KAPITOLA 11

Kompetence a profesní vývoj

Obsah kapitoly

Co je to kompetence? • Na základě čeho se vytváří kompetenční model? • Jaké jsou sociální kompetence? • Jaké jsou manažerské a prodejní kompetence? • Jak se v současnosti vyvíjí pojetí kompetencí? • Jaké jsou životní a kariérové dráhy?

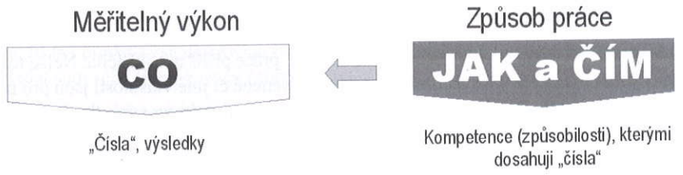
Zatímco v předchozí kapitole jsme se věnovali struktuře osobnosti s jejími jednotlivými prvky, nyní se budeme zabývat strukturou, do které vstupují trsy různých vlastností, znalostí a dovedností. Touto strukturou jsou kompetence, které se stále častěji prosazují jako kritéria uplatňovaná při výběru.

Problematikou kompetencí jsem se již zabýval v publikacích Hodnocení pracovníků (Grada 2006) a Rozvoj a vzdělávání pracovníků (Grada 2007).

11.1 Co je to kompetence a kompetenční model

Kompetence představuje „JAK" dosahuji „CO". Jinými slovy: Zajímá nás nejen to, co konkrétně daný člověk dosáhl, ale také, jak to udělal. Při výběrovém řízení nemáme k dispozici příliš faktů, které mají charakter výsledků, tedy toho „CO", a tak předpokládáme vztah mezi způsobem činnosti („JAK") a výsledkem.

Obrázek 11.1: Vztah výsledků a kompetencí



11.1.1 Odkud se kompetence vzaly a proč

Počátkem 70. let minulého století začala FBI dělat tzv. behaviorální profily pachatelů a navázalo na tradici behaviorální psychologie, která se orientuje na zkoumání chování a drží si odstup od různých povahopisů a jiných pohledů do nitra člověka. Klasické psychologické profilování se v kriminalistice neosvědčilo. V behaviorálním profilování se kriminalisté více zajímají o to, co všechno pachatel musel „umět", aby mohl spáchat daný trestný čin. Není podstatné, jakou je pachatel osobností, protože řada výzkumů potvrdila, že nelze vést jasnou dělicí čáru mezi osobností, která se dopustí kriminálního činu, a nekriminální osobností.

Kriminalisté jsou v situaci, kdy provádí výběrové řízení na neznámého pachatele, ke kterému mohou přiřadit jeho činy. Personalisté jsou v podobné situaci, i když z opačného pohledu – při výběrovém řízení mají před sebou různé osobnosti, ale potřebují si k nim přiřadit jejich činy - pracovní chování v různých situacích. Nejúčinnější z různých výběrových rozhovorů je behaviorální interview, někdy též nazývané kompetenční. Taktéž v Asssessment Centre sledujeme činy, chování, aniž děláme závěry o osobnosti.

FBI tedy přišla s tím, co dnes chápeme jako kompetence, dříve než R. Boyatzis (1982), který uvedl do manažerské praxe obecný kompetenční model, který měl být platný pro všechny firmy. Formuloval tak od kompetencí podobná očekávání jako od vlastností (rysů), které jsou nezávislé na situaci.

11.1.2 Kompetence a rysy

Vztahu kompetencí a rysů jsme se již věnovali v části pojednávající o psychologických testech, ale všímali jsme si především rysů. Nyní více pozornosti soustředíme na samotné kompetence.

Rysy se zaměřují na to, jaký člověk je. Mají poměrně stabilní povahu. Nelze například očekávat, že během roku budu po nějaký čas introvertem a nějaký čas extrovertem. Kompetence v sobě koncentrují určité vzorky chování. Jsou méně stabilní, protože lze očekávat, že zákaznická orientace v pracovním chování není stále na stejné úrovni.

Vzhledem k tomu, že kompetence nejsou stabilní, jsou vhodným kritériem pro hodnocení, od kterého určitě neočekáváme, že bude vyjadřovat stále stejnou míru dané vlastnosti. Kompetence lze také rozvíjet, naproti tomu vlastnosti měníme velmi obtížně, pokud neabsolvujeme nějakou dlouhodobou, hlubinnou psychoterapii. V rámci výběru jsou kompetence vhodným kritériem, protože mají zjevnější vztah k výkonu než určitá vlastnost.

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování). Nelze však říci, že v dané kompetenci má být tolik procent určité vlastnosti, tolik procent dovedností atd.

Jak jsem již několikrát uvedl, teorie vlastností se ve světě práce příliš neosvědčila. Nelze totiž říci, že manažer by měl být pečlivý a svědomitý extrovert. Uvedené či jiné vlastnosti jsou pro nás berličky, které nám mají pomáhat říci, že dotyčný manažer je orientován na výsledky (kompetence). Jenže na výsledky může být orientován i introvertní nedetailizující člověk.

Vlastnosti nám až příliš zjednodušují pohled na člověka. O někom říkáme, že je poctivec a dobrák, přičemž i takový člověk se určitě dopustil chování, ze kterého bychom nevyčetli poctivost a dobrosrdečnost. Ke slovu se dostává situace. V různých situacích se zkrátka chováme různě.

11.1.3 Výkon a kompetence

Tvrdě výkonově orientovaný manažer může namítnout, že jej ani tak nezajímá, jak jeho člověk dosahuje svého výkonu. Buď dosahuje výkon, který je jasně vyjádřitelný čísly, nebo „čísla" nemá. Když pracovník dosahuje „čísla", je třeba jej ocenit, pokud je nedosahuje, je nutné vyjádřit přání nebo varování. To však neumožňuje poskytnout zpětnou vazbu, díky které by pracovník mohl pochopit, jak na to.

Čísla jsou vždy zprávou „poté" a kompetence jsou vlastně způsoby, kterými dosahuji čísla. Kompetence, způsobilosti již mohu ovlivnit. V řízení výkonnosti má proto své místo jak řízení podle „čísel" (podle výsledků či cílů), tak řízení podle kompetencí.

11.1.4 Jaká jsou východiska pro tvorbu kompetenčních modelů

Kompetenční model můžeme vytvářet směrem od jedince k firmě nebo opačným směrem – od firmy k jedinci. Každý člověk potřebuje mít v nějaké míře zastoupené tři skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Také firma má své kompetence, pomocí kterých dosahuje svých cílů. Rozlišujeme tedy sociálně-psychologické východisko a strategický přístup.

Podkladem pro strategický přístup (kompetence firmy) může být například teorie positioningu (autoři J. Trout, Rivkin), která nám říká, že firma se má zaměřit na jednu dominantu (produktové vůdcovství, zákaznická orientace, provozní dokonalost) a ohlídat si, aby v žádné z nich nebyla podprůměrná. Ať užijeme jakékoli kompaktní výkladové schéma, kompetence lidí potřebné k vytvoření kompetentní firmy vždy odvozujeme od kompetencí firmy.

Kompetenční model propojuje kompetence firmy a jejích pracovníků.

11.1.4.1 Sociálně-psychologické východisko

Většina kompetenčních modelů obsahuje kompetence, které lze zahrnout do tří základních skupin kompetencí:

- kompetence řešení problému,
- kompetence interpersonální,
- kompetence sebeřízení.

K těmto kompetencím lze snadno vytvořit propojující legendu: Každý (kompetentní) člověk potřebuje být způsobilý řešit různé problémy, které před něj staví praxe. Protože potřebuje vstupovat do kontaktů s druhými lidmi, potřebuje ovládat i způsoby, jak se vztahovat k druhým, aby mohl například předat výsledky svých řešení, námětů a podobně. K tomu všemu ještě potřebuje také zvládat sám sebe (kompetence sebeřízení).

Sociálně-psychologické východisko předpokládá, že kompetence firmy jsou součtem těch nejdůležitějších kompetencí – kompetencí jednotlivců.

11.1.4.2 Strategické východisko

Strategické východisko je postaveno na různých modelech. Může to být teorie positioningu s následujícími kompetencemi:

- produktové vůdcovství,
- zákaznická orientace,
- provozní dokonalost.

Strategické východisko předpokládá, že si firma velmi dobře definuje, co je jejím produktem. (Produkty se mohou vzájemně výrazně lišit, může jít například o službu, zatímco výroba samotného produktu je outsourcována.) Bude tento produkt inspirací pro druhé? Zákaznická orientace se může projevovat například bezbariérovým přístupem zákazníků k organizaci a k jejím produktům. Provozní dokonalost se zabývá „technickou stránkou věci" – jak to udělat, aby se produkty dostávaly včas ke svým zákazníkům. Je zřejmé, že McDonald's vyniká především provozní dokonalostí, zatímco NOKIA se snaží být produktovým vůdcem. Důraz na určitou skupinu kompetencí nezbytně ovlivní výběrová kritéria.

Jiné strategické východisko mohou představovat například disciplíny učící se organizace P. M. Sengeho (osobní mistrovství, mentální modely, týmová práce, sdílení vize, systémové myšlení).

Strategické východisko začíná u představy, že nejdříve musíme mít definovanou podobu kompetentní (a kompetitivní, konkurenceschopné) firmy a pak z ní můžeme odvozovat představu o kompetencích lidí, kteří firmu tvoří.

11.1.5 Jaký je funkční kompetenční model

- **Kompetenční model je uživatelsky přátelský**. Uživatelé jsou manažeři a jejich podřízení, nikoli specialisté na kompetenční modely. Uživatelsky přátelský kompetenční model nebude obsahovat 25 kompetencí. Ukazuje se, že maximální počet je 12 kompetencí.
- **Bez rysů nebo dovedností.** Kompetenční model by neměl obsahovat vlastnosti (například svědomitost) ani dovednosti (například asertivní chování). Svědomitost a asertivní chování však budou součástí kompetence, která bude vyjadřovat dotahování věcí do konce.
- **Má návaznost na strategii společnosti (vertikální integrace).** Akcentuje takové kompetence, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace. Proto nelze vytvořit univerzální kompetenční model, který bude platný pro McDonald's i Apple.
- **Vytváří jednotný výkladový rámec pro hodnocení, rozvoj, výběr a případně odměňování (horizontální integrace).**
- **Je jednotný.** V rámci jedné organizace by se měl používat pouze jeden kompetenční model. Nastavení s různými modely (například jeden pro management, druhý pro obchodníky, další pro servisní pracovníky) by nebylo příliš funkční.
- **Je sdílený.** Kompetence vyjadřují očekávané chování a proto je potřeba, aby každý vnímal své chování skrze kompetence.

1.1.6 Jaké výhody má funkční kompetenční model

Funkční a fungující kompetenční model přináší výhody všem zúčastněným: organizaci jako celku, jejím manažerům a zaměstnancům a pochopitelně i HR oddělení. Hlavními uživateli kompetenčního modelu jsou manažeři a jejich podřízení, personalisté mají roli správců kompetenčního modelu.

Tabulka 11.1: Výhody funkčního kompetenčního modelu z různých hledisek

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasné sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Pro samotný výběr, který není v tabulce explicitně zmíněn, plyne hlavní výhoda z toho, že kompetenční model je jednotný pro různé pozice a různá výběrová řízení, takže umožňuje různá srovnávání.

11.2 Sociální kompetence

Z důvodu porozumění současným kompetencím, se kterými se můžeme setkat v organizační praxi, se budeme zabývat sociálními kompetencemi ve vlastním slova smyslu. Uvedeme si, jak byly formulovány v různých výzkumných projektech.

Sociální kompetence je složitou strukturou, průnikem různých dovedností, návyků, vlastností, potřeb, postojů a různých předpokladů. Sociální kompetenci lze chápat jako obratnost a efektivitu v jednání s lidmi v sociálním kontaktu založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti. Chápeme ji jako zběhlost, způsobilost, mistrovství člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy svého začlenění do sociální skupiny i svého působení ve skupině, a to v souladu s cíli organizace a na základě reflektovaného respektování mravních principů.

Sociální kompetence jsou nezbytnou částí kompetencí různých funkcí a profesí, v nichž hraje práce s lidmi významnou roli.

Mezi ***složky sociální kompetence*** se podle V. Smékala řadí:

- ***aktivita*** ve smyslu činorodosti, vnitřní energie zabývat se interpersonálními problémy, nenechávat je neidentifikované a neřešené;
- ***autorita*** jakožto schopnost získat, vést, sjednocovat a přesvědčovat lidi;
- ***emocionální zralost***, pod kterou si lze představit citovou sebekontrolu, schopnost zachovat klid a chladnokrevnost i v náročných situacích a absenci urážlivosti, ješitnosti;
- ***empatie*** znamená umění odhadu pocitů druhých, schopnost vžít se do vnitřního světa druhých lidí, být citlivý k jejich potřebám, pocitům a problémům, schopnost vnímání vztahu mezi jejich vnitřním světem a chováním, ale také schopnost porozumění tomu, proč je člověk svým okolím vnímán a hodnocen tak, jak je;
- ***iniciativa*** jakožto sebemotivace;

- ***integrita*** představuje schopnost vyznat se v sobě, být předpověditelný pro druhé, mít zdravou sebedůvěru a schopnost začleňovat do své osobnosti nové zkušenosti, které se vymykají dosavadním;
- ***komunikační dovednosti*** znamenají jasné a srozumitelné sdělování informací, záměrů, přání a nezraňujícím způsobem i kritiky, dovednost vyjadřovat neverbálně své pocity a přání, dovednost naslouchat a zabývat se konstruktivně názory druhých;
- ***kooperativnost a participativnost*** představuje smysl pro spolupráci a ochotu podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem;
- ***charisma, kouzlo osobnosti*** představuje schopnost druhé zaujmout, nadchnout, inspirovat je, získat si jejich sympatie a důvěru;
- ***organizační schopnosti*** se vyznačují plánovitostí, formulováním cílů, úkolů v časové posloupnosti a vlastní realizací se zpětnou vazbou;
- ***poznání lidí a vztahu mezi nimi*** jakožto dovednost vyznat se v lidech a znalosti o tom, jaké vlastnosti a charakteristiky lidí jsou důležité v různých situacích a jak je identifikovat;
- ***reflexe pocitu druhých*** je blízká empaptii a lze ji chápat jako schopnost vyhodnocovat účinek svého působení na druhé;
- ***sebereflexe*** představuje schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí, a naše vlastní motivy i jednání;
- ***sociální obratnost*** vyjadřuje umění navazovat kontakt, přizpůsobení se druhému, vyladění se na něj, citlivost na sociální kontext.

Za klíčové komponenty sociální kompetence lze považovat komunikační dovednosti a reflexi se sebereflexí.

11.3 Manažerské kompetence

Bylo provedeno velké množství pokusů co nejpřesněji definovat vlastnosti, které jsou nezbytné pro úspěšného manažera, a pak zvolit určité metody, nejlépe psychodiagnostické, které budou snadno detekovat jejich přítomnost a budou rozhodující pro výběr toho správného kandidáta. Tento přístup, který je známý pod názvem „teorie vlastností"[32], rysový přístup, je nutno považovat za zjednodušující a již jsem jej kriticky hodnotil v předešlých kapitolách. Na základě tohoto kritického zhodnocení lze zdůraznit, že **neexistuje jeden univerzální psychologický typ správného a úspěšného manažera.** Stejně tak neexistuje univerzální psychologický typ lékaře, právníka apod. Mezi manažery, lékaři či obchodníky lze najít velmi mnoho různých a rozmanitých osobností. Ovšem je taktéž možno říci, že se nade vší pochybnost od sebe odlišuje skupina manažerů, umělců, lingvistů apod. Tyto skupiny se však od sebe odlišují spíše charakterem činnosti a svými výstupy než osobnostními vlastnostmi.

K vymezení manažerských kompetencí je potřeba přistoupit rozhodně šířeji než jen z pohledu psychodiagnostiky, přestože tento pohled nelze zcela opomenout. Než tak učiníme, uveďme si

32 Klasické teorie vlastností, analogicky se snahami objevit univerzálně platné principy vědeckého řízení, hledaly vlastnosti ideálního manažera. Prací tohoto druhu byly publikovány desítky až stovky. Autoři se však dokázali shodnout jen na 10 % vlastností ideálního manažera, které byly jednak dány (manažer se s nimi rodí a lze je pouze identifikovat, nikoli formovat), jednak natolik obecné, že jsou málo praktické. Pod vlivem směru „human relations" se problém manažerských kompetencí, resp. vůdcovství, začíná pojímat poněkud (a možná jen zdánlivě) dynamičtěji jako aspekt chování oproti předchozímu statickému chápání vůdcovství jako stabilního osobnostního rysu (Keller, J.: Sociologie byrokracie a organizace, Sociologické nakladatelství, 1997).

báseň „Když..." (1910) od Rudyarda Kiplinga, představitele **literatury činu**. Báseň vlastně určitým způsobem vymezuje manažerské kompetence jako mužnost, mužný čin.

KDYŽ...

Když bezhlavost svým okem klidně měříš,
ač tupen, sám že nejsi bezhlavý,
když podezříván, pevně v sebe věříš,
však neviníš svých soků z bezpráví,
když čekat znáš, ba čekat beze mdloby,
jsa obelháván, neupadat v lež,
když nenáviděn, sám jsi beze zloby,
slov ctnosti nadarmo však nebereš,

když umíš snít a nepodlehnout snění,
když hloubat znáš a dovedeš přec žít,
když proti triumfu i ponížení,
jak proti svůdcům společným jsi kryt,
když nezoufáš, nechť pravdivá tvá slova
lstí bídáků jsou pošlapána v kal,
když hroutí se tvá stavení a znova
jak dělník v potu lopotíš se dál,

když spočítat znáš hromadu svých zisků
a na jediný hod vše riskovat,
zas po prohře se vracet k východisku
nezavzdychnout nad hořem svých ztrát,
když přinutit znáš srdce své i činy,
by s tebou vytrvaly nejvěrněj,
ač tep a pohyb uniká ti živý a jen tvá vůle káže „vytrvej".

Když něhu sneseš přílišnou i tvrdost,
když svůj jsi, všem nechť druhem jsi se stal,

když sbratřen s davem, uchováš si hrdost
a nezpyšníš, byť mluvil s tebou král,
když řekneš: „svými vteřinami všemi
mně čase jak bych závodník byl, služ",
pak pán, pak vítěz na širé jsi zemi –
a co víc, pak synu můj, jsi muž.

R. Kipling ve své tvorbě zdůrazňuje přírodní volnost spojenou s přísnou disciplínou, která je nezbytná v zápase o přežití. Proto je každému vymezeno jeho místo, práva a povinnosti. Kdo se vymkne danému řádu, toho stihne trest. Ruku v ruce s tímto pojetím vyzdvihuje takové lidské vlastnosti, jako jsou vyrovnanost, vytrvalost, odvahu, vůli, skromnost, mravnost i nezdolnost, hrdost, ať již v situaci triumfu či prohry. To vše však v projevech pozorovatelného chování.

Kompetenci jsme si již vymezili jako trs různých vlastností, dovedností, znalostí, která se projevuje chováním.

V zájmu snazšího vymezení se manažerskými kompetencemi budeme zabývat odděleně od ostatních kompetencí. Při navrhování kompetenčního modelu je výhodné zachovat požadavek jednotnosti a nevytvářet separátní modely pro jednotlivé skupiny pracovníků.

11.3.1 Co vše chceme vtěsnat do manažerských kompetencí

V zásadě se rozlišují kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi. Tyto dvě kompetence jsou základem práce každého manažera a lze je synonymicky pojmenovat jako „tvrdé" (technické) a „měkké" (interpersonální) složky manažerské kompetence. Při podrobnějším nahlížení na manažerskou kompetenci si lze klást kiplingovské otázky: kdo, co, jak (a s kým), kde (a s čím), proč[33]. Tak můžeme rozdělit manažerskou kompetenci na pět subsystémů:

1. **Osobnost (kdo).** Strukturou osobnosti jsme se podrobně zabývali v 10. kapitole. Určitá osobnostní struktura může být u jedné firmy dobrým předpokladem pro výkon manažerské funkce, zatímco u jiné se může ukázat jako méně vhodná. Je zřejmé, že lze popsat takovou strukturu osobnosti, která by představovala malé naděje pro úspěšné zvládnutí manažerské funkce v jakémkoli oboru, firmě a za jakýchkoli podmínek. Je však třeba opakovaně zdůrazňovat, že je nemožné vypracovat úplný a pozitivní model, univerzální soupis prvků osobnosti a jejich vzájemných vazeb, které by představovaly záruku úspěšného zvládnutí nároků manažerské funkce za jakýchkoli podmínek a v jakémkoli prostředí.

   J. Prokopenko a M. Kubr (Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Grada, 1996, upraveno) rozlišují následující osobní rysy a vlastnosti jako složky manažerské kompetence:

   - vitální energie, neúnavnost, vnitřní energie, která pohání manažera vpřed;
   - důslednost, která znamená zaměření na detail bez ztráty celkové vize;
   - motivovanost vzhledem k cíli, cílevědomost, která je představována především schopností soustředit se na výsledky;
   - tvořivost jako schopnost myslet v nových souvislostech a přitom systematicky;
   - kulturní přizpůsobivost a porozumění jakožto schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí;
   - schopnost týmové práce, která je charakterizována jako vytvoření kooperujícího společenství a využívání možností jeho jednotlivých členů;
   - sebedůvěra, sebeuvědomění s reálným vnímáním vlastních předností a nedostatků;
   - charisma, které je darem umožňujícím inspirovat druhé;
   - vlastní systém hodnot umožňující konzistentní chování v nepřehledných situacích a rozlišování dobrého a špatného.

   Tento přehled se víceméně kryje se schématem pro grafický popis osobnosti uvedeným v 10. kapitole a zdůrazňuje určité stránky osobnosti, na které je třeba zaměřit pozornost. Je však třeba poznamenat, že zvýraznění některých stránek osobnosti jakožto jedné složky manažerské kompetence je fakultativní, nikoli univerzální. Například vyšší míra kreativity

33 Odpověď na otázku „kdy" následuje, je obsažena v části věnované průběhu kariéry.

není nezbytná u každé manažerské funkce. Charisma může být za určitých podmínek i na škodu.

Během výkonu manažerské funkce, který lze popsat jako proces spadající svou povahou do kompetencí manažerské technologie, se v různé míře uplatňují různé psychologické kvality. Etapy tohoto procesu jsou následující:

a. identifikace problému a jeho definice,
b. plánování,
b. organizování a koordinování, vedení,
c. kontrolování,
d. vyhodnocování.

Mezi osobní kvality, které vytváří manažerskou kompetenci, lze zařadit morální zralost a etické působení, které jsou v řadě publikací opomíjeny a v praxi je etické podobně jako ekologické dáváno do protikladu k ekonomickému.

2. **Kompetence manažerské technologie (co)** jsou zastoupeny především zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, které se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace (výroba, logistika, štáb) a k součinnosti mezi nimi. Kompetence manažerské technologie se lze naučit např. během studia MBA, jehož součástí jsou předměty strategický marketing, finanční řízení apod.
3. **Sociálně-psychologické kompetence (jak a s kým)** jsou reprezentovány především obecnými interpersonálními dovednostmi (schopnost navázat kontakt, udržovat vztahy, spolupracovat, řešit konflikty apod.), znalostí druhých lidí, ***schopností motivovat je***, ale i speciálními manažerskými sociálně-psychologickými kompetencemi, jako je delegování, koučování atd.
4. **Oborové know-how (kde)** je (podle Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Grada, 1996, upraveno) dáno především třemi následujícími kvalitami:
   - soubor základních vědomostí o výrobě, technologii, trhu, trendech daného oboru,
   - důvěrná znalost prostředí („ví, jak to chodí v branži") a konkurence,
   - osobní vazby s manažerskými či odbornými autoritami daného oboru, znalost vzájemných vztahů (kdo a jak je s kým propojen, kdo koho nemá rád, co si kdo s kým udělal apod.).
5. **Manažerská vize (proč)**. Při každé otázce *proč* dochází k prolínání mnoha světů. Manažerskou vizi je schopen formulovat člověk jisté osobní zralosti, jistých kompetencí manažerské technologie, sociálně-psychologických kompetencí a znalostí oborového know-how.

J. H. Donnely, J. L. Gibson a J. M. Ivancevich (Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management, Grada, 1997) rozlišují manažerské kompetence ve třech rovinách:

1. **technické kompetence,**
2. **interpersonální kompetence**, především schopnost vedení lidí,
3. **koncepční kompetence.**

Jejich rozlišení je velmi blízké předchozímu, takže není třeba jednotlivé kompetence detailněji popisovat. Toto pojetí je však zajímavé tím, že rozlišuje míru zastoupení jednotlivých kompetencí podle úrovně managementu a více zohledňuje charakter prostředí. Na vrcholové úrovni managementu jsou technické kompetence méně potřebné než u manažerů v první linii, zatímco u koncepčních kompetencí je tomu naopak.

V současné době se stále více prosazuje členění na:

1. funkční kompetence,
2. business kompetence,
3. behaviorální (sociální) kompetence.

Ani toto rozdělení se příliš neliší od předchozích členění. Funkční a business kompetence obvykle představují tzv. tvrdé kompetence (competence), zatímco behaviorální kompetence představují tzv. měkké kompetence (competency).

11.3.2 Plošné modely manažerské kompetence

Tyto modely jsou charakteristické snahou ohraničit manažerskou kompetenci, pojímat ji jednou jako osobnostní rys, jindy jako chování. Povětšinou však jde o hledání toho „správného", „definitivního". Prostředí a situace jsou vně manažerské kompetence. Plošné modely manažerských kompetencí jsou proto spíše východiskem z nouze. Vyznačují se menší propracovaností a jsou spíše pracovním seznamem, ze kterého budeme vycházet při designování jednotlivých kompetencí. Zde si je uvádíme spíše pro úplnost, nikoli jako kontrolní seznam, podle kterého sledujeme, zda uchazeč disponuje uvedenými charakteristikami.

11.3.2.1 Ideální osobní kvalita

Eva Bedrnová a Ivan Nový (Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, 1998) nezastávají „teorii vlastností" a zdůrazňují nutnost brát v úvahu i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti, formulují vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera. Vizitka osobní kvality se soustřeďuje spíše na dovednosti a má podle nich tuto podobu:

1. Pracovní a osobní kompetence, která je charakterizována způsobilostí člověka uplatnit se ve své funkci, dostatečnou sebedůvěrou, přiměřeným sebehodnocením a odpovídajícím hodnocením vnější situace.
2. Sociální kompetence, která je charakterizována jako způsobilost vhodně se prosadit.
3. Pozitivní uvažování a proaktivní jednání, které je charakteristické pojímáním problému a překážky jako výzvy.
4. Pracovní ochota a výkonová motivace, která se projevuje v zájmu o práci a v potřebě výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě.
5. Vyšší hladina aspirací a volního úsilí, která se projevuje dosahováním stále náročnějších životních cílů.
6. Schopnost sebekontroly, která je charakteristická ovládáním citových vzruchů a ukázněností.
7. Rozvinuté etické a estetické cítění, které se projevuje tendencí promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání.

8. Tvořivost, kterou lze charakterizovat jako schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení.
9. Pochopení a tolerance jakožto schopnost akceptování druhých lidí v jejich rozmanitosti.
10. Smysl pro humor jakožto schopnost nadhledu s citem pro proporce.
11. Ochota na sobě pracovat jakožto nepřetržitý proces seberozvoje.

Konkrétní projevy směrování k ideální osobní kvalitě lze sledovat u manažerů, kteří:

- co nejlépe plní své úkoly;
- vydávají ze sebe maximum;
- jsou zapálení pro věc;
- kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného;
- jsou schopni sebekontroly;
- nepotřebují mít práci detailně zadanou;
- jsou připraveni a ochotni pomáhat kolegům a podřízeným;
- dodržují sliby;
- jsou přesní;
- umí hospodařit s časem svým i svých podřízených;
- cítí odpovědnost za chyby svých podřízených;
- učí se z vlastních chyb, které jsou pro ně zkušeností;
- neplýtvají zdroji;
- berou v úvahu nejen své zájmy;
- mluví spíše s ostatními než o nich;
- jsou samostatní, ale dokáží požádat o pomoc;
- dokáží být asertivní;
- plní více než své povinnosti;
- pečují o svůj rozvoj.

Podle autorů tohoto inventáře není třeba, aby úspěšný manažer naplňoval osobní kvalitu ve všech bodech. V některých situacích se mohou uplatnit manažeři, kteří vynikají jen v několika psychologických kvalitách, výjimečně postačí i vysoký intelekt (byť toto tvrzení v následné ukázce tlumí). To je ale třeba považovat za přehnané. Uvedený seznam je letmo nahozený, a proto vybízí k rozšiřování, upřesňování a přeorganizování, jasnější strukturaci. Ve stávající podobě je pro praxi výběrového řízení obtížně uchopitelný. Je však inspirativní, pokud neopomeneme dynamický charakter manažerské kompetence. Tedy nikoli osobnost vypreparovaná ze svého prostředí, z aktuální situace a způsobu jejího zpracování a reagování na ni.

Podobné pojetí osobní kvality, avšak blíže k vlastnostem než dovednostem či kompetencím v dnešním pojetí, uvádí J. Adair, který sestavil pořadí vlastností, které reprezentativní vzorek úspěšných vrcholových vedoucích pracovníků označil za nejcennější pro vrcholnou úroveň řízení (Adair, J.: Jak efektivně vést druhé, Management Press, 1993)

Tabulka 11.2: Nejcennější vlastnosti manažera dle J. Adaira

1. Schopnost rozhodovat	14. Schopnost jasně se vyjadřovat
2. Umění vést lidi	15. Bystrost
3. Integrita	16. Schopnost efektivního řešení správních otázek
4. Nadšení pro práci	17. Objektivnost
5. Představivost	18. Schopnost „vytrvat"
6. Ochota usilovně pracovat	19. Ochota pracovat dlouho přesčas
7. Analytické schopnosti	20. Ambicióznost
8. Pochopení pro druhé	21. Soustředěnost
9. Schopnost vyhmátnout příležitosti	22. Schopnost srozumitelného písemného projevu
10. Schopnost řešit nepříjemné situace	23. Zvědavost
11. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám	24. Nadání pro práci s čísly
12. Ochota brát na sebe riziko	25. Schopnost abstraktního myšlení
13. Podnikavost	

Jak je patrné ze seznamu nejcennějších vlastností, míchají se zde vlastnosti (rysy) s kompetencemi, jak jim rozumíme dnes. Seznam nejcennějších vlastností je opravdu jen seznam spíše neuspořádaných položek, kterých je více, než je potřeba. Kompetenční model obvykle nepřesahuje 12 kompetencí provázaných do modelu, který lze jednoduše vyložit – jednotlivé kompetence propojit.

11.3.2 Komplexnější pojetí manažerské kompetence

Obvykle se jedná o víceméně statické modely, které chtějí postihnout manažerskou kompetenci v úplnosti, přesáhnout vymezení určitých osobnostních vlastností či chování. Příkladem může být pojetí Z. Kuchyňky (podle Stýblo, J.: Personální management, Grada, 1993, upraveno), které zahrnuje to, co považujeme za business kompetence, ale i to, co patří do profesní historie.

Tabulka 11.3: Kvalifikační a osobnostní profil vrcholového manažera v minulosti a v budoucnosti[34]

Kvalifikační a osobnostní profil vrcholového manažera v minulosti a v budoucnosti			
Charakteristika	Hraje značnou roli	Nehraje žádnou roli	
Věk (omezený horní hranicí)	⊡	⊗	
Praxe (zkušenosti z různých funkcí)	⊡ ⊗		
Všeobecné vzdělání	⊗		
Odborné znalosti		⊡ ⊗ ⊡	
Oborové know-how	⊗	⊡	
Schopnosti komunikovat a kooperovat	⊗	⊡	
Dobrá školní vysvědčení		⊗	⊡

34 V práci Z. Kuchyňky jsou srovnávány kvalifikační a osobnostní předpoklady vedoucího pracovníka, aniž je zřejmé, zda se jedná o provozního či vrcholového manažera, což je podstatný rozdíl. Proto jsou zde vymezeny kvalifikační a osobnostní nároky, které podle mého soudu odpovídají vrcholovému manažerovi. Dále jsou vypuštěny některé charakteristiky, jako je např. třídní původ, naopak některé jsou nově formulovány, např. analytické, systémové a koncepční myšlení, schopnosti týmové práce apod. Tyto úpravy měly za cíl nikoli „opravovat", ale více přiblížit k různým dříve a následně užívaným schématům, které mají vztah k danému problému. Je zřejmé, že uvedené schéma se snaží podat co nejvšeobecněji platnou odpověď, která není dynamická.

Zahraniční zkušenosti	⊗	⊡	
Znalost jazyků	⊗	⊡	
Mobilita	⊗	⊡	
Charisma	⊗	⊡	
Osobní zralost	⊗	⊡	
Morální vlastnosti (vlastní systém hodnot)	⊗		⊡
Akčnost, vitalita	⊗ ⊡		
Odolnost vůči stresu	⊗ ⊡		
Analytické myšlení	⊡	⊗	
Systémové a koncepční myšlení	⊗ ⊡		
Organizační schopnosti	⊡	⊗	
Vůdcovské schopnosti	⊗ ⊡		
Schopnosti motivovat	⊗ ⊡	⊡	
Schopnost týmové práce	⊗	⊡	
Schopnost prezentace či jasného sdělení	⊗		
Fantazie, kreativita, originalita	⊗		⊡
⊡ - manažer minulosti		⊗ - manažer budoucnosti	

Z uvedeného pojetí jsou dobře patrné trendy, které se již dnes potvrzují v zahraničním managementu. Ve vrcholových manažerských funkcích se více uplatňují lidé s univerzitním vzděláním, kteří posléze studují „na manažera" např. v některé z institucí, které poskytují vzdělání MBA. Oproti dřívějšku je preferováno všeobecné vzdělání, které vytváří předpoklady pro lepší vnímání souvislostí, zatímco dříve bylo preferováno vzdělání, které mělo co nejbližší vztah k vlastní produkci. Dále je možno poukázat na větší akcent týmové práce a zejména na morální kvality. V současnosti je nezřídka prezentováno, že manažer musí balancovat na hranici zákona a někdy i tak trochu za ní, jinak ohrožuje sebe a zaměstnance firmy. Lze jen doufat, že v budoucnu tomu bude naopak a manažer si získá kredit, jaký má lékař či učitel, neboť jejich společenský přínos je v principu srovnatelný.

Jiným modelem manažerské kompetence zdůrazňujícím především interpersonální kvality chování je 16dimenzionální model manažerských kompetencí.

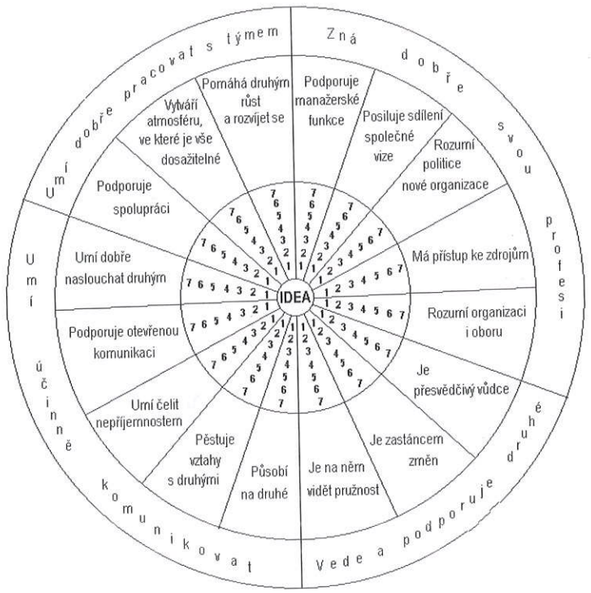
Popis 4, resp. 16 dimenzí manažerské kompetence

A. Zná dobře svou profesi

1. ***Podporuje manažerské funkce***: Deleguje zodpovědnosti, aktivizuje druhé, aby plnili své zodpovědnosti, uvolňuje zdroje a koordinuje jejich využívání, odstraňuje překážky bránící dosažení cíle dané práce, když je to třeba, koordinuje práci týmu, monitoruje pokrok jednotlivých členů týmu.
2. ***Posiluje sdílení společné vize***: Pracuje s týmem na formulaci společné vize, dává jasné pokyny, pomáhá stanovovat priority týmu, vyjasňuje role a zodpovědnosti jednotlivých členů týmu.
3. ***Rozumí politice nové organizace***: Ví, co je pro druhé důležité, umí přijímat od druhých i dávat druhým, rozvíjí účinné a významné vztahy uvnitř organizace, ví, které otázky jsou

pro tým kriticky důležité a kdy zaujmout stanovisko, umí vyrovnávat možné rozpory mezi zájmy vlastního týmu a zájmy celé organizace.

4. ***Má přístup ke zdrojům***: Má technické i funkční znalosti o profesi i oboru, oboje neustále doplňuje, umí identifikovat, hodnotit i využívat zdroje jiných odborníků, když je to třeba.
5. ***Rozumí organizaci i oboru***: Chápe současné souvislosti i problémy oboru a širší organizace, má široké znalosti.



Obrázek 11.2: Dimenze manažerské kompetence

B. Vede a podporuje druhé

6. ***Je přesvědčený vůdce***: Je uznávaný jako odvážný vůdce, umí se postavit obtížným otázkám a čelit problémům, umí argumentovat a bránit své názory a když je to třeba, neustupuje.
7. ***Je zastáncem změn***: Je nedůvěřivý k tradicím, působí jako činitel podporující změny, povzbuzuje a podporuje druhé v úsilí o změny, připravuje pro ně v organizaci půdu, pomáhá při zavádění pozitivních změn, umí změny úspěšně uvést v život.
8. ***Je na něm vidět pružnost***: Zvládá mnohostranné požadavky, měnící se priority, neočekávané změny, umí zůstat svůj a držet směr za nepříznivých okolností, umí se dobře adaptovat.

C. Umí účinně komunikovat

9. ***Působí na druhé***: Nabízí vlastní nápady a ovlivňuje druhé, umí si získat podporu a lidi k sobě připoutat, dovede vytvářet prostředí, které mobilizuje ostatní k práci.
10. ***Pěstuje vztahy s druhými***: Vztahy s druhými jsou pro něj důležité, vyjadřuje upřímný zájem i účast s problémy druhých, je ke druhým přátelský, otevřený a bere je takové, jací jsou.
11. ***Umí čelit nepříjemnostem***: Dovede otevírat neshody a konflikty, napomáhat jejich zvládání otevřeně a způsobem, který nedělá nepřátele, dosahovat shody názorů při rozhodování a řešení problémů.
12. ***Povzbuzuje otevřenou komunikaci***: Podporuje a vytváří podmínky pro svobodné vyjadřování názorů, nápadů, vytváří atmosféru, ve které jsou vysoce kvalitní informace k dispozici v pravý čas.
13. ***Umí dobře naslouchat druhým***: Soustředí se na to, co říkají druzí, a je vidět, že si z konverzace něco bere, při diskusích v týmu „slyší", umí správně odpovídat na přímé otázky.

D. Umí dobře pracovat s týmem

14. ***Podporuje spolupráci***: Pečuje o týmovou spolupráci budováním týmů, které považují cíle organizace za své, vyzdvihuje vztahy spolupráce uvnitř týmu i mezi týmy, vede a umožňuje týmům zabývat se závažnými otázkami.
15. ***Vytváří atmosféru, ve které je vše dosažitelné***: Aktivizuje druhé, povzbuzuje je k tomu, aby dosahovali a překračovali standardy výkonů a cítili osobní vztah k práci i firmě jako celku.
16. ***Pomáhá druhým růst a rozvíjet se***: Hodnotí síly a vývojové potřeby členů týmu, dává zpětnovazební informace vhodným způsobem, v pravý čas formuluje náročné úkoly a příležitosti k osobnímu růstu a rozvoji, působí jako kouč ochotný podpořit a pomoci.

11.3.3 Dynamické modely manažerské kompetence

11.3.3.1 Trojdimenzionální model manažerské kompetence podle L. Kostroně

Pozoruhodný a podnětný je přístup L. Kostroně, který, inspirován Brunswikovým pravděpodobnostním funkcionalismem, do svého modelu manažerské kompetence pojal více proměnných než jen psychologické kvality osobnosti. Model L. Kostroně je trojrozměrný, osa x představuje systém interakce organismu a prostředí, osa y představuje systém prostředí a osa z reprezentuje systém osobnosti (Kostroň, L.: Psychologie vytváření úsudku, Masarykova univerzita v Brně, 1997).

Osa x - interakce organismu a prostředí

Osa x vyjadřuje dva rozdílné styly poznávání a jednání. První styl lze označit jako ***deterministický styl***. Tento styl se vyznačuje především tendencí k analytickému myšlení, které je charakterizováno jako explicitní, sekvenční (kategorie po kategorii, postupně uspořádané) a reprodukovatelné (možnost zopakovat sled logických kroků), jako tendence přijít věcem na kloub a snahou domyslet věci do konce. Manažer pracující deterministickým stylem dosahuje jistotu tím, že ví o všem, co se děje a má tendenci dělat důležité věci sám. Druhý styl lze označit jako ***pravděpodobnostní styl***. Tento styl se vyznačuje především tendencí k intuitivnímu myšlení, které je charakterizováno jako implicitní, vysoce adpativní a rychlé, nesekvenční a nereprodukovatelné. Manažer pracující pravděpodobnostním stylem nezná okamžitý momentální stav, ale ví, kde si informace opatří, když bude třeba. Intuitivní myšlení více postihuje jevy z okolního prostředí, čemuž se analytické

myšlení spíše brání. Inuitivní myšlení pojímá okolní jevy globálně. Analytické a intuitivní myšlení jsou protilehlé body kontinua. Používání spíše analytického myšlení nebo spíše intuitivního myšlení záleží na typu situace a prostředí.

Osa y - charakteristika prostředí

Pod prostředím můžeme chápat např. kontinuum velikosti firmy (podle počtu zaměstnanců nebo obratu u firem v daném oboru). Je pravděpodobné, že malá firma má zaměstnance poněkud jiných psychologických typů než firma velká. V malé firmě pravděpodobně probíhají poněkud odlišné formy komunikace než ve firmě velké. Takto bychom mohli pokračovat ještě několik odstavců či stran.

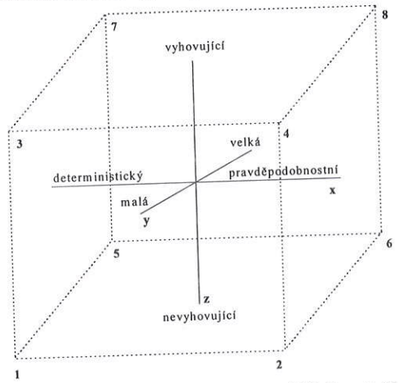
Osa z - systém osobnosti

Kostroň vymezuje několik psychologických vlastností, které považuje za důležité pro úspěšný výkon povolání. Jedná se o tyto polární vlastnosti: extraverze x introverze; stabilita x labilita; aktivita x pasivita; dominance x submise a vysoký x nízký intelekt. Příznivá kombinace je dána extraverzí, stabilitou, aktivitou, dominancí a vysokou inteligencí, protilehlý blok kontinua je dán opačnými vlastnostmi.

Jistě by bylo možno tento výčet pozměnit, doplnit apod.

Trojrozměrný model si lze představit jako krychli, která je uspořádána podle os x, y a z. Jednotlivé vrcholy krychle jsou krajními body již zmíněných kontinuí a tyto jsou dány osami x, y, z. Pro lepší názornost poslouží vyobrazení.

Obrázek 11.3: Typologie manažerů



Vysvětlivky: Každý vrchol, kromě číslice, jejíž význam je vysvětlen níže, je označen třemi písmeny. První písmena jsou V nebo M a označují velkou nebo malou firmu. Druhá písmena jsou D nebo P a označují deterministický nebo pravděpodobnostní styl. Třetí písmena jsou V nebo N a označují vhodné či nevhodné osobnostní charakteristiky.

Komentář:

Vrchol č. 1 - ***„puntičkář“*** vede malou firmu, kde uplatňuje deterministický styl, ale vše si kazí nevhodnými osobnostními charakteristikami.

Vrchol č. 2 - ***„lajdák“*** vede malou firmu, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s nevhodnými osobnostními charakteristikami.

Vrchol č. 3 - ***„dobrý hospodář“*** vede malou firmu, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Deterministický styl je v této situaci adekvátní a přináší dobré výsledky.

Vrchol č. 4 - ***„rezerva“*** vede malou firmu, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Má předpoklady pro větší úkoly, malou firmu zvládá „levou zadní“, ale výsledky nejsou nijak oslnivé. Teprve ve větší firmě může rozvinout své předpoklady.

Vrchol č. 5 - ***„diktátor“*** vede větší firmu, kde uplatňuje deterministický styl a má nevhodné osobnostní charakteristiky.

Vrchol č. 6 - ***„slaboch“*** vede větší firmu, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl, který však v kombinaci s nevhodnými osobnostními charakteristikami nepřináší dobré výsledky.

Vrchol č. 7 - ***„oběť“*** vede větší firmu, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Přespříliš vyčerpává svou energii, aby naplnil svou představu plnění povinností „do posledního puntíku“. Nezřídka se jedná o povýšené „dobré hospodáře“, kteří ve vyšší funkci s větší odpovědností již nedosahují dobrých výsledků jako dříve.

Vrchol č. 8 - ***„manažer“*** vede větší firmu a uplatňuje přitom pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními vlastnostmi.

Nejúspěšnější typy vedoucích pracovníků jsou „dobrý hospodář“ a „manažer“, neboť u nich dochází k optimální shodě všech tří proměnných. Naopak nejméně příznivé typy jsou „lajdák“ a „diktátor“, kteří pracují způsobem, který není adekvátní situaci a prostředí, a mají nevhodné osobnostní charakteristiky. Typy „rezerva“ a „oběť“ jsou potenciálně úspěšní, ale na místech, kde svůj předpoklad nemohou projevit. Místa, která zastávají, jim „nesedí“.

L. Kostroň dále rozvíjel trojrozměrný model, v němž do systému prostředí zabudovává proměnnou, která vyjadřuje charakteristiku konkurenčního prostředí s polaritami „divoké vody“ (prostředí s ostrou, dravou konkurencí, obor se projevuje velmi krátkým inovačním cyklem) a „stojaté vody“ (stabilní prostředí s minimální konkurencí nebo velmi dlouhým inovačním cyklem - rakve či chleba se již po staletí pramálo mění).

Tento či jiné troj- a vícedimenzionální modely nespějí k definitivní odpovědi a reflektují svět v pohybu (vnitřní i vnější, aniž by je stavěly do kontrastu - konkurenční prostředí není něco vně firmy, je to její součást). Zde je možno odkazovat na práce, které se zabývají nelineárními systémy (teorie chaosu).

11.3.3.2 Ukázky funkčních kompetenčních modelů

Model L. Kostroně můžeme brát jako jeden ze zdrojů inspirace pro tvorbu individualizovaných kompetenčních modelů. Uvedené kompetenční modely[35] jsou používány nejen pro manažery firmy, ale i pro ostatní pracovníky.

35 Uvedené kompetenční modely vznikaly v rámci projektu ESF pro střední firmy. V rámci projektu agentura Motiv P vytvořila 30 kompetenčních modelů, které byly přizpůsobeny jednotlivým firmám.

- prodávání završené uzavřením prodeje,
- péče o zákazníka.

Prodejní kompetence uvedené dále v textu pokrývají kromě generování kontaktů všechny zmiňované kroky prodeje.

11.4.2 Plošné modely prodejních kompetencí

O plošných modelech prodejních kompetencí platí totéž, co pro plošné modely manažerských kompetencí – jsou víceméně (ne)uspořádaným seznamem, který slouží jako podklad pro systematičtější pokus uspořádání prodejních, obchodních kompetencí. Toto se budu snažit doložit uvedením konkrétního kompetenčního modelu, který jsem navrhl pro firmu Nejlepší bydlení.

11.4.2.1 Důležité schopnosti, vlastnosti a dovednosti pro obchodního reprezentanta

1. Drive a tah na bránu, soutěživost a hlad po úspěchu (---).
2. Schopnost empatie, odhadu potřeb druhých lidí (--+).
3. Komunikativnost, dovednost navázat kontakt, druhé povzbuzovat a chválit (+++).
4. Dovednost být konzervativní i progresivní (umí hrát různé role), dovednost vyladit se (+++).
5. Odolnost vůči stresu, zejména vůči odmítnutí a jiným komplikacím (--+).
6. „Pozitivní myšlení" (-++).
7. Schopnost sebeřízení (sebekázně a zvládání času) (-++).
8. Schopnost improvizace, nápadů, představivosti a hravosti (--+).
9. Schopnost humoru (--+).
10. Schopnost na sebe strhnout pozoronost (--+).

Znaménka - vyjadřují spíše to, co je člověku dáno a co je spíše nemožné se naučit (čím více -, tím je to víc dáno), zatímco znaménka + vyjadřují to, co se lze naučit (čím více +, tím se tomu lze více naučit). Při výběru obchodníka by mělo být identifikováno aspoň 8 znamének - a stejný počet znamének +.

11.4.2.2 Markery neúspěchu obchodníka

A. Hlavní rizikové markery

1. Věk nižší než 23 let.
2. Manželka je na mateřské a mají dítě či děti do 4 let věku.
3. 4 a více let ve funkci řadového prodejce, obchodního cestujícího.
4. Beze stopy řízení své kariéry (nelze nalézt „červenou nit" profesionální dráhy) nebo práce „v závětří" po dobu delší než 3 roky (mimo dobu péče o dítě mladší 4 let).

B. Další rizikové markery

1. Již pracoval jako prodejce, ale méně než rok.
2. Je již ve výpovědi, nebo dříve odcházel, ještě než měl zabezpečené nové místo.
3. Nevyplnil podrobně požadované formuláře (Dotazník a Přílohu k životopisu).
4. Kromě maturity či ŘP neabsolvoval žádné jiné závěrečné zkoušky, ač něco „rozdělal".

5. Nemá „čitelné" zázemí, „kotvy" v soukromém životě.
6. Má jiný, podstatný zdroj příjmů.
7. Není hlavním živitelem rodiny.
8. V minulých letech evidován jako uchazeč o práci na úřadu práce déle než 3 měsíce.
9. Žádné peníze v bance (stavební spoření, pojištění...), raději má všechny peníze po ruce, tzv. „krátké peníze".

Objeví-li se jeden „hlavní rizikový faktor" a jeden až dva „další rizikové faktory" nebo tři a více „dalších rizikových faktorů", je třeba zvlášť obezřetně zkoumat, zda má uchazeč jiné, obzvlášť přesvědčivé schopnosti či dovednosti, kvůli nimž stojí za to riskovat.

Je třeba mít na paměti, že některé markery máme zapovězeno zjišťovat – například, jak staré má uchazeč děti apod.

11.4.2.3 Markery úspěchu obchodníka

Pozitivní markery pro práci obchodníka zjistitelné z personálního dotazníku

1. Věk vyšší než 25 let.
2. „Kotva" v soukromém životě.
3. „Srozumitelná" a řízená kariéra.
4. Schopnost peníze investovat („dlouhé peníze").
5. Vícestranné zájmy (všeobecný přehled), zejména společensky orientované.
6. Schopnost definovat soukromé a profesionální cíle a zdůvodnit je (ví, co chce a proč).
7. Má vzory (nemusí se jednat o konkrétního člověka).
8. Je schopen uvést velmi konkrétně svůj úspěch a nezdar.

Pozitivní markery pro práci obchodníka zjistitelné z rozhovoru

1. Odpovídá nejen na to, na co je tázán, vždy něco přidá, sám se ptá, je partnerem, nikoli zkoušeným žáčkem.
2. Vytváří atmosféru.
3. Není problém určit, které z deseti výše uvedených Důležitých vlastností, schopností a dovedností jsou přítomny.

11.4.3 Model prodejních kompetencí podle produktu

Trojrozměrný model kompetencí podle produktu vychází z představy, že není jedno, co prodejce, obchodník prodává. Každý typ produktu vyžaduje poněkud jiný přístup. Trojrozměrný model je určen následujícími dimenzemi produktu:

1. Dimenze obrátkovosti produktu:
   - vysokoobrátkové zboží s dobou spotřeby či užitečnosti kratší než 1 rok, obvykle vyjádřenou v týdnech či měsících,
   - nízkoobrátkové zboží s dobou spotřeby či užitečnosti delší než je 1 rok, obvykle vyjádřenou v letech.
2. Dimenze ceny produktu:
   - Cenu je možno posuzovat vzhledem k měsíčnímu příjmu či hrubému zisku kupujícího.

- Cenu je též možno určovat podle jejího postavení vůči cenám konkurenčních či alternativních produktů.

3. Dimenze sofistikovanosti produktu:
   - hodně sofistikovaný produkt (s velkým podílem duševní práce, kratší inovační cyklus produktu),
   - málo sofistikovaný produkt (např. suroviny).

Tabulka: 11.4 Typologie produktu a psychologický typ obchodníka

Obrátkovost	Cena	Sofistikovanost	Typické produkty	Vhodné a nevhodné projevy obchodníka (doplňte)
O+	C+	S+	informace, franšíza, poradenství, vzdělávání u přední světové firmy (Pricewaterhouse Coopers, Arthur Andersen apod.)	
O+	C+	S-	pronájem reklamní plochy v časopise či času v televizi v rámci reklamní kampaně	
O+	C-	S+	psychofarmaka (např. Rohypnol), specializovaný a odborný časopis	
O+	C-	S-	„houska na kráme" a další produkty denní nebo skoro denní spotřeby (nápoje, cigarety)	
O-	C+	S+	Rolls Royce nebo malé proudové letadlo, nové, špičkové technologie	
O-	C+	S-	diamant, norkový kožich, boty z krokodýlí kůže a jiné luxusní produkty z obtížně obnovitelných nebo neobnovitelných zdrojů	
O-	C-	S+	mobilní telefon a jiné moderní technologie stávající se běžnou realitou	
O-	C-	S-	vlastní rakev, místo na hřbitově, pojištění pohřebních výloh	

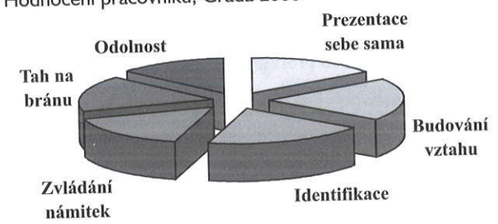
Do uvedeného modelu můžeme vkládat ještě další charakteristiky. Tou nejdůležitější čtvrtou dimenzí by pak bylo, jestli je produkt materiální či nemateriální povahy, nicméně zařazením čtvrté dimenze by se model příliš rozrostl. Tento model můžeme snadno využít při zkoumání obchodnické dráhy uchazeče. Jestliže uchazeč doposud prodával „housku na kráme", bude u něj obtížný přechod k prodeji protikladného produktu – „Rolls Royce". Nesnadný bude také přechod z prodeje něčeho materiálního na prodej nemateriálních produktů.

Úvahy ve třech či čtyřech dimenzích je možno doplnit ještě zvážením postavení na trhu, tržního podílu, resp. konkurenčního prostředí. Taktéž by bylo možno dále rozlišovat, zda se jedná o produkt zavedený, tradiční nebo nový a také to, jaká je délka inovačního cyklu. To vše klade rozličné nároky na kompetenci obchodníka. Například obchodní zástupce prodávající pečivo z pekárny, která má jen drobnou konkurenci s poněkud vyšší cenou, je v jiné pozici než obchodní zástupce prodávající nealkoholické nápoje v regionu, kde působí jednak nadnárodní firmy, velcí národní producenti a řada lokálních výrobců. Všichni tito prodejci jsou přitom zařazeni do kategorie „houska na kráme".

11.4.4 Dynamický model prodejních kompetencí

Model MotivS obsahuje 6 kompetencí, které vytváří do určité míry protikladné dvojice. Všechny kompetence se v různé míře uplatňují po celou dobu prodejního procesu. Na počátku je nevýraznější prodej sebe sama (kompetence Prezentace sebe sama). To je v určitém protikladu ke kompetenci Identifikace, která odráží, nakolik prodejce prodává „v dresu" firmy či produktu.

Obrázek 11.5: Koláč prodejních kompetencí
Zdroj: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků, Grada 2006



V kompetenci Tah na bránu je vyjádřeno, že prodejce potřebuje myslet na své zájmy. Tuto kompetenci vyvažuje kompetencí Budování vztahu, kdy potřebuje „být v hlavě toho druhého" a myslet na jeho potřeby. Poslední dvojice Zvládání námitek-Odolnost vyjadřuje protiklad dle svého těžiště. Odolnost se projevuje především přede dveřmi, zatímco zvládání námitek za dveřmi.

Výklad jednotlivých prodejních kompetencí

Prezentace sebe sama

Obchodník ponejprve prodává sám sebe. Prezentace probíhá po celou dobu prodeje, nejvýraznější váhu má však v úvodních fázích jednání. Ze všech dílčích způsobilostí se dá spolu se zvládáním námitek nejlépe naučit.

Tah na bránu

Jedná se především o „drive", energii a zaměřenost na cíl. Souvisí s temperamentem a ze všech dílčích způsobilostí jej lze nejméně naučit. V zaměřenosti na své cíle je protikladem budování vztahu.

Odolnost

Projevuje se „přede dveřmi". Jsou to očekávání, jak dopadne jednání, a důvěra v sebe. Odolnost získáváme především v dětství. V dospělosti ji můžeme jen omezeně posílit.

Budování vztahu

Říká se, že prodává především vztah. Budování vztahu představuje především identifikaci potřeb zákazníka a umění „být v jeho hlavě". Budování vztahu také znamená „vtahování zákazníka do hry", pro což jsou nejvýhodnější otázky.

Identifikace

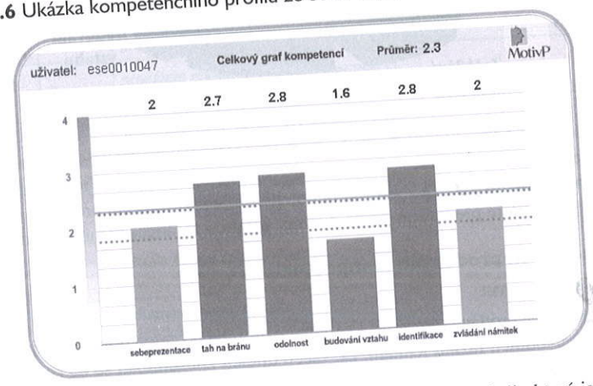
Je to důvěra ve firmu, v jejímž dresu obchodník hraje, a důvěra v to, co prodává. Lze mluvit také o ztotožnění se. Nedocenění kvalit produktu, který obchodník prodává, se projevuje např. při jednání o ceně, které více „drhne", obchodník najednou vede více řečí apod.

Zvládání námitek

Projevuje se „za dveřmi", kdy už jednání probíhá a objevují se určité komplikace. Postup zvládání námitek se dá velmi dobře naučit.

Na tomto kompetenčním modelu je postaven Seller test, který je součástí projektu e-Psycho®. Jeden z výstupů tohoto testu má podobu profilu prodejních kompetencí (viz obrázek níže).

Obrázek: 11.6 Ukázka kompetenčního profilu ze Seller testu



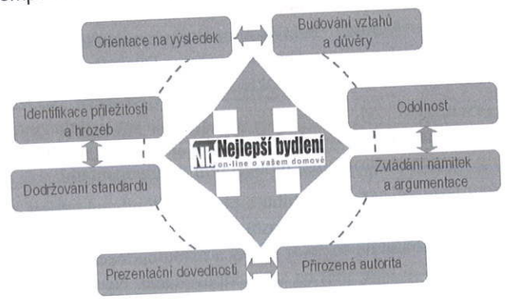
Model MotivS vychází z plošných modelů, resp.ze seznamu charakteristik, které jsou převedeny do chování a uspořádány do celistvého modelu.

11.4.5 Kompetenční model Nejlepší bydlení

Nejlepší bydlení je realitní společnost s působením po celém území ČR a na Slovensku. Realitní makléři tvoří více než 80 % pracovníků společnosti. Společnost proto potřebovala kompetenční model, který by byl především pro realitní makléře, do kterého by se nicméně „vešli" i ostatní zaměstnanci.

Výsledkem bylo vytvoření kompetenčního modelu, který vychází z modelu prodejních kompetencí a zároveň je „všefiremní". Kompetenční model je tvořen čtyřmi komplementárními dvojicemi. Dosažení ideální situace, kdy dojde k naplnění kompetencí na obou stranách, je náročné, protože kompetence jsou do určité míry protikladné.

Obrázek 11.7: Kompetenční model společnosti Nejlepší bydlení (autor F. Hroník)



Tento kompetenční model naplňuje jeden z požadavků funkčního kompetenčního modelu – je jednotný pro všechny skupiny pracovníků firmy. Kompetenční model nezbytně obsahuje příklady pozorovatelného chování, vytváří řadu kritérií, pomocí kterých je realitní makléř vybírán i hodnocen.

11.5 Životní a kariérová, profesionální dráha

„Kdo si představuje, že všechny plody dozrávají současně s jahodami, neví nic o hroznech."

(Paracelsus, podle P. Říčana)

Podle dominujících vývojových úkolů můžeme profesionální dráhu rozčlenit na několik etap. Uvedené věkové rozpětí je orientační a jednotlivé vývojové úkoly se do jisté míry překrývají.

11.5.1 Věk kvalifikace

Obvykle do 25 let věku si člověk vytváří svou kvalifikaci a tato doba se nazývá věkem kvalifikace. Mnohdy jde o období hledání. Jestliže je toto období života provázeno neúspěchy, proměňuje se ve věk nezakotvenosti a bloudění, které přesahují do dalšího období a brání plnění dalších vývojových úkolů. Věk kvalifikace nutně přesahuje do dalších věkových období, proces učení není omezen jen na instituci školy.

11.5.2 Věk budování kariéry

Od 25 let do 35 let jde povětšinou o budování kariéry, která však nemusí být budována jako postup ve firemní hierarchii. Může jít o prohlubování specializace. Většina lidí v této etapě nezůstává na nástupním místě a je „povýšena", ačkoli nemusí jít o postup v hierarchii. Zároveň se v závěru tohoto období jasně profilují profesionální dráhy specialistů a manažerů, kteří nastupují do prvních řídících funkcí. Je-li toto období provázeno nezdary, mění se ve věk rozvratu perspektiv, zmarnění talentu, nerozhoření se.

Toto období lze též nazvat ***věkem expanze***. Tato expanze je patrná i v rodinném životě. Většina dětí se rodí rodičům do 35 let jejich věku. Avšak do tohoto období spadá i první manželská krize. Ta je podle M. Plzáka zákonitá, ať již probíhá silně, slabě, krátce (několik měsíců) či dlouze

(několik let). Nezvládnutá manželská krize může skončit rozvodem. Řešení této krize spočívá v realismu ve vztahu. Romanické představy jsou neuskutečnitelné. Vztah není jen milováním, ale „těžkou prací s velkou odpovědností." Jedním z mnoha projevů této krize může být i pojímání profese jednoho z partnerů jako milostného konkurenta. Důsledky vývojové manželské krize v profesní oblasti mohou být rozmanité, od poklesu výkonnosti k útěku do práce.

E. Schein (podle Lorsch, J. W., ed.: Handbook od Organizational Behavior, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987) rozlišuje osm různých typů kariéry podle určitých preferencí, které jsou do jisté míry předurčeny temperamentovými a motivačními komponentami:

1. ***Typ preferující bezpečí.*** Má rád stabilní a předpověditelné prostředí, jednoznačné úkoly. Je mu blízká představa kariérového postupu podle principu seniority, tedy podle odpracovaných let. Klade důraz na sociální jistoty a jistou budoucnost. Jeho ambice jsou malé, není člověkem, který si bere sám od sebe odpovědnost. Neriskuje. Je však spolehlivý až obětavý vykonavatel, nejlépe podle předpisů a jednoznačných pravidel. Akceptuje normy a zvyklosti. Fluktuační tendence jsou nízké, bývá loajální. Očekává, že firma s ním bude zacházet spravedlivě, je vděčný za ocenění loajality a „zásluh", nejlépe při kulatých výročích délky zaměstnání u firmy.

2. ***Typ preferující autonomii***. Vyhovuje mu práce na zakázku, kdy jsou cíle jasně definovány. Brání se zejména kontrole průběhu zakázky, očekává odměnu za odvedenou práci, projekt, zakázku. Všemožně se brání přijmout organizační normy a předpisy. Je mu vzdálena práce na úřadech či v byrokratických firmách, vždy potřebuje mít svou nezávislost a jistou výlučnost. Obvykle nemá zájem o zastávání manažerských funkcí, málo se identifikuje s firmou, nezřídka vyhledává místa „konzultant", „nezávislý poradce" apod.

3. ***Typ preferující odbornou kompetenci***. Vyhovuje mu především proces řešení odborných, povětšinou technických problémů. Je především loajální své specializaci, loajalita vůči firmě je na nižší úrovni. Svou kariérovou dráhu vidí v prohlubování odbornosti. Nejvyšším zadostiučiněním je pro něj patent, odborný článek, ocenění odbornou společností, prestiž odborníka apod. Oproti typu, který preferuje nezávislost, nemá potřebu stát jako by stranou firmy, ale potřebuje mít podmínky pro svou nealgoritmizovatelnou práci.

4. ***Typ orientovaný manažersky***. Vyhovuje mu přejímání odpovědnosti a vyhledává příležitosti k vedení lidí. Ví, že k dosažení svých cílů potřebuje druhé lidi. Buduje si svou manažerskou kompetenci a zpětnou vazbou o úspěšnosti jeho počínání jsou pro něj výsledky celého úseku, za který má odpovědnost. Manažerská kompetence byla důkladně probrána výše, takže ji zde již není třeba rozvádět.

5. ***Typ podnikatelský***. Vyhovuje mu dynamické prostředí se spoustou výzev. Sám si určuje cíle, je méně systematický, není člověkem rutinních postupů. Potřebuje být výjimečný, odlišitelný. Dát firmě či výrobku své jméno je přednější než vlastní zisk.

6. ***Typ orientovaný na službu***. Jeho základní zaměření je pomáhat druhým, rozdávat se. Zvýrazňuje hledisko vlastní užitečnosti, potřebuje být uznáván kolegy či těmi, kterým pomáhá.

7. ***Typ soupeřivý***. Důležitá je pro něj soutěž a vítězství. Rád soutěží s druhými, hlavním měřítkem je výkon, kterým vyhrává. Soupeří takřka za všech okolností, například při jízdě autem se nenechá snadno předjet, nerad prohrává i v běžných společenských hrách.

8. ***Typ orientovaný na životní styl***. Zdůrazňuje především rovnováhu mezi různými oblastmi životního stylu, chce především integrovat rodinné, profesní, společenské. Neodděluje práci a soukromí, je však vzorným a starostlivým rodičem.

11.5.3 Věk akcí, úspěchu, realizace

Od 35 let do 45 let jde především o budování respektu a toto období se nazývá věkem akcí, úspěchu, realizace, autority a kompetencí. Většina pracovníků a zejména manažerů se ocitá na vrcholu své kariéry kolem 40 let, kdy naráží na „firemní strop". Příležitostí dále postupovat ve firemní hierarchii je málo a kandidátů je velmi mnoho. To může být pro mnohé velmi frustrující a tento moment lze označit za krizi. Zdrojů krize, která je psychology označována za *krizi životního středu* (Říčan, P.: Cesta životem, Praha 1990), je pochopitelně více.

Všechna „poprvé" má skoročtyřicátník již za sebou, většina „naposledy" je sice ještě daleko, ale jsou již na horizontu patrná. Hrozbu opakování, rutiny se někteří snaží „překonat" napodobováním „poprvé", lovením zážitků a útěkem do chvilkového zapomenutí. Pro mnohé ovšem vyvstává otázka, jak opravdově prožít druhou polovinu života, a proto kriticky zkoumají, jak tomu bylo dosud, zda volba životních cílů byla správná. Vyvstává otázka po smyslu života, včetně vlastní práce a jejího místa. „Hodnotí se správná řešení i omyly v minulé volbě povolání, ve výběru manželského partnera, ve výchově dětí - tedy v dosažení nejvýznamnějších cílů." (Langmeier, J.: Vývojová psychologie pro dětské lékaře, Praha 1983).

35 letý Dante Alighieri na samém počátku Božské komedie píše:

Kde v půli život náš je se svou poutí,
procházet musel jsem tak temným lesem,
že pravý směr jsem nemohl uhodnouti.

(D. Alighieri, Božská komedie)

Od čtyřicátníka se očekává, že unese ztrátu iluzí, aniž by propadl beznaději či depresi. Při nezdarech se však toto období mění ve věk rutiny, zklamání, vyhasnutí a prázdnoty.

Erikson ve svém vývojovém pojetí spatřuje úkol pro zralé dospělé v jejich přispívání druhým, ve vytváření něčeho užitečného pro druhé. Tato charakteristika je příznačná i pro další období, v němž krystalizuje. Podle S. Freuda ***člověk v tomto věku má především milovat a pracovat***.

Krize životního středu je zákonitá a je-li dobře zvládnuta, vede kolem čtyřicítky k nalezení sebe, chytnutí „druhého dechu" a překonání existenciální frustrace. Ačkoli určitá část inzerátů, resp. jejich neproklamovaná kritéria výběru toto věkové období diskvalifikuje, je nutno zdůraznit, že toto období je v mnoha profesích potencionálně nejproduktivnější. Průměrný věk horolezců, kteří úspěšně zdolávají osmitisícovky, je kolem 40 let (v květnu 1998 na Mount Everest vystoupil 49letý jednonohý horolezec Tom Whittaker). Leoš Janáček ve 40 letech začal komponovat Jeji pastorkyni, na které pak pracoval 9 let (příznivě přijata byla až 13 let po jejím dokončení). John Glenn se ve 40 letech stal prvním americkým kosmonautem.

Protože většině pracovníků brání firemní strop, někteří se ohlíží jinde. Fluktuace dosahuje posledního vrcholu. Teď je ještě čas, ještě lze mnohé změnit. Jiní definitivně opouští své profesionální ambice a přesouvají své zájmy do soukromého života. Další, kteří se cítí „rozjetí", nemají na „zastavení", ohlédnutí čas, neptají se, zda jsou na správné cestě, nemají pochybnosti. Svou krizi

středu však jen oddálí, zabrání si růstu do zralosti. Jak ti, co se odklánějí od práce, tak ti, kteří jsou svou prací naopak plně pohlceni, žijí satelitně. Příliš oddělují práci a soukromí.

11.5.4 Věk splácení, souvislostí

Od 45 let do 50 let se předpokládá věk splácení, souvislostí (expanze korunovaná úspěchy a sbíráním vavřínů již proběhla), které znamenají předávání zkušeností. Krystalizuje zde to, co bylo již započato v předchozím období - motiv užitečnosti začíná převažovat nad motivy výkonu, úspěchu a ocenění. Při nezdaru jde o věk závisti: „Oproti druhým jsem nedostal nic zadarmo, vše jsem si musel sám vybojovat, tak co bych něco dával druhým jen tak". Lze závidět mladým jejich krásu, elán apod. Krystalizovat tedy může i prázdnota. Existenciální vakuum se může stupňovat s odchodem dětí z domova. Někteří se stávají sami v sobě bezdomovci.

Je to věk, kdy se hodně slaví (promoce, svatba syna či dcery, narození vnoučete, významné povýšení či ocenění, čtvrtstoletí od maturity či promoce apod.). Je to věk, kdy děti opouští svůj původní domov a snaží se postavit na vlastní nohy. Je to věk, kdy člověk vstupuje do nových rolí: Stává se babičkou, dědečkem, tchánem, tchyní. Hledá své nové místo. Osamostatňování dětí může být jeden ze spouštěčů druhé vývojové krize v manželství, která je oproti první krizi méně prudká, ale vleklejší. Do tohoto věku vstupují další možné nepříznivé okolnosti, jako jsou např. různá onemocnění, zejména civilizační, vážná nemoc či smrt rodičů. Je to tedy věk, kdy se nejen slaví, ale začíná se chodit na pohřby. Do popředí se dostávají témata narození a smrti, začátku a konce. Tato témata se rozvíjí v dalších letech.

Někteří lidé dál postupují ve firemní hierarchii a jejich postup není nikterak překvapivý, mají na něj „zaděláno". Většina však již zůstává na svým pozicích a uplatňuje, zužitkovává vše, co získali dříve. Jednotlivé znalosti, dovednosti se projevují, člověk může objevovat nová spojení, nové souvislosti mezi tím, co již zná. „Propojí se mu to", „secvakne to". Ačkoli leckomu se horší zrak a začíná nosit brýle, řečeno metaforicky, vidí lépe. Může objevit nový řád, nový smysl. Přes všechny v předchozím odstavci uvedené zdroje možné nestability se člověk v tomto období spíše „usazuje". Pro ty nejšťastnější a nejdělnější nejen tělo, ale i duše přestává být nástrojem a začíná být domovem.

11.5.5 Věk tradic, hodností, postavení, vlivu

V období od 50 do 60 let lze charakterizovat životní dráhu jako věk hodností, postavení, vlivu, který se při neúspěchu stává věkem rezignace. Ačkoli je zřejmé, že v tomto věku ubývá především fyzických sil, stává se člověk starým jen tehdy, když si poprvé řekne, že něco bylo naposled. Není však pochyb, že člověk stárne. Umí to? Jak se to pozná? Má vůči budoucnosti otevřené dveře nebo říká, že teď jej kromě důchodu už nic zvláštního nečeká. Jen to nějak přečkat, raději být stranou a nekomplikovat si život?

V tomto věku přichází ke slovu tradice[36]. Nemálo lidí právě v tomto věku objevuje tradici a tradiční hodnoty. Tradice je osvědčený způsob myšlení a chování, který se vytváří především v mimořádných, zřídka se opakujících situacích, které zažili právě ti starší. Právě tito lidé předávají tradici v zaměstnání, v rodině, ačkoli těmi mladšími bude objevena a pochopena poněkud později.

36 Konrad Lorenz, etolog a nositel Nobelovy ceny, zařadil mezi 8 smrtelných hříchů, které ohrožují lidstvo, rozchod s tradicí. „Bylo dosaženo kritického bodu, kdy mladší generace již není schopna dorozumět se se staršími, tím méně se s nimi ztotožnit. Mladší tedy jednají se staršími jako s cizí etnickou skupinou, přistupují k ní s nacionální nenávistí." (Lorenz, K.: 8 smrtelných hříchů, Panorama, 1990)

Individuální rozdíly mezi lidmi tohoto věku jsou výraznější než v předchozích obdobích, nicméně u všech žen již probíhá klimaktérium a u mužů ubývá s hormonální produkcí agresivity, ochoty riskovat a soutěživosti. Schází jim „drive" 25, 30letých. Avšak za uplynulá léta si vybudovali síť kontaktů, znají spoustu lidí. Předchozí úspěchy, vztahy, vnímání souvislostí zhodnocují jako vliv. Je to obvyklý věk politiků, kteří se ocitají na vrcholu. 52letý John Glenn se stává senátorem za stát Ohio. Edvard Beneš je v 51 letech zvolen prezidentem a o 3 roky později zvažuje všemožná pro a proti a přijímá mnichovský diktát. Člověk se v tomto věku dostává do situací, kdy mnohdy svým rozhodnutím ovlivňuje osudy druhých. Přestože člověku v tomto věku ubývá agresivity, individualismu a naopak přibývá tradicionalismu, otevírá se mu prostor pro zodpovědnou odvahu. Právě teď je asi poslední příležitost přestat kličkovat před sebou samým. Teď už není čas na nějaké odklady, je čas na rozhodnutí s velkým dosahem. To se však netýká jen politiků, vrcholových manažerů, ale také mistrů či mladých dědečků a babiček. Teď je také možno ztratit svou tvář, rezignovat a naříkat na osud.

V tomto věku je taktéž důležité umět se vzdát některých aktivit či je omezit a nahradit jinými. Týká se to především fyzicky náročných aktivit. Lze si jen těžko představit, že muži či ženy se v tomto věku aktivně účastní sportovních automobilových soutěží, horolezeckých expedic do Himalájí nebo létají do kosmu, byť před 52letým Johnem Glennem je celé čtvrtstoletí, než se opětovně vypraví na oběžnou dráhu kolem Země. Teď je možno najít se v něčem, co není bezprostředně spojeno s výkonem, např. na zahrádce v pěstování květin pro radost, nikoli na kšeft.

Tato léta jsou léty pravdy. Teď si rozhodují o svém stáří. Bude to především úbytek mládí nebo nová kvalita? Teď je potřeba jít ruku v ruce se svým funkčním věkem, aniž se snažím zapomenout na svůj faktický věk, popřít jej.

Jak stárnete?

1. Dokážete si představit, že váš mladý kolega za vámi přijde s návrhem, který řeší problém, nad kterým jste se trápil, a vy nebudete mít pocit prohry?
2. Přejete si zemřít rychle, bez zdlouhavého trápení druhých a bezbolestně?
3. Máte známé, s nimiž se dokážete bavit o něčem jiném než o práci?
4. Umíte se ztotožnit s moudrostí: „Nehas, co tě nepálí"?
5. Umíte s přáteli či známými mluvit o svých zážitcích, nikoli jen o tom, co jste udělali a co se vám podařilo?
6. Zvládnete podívat se na svou tvář v zrcadle, aniž vás napadají znehodnocující myšlenky?
7. Udržujete, kromě svých dětí, kontakt s někým z rodiny?
8. Umíte být svým dětem, mladým kolegům či podřízeným rádcem, aniž moralizujete?
9. Dovede uvést tři základní výhody svého věku v zaměstnání a tři v soukromém životě?
10. Napadá vás, že jste mohl žít jinak a šťastněji, kdyby jste se dříve rozhodl jinak?
11. Dovedete si představit, na co se těšíte, až budete v důchodu?
12. Uvědomujete si, co vše jste za svého života rodičům zazlíval? Odpustil(a) jste jim?
13. Uvědomujete si, co vše vám vaše děti zazlívají a berete to s laskavým pochopením?
14. Dokážete předávat léty nabyté zkušenosti, aniž si živíte představu, že ti mladí k tomu přichází lacino?

Známky šťastného stárnutí představuje odpověď „ano" na otázky 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 a 14 a odpověď „ne" na otázky 2, 4 a 10.

11.5.6 Věk důstojnosti

Od 60 do 65 let se předpokládá věk důstojnosti, který se v případě nezdaru zvrací ve věk cynismu. Bez ohledu, jak člověk v tomto věku vypadá a jak mladistvě se chová, není pochyb o tom, že je starý. Ovšem stáří lze naplnit, nebo protrpět a všem okolo to dát pocítit.

Člověk je v tomto věku obvykle již v důchodu či těsně před jeho branami. Pracovní kariéra se pomalu uzavírá. Věk důstojnosti předpokládá projevy respektu nikoli k současným výkonům, současné moci a vlivu, ale k celému dílu. Úroda dávno dozrála, dávno byla sklizena, obilí bylo již dávno pomleto a chléb upečen. Dílo je v zásadě hotovo, ale před člověkem je další život. Kolik jen lidí tohoto věku majestátně a důstojně působí v různých správních radách světových firem, kolik jen lidí v tomto věku pevnou rukou vládne či vládlo svému rodinnému imperiu (T. Bata, E. Ferrari, kteří by však mohli být vzpomenuti i v dalším věkovém období)! Člověk tohoto věku je spíše „poradenský" než výkonný.

Je-li vám méně než 45 či 50 let, jistě si snadno vybavíte lidi starší 60 let, jejichž pozvání „ke stolu", na sklenku či kus řeči by pro vás bylo velikou poctou. Může jít o lidi z oboru či ze sféry veřejného života. Čím vším nás tyto důstojné osobnosti mohou obohatit?

11.5.7 Věk moudrosti

Po 65 letech je před námi věk moudrosti, který se však může zvrtnout ve věk zatrpklosti a neradostného účtování. Moudrost však není jen soubor hotových pravd, zkušeností, které se projevují v mravoličném kázání. Moudrost lze poznat i ve skutcích, slova sama o sobě nestačí. O tom, zda stáří je ztráta mládí, zatrpklost a strádání, nebo nová kvalita, v níž se rozvíjí vše minulé, nerozhodují „objektivní podmínky", ale především psychologické postoje.

77letý senátor John Glenn na palubě raketoplánu Discovery znovu letí do kosmu. L. Janáček v 67 letech začíná komponovat Příhody lišky Bystroušky, která má premiéru o 3 roky později. V 72 letech dokončuje Sinfoniettu a Glagolskou mši. 83letý J. W. Goethe dokončuje druhý díl Fausta, který píše v předchozích desetiletích. 89letý V. E. Frankl přednáší o svém díle, logoterapii, před několika stovkami posluchačů v Brně a Praze.[37] Nemálo lidí je i v tomto věku činných a především druhé obohacujících.

11.5.8 Shrnutí

Je zřejmé, že každé věkové období má svůj charakter, své kvality, přednosti a svá omezení. Každý věk nese své ovoce. Tak trochu jsem stranil vyšším věkovým kategoriím. Velmi dobře vím o W. A. Mozartovi či A. Rimbaudovi, kteří svůj profesionální vrchol zažili jako velmi mladí. Vím o udivujících výkonech mladých sportovců. Především mi šlo o narušení myšlenkových stereotypů o tom, že po určitém věku je člověk na určitou funkci nevhodný, starý. Vždy záleží na fyzické a psychické kondici konkrétního člověka a tuto kondici nelze měřit věkem.

Je zřejmé, že kritérium věku je liché. Věkové charakteristiky zde uvedené slouží především k uvědomění si hlavních témat daného věkového období, toho, co může být obvyklé, nikoli však

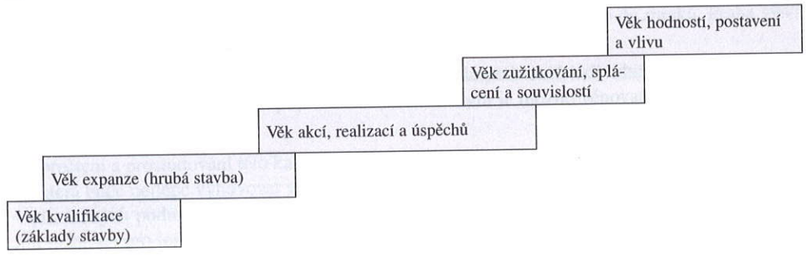
37 Již slyším námitky, že John Glenn, Leoš Janáček, Johann Wolfgang Goethe či Viktor Emanuel Frankl jsou naprostými výjimkami. K tomu je třeba poznamenat: Jestliže existuje byť jedna vyjímka, nelze říkat „všichni" nebo „nikdo". Je-li jedna vrána bílá, nelze říci, že všechny vrány jsou černé. Jaký to však má vztah k výběrovému řízení? Jistě nelze říci, že určitá práce je vhodná pro muže do 40 let, ale je třeba stanovit přesná kritéria pro úspěšný výkon práce a na jejich základě pak provádět výběr. Lékaři by těžko pustili J. Glenna do vesmíru, kdyby by u něj existovalo zvýšené riziko srdečního selhání.

absolutní. Věkové charakteristiky budiž pobídkou k přemýšlení o druhých lidech, ale též o sobě. Nejedná se o autoritativní vymezení.

Tabulka 11.5: Srovnání věku obvyklého uvedení do funkcí s charakteristikou vývojového období

	Předseda správní rady, prezident společnosti, rektor
TOP management	Generální ředitel, člen vrcholového vedení, ředitel nemocnice, děkan
	Ředitel divize, závodu či pobočky, primář, vedoucí katedry
Střední management	
	Člen vedení divize či závodu, ředitel oddělení, vrchní sestra
Nižší management	Mistr, staniční sestra

2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36
Počet let v zaměstnání																	
26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60 +
Věk																	



Komentář k tabulce:

Je zřejmé, že nelze vést jednoznačné hranice „do 35 let, od 35 let" apod. Uváděné hranice jsou orientační, nutné je počítat s různými přesahy a individuálním rozměrem. Řada generálních ředitelů se do funkce dostala ještě před 40 rokem věku a patří k úspěšným. Stejně tak se objevili rektoři, kteří byli jmenováni hluboce před padesátkou. Je tedy zřejmé, že tabulka je orientační.