná. V zásadě mohou nastat čtyři následující situace:

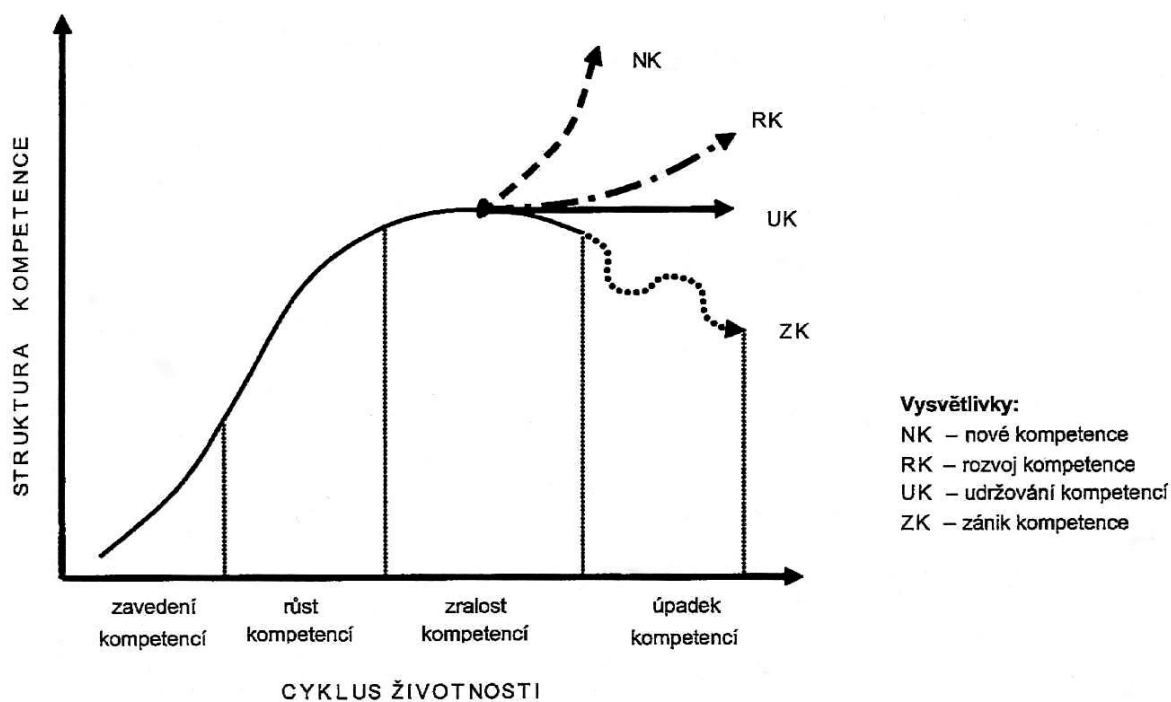
**Zánik kompetence** – tento osud čeká zejména ty kompetence, jejichž další využívání v podnikovém řízení může vést k ohrožení celé organizace nebo ty, které je nezbytně nutné je nahradit kompetencemi novými;

**Udržování kompetence** – jedná se zpravidla o kompetence, které se osvědčily v organizačním řízení již v minulosti a do budoucna jsou stále aktuální a vyhovující;

**Rozvoj kompetence** – tato situace se týká kompetencí, které lze prostřednictvím dalšího odborného růstu dále rozvíjet a tím můžeme jejich životní křivku prodloužit, nebo ji také posunout na kvantitativně i kvalitativně vyšší úroveň;

**Nové kompetence** – k situaci, kdy si firma a její zaměstnanci musí osvojit zcela nové kompetence, dochází v případě, že firma přechází na jiný způsob řízení svých podnikatelských aktivit (Kovács, 2009).

**Obr. 3. 3 Životní cyklus kompetence**



Zdroj: Kovács, 2009, s. 230.

### **3.7 IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ**

Při využívání kompetenčního přístupu je identifikace kompetencí jeden z nejdůležitějších kroků. V odborné literatuře nalezneme řadu odlišných metod a technik, jak nejlépe analyzovat pracovní pozici a k ní nezbytně nutné kompetence. Pro podnik je tato informace důležitá nejen k přípravě rozvojového programu, ale pomáhá maximalizovat úspěšnost výběru nového zaměstnance a stanovovat standardy pro dobrý výkon.

Proces tvorby identifikace kompetencí můžeme rozdělit do 5 po sobě jdoucích etap:

#### **3.7.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE**

Cílem této fáze jsou 3 hlavní výstupy: identifikovat klíčové pracovní pozice; získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře - jak je firma organizovaná, aby dosáhla stanovených cílů (Kubeš a kol., 2004). Hlavními nástroji, díky kterým můžeme získat potřebné informace, jsou strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor s manažery na strategických pozicích a interní i externí organizační materiály.

Průběh strukturovaného pohovoru, kladené otázky i jejich pořadí, je předem přesně připraveno a probíhá stejným způsobem u všech účastníků. Strukturovaný rozhovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější než nestrukturovaný, protože snižuje možnost opomenutí některých skutečností, které jsou nezbytné pro posouzení různých charakteristik. Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k dotazovaným a umožňuje jejich srovnatelnost. Nevýhodou pro tento typ rozhovoru je náročnější příprava. Polostrukturovaný pohovor může mít dvě formy. V prvním případě je rozdělen na dvě části. Průběh první části je předem připraven a druhá část je volně plynoucí. V druhém případě probíhá pohovor volně, ale jsou předem stanovené cíle, které musejí být na konci pohovoru splněny. Ať už zvolíme jakýkoliv druh, celý průběh pohovoru musí být podrobně dokumentován a dokumenty uschovány, abychom mohli zjištěné informace zpětně porovnat a vyhodnotit.

V této fázi také musíme zvážit, jestli nás více zajímá poznání kompetencí, které přispěly k úspěchu manažerů v současných podmínkách, nebo jestli chceme hodnotit aktuální potenciál manažerů z pohledu budoucího očekávání. Dále musíme rozhodnout o způsobu sběru dat. Naše rozhodnutí výrazně ovlivní finanční a časový faktor a také např. kulturní a sociální podmínky v organizaci.



V této fázi získáváme odpovědi na otázky „co“, „proč“, „kdo bude zdrojem informací“ a „jak budeme tyto informace získávat“.

### **3.7.2 FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT**

Naším cílem bude získat podrobné informace o pracovní pozici, která je aktuálně vykonávána nebo vykonávána bude. Pro sběr potřebných informací využijeme jednu z technik analýzy práce a pracovního místa:

#### **Analýza pracovních úkolů/ funkcí**

Analýza je základní metodou při poznávání objektů. V souvislosti s tématem této diplomové práce, nám umožní prozkoumat manažerské kompetence pro řízení procesů a identifikovat jejich vzájemné vazby s konkrétními kompetencemi.

#### ***Structured Process Analysis - SPA***

Strukturovaná procesní analýza je technika, kterou vytvořil tým okolo Američanů Mika Robsona a Philipa Ullaha. SPA je založena na principech procesní hierarchie a umožňuje rozložit strukturu kompetenci pro řízení procesů. V případě, že řídicí proces zahrnuje práci několika oddělení, rozdělujeme jednotlivé úkoly každého oddělení na tzv. dílčí procesy. Tyto dílčí procesy jsou sami o sobě velmi složité a mohou vyžadovat práci více lidí z téhož oddělení. Dále můžeme rozdělit každý dílčí proces na několik hlavních činností, a ty pak mohou být rozděleny do konkrétních úkolů konkrétním zaměstnancům (Robson, Ullah, 1996).

#### **Databáze kompetenčních modelů**

Databáze kompetenčních modelů jsou nabízeny konzultačními nebo personálními agenturami, které mají vlastní databáze kompetenčních modelů, a které obsahují širokou škálu pracovních pozic z různých společností, kde se již kompetenční přístup využívá.

#### **Dotazníkové techniky**

Dotazníkové šetření je tvořeno souborem cíleně strukturovaných otázek, probíhá písemnou formou, a cílem je získat potřebné data týkající se kompetencí.

#### **Panel expertů**

Panel expertů zpravidla tvoří nadřízení zkoumané pozice, zaměstnanci, kteří zkoumanou pozici úspěšně zastávají nebo v minulosti zastávali, a externí konzultanti v oblasti

HR. Jejich úkolem je vyvolat různé projevy chování, které odpovídají excelentnímu, průměrnému či nepostačujícím výkonu. Tato technika je zdrojem primárních informací o chování, které je výsledkem úspěchu či neúspěchu při výkonu zkoumané pracovní pozice. Charakteristiky, které díky této technice zjistíme, jsou následně posuzovány další skupinou expertů, aby bylo zajištěno jejich nezávislé posouzení. Výhodou této techniky je bezesporu velké množství dat, které lze zjistit v krátkém čase. Nevýhodou je produkce tzv. folklórních charakteristik, které jsou zakořeněné v myšlenkových stereotypch a neodpovídají realitě.

### **Průzkumy**

Při využití metody průzkumů můžeme analyzovat informace z řady různých zdrojů. Např. zaměstnanci podle svého názoru hodnotí jednotlivé kompetence podle vlivu na jejich efektivní pracovní výkon. Průzkumy představují levný a rychlý sběr dat.

### **Přímé pozorování**

I přesto, že pozorování je jedna z nejstarších technik používaných k získávání informací o požadavcích pracovního místa, je stále hojně využívána. Někdy můžeme pozorováním zjistit fakta, které nelze zjistit jiným způsobem, dokonce ani sám zaměstnanec si danou skutečnost nemusí uvědomovat. Technika pozorování je vhodná pro pochopení širšího obsahu práce a spojitostí s ostatními pozicemi v organizaci i mimo ni. Nevýhodou je subjektivita pozorovatele, který by měl být správně vyškolen, ale i přesto může výrazně ovlivnit nejen výsledek pozorování, ale i jeho průběh. A také omezená možnost aplikace této techniky, v odborné literatuře se pozorování doporučuje během pracovní porady nebo při schůzce s klientem.

### **Rozhovor**

Nespornou výhodou rozhovoru je jeho flexibilita a možnost okamžité reakce na neočekávaný podnět. Naopak mezi jeho nevýhody patří nízká spolehlivost. Ta byla v minulost dokázána řadou sociálně- psychologických studií, které potvrdily neexistenci vztahu mezi tím, co lidé řeknou, že udělají a tím, jak opravdu v dané situaci zareagují. Specializované techniky rozhovorů k identifikaci kompetencí se soustřeďují na poznání toho, co člověk v reálné situaci opravdu udělal.

#### ***Behavioral Event Interview - BEI***

BEI je technika rozhovoru, která má za cíl analyzovat minulé události prostřednictvím porovnávání a poznávání chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích.

*Behavioral Event Interview* vytvořil David McClelland, americký psycholog a profesor na Harvard University, a je variací klasické techniky *Critical Incident Technique - CIT*. Tyto dvě metody se odlišují svou rozsáhlostí a tím, jak jdou do hloubky situace. Při technice BEI je analyzováno méně situací a otázky i odpovědi jsou velice podrobné. Tazatel se doptává i na pocity a myšlenky při jednotlivých rozhodnutích a činnostech. Technika CIT se naopak zaobírá více situacemi, ale neanalyzuje je moc do hloubky.

Abychom tuto techniku mohli správně použít, je nutné dodržet několik následujících kroků. Primárně musíme označit situaci za kritickou, a to lze podle Kubeš a kol. (2004) jen tehdy, splňuje-li následující dvě podmínky:

- ✓ musí být popsitelná chováním,
- ✓ musí být zřejmý její příspěvek k efektivnímu nebo neefektivnímu výsledku.

Dalším krokem je uvedení rozhovoru, při kterém se tazatel představí a seznámí dotazovaného zaměstnance s účelem, formou a průběhem rozhovoru. Poté můžeme rozhovor začít dotazy na průběh jeho dosavadní pracovní kariéry. Cílem této fáze je naladit příjemnou atmosféru, aby se dotazovaný mohl v klidu soustředit na otázky a odpovědi. V dalším kroku má dotazovaný za úkol popsat své klíčové úkoly, za které přebíhá plnou odpovědnost. Následující částí je nutné věnovat velkou pozornost, protože je klíčovým zdrojem informací. Zaměstnanec je vyzván, aby podrobně popsal pět až šest nejdůležitějších situací, které doposud zažil na současné pracovní pozici. Alespoň polovina popisovaných situací by měla být spojena s neúspěchem a druhá popisovat „chvilu slávy“. V další fázi *Behavioral Event Interview* je zaměstnanec vyzván k vyjmenování nezbytných charakteristik pro efektivní výkon dané pracovní pozice. Na závěr pohovoru stručně shrneme podstatné skutečnosti a poděkujeme zaměstnanci za jeho čas a spolupráci.

Dalším předpokladem správného použití metody BEI je zkušený a vyškolený tazatel, který celý rozhovor vede. Abychom dosáhli co nejobjektivnějších výsledků, tazatel by předem neměl vědět, zda rozhovor vede s úspěšným, průměrným či neúspěšným manažerem. Také se doporučuje si celý rozhovor nahrávat, aby bylo později možné si celou výpověď poslechnout znovu a předejít tak zkreslení informací.

Je-li je naším úkolem identifikovat kompetence vysokého výkonu, rozhodně je odborníky doporučeno využít metodu strukturovaného rozhovoru *Behavioral Event Interview*. Mezi výhody techniky BEI patří jednoduchost zpracování výsledků pomocí kvalitativních

metod, umožňuje ověření platnosti existujícího modelu i vytvoření nových kompetencí a získané informace lze využít k přípravě rozvojových aktivit v organizaci. Kromě popisu projevů chování nám tato technika také umožňuje pochopit pocity, myšlenky a postoje spojené s úspěchem či neúspěchem. Nevýhodou této techniky je časová náročnost. Není vhodné použít BEI máme-li za úkol stanovit velké množství kompetenčních modelů pro různorodé pracovní pozice.

### ***Repertory Grid Interview- RGI***

Technika *Repertory Grid Interview* je užívaná s cílem identifikovat chování, které významně přispívá k efektivnímu výkonu. RGI vychází z teorie osobních konstruktů George A. Kellyho, a původně byla určena jen pro klinickou praxi. Osobní konstrukty neboli představy, jsou soubor způsobu našeho vnímání a hodnocení světa. U tohoto druhu interview je zpravidla dotazován přímý nadřízený analyzované pracovní pozice, nebo jiný zaměstnanec, který pozici důvěrně zná. Jako technika umožňující generovat informace o pracovním místě byla uvedena až v 60. letech.

Při použití této techniky je nutné dodržovat následující tradiční postup. Interview zahájíme klasickým úvodem, kdy představíme sebe, projekt a průběh rozhovoru. Ihned poté by měl tazatel zdůraznit skutečnost, že ať už se budou otázky vztahovat k projevům méně či více výkonným zaměstnanců, nikdy ho nebude zajímat, o koho konkrétně jde. Manažer napíše jména nebo iniciály svých podřízených zaměstnanců na předem připravené kartičky a poté je rozdělí na 2 skupiny, na zaměstnance, kteří jsou na konkrétní pracovní pozici dobří a na ty, kteří jsou slabší. Následně je manažer vyzván tazatelem, aby si vzal dvě kartičky z první hromádky s pracovním názvem „dobří“ a jednu kartičku z hromádky druhé, kterou si označíme jako „slabší“. Tazatel pokládá postupně tyto otázky: „Co mají tyto dva „dobří“ zaměstnanci společného a čím se naopak odlišují od zaměstnance ze „slabší“ hromádky?“, „Podle jakých signálů to rozlišujete?“, „Jak se to konkrétně projevuje?“, „Chovají se specificky?“, „ Jakým způsobem jednají, co konkrétně dělají?“ Cílem tazatele je zjistit co nejpřesnější popis konkrétního chování. S otázkami tedy pokračujeme, až dokud nemáme jasnou představu o konstrukci v konkrétních projevech chování, které jsou pozorovatelné a měřitelné. Rozhovor pak může pokračovat ve dvou variantách. První variantou je, že se znovu zeptáme, co má ještě společného předchozí trojice vybraných kartiček. Až když manažer není schopen identifikovat další podobnosti a rozlišnosti, přejdeme k nové kombinaci zaměstnanců, které vybereme a porovnááme shodným způsobem. Druhou variantou je

okamžitý přechod k další trojici. Tu zase porovnááme stejně jako předchozí a v tomto postupu pokračujeme, až dokud nevystřídáme všechny dvojice z hromádky „dobří“ v kombinaci se „slabšími“ zaměstnanci. A až dojdeme opět k naší první trojici, hledáme další konstrukce.

V odborné literatuře ale můžeme nalézt dnes častěji využívanou variantu postupu při *Repertory Grid Interview*, kterou v roce 1986 popsal Michael Bolton. Tento postup se zaměřuje na identifikaci chování přispívajícího k vysokému výkonu konkrétní pracovní pozice. V první fázi procesu je dotazovaný manažer vyzván, aby si vybral dva nebo tři zaměstnance, kteří dosahují nadstandartního výkonu a shodný počet zaměstnanců s podprůměrným pracovním výkonem. Při porovnávání se postupně vystřídají všechny kombinace nadprůměrných zaměstnanců s podprůměrnými. A u každé dvojice je dotazovaný manažer vyzván, aby identifikoval: tři důležité oblasti v rámci plnění úkolů, ve kterých se zaměstnanci odlišují; tři činnosti, kterým se více věnuje nadprůměrný zaměstnanec v porovnání s podprůměrným kolegou a tři konkrétní situace nebo problémy, které byly vhodněji vyřešeny zaměstnancem s nadprůměrným pracovním výkonem.

U tohoto druhu rozhovoru je důležité si uvědomit, že klíčovým zdrojem informací je přímý nadřízený zkoumané pracovní pozice, ale můžeme si doplnit informace, např. RGI se zákazníkem. Doporučený počet dotazovaných manažerů, kteří posuzují shodnou pozici, je alespoň tři. Pokud takový počet nemáme k dispozici, je vhodné, si sběrem a následnou analýzou dat informace doplnit. Na začátku rozhovoru, kdy má dotazovaný manažer za úkol zaměstnance rozdělit do skupin podle pracovního výkonu, je vhodné vyvolat krátkou diskuzi o tom, podle jakých kritérií zaměstnance posuzuje.

Významnou výhodou této metody je flexibilita využití a také skutečnost, že omezuje možnost využívání subjektivních myšlenkových stereotypů a jazyková klišé.

Obě výše zmíněné metody je vhodné doplnit pozorováním- záznam pracovního dne manažera, doplňujícími rozhovory, panelovými diskuzemi s experty nebo ověřením správnosti výpovědí získaných v rozhovorech pomocí dotazníků (Kociánová, 2010).

Můžeme použít i další metody jako jsou různé průzkumy nebo využít databáze kompetenčních modelů. Při volbě vhodné techniky si musíme ujasnit záměr našeho projektu, zohlednit zkušenosti a znalosti konzultantů a časové a finanční možnosti organizace.

Jak už bylo uvedeno v první etapě, výběr použité techniky záleží na povaze projektu a finančních a časových možnostech organizace. Musíme ale vzít v potaz skutečnost, že není možné spoléhat pouze na jeden zdroj informací (Kubeš a kol., 2004).

### 3.7.3 FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ

V této fázi začínáme zpracovávat získané záznamy a informace z předchozích fází. Konkrétní průběh analýzy a klasifikace se odlišuje v závislosti na rozsahu, záměru a použitých technikách při sběru dat. Dále je průběh ovlivněn zkušenostmi našich konzultantů a časovými zdroji.

Primárně si popíšeme jednotlivé projevy chování a uvedeme i zdroj dané informace. Následně ze všech získaných informací identifikujeme ty, které přímo popisují aktivity nebo projevy přispívající k úspěšnému či neúspěšnému výkonu. Dále si vytvoříme skupiny, odborně nazvané kompetenční témata, a výroky se společným „tématem“ zařadíme do téže skupiny a vytvoříme tak homogenní celky. Ty tvoří základ pro kompetence a jejich projevy. Dle Kubeše a kol. (2004) je nezbytné klást důraz na to, aby chování, které kompetence představuje, bylo homogenní a poskytovalo základ pro kompaktní dimenzi. Seznam kompetencí, který je výstupem této fáze, se v závěru ještě testuje dotazníkovým šetřením na širším vzorku respondentů.

Kovács (2009) navrhuje při analýze informací následující kroky. Prvotně si ze všech získaných informací vytvoříme seznam všech kompetencí, které zaměstnanec potřebuje pro výkon své práce. Ze seznamu kompetencí pak vytvoříme dotazník, kde pomocí hodnotící škály získáme informace o znalostech a dovednostech a jejich potřebnosti k výkonu zkoumané pracovní pozice. V dotazníku se také zeptáme, zda existují i další kompetence, které nebyly v seznamu zmíněné a manažeři si myslí, že je ve své práci využívají. A položíme i otázku týkající se dovedností a znalostí, které se zaměstnanci nutně potřebují osvojit. Dotazník dáme k vyplnění vybranému vzorku manažerů. Po vyhodnocení dotazníku vytvoříme soubor informací, který bude zahrnovat pouze kompetence, které manažeři vyhodnotili, že jsou k výkonu dané pracovní pozice potřebné. Tento soubor pak můžeme upravit do podoby náčrtu kompetenčního modelu, který představíme skupině manažerů a následně zahájíme diskuzi, ve které mohou manažeři vyjádřit svůj názor a navrhnout finální změny. V případě, že v podniku již máme vytvořený kompetenční model danou pozici, lze v rámci diskuze stávající model porovnat s novým a případně jej upravit.

Identifikace kompetencí plynule přechází do tvorby kompetenčního modelu. Kompetenčnímu modelu je věnována samostatná podkapitola 3.8.

#### **3.7.4 POPIS A TVORBA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍHO MODELU**

Ve čtvrté fázi je našim cílem propracovat charakteristiku kompetence co nejpřesněji, aby vystihovala, a co nejsrozumitelněji popisovala chování, které ji charakterizuje. Nejdříve vytvoříme stupnici, která bude popisovat úroveň rozvoje kompetence, a až poté kompetenci definitivně pojmenujeme. Při tvorbě stupnice i samotných kompetencí bychom měli používat srozumitelný a jednoduchý jazyk a vyvarovat se příliš všeobecnému nebo naopak příliš specifickému popisu.

#### **3.7.5 OVĚŘENÍ A VALIDIZACE VZNIKLÉHO MODELU**

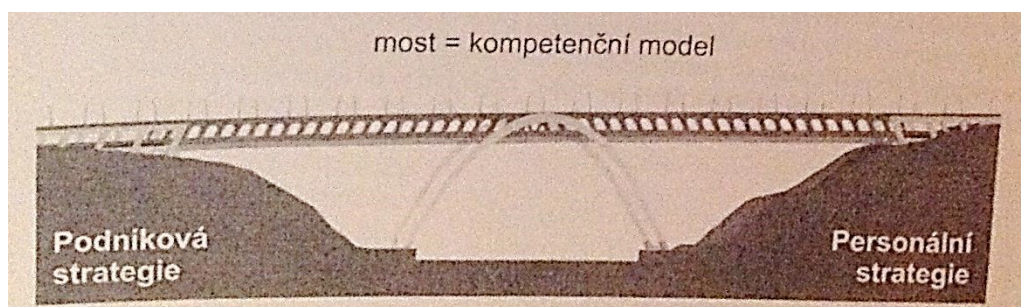
Postup validizace je podrobně popsán v podkapitole 3.8.3, věnované tvorbě kompetenčního modelu.

### **3.8 KOMPETENČNÍ MODEL**

„Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče,“ tak definuje kompetenční model Hroník (2007). Kompetenční model je tedy soubor vědomostí, dovedností, zkušeností postojů a povahových rysů, které jsou nutné k efektivnímu výkonu konkrétní pracovní pozice. Kompetenční model je vlastně takový návod k řízení diverzity výkonu a vztahuje se k výsledkům, ale rozhodně neurčuje standard. Kompetenční model a tedy i kompetence nám ukazují, že je zcela v pořádku dělat shodnou věc různými způsoby.

Kompetenční model musí být v souladu s podnikovou a personální strategií organizace a vytváří mezi nimi pomyslný most. Stejně tak je spojnicí mezi hodnotami organizace a popisem práce jednotlivých pracovních míst.

#### **Obr. 3. 4 Kompetenční model jako most**



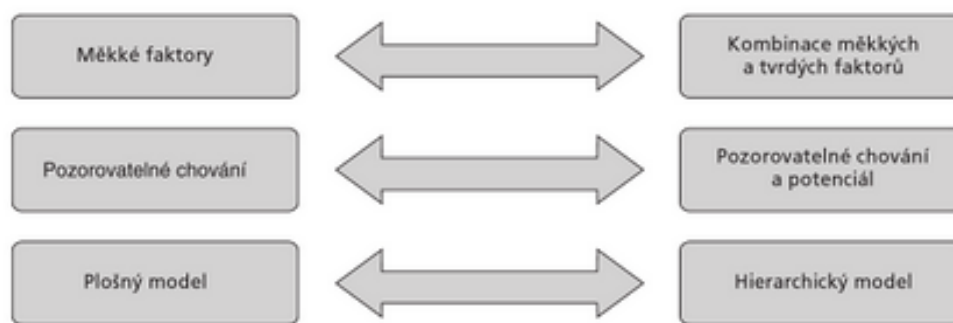
Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 96.

### 3.8.1 DRUHY KOMPETENČNÍCH MODELŮ

Odborná literatura uvádí velké množství druhů kompetenčních modelů a konkrétní druh si podnik zvolí podle svých záměrů. Kubeš a kol. (2004) člení kompetenční modely na ústřední, specifické a generické. Pokud chceme v podniku určit společné a nevyhnutelné kompetence pro všechny jeho zaměstnance bez ohledu na pracovní pozice nabízí se tzv. **model ústředních kompetencí**. V anglicky psané odborné literatuře tento model označují jako klíčové kompetence - *Core Competencies*. Jiný druh kompetenčního modelu, tzv. **specifický kompetenční model**, identifikuje konkrétní kompetence, které jsou nezbytné pro spolehlivý výkon manažera nebo řadového zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Tento druh kompetenčního modelu bere v úvahu řadu specifických informací a zahrnuje zpravidla velice podrobný popis projevů chování. Dalším druhem je **generický kompetenční model**. Jde o model, který není vázán na konkrétní pozici či roli, ale garantuje dobrý výkon v mnoha profesích v různých organizacích. Typickou generickou kompetencí je např. schopnost řešit problémy. Tato kompetence je nezbytná v každé organizaci na všech pracovních pozicích. Generický kompetenční model, který se ověří a upraví pro konkrétní podnik, je snáze dostupnou a výrazně levnější variantou specifického modelu.

Hroník (2006) rozlišuje kompetenční modely podle kombinací tří charakteristik. Při použití tohoto způsobu dělení můžeme nalézt celkem 8 typů kompetenčních modelů.

**Obr. 3. 5 Typologie kompetenčních modelů**



Zdroj: Hroník, 2006, s. 33.



### 3.8.2 VÝCHODISKA PRO TVORBU KOMPETENČNÍHO MODELU

Hroník (2006) uvádí dvě základní východiska při tvorbě kompetenčního modelu:

**1. Sociálně – psychologické východisko:** vychází z představy, že podnik je tvořen z kompetitivních jedinců, kteří ho jsou schopni vést díky svým kompetencím k efektivitě. Toto první východisko směřuje od jedince ke kompetentní organizaci a můžeme jej rozdělit následovně:

- kompetence řešení problému – přístup k úkolům a věcem,
- vztahové kompetence – vztah k druhým lidem,
- kompetence sebeřízení – chování k sobě a projevy emocí.

**2. Organizačně (neboli strategicky) – marketingové východisko:** znamená směřování od kompetence organizace ke kompetencím jedince. Organizačně (neboli strategicky) – marketingové východisko vychází z positioningu. Podle této teorie firma může být nadprůměrná maximálně ve dvou oblastech. Positioning jako zdroj kompetenčního modelu je výhodný, protože je široce použitelný a poskytuje prostor pro tvorbu kompetenčního modelu, který je provázaný se strategií organizace. Vychází z představy, že každý podnik má své jednotlivé kompetence rozvinuté na jiné úrovni. Podle tohoto přístupu se kompetence dělí na tři skupiny:

- produktové vůdcovství,
- zákaznickou orientaci,
- provozní dokonalost.

### 3.8.3 POSTUP PŘI TVORBĚ KOMPETENČNÍHO MODELU

Aby byl pro nás kompetenční model přínosem, a ne komplikací, musíme sestavit tzv. funkční kompetenční model, který musí být:

- ✓ **Propojující** – měl by propojovat business strategii s personální strategií společnosti;
- ✓ **Uživatelsky přátelský** – uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři v organizaci a proto je důležité, aby pro ně byl srozumitelným, sdílitelným a sdílným nástrojem k řízení výkonnosti jejich podřízených;
- ✓ **Jednotný** – měl by přirozeným způsobem sjednocovat jazyk v podniku, protože je podle něj řízena celá řada personálních aktivit;

- ✓ **Široce využitelný** – poskytuje jednotné výkladové schéma pro personální činnosti, jako jsou výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování zaměstnanců;
- ✓ **Sdílený** – manažeři a řadoví zaměstnanci by se měli podílet na tvorbě kompetenčního modelu (Bartoňková, 2010).

Existují tři základní skupiny přístupů k tvorbě kompetenčního modelu. Volba přístupu může záviset na více faktorech jako např. na záměru projektu, klíčových cílech podniku a také finančních zdrojích podniku. První ze skupin přístupů k tvorbě kompetenčního modelu je **preskriptivní přístup**, při kterém se podnik rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, šité na míru, ale použije již hotové modely, které jsou nabízeny personálními a konzultačními firmami. Tyto modely mají univerzální charakter a jsou výsledkem dlouhodobého pozorování práce, většinou ve velkých podnicích. Tento postup je pro podnik nejpříznivější z hlediska času i financí, ale na druhou stranu nemusí zahrnovat důležité podnikové hodnoty a být shodný se specifiky fungování organizace. Druhý přístup, **přístup šitý na míru**, nevyužívá předem definované kompetence, ale nově identifikuje takové projevy chování, které napomáhají k nadstandartnímu výkonu v manažerské funkci. Tento přístup je časově náročný a je u něj nezbytné dobře znát celý podnik a jeho pracovní pozice. Na druhou stranu ale poskytuje spolehlivé informace, které podnik využije při závažných personálních rozhodnutích. Třetí přístup je kombinací dvou přechodích, proto se nazývá **kombinovaný**. Při jeho využití se již vytvořené kompetenční modely přizpůsobují specifickým organizace. K modifikaci kompetenčního modelu dochází na základě výsledků použitých technik jako např. diskuzí, dotazníkových šetření nebo strukturovaných pohovorů.

Při samotné tvorbě kompetenčního modelu bychom měli dodržet následující kroky:

### 1. Vyjasnění cíle projektu

Úplně první aktivitou, kterou bychom měli při sestavování kompetenčního modelu podniknout, je ujasnit si cíl, respektive odpovědět si na otázku k čemu nám má být kompetenční model nápomocen. Odpověď nemusí být pouze jedna, protože kompetenční přístup dokáže přidat hodnotu všem personálním aktivitám. Oblasti využití kompetenčních modelů je věnována samostatná podkapitola 3.11.

## **2. Rozsah projektu a cílová skupina**

Na základě kroku jedna snáze určíme, jakých zaměstnanců se bude kompetenční model dotýkat. Jestliže chceme zefektivnit výkon zaměstnanců na jedné konkrétní pozici, logicky se bude celý projekt „točit“ např. okolo všech obchodních zástupců. V případě, že chceme udělat změnu v jednom z parametrů firemní kultury, např. zvýšit proaktivitu, bude se proces tvorby modelu dotýkat všech zaměstnanců organizace.

## **3. Výběr přístupu**

Tři základní přístupy při tvorbě kompetenčního modelu jsme zmínili na počátku této podkapitoly. Konkrétně přístupu „šitého na míru“, který je nejnáročnější, bude zaměřen následující popis postupu.

## **4. Sestavení projektového týmu**

Tvorba kompetenčního modelu je poměrně náročný proces, na kterém by se měl podílet projektový tým. V projektovém týmu by neměli rozhodně chybět zaměstnanci, kteří budou zodpovědní za implementaci a používání modelu, a klíčoví manažeři oddělení, kterých se model bude týkat. Úkolem projektového týmu bude např. podrobně popsat postup při implementaci kompetenčního přístupu a určit kritéria, podle kterých může být následně implementace vyhodnocena, a vytvořit akční plán celého procesu tvorby.

## **5. Identifikace různých úrovní výkonu dané pracovní pozice**

Abychom mohli rozlišit zaměstnance s podprůměrným, průměrným a nadprůměrným pracovním výkonem na dané pracovní pozici, musíme nejprve definovat kritéria efektivního výkonu, tzn. popsat, co konkrétně dělají úspěšní zaměstnanci.

## **6. Sběr a analýza dat**

Tento krok je krokem tvorby předběžného kompetenčního modelu, který jsme již popsali v podkapitole 3.7.3.

## **7. Validace kompetenčního modelu**

Závěrem musíme nově sestavený model ověřit, jestli opravdu popisuje takové chování, které napomáhá naší cílové skupině k výborným výsledkům. Nejčastěji se k validizaci modelu využívá metody 360° zpětná vazba, metoda anonymního hodnocení pracovního výkonu

jednotlivce nebo dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření zjistíme, zda jsme model sestavili správně a kompetence definovali srozumitelně.

## **8. Příprava kompetenčního modelu k užívání**

Implementace kompetenčního modelu se provádí podle pokynů projektového týmu, a je ulehčena, pokud jsou budoucí uživatelé modelu členy projektového týmu a podíleli se tak na jeho sestavení (Kubeš a kol., 2004).

### **3.9 METODY MĚŘENÍ KOMPETENCÍ**

Měření kompetencí je poměrně složitý proces. Nicméně poznání rozdílu, mezi skutečnou a potřebnou úrovní kompetence, je pro nás důležité proto, abychom onen rozdíl mohli úplně odstranit nebo jej alespoň zmenšit. Ohodnocení úrovně kompetence se provádí na stupnici, na které se hodnotitelé předem domluví. Stupně mohou být označeny velkými tiskacími písmeny, kdy A znamená vynikající úroveň, nebo čísla v rozmezí, podle druhu stupnice, kterou zvolíme. Hroník (2006) uvádí trojdílnou, čtyřdílnou, pětídílnou, šestídílnou, sedmidílnou a desetidílnou stupnici.

V odborné literatuře můžeme nalézt několik různých metod, které se liší v náročnosti použití či přesnosti posouzení úrovně kompetence.

#### **3.9.1 BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUP**

Vychází z pozorování manažerů v různých situacích. Hodnotitelé, kteří jsou odborně vyškoleni identifikovat projevy chování, následně informují o svých poznatcích manažera. Manažer si ze záznamů může vyvodit své silné a slabé stránky, a poté se zamyslet a naplánovat, co a jak může zlepšit nebo změnit.

Metoda pozorování je tvořena třemi atributy:

- **Indikátory chování**, což jsou pozitivní i negativní popisy projevů dané kompetence;
- **Podnětové situace**, které představují indikátory chování, které jedinci umožňují projevit danou kompetenci;
- **Hodnocení kompetencí**, které, aby bylo spolehlivé, musí být hodnotitelé odborně vyškoleni (Kubeš a kol., 2004).

### 3.9.2 ANALOGOVÉ METODY

Analogové metody jsou velkou skupinou metod, kterými se posuzují kompetence. Pro měření úrovně kompetencí jsou využívány situace, které se přímo vyskytují v práci manažera nebo jsou velmi podobné. Typickou analogovou metodou jsou **skupinová cvičení**, která představují práci ve skupině, což je typická každodenní činnost manažera. Při pracovních poradách, prezentacích, nebo při týmovém řešení problémů, se nabízí mnoho příležitostí pro pozorování celé řady kompetencí. Metoda s názvem **Došlá pošta** je protikladem skupinových cvičení a je založena na umění se efektivně rozhodovat a správně si zorganizovat práci a čas. Úkolem jedince je písemně odpovídat a zpracovat si poštu, která se mu nahromadila v době jeho dovolené. Další metodou je **Hraní rolí**, kdy se manažer dostane do dialogu s podřízeným, a řeší s ním určitý pracovní problém, jako např. že zaměstnanec neodvádí požadovaný výkon nebo že je málo samostatný, a v závěru navrhne možné řešení situace. Dalšími využívanými metodami jsou **prezentace**, kdy musí manažer přednést téma před skupinou zaměstnanců, anebo **případové studie**, ve kterých je popsán ucelený příběh a je nutné navrhnout řešení konkrétního problému.

### 3.9.3 ANALYTICKÉ METODY

Vycházejí se situací, které s pracovní náplní nemají nic společného a snaží se izolovat generické vlastnosti člověka, a ty následně měřit. Mezi analytické metody můžeme zařadit **testy mentálních schopností, motivační testy nebo dotazníky zájmů**.

Mezi další metody využívané v měření úrovně kompetencí můžeme zařadit sebehodnocení nebo již výše zmíněné **Competency Based Interview - CBI**, pomocí kterého hodnotitel hledá důkazy o přítomnosti kompetencí, a hodnoceného manažera vyzývá k hodnocení a identifikování minulých událostí. A také metodu **360° zpětná vazba**, což je proces, který umožňuje pohled na dovednosti manažera prostřednictvím lidí, se kterými manažer spolupracuje nejvíce- přímý nadřízený, kolegové, podřízený a jiný nadřízený. Velice populárním hodnotícím nástrojem nejen ve světě, ale v současnosti i u velkých firem v ČR, jsou **Assessment centra (AC)**. AC je diagnostiko- výcvikové centrum, jehož program obsahuje širokou škálu různých metod a přístupů, a proto může poskytnout komplexní obraz o pracovních způsobilostech a potenciálu hodnocených (Kovács, 2009).

## 3.10 ROZVOJ KOMPETENCÍ

Lidé jsou předurčení k učení se, a ti, kteří se neučí, mohou jen zřídka prosperovat. Od chvíle, kdy jsme se narodili s různými úrovněmi zděděných schopností a potenciálu, všichni

jsme naprogramováni tak, abychom se vzdělávali, a tímto procesem rostli jako jednotlivci. Lidé jsou různí, někteří se učí rychleji a dosáhnout vyšší úrovně výkonu. Vzdělávání se, je tedy společným rysem všech lidí, ale je také tím, který nás navzájem odlišuje.

Můžeme se učit mnoha různými způsoby, z nichž ne všechny produkují očekávaný druh výsledků. Učení se v práci a kvůli své práci zahrnuje samozřejmě potíže, ale i výzvy. Učení je většinou spojeno s pořízením nových nebo zvýšením úrovně stávajících, které používáme při výkonu naší pracovní pozice.

Lidé jsou dnes přijímáni do firem nejen kvůli tomu, co už znají a umí, ale významnou roli má jejich potenciál, co se jsou schopni se dále naučit a v praxi využívat. Kvůli dynamickému charakteru pracovního prostředí, se od zaměstnanců očekává, že budou pravidelně aktualizovat své znalosti, učit se novým dovednostem a získávat nové schopnosti. Chcete-li být efektivním zaměstnancem a pozitivně přispívat k výsledkům zaměstnávající organizace, musíte být aktivní student. Ze strany zaměstnavatele je také důležité si uvědomit, že pokud se zaměstnanec domnívá, že jediným příjemcem z jeho lepší působnosti je zaměstnavatel, bude vzdělávání se prostřednictvím školení nevyhnutelně vnímat jako nutnost, než aktivitu, kterou sám chce dělat. Pozitivní motivaci k učení nelze u každého jedince považovat za samozřejmost, a je potřeba ji podporovat, a ukázat zaměstnanci, že sebevzdělávání je stejně důležité pro něj jako pro organizaci.

Mezi základní způsoby rozvoje kompetencí jsou tradičně řazeny různá školení a tréninky rozvoje kompetencí, které organizace využívají nejčastěji, ale které jsou většinou zaměřeny na základní kompetence využívané v každé pozici. Dalším způsobem, jak rozvinout kompetence je tzv. cesta „pokus-omyl“, při které ale trvá poměrně dlouho, než zaměstnanec pochopí, o co reálné praxi doopravdy jde. A posledním způsobem je přebírání zkušeností od svých koučů, tedy zkušenějších kolegů (Kovács, 2009).

Když se učíme novým dovednostem, zažíváme různé emoce v různých fázích procesu učení. Například na začátku nemůžeme vůbec říci, jak moc se toho musíme naučit. Potom, když zjistíme, co nevíme o daném předmětu, můžeme dostat sklíčený pocit, a mohli bychom se dokonce i vzdát. K tomu, abychom mohli správně pochopit emoce, které nastanou v jednotlivých fázích procesu učení, a mohli jsme reagovat na případné emocionální výkyvy, které s učením se nové dovednosti či znalosti souvisí, nám může pomoci *The Conscious Competence Model*. Název tohoto modelu je do češtiny překládán jako Model vědomé kompetence nebo jako 4- stupňový kompetenční model.

Noel Burch, zaměstnanec Gordonem Training International, vyvinul tento model v roce 1970, s cílem pomoci pochopit myšlenky a emoce v průběhu často deprimujícího vzdělávacího procesu. Model zdůrazňuje dva faktory, které ovlivňují naše myšlení při učení se nové dovednosti: vědomí (uvědomění) a úroveň kompetencí. Podle modelu, se při získávání nové kompetence můžeme pohybovat na těchto čtyřech úrovních:

1. **Bezvědomí neschopnosti** (*Unconscious incompetence*) – jedinec nerozumí nebo neví, jak něco udělat. Může popírat užitečnost dovednosti. Předtím než přejde do další fáze, musí rozpoznat vlastní neschopnost a hodnotu nové dovednosti. Doba, kterou jedinec stráví v této fázi, závisí na síle stimulu učít se;
2. **Vědomí neschopnosti** (*Conscious incompetence*) – člověk uzná, že nemá tuto dovednost a přiřadí určitou hodnotu nové dovednosti. Chybovat je nedílnou součástí procesu učení se v této fázi;
3. **Vědomé kompetence** (*Conscious competence*) – v této fázi jedinec zjistí, že má danou dovednost, že ví, jak něco udělat. Nicméně, ukázat dovednost nebo znalosti vyžaduje soustředění. Nedostatečná soustředěnost může způsobit návrat k předchozímu kroku;
4. **Bezvědomí kompetence** (*Unconscious competence*) - jedinec má tolik praxe s dovednostmi, že se stala přirozeností a lze ji snadno provést i při provádění dalších úkolů. Jedinec může být schopen nabyté poznatky předat dál a naučit to druhé (Banfield, Kay, 2012).

**Graf 3. 1 The Conscious Competence Model**



Zdroj: upraveno a přeloženo dle Dr. Mehay, 2010, s. 1

### **3.11 OBLAST VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO PŘÍSTUPU**

Kompetenční modely se v organizacích využívají v následujících oblastech řízení HR:

#### **3.11.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Řada podniků s implementací kompetenčního přístupu začíná právě v této oblasti. Výběr zaměstnanců pomocí kompetenčních modelů přináší poměrně rychle viditelné výsledky. Skutečnost, že zohledňuje současné i budoucí požadavky na pracovní pozici, snižuje fluktuaci zaměstnanců, což šetří čas i finance oběma stranám.

#### **3.11.2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**

To, že lidé jsou nejcennějším kapitálem každého podniku, není v dnešním podnikatelském světě žádnou novinkou. Dnes se vzdělávání zaměstnanců zavádí na všech úrovních nezávisle na délce pracovního poměru, ale samozřejmě se řeší také problém šetření nákladů vs. zvyšování výkonu a konkurenceschopnosti podniků. V kompetenčním přístupu je rozvoj zaměstnanců vnímán jako dialog mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Odpovědnost za rozvoj se přesouvá na samotného zaměstnance, přičemž jeho nadřízený je mu při zlepšování výkonu maximálně nápomocen. Zaměstnanci si zvyšují sebedůvěru, objevují a uvědomují si svůj osobní potenciál, a jejich rozvoj jim přináší nové kariérové možnosti.

#### **3.11.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Hodnocení zaměstnanců pomocí kompetenčního přístupu má jednu velkou výhodu, a tou je zamezení používání subjektivního hodnocení ze strany nadřízených. Potřebu zapojení kompetencí do hodnotících procesů podle Kubeše a kol. (2004) vyvolaly zejména následující okolnosti: nemožnost porovnání náročnosti cílů v různých pozicích; nemožnost plné kontroly očekávaných výsledků zaměstnanci, kteří za ně následně byli hodnoceni, a hodnocení se stalo pouze nutností k vyplnění příslušného formuláře. Systém odměňování založený na hodnocení výkonu a kompetencí je zaměstnanci vnímán jako spravedlivý nástroj pro měření jejich přínosu pro firmu. Každý zaměstnanec má k dispozici plán, kde jsou uvedena kritéria, které hrají při jejich odměňování důležitou roli. Jasně dané pravidla tam vytvoří příjemnou atmosféru vnitřní rovnováhy a zaměstnanci jsou tak spokojenější, a vůči podniku, také často loajální.

#### **3.11.4 ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ KOMPETENCÍ**

Ve většině podniků jsou zaměstnanci odměňováni za to, že splní své úkoly nebo dosáhnout předem stanoveného cíle. Především v zahraničí se rozšiřuje systém odměňování,



který vychází z kompetenčních modelů, a zaměstnanci jsou odměňováni podle úrovně svých kompetencí, které využívají při výkonu své pozice. Zaměstnanci jsou hodnoceni a následně odměňováni za svůj současný, ale i budoucí výkon na konkrétní pracovní pozici. Bláha a kol. (2013, s. 118) tento systém odměňování definuje jako „placení lidí za rozvoj a používání jejich dovedností, znalostí, schopností a chování, které podporují vysokou úroveň výkonnosti jednotlivce, týmu i celé organizace.“

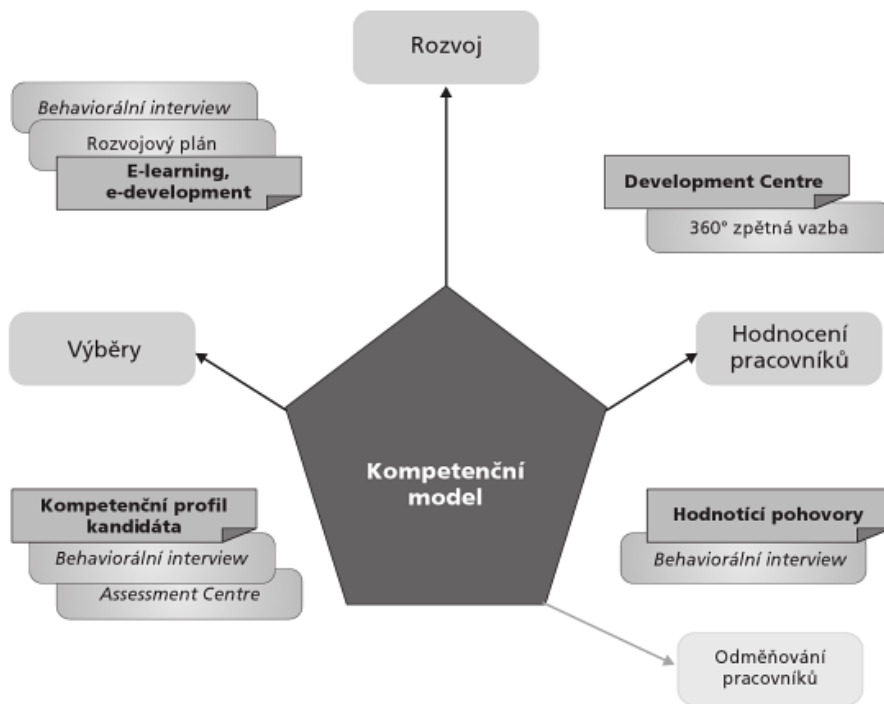
### 3.11.5 KARIÉRNÍ RŮST A PLÁNOVÁNÍ POSTUPU

V situacích, jako je např. fúze podniků nebo rozsáhlé organizační změny, hraje karierní plánování významnou roli. Tento proces je úzce napojen na předcházející oblasti řízení HR a všechny společně směřují k tomu, aby při uvolnění strategické pracovní pozice byl v podniku připraven člověk, který může na tuto pozici ihned nastoupit. V kompetenčním přístupu je nutné identifikovat klíčové pozice pro podnik, vytvořit pro ně kompetenční model, posoudit kandidáty podle požadovaných kompetencí a finálně rozhodnout, kdo bude povýšen. Plánování pracovního postupu je výborným motivačním prvkem. Podnik tak dává najevo zaměstnanci, že si jeho práce váží, je s ním spokojen, a že s ním počítá i v budoucnu.

Dále se využívá v praxi pro **sjednocení jazyka personalistů**. Je důležité si znovu připomenout a uvědomit, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Kompetenční model také slouží ke **sjednocení očekávání** tím, že umožňuje pracovníky informovat o tom, jaké projevy jejich chování jsou podnikem hodnoceny pozitivně a které negativně. Zaměstnanci jsou díky kompetenčnímu přístup jasně informováni o tom, co se od nich očekává, umožňuje jim identifikovat silné a slabé stránky svého chování a nasměrovat jejich osobní rozvoj správným směrem.

V současnosti nemáme jiný nástroj než kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě i odměňování zaměstnanců v organizaci.

**Obr. 3. 6 Uplatnění kompetenčního modelu podle Hroníka (2007)**



Zdroj: Hroník, 2007, s. 70.

## **4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

V následujících podkapitolách si představíme společnost XYZ a její organizační strukturu. Seznámíme se s obchodní strategií společnosti, její vizí a misí, a představíme si také sortiment společnosti XYZ. Informace k této kapitole jsme získali z interních dokumentů společnosti, které nám k tomuto účelu byly zpřístupněny.

Vzhledem k tomu, že společnost si přála zůstat v anonymitě, budeme ji dále nazývat XYZ. Společnost XYZ je přední český dovozce, výrobce a distributor osobních ochranných pracovních prostředků a pomůcek, zajišťujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Vznik společnosti XYZ se datuje od roku 1993, kdy byla založena jako sdružení dvou fyzických osob. O deset let později, v roce 2003, se společnost stala akciovou společností a v této formě podnikání pokračuje dodnes. V současné době zaměstnává přes 420 zaměstnanců a její tržby se za rok 2014 vyšplhaly na 1368 mil. Kč.

### **4.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI**

Organizační struktura společnosti (Příloha 1) je složena z několika oddělení. Nejvyšší úroveň zastává generální ředitel společnosti. Generální ředitel je přímý nadřízený pro ředitele personálního oddělení, ředitele obchodního oddělení, provozního ředitele, ředitele nákupu, hlavního ekonoma a projektového manažera. Generální ředitel také velmi úzce spolupracuje s marketingovým oddělením a referentem pohledávek.

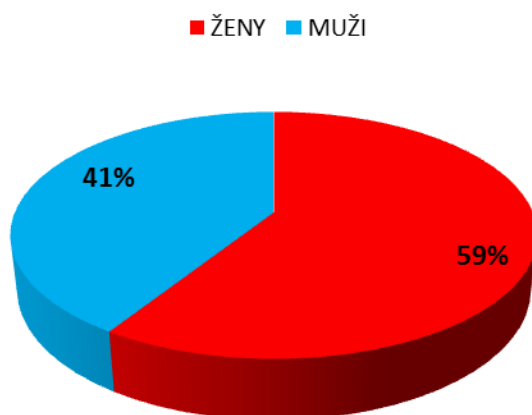
Personální oddělení společnosti XYZ je tvořeno týmem 4 lidí: personální ředitel, asistentka personálního ředitele, personalistka a jeho součástí je i mzdová účetní. Společně zajišťují veškeré personální činnosti jako např. inzerce, screening CV, výběrové pohovory, nezbytnou administrativu při zahájení i ukončení pracovního poměru, rozhodování o mzdové politice, školení BOZP a PO, vzdělávání, zpracování mezd, odvod plateb na instituce, komunikace s institucemi (OSSZ, ÚP, pojišťovna, finanční úřad).

Ředitel nákupu má kromě nákupního oddělení zodpovědnost také za odvedenou práci oddělení reklamací, celních deklarantů, tlumočnicka a technologa společnosti. Obchodní ředitel je přímý nadřízený pro manažery velkoobchodu a maloobchodu a ředitele jednotlivých poboček. Manažer velkoobchodu vede tým obchodních zástupců, kteří se specializují na distributory ve svěřených oblastech ČR či Evropy. Manažeři maloobchodu jsou dva, a jejich působnost je rozdělena dle zeměpisné polohy na Moravu a Čechy, přičemž maloobchodní pobočky na Slovensku spravuje manažer Moravy. Ředitelé jednotlivých poboček vedou týmy

složené z obchodních zástupců, prodejních asistentů, skladníků, pracovníků fakturace a administrativy. Výrobní oddělení, složené ze zaměstnanců divizí údržba, sklad, logistika, potisky a šicí dílna, je podřízené provoznímu řediteli společnosti, který dále zodpovídá za oddělení controllingu a IT. V čele finančního oddělení stojí hlavní ekonom, který vede tým všeobecných účetních.

Z následujícího Grafu 4.1 můžeme vyčíst, že ve společnosti pracuje více žen, než mužů. Tento fakt je ovlivněn množstvím maloobchodních prodejen po celé ČR i v SR, kde na pozici prodavačka pracují převážně ženy. Ve vedoucích funkcích ve společnosti zase naopak převažují muži.

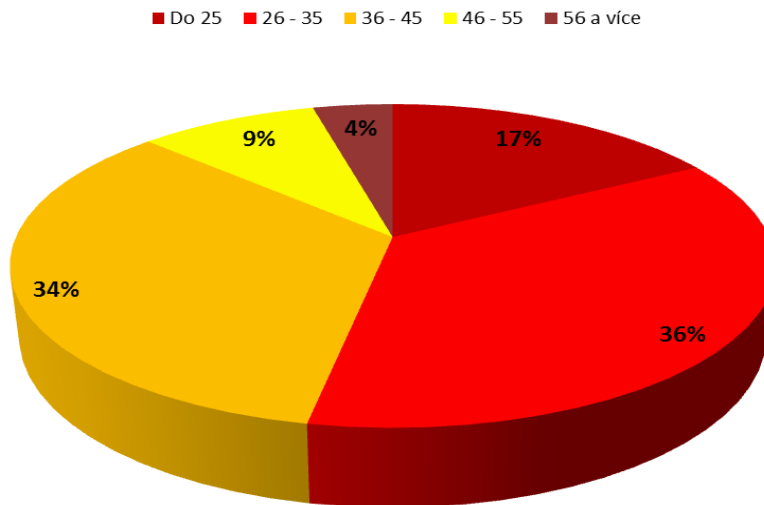
**Graf 4. 1 Struktura zaměstnanců společnosti XYZ podle pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2 nám ukazuje věkové zastoupení zaměstnanců ve společnosti XYZ. Procentně největší zastoupení mají věkové skupiny 26-35 let a 36-45 let, které společně tvoří 70% celkového počtu zaměstnanců. Obecně můžeme říci, že pracovní pozice jako prodavačka nebo skladník jsou převážně vykonávány zaměstnanci do 35 let, na pozicích středního managementu a top managementu společnosti pracují zaměstnanci starší 35 let. Řada zaměstnanců ve společnosti pracuje už od jejího vzniku.

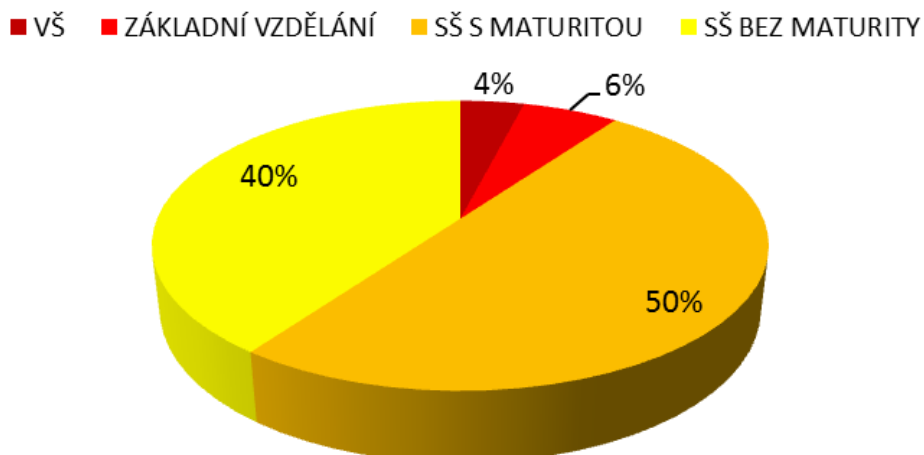
**Graf 4. 2 Struktura zaměstnanců podle věku**



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 4.3 můžeme vidět strukturu vzdělání zaměstnanců společnosti XYZ. 90% zaměstnanců společnosti XYZ má středoškolské a 6% pouze základní vzdělání. Tento fakt je částečně způsoben předmětem podnikání společnosti a službami, které nabízí.  $\frac{3}{4}$  všech zaměstnanců společnosti XYZ pracuje na pozicích, pro které je středoškolské vzdělání zcela dostatečné pro výkon dané pozice (skladník, řidič, prodavačka, šička, administrativní pracovník). Nízký počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je ovlivněn velkým množstvím zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují už dlouhou dobu nebo dokonce od jejího vzniku a právě jejich dlouholeté zkušenosti je opravňují k výkonu vysokých pracovních pozic i bez VŠ.

**Graf 4. 3 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

## **4.2 OBCHODNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI**

V posledních letech se společnost kromě domácího a slovenského trhu začala prosazovat na trzích zahraničních, především v Polsku. Této obchodní spolupráci nahrává výhodná logistická poloha centrálního skladu v Petřvaldu u Karviné.

Prodejní strategie je zaměřena na tři cílové skupiny - na maloobchod, velkoobchod a konečného zákazníka. Maloobchodní síť vlastních prodejen se dynamicky rozrůstá, a nalezneme je ve větších městech po celé České republice. Na Slovensku mohou zákazníci navštívit prodejny v Košicích nebo v Bratislavě. Velkoobchodní prodej je realizován přímo z centrálního logistického areálu v Petřvaldu u Karviné o skladové ploše 11000 m<sup>2</sup>.

## **4.3 SORTIMENT SPOLEČNOSTI XYZ**

V sortimentu společnosti XYZ nalezneme pracovní i volnočasové oděvy a obuv, rukavice, pracovní pomůcky pro práci ve výškách a na ochranu zraku, sluchu a hlavy. Společnost má dlouhodobé zkušenosti s přímým dovozem zboží z asijských zemí, ale vyvíjí a produkuje také své vlastní řady pracovních oděvů. Je také autorizovaným distributorem několika prestižních evropských značek jako 3M, MAPA nebo SAD, a výhradním distributorem pracovní obuvi BAŘA Industrials. Společnost nabízí také vlastní zakázkovou výrobu pracovních oděvů a potisků podle přání zákazníka. Systém kvality je každoročně stvrzen certifikací dle ČSN EN ISO 9001:2008.

## **4.4 VIZE, MISE A CÍL SPOLEČNOSTI**

Posláním společnosti je budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snaží nabídnout vše potřebné ze svého portfolia služeb a produktů a společně nalézt optimální řešení pro uspokojení jejich potřeb.

Vizí společnosti XYZ je udržet si své místo mezi nejvýznamnějšími českými firmami v oblasti prodeje, exportu a importu ochranných pracovních pomůcek.

Cílem společnosti XYZ je nabídnout zákazníkovi ucelený sortiment, komplexní doprovodné služby, profesionální přístup a především uvádět na trh kvalitní výrobky za bezkonkurenční ceny.

## **4.5 HODNOTY SPOLEČNOSTI XYZ**

### **Integrita**

Čestnost, poctivost a úcta jsou pro nás maximálně důležité. Dodržujeme bezpečnost práce. Jsme ztotožněni s filosofií firmy a jejími cíli.

### **Orientace na zákazníka**

Naše budoucnost závisí na tom, že budeme našim zákazníkům naslouchat a pomáhat, abychom přispěli k jejich úspěchu. Jsme proaktivní a snadno se s námi obchoduje. Nabízíme odborné znalosti a praktická řešení.

### **Trvalé zlepšování**

Jsme přesvědčeni, že se vždy dá najít lepší a efektivnější řešení. Nikdy se nespokojíme se stereotypy.

### **Zapojení pracovníků**

Rozvíjíme firemní kulturu, která podporuje iniciativu, odpovědnost a vynikající výkon. Chceme se vždy aktivně zapojit do procesů a být součástí úspěšného týmu. Dáváme našim zaměstnancům možnost růstu spolu s firmou.

### **Respekt**

Respektujeme individualitu každého jedince. Vytváříme prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace.

### **Lojalita**

Jednáme vždy v zájmu firmy a aktivně naplňujeme její strategii. Reprezentujeme firmu navenek jako úspěšný podnik.

## 5 METODIKA TVORBY KOMPETENČNÍCH MODELŮ

Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů jsme si objasnili v teoretické části této diplomové práce. V této kapitole budou nabyté teoretické poznatky prakticky uplatněny při jednotlivých fázích identifikace kompetencí a následně i při sestavování kompetenčního modelu pro tři pracovní pozice: vedoucího prodejny, vedoucího logistiky a personálního ředitele.

### 5.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, cílem této fáze jsou 3 hlavní výstupy: identifikovat klíčové pracovní pozice; získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře. Hlavním nástrojem pro získání informací v této fázi byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou. Úplný seznam otázek použitých při tomto rozhovoru je uveden v Příloze 15. Výsledkem byly informace o současném stavu ve společnosti, o jejich budoucích záměrech, nutných změnách a představách žádoucího stavu. Jako další zdroje informací byly použity web společnosti, organizační struktura, výroční zprávy a další interní dokumenty a také vlastní poznatky autorky o fungování společnosti, které zpozorovala během svého pětiletého částečného pracovního úvazku ve společnosti.

Pro identifikaci tzv. klíčových kompetencí, které jsou společné pro všechny zaměstnance společnosti XYZ bez ohledu na zastávanou pozici, jsme zvolili přístup zaměřený na společnost. Cílem zvoleného přístupu je analyzovat konkrétní podnik a na základě výsledků analýzy identifikovat klíčové kompetence, které vychází z mise, vize a hodnot organizace a odpovídají vnitropodnikovému systému. Pro vedení společnosti XYZ je téma kompetenčního přístupu aktuální, protože vážně zvažuje jeho zavedení do řady personální procesů a na jedné z porad vedení společnosti proběhla i diskuze na téma klíčové kompetence společnosti. Po konzultaci s personální ředitelkou, která proběhla při polostrukturovaném rozhovoru, a po prostudování podnikových materiálů jsme definovali tyto následující klíčové kompetence společnost XYZ, které jsou podrobně popsány v Tab. 5.1.

- ✓ Efektivní komunikace,
- ✓ Iniciativa,
- ✓ Odpovědnost,
- ✓ Loajalita.



**Tab. 5. 1 Klíčové kompetence ve společnosti XYZ**

<b>Klíčová kompetence</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Projevy chování</b>
<b>Efektivní komunikace</b>	Je schopen formulovat své myšlenky v písemné i ústní podobě. Umí naslouchat, vhodně reagovat a předávat informaci ostatním.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bez větších obtíží formuluje své myšlenky v písemné i ústní podobě;</li> <li>✓ Aktivně naslouchá ostatním a poskytuje jim zpětnou vazbu;</li> <li>✓ Dokáže prezentovat před kolegy i veřejností a jeho projev působí důvěryhodně;</li> <li>✓ Bere v úvahu skutečné názory ostatních a dokáže s nimi o nich diskutovat.</li> </ul>
<b>Iniciativa</b>	Sám přináší do společnosti nové podněty a nápady a neváhá se zapojit do různých činností. Je pozorný, zajímá se a ovlivňuje dění kolem sebe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Je přirozeně aktivní a svůj pozitivní postoj k životu a k práci přenáší na ostatní zaměstnance;</li> <li>✓ Všímá si příležitostí, které se nabízejí, a neváhá jich využít;</li> <li>✓ Motivuje sám sebe i ostatní k aktivitě;</li> <li>✓ Podstupuje osobní riziko, aby mohl dosáhnout stanoveného cíle.</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	Je zodpovědný nejen za sebe, ale i za svěřené činnosti a věci. Nese důsledky za své chování, jednání, rozhodování a opomenutí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Při plnění svých úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a adekvátně je rozložit;</li> <li>✓ Svou práci si umí naplánovat;</li> <li>✓ Je schopen se dlouhodobě koncentrovat, ale také se rychle a pružně rozhodnout;</li> <li>✓ Stojí si za svou odvedenou prací a nebojí se nést osobní riziko.</li> </ul>
<b>Loajalita</b>	Vykonává svou pracovní roli odpovědně, důsledně, s plným pracovním nasazením a v souladu s potřebami a cíli organizace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aktivně se neustále vzdělává a zvyšuje svou úroveň znalostí potřebnou pro výkon své pracovní pozice;</li> <li>✓ Je spolehlivý a seriózní při plnění úkolů související s jeho profesí;</li> <li>✓ Každou činnost dovádí do zdárného konce a ověřuje si její pozitivní význam a vliv na organizaci.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Fáze získávání dat

Naším cílem v této fázi je získat podrobné informace o pracovních pozicích personální ředitel, vedoucí prodejny a vedoucí logistiky. Prvním zdrojem pro získání potřebných informací o kompetencích vyžadovaných na výše zmíněné pracovní pozice jsme si zvolili Národní soustavu povolání (NSP). NSP je online dostupný katalog, kde je zveřejněn podrobný popis požadavků při výkonu jednotlivých pracovních pozic. Požadavky na vykonavatele jednotlivých pozic jsou rozděleny na měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti. Pro účely této diplomové práce se budeme soustředit na první oddíl, a to měkké kompetence. Jejich jednotlivé úrovně jsou popsány prostřednictvím vzorů

chování. Nejnižší úroveň vyjadřuje nízké nebo žádné požadavky na zvládnání dané kompetence, a postupně se požadavky zvyšují až úrovni nejvyšší.

Pro klasifikaci měkkých kompetencí je stanovena hodnotící škála 0-5.



**Tab. 5. 2 Požadavky na pozici PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE podle NSP**

Měkké kompetence	Úroveň 0-5
Efektivní komunikace	5
Kooperace	5
Kreativita	3
Flexibilita	5
Uspokojování zákaznických potřeb	2
Výkonnost	5
Samostatnost	5
Řešení problémů	5
Plánování a organizování práce	5
Celoživotní učení	4
Aktivní přístup	4
Zvládnání zátěže	5
Objevování a orientace v informacích	4
Vedení lidí	5
Ovlivňování ostatních	5

Zdroj: Vlastní zpracování dle Národní soustava povolání [online]. 2013 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=30661&kod\\_sm1=1](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30661&kod_sm1=1)

**Tab. 5. 3 Požadavky na pozici VEDOUCÍHO LOGISTIKY (alternativní název k typové pozici Ředitel logistiky) podle NSP**

Měkké kompetence	Úroveň 0-5
Efektivní komunikace	4
Kooperace	4
Kreativita	3
Flexibilita	5
Uspokojování zákaznických potřeb	4
Výkonnost	4
Samostatnost	5
Řešení problémů	5
Plánování a organizování práce	5
Celoživotní učení	4
Aktivní přístup	5

Zvládání zátěže	5
Objevování a orientace v informacích	4
Vedení lidí	4
Ovlivňování ostatních	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Národní soustava povolání [online]. 2013 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102592&kod\\_sm1=1](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102592&kod_sm1=1)

**Tab. 5. 4 Požadavky na pozici VEDOUcíHO PRODEJNY (alternativní název k typové pozici Vedoucí maloobchodní provozovny) podle NSP**

<b>Měkké kompetence</b>	<b>Úroveň 0-5</b>
Efektivní komunikace	3
Kooperace	3
Kreativita	3
Flexibilita	3
Uspokojování zákaznických potřeb	3
Výkonnost	3
Samostatnost	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizování práce	3
Celoživotní učení	3
Aktivní přístup	4
Zvládání zátěže	4
Objevování a orientace v informacích	2
Vedení lidí	2
Ovlivňování ostatních	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Národní soustava povolání [online]. 2013 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102513&kod\\_sm1=17](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102513&kod_sm1=17)

Abychom získali konkrétnější představu o pozicích ve společnosti XYZ, bylo nutné prostudovat interní dokumenty společnosti XYZ. Popis pracovní činnosti personálního ředitele, vedoucího prodejny a vedoucího logistiky nám poskytne bližší informace o požadavcích a konkrétní náplni práce (Příloha 2, 3, 4).

Pro získání informací přímo od zaměstnance, který danou pracovní funkci aktuálně vykonává, použijeme metodu *Behavioral Event Interview*. Tato technika rozhovoru byla podrobně popsána v teoretické části práce, a při její aplikaci se budeme striktně držet doporučeného postupu. S každým držitelem pracovního místa, pro které sestavujeme kompetenční model, jsme si smluvili individuální schůzku. Samotnému rozhovoru předcházela nezbytná příprava, která spočívala v prostudování odborné literatury a zdrojů, na jejichž základě jsme připravili otázky pro tento specifický typ rozhovoru. Průběh interview i kladené otázky byly pro všechny tři zkoumané pracovní pozice shodné.

Na úvod rozhovoru byl zaměstnanec seznámen s účelem a průběhem rozhovoru: „Účelem tohoto rozhovoru je určit znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, kterými by měl disponovat personální ředitel, aby dosahoval nadprůměrného výkonu. Budu Vám pokládat otázky, které budou zaměřeny na Vámi vykonanou práci na Vaší stávající pracovní pozici. A Vy budete, prosím, co nejpodrobněji popisovat, jak jste se v minulosti vypořádala s různými úkoly, projekty či s případnými problémy a nástrahami. Souhlasíte, aby byl celý rozhovor nahráván? Nahrávka bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce a nebude nikde zveřejněna.“

Postupně byly položený následující otázky:

[1] „Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ?“

[2] „Jakými pracovními pozicemi jste si v rámci společnosti XYZ prošel/prošla?“

[3] „Popište mi hlavní pracovní činnosti a odpovědnosti na Vaší pracovní pozici.“

[4] „Nyní si vzpomeňte na nějaký náročný úkol či projekt, který jste musela realizovat a který dopadl úspěšně. Popište mi detailně celou situaci.“

[5] „Vzpomeňte si na situaci, kdy se Vám něco nepovedlo. Na projekt nebo úkol, který se Vám nepovedl nebo výsledky byly horší, než se očekávalo.“

Doplňující otázky k otázkám [4] a [5]:

„Kdy to bylo?“

„Co jste konkrétně udělal/a?“

„Kdo další byl do projektu zapojen, s kým jste jej musel/a konzultovat nebo se ptát na povolení k nějakému kroku?“

„Jak vše nakonec dopadlo?“

„Došlo v průběhu řešení ke konfliktu a popř. proč a koho se konkrétně týkal?“

„Jak jste reagoval/a?“

[6] „Jak reagujete, když někdo z Vašich podřízených podává špatný výkon? Uveďte příklad takové situace.“

[7] „ Jaké jsou podle Vás nezbytné znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti pracovníka na pozici personálního ředitele, aby dosahoval skvělého výkonu?“

Závěrem interview jsme dotazovanému zaměstnanci poděkovali za jeho čas a ochotu spolupracovat na této diplomové práci. Každý rozhovor trval cca 45minut a odehrával se v odlehlé zasedací místnosti, kde nás nic nevyrušovalo. Dotazovaní zaměstnanci odpovídali na otázky trpělivě a otevřeně, proto tuto první zkušenost s *Behavioral Event Interview* hodnotíme kladně.

### 5.3 FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ

V této fázi začínáme postupně zpracovávat získané záznamy a informace o námi zkoumaných pozicích z předchozích fází. Tedy veškeré získané údaje z popisů pracovních činností, požadavků definovaných NSP, *Behavioral Event Interview* a z vlastních postřehů během získávání podkladů k této diplomové práci.

Z dokumentu Popis pracovních činností jsme vybrali u každé ze zkoumaných profesí všechny činnosti, které zaměstnanec na této pozici vykonává. K činnostem jednotlivé pracovní pozice jsou v následujících Tab. 5.5, 5.6 a 5.7 přiřazeny kompetence a jejich kategorie. K jejich identifikování byla využita klasifikace kompetencí (Příloha 5), kterou jsme si zvolili jako vzor. Některé pracovní činnosti jsme zařadili do více kategorií. Celkem je možné identifikovat 6 oblastí kompetencí, které jsou dále rozděleny do celkem 24 kategorií.

V dokumentu Popis pracovních činností je uvedeno celkem 34 pracovních činností Personálního ředitele a při analyzování kompetencí jsme identifikovali 14 kategorií, které jsou uvedeny v Tab. 5.5. Nejvíce pracovních činností, téměř 1/3, nelze vykonávat bez *analytického myšlení*, což představuje schopnost rozčlenit komplexní problém na menší samostatné díly, ze kterých lze vyvodit fakta a následně adekvátní řešení.

**Tab. 5. 5 Pracovní činnosti PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE dle interního dokumentu a kompetence potřebné k jejich výkonu**

Činnosti	Kategorie	Kompetence
Plní úkoly zadané nadřízeným	LOAJALITA A OBĚTAVOST	ODDANOST
Dodržuje všeobecně závazné vnitropodnikové opatření a předpisy		
Zúčastní se porad vedení společnosti	EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE	
Předává informace a „novinky“ týkající se personální agendy na všechny dotčené zaměstnance		

Předává informace a „novinky“ týkající se personální agendy na všechny dotčené zaměstnance	EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	<b>KOMUNIKACE</b>
Vyjednává o podmínkách benefitů a pojištění s dodavatelskými firmami	PŘESVĚDČOVÁNÍ	
Schvaluje provozní záležitosti svých přímých podřízených		ROZHODOVÁNÍ
Uzavírání pracovních smluv a dalších dohod		
Zodpovídá za majetek jí svěřený		
Schvaluje provozní záležitosti svých přímých podřízených	ODPOVĚDNOST A NEZÁVISLOST	
Zodpovídá za činnost mzdové účtárny		
Zavádí účinné programy bezpečnosti práce a jiné programy zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci	VÝKONNOST A ZAMĚŘENÍ	
Připravuje a řídí implementaci koncepcí a programů zaměřených na co nejefektivnější využití lidských zdrojů – vzdělání a rozvoj, nábor, výběr zaměstnanců, odměňování		
Zajišťuje implementaci systémů odměňování	VEDENÍ	
Řídí práci podřízených zaměstnanců úseku personalistiky, řídí jejich výkon		
Koordinuje práci svého obchodního týmu – přiděluje a kontroluje úkoly	BUDOVÁNÍ VZTAHŮ	<b>OVLIVŇOVÁNÍ</b>
Zavádí účinné programy bezpečnosti práce a jiné programy zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci		
Uzavírání pracovních smluv a dalších dohod	TÝMOVÁ PRÁCE	<b>OSOBNÍ EFEKTIVITA</b>
Řeší každodenní problémy v zaměstnaneckých vztazích		
Společně s vedením zpracovává a zavádí programy zaměřené na splnění požadavků v oblasti lidských zdrojů v souladu s krátkodobými i dlouhodobými cíli společnosti	INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ	
Spolupracuje s ostatními úseky společnosti (nákup, prodej, výroba)		
Zajišťuje školení a vzdělávací programy pro celou společnost	ETIKA	
Řeší každodenní problémy v zaměstnaneckých vztazích		
Řeší každodenní problémy v zaměstnaneckých vztazích		
Připravuje a řídí implementaci koncepcí a programů zaměřených na co nejefektivnější využití lidských zdrojů – vzdělání a rozvoj, nábor, výběr zaměstnanců, odměňování		
Zajišťuje implementaci systémů odměňování		
Vyhodnocuje získaná data, navrhuje a implementuje personální strategii		
Zpracovává plány, finanční rozpočty, metodiky a je zodpovědný za jejich plnění, dodržování		

Zajišťuje realizaci personální politiky a strategie	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ
Řídí a zajišťuje personální služby – nábor, výběr, jmenování, adaptace, motivace, vzdělávání a rozvoj, odměňování zaměstnanců, programy zaměřené na bezpečnost práce, ochranu zdraví		
Zpracovává reporting týkající se personální agendy – počet zaměstnanců, typologie, mzdové náklady, apod.		
Zajišťuje školení a vzdělávací programy pro celou společnost		
Zajišťuje aktualizaci mzdového informačního systému		
Zajišťuje školení a vzdělávací programy pro celou společnost	KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU	
Vytváří a navrhuje systém odměňování, benefitů, zásady mzdové politiky		
Společně s vedením zpracovává a zavádí programy zaměřené na splnění požadavků v oblasti lidských zdrojů v souladu s krátkodobými i dlouhodobými cíli společnosti		

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy 5

Vedoucí logistiky má v popisu náplně své práce uvedeno 41 činností. Při jejich analyzování jsme identifikovali 13 kategorií, které jsou uvedeny v následující Tab. 5.6. Nejvíce zastoupenou kategorií kompetencí pro tuto pracovní pozici je *výkonnost a zaměření*. Můžeme tedy říci, že při výkonu této pozice je nutné se zaměřit se úsilí a energii na úspěšném dosažení konkrétního, včasného a měřitelného výsledku své práce, i přes vyskytující se překážky.

**Tab. 5. 6 Pracovní činnosti VEDOUČÍHO LOGISTIKY dle interního dokumentu a kompetence potřebné k jejich výkonu**

Činnosti	Kategorie	Kompetence
Dodržuje všeobecně závazné vnitropodnikové opatření a předpisy	LOAJALITA A OBĚTAVOST	ODDANOST
Plní úkoly zadané nadřízeným		
Informuje své podřízené o změnách a dění ve firmě, o vnitropodnikových nařízeních a dohlíží nad jejich dodržováním	EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE	KOMUNIKACE
Informuje své podřízené o změnách a dění ve firmě, o vnitropodnikových nařízeních a dohlíží nad jejich dodržováním	EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	
Zodpovídá za pohyb zboží a trasování rozvozu	ROZHODOVÁNÍ	
Kontrola efektivností externí přepravy (paletové i celovozové), porovnávání cenových nabídek a následný výběr nejvhodnějších dopravců		
Správa a údržba vozidel patřících pod oddělení logistiky (pravidelný servis, technické kontroly ...)		

Zodpovídá za vozový park logistiky		<b>ODPOVĚDNOST A NEZÁVISLOST</b>		
Schvaluje provozní záležitosti svých přímých podřízených				
Zodpovídá za majetek jemu svěřený			<b>INICIATIVITA A ODPOVĚDNOST</b>	
Schvaluje provozní záležitosti svých přímých podřízených				
Kontrola a schvalování faktur za přepravu – rozdělení finančních nákladů na jednotlivá střediska				
Evidence docházky a řešení provozních záležitostí přímých podřízených				
Vypracování objednávek pro pobočky v ČR (z ABRY)				<b>VÝKONNOST A ZAMĚŘENÍ</b>
Příjem a zpracování objednávek z maloobchodních prodejen (kromě ostravské) a slovenských poboček				
Zajišťuje vychystávání zboží na CS pro pobočky a maloobchodní prodejny – rozdělení objednávek mezi jednotlivé expedienty				
Zajišťuje nákladku a přepravu zboží na pobočky v ČR a SR pomocí externích dopravních a spedičních společností				
Zajišťuje nákladku a přepravu paletových zásilek pro tuzemské pobočky a maloobchodní prodejny ve spolupráci s Českou poštou (zadávaní jednotlivých zásilek do on-line systému České pošty)				
Kontrola a schvalování faktur za přepravu – rozdělení finančních nákladů na jednotlivá střediska				
Zajištění doprovodných dokladů k přepravovanému zboží (převodky, dodací listy, CMR)				
Plombování vozidel a vizuální kontrola celních lanek (jestli nejsou přetřhnuté nebo jinak porušené)				
Zajišťuje svoz zboží od některých tuzemských dodavatelů na CS (ve spolupráci s nákupním oddělením)				
Zajišťuje zpětný svoz zboží a prázdných palet z poboček a maloobchodních prodejen na CS			<b>VEDENÍ</b>	
Řídí práci podřízených zaměstnanců svěřeného oddělení s cílem zajistit splnění cílů				
Koordinuje práci svého pracovního týmu – přiděluje a kontroluje úkoly				
Zajišťuje vychystávání zboží na CS pro pobočky a maloobchodní prodejny – rozdělení objednávek mezi jednotlivé expedienty				
Kontroluje a koordinuje práci svých podřízených	<b>OVLIVŇOVÁNÍ</b>			
Kontroluje dodržování pravidel BOZP				
Informuje své podřízené o změnách a dění ve firmě, o vnitropodnikových nařízeních a dohlíží nad jejich dodržováním				
Evidence docházky a řešení provozních záležitostí přímých podřízených				<b>BUDOVÁNÍ VZTAHŮ</b>



Zajišťuje svoz zboží od některých tuzemských dodavatelů na CS (ve spolupráci s nákupním oddělením)	TÝMOVÁ PRÁCE	<b>OSOBNÍ EFEKTIVITA</b>	
Zajišťuje zpětný svoz zboží a prázdných palet z poboček a maloobchodních prodejen na CS			
Neustálá komunikace s pobočkami a prodejny a operativní řešení jejich potřeb a požadavků			
Zpracování a předání mzdových návrhů na mzdovou účtárnu			
Aktivně se podílí na vzájemné spolupráci (výpomoci) mezi jednotlivými odděleními na CS			
Evidence docházky a řešení provozních záležitostí přímých podřízených	INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ		
Provádí namátkové dechové zkoušky na alkohol	ETIKA		
Kontroluje dodržování pravidel BOZP			
Vypracovává, implementuje činnosti související s řízením logistiky s cílem včasné a efektivní dopravy, distribuce a skladování zboží	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ		<b>MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMU</b>
Zpracování a předání mzdových návrhů na mzdovou účtárnu			
Podílí se na logistické strategii týkající se efektivní distribuce zboží			
Vypracování harmonogramů rozvozů na jednotlivé pobočky a maloobchodní prodejny			
Kontrola efektivnosti externí přepravy (paletové i celozozové), porovnávání cenových nabídek a následný výběr nejvhodnějších dopravců			
Kontrola a schvalování faktur za přepravu – rozdělení finančních nákladů na jednotlivá střediska			
Vypracování harmonogramů rozvozů na jednotlivé pobočky a maloobchodní prodejny		KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU	

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy 5

Vedoucí prodejny má v popisu práce 30 činností, pro jejichž výkon jsme identifikovali 10 kategorií kompetencí (Tab. 5.7). Vedoucí prodejny by měl být rozhodně způsobilý *rozhodovat* a být *prozákaznický orientovaný*. Vedoucí prodejny přebírá plnou odpovědnost za řešení problémů a rozhoduje se v často komplexních, nejednoznačných či sporných situacích, a zároveň vytváří přátelskou atmosféru, aktivně poslouchá a analyzuje potřeby zákazníků.

**Tab. 5. 7 Pracovní činnosti VEDOUCÍHO PRODEJNY dle interního dokumentu a kompetence potřebné k jejich výkonu**

Činnosti	Kategorie	Kompetence
Odvozy tržeb do banky	SPOLEHLIVOST A SERIÓZNOST	<b>ODDANOST</b>
Poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	

Uzavírání prodejních transakcí o zboží (službách) se zákazníkem		<b>KOMUNIKACE</b>
Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování		
Aktivní manažerská činnost telefon, osobně, email, leták, pošta - sleva při odeslání, reference		
Shromažďování podnětů od zákazníků		
Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností		
Udržování a posilování kontaktů se zákazníky		
Dohled na reklamace, speciálky, objednávky, potisky, zápůjčky, dodělovky, dárkové poukázky, případný rozvoz	<b>PŘESVĚDČOVÁNÍ</b>	
Pohledávky		
Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování	<b>EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE</b>	
Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování	<b>EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE</b>	
Řízení provozu maloobchodní jednotky a lidských zdrojů	<b>ORGANIZAČNÍ POVĚDOMÍ</b>	<b>INICIATIVITA A ODPOVĚDNOST</b>
Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování a dohlížení na zboží	<b>ROZHODOVÁNÍ</b>	
Vedení kontrolní pokladny, zajištění hotovostních a bezhotovostních plateb		
Kontrola limitu dané prodejny a zajištění dostatku drobných pro vydávání zákazníkům		
Aktivní manažerská činnost telefon, osobně, email, leták, pošta - sleva při odeslání, reference		
Práce s limity – skladové hospodářství		
Kontrola minusového skladu – dohledání případných nesrovnalostí		
Dohled na reklamace, speciálky, objednávky, potisky, zápůjčky, dodělovky, dárkové poukázky, případný rozvoz		
Pohledávky		
Práce s doprodeji, poškozeným zbožím		
Řízení provozu maloobchodní jednotky a lidských zdrojů		<b>ZODPOVĚDNOST A NEZÁVISLOST</b>
Vedení kontrolní pokladny, zajištění hotovostních a bezhotovostních plateb		
Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování a dohlížení na zboží		
Pohledávky		
Odvody tržeb do banky		
Kontrola podřízených a plnění zadaných úkolů	<b>VEDENÍ</b>	<b>OVLIVŇOVÁNÍ</b>
Plánování směn, dovolených – dávat pozor, aby nebyl narušen chod prodejny		
Řízení provozu maloobchodní jednotky a lidských zdrojů		

Kontrola docházky podřízených	INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ	<b>OSOBNÍ EFEKTIVITA</b>
Plánování směn, dovolených – dávat pozor, aby nebyl narušen chod prodejny		
Vedení dokumentace související s provozem maloobchodní jednotky	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	<b>MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b>
Zajištění efektivnosti hospodaření a hodnocení výkonnosti		
Inventarizace a pomoc při identifikaci a plánování požadavků		
Týdenní, měsíční reporty – vyhodnocení		
Určení slev, cenové skupiny 1,2,3		
Plánování směn, dovolených – dávat pozor, aby nebyl narušen chod prodejny		

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy 5

Jako další zdroj informací byla použita Národní soustava povolání. Požadavky definované NSP pro jednotlivé pracovní pozice jsou všeobecné. Aby bylo možné provést srovnání, oslovili jsme zaměstnance společnosti XYZ, kteří zastávají námi zkoumané pracovní pozice, o vyplnění dotazníku. Dotazník obsahoval seznam měkkých kompetencí a byl zpracován ve třech odlišných verzích, pro každou námi zkoumanou pracovní pozici zvlášť (Příloha 6, 7, 8). Úkolem zaměstnance bylo, dle uvedené stupnice, ohodnotit úroveň dané kompetence, kterou by měl podle jeho úsudku, mít zaměstnanec vykonávající danou pracovní pozici. Výsledky srovnání jsou uvedeny v následujících Tab. 5.8, 5.9 a 5.10.

I přesto, že požadavky na úroveň jednotlivých kompetencí na pozici personálního ředitele uvedené v NSP jsou všeobecné, nelišily se výrazně od konkrétní pozice v organizaci XYZ. Rozdíly jsou převážně o jednu klasifikační úroveň oběma směry.

O dvě klasifikační úrovně se lišila pouze kompetence *Ovlivňování ostatních*. Tato kompetence představuje schopnosti ovlivňovat zájmy druhých a přesvědčovat ostatní o skutkové podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu. Jelikož je personální ředitelka členem nejvyššího vedení ve společnosti XYZ, tuto kompetenci nepochybně využívá, např. při poradách vedení, kde se rozhoduje o zásadních změnách v oblasti HR. Nicméně je toho názoru, že úroveň 2 je pro její pozici dostatečná, a daleko více může ovlivnit názor generálního ředitele nebo majitelů společnosti svým *aktivním přístupem* a skutečností, že budou uspokojeny *interní zákaznické potřeby*.

**Tab. 5. 8 Srovnání úrovně kompetencí doporučených NSP s hodnocením Personální ŘEDITELKY společnosti XYZ**

<b>Měkké kompetence Úroveň 1-5</b>	<b>NSP</b>	<b>PŘ*</b>
Efektivní komunikace	5	4
Kooperace	5	4
Kreativita	3	3
Flexibilita	5	5
Uspokojování zákaznických potřeb	2	2
Výkonnost	5	4
Samostatnost	5	4
Řešení problémů	5	4
Plánování a organizování práce	5	4
Celoživotní učení	4	3
Aktivní přístup	4	5
Zvládání zátěže	5	5
Objevování a orientace v informacích	4	3
Vedení lidí	5	4
Ovlivňování ostatních	5	3

\*personální ředitelka ve společnosti XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky srovnání požadavků na úrovně jednotlivých kompetencí u pozice vedoucí logistiky se, stejně jako u pozice personální ředitel, výrazně nelišily. Hodnotou 5, tedy vysokou úrovní, byly vedoucím logistiky ohodnoceny kompetence *efektivní komunikace*, *kooperativa*, *vedení a uspokojování zákaznických potřeb*. NSP těmto kompetencím přikládá hodnotu 4. Hodnocení vedoucího logistiky, který ve firmě pracuje již 10 let, je pravděpodobně silně ovlivněno hodnotami společnosti. Významnou hodnotou společnosti je orientace na zákazníka a snaha uspokojit jeho potřeby, čemuž významně zmíněné kompetence napomáhají. Naopak menší význam přikládá vedoucí logistiky kompetenci *celoživotní učení*, kterou ohodnotil číslem 2. Jeho hodnocení se liší o 2 stupně s hodnocením uvedeným NSP. Hodnocení této kompetence může být velice subjektivní. Je pravděpodobné, že zaměstnanec na pozici vedoucího logistiky ve společnosti XYZ se vzdělává převážně na základě krátkodobých cílů a preferuje to, co jej zajímá a co využije při své práci v blízké době. Je motivován a jeho budoucí vzdělávací potřeby určují jeho nadřazení.

**Tab. 5. 9 Srovnání úrovně kompetencí doporučených NSP s hodnocením VEDOUcíHO LOGISTIKY společnosti XYZ**

<b>Měkké kompetence Úroveň 1-5</b>	<b>NSP</b>	<b>VL*</b>
Efektivní komunikace	4	5
Kooperace	4	5
Kreativita	3	3
Flexibilita	5	4
Uspokojování zákaznických potřeb	4	5
Výkonnost	4	5
Samostatnost	5	5
Řešení problémů	5	5
Plánování a organizování práce	5	5
Celoživotní učení	4	2
Aktivní přístup	5	5
Zvládání zátěže	5	5
Objevování a orientace v informacích	4	4
Vedení lidí	4	5
Ovlivňování ostatních	4	4

\* vedoucí logistiky ve společnosti XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Při srovnávání požadovaných úrovní, u třetí námi zkoumané pracovní pozice, pozice vedoucího prodejny, jsme také neshledali výrazné rozdíly. Většině měkkých kompetencí byla vedoucím prodejny udělena úroveň o jednu klasifikační třídu vyšší než doporučená úroveň, kterou uvádí NSP. Tuhle skutečnost můžeme opět zdůvodnit tím, že vedoucí prodejny pracuje ve společnosti již 7 let, a je výrazně ztotožněná s hodnotami společnosti, proto i kompetence *vedení a uspokojování zákaznických potřeb* ohodnotila nejvyšší klasifikační úrovní.

**Tab. 5. 10 Srovnání úrovně kompetencí doporučených NSP s hodnocením VEDOUcíHO PRODEJNY společnosti XYZ**

<b>Měkké kompetence Úroveň 1-5</b>	<b>NSP</b>	<b>VP*</b>
Efektivní komunikace	3	4
Kooperace	3	4
Kreativita	3	4
Flexibilita	3	4
Uspokojování zákaznických potřeb	3	5
Výkonnost	3	4
Samostatnost	4	4
Řešení problémů	4	4
Plánování a organizování práce	3	4
Celoživotní učení	3	3
Aktivní přístup	4	5
Zvládání zátěže	4	5

Objevování a orientace v informacích	2	3
Vedení lidí	2	5
Ovlivňování ostatních	3	4

\* vedoucí prodejny společnosti XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

V této fázi jsme také analyzovali námi provedené *Behavioral Event Interview*. Na základě obsahu záznamu rozhovorů jsme identifikovali projevy chování, které nám pomohou vytvořit kompetenční model pro jednotlivé pracovní pozice. Ke zpozorovaným projevům chování byly přiřazeny kompetence podle klasifikace kompetencí (Příloha 5), která byla stanovena jako vzor pro jejich identifikování. V následujících Tab. 5.12, 5.13 a 5.14 jsou zachyceny všechny kompetence a jejich projevy chování identifikované v průběhu rozhovorů.

Z přepisu *Behavioral Event Interview* s personální ředitelkou jsme rozpoznali a identifikovali 43 projevů chování. Jednotlivé projevy jsme rozřadili do 18 -ti kategorií (Tab. 5.12). Shodně, jako při analýze pracovních činností personálního ředitele (Tab. 5.5), jsme došli k závěru, že k výkonu této pozice je nezbytná schopnost *analytického myšlení*. Neméně důležitá je kompetence *odpovědnost a nezávislost*, kterou sama personální ředitelka označila jako jednu z klíčových kompetencí. Personální ředitel by se rozhodně neměl nespoléhat na něco nebo někoho jiného, ale působit důvěryhodně a přijmout individuální zodpovědnost za vlastní chování a jednání. Nově jsme identifikovali kompetence *oddanost profesi, spolehlivost a serióznost, organizační povědomí, iniciativa a sebepoznání*.

**Tab. 5. 11 Projevy chování PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE identifikované při BEI a kompetence potřebné k jejich výkonu**

Projevy chování	Kategorie	Kompetence
Aktivně reaguje na potřeby společnosti	LOAJALITA A OBĚTAVOST	ODDANOST
Aktivně reaguje na potřeby vedoucích jednotlivých oddělení		
Je vůči firmě loajální		
Reaguje na nové trendy v HR	ODDANOST PROFESI	
Je objektivní	SPOLEHLIVOST A SERIÓZNOST	
Snaží se nalézt kompromis	PŘESVĚDČOVÁNÍ	
Přesvědčuje zaměstnance		
Používá věcné a logické argumenty		
Diskutuje se zaměstnanci		
Snaží se komunikovat efektivně se všemi vně i mimo organizaci	EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE	

Snaží se komunikovat efektivně se všemi vně i mimo organizaci	EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	
Odpovídá za personální politiku v organizaci	ODPOVĚDNOST A NEZÁVOSLOST	
Odpovídá za dodržování zákoníku práce a dalších zákonů a předpisů upravujících vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem		
Odpovídá za dodržování nastavené mzdové politiky v organizaci		
Dohlíží na to, aby mzda odpovídala dovednostem a znalostem		
Pracuje samostatně		
Nastavuje fixní a variabilní složku platu pro jednotlivé skupiny pozic	VÝKONNOST A ZAMĚŘENÍ	<b>INICIATIVITA A ODPOVĚDNOST</b>
Dohlíží na to, aby mzda odpovídala dovednostem a znalostem		
Aktivně reaguje na potřeby společnosti	ORGANIZAČNÍ POVĚDOMÍ	
Má organizační povědomí		
Zná všechny zaměstnance a pracovní pozice, jejich náplň práce, povinnosti a zodpovědnost		
Vytváří nové pracovní pozice	INICIATIVITA	
Reaguje na nové trendy v HR		
Zná všechny zaměstnance a pracovní pozice, jejich náplň práce, povinnosti a zodpovědnost	BUDOVÁNÍ VZTAHŮ	<b>OVLIVŇOVÁNÍ</b>
Poskytuje zpětnou vazbu	VEDENÍ	
Stanovuje termíny		
Klade důraz na plnění pracovních povinností		
Deleguje pracovní činnosti		
Odpovídá za dodržování zákoníku práce a dalších zákonů a předpisů upravujících vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	ETIKA	<b>OSOBNÍ EFEKTIVITA</b>
Je diskrétní		
Analyzuje možné sociální dopady mzdového systému	INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ	
Aktivně reaguje na potřeby vedoucích jednotlivých oddělení		
Je přísná, ale spravedlivá		
Je empatická		
Jde si za svým cílem, je cílevědomá	SEBEPOZNÁNÍ	

Aktivně reaguje na potřeby vedoucích jednotlivých oddělení	TÝMOVÁ PRÁCE	MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMU
Spolupracuje se všemi řediteli a vedoucími oddělení		
Pracuje v týmu		
Nastavuje fixní a variabilní složku platu pro jednotlivé skupiny pozic	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	
analyzuje klíčové ukazatele pro variabilní složku platu		
analyzuje možné sociální dopady mzdového systému		
aktualizuje organizační strukturu dle potřeb společnosti		
ověřuje si správnost a důvěryhodnost zjištěné informace	KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU	
vytváří nové pracovní pozice		

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy 5

Díky metodě BEI, kterou jsme použili s cílem identifikovat kompetence skrz projevy chování, jsme u vedoucího logistiky identifikovali 24 projevů chování. Celkem jsme identifikovali 11 různých kategorií kompetencí. Z Tab. 5.10 vyplývá, že vedoucí logistiky se rozhodně neobejde bez schopnosti *vedení* a *analytického myšlení*. Měl by být aktivním vedoucím, který sdílí a poskytuje informace, znalosti a zpětnou vazbu podřízeným a zároveň být schopný řešit komplexní problémy. A to vše s cílem zajistit úspěšné výsledky organizace. Dále jsme identifikovali kompetenci *oddanost profesi, orientaci na zákazníka a přesvědčování*.

**Tab. 5. 12 Projevy chování VEDOUČÍHO LOGISTIKY identifikované při BEI a kompetence potřebné k jejich výkonu**

Projevy chování	Kategorie	Kompetence
Aktivně přistupuje k práci	LOAJALITA A OBĚTAVOST	ODDANOST
Ovládá podnikový IT systém	ODDANOST PROFESI	
Ovládá digitální technologie využívané ve společnosti		
Efektivně komunikuje	EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE	KOMUNIKACE
Efektivně komunikuje	EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	



Řeší reklamace a stížnosti	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	
Řeší reklamace a stížnosti	PŘESVĚDČOVÁNÍ	
Přijímá a zpracovává objednávky	VÝKONNOST A ZAMĚŘENÍ	<b>INICIATIVITA A ODPOVĚDNOST</b>
Vykonává veškerou administrativu	ZODPOVĚDNOST A NEZÁVISLOST	
Řeší reklamace a stížnosti	VEDENÍ	<b>OVLIVŇOVÁNÍ</b>
Poskytuje zpětnou vazbu		
Stanovuje termíny		
Deleguje pracovní činnosti		
Zajišťuje vychystání objednávky		
Zajišťuje dopravu objednaného zboží zákazníkovi		
Kontroluje odvedenou práci svých podřízených		
Motivuje své podřízené	TÝMOVÁ PRÁCE	<b>OSOBNÍ EFEKTIVITA</b>
Zajišťuje vychystání objednávky		
Zajišťuje dopravu objednaného zboží zákazníkovi	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	<b>MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMU</b>
Řeší reklamace a stížnosti		
Sleduje, analyzuje a vyhodnocuje náklady na přepravu		
Při řešení úkolů používá logiku		
Sestavuje denní a týdenní plán práce		
Stanovuje termíny		
Plánuje směny a dovolené		

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy 5

Při rozhovoru s vedoucí prodejny jsme rozpoznali 23 různých projevů chování, k nimž jsme přiřadili kompetence a specifikovali jejich kategorie, nezbytné k výkonu (Tab. 5.11). Celkem jsme rozpoznali 14 kategorií. Nejvíce projevů chování jsme zařadili pod kompetenci *ovlivňování*, do které řadíme kromě jiného schopnost *vedení a budování vztahů*. Vedoucí prodejny bezpochyby musí mít autoritu u svých podřízených a vytvářet bezkonfliktní prostředí pro efektivní spolupráci. Zároveň by měl ostatním nabídnout podporu a poradenství v pracovních záležitostech. Druhou, nejvíce potřebnou kompetencí, byla *komunikace*. Schopnost komunikovat zahrnuje nejen *efektivní ústní a písemnou komunikaci*, tedy schopnost vyjádřit a prezentovat své myšlenky jasně, stručně a srozumitelně, ale také *prozákaznickou orientaci a přesvědčování*. Vedoucí prodejny by měl umět naslouchat přáním zákazníků, otevřeně komunikovat a vstřícně reagovat za každé situace. Jeho každodenním

úkolem je ovlivňovat a přesvědčovat druhé o správnosti konkrétního řešení, minimalizovat možnost výskytu konfliktů na pracovišti a zefektivňovat týmovou práci.

**Tab. 5. 13 Projevy chování VEDOUCÍHO PRODEJNY identifikované při BEI a kompetence potřebné k jejich výkonu**

Projevy chování	Kategorie	Kompetence
Detailně zná nabízený sortiment	ODDANOST PROFESI	<b>ODDANOST</b>
Je loajální vůči firmě	LOAJALITA A OBĚTAVOST	
Reprezentuje firmu navenek	SPOLEHLIVOST A SERIÓZNOST	
Je vzorem/ příkladem pro své podřízené	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	<b>KOMUNIKACE</b>
Obsluhu zákazníky		
Přijímá objednávky		
Stanovuje ceny pro nové zákazníky nebo pro speciální produkty na objednávku		
Je prozákaznický orientovaná		
Řešení konfliktů na pracovišti	PŘESVĚDČOVÁNÍ	
Efektivně komunikuje se všemi zaměstnanci	EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE	
Efektivně komunikuje se všemi zaměstnanci	EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE	
Rozděluje práci na prodejně	ROZHODOVÁNÍ	<b>INICIATIVA A ODPOVĚDNOST</b>
Aktivně vyhledává a oslovuje nové zákazníky pro prodejnu	INICIATIVITA	
Poskytuje zpětnou vazbu	VEDENÍ	<b>OVLIVŇOVÁNÍ</b>
Rozděluje práci na prodejně		
Rozděluje odpovědnost za sortiment na prodejně		
Kontroluje práci odvedenou podřízenými		
Vede celý prodejní tým		
Motivuje své podřízené		
Podílí se na výběru personálního obsazení pro prodejnu	BUDOVÁNÍ VZTAHŮ	<b>OSOBNÍ EFEKTIVITA</b>
Konzultuje neznámé produkty nebo speciální poptávky s nákupním oddělením nebo obchodními zástupci	TÝMOVÁ PRÁCE	
Stanovuje termíny	ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	<b>MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMU</b>
Plánuje směny a dovolené		
Aktivně se věnuje vizualizaci prodejny		

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy 5

Následujícím krokem při analýze informací bude sestavení dotazníku. Prvotně vytvoříme seznam všech kompetencí z výše zmíněných zdrojů, které jsme klasifikovali, jako nutné pro výkon konkrétní pracovní pozice. Ze souboru doporučených měkkých kompetencí, které uvádí Národní soustava povolání, použijeme pouze ty, které jsou hodnoceny stupněm 3-5.

Při tvorbě seznamu potřebných kompetencí jsme prvotně museli sjednotit názvy identických kompetencí, které se odlišovaly v závislosti na původu zdroje. Důkladně jsme prostudovali definice jednotlivých kompetencí uvedené v Národní soustavě povolání a v dokumentu Kvalifikace kompetencí (Příloha 5). Poté jsme vybrali název pro zjištěné identické kompetence, který budeme nadále používat. Pro přehlednost jsou všechny kompetence, které jsme shledali identickými, uvedeny v Tab. 5.15 a finální název je zvýrazněn.

Dále jsme se rozhodli rozdělit kompetenci *efektivní komunikace* na *efektivní ústní a písemnou komunikaci* a v dotazníku se zeptat na jejich důležitost zvlášť. Také kompetenci *přesvědčování* jsme rozdělili na její 3 nejvýraznější kategorie, a to *ovlivňování ostatních, vyjednávání a řešení konfliktů*. A na důležitost kompetence *plánování a organizování práce* jsme se rozhodli zeptat samostatně, protože je podstatná a skutečnost, že je součástí *analytického myšlení*, není pro veřejnost zcela známá, proto by mohla být opomenuta.

**Tab. 5. 14 Identické kompetence**

Název kompetence v NSP	Název kompetence v Kvalifikaci kompetencí
<b>CELOŽIVOTNÍ UČENÍ</b>	Sebepoznání
<b>KOOPERACE</b>	Týmová práce
Aktivní přístup	<b>INICIATIVA</b>
<b>VÝKONNOST</b>	Výkonnost a zaměření
Řešení problému + Kreativita	<b>KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b>
Uspokojování zákaznických potřeb	<b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA</b>
<b>ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE</b>	Zralost a emocionální sebekontrola
Objevování a orientace v informacích	<b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ</b>
Řešení problémů	<b>ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dále vytvoříme stupnici důležitosti kompetence (Tab. 5.16), která bude znázorňovat názor dotazovaných, zda je daná kompetence pro úspěšný výkon pracovní pozice důležitá či nikoliv.

**Tab. 5. 15 Stupnice důležitosti**

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
<b>3</b>	Kompetence <b>je nezbytně nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice.
<b>2</b>	Kompetence <b>je důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice.
<b>1</b>	Kompetence <b>není příliš důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice.
<b>0</b>	Kompetence <b>není vůbec nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice.

Zdroj: vlastní zpracování

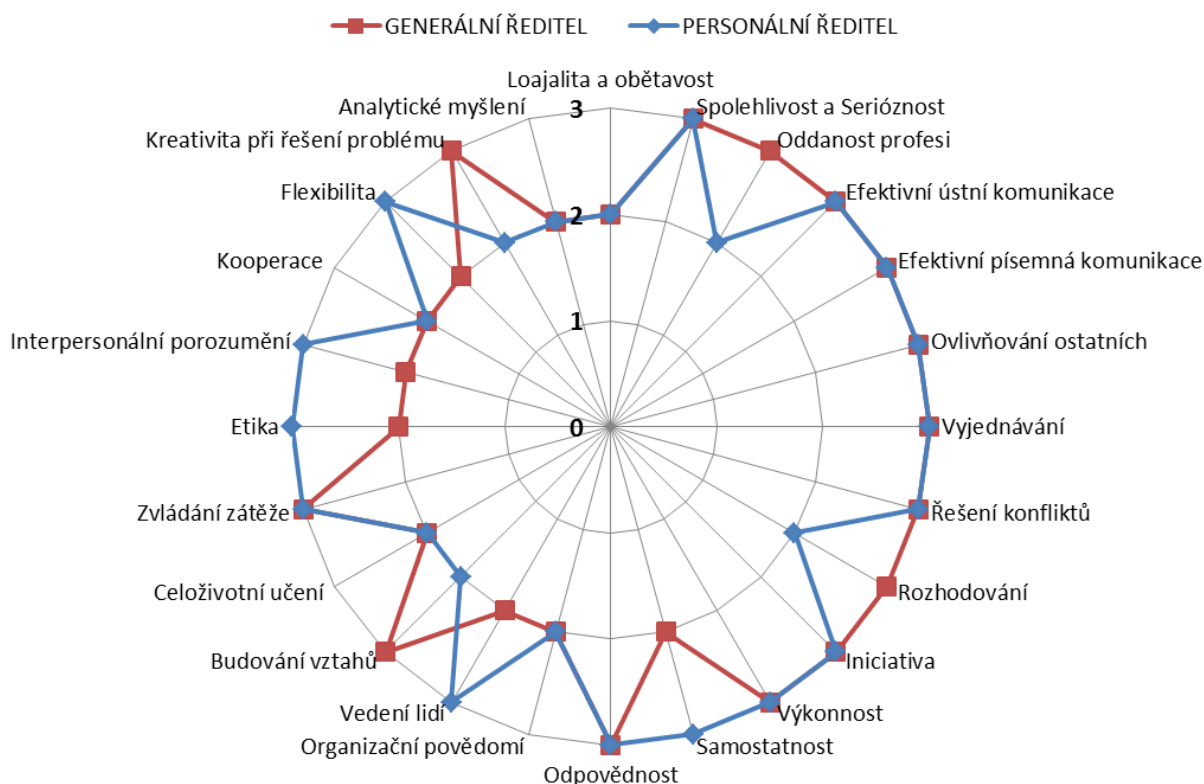
Ze seznamu kompetencí finálně vytvoříme dotazník, ze kterého pomocí hodnotící stupnice získáme informace o důležitosti jednotlivých kompetencí k výkonu zkoumané pracovní pozice. V dotazníku se také zeptáme, zda existují i další kompetence, které nebyly v seznamu zmíněné, a dotazovaní zaměstnanci si myslí, že je ve své práci využívají. A položíme i otázku týkající se kompetencí, které si zaměstnanci nutně potřebují osvojit. K realizaci dotazníkového šetření využijeme on-line dotazník vytvořený pomocí služby *Google Forms* od internetového vyhledávače *Google*. Dotazník dáme k vyplnění zaměstnanci na dané pracovní pozici a jeho přímému nadřízenému. Dotazníky pro jednotlivé zkoumané pracovní pozice jsou uvedeny v Příloze 9, 10 a 11.

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny ve třech následujících grafech vytvořených v programu *Microsoft Office Excel*. Dotazník obsahoval klíčové i funkční kompetence, které byly stručně charakterizovány, abychom zabránili případné desinterpretaci. Zaměstnanci mohli jednotlivé kompetence ohodnotit na stupnici důležitosti od nuly do tří. Hodnota nula představuje kompetenci, která není vůbec nutná pro výkon dané pracovní pozice, naopak kompetence ohodnocena známkou 3 je nezbytně nutná pro vynikající výkon dané pracovní pozice.

V Grafu 5.1 můžeme vidět hodnocení důležitosti vybraných kompetencí pro pozice personálního ředitele. Dotazovaná dvojice, tedy personální a generální ředitel, shodně ohodnotila nejvyšší známkou tři ze čtyř klíčových kompetencí- *efektivní komunikaci (ústní i písemnou), iniciativu a odpovědnost*. Poslední z klíčových kompetencí, *loajalita*, byla shodně

ohodnocena známkou 2, jako důležitá. Dále se dotazovaní shodli, že nezbytně nutné pro vynikající výkon personálního ředitele je být *spolehlivý a seriózní*, umět *řešit konflikty* a *ovlivňovat ostatní*, mít *vyjednávací schopnosti* a být *výkonný*. Zmíněné shody jsou určitě významné a vypovídají o sehranosti nejvyššího vedení společnosti a jejich ztotožnění s hodnotami organizace.

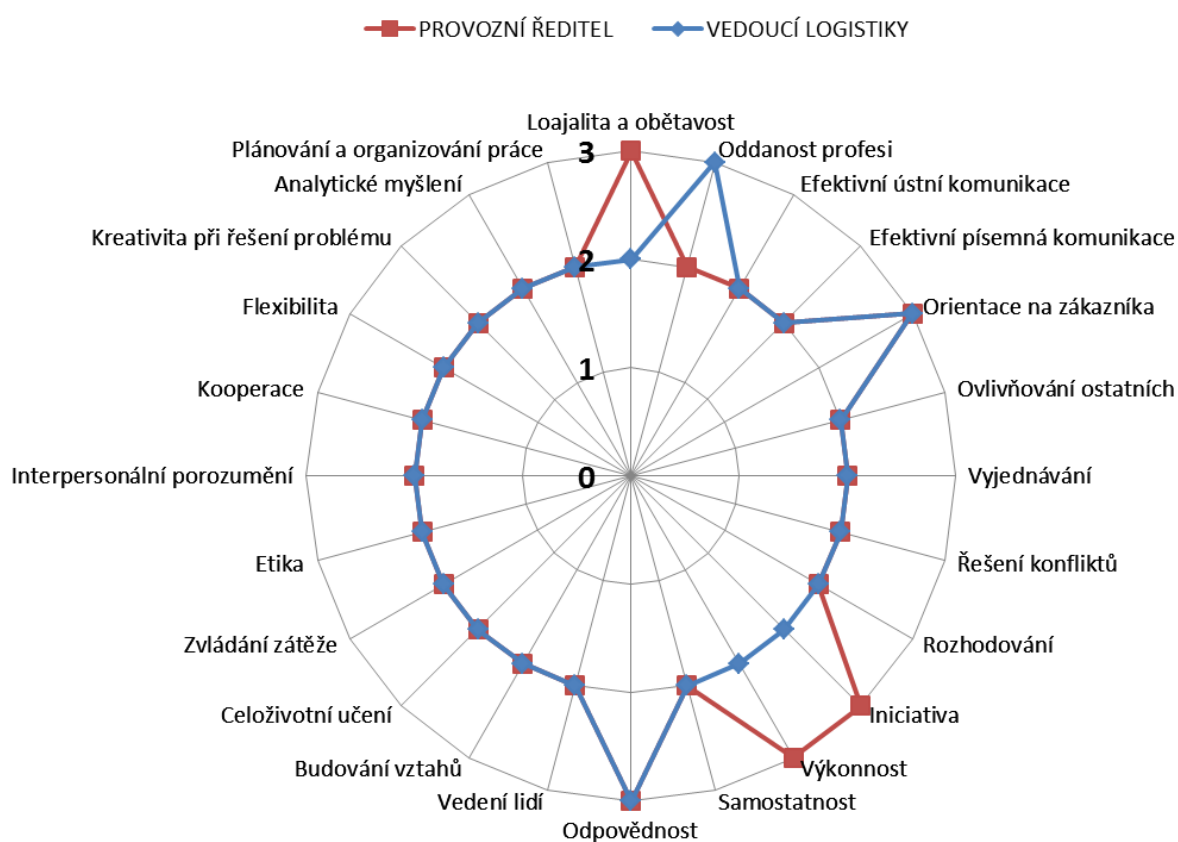
**Graf 5.1 Hodnocení důležitosti kompetencí na pozici PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE**



Zdroj: vlastní zpracování

Provozní ředitel a vedoucí logistiky, jejichž hodnocení důležitosti vybraných kompetencí je znázorněno v grafu 5.2, shodně ohodnotili většinu kompetencí známkou 2. Provozní ředitel, člen nejvyššího vedení společnosti, ohodnotil všechny klíčové kompetence jako nezbytně nutné, kromě *komunikace*, kterou ohodnotil “jen” jako důležitou. Vedoucí logistiky pokládá za nezbytnou klíčovou kompetenci pouze *odpovědnost*. Jako nezbytně nutnou oba označili *orientaci na zákazníka*, což není překvapivé, protože tato skutečnost vychází z hodnot společnosti a úzce souvisí s kompetencí *oddanost profesi* a již zmíněnou *odpovědností*, které vedoucí logistiky považuje za nezbytné pro výkon své pozice. Výkonný ředitel ještě považuje *výkonnost* jako nezbytnou kompetenci pro vedoucího logistiky.

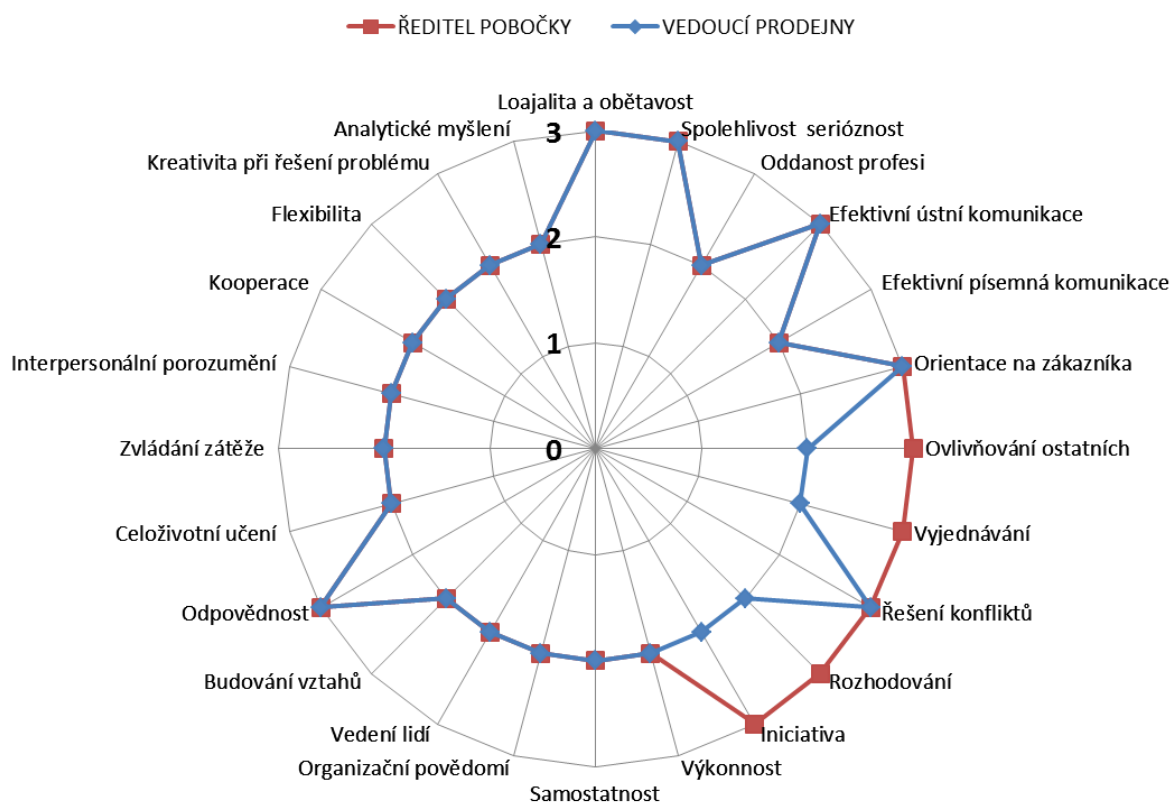
**Graf 5.2 Hodnocení důležitosti kompetencí na pozici VEDOUCÍ LOGISTIKY**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5.3 ukazuje odlišné názory vedoucí prodejny a ředitelky pobočky na důležitost jednotlivých kompetencí pro vynikající výkon na pozici vedoucí prodejny. Hodnocení klíčových kompetencí se moc nelišilo. Obě shodně ohodnotily *komunikaci* (větší důležitost přiřadily, opět shodně, ústní komunikaci), *odpovědnost* a *loajalitu* známkou 3. Ředitelka pobočky považuje za nezbytně nutnou i čtvrtou klíčovou kompetenci, *iniciativu*, zatímco vedoucí prodejny ji ohodnotila pouze jako důležitou. Dále se shodly, že vedoucí prodejny musí být nezbytně *prozákaznický orientován*, mít schopnosti *efektivně řešit konflikty* a být *spolehlivý a seriózní*. Ředitelka pobočky považuje za nezbytně nutnou také schopnost *ovlivňovat ostatní, vyjednávat a rozhodovat*.

**Graf 5.3** Hodnocení důležitosti kompetencí na pozici VEDOUCÍ PRODEJNY



Zdroj: vlastní zpracování

Ani jeden z dotazovaných zaměstnanců v dotazníku neuvedl další, nezmíněnou, kompetenci, kterou na dané pracovní pozici využívá. Na druhou položenou otázku, ohledně kompetence, kterou si zaměstnanec musí nutně osvojit, odpověděl pouze generální ředitel a výkonný ředitel a to shodně - *kommunikaci*.

#### 5.4 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Ve čtvrté fázi je našim cílem navrhnout podobu kompetenčního modelu pro jednotlivé pracovní pozice a vytvořit vhodnou hodnotící stupnici, podle které bude možno určit úroveň jednotlivých kompetencí. Déle také propracovat charakteristiku jednotlivých úrovní kompetencí, co nejpřesněji, aby vystihovala a co nejsrozumitelněji popisovala chování, které ji charakterizuje. Úrovně kompetence budeme definovat na základě popisů uvedených v NSP a v *Statewide Competency Model*.

K tvorbě kompetenčního modelu jsme si zvolili kombinovaný přístup, kde se již vytvořené kompetenční modely přizpůsobují specifikům organizace. Jako vzor budeme brát kompetence doporučené NSP. K následné modifikaci kompetenčního modelu bude docházet na základě výsledků použitých technik- *Behavioral Event Interview*, polostrukturovaného

rozhovoru s personální ředitelkou, analýzy popisu pracovního pozice, srovnání požadavků NSP s hodnocením zaměstnanců společnosti XYZ a v neposlední řadě na základě výsledků dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníkového šetření budou pro nás významné ty kompetence, které byly ohodnoceny jako nezbytně nutné pro vynikající výkon dané pracovní pozice oběma, nebo alespoň jedním z dotazované dvojice.

Navrhovaný kompetenční model bude vždy tvořen dvěma částmi. První část bude obsahovat čtyři klíčové kompetence, XYZ které jsou totožné u všech pracovních pozic. Klíčové kompetence jsme určily již v přípravné fázi při polostrukturovaném rozhovoru s personální ředitelkou společnosti XYZ. Druhou část kompetenčního modelu pak budou tvořit kompetence specifické pro konkrétní pracovní pozici.

Na základě informací zjištěných informací jsme vybrali ty kompetence, které významně a pozitivně ovlivňují výkon konkrétní pracovní pozice a upořádali je do podoby kompetenčního modelu. Pro pozici personálního ředitele jsme navrhli kompetenční model obsahující 10 kompetencí, tedy 4 klíčové a 6 specifických kompetencí. Kompetenční model pro pozici vedoucího prodejny a vedoucího logistiky je složen z 8 kompetencí, 4 klíčových a 4 specifických.

K určení aktuální i žádoucí úrovně pozorované kompetence je třeba sestavit hodnotící stupnici. My jsme zvolili pětibodovou hodnotící stupnici kompetencí (Tab. 5.16), kde úroveň 0 označuje nedostatečnou úroveň pozorované kompetence a úroveň 4 její excelentní úroveň.

**Tab. 5. 16 Hodnotící kompetenční stupnice**

<b>Bodová hodnota</b>	<b>Charakteristika</b>
<b>0</b>	<b>Nedostatečná úroveň:</b> absence dané kompetence, nemá žádné znalosti, dovednosti ani schopnosti v dané kompetenci.
<b>1</b>	<b>Podprůměrná úroveň:</b> má základní znalost dané kompetence, nutnost podpory a vedení pro její praktické využití.
<b>2</b>	<b>Postačující úroveň:</b> daná kompetence je adekvátně rozvinutá a je standardně využívána.
<b>3</b>	<b>Nadprůměrná úroveň:</b> dobré znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci, pracuje samostatně a kompetenci aktivně využívá.
<b>4</b>	<b>Excelentní úroveň:</b> projev kompetence je na vzorové úrovni, daná kompetence představuje silnou stránku zaměstnance.

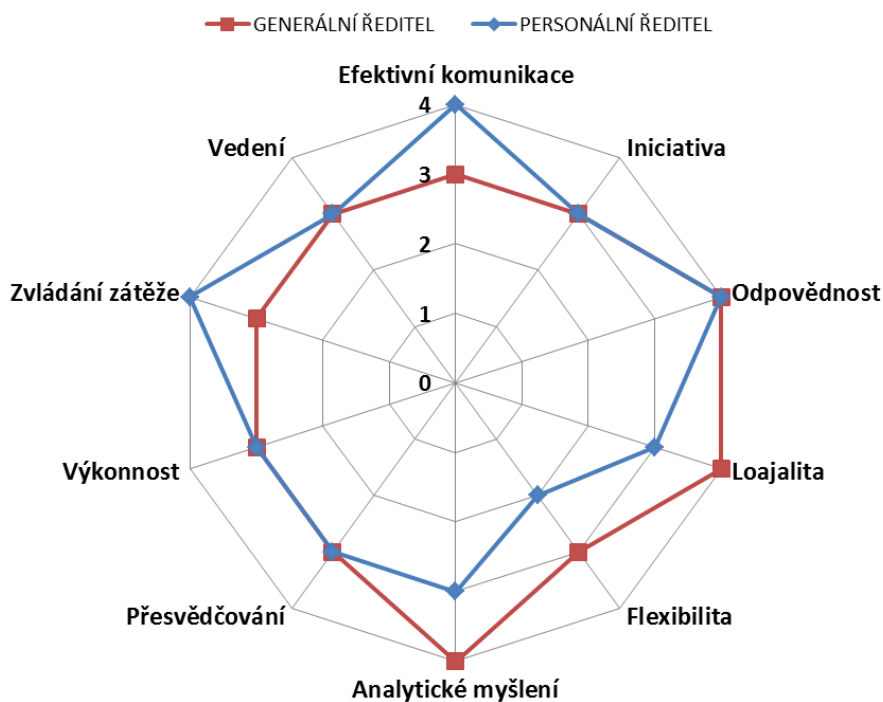
Zdroj: upraveno dle Hroník 2008, s. 129.



Abychom zjistili, jaké úrovně jednotlivých kompetencí jsou pro výkon konkrétní pozice nezbytné, požádali jsme o spolupráci opět konkrétní zaměstnance na daných pozicích a jejich přímé nadřízené. Pro každé povolání zvláště, jsme vytvořili návrh kompetenčního modelu (Příloha 12, 13 a 14), kde jsme popsali projevy konkrétní kompetence na 5 různých úrovních podle námi zvolené hodnotící stupnice (Tab. 5.16). Dotazovaní zaměstnanci společnosti XYZ měli za úkol jednotlivým kompetencím v kompetenčním modelu přiřadit úroveň rozvoje kompetence, které by měl zaměstnanec vykonávající danou pracovní pozici dosáhnout.

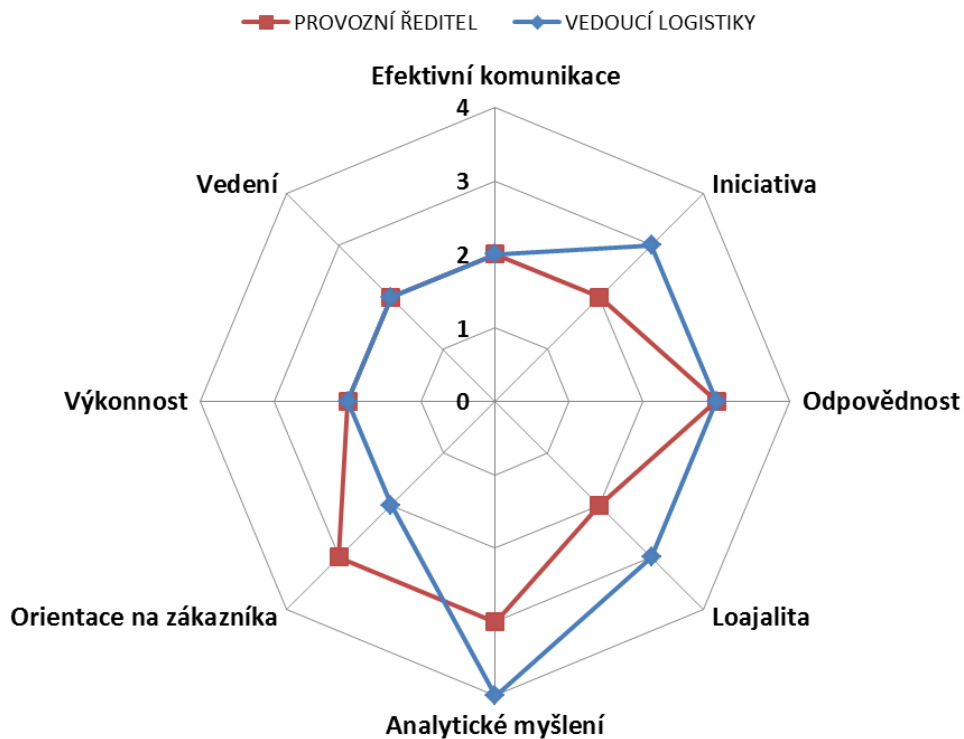
Názory na jednotlivé úrovně se lišily vždy pouze o jednu úroveň oběma směry, ale většině kompetencí byla přiřazena shodná úroveň rozvoje kompetence. U pozice personálního ředitele byla většině kompetencí přiřazena nadprůměrná nebo excelentní úroveň. Kompetence u pozic vedoucí logistiky a vedoucí prodejny byly ve většině případů ohodnoceny postačující nebo nadprůměrnou úrovní. Pouze úroveň kompetence *orientace na zákazníka* u vedoucího prodejny byla shodně oběma dotazovanými ohodnocena úrovní 4, tj. excelentní úroveň. Jednotlivá hodnocení jsou zaznamenána v následujících Grafech 5.4, 5.5 a 5.6.

**Graf 5. 4 Hodnocení úrovní jednotlivých kompetencí v kompetenčním modelu pro PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE**



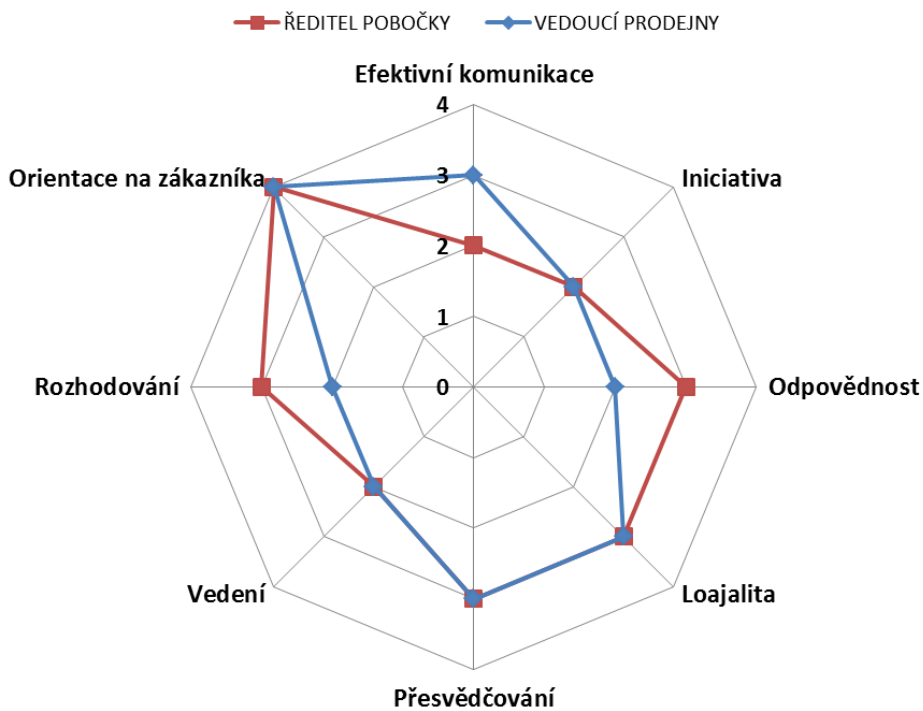
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 5. 5** Hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí v kompetenčním modelu pro VEDOUCÍHO LOGISTIKY



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 5. 6** Hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí v kompetenčním modelu pro VEDOUCÍHO PRODEJNÝ



Zdroj: vlastní zpracování

Následující fáze validizace vzniklého modelu a příprava kompetenčního modelu k užívání už není součástí této diplomové práce, ale jejich provedení bude doporučeno v následující kapitole.

## **6 NÁVRH KOMPETENČNÍCH MODELŮ PRO VYBRANÉ PRACOVNÍ POZICE A JEJICH VYUŽITÍ V DANÉ ORGANIZACI**

Na základě informací zjištěných v páté kapitole této práce navrhne podobu kompetenčního modelu. Jak již bylo zmíněno výše, kompetenční model bude vždy tvořen čtyřmi klíčovými kompetencemi, které jsou společné pro všechny pozice ve společnosti, a kompetencemi funkčními, které jsou pro danou pozici specifické. Projev každé kompetence bude popsán v 5 úrovních jejího rozvoje, podle hodnotící stupnice od nedostatečné po excelentní úroveň. Kompetenční model bude také obsahovat důležitost kompetence a cílovou hodnotu její úrovně pro efektivní výkon konkrétní pracovní pozice.

Postupně bude sestaven kompetenční model pro pozice personálního ředitele, vedoucího logistiky a vedoucího prodejny.

## 6.1 NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE

Kompetenční model pro PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE							
Kompetenční stupnice	0 Nedostatečná úroveň	1 Podprůměrná úroveň	2 Postačující úroveň	3 Nadprůměrná úroveň	4 Excelentní úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
<b>EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b>	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Má problémy s nasloucháním. Informace poskytuje ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Sdílí informace s ostatními. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Reaguje asertivně na vzniklou situaci. Podněcuje druhé ke komunikaci, akceptuje a rozvíjí jejich názory. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit a zaujmout. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Komunikuje s jinými kulturami.	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>INICIATIVA</b>	Je pasivní a nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě. Nemá žádnou snahu něco zlepšit, nebo udělat, aniž by mu to někdo nařídil. Plní činnosti a úkoly, ale potřebuje jasné zadání a být veden.	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace a překonávat obvyklé překážky, ale pokud na ně nestačí, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován. Je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace. Reaguje pozitivně na nabízené možnosti a příležitosti.	Je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření. Hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>ODPOVĚDNOST</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován. Vyhýbá se zodpovědnosti.	Rozpoznává příležitosti k řešení aktuálních problémů nebo pracovních záležitostí. Překážky a problémy řeší až ve chvíli, kdy nastanou.	Reaguje rychle a rozhodně na naléhavý problém nebo kritické situace. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky.	Plánuje dopředu za účelem splnění stanovených cílů a záměrů. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků i závazků celého týmu. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky. Pokládá si obtížné otázky a poukazuje na problémy, které jiní mohou přehlédnout nebo je ignorují.	Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolehá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání. Reaguje asertivně na vzniklou situaci, která může mít vliv na strategické cíle organizace.	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>LOAJALITA</b>	Respektuje a přijímá pracovní povinnosti pouze kvůli finanční odměně nebo osobním cílům.	Snaží se vystupovat jako součást týmu, ale není zcela ztotožněný s organizační vizí, misí ani hodnotami. Jeho primární motivací k výkonu práce je finanční odměna a/nebo konkrétní osobní cíl.	Positivně podporuje a přijímá podnikové cíle. Pomáhá ostatním při plnění úkolů s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Veřejně prezentuje posláním organizace a ukazuje loajalitu k organizaci.	Řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace. Podporuje poslání a cíle organizace a je z tohožněn s jejími hodnotami. Udržuje loajalitu vůči organizaci v období útlumu či změn.	Podílí se na procesu rozhodování ve prospěch organizace, i když je opatření nepopulární pro zaměstnance. Vlastní krátkodobé cíle plánuje v souladu s dlouhodobými cíli organizace, tak aby dopomohl jejich dosažení. Povzbuzuje ostatní k udržení loajality k organizaci i v období útlumu či změn.	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>FLEXIBILITA</b>	Obtížně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně. Nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi. Je zatížen stereotypy. Je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů.	Akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny. Na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas. Je schopen pozvolně překonávat stereotypy. Stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá.	Změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů. Je schopen přijímat nové myšlenky. Je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům. Přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům. Je schopen učit se novým věcem a postupům.	Změny, nové myšlenky a podněty vítá - je otevřený všemu novému a sám navynky a změny vyhledává. Nebojí se rizika neznáma. Je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti. Je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat.	Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost. Je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení. Trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.	<b>3</b>	<b>2</b>

<p><b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ</b></p>	<p>Informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává relevantní informace, ale získané informace si neověřuje. Technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně.</p>	<p>Informace umí třdit a uspořádat dle cíleně, využívá širší zdroje informací. Srovnává, posuzuje a ověřuje si informace. Aplikuje informace v praxi. Organizuje si práci a dodržuje termíny. Při řešení problému používá zdravý rozum. Identifikuje a následky sledovatelných podmínek a situací.</p>	<p>Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Srovnává, posuzuje a ověřuje si informace. Aplikuje informace v praxi. Organizuje si práci a dodržuje termíny. Při řešení problému používá zdravý rozum. Identifikuje a následky sledovatelných podmínek a situací.</p>	<p>Cíleně vyhledává informace a ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Analyzuje možné vztahy mezi daty, událostmi a problémy. Předpokládá možné překážky a zvažuje jejich dopad na budoucí organizační prostředí. Strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem. Umí pracovat s technologiemi pokrokově.</p>	<p>Komplexní problém rozřešuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů. Definiuje konečný výsledek. Nastavuje a poté následuje zvolený postup až k jeho dosažení, i přes potenciální překážky. Úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní a ověřené informace, data a názory.</p>	<p>4</p>	<p>2</p>
<p><b>PŘESVĚDČOVÁNÍ</b></p>	<p>Nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat. Jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné</p>	<p>Vyvíjí určité úsilí, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů. Využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta a čísla. Nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů.</p>	<p>Cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů. Velmi dobře prezentuje v rodném jazyce. Identifikuje a ovlivňuje zájmy druhých. Přesvědčuje ostatní o skutkové podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu.</p>	<p>Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Předvídá a připravuje se na reakce druhých. Záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv. Využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování. Snaží se utužovat mezilidské vztahy v týmu s cílem zefektivnění týmové práce a snazšího dosažení cíle.</p>	<p>Jeho prezentační a komutační projev je excelentní. Dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc. Aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, aby obě strany dosáhly dohody. Navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů. Vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuse s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
<p><b>VÝKONNOST</b></p>	<p>Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos). Nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován.</p>	<p>Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy a ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován.</p>	<p>Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určité míry sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování.</p>	<p>Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu. Je schopen sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování</p>	<p>Jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly, je motivován a motivuje ostatní k efektivním výkonům i k sebezdokonalování.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
<p><b>ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE</b></p>	<p>Při zátěži není schopen podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří, ztratí koncentraci a reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně. Nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky. Od problémových situací utíká.</p>	<p>Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Přilís si nevěří. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další podobné aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti.</p>	<p>V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Změny akceptuje a přizpůsobuje se jim.</p>	<p>Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe. Změny vnímá jako samozřejmost a nutnost. Při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nevhodnější řešení. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Ví, co zvládne a důvěruje svým schopnostem.</p>	<p>Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nevhodnější řešení. V zátěžových situacích je oporou druhým. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
<p><b>VEDENÍ</b></p>	<p>Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém.</p>	<p>Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm vyžadováno. Operativně vede malé týmy (do 5 členů), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevývíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.</p>	<p>Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a véde ostatní. Efektivně vede porady a definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Kontroluje realizaci cílů a úkolů a využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon.</p>	<p>Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako vůdce-nezalekne se obtíží a ostatní na něj mohou spoléhat. Školi a trénuje své podřízené a hodnotí jejich kompetence a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků.</p>	<p>Je charismatický vůdce a jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Zastává roli kouče, poskytuje zpětnou vazbu a cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce.</p>	<p>3</p>	<p>2</p>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2 NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI vedoucího logistiky

Kompetenční model pro VEDOUcíHO LOGISTIKY							
Kompetenční stupnice	0 Nedostatečná úroveň	1 Podprůměrná úroveň	2 Postačující úroveň	3 Nadprůměrná úroveň	4 Excelentní úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
<b>EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b>	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Má problémy s nasloucháním. Informace poskytuje ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Sdílí informace s ostatními. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Reaguje asertivně na vzniklou situaci. Podněcuje druhé ke komunikaci, akceptuje a rozvíjí jejich názory. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit a zaujmout. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Komunikuje s jinými kulturami.	2	2
<b>INICIATIVA</b>	Je pasivní a nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě. Nemá žádnou snahu něco zlepšit, nebo udělat, aniž by mu to někdo nařídil. Plní činnosti a úkoly, ale potřebuje jasné zadání a být veden.	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace a překonávat obvyklé překážky, ale pokud na ně nestačí, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován. Je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace. Reaguje pozitivně na nabízené možnosti a příležitosti.	Je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkusí a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření. Hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.	2	2
<b>ODPOVĚDNOST</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován. Vyhýbá se zodpovědnosti.	Rozpoznává příležitosti k řešení aktuálních problémů nebo pracovních záležitostí. Překážky a problémy řeší až ve chvíli, kdy nastanou.	Reaguje rychle a rozhodně na naléhavý problém nebo kritické situace. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky.	Plánuje dopředu za účelem splnění stanovených cílů a záměrů. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků i závazků celého týmu. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky. Pokládá si obtížné otázky a poukazuje na problémy, které jiní mohou přehlédnout nebo je ignorují.	Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolehá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání. Reaguje asertivně na vzniklou situaci, která může mít vliv na strategické cíle organizace.	3	3
<b>LOAJALITA</b>	Respektuje a přijímá pracovní povinnosti pouze kvůli finanční odměně nebo osobním cílům.	Snaží se vystupovat jako součást týmu, ale není zcela ztotožněn s organizační vizí, misí ani hodnotami. Jeho primární motivací k výkonu práce je finanční odměna a/nebo konkrétní osobní cíl.	Positivně podporuje a přijímá podnikové cíle. Pomáhá ostatním při plnění úkolů s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Veřejně prezentuje posláním organizace a ukazuje loajalitu k organizaci.	Řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace. Podporuje poslání a cíle organizace a je z toho ztotožněn s jejími hodnotami. Udržuje loajalitu vůči organizaci v období útlumu či změn.	Podílí se na procesu rozhodování ve prospěch organizace, i když je opatření nepopulární pro zaměstnance. Vlastní krátkodobé cíle plánuje v souladu s dlouhodobými cíli organizace, tak aby dopomohl jejich dosažení. Povzbuzuje ostatní k udržení loajality k organizaci i v období útlumu či změn.	3	2

<b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ</b>	Informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává relevantní informace, ale získané informace si neověřuje. Technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně.	Informace umí třídit a uspořádat dle velmi jednoduchých, předem zadaných postupů a kritérií. Viditelné nejasnosti ověřuje. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Srovnává, posuzuje a ověřuje si informace. Aplikuje informace v praxi. Organizuje si práci a dodržuje termíny. Při řešení problému používá zdravý rozum. Analyzuje důsledky a následky sledovatelných podmínek a situací.	Cíleně vyhledává informace a ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Analyzuje možné vztahy mezi daty, událostmi a problémy. Předpokládá možné překážky a zvažuje jejich dopad na budoucí organizační prostředí. Strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem. Umí pracovat s technologiemi pokrokově.	Komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů. Definiuje konečný výsledek. Nastavuje a poté následuje zvolený postup až k jeho dosažení, i přes potenciální překážky. Úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní a ověřené informace, data a názory.	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA</b>	Vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný. Je uzavřený, má nechuť komunikovat. Nezajímá o potřeby zákazníků a ani se o ně nezajímá.	Má snahu vyhovět zákazníkovi, ale ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků. Je schopný vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů. Komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickou potřeby. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Svě emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Zná svou firmu, produkty i zákazníky. Je loajální.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Jedná a komunikuje profesionálně. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat. Zvládá konfliktní situace. Přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Jedná a komunikuje profesionálně- zná svou firmu, produkty i zákazníky.	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>VÝKONNOST</b>	Nedosažuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos). Nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován.	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy a ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován.	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určité míry sebekontroly a sebedotace, včetně sebezdokonalování.	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu. Je schopen sebekontroly a sebedotace, včetně sebezdokonalování	Jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly, je motivován a motivuje ostatní k efektivním výkonům i k sebezdokonalování.	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>VEDENÍ</b>	Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém.	Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm vyžadováno. Operativně vede malé týmy (do 5 členů), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Efektivně vede porady a definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Kontroluje realizaci cílů a úkolů a využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako vůdce- nezalekne se obtíží a ostatní se na něj mohou spolehnout. Školí a trénuje své podřízené a hodnotí jejich kompetence a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojení dalších poznatků.	Je charismatický vůdce a jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Zastává roli kouče, poskytuje zpětnou vazbu a cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce.	<b>2</b>	<b>2</b>

Zdroj: vlastní zpracování



### 6.3 NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI VEDOUcíHO PRODEJNY

Kompetenční model pro VEDOUcíHO PRODEJNY							
Kompetenční stupnice	0 Nedostatečná úroveň	1 Podprůměrná úroveň	2 Postačující úroveň	3 Nadprůměrná úroveň	4 Excelentní úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
<b>Efektivní komunikace</b>	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Má problémy s nasloucháním. Informace poskytuje ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Sdílí informace s ostatními. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Reaguje asertivně na vzniklou situaci. Podněcuje druhé ke komunikaci, akceptuje a rozvíjí jejich názory. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit a zaujmout. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Komunikuje s jinými kulturami.	3	2
<b>Iniciativa</b>	Je pasivní a nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě. Nemá žádnou snahu něco zlepšit, nebo udělat, aniž by mu to někdo nařídil. Plní činnosti a úkoly, ale potřebuje jasné zadání a být veden.	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace a překonávat obvyklé překážky, ale pokud na něj nestačí, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován. Je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace. Reaguje pozitivně na nabízené možnosti a příležitosti.	Je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření. Hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.	2	2
<b>Odpovědnost</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován. Vyhýbá se zodpovědnosti.	Rozpoznává příležitosti k řešení aktuálních problémů nebo pracovních záležitostí. Překážky a problémy řeší až ve chvíli, kdy nastanou.	Reaguje rychle a rozhodně na naléhavý problém nebo kritické situace. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky.	Plánuje dopředu za účelem splnění stanovených cílů a záměrů. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků i závazků celého týmu. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky. Pokládá si obtížné otázky a poukazuje na problémy, které jiní mohou přehlédnout nebo je ignorují.	Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolečá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání. Reaguje asertivně na vzniklou situaci, která může mít vliv na strategické cíle organizace.	3	3
<b>Loajalita</b>	Respektuje a přijímá pracovní povinnosti pouze kvůli finanční odměně nebo osobním cílům.	Snaží se vystupovat jako součást týmu, ale není zcela ztotožněný s organizační vizí, misí ani hodnotami. Jeho primární motivací k výkonu práce je finanční odměna a/nebo konkrétní osobní cíl.	Positivně podporuje a přijímá podnikové cíle. Pomáhá ostatním při plnění úkolů s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Veřejně prezentuje poslání organizace a ukazuje loajalitu k organizaci.	Rídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace. Podporuje poslání a cíle organizace a je z totožněn s jejími hodnotami. Udržuje loajalitu vůči organizaci v období útlumu či změn.	Podílí se na procesu rozhodování ve prospěch organizace, i když je opatření nepopulární pro zaměstnance. Vlastní krátkodobé cíle plánuje v souladu s dlouhodobými cíli organizace, tak aby dopomohl jejich dosažení. Povzbuzuje ostatní k udržení loajality k organizaci i v období útlumu či změn.	3	3

<b>Přesvědčování</b>	Nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat. Jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné	Vyvíjí určité úsilí, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů. Využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta a čísla. Nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů.	Cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů. Velmi dobře prezentuje v rodném jazyce. Identifikuje a ovlivňuje zájmy druhých. Přesvědčuje ostatní o skutečné podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu.	Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Předvídá a připravuje se na reakce druhých. Záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv. Využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování. Snaží se utužovat mezilidské vztahy v týmu s cílem zefektivnění týmové práce a snazšího dosažení cíle.	Jeho prezentační a komutační projev je excelentní. Dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc. Aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, aby obě strany dosáhly dohody. Navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů. Vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuze s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace.	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Vedení</b>	Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém.	Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm vyžadováno. Operativně vede malé týmy (do 5 členů), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevývívá zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Efektivně vede porady a definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Kontroluje realizaci cílů a úkolů a využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako vůdce- nezálekně se obtíží a ostatní na něj mohou spolehnout. Školi a trénuje své podřízené a hodnotí jejich kompetence a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků.	Je charismatický vůdce a jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Zastává roli kouče, poskytuje zpětnou vazbu a cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce.	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Rozhodování</b>	Je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou. Neumí se samostatně rozhodovat. Je závislý na skupinovém myšlení. Necítí potřebu mít informace.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u nových či problematických úkolů potřebuje dohled nebo podporu. Umí si vyhledat potřebné informace a viditelné nejasnosti si ověřuje. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady, předpisy, podle kterých se orientuje a je schopný rozhodnout. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál nebo předpis.	Vyhledá si všechny relevantní informace z interních i externích zdrojů předtím, než učiní rozhodnutí. Posuzuje rizika a přínosy svého rozhodnutí pro organizaci i jednotlivce. Vyhledává a zohledňuje alternativy před vydáním finálního rozhodnutí.	Jeho rozhodnutí jsou účinná, včasná a na základě zjištěných a ověřených skutečností, i při složitých situacích. Využívá své minulé zkušenosti a zvažuje výhody a nevýhody alternativních možností. Umí si obhájit své nové nápady a iniciativy. Vyhledává příležitosti, které by mohly být přínosem pro organizaci, a neváhá jich využít a vzít na sebe riziko.	Koná obtížná rozhodnutí na základě realistického a strategického posouzení příležitostí a hrozeb. Určuje směr pro organizaci prostřednictvím strategických činností, které vyžadují risk a pevné rozhodnutí. Rozhoduje se vždy v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Činí rozhodnutí, které odrážejí profesionální přesvědčení a odpovědnost a rozhoduje se včas.	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Orientace na zákazníka</b>	Vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný. Je uzavřený, má nechuť komunikovat. Nezajímá o potřeby zákazníků a ani se o ně nezajímá.	Má snahu vyhovět zákazníkovi, ale ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků. Je schopný vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů. Komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickou potřeby. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Svě emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Zná svou firmu, produkty i zákazníky. Je loajální.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Jedná a komunikuje profesionálně. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý úspěch zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat. Zvládá konfliktní situace. Přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Jedná a komunikuje profesionálně- zná svou firmu, produkty i zákazníky.	<b>4</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.4 NÁVRH VYUŽITÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ V ORGANIZACI XYZ

Zavedení kompetenčního přístupu do společnosti představuje náročný, na čas i finanční prostředky, a komplexní proces, který se výrazně dotkne celé organizace. Pokud vedení společnosti XYZ rozhodne o zavedení kompetenčního přístupu, je vhodné, vzhledem k velikosti společnosti a množství pracovních pozic, zvážit možnost využití služeb poradenské či vzdělávací agentury, která se této oblasti věnuje. Externí agentura si zmapuje organizaci a na základě potřeb organizace a analýzy kompetencí pomůže vytvořit kompetenční model.

Doporučujeme vytvořit kompetenční modely pro všechny pozice středního a top managementu. Domníváme se, že pro pracovní pozice prodavačka, řidič, šička, uklízečka či skladník, není třeba kompetenční model sestavovat, protože by jeho využití bylo minimální a neměl by výrazný vliv na výkony zaměstnanců na zmíněných pozicích.

Také doporučujeme kompetenční přístup implementovat a aktivně využívat při výběru nových zaměstnanců, a také hodnocení, rozvoji a plánování karierního růstu a postupu stávajících zaměstnanců společnosti. Proces zavedení kompetenčních modelů do společnosti je sice náročný a zdoluhavý proces, který se dotkne většiny zaměstnanců, ale na jeho konci určitě bude spokojenost na obou stranách, i u zaměstnanců i u vedení společnosti XYZ. Úspěšné zavedení kompetenčního přístupu do těchto personálních činností může výrazně napomoci k jejich zefektivnění, a tím i k úspoře času a finančních prostředků. Zaměstnanci společnosti budou, díky kompetenčnímu přístupu, jasně informováni o tom, co, kdy a jak se od nich očekává, takže může být zabráněno možným nedorozuměním nebo informačním šumům. Navíc plánování pracovního postupu je výborným motivačním prvkem, protože společnost takto dává zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží, a že s nimi počítá i v budoucnu. Kompetenční přístup může společnosti také napomoci při vytváření lepších vztahů manažer- zaměstnanec a získat více loajálních zaměstnanců.

Jakmile budou kompetenční modely pro jednotlivé pozice sestaveny, tak je nutné u jednotlivých zaměstnanců změřit aktuální úroveň dané kompetence a stanovit cílovou hodnotu rozvoje dané kompetence. Ke stanovení úrovně jednotlivých kompetencí, doporučujeme využít metodu 360° zpětná vazba. “Zkoumaný“ zaměstnanec je, pomocí anonymního dotazníkového šetření, hodnocen jak svými kolegy, podřízenými i nadřízenými, a zároveň hodnotí sám sebe. Před průběhem hodnocení je důležité, aby hodnotitelé byli proškoleni a bylo jim vysvětleno, jakým způsobem mají zjištěné informace zaznamenávat do

připraveného dotazníku. Hodnotitelům je nutné také zdůraznit, že nemusí odpovídat na všechny otázky, pokud nemohou chování posoudit. Dotazník by měl obsahovat charakteristiku kompetence, popis chování na jejich jednotlivých úrovních a zvolenou hodnotící stupnici. K hodnocení kompetencí bychom doporučili vytvořit on-line dotazník, ať v interním systému společnosti nebo pomocí služby Google *Forms* od internetového vyhledávače *Google*.

Nebo by společnost XYZ mohla využít populárním diagnostiko- výcvikové centrum, *Assessment centre*, jehož program obsahuje širokou škálu různých metod a přístupů. Při využití druhé navrhované možnosti budou pravděpodobně finanční náklady vyšší, ale společnost obdrží komplexní obraz o pracovních způsobilostech a potenciálu hodnocených, zpracovaný odborníky.

## 7 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navržení kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice. V závěru praktické části této práce byla tedy navržena trojice kompetenčních modelů, pro pozici personálního ředitele, vedoucího logistiky a vedoucího prodejny.

Při procesu identifikace kompetencí a sestavování kompetenčního modelu byly využívány informace a dodržován doporučený postup popsany v teoretické části práce.

V počáteční fázi bylo nutné zjistit údaje o organizaci XYZ a jejím fungování. K získání potřebných informací jsme využili metodu polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou společnosti XYZ, interní dokumenty a webové stránky společnosti. K celkovému obrazu o fungování společnosti také přispěly vlastní poznatky autorky, která sama měla možnost, během svého pětiletého částečného pracovního úvazku ve společnosti, pozorovat chod společnosti. Dále jsme, po konzultaci s personální ředitelkou společnosti XYZ, a na základě vize, mise a hodnot společnosti, stanovili klíčové kompetence - *efektivní komunikace, iniciativa, odpovědnost a loajalita*, tedy kompetence společné pro všechny zaměstnance společnosti XYZ.

V další fázi bylo naším cílem získat podrobné informace o pracovních pozicích personální ředitel, vedoucí prodejny a vedoucí logistiky. K tomuto účelu jsme využili on-line databázi doporučených kompetencí NSP, interní dokumenty společnosti XYZ (Příloha 2, 3 a 4) a metodu *Behavioral Event Interview*. Požadavky definované NSP pro jednotlivé pracovní pozice byly všeobecné, proto jsme oslovili zaměstnance společnosti XYZ, kteří aktuálně zastávali námi zkoumané pracovní pozice, aby jednotlivých doporučeným kompetencím přiřadili odpovídající úroveň, kterou by měl mít zaměstnanec vykonávající danou pracovní pozici. Výsledky srovnání se výrazně nelišily, převážně jsme zaznamenali rozdíly o jednu klasifikační úroveň oběma směry.

Z interních dokumentů společnosti XYZ jsme vybrali všechny činnosti pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic a přiřadili jsme k nim kompetence a jejich kategorie, které jsou nezbytné k jejich výkonu. K identifikování potřebných kompetencí byla použita klasifikace kompetencí (Příloha 5), kterou jsme si zvolili jako vzor. Následně jsme také analyzovali námi provedené *Behavioral Event Interview*. Na základě obsahu záznamu rozhovorů jsme identifikovali projevy chování a přiřadili k nim kompetence, také podle klasifikace kompetencí (Příloha 5), která byla i zde stanovena jako vzor pro jejich identifikování.

Seznam všech kompetencí, které jsme identifikovali, během analýzy výše zmíněných zdrojů, jako nutné pro výkon konkrétní pracovní pozice, jsme upravili do podoby dotazníku. Celkem jsme sestavili tři různé dotazníky (Příloha 9, 10 a 11), pro tři námi zkoumané pracovní pozice, a dali je k vyplnění vždy zaměstnanci, který aktuálně zkoumanou pracovní pozici zastává, a jeho přímému nadřízenému. Tvorbě dotazníku ještě předcházelo nutné sjednocení názvů identických kompetencí, které se odlišovaly v závislosti na původu zdroje, a vytvoření stupnice důležitosti, podle které pak dotazovaní jednotlivé kompetence hodnotili. Z výsledků dotazníkového šetření pro nás byly významné ty kompetence, které byly ohodnoceny jako nezbytně nutné pro vynikající výkon dané pracovní pozice oběma, nebo alespoň jedním z dotazované dvojice.

Pro tvorbu kompetenčního modelu jsme si zvolili kombinovaný přístup, kde se již vytvořené kompetenční modely přizpůsobují specifikům organizace. Jako vzor jsme si vybrali kompetence doporučené NSP. A následně jsme je modifikovali na základě výsledků použitých technik- *Behavioral Event Interview*, polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou, analýzy popisu pracovního pozice, srovnání požadavků NSP s hodnocením zaměstnanců společnosti XYZ a v neposlední řadě na základě výsledků dotazníkového šetření.

Pro pozici personálního ředitele jsme navrhli kompetenční model obsahující 10 kompetencí, tedy 4 klíčové a 6 specifických kompetencí. Kompetenční model pro pozice vedoucího prodejny a vedoucího logistiky je složen z 8 kompetencí, 4 klíčových a 4 specifických. Následně bylo nutné si zvolit vhodnou hodnotící stupnici, my jsme zvolili pětistupňovou, a podle ní nadefinovat úrovně rozvoje každé kompetence, které námi navržené kompetenční modely obsahují. Poté jsme museli určit úrovně jednotlivých kompetencí, které jsou pro výkon konkrétní pozice nezbytné, a proto jsme opět požádali prostřednictvím dotazníku o názor konkrétního zaměstnance na daných pozicích a jejich přímé nadřízené. Názory na jednotlivé úrovně se lišily vždy pouze o jednu úroveň oběma směry, ale většině kompetencí byla dotazovanými přiřazena shodná úroveň rozvoje kompetence.

Postupně jsme navrhli celkem tři kompetenční modely: pro pozici personálního ředitele, vedoucího logistiky a vedoucího prodejny. Námi navržené kompetenční modely jsou tvořeny vždy čtyřmi klíčovými kompetencemi, které jsou společné pro všechny pozice ve společnosti, a kompetencemi funkčními, které jsou specifické pro danou pracovní pozici.

Každý kompetenční model obsahuje podrobný popis projevu dané kompetence na 5 úrovních rozvoje, doporučenou cílovou hodnotu a důležitost kompetence.

Závěrečné návrhy a doporučení se týkají zavedení kompetenčního přístupu do společnosti XYZ. Zavedení kompetenčních modelů do společnosti je poměrně náročný a zdoluhavý proces, který se dotkne většiny zaměstnanců. Nicméně jsme přesvědčeni, že na jeho konci bude spokojenost na obou stranách, i u zaměstnanců i u vedení společnosti.

Vzhledem k velikosti společnosti a množství pracovních pozic, jsme doporučili zvážit možnost využití služeb poradenské či vzdělávací agentury, při tvorbě a implementaci kompetenčních modelů. Doporučili jsme vytvořit kompetenční modely pro všechny pozice středního a top managementu, protože se domníváme, že využití kompetenčních modelů pro nižší pozice je minimální a nemělo by výrazný vliv na výkony zaměstnanců. Také jsme doporučili kompetenční přístup implementovat a aktivně využívat při personálních činnostech jako je výběr nových zaměstnanců, a také hodnocení, rozvoji a plánování karierního růstu a postupu stávajících zaměstnanců společnosti. Úspěšné zavedení kompetenčního přístupu do těchto personálních činností může výrazně nápomoci k jejich zefektivnění, a tím i k úspoře času a finančních prostředků, a přispívá také k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. Vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to Human Resource Management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František et al. *Kompetenční modely – učit se praxí: Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.



ROBSON, Mike a Philip ULLAH. *A practical guide to business process re-engineering*. Brookfield, Vt., USA: Gower, c1996, ix, 159 p. ISBN 05-660-7577-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

#### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

DR. RAMESH MEHAY. *The Conscious Competence Learning Model (1970s)* [online]. 2010. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:  
[http://www.essentialgptrainingbook.com/resources/chapter\\_10/The Conscious Competence Learning Model.doc](http://www.essentialgptrainingbook.com/resources/chapter_10/The%20Conscious%20Competence%20Learning%20Model.doc)

*Měkké kompetence. NSP: Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z:  
<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

MONTANA'S OFFICIAL STATE WEBSITE. *A Guide to Integrating Competencies into Montana's: Statewide Competency Model* [online]. 2002 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:  
<http://wsd.dli.mt.gov/local/helena/CompetencyCh04aStateModel.pdf>

*Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2008 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncepce-kk>

RIGBY, Darrell a Barbara BILODEAU. *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company [online]. 2013 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z:  
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení* [online]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008 [cit. 2015-01-19]. ISBN 978-808-6723-549.

#### **DALŠÍ ZDROJE**

Interní dokumenty a internetové stránky společnosti XYZ

## **SEZNAM ZKRATEK**

AC- Assessment Centre

BEI- Behavioral Event Interview

BOZP- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CBI- Competency Based Interview

CS- Centrální sklad

CV- Curriculum vitae

HR- Human Resources

NSP- Národní soustava povolání

OSSZ- Okresní správa sociálního zabezpečení

PO- Požární ochrana

PŘ- Personální ředitel

UK- United Kingdom

ÚP- Úřad práce

VP- Vedoucí prodejny

VL- Vedoucí logistiky

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 18. 6.2015

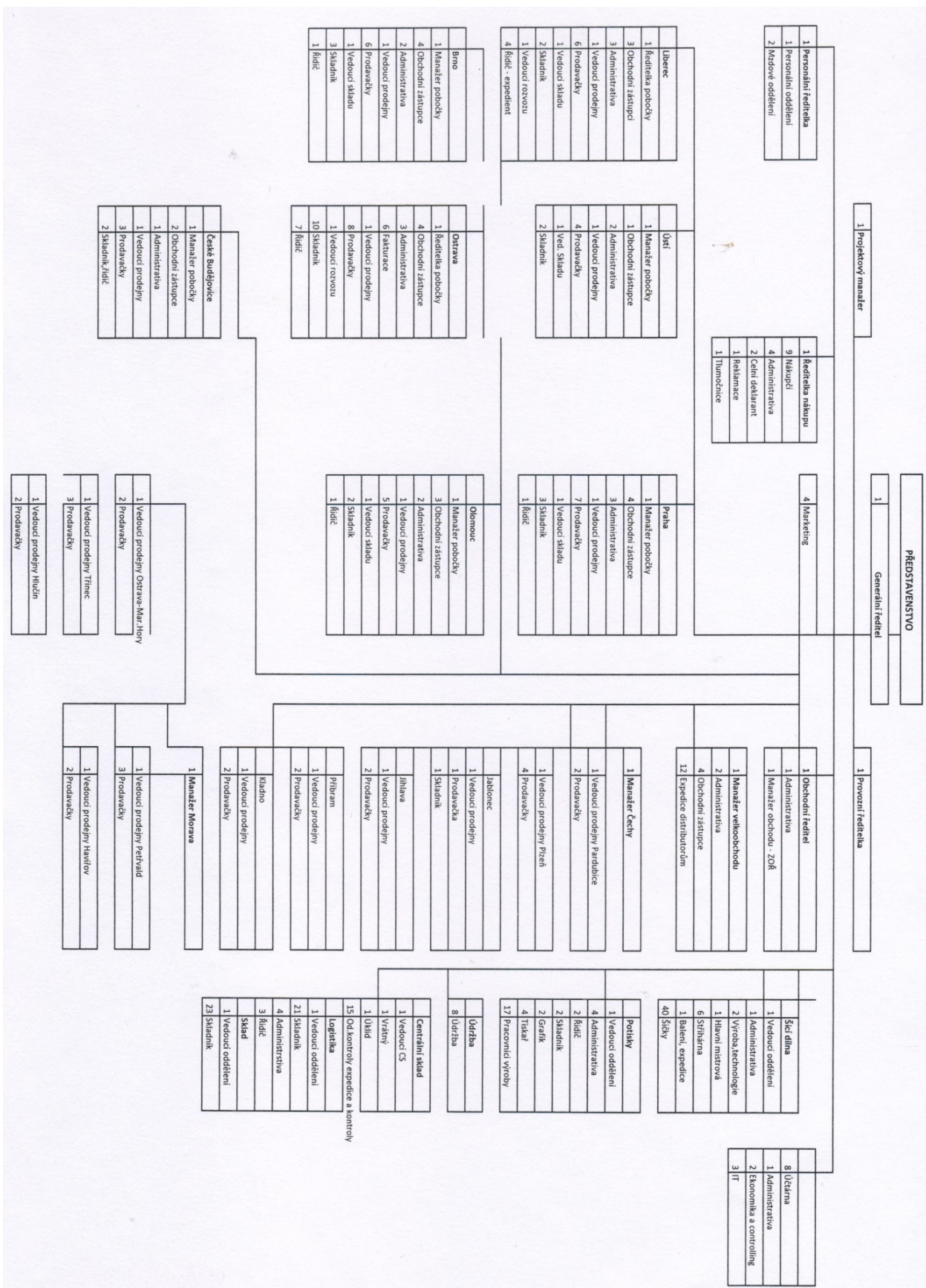


.....  
Lucie Nedomová

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Organizační struktura společnosti XYZ
- Příloha 2 Popis pracovní činnosti PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE
- Příloha 3 Popis pracovní činnosti VEDOUCÍHO LOGISTIKY
- Příloha 4 Popis pracovní činnosti VEDOUCÍHO PRODEJNY
- Příloha 5 Kvalifikace kompetencí a jejich kategorií
- Příloha 6 Dotazník pro srovnání požadavků na pozici PERSONÁLNÍ ŘEDITEL
- Příloha 7 Dotazník pro srovnání požadavků na pozici VEDOUCÍHO LOGISTIKY
- Příloha 8 Dotazník pro srovnání požadavků na pozici VEDOUCÍHO PRODEJNY
- Příloha 9 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí na pozici PERSONÁLNÍ ŘEDITEL
- Příloha 10 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí na pozici VEDOUCÍHO LOGISTIKY
- Příloha 11 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí na pozici VEDOUCÍHO PRODEJNY
- Příloha 12 Dotazník pro ohodnocení úrovní kompetencí v kompetenčním modelu pro PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE
- Příloha 13 Dotazník pro ohodnocení úrovní kompetencí v kompetenčním modelu pro VEDOUCÍHO LOGISTIKY
- Příloha 14 Dotazník pro ohodnocení úrovní kompetencí v kompetenčním modelu pro VEDOUCÍHO PRODEJNY
- Příloha 15 Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru s personální ředitelkou společnosti XYZ

# Příloha 1 Organizační struktura společnosti XYZ



**Příloha 2 Popis pracovní činnosti PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE**

VEDOUcí PRODEJNY	Popis pracovní činnosti
<p>Jméno a příjmení pracovníka</p> <p>Pracoviště</p> <p><b>Zařazení - funkce</b></p> <p>Přímý nadřízený</p>	<p><b>PERSONÁLNÍ ŘEDITELKA</b></p> <p>GENERÁLNÍ ŘEDITEL</p>
<p><b>Požadavky</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- VŠ vzdělání</li> <li>- Znalost celofiremní koncepce a strategie</li> <li>- Znalost pracovního práva, plánování</li> <li>- Zkušenost s vedením lidí</li> </ul>	
<p><b>Obecná charakteristika</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Řídí práci podřízených zaměstnanců úseku personalistiky, řídí jejich výkon</li> <li>- Zajišťuje realizaci personální politiky a strategie</li> <li>- Připravuje a řídí implementaci koncepcí a programů zaměřených na co nejefektivnější využití lidských zdrojů – vzdělání a rozvoj, nábor, výběr zaměstnanců, odměňování</li> <li>- Zajišťuje implementaci systémů odměňování</li> <li>- Společně s vedením zpracovává a zavádí programy zaměřené na splnění požadavků v oblasti lidských zdrojů v souladu s krátkodobými i dlouhodobými cíli společnosti</li> <li>- Zavádí účinné programy bezpečnosti práce a jiné programy zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci</li> <li>- Vyhodnocuje získaná data, navrhuje a implementuje personální strategii</li> <li>- Spolupracuje s ostatními úseky společnosti (nákup, prodej, výroba)</li> <li>- Koordinuje práci svého obchodního týmu – přiděluje a kontroluje úkoly</li> <li>- Schvaluje provozní záležitosti svých přímých podřízených</li> <li>- Zpracovává plány, finanční rozpočty, metodiky a je zodpovědný za jejich plnění, dodržování</li> <li>- Plní úkoly zadané nadřízeným</li> <li>- Zodpovídá za majetek jí svěřený</li> <li>- Dodržuje všeobecně závazné vnitropodnikové opatření a předpisy</li> </ul>	
<p><b>Náplň práce</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Řídí a zajišťuje personální služby – nábor, výběr, jmenování, adaptace, motivace, vzdělávání a rozvoj, odměňování zaměstnanců, programy zaměřené na bezpečnost práce, ochranu zdraví</li> <li>- Zpracovává reporting týkající se personální agendy – počet zaměstnanců, typologie, mzdové náklady, apod.</li> <li>- Uzavírání pracovních smluv a dalších dohod</li> <li>- Zodpovídá za činnost mzdové účtárny</li> <li>- Řeší každodenní problémy v zaměstnaneckých vztazích</li> </ul>	

- Zajišťuje školení a vzdělávací programy pro celou společnost
- Vytváří a navrhuje systém odměňování, benefitů, zásady mzdové politiky
- Zúčastní se porad vedení společnosti
- Předává informace a „novinky“ týkající se personální agendy na všechny dotčené zaměstnance
- Vyjednává o podmínkách benefitů a pojištění s dodavatelskými firmami
- Zajišťuje aktualizaci mzdového informačního systému

**Vykonává další práce dle pověření přímého nadřízeného, i které se nevztahují k druhu činnosti uvedenému v pracovní smlouvě.**

### Prohlášení zaměstnance

Prohlašuji, že jsem byl seznámen s obecně závaznými předpisy potřebnými pro výkon mé funkce a vzal jsem na vědomí, že tento popis mé náplně práce navazuje na mou pracovní smlouvu s XYZ a.s.

V \_\_\_\_\_ dne:

Podpis zaměstnance:

Podpis přímého nadřízeného:

**Příloha 3 Popis pracovní činnosti VEDOUCÍHO LOGISTIKY**

VEDOUCÍ LOGISTIKY	Popis pracovní činnosti
<p>Jméno a příjmení pracovníka</p> <p>Pracoviště</p> <p>Zařazení - funkce</p> <p>Přímý nadřízený</p>	<p><b>VEDOUCÍ LOGISTIKY</b></p> <p>PROVOZNÍ ŘEDITEL</p>
<p><b>Požadavky</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SŠ vzdělání</li> <li>- Komunikační schopnosti, orientace na cíl</li> <li>- Znalost sortimentu zboží</li> <li>- Zkušenost s vedením lidí</li> </ul>	
<p><b>Obecná charakteristika</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Řídí práci podřízených zaměstnanců svěřeného oddělení s cílem zajistit splnění cílů</li> <li>- Vypracovává, implementuje činnosti související s řízením logistiky s cílem včasné a efektivní dopravy, distribuce a skladování zboží</li> <li>- Zodpovídá za pohyb zboží a trasování rozvozu</li> <li>- Zodpovídá za vozový park logistiky</li> <li>- Podílí se na logistické strategii týkající se efektivní distribuce zboží</li> <li>- Koordinuje práci svého pracovního týmu – přiděluje a kontroluje úkoly</li> <li>- Schvaluje provozní záležitosti svých přímých podřízených</li> <li>- Plní úkoly zadané nadřízeným</li> <li>- Zodpovídá za majetek jemu svěřený</li> <li>- Dodržuje všeobecně závazné vnitropodnikové opatření a předpisy</li> </ul>	
<p><b>Náplň práce</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vypracování objednávek pro pobočky v ČR (z ABRY/ K2)</li> <li>- Příjem a zpracování objednávek z maloobchodních prodejen (kromě ostravské) a slovenských poboček</li> <li>- Zajišťuje vychystávání zboží na CS pro pobočky a maloobchodní prodejny – rozdělení objednávek mezi jednotlivé expedienty</li> <li>- Kontroluje a koordinuje práci svých podřízených</li> <li>- Vypracování harmonogramů rozvozů na jednotlivé pobočky a maloobchodní prodejny</li> <li>- Zajišťuje nakládku a přepravu zboží na pobočky v ČR a SR pomocí externích dopravních a spedičních společností</li> <li>- Zajišťuje nakládku a přepravu paletových zásilek pro tuzemské pobočky a maloobchodní prodejny ve spolupráci s Českou poštou (zadávaní jednotlivých zásilek do on-line systému České pošty)</li> </ul>	



- Kontrola efektivností externí přepravy (paletové i celovozové), porovnávání cenových nabídek a následný výběr nejvhodnějších dopravců
- Kontrola a schvalování faktur za přepravu – rozdělení finančních nákladů na jednotlivá střediska
- Zajištění doprovodných dokladů k přepravovanému zboží (převodky, dodací listy, CMR)
- Plombování vozidel a vizuální kontrola celních lanek (jestli nejsou přetřhnuté nebo jinak porušené)
- Zajišťuje svoz zboží od některých tuzemských dodavatelů na CS (ve spolupráci s nákupním oddělením)
- Zajišťuje zpětný svoz zboží a prázdných palet z poboček a maloobchodních prodejen na CS
- Evidence docházky a řešení provozních záležitostí přímých podřízených
- Zpracování a předání mzdových návrhů na mzdovou účtárnu
- Provádí namátkové dechové zkoušky na alkohol
- Kontroluje dodržování pravidel BOZP
- Informuje své podřízené o změnách a dění ve firmě, o vnitropodnikových nařízeních a dohlíží nad jejich dodržováním
- Aktivně se podílí na vzájemné spolupráci (výpomoci) mezi jednotlivými odděleními na CS
- Správa a údržba vozidel patřících pod oddělení logistiky (pravidelný servis, technické kontroly ...)
- Neustálá komunikace s pobočkami a prodejny a operativní řešení jejich potřeb a požadavků

**Vykonává další práce dle pověření přímého nadřízeného, i které se nevztahují k druhu činnosti uvedenému v pracovní smlouvě.**

#### Prohlášení zaměstnance

Prohlašuji, že jsem byl seznámen s obecně závaznými předpisy potřebnými pro výkon mé funkce a vzal jsem na vědomí, že tento popis mé náplně práce navazuje na mou pracovní smlouvu s XYZ a.s.

**V \_\_\_\_\_ dne:**

**Podpis zaměstnance:**

**Podpis přímého nadřízeného:**

--	--	--

**Příloha 4 Popis pracovní činnosti VEDOUCÍHO PRODEJNY**

VEDOUcí PRODEJNY	Popis pracovní činnosti
<p>Jméno a příjmení pracovníka</p> <p>Pracoviště</p> <p>Zařazení - funkce</p> <p>Přímý nadřízený</p>	<p><b>VEDOUcí PRODEJNY</b></p> <p>ŘEDITELKA POBOČKY</p>
<p><b>Požadavky</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SŠ vzdělání</li> <li>- Komunikační dovednosti</li> <li>- Znalost sortimentu zboží</li> <li>- Znalost práce s PC</li> <li>- Zkušenost s vedením lidí</li> </ul>	
<p><b>Obecná charakteristika</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytování obsluhy zákazníků na prodejně</li> <li>- Odpovědnost za chod celé prodejny</li> <li>- Plní úkoly zadané nadřízeným</li> <li>- Zodpovídá za majetek jí svěřený</li> <li>- Dodržuje všeobecně závazné vnitropodnikové opatření a předpisy</li> </ul>	
<p><b>Náplň práce</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Řízení provozu maloobchodní jednotky a lidských zdrojů</li> <li>- Kontrola podřízených a plnění zadaných úkolů</li> <li>- Vedení dokumentace související s provozem maloobchodní jednotky</li> <li>- Zajištění efektivnosti hospodaření a hodnocení výkonnosti</li> <li>- Poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi</li> <li>- Uzavírání prodejních transakcí o zboží (službách) se zákazníkem</li> <li>- Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování</li> <li>- Udržování a posilování kontaktů se zákazníky</li> <li>- Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování a dohlížení na zboží</li> <li>- Inventarizace a pomoc při identifikaci a plánování požadavků</li> <li>- Vedení kontrolní pokladny, zajištění hotovostních a bezhotovostních plateb</li> <li>- Kontrola limitu dané prodejny a zajištění dostatku drobných pro vydávání zákazníkům</li> <li>- Odvody tržeb do banky</li> <li>- Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností</li> <li>- Týdenní, měsíční reporty – vyhodnocení</li> <li>- Určení slev, cenové skupiny 1,2,3</li> <li>- Aktivní manažerská činnost telefon, osobně, email, leták, pošta - sleva při odeslání, reference</li> <li>- Práce s limity – skladové hospodářství</li> </ul>	

- Kontrola minusového skladu – dohledání případných nesrovnalostí
- Dohled na reklamace, speciálky, objednávky, potisky, zápůjčky, dodělavky, dárkové poukázky, případný rozvoz
- Pohledávky
- Shromažďování podnětů od zákazníků
- Kontrola docházky podřízených
- Plánování směn, dovolených – dávat pozor, aby nebyl narušen chod prodejny
- Práce s doprodeji, poškozeným zbožím
- Odpisy
- Výměny zboží za jiný sortiment pouze vedoucí a zástupce
- Záměny
- Fakturace, dodací listy, objednávky, účtenky, převodky
- Aktivní nabízení doplňkového prodeje

**Vykonává další práce dle pověření přímého nadřízeného, i které se nevztahují k druhu činnosti uvedenému v pracovní smlouvě.**

#### **Prohlášení zaměstnance**

Prohlašuji, že jsem byla seznámena s obecně závaznými předpisy potřebnými pro výkon mé funkce a vzala jsem na vědomí, že tento popis mé náplně práce navazuje na mou pracovní smlouvu s XYZ a.s.

**V \_\_\_\_\_ dne:**

**Podpis zaměstnance:**

**Podpis přímého nadřízeného:**

--	--	--

## **I. ODDANOST**

Schopnost a ochota přizpůsobit své chování potřebám a cílům organizace. Zaměstnanec dodržuje své závazky vůči nadřízenému a organizaci a svým chováním je vzorem pro ostatní.

### **Kategorie:**

#### **LOAJALITA A OBĚTAVOST**

Řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace.

#### **ODDANOST PROFESI**

Aktivně se neustále se vzdělává a zvyšuje svou úroveň znalostí potřebnou pro výkon své pracovní pozice.

#### **ODDANOST SLOUŽIT VEŘENOSTI**

Přebírá na sebe odpovědnost za spokojenost široké veřejnosti. Přijímá opatření, která podporují důvěru veřejnosti.

#### **SPOLEHLIVOST A SERIÓZNOST**

Je spolehlivý a seriózní při plnění úkolů související s jeho profesí. Splňuje závazky a dohody včas a ke svému rozhodnutí využívá pouze spolehlivé a seriózní zdroje informací.

## **II. KOMUNIKACE**

Poskytuje včasné a stručné informace ostatním slovně, neverbálně i v písemné podobě. Účinně naslouchá, informace předává přesně a srozumitelně a aktivně vyhledává zpětnou vazbu.

### **Kategorie:**

#### **ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA**

Vytváří přátelskou atmosféru, v níž dochází k otevřenému, upřímnému a konstruktivnímu vyjádření myšlenek a názorů. Aktivně poslouchá a snaží se pochopit názor druhých. Analyzuje potřeby zákazníků.

**Naslouchání:** Pozorně s patřičným zájmem, empatií a objektivitou naslouchá myšlenkám, obavám, otázkám a problémům druhých.

**Schopnost a vstřícnost reagovat:** Přebírá odpovědnost za včasné splnění závazku vůči zákazníkovi. Snaží se objasnit problém a vhodně a včas jej vyřešit.

**Porozumění, citlivost, budování důvěry:** Komunikuje otevřeně a upřímně. Vybízí ostatní, aby vyjádřili své názory, které následně ochotně poslouchá a respektuje. Vyvolává důvěru u ostatních tím, že ukazuje poctivost, spolehlivost a integritu.

## PŘESVĚDČOVÁNÍ

Vyjednává, přesvědčuje nebo ovlivňuje ostatní s cílem dosáhnout konkrétního výsledku. Použitím vhodného interpersonálního stylu a způsobu komunikace se snaží získat přijetí své myšlenky, plánu, činnosti nebo produktu druhou stranou.

**Ovlivňování:** Identifikuje a ovlivňuje zájmy druhých. Přesvědčuje ostatní o skutečné podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu.

**Vyjednávání:** Zohledňuje zájmy druhých a jejich námitky. Ovlivňuje, projednává a vyjednává, aby obě strany dosáhly dohody.

**Řešení konfliktů:** Vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuze s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace.

**Usnadňování/ zjednodušování:** Snaží se utužovat mezilidské vztahy v týmu s cílem zefektivnění týmové práce a snazšího dosažení cíle.

## EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE

Vyjadřuje a prezentuje své myšlenky a nápady jasně, stručně a srozumitelně individuálně i ve skupině. Ovládá jakýkoli typ verbální komunikace (prezentace, školení, osobní či telefonický rozhovor) a způsob svého projevu automaticky přizpůsobuje publiku.

## EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Vyjadřuje a prezentuje informace a své myšlenky v písemné formě, která je jasná, stručná a srozumitelná. Styl psaní a terminologii přizpůsobuje potřebám a úrovni porozumění čtenáře. Tato kvalifikace zahrnuje všechny typy formální a neformální písemného sdělení jako jsou např. dopisy, zprávy/reporty, studie, prezentace, články, pravidla, zásady, postupy, manuály.

## III. INICIATIVITA A ODPOVĚDNOST

Zaměřuje své úsilí a energii na úspěšném dosažení organizačních cílů a záměrů. To zahrnuje činit strategické, často nevratné, rozhodnutí, za jehož důsledky a výsledky přebírá plnou odpovědnost. Očekává se od něj, že dotáhne všechny svěřené úkoly dokonce a při jejich řešení poukáže na skutečnosti, které jiní zaměstnanci mohou přehlížet nebo se zdráhají je uznat. Rozumí organizačním vztahům a struktuře společnosti.

### Kategorie:

#### ROZHODOVÁNÍ

Nezávisle podniká kroky a následně přebírá plnou odpovědnost za řešení problémů. Dělá rozhodnutí v často komplexních, nejednoznačných či sporných situacích, ale vždy se snaží nastavit správný směr řešení k dosažení požadovaných výsledků

**Úsudek:** Zavazuje se k rozumnému, logickému a účinnému řešení po zvážení alternativních opatření a jejich důsledků pro zdroje a hodnoty organizace.

**Rozhodnost:** Činí rozhodnutí, které odrážejí profesionální přesvědčení a odpovědnost a rozhoduje se včas.

#### INICIATIVITA

Identifikuje a okamžitě využívá příležitostí. Je neustále připraven podniknout experiment s cílem zlepšit organizaci.

## VÝKONNOST A ZAMĚŘENÍ

Zaměřuje se úsilí a energii na úspěšném dosažení konkrétního, včasného a měřitelného výsledku své práce, i přes vyskytující se překážky.

**Stanovení priorit, Multi-tasking:** Umí si stanovit relativní význam různých úkolů a příležitostí, aby docílil maximální produktivity organizace.

**Přesnost, důraz na detail:** Dosahuje vynikajících pracovních výsledků díky svému smyslu pro detail. Své projekty dokončuje úspěšně a pracovní povinnosti plní včas.

**Orientace na výsledek:** Řeší složité projekty, které s přehledem dokončí i přes vyvíjený tlak nebo komplikace. Vytváří a realizuje inovační plány a postupy.

## ODPOVĚDNOST A NEZÁVISLOST

Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolehá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání.

**Samostatnost:** Ukazuje svou iniciativu, motivaci, energii a předvídavost při vyhodnocování a reakci na náročné situace, problémy a příležitosti.

**Osobní zodpovědnost:** Zakládá na dobře odvedené práci. Aktivně vyhledává příležitosti k osobnímu rozvoji. Přijímá individuální odpovědnost za všechny svěřené projekty. K výzvám přistupuje aktivně a často svým specifickým způsobem.

## ORGANIZAČNÍ POVĚDOMÍ

Dobře zná a chápe vizi, misi, cíle i organizační a politickou strukturu organizace. Je si vědom možných dopadů špatných rozhodnutí na celou organizaci. A díky tomu dokáže stanovit realistické cíle i termíny pro interní i externí záležitosti.

## IV. OVLIVŇOVÁNÍ

Dosahuje úspěšných výsledků prostřednictvím sdílení poznatků a informací v rámci pracovní jednotky i mimo ni. Za klíč k úspěchu považuje vytvoření důvěryhodných vztahů s klíčovými hráči a zákazníky. Aby mohl pozitivně ovlivnit výsledky, musí mít dobré povědomí o struktuře a rozhodovacích procesech v rámci organizace.

### **Kategorie:**

#### VEDENÍ

Sdílí a poskytuje informace, znalosti a zpětnou vazbu s klíčovými osobami uvnitř i vně organizace s cílem zajistit úspěšné výsledky anebo jejich zlepšení. Do role vedoucího vstupuje aktivně.

**Sdílení informací, znalostí a zkušeností, poskytování zpětné vazby:** Sdílí fakta a data s kolegy. Poslouchá a nabízí podporu a poradenství v pracovních záležitostech. Zlepšuje efektivitu pracovních procesů a rozvíjí schopnosti lidí.

**Koučování a vzdělávání druhých:** Hodnotí, podporuje a radí ostatním, jak mohou vylepšit své dosavadní dovednosti a kde získávat nové.

## BUDOVÁNÍ VZTAHŮ

Vytváří krátkodobé a dlouhodobé vztahy s lidmi, které jsou podstatné pro práci a úspěch projektu. Vytváří vhodné nebo přijatelné kompromisy pro obě strany v zájmu splnění cíle a zajištění bezkonfliktní spolupráce.

## NETWORKING

Vytváří síť užitečných vztahů potřebných k dosažení pozitivních výsledků. Ví, jak pracovat s lidmi a organizacemi s cílem dosáhnout úspěšných výsledků.

*Budování sítí nezbytných pro dosažení očekávaných výsledků:* Identifikuje a rozvíjí vzájemně prospěšné vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami k dosažení organizačních cílů a záměrů.

*Aktivní využívání největších výhod organizace:* Vědomě spravuje organizační vztahy k dosažení organizačních posláních a cílů.

## V. OSOBNÍ EFEKTIVITA

Na zákazníky a kolegy působí vyrovnaně, je vnímavý a ohleduplný k názorům a pocitům ostatních. Vnímá, jak se ostatní cítí a tak používá pozitivní a klidné vztahy na pracovišti. Sám dodržuje etického chování a je vzorem pro ostatní.

### **Kategorie:**

#### SEBEPOZNÁNÍ

Identifikuje vlastní silné stránky a potřeby rozvoje. Zvyšuje pracovní výkon neustálým sebevzděláváním. Zná vlastní nedostatky, hledá zpětnou vazbu a mění své chování podle potřeby.

#### ETIKA

Model vysokého standardu čestnosti, poctivosti, důvěry a otevřenosti. Je si vědom nutnosti dodržování norem chování a dalších etických zásad. Respektuje ostatní, bez ohledu na individuální schopnosti, názory a potřeby.

#### INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ

Chová se k ostatním otevřeně, přátelsky a přístupně. Vnímá, co ostatní cítí a zachází s nimi s respektem. Rozvíjí vztah se všemi osobami, s nimiž je v každodenním kontaktu.

*Neodsuzování a tolerance:* Hodnotí problémy druhých z různých úhlů pohledu. Zachází s ostatním poctivě, důstojností a s respektem.

*Vzájemné porozumění, ztotožnění se:* Buduje vztahy s ostatními na základě harmonie, porozumění a vzájemného respektu.

*Empatie:* Uznává a vhodně reaguje na pocity a obavy vyjádřené ostatními. Poskytuje podporu, ocenění a uznání druhým.

#### ZRALOST A EMOCIONÁLNÍ SEBEKONTROLA

Vystupuje profesionálně a vyrovnaně, i když čelí odmítavé reakci, stresu nebo nepřátelství od ostatních.

## FLEXIBILITA A ADAPTABILITA

Vnímá změnu jako normální součást růstu. Pozitivně reaguje na změny priorit, povinností i úkolů. Bez větších problémů pracuje v různých skupinách.

## TÝMOVÁ PRÁCE

Pracuje kooperativně s ostatními jako součást týmu. Účastní se skupinových diskusí a respektuje názory jiných. Identifikuje, sleduje řešení a hledá alternativní způsoby, jak spolu pracovat s jinými, které budou vytvářet lepší výsledky a pracovní vztahy

**Teambuilding:** Aktivně se účastní společných aktivit, které vylepší výsledky a pracovní vztahy. Motivuje členy týmu spolupracovat, aby dosáhli úspěchu.

**Spolupráce a sdílení pracovních úkolů:** Vychází dobře s ostatními a ochotně jim pomáhá. Snaží se nalézt vhodné řešení, které lze uplatnit v týmu nebo organizaci.

## VI. MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Používá rozum a logiku při identifikování a řešení problémů. Chápe příčinné vztahy, uznává podobnosti a odlišnosti v situacích a využívá své znalosti, aby se efektivně rozhodoval. Přichází s novými způsoby, jak vyřešit problém nebo splnit daný úkol.

### Kategorie:

#### ANALYTICKÉ MYŠLENÍ

Komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů.

**Plánování, organizování, shromažďování informací a provádění výzkum:** Definuje konečný výsledek. Nastavuje a poté následuje zvolený postup až k jeho dosažení, i přes potenciální překážky. Úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní informace, data a názory.

**Identifikování problémů:** Vzniklou situaci vyhodnocuje na základě podložených informací a faktů. Hledá základní příčinu problému a identifikuje dopady a důsledky situace.

**Rozumný a logický přístup k řešení problémů:** Navrhuje proveditelná řešení založená na logických předpokladech a pozorování, které odrážejí ohled na zdroje, omezení, organizační hodnoty a cíle.

**Vnímavost:** Vidí vztahy, spojení, vzory a trendy, jež nejsou zcela zřejmé pro ostatní.

#### KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Generuje myšlenky, nový úhel pohledu a originální přístupy. Jde nad rámec tradičních způsobů řešení otázek a problémů a využívá svou kreativitu a originalitu.

**Proinovátorství:** Generuje čerstvé, originální a netradiční pohledy a přístupy.

**Zvídavost a zvědavost:** Hledá alternativní myšlenky a pohledy a využívá při tom tradiční i netradiční zdroje. Ukazuje svou touhu ptát se, zkoumat a učit se.

**Nápaditost a podnikavost:** Zaměřuje se na konečný výsledek a hledá nejefektivnější způsob, jak dosáhnout stanovených cílů a záměrů. Vytváří netradiční postupy pro překonání překážek a dosažení výsledků.



**Vizionářství:** Vytváří jasný a inspirativní obraz o nových možnostech. Disponuje velkou představivostí a zaměřuje se na poslání, cíle a zohledňuje budoucí dopady a příležitosti.

**Nositel změny:** Nabádá druhé k vytvoření inovativního řešení. Zavádí nové způsoby myšlení a chování, nové nástroje a technologie. Podporuje inovaci a realizuje netradiční nápady, nové koncepty, modely a teorie.

---

Zdroj: MONTANA'S OFFICIAL STATE WEBSITE. A Guide to Integrating Competencies into Montana's Statewide Competency Model [online]. 2002 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://wsd.dli.mt.gov/local/helena/CompetencyCh04aStateModel.pdf>

## **Příloha 6** Dotazník pro srovnání požadavků na pozici **PERSONÁLNÍ ŘEDITELE**

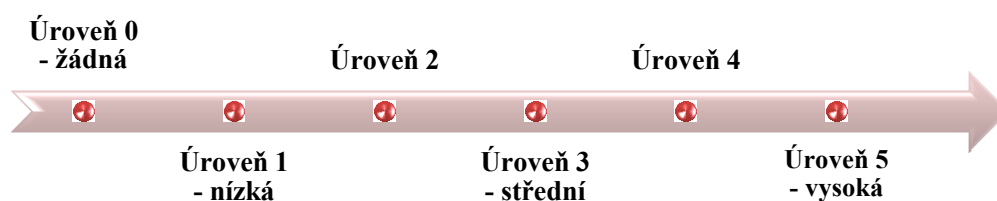
Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak daná kompetence souvisí s vykonáváním pracovní pozice **PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE**.

Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Lucie Nedomová

Pro klasifikaci **měkkých kompetencí** je stanovena hodnotící škála **0-5**.



<b>Měkké kompetence</b>	<b>Úroveň 0-5</b>
Efektivní komunikace	
Kooperace	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí	
Ovlivňování ostatních	

## **Příloha 7** Dotazník pro srovnání požadavků na pozici **VEDOUcíHO LOGISTIKY**

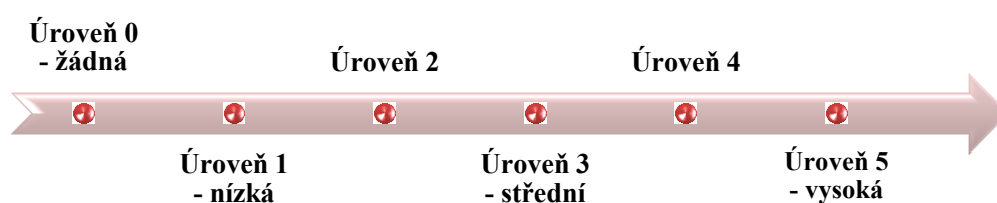
Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak daná kompetence souvisí s vykonáváním pracovní pozice **VEDOUcíHO LOGISTIKY**.

Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Lucie Nedomová

Pro klasifikaci **měkkých kompetencí** je stanovena hodnotící škála **0-5**.



<b>Měkké kompetence</b>	<b>Úroveň 0-5</b>
Efektivní komunikace	
Kooperace	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí	
Ovlivňování ostatních	

## **Příloha 8** Dotazník pro srovnání požadavků na pozici **VEDOUCÍ PRODEJNÝ**

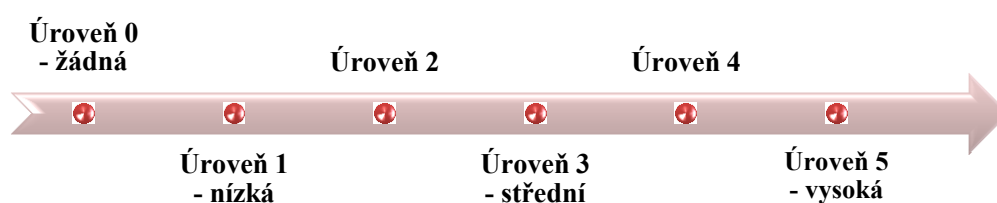
Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak daná kompetence souvisí s vykonáváním pracovní pozice **VEDOUCÍ PRODEJNÝ**.

Předem Vám děkuji za čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Lucie Nedomová

Pro klasifikaci **měkkých kompetencí** je stanovena hodnotící škála **0-5**.



<b>Měkké kompetence</b>	<b>Úroveň 0-5</b>
Efektivní komunikace	
Kooperace	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí	
Ovlivňování ostatních	

**Příloha 9** Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí na pozici **PERSONÁLNÍ ŘEDITEL**  
(k vyplnění pro personálního ředitele a generálního ředitele společnosti XYZ)

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice důležitosti hodnoty k jednotlivým kompetencím, podle toho, jak daná kompetence důležitá pro adekvátní výkon pracovní pozice **PERSONÁLNÍ ŘEDITEL**.

Předem Vám děkuji za čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Lucie Nedomová

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
<b>3</b>	Kompetence je <b>nezbytně nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>2</b>	Kompetence je <b>důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>1</b>	Kompetence <b>není příliš důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>0</b>	Kompetence <b>není vůbec nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice

KOMPETENCE	DŮLEŽITOST
<b>LOAJALITA A OBĚTAVOST -</b> řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace	
<b>SPOLEHLIVOST A SERIÓZNOST -</b> splňuje své závazky a dohody včas za každých okolností a ke svému rozhodnutí využívá pouze spolehlivé zdroje informací	
<b>ODDANOST PROFESI -</b> aktivně se neustále se vzdělává a zvyšuje svou úroveň znalostí potřebnou pro výkon své pracovní pozice	
<b>EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE -</b> vyjadřuje a prezentuje své myšlenky a nápady jasně, stručně a srozumitelně	
<b>EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE -</b> vyjadřuje a prezentuje informace a své myšlenky v písemné formě, která je jasná, stručná a srozumitelná	
<b>OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH -</b> přesvědčuje ostatní o podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu	
<b>VYJEDNÁVÁNÍ -</b> ovlivňuje, projednává a zohledňuje zájmy druhých a jejich námítky, aby obě strany dosáhly dohody	
<b>ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ -</b> vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuze s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace	
<b>ROZHODOVÁNÍ –</b> rozhoduje se v často sporných situacích, ale vždy se snaží nastavit správný směr řešení k dosažení požadovaných výsledků	
<b>INICIATIVA –</b> je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci a je neustále připraven podniknout experiment s cílem zlepšit organizaci	
<b>VÝKONNOST-</b> dosahuje vynikajících pracovních výsledků díky svému smyslu pro detail, umění stanovit si priority a multi-taskingu, jeho výkon je vysoce spolehlivý, stabilní a orientovaný na výsledek	

<b>SAMOSTATNOST-</b> ukazuje svou iniciativu, motivaci, energii a předvídavost při vyhodnocování a reakci na náročné situace, problémy a příležitosti	
<b>ODPOVĚDNOST-</b> zakládá si na dobře odvedené práci a přijímá individuální odpovědnost za všechny svěřené projekty	
<b>ORGANIZAČNÍ POVĚDOMÍ –</b> dobře zná a chápe vizi, misi, cíle i organizační a politickou strukturu organizace, je si vědom možných dopadů špatných rozhodnutí na celou organizaci	
<b>VEDENÍ LIDÍ-</b> do role vedoucího vstupuje aktivně, sdílí a poskytuje informace, znalosti a zpětnou vazbu s klíčovými osobami uvnitř i vně organizaci s cílem zajistit úspěšné výsledky	
<b>BUDOVÁNÍ VZTAHŮ –</b> vytváří krátkodobé a dlouhodobé vztahy s lidmi, které jsou podstatné pro úspěch projektu a zajištění bezkonfliktní spolupráce	
<b>CELOŽIVOTNÍ UČENÍ –</b> identifikuje vlastní silné stránky a potřeby rozvoje, zvyšuje pracovní výkon neustálým sebevzděláváním	
<b>ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE -</b> vystupuje profesionálně a vyrovnaně, i když čelí odmítavé reakci, stresu nebo nepřátelství od ostatních	
<b>ETIKA –</b> model vysokého standardu čestnosti, poctivosti, důvěry a otevřenosti, respektuje ostatní, bez ohledu na individuální schopnosti, názory a potřeby	
<b>INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ –</b> chová se k ostatním otevřeně, přátelsky a přístupně, vnímá, co ostatní cítí a zachází s nimi s respektem	
<b>KOOPERACE –</b> identifikuje, sleduje řešení a hledá alternativní způsoby, jak spolupracovat s jinými, které budou vytvářet lepší výsledky a pracovní vztahy	
<b>FLEXIBILITA –</b> pozitivně reaguje na změny priorit, povinností i úkolů	
<b>KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU –</b> generuje myšlenky, nový úhel pohledu a originální přístupy, jde nad rámec tradičních způsobů řešení otázek a problémů	
<b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ –</b> komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů	
<b>PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE –</b> úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní informace, data a názory	

Napadají Vás další kompetence, které **PERSONÁLNÍ ŘEDITEL** využívá při výkonu své práce, a které nebyly ve výše uvedeném seznamu zmíněné?

Které z kompetencí, si zaměstnanec na pozici **PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE** potřebuje nutně osvojit?

**Příloha 10** Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí na pozici **VEDOUcí LOGISTIKY**  
(k vyplnění pro vedoucího logistiky a výkonného ředitele společnosti XYZ)

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice důležitosti hodnoty k jednotlivým kompetencím, podle toho, jak daná kompetence důležitá pro adekvátní výkon pracovní pozice **VEDOUcí LOGISTIKY**.

Předem Vám děkuji za čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Lucie Nedomová

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
<b>3</b>	Kompetence je <b>nezbytně nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>2</b>	Kompetence je <b>důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>1</b>	Kompetence <b>není příliš důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>0</b>	Kompetence <b>není vůbec nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice

KOMPETENCE	DŮLEŽITOST
<b>LOAJALITA A OBĚTAVOST -</b> řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace	
<b>ODDANOST PROFESI -</b> aktivně se neustále se vzdělává a zvyšuje svou úroveň znalostí potřebnou pro výkon své pracovní pozice	
<b>EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE -</b> vyjadřuje a prezentuje své myšlenky a nápady jasně, stručně a srozumitelně	
<b>EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE -</b> vyjadřuje a prezentuje informace a své myšlenky v písemné formě, která je jasná, stručná a srozumitelná	
<b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA -</b> je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům	
<b>OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH -</b> přesvědčuje ostatní o podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu	
<b>VYJEDNÁVÁNÍ -</b> ovlivňuje, projednává a zohledňuje zájmy druhých a jejich námítky, aby obě strany dosáhly dohody	
<b>ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ -</b> vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuze s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace	
<b>ROZHODOVÁNÍ –</b> rozhoduje se v často sporných situacích, ale vždy se snaží nastavit správný směr řešení k dosažení požadovaných výsledků	
<b>INICIATIVA –</b> je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci a je neustále připraven podniknout experiment s cílem zlepšit organizaci	
<b>VÝKONNOST-</b> dosahuje vynikajících pracovních výsledků díky svému smyslu pro detail, umění stanovit si priority a multi-taskingu, jeho výkon je vysoce spolehlivý, stabilní a orientovaný na výsledek	

<b>SAMOSTATNOST-</b> ukazuje svou iniciativu, motivaci, energii a předvídavost při vyhodnocování a reakci na náročné situace, problémy a příležitosti	
<b>ODPOVĚDNOST-</b> zakládá si na dobře odvedené práci a přijímá individuální odpovědnost za všechny svěřené projekty	
<b>VEDENÍ LIDÍ-</b> do role vedoucího vstupuje aktivně, sdílí a poskytuje informace, znalosti a zpětnou vazbu s klíčovými osobami uvnitř i vně organizaci s cílem zajistit úspěšné výsledky	
<b>BUDOVÁNÍ VZTAHŮ –</b> vytváří krátkodobé a dlouhodobé vztahy s lidmi, které jsou podstatné pro úspěch projektu a zajištění bezkonfliktní spolupráce	
<b>CELOŽIVOTNÍ UČENÍ –</b> identifikuje vlastní silné stránky a potřeby rozvoje, zvyšuje pracovní výkon neustálým sebevzděláváním	
<b>ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE -</b> vystupuje profesionálně a vyrovnaně, i když čelí odmítavé reakci, stresu nebo nepřátelství od ostatních	
<b>ETIKA –</b> model vysokého standardu čestnosti, poctivosti, důvěry a otevřenosti, respektuje ostatní, bez ohledu na individuální schopnosti, názory a potřeby	
<b>INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ –</b> chová se k ostatním otevřeně, přátelsky a přístupně, vnímá, co ostatní cítí a zachází s nimi s respektem	
<b>KOOPERACE –</b> identifikuje, sleduje řešení a hledá alternativní způsoby, jak spolupracovat s jinými, které budou vytvářet lepší výsledky a pracovní vztahy	
<b>FLEXIBILITA –</b> pozitivně reaguje na změny priorit, povinností i úkolů	
<b>KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU –</b> generuje myšlenky, nový úhel pohledu a originální přístupy, jde nad rámec tradičních způsobů řešení otázek a problémů	
<b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ –</b> komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů	
<b>PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE –</b> úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní informace, data a názory	

Napadají Vás další kompetence, které **VEDOUcí LOGISTIKY** využívá při výkonu své práce, a které nebyly ve výše uvedeném seznamu zmíněné?

Které z kompetencí, si zaměstnanec na pozici **VEDOUcíHO LOGISTIKY** potřebuje nutně osvojit?



**Příloha 11** Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí na pozici **VEDOUcí PRODEJNY**  
(k vyplnění pro vedoucího prodejny a ředitele pobočky společnosti XYZ)

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice důležitosti hodnoty k jednotlivým kompetencím, podle toho, jak daná kompetence důležitá pro adekvátní výkon pracovní pozice **VEDOUcí PRODEJNY**.

Předem Vám děkuji za čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník bude použit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Lucie Nedomová

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
<b>3</b>	Kompetence je <b>nezbytně nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>2</b>	Kompetence je <b>důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>1</b>	Kompetence <b>není příliš důležitá</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice
<b>0</b>	Kompetence <b>není vůbec nutná</b> pro vynikající výkon dané pracovní pozice

KOMPETENCE	DŮLEŽITOST
<b>LOAJALITA A OBĚTAVOST -</b> řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace	
<b>SPOLEHLIVOST A SERIÓZNOST -</b> splňuje své závazky a dohody včas za každých okolností a ke svému rozhodnutí využívá pouze spolehlivé zdroje informací	
<b>ODDANOST PROFESI -</b> aktivně se neustále se vzdělává a zvyšuje svou úroveň znalostí potřebnou pro výkon své pracovní pozice	
<b>EFEKTIVNÍ ÚSTNÍ KOMUNIKACE -</b> vyjadřuje a prezentuje své myšlenky a nápady jasně, stručně a srozumitelně	
<b>EFEKTIVNÍ PÍSEMNÁ KOMUNIKACE -</b> vyjadřuje a prezentuje informace a své myšlenky v písemné formě, která je jasná, stručná a srozumitelná	
<b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA -</b> je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům	
<b>OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH -</b> přesvědčuje ostatní o podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu	
<b>VYJEDNÁVÁNÍ -</b> ovlivňuje, projednává a zohledňuje zájmy druhých a jejich námitky, aby obě strany dosáhly dohody	
<b>ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ -</b> vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuze s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace	
<b>ROZHODOVÁNÍ –</b> rozhoduje se v často sporných situacích, ale vždy se snaží nastavit správný směr řešení k dosažení požadovaných výsledků	
<b>INICIATIVA –</b> je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci a je neustále připraven podniknout experiment s cílem zlepšit organizaci	

<b>VÝKONNOST-</b> dosahuje vynikajících pracovních výsledků díky svému smyslu pro detail, umění stanovit si priority a multi-taskingu, jeho výkon je vysoce spolehlivý, stabilní a orientovaný na výsledek	
<b>SAMOSTATNOST-</b> ukazuje svou iniciativu, motivaci, energii a předvídatost při vyhodnocování a reakci na náročné situace, problémy a příležitosti	
<b>ORGANIZAČNÍ POVĚDOMÍ –</b> dobře zná a chápe vizi, misi, cíle i organizační a politickou strukturu organizace, je si vědom možných dopadů špatných rozhodnutí na celou organizaci	
<b>VEDENÍ LIDÍ-</b> do role vedoucího vstupuje aktivně, sdílí a poskytuje informace, znalosti a zpětnou vazbu s klíčovými osobami uvnitř i vně organizaci s cílem zajistit úspěšné výsledky	
<b>BUDOVÁNÍ VZTAHŮ –</b> vytváří krátkodobé a dlouhodobé vztahy s lidmi, které jsou podstatné pro úspěch projektu a zajištění bezkonfliktní spolupráce	
<b>CELOŽIVOTNÍ UČENÍ –</b> identifikuje vlastní silné stránky a potřeby rozvoje, zvyšuje pracovní výkon neustálým sebevzděláváním	
<b>ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE -</b> vystupuje profesionálně a vyrovnaně, i když čelí odmítavé reakci, stresu nebo nepřátelství od ostatních	
<b>INTERPERSONÁLNÍ POROZUMĚNÍ –</b> chová se k ostatním otevřeně, přátelsky a přístupně, vnímá, co ostatní cítí a zachází s nimi s respektem	
<b>KOOPERACE –</b> identifikuje, sleduje řešení a hledá alternativní způsoby, jak spolupracovat s jinými, které budou vytvářet lepší výsledky a pracovní vztahy	
<b>FLEXIBILITA –</b> pozitivně reaguje na změny priorit, povinností i úkolů	
<b>KREATIVITA PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU –</b> generuje myšlenky, nový úhel pohledu a originální přístupy, jde nad rámec tradičních způsobů řešení otázek a problémů	
<b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ –</b> komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů	
<b>PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE –</b> úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní informace, data a názory	

Napadají Vás další kompetence, které **VEDOUcí PRODEJNY** využívá při výkonu své práce, a které nebyly ve výše uvedeném seznamu zmíněné?

---

Které z kompetencí, si zaměstnanec na pozici **VEDOUcíHO PRODEJNY** potřebuje nutně osvojit?

---

***Příloha 12*** Dotazník pro ohodnocení úrovně kompetencí v kompetenčním modelu pro **PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE** (k vyplnění pro personálního ředitele a generálního ředitele společnosti XYZ)

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o přiřazení úrovně 0-4 k jednotlivým kompetencím v kompetenčním modelu, které by měl zaměstnanec, vykonávající pracovní pozici **PERSONÁLNÍ ŘEDITEL**, dle vašeho názoru dosáhnout.

Lucie Nedomová

Kompetenční model pro PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE							
Kompetenční stupnice	0 Nedostatečná	1 Podprůměrná	2 Postačující úroveň	3 Nadprůměrná úroveň	4 Excelentní úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
<b>Efektivní komunikace</b>	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Má problémy s nasloucháním. Informace poskytuje ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Sdílí informace s ostatními. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Reaguje asertivně na vzniklou situaci. Podněcuje druhé ke komunikaci, akceptuje a rozvíjí jejich názory. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit a zaujmout. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Komunikuje s jinými kulturami.		<b>3</b>
<b>Iniciativa</b>	Je pasivní a nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě. Nemá žádnou snahu něco zlepšit, nebo udělat, aniž by mu to někdo nařídil. Plní činnosti a úkoly, ale potřebuje jasné zadání a být veden.	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace a překonávat obvyklé překážky, ale pokud na ně nestačí, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován. Je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace. Reaguje pozitivně na nabízené možnosti a příležitosti.	Je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření. Hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.		<b>3</b>
<b>Odpovědnost</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován. Vyhýbá se zodpovědnosti.	Rozpoznává příležitosti k řešení aktuálních problémů nebo pracovních záležitostí. Překážky a problémy řeší až ve chvíli, kdy nastanou.	Reaguje rychle a rozhodně na náležitý problém nebo kritické situace. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky.	Plánuje dopředu za účelem splnění stanovených cílů a záměrů. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků i závazků celého týmu. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky. Pokládá si obtížné otázky a poukazuje na problémy, které jiní mohou přehlédnout nebo je ignorují.	Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolehá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání. Reaguje asertivně na vzniklou situaci, která může mít vliv na strategické cíle organizace.		<b>3</b>
<b>Loajalita</b>	Respektuje a přijímá pracovní povinnosti pouze kvůli finanční odměně nebo osobním cílům.	Snaží se vystupovat jako součást týmu, ale není zcela ztotožněn s organizační vizí, misí ani hodnotami. Jeho primární motivací k výkonu práce je finanční odměna a/nebo konkrétní osobní cíl.	Positivně podporuje a přijímá podnikové cíle. Pomáhá ostatním při plnění úkolů s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Veřejně prezentuje posláním organizace a ukazuje loajalitu k organizaci.	Řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace. Podporuje poslání cíle organizace a je z totožněn s jejími hodnotami. Udržuje loajalitu vůči organizaci v období útlumu či změn.	Podílí se na procesu rozhodování ve prospěch organizace, i když je opatření nepopulární pro zaměstnance. Vlastní krátkodobé cíle plánuje v souladu s dlouhodobými cíli organizace, tak aby dopomohl jejich dosažení. Povzbuzuje ostatní k udržení loajalitu k organizaci i v období útlumu či změn.		<b>2</b>
<b>Flexibilita</b>	Obtížně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně. Nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi. Je zatížen stereotypy. Je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů.	Akceptuje pozvolné, postupně dávované změny. Na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas. Je schopen pozvolně překonávat stereotypy. Stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá.	Změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů. Je schopen přijímat nové myšlenky. Je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům. Přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům. Je schopen učit se novým věcem a postupům.	Změny, nové myšlenky a podněty vítá - je otevřený všemu novému a sám novinky a změny vyhledává. Nebojí se rizika neznáma. Je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti. Je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat.	Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost. Je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení. Trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.		<b>2</b>

<b>Analytické myšlení</b>	Informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává relevantní informace, ale získané informace si neověřuje. Technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně.	Informace umí třdit a uspořádat dle velmi jednoduchých, předem zadaných postupů a kritérií. Viditelné nejasnosti ověřuje. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Srovnává, posuzuje a ověřuje si informace. Aplikuje informace v praxi. Organizuje si práci a dodržuje termíny. Při řešení problému používá zdravý rozum. Analyzuje důsledky a následky sledovatelných podmínek a situací.	Cíleně vyhledává informace a ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Analyzuje možné vztahy mezi daty, událostmi a problémy. Předpokládá možné překážky a zvažuje jejich dopad na budoucí organizační prostředí. Strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem. Umí pracovat s technologiemi pokrokově.	Komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů. Definiuje konečný výsledek. Nastavuje a poté následuje zvolený postup až k jeho dosažení, i přes potenciální překážky. Úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní a ověřené informace, data a názory.		<b>2</b>
<b>Přesvědčování</b>	Nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat. Jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné	Vyvíjí určité úsilí, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů. Využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta a čísla. Nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů.	Cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů. Velmi dobře prezentuje v rodném jazyce. Identifikuje a ovlivňuje zájmy druhých. Přesvědčuje ostatní o skutečné podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu.	Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Předvídá a připravuje se na reakce druhých. Záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv. Využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování. Snaží se utužovat mezilidské vztahy v týmu s cílem zefektivnění týmové práce a snazšího dosažení cíle.	Jeho prezentační a komunikační projev je excelentní. Dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc. Aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, aby obě strany dosáhly dohody. Navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů. Vzniklé neshody řeší pomocí otevřeně diskutuje s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace.		<b>3</b>
<b>Výkonnost</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos). Nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován.	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy a ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován.	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určit míry sebekontroly a sebedotace, včetně sebezodkonalování.	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu. Je schopen sebekontroly a sebedotace, včetně sebezodkonalování	Jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly, je motivován a motivuje ostatní k efektivním výkonům i k sebezodkonalování.		<b>3</b>
<b>Zvládání zátěže</b>	Při zátěži není schopen podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikarí, ztratí koncentraci a reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně. Nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky. Od problémových situací utíká.	Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Přilíší si nevěří. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další podobné aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Změny akceptuje a přizpůsobuje se jim.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe. Změny vnímá jako samozřejmost a nutnost. Při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nevhodnější řešení. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nevhodnější řešení. V zátěžových situacích je oporou druhým. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.		<b>3</b>
<b>Vedení</b>	Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém.	Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm vyžadováno. Operativně vede malé týmy (do 5 členů), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Efektivně vede porady a definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Kontroluje realizaci cílů a úkolů a využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako vůdce-nezalekne se obtíží a ostatní na něj mohou spoléhat. Školí a trénuje své podřízené a hodnotí jejich kompetence a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků.	Je charismatický vůdce a jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Zastává roli kouče, poskytuje zpětnou vazbu a cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce.		<b>2</b>

**Příloha 13 Dotazník pro ohodnocení úrovně kompetencí v kompetenčním modelu pro VEDOUcíHO LOGISTIKY (k vyplnění pro vedoucího logistiky a provozního ředitele společnosti XYZ)**

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o přiřazení úrovně 0-4 k jednotlivým kompetencím v kompetenčním modelu, které by měl zaměstnanec, vykonávající pracovní pozici VEDOUcí LOGISTIKY, dle Vašeho názoru dosáhnout.

Lucie Nedomová

Kompetenční model pro VEDOUcíHO LOGISTIKY							
Kompetenční stupnice	0 Nedostatečná úroveň	1 Podprůměrná úroveň	2 Postačující úroveň	3 Nadprůměrná úroveň	4 Excelentní úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
<b>EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b>	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Má problémy s nasloucháním. Informace poskytuje ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Sdílí informace s ostatními. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Reaguje asertivně na vzniklou situaci. Podněcuje druhé ke komunikaci, akceptuje a rozvíjí jejich názory. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit a zaujmout. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Komunikuje s jinými kulturami.		<b>2</b>
<b>INICIATIVA</b>	Je pasivní a nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě. Nemá žádnou snahu něco zlepšit, nebo udělat, aniž by mu to někdo nařídil. Plní činnosti a úkoly, ale potřebuje jasné zadání a být veden.	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace a překonávat obvyklé překážky, ale pokud na ně nestačí, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován. Je schopen překonávat obvyklé překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace. Reaguje pozitivně na nabízené možnosti a příležitosti.	Je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření. Hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.		<b>2</b>
<b>ODPOVĚDNOST</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován. Vyhýbá se zodpovědnosti.	Rozpoznává příležitosti k řešení aktuálních problémů nebo pracovních záležitostí. Překážky a problémy řeší až ve chvíli, kdy nastanou.	Reaguje rychle a rozhodně na naléhavý problém nebo kritické situace. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky.	Plánuje dopředu za účelem splnění stanovených cílů a záměrů. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků i závazků celého týmu. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky. Pokládá si obtížné otázky a poukazuje na problémy, které jiní mohou přehlédnout nebo je ignorují.	Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolehá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání. Reaguje asertivně na vzniklou situaci, která může mít vliv na strategické cíle organizace.		<b>3</b>
<b>LOAJALITA</b>	Respektuje a přijímá pracovní povinnosti pouze kvůli finanční odměně nebo osobním cílům.	Snaží se vystupovat jako součást týmu, ale není zcela ztotožněný s organizační vizí, misí ani hodnotami. Jeho primární motivací k výkonu práce je finanční odměna a/nebo konkrétní osobní cíl.	Pozitivně podporuje a přijímá podnikové cíle. Pomáhá ostatním při plnění úkolů s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Veřejně prezentuje posláním organizace a ukazuje loajalitu k organizaci.	Rídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace. Podporuje poslání a cíle organizace a je z totožněn s jejími hodnotami. Udržuje loajalitu vůči organizaci v období útlumu či změn.	Podílí se na procesu rozhodování ve prospěch organizace, i když je opatření nepopulární pro zaměstnance. Vlastní krátkodobé cíle plánuje v souladu s dlouhodobými cíli organizace, tak aby dopomohl jejich dosažení. Povzbuzuje ostatní k udržení loajality k organizaci i v období útlumu či změn.		<b>2</b>

<b>ANALYTICKÉ MYŠLENÍ</b>	Informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává relevantní informace, ale získané informace si neověřuje. Technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně.	Informace umí třídít a uspořádat dle velmi jednoduchých, předem zadaných postupů a kritérií. Viditelné nejasnosti ověřuje. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Srovnává, posuzuje a ověřuje si informace. Aplikuje informace v praxi. Organizuje si práci a dodržuje termíny. Při řešení problému používá zdravý rozum. Analyzuje důsledky a následky sledovatelných podmínek a situací.	Cíleně vyhledává informace a ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Analyzuje možné vztahy mezi daty, událostmi a problémy. Předpokládá možné překážky a zvažuje jejich dopad na budoucí organizační prostředí. Strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem. Umí pracovat s technologiemi pokrokově.	Komplexní problém rozčleňuje na menší samostatné díly, které následně identifikuje. Snaží se nalézt základní příčinu dílčích problémů a možné následky různých postupů. Definuje konečný výsledek. Nastavuje a poté následuje zvolený postup až k jeho dosažení, i přes potenciální překážky. Úkoly organizuje racionálně a metodicky a využívá relevantní a ověřené informace, data a názory.		<b>2</b>
<b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA</b>	Vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný. Je uzavřený, má nechuť komunikovat. Nezajímá o potřeby zákazníků a ani se o ně nezajímá.	Má snahu vyhovět zákazníkovi, ale ne vždy a včas předvidá a rozpoznává potřeby zákazníků. Je schopný vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů. Komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. UVědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Svě emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Zná svou firmu, produkty i zákazníky. Je loajální.	Je empatický, předvidá potřeby a očekávání zákazníka. Jedná a komunikuje profesionálně. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat. Zvládá konfliktní situace. Přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Jedná a komunikuje profesionálně- zná svou firmu, produkty i zákazníky.		<b>3</b>
<b>VÝKONNOST</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos). Nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován.	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy a ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován.	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskutečňuje podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určitě míry sebekontroly a sebestimulace, včetně sebezdokonalování.	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu. Je schopen sebekontroly a sebestimulace, včetně sebezdokonalování	Jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly, je motivován a motivuje ostatní k efektivním výkonům i k sebezdokonalování.		<b>2</b>
<b>VEDENÍ</b>	Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém.	Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm vyžadováno. Operativně vede malé týmy (do 5 členů), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Efektivně vede porady a definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Kontroluje realizaci cílů a úkolů a využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako vůdce- nezalekne se obtíží a ostatní se na něj mohou spolehnout. Školí a trénuje své podřízené a hodnotí jejich kompetence a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků.	Je charismatický vůdce a jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Zastává roli kouče, poskytuje zpětnou vazbu a cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce.		<b>2</b>

**Příloha 14** Dotazník pro ohodnocení úrovně kompetencí v kompetenčním modelu pro VEDOUcíHO PRODEJNY (k vyplnění pro vedoucího prodejny a ředitele pobočky společnosti XYZ)

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o přiřazení úrovně 0-4 k jednotlivým kompetencím v kompetenčním modelu, které by měl zaměstnanec, vykonávající pracovní pozici VEDOUcíHO PRODEJNY, dle Vašeho názoru dosáhnout.

Lucie Nedomová

Kompetenční model pro VEDOUcíHO PRODEJNY							
Kompetenční stupnice	0 Nedostatečná úroveň	1 Podprůměrná úroveň	2 Postačující úroveň	3 Nadprůměrná úroveň	4 Excelentní úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
<b>Efektivní komunikace</b>	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a strohé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Má problémy s nasloucháním. Informace poskytuje ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Sdílí informace s ostatními. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Reaguje asertivně na vzniklou situaci. Podněcuje druhé ke komunikaci, akceptuje a rozvíjí jejich názory. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá bez výjimek za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit a zaujmout. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Komunikuje s jinými kulturami.		<b>2</b>
<b>Iniciativa</b>	Je pasivní a nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě. Nemá žádnou snahu něco zlepšit, nebo udělat, aniž by mu to někdo nařídil. Plní činnosti a úkoly, ale potřebuje jasné zadání a být veden.	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace a překonávat obvyklé překážky, ale pokud na ně nestačí, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován. Je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace. Reaguje pozitivně na nabízené možnosti a příležitosti.	Je čínorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti řešení. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření. Hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.		<b>2</b>
<b>Odpovědnost</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý. Jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován. Vyhýbá se zodpovědnosti.	Rozpoznává příležitosti k řešení aktuálních problémů nebo pracovních záležitostí. Překážky a problémy řeší až ve chvíli, kdy nastanou.	Reaguje rychle a rozhodně na naléhavý problém nebo kritické situace. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky.	Plánuje dopředu za účelem splnění stanovených cílů a záměrů. Přebírá odpovědnost za splnění svých závazků i závazků celého týmu. Přijímá odpovědnost za své jednání, potencionální rizika a výsledky. Pokládá si obtížné otázky a poukazuje na problémy, které jiní mohou přehlédnout nebo je ignorují.	Je aktivní, přebírá na sebe riziko a čelí obtížným rozhodnutím. Nespolehá se na něco nebo někoho jiného, je samostatný. Působí důvěryhodně a nebojí se zodpovědnosti za vlastní chování a jednání. Reaguje asertivně na vzniklou situaci, která může mít vliv na strategické cíle organizace.		<b>3</b>
<b>Loajalita</b>	Respektuje a přijímá pracovní povinnosti pouze kvůli finanční odměně nebo osobním cílům.	Snaží se vystupovat jako součást týmu, ale není zcela ztotožněný s organizační vizí, misí ani hodnotami. Jeho primární motivací k výkonu práce je finanční odměna a/nebo konkrétní osobní cíl.	Pozitivně podporuje a přijímá podnikové cíle. Pomáhá ostatním při plnění úkolů s cílem přispět k celkovému úspěchu organizace. Veřejně prezentuje posláním organizace a ukazuje loajalitu k organizaci.	Řídí se organizačními cíli a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami a cíli organizace. Podporuje posílání a cíle organizace a je z totožněn s jejími hodnotami. Udrzuje loajalitu vůči organizaci v období útlumu či změn.	Podílí se na procesu rozhodování ve prospěch organizace, i když je opatření nepopulární pro zaměstnance. Vlastní krátkodobé cíle plánuje v souladu s dlouhodobými cíli organizace, tak aby dopomohl jejich dosažení. Povzbuzuje ostatní k udržení loajality k organizaci i v období útlumu či změn.		<b>3</b>



<b>Přesvědčování</b>	Nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčován. Jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné	Vyvíjí určité úsilí, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů. Využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta a čísla. Nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů.	Cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů. Velmi dobře prezentuje v rodném jazyce. Identifikuje a ovlivňuje zájmy druhých. Přesvědčuje ostatní o skutkové podstatě konkrétního nápadu, metodě nebo postupu.	Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Předvídá a připravuje se na reakce druhých. Záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv. Využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování. Snaží se utužovat mezilidské vztahy v týmu s cílem zefektivnit týmové práce a snažího dosažení cíle.	Jeho prezentační a komunikační projev je excelentní. Dokáže využít potřeb a zájmy posluchačů pro svou věc. Aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, aby obě strany dosáhly dohody. Navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů. Vzniklé neshody řeší pomocí otevřené diskuse s dotčenými stranami v souladu se zájmy organizace.		<b>2</b>
<b>Vedení</b>	Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém.	Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm vyžadováno. Operativně vede malé týmy (do 5 členů), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevychází zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Efektivně vede porady a definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Kontroluje realizaci cílů a úkolů a využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako vůdce- nezalekne se obtíží a ostatní na něj mohou spolehnout. Školí a trénuje své podřízené a hodnotí jejich kompetence a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojení dalších poznatků.	Je charismatický vůdce a jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Zastává roli kouče, poskytuje zpětnou vazbu a cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce.		<b>2</b>
<b>Rozhodování</b>	Je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou. Neumí se samostatně rozhodovat. Je závislý na skupinovém myšlení. Necítí potřebu mít informace.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u nových či problematických úkolů potřebuje dohled nebo podporu. Umí si vyhledat potřebné informace a viditelné nejasnosti si ověřuje. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady, předpisy, podle kterých se orientuje a je schopný rozhodnout. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opírat o manuál nebo předpis.	Vyhledá si všechny relevantní informace z interních i externích zdrojů předtím, než učiní rozhodnutí. Posuzuje rizika a přínosy svého rozhodnutí pro organizaci i jednotlivce. Vyhledává a zohledňuje alternativy před vydáním finálního rozhodnutí.	Jeho rozhodnutí jsou účinná, včasná a na základě zjištěných a ověřených skutečností, i při složitých situacích. Využívá své minulé zkušenosti a zvažuje výhody a nevýhody alternativních možností. Umí si obhájit své nové nápady a iniciativy. Vyhledává příležitosti, které by mohly být přínosem pro organizaci, a neváhá jich využít a vzít na sebe riziko.	Koná obtížná rozhodnutí na základě realistického a strategického posouzení příležitostí a hrozeb. Určuje směr pro organizaci prostřednictvím strategických činností, které vyžadují risk a pevné rozhodnutí. Rozhoduje se vždy v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Činí rozhodnutí, které odrážejí profesionální přesvědčení a odpovědnost a rozhoduje se včas.		<b>2</b>
<b>Orientace na zákazníka</b>	Vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný. Je uzavřený, má nechuť komunikovat. Nezajímá o potřeby zákazníků a ani se o ně nezajímá.	Má snahu vyhovět zákazníkovi, ale ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků. Je schopný vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů. Komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickou potřebu. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Svě emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Zná svou firmu, produkty i zákazníky. Je loajální.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Jedná a komunikuje profesionálně. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat. Zvládá konfliktní situace. Přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Jedná a komunikuje profesionálně- zná svou firmu, produkty i zákazníky.		<b>3</b>



***Příloha 15** Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru s personální ředitelkou společnosti XYZ*

---

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti a jak dlouho zastáváte pozici Personálního ředitele?
2. Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?
3. Jaké oddělení a pracovní pozice v organizaci existují?
4. Jaká je věková struktura Vašich zaměstnanců?
5. Jaká je vzdělanost Vašich zaměstnanců?
6. Jaká je struktura personálního oddělení a jak jsou mezi jednotlivé jeho členy rozděleny pracovní povinnosti?
7. Jaké změny jste po svém nástupu do funkce Personálního ředitele udělala?
8. Jaký je postup při získávání a výběru zaměstnanců na volné pracovní místo?
9. Jaké jsou kritéria výběru pro jednotlivé pracovní pozice? Máte zpracovány popisy pracovního místa pro každou pozici?
10. Jaké zdroje při získávání zaměstnanců používáte?
11. Máte pro klíčové pozice ve vaší společnosti připraven nástupnický plán?
12. Jaké metody získávání zaměstnanců používáte?
13. Jak probíhá osobní pohovor s uchazečem, kdo je při něm přítomen a na co se nejvíce soustředíte?
14. Jaký je postup při přijímání nového zaměstnance?
15. Existuje ve vaší organizaci systém hodnocení zaměstnanců?
16. Jsou ve vaší organizaci využívány kompetenční modely pro hodnocení středního a top managementu?
17. Při zavádění kompetenčního přístupu je nutné stanovit klíčové kompetence, kompetence společné pro všechny zaměstnance společnosti, jaké by to byly ve společnosti XYZ?
18. Máte zpracovaný etický kodex?
19. Jaké jsou hodnoty společnosti XYZ a kdo se podílel na jejich stanovení?
20. Jakých cílů jako organizace chcete dosáhnout?