

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Libor Ježek

Manažer, prostředí manažerů, manažerské role

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Libor Ježek

Manager, environmental managers, managerial role

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 3. 2014

Libor Ježek

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce Ing. Mgr. Danielu Tohovi, Dr. za odborné a obohacující poznatky a připomínky, které vedly k realizaci této práce a rozšířily i moje znalosti. Poděkování patří také manažerům a kolegům z mého pracovního okolí. V neposlední řadě díky mé drahé manželce a dětem za shovívavost a podporu během celého studia.

Anotace

Bakalářská práce bude zpracována na témata manažer, prostřední manažerů a jejich role. Zabývat se bude přiblížením těchto pojmů, vysvětlením charakteristik a prostředí, ve kterém se uvedená terminologie používá. Teoretická část práce kumuluje a charakterizuje základní znalosti o výše uvedených pojmech. Praktická část zpracuje vlastní průzkum s cílem stanovení optimálního návrhu kompetenčního modelu pro manažerskou pozici.

Klíčové pojmy

Kompetenční model

Klíčové kompetence

Manažer

Manažerské role

Prostředí manažerů

Annotation

The Bachelor thesis will be written on the topics manager, manager's environment and their roles. It will deal with the introduction of these terms, explanation of the characteristics and the environment where the mentioned terminology is used. Theoretical part of this work cumulates and characterizes the basic knowledge about the above mentioned concepts. Practical part processes the research itself with the aim to determine the optimal idea of competency model for the managerial position.

Key words

Competency model

Key competences

Manager

Manager's roles

Manager's environment

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. CÍL A METODIKA	10
2. 1 CÍL PRÁCE	10
2. 2 METODICKÉ POSTUPY	10
3. TEORETICKÁ ČÁST	
3. 1 ŘÍZENÍ, KOMUNIKACE A VEDENÍ LIDÍ	12
3. 1. 1 MANAŽER	15
3. 1. 2 PROSTŘEDÍ MANAŽERŮ	18
3. 1. 3 MANAŽERSKÉ ROLE	20
3. 2 ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ, FIREMNÍ KULTURA	25
3. 3 DELEGOVÁNÍ	28
3. 4 KOMPETENČNÍ MODEL	31
4. PRAKTICKÁ ČÁST	
4. 1 ŠKODA AUTO A. S.	35
4. 1. 1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
4. 1. 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
4. 2 IDENTIFIKOVÁNÍ KOMPETENCÍ A TVORBY KOM. MODELU.	39
4. 2. 1 ANALÝZA VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH POZIC	40
4. 2. 2 DOTAZNÍKY, PROCESY ZJIŠTĚNÍ REÁLNÉHO STAVU	43
4. 2. 3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE	47
4. 2. 4 STANOVENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	49
5. ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

1. ÚVOD

Vedení lidí je důležitá a nedílná část práce každého manažera. Liniiovou sktrukturou začínaje a TOP manažery konče. Je samozřejmé, že každá oblast má svá specifika, předměty a formy řízení, ale bez koordinace lidského subjektu by nebylo možné plnit zadané úkoly a realizovat zadané cíle. Již od dob, kdy lidská společnost začala vytvářet sociální skupiny, aby bylo dosaženo cílů, neboť jednotlivci jich dosáhnout nemohli, se stalo řízení součástí lidského bytí. Jak se společnost začala stále více rozrůstat a zvětšovat, vzrůstal význam vůdců – manažerů.

Manažeři jsou osobně odpovědní za činnost, která přispívá ke skupinovým cílům. Tvoří zvláštní skupinu organizace, která bezprostředně pracovní činnosti fyzicky nevykonává, ale svým cíleným řízením vytváří ve vnitřních strukturách dané organizace takové podmínky a prostředí, které poskytnou pro ostatní pracovníky podmínky pro jejich úspěšný výkon. Tato řídicí činnost samozřejmě na profil osobních vlastností vedoucího klade velké nároky. Je to jednak z toho důvodu, že objektem jsou lidské zdroje – pracovní skupiny a dále tím, že se jedná o procesy velmi různorodé, pracovní flexibilitní. Důležitost osobních charakteristik a vlastností manažera plyne ze společenského poslání a skladby jeho kompetencí. Ovšem pokud podřízení nejsou ochotni akceptovat skupinové a podnikové cíle, vyjde bohužel celé koordinování pracovní skupiny na prázdno. Pro každého manažera je tedy v jeho vlastním zájmu žádoucí, aby ovládal alespoň minimální znalosti o oblasti psychologie práce s lidmi a dokázal vhodně skupinu stimulovat a jednotlivé pracovníky motivovat.

Vše výše uvedené jsou v podstatě manažerské role, které musí dobrý manažer ovládat a které odpovídají úrovni kompetencí manažera - jeho kompetenčnímu modelu. Jsou to vlastně nároky na manažera kladené, jejichž plněním dojde k cíli, jak on sám, tak jeho pracovní skupina. Ke každému pracovnímu místu je zapotřebí stanovit na základě analýzy pracovního místa specifické úrovně kompetencí. Nelze tedy plošně a pro všechny úrovně řízení stanovit jednotný kompetenční model.

Práce je rozdělena na dvě části – na teoretickou a praktickou. V teoretické části budou v jednotlivých kapitolách vysvětleny, jak hlavní pojmy bakalářské práce – manažer, prostřední manažerů a manažerské role, tak i dodatečná témata vhodně vybraná pro pochopení práce jako celku. Na teoretickou bude navazovat část praktická, zaměřená na cíl práce a to stanovení kompetenčního modelu pro konkrétní manažerskou pozici ve Škoda Auto a.s. oblast TRD – Technické informace.

2. CÍL A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce bude návrh kompetenčního modelu pro konkrétní manažerskou pozici ve Škoda Auto a.s. – oblast Technického vývoje. Stanovení procesů, které povedou k analýze pracovního místa vedoucího skupiny, na jehož základě budou stanoveny specifické manažerské role a tím i návrh kompetenčního modelu. Důvodem je nárůst práce související se schválenou růstovou strategií výroby nových modelů osobních automobilů. Porozumění jednotlivým manažerským rolím, zda jsou na daný nárůst práce připraveni, analýza kvality řízení lidských zdrojů, použité metody personálních činností. V některých pracovních skupinách totiž lze pozorovat pomalé či neefektivní styly rozhodování, neefektivní realizace zadaných pracovních úkolů a dělby práce, což má za následek předávání zadaných úkolů a výsledků práce po stanovených termínech a celkové zpoždění projektů.

Výzkum bude zaměřen na porovnání a popsání jednotlivých způsobů vedení lidí, řešení problémů, plnění zadaných úkolů a delegování pravomocí, popř. návrh na posílení personálu či přeskupení pracovních skupin s přihlédnutím k jejich vytíženosti.

2.2 Metodické postupy

Při zkoumání bude použita smíšená forma výzkumu, protože samotné studium reálného stavu bude probíhat v několika formách. A pro konečné vyhodnocení bude využito následujících metod kvalitativního výzkumu:

- Deskripce - popis
 - Komparace - porovnání
 - Dotazník - způsob psaného řízeného rozhovoru
- } Kvalitativní
} Kvantitativní

Hlavní myšlenkou kvalitativního výzkumu je odhalit, proč se něco děje nebo proč se něco událo. Na počátku výzkumu je zvoleno téma a stanoveny výzkumné otázky. Během výzkumu krom výzkumných otázek vznikají také hypotézy a nová rozhodnutí, která neustále směřují výzkum novými směry a přispívají tak k osvětlení těchto výzkumných otázek. Výzkumník často své výsledné poznatky diskutuje

a komunikuje se sledovanými jedinci. Interakce se členy skupiny pomůže poznat problematiku očima jejich členů. Výhodou je získání uceleného popisu případů, podrobné informace o tom proč se daný předmět zájmu výzkumu objevil. Na druhou stranu jako nevýhodu u této formy výzkumu lze stanovit subjektivní hodnocení a analýzu prováděnou výzkumníkem. Často je tak bohužel kvalitativní výzkum nepoužitelný pro jiné prostředí, je neprůhledný a málo transparentní. Hendl k tomu uvádí, že *„Někteří metodologové chápou kvalitativní výzkum jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, jiní zase jako protipól nebo vyhraněnou výzkumnou pozici ve vztahu k jednotné, na přírodních základech postavené vědě. Postupně získal kvalitativní výzkum v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu“*.¹

¹ HENDL J., *Kvalitativní výzkum*, Praha, Portál, 2005, vyd. první, s. 49.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Řízení, komunikace a vedení lidí

„Je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.“² Vedoucí pracovník se musí zaměřovat v procesu řízení na rozdílné stránky pracovního procesu, ale hlavní činnost tvoří řízení a vedení lidí. Specifické úkoly nerealizuje manažer sám, ale díky tomu, že vede své podřízené pracovníky. Měl by proto umět a znát jak si je vybrat a paralelně s tím by je měl vhodným způsobem průběžně ovlivňovat a působit na ně tak, aby podávali dobré výkony a dokázali spolupracovat. V organizaci je žádoucí dobře zpracovaná koncepce řízení lidských zdrojů, kde je pro všechny vedoucí pracovníky vymezen postup a princip vhodného zacházení s podřízenými pracovníky. Tyto koncepce jsou pro vedení organizace závazné a jsou využívány k efektivnímu, etickému, sociálně-psychologickému jednání s jednotlivými zaměstnanci či při řízení pracovních týmů. Nelze opomenout ani spokojenost pracovníků při motivaci k dalšímu kvalifikačnímu a osobnímu rozvoji. Pracovní spokojenost může být spojena se seberealizací, radostí z práce na straně jedné a na straně druhé se sebeuspokojením a návaznou pasivitou. Tedy dobré podmínky při výkonu práce, řízení a vhodné vedení zaměstnanců ze strany vedení podniku i samotný obsah náplně práce ovlivňuje ochotu pracovat, což je jeden z hlavních předpokladů pro včasné a úplné splnění stanovených úkolů a zadaných cílů.

Výkon práce a vliv na spolupracovníky lze optimalizovat vhodnou formou komunikace. Při úkolování zaměstnanců musí nadřízený pracovníkům detailně vysvětlit jak postupovat a co a jak dělat. Je žádoucí, aby komunikaci při úkolování považoval za svoji povinnost. Tím hlavním, proč nebrat komunikaci na lehkou váhu, je zabránění nejrůznějších informačních šumů a paralelně s tím je výrazně ovlivněna identifikace zaměstnanců s pracovním týmem i s organizací. Mimo pojem komunikace může manažer působit i osobními příklady a určitou formou vytváření podmínek práce. Za ideální se považuje, dokáže-li manažer výše uvedené formy vhodně kombinovat. Avšak komunikace je a bude vždy považována za nejdůležitější prvek. Sdělování, zda pracovník postupuje správně či špatně, je taktéž součástí vedení a řízení lidí, musíme jejich jednání průběžně hodnotit. V rámci takového přímého styku s pracovníky,

² BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*, Brno, Computer Press, a. s., 2006, vyd. první, s. 7.

při kterém tedy sdělujeme své postoje a svá hodnocení, v němž i vedoucí naslouchá názorům a připomínkám svých podřízených, tvoří náladu otevřenosti. Taková atmosféra podněcuje spolupodílení se pracovníků na celopodnikovém dění. Participace tvoří nepřehlédnutelný element celopodnikového života, jež má za následek významné psychologické faktory. Každý pracovník tak může zaujmout aktivní roli při plnění svých úkolů. Roste pocit jistoty, sebevědomí a možnost spolurozhodovat při určitých okolnostech, které nastanou v rámci podnikového dění. Jedinec se pak snáze a bez zbytečných připomínek lépe adaptuje s rozhodnutími, na jejichž tvorbě se mohl nějakým aktivním způsobem podílet. „*Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojování zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojené vyšší potřeby motivují, umocňují se.*“³

Nepřehlédnutelnou součástí základní činnosti manažera je hodnocení pracovníků. Je nástrojem k dosažení naplánovaných cílů organizace, zdrojem autority pro manažera a má dopad i do pracovní kázně a morálky skupiny. Značný význam v rostoucích firmách je kladen na hodnocení zaměstnanců, protože je nepostradatelnou součástí odborné práce s lidmi v organizaci. Hodnocení podléhá vlastnosti, výkony a výsledky, které výraznou měrou usměřují a ovlivňují životaschopnost firmy. To znamená, že posuzování pracovníka je třeba provádět s přihlédnutím k jeho pracovnímu výkonu. Samozřejmostí je nejprve stanovení si vhodných a spravedlivých kritérií hodnocení, které odpovídají charakteristikám vykonávané práce a pracovnímu zařazení v rámci struktury organizace. „*Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno v delších časových intervalech a má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu.*“⁴

Pozitivní nebo negativní hodnocení pracovníka je odrazem nejen míry dosahovaného výsledku, ale také je přihlédnuto k tomu, jak konkrétní zaměstnanec ovlivňuje pracovní klima ve skupině, jak podporuje či podkopává autoritu vedoucího i jeho samostatnost při řešení zadaných úkolů. Hodnocení je procedura postupná, nelze k ní přistupovat jako k jednorázovému úkolu a už vůbec by se nemělo jednat o vypracování nějakého posudku nebo soudu, zkrátka si pracovníka nějak

³ KOCIANOVÁ R., *Personální činnosti*, Praha, Grada, 2010, vyd. první, s. 28

⁴ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, Praha, Grada, 2008, vyd. první, s. 12.

zaškatulkovat. Jedná se o stále znovu a znovu opakující se proceduru, kdy stanovisko o pracovníkovi doplňujeme, pozměňujeme nebo potvrzujeme. Takový proces by měl být prováděn v pravidelných cyklech, nejčastěji se doporučuje jej provádět jednou za půl roku či rok, které plní poznávací, motivační a i výchovnou funkci. Pracovníka tak motivujeme a upevňujeme jeho vztah k organizaci, s prací a profesí.

Na otázku proč lidi vést a řídit nám odpoví dějiny a historie světa. Jak je známo, nejlépe organizovanou a disciplinovanou organizací byla a bude armáda. Jedině maximálně disciplinovaní a vycvičení jednotlivci a bojové skupiny vedené velitelem měli šanci na úspěch přežití, dobití nějakého území či při obranných aktivitách. Pravidla jako třeba nedělitelná velitelská pravomoc, hierarchicky upořádaný řetězec řízení částí organizace, delegování pravomocí byly postupně přejímána i do nevojenských organizací a jsou nezbytné pro hladký chod v oblastech usměrňování výkonu lidských činností. Např. podle Pitra „*Tyto principy se vyvíjely samovolně v průběhu staletí při získávání praktických zkušeností, které byly doslova placeny krví.*“⁵ Ve svých počátcích vycházely principy managementu z výše uvedených vojenských zkušeností a pravidel. Postupem doby se ale management musel dále vyvíjet a reagovat jak na zvyšující se poznatky v oblastech organizací i jejich zaměstnanců, tak i vývoji podmínek okolí ve kterém organizace působily a působí. V uplynulém století totiž vývoj společnosti prošel podstatnými hlubokými přeměnami.

Obecně se historie managementu dělí na několik etap, které se ve spirálách vrací. Klasické období je datováno koncem devatenáctého století a pokračuje až do třicátých let století minulého. Kolébkou této první etapy byla střední Evropa a Spojené státy. Tato etapa má souvislost s bouřlivým rozvojem průmyslové výroby. Podnikatel resp. vlastník společnosti plnil současně i funkci TOP managementu. Typickým představitelem u nás byl obdivovatel Henryho Forda, Tomáš Baťa. Při návštěvě Spojených států byl ovlivněn řadou inovativních myšlenek taylorismu, např. běžícím výrobním pásem, který pak později aplikoval i ve svých firmách.

Na prahu 21. století musí svět čelit problémům, jež lze označit jako globální. Přehlížení takových problémů ohrožuje existenci lidstva. Světové velmoci se zabývají otázkou omezených zdrojů surovin, globálním oteplováním, terorismem. To vše v této

⁵ PITRA Z. , *Základy managementu*, Praha, PB Tisk Příbram, 2007, vyd. první, s. 23.

době silně ovlivňuje činnosti po celém světě. Kdo tuto problematiku ať již záměrně nebo z neznalosti přehlídí, odsoudí se k neúspěchu.

3.1.1 Manažer

Aktivita každého manažera – vedoucího pracovníka jsou komplexní činnosti, jež dle charakteru a obsahu kladou na jeho osobnost specifické nároky. Vedoucí pracovník je ten, kdo stanovuje, co se bude na pracovišti odehrávat. Řídící role je ale podmíněna dodržováním určitých pravidel a znalostí. Zároveň pro výkon funkce manažera jsou předpokládány určité již vrozené nikoliv získané dovednosti a autorita. Ne každý je pro výkon takové funkce vhodný. Úspěšný manažer musí znát názory a potřeby podřízených, umí je vhodně směřovat a propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými. Zajímavým případem je, pokud se v rámci skupiny vyskytne tzv. neformální vedoucí. Většinou se jím stává člověk, který má v závislosti na svých specifických osobnostních či odborných vlastnostech největší vliv na pracovní skupinu. Právě v těchto případech osobní charisma, bohaté zkušenosti nebo jen přívětivější přístup ke skupině posune původně neformálního vedoucího do pozice vedoucího oficiálního. Dle složitosti zadaných úkolů, stejně tak i v postavení vedoucích v rámci podniku dělíme manažery na tři základní skupiny:

- Liniový manažeři
- Střední manažeři
- Vrcholoví manažeři (TOP management)

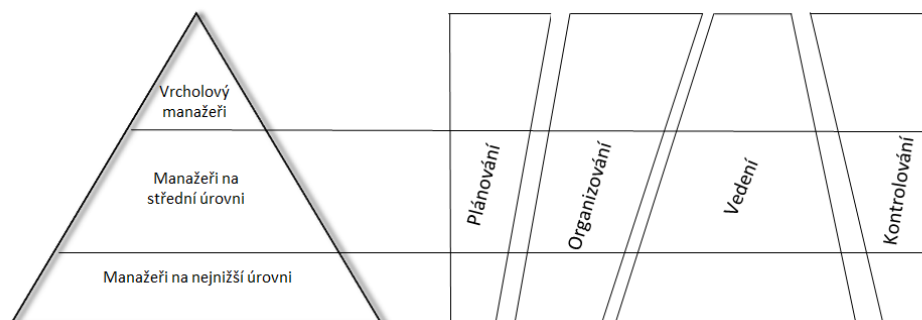
Liniový manažeři jsou na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Většinou odpovídají za činnost základní pracovní skupiny – jednoho pracoviště, dílny. Hlavní náplní práce je vedení podřízených při plnění každodenních úkolů, kontrola odvedené práce, řešení problémů vyskytujících se v provozu.

Střední manažeři koordinují zadané úkoly, bezprostředně působí na nižší, jím řízené pracovní skupiny se záměrem dosažení organizačních cílů. Hierarchická členitost může být v tomto případě značná.

TOP manažeři jsou malou pracovní skupinou. Odpovědní za chod a výkon celého podniku. Jejich úkolem je formovat podnikové strategie a cíle, reprezentují podnik na

venek. Výkon takové funkce klade na osobnost manažera značné jak profesní, tak charakterové nároky. Často se při popise takové funkce setkáváme se rčením – ten se už jako vedoucí narodil.

Obrázek 1: Struktura manažerských funkcí



Zdroj: KOONTZ H., *Management*, s. 18

*„Jednotlivé uvedené aktivity mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.“*⁶ Plánování je první z manažerských funkcí a skládá se z výběru úkolů, cílů a činností vedoucích k jejich dosažení. Existují různé možnosti typu plánů od plošných až po ty nejpodrobnější, sestavené pro určité specifické činnosti. Podnikové cíle obecné a specifické. Před finálním rozhodnutím je žádoucí realizovat určité analýzy. Poskytnou přehled možných návrhů a napomohou při konečném rozhodnutí. Organizování je důležitým krokem při plnění zadaných cílů a plánů. Nejprve je ale nutné, aby v pracovní skupině fungovaly určité úlohy resp. role. Jsou to role, jež přispívají specifickým způsobem ke skupinovému úsilí. Jedná se o zřízení účelné struktury rolí, vytvářející jistotu, že všechny úkoly jsou rozděleny kompetentním lidem, kteří jsou schopni je nejlépe splnit. Ovlivňování potažmo vedení lidí napomáhá zrealizovat skupinové cíle. Principem vedení je tendence následovat jedince, který zaručí a slíbí uspokojení nějakých potřeb. Je tedy samozřejmé, že každé vedení by mělo obsahovat i jistou formu motivace. Posledním z funkcí je kontrolování, které přichází jako nezbytná součást procesu dosažení stanoveného cíle. Jakákoliv kontrolní činnost

⁶ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*, Brno, Computer Press, a. s., 2006, vyd. první, s. 7.

je vlastně mechanismem ukazujícím, zda práce byla vykonána a cíle dosaženo. Výsledným produktem této fáze je určitý závěr – výstup k jaké odchylce od plánovaného výsledku došlo. V každém procesu, výrobním počínaje a konče řídicím se setkáváme s odchylkou. Ne vždy se totiž vše podaří dle stanoveného plánu a je zapotřebí uskutečnit kroky pro nápravu tohoto nepříznivého stavu.

Z historie naší republiky známe několik významných průmyslníků a podnikatelů, pro které výše uvedené manažerské funkce jsou nebo bohužel byly velmi známé, řídili se jimi a díky jim dosáhly světového uznání, osobního úspěchu a značného majetku. Z oblasti automobilového průmyslu největšími průkopníky jsou pánové Laurin a Klement. Václav Klement se narodil 16. října 1868 na velvarském předměstí. Pocházejíc z prostých poměrů nic nenasvědčovalo tomu, že by ho měla čekat lepší budoucnost než jeho rodiče. Otec byl cestářem a matka, což bylo na tehdejší dobu typické, byla v domácnosti. Osud či snad náhoda mladého Václava při studiích na knihkupce zavála do společnosti Viléma Michla, majitele továrny na hospodářské stroje, který byl velkým příznivcem velocipedů, což mělo vliv i na mladého učně knihkupeckého Václava. Již jako vystudovaný vrchní knihkupec přijal nabídku vést knihkupectví v Mladé Boleslavi u pana Jana Novotného. Psal se rok 1886 a Václav Klement oslavil osmnáct let. Postupně získával řadu významných a důležitých kontaktů mezi obyvateli města nejen prodejem knih, což tehdy byl jediný zdroj informací a vzdělání, ale také i jako vyznavač cyklistiky. Osloven vášní šlapacích kol si začal v obchodě místo knih více všimnout svého milovaného koníčka a jako podporu prodeje nechal vytisknout nabídkový inzerát tohoto znění: „.....*Jsa sám již delší dobu cyklistou mohu z vlastní zkušenosti doporučiti výrobky v každém ohledu spolehlivé a osvědčené a to za cenu nižší než všude jinde. O pravdě tohoto tvrzení možno přesvědčiti se snadno porovnáním cen připojeného ceníku mého s cenami firem jiných. Podotýkaje ještě že kupce kola vyučím jízdě zdarma na vlastním kole, prosím vpádu potřeby se na mne laskavě obrátiti, při čemž předem poctivou obsluhu zaručuji a jsem v úctě oddaný V. Klement.*“⁷

Klement byl realista. Věděl, že zájem o cyklistiku je na vzestupu, a tak měl v plánu pustit se tedy do oboru podnikání, které sice bylo zcela nové, ale skýtalo možnost prosadit se. On sám z prodeje knih již měl určité zkušenosti jak stanovit

⁷ KOŽÍŠEK P., KRÁLÍK J., *L&K-ŠKODA, I.Díl Cesta vzhůru 1895-1945*, Pardubice, Východočeské tiskárny, s. r. o., 2003, str. 11.

klíčové úkoly a také je patřičně realizovat a prosadit. Vést podnikání v tomto oboru znamenalo nejen oslovit zákazníky nové, ale udržet si hlavně ty stávající, které již záliba v cyklistice oslovila. A to vyžadovalo zkušeného odborníka. V Turnově existovala továrna velocipedů Josefa Krause a jistého Václava Laurina – vynálezavého mechanika. Klement věděl, že se společníci nedohodli a Laurin z továrny odchází. Po vzájemném seznámení a schůzce došlo mezi oběma pány k rychlé dohodě a založení v Mladé Boleslavi firmy Laurin & Klement.

Učedník, knihkupec, továrník, generální ředitel, tak lze stručně charakterizovat vzestup Václava Klementa. Strategie být vždy první a nejlepší, všeobecná výchova ke kázni, nést odpovědnost a řídit. Ve své době patřil k nevýznamnějším průmyslníkům. Osoba, která dokázala z ničeho vybudovat továrnu a položila základy motorismu v Čechách a dnešní výrobě celosvětově známých automobilů v Mladé Boleslavi.

3.1.2 Prostředí manažerů

Prostředí manažerů je ovlivněno a podmíněno jeho řídicí funkcí. Toto členění v podstatě lze specifikovat ze dvou hledisek:

- z hlediska hierarchie – manažeři nižší, střední a vrcholoví
- z hlediska řídicí činností – manažeři linioví a štábní

Pauknerová k tomu uvádí, že „*Většina pracujících lidí se pohybuje v pracovním prostředí, kde na ně působí mnoho vnějších vlivů. Tyto vlivy mají různý dopad na prožívání i chování pracovníků. Ovlivňuje spolehlivost jejich pracovního výkonu a bezpečnost práce.*“⁸

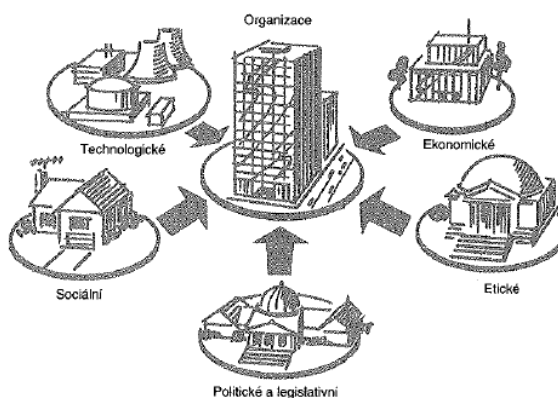
Ten, který odpovídá za činnost základní skupiny je nejnižší postaveným vedoucím pracovníkem v organizaci. Je vedoucím skupiny jen jednoho pracoviště. Žádný další vedoucí pracovník mu nepodléhá. Objem činností vykonávaných takovou skupinou je poměrně malý. V kompetenci takových vedoucích převažuje spíše předávání odborných znalostí, hodnocení výkonu podřízených a kontrola zadaných úkolů a dodržování termínových plánů.

⁸ PAUKNEROVÁ D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha, Grada, 2006, str. 116.

V praxi se na těchto postech setkáváme ponejvíce s funkcí mistra, koordinátora. Střední manažeři již odpovídají za činnost oblasti podniku nebo organizace a přímo řídí nižší jimi řízené pracovníky. Objem manažerských aktivit na těchto postech může být značný a zastáncem této funkce je vlastně každý vedoucí pracovník mezi základní pracovní skupinou a vedoucím celého podniku. Opět záleží na hierarchickém uspořádání a rozloženosti jednotlivých oblastí určitého podnikového subjektu. Vrcholoví manažeři jsou odpovědní za životaschopnost celého podniku a mají na starosti jeho chod. Spolu s vybranými vedoucími některých odborných útvarů řídí skupiny pracovníků, kteří tvoří vrcholové vedení organizace. Manažer na tomto postu je většinou generálním ředitelem. Dle druhu zaměření podniku na podnikatelskou činnost, plynou pro manažera požadavky na jeho osobnost.

Bez výjimky platí to, co uvádí Pauknerová a to, že *„Je žádoucí, aby manažer trvale pracoval na rozvoji své řídicí činnosti i vlastní osobnosti. Rezignace na tento okruh působení znamená postupnou stagnaci manažera, která se projevuje nepříznivě zejména v situaci, kdy má připravit a realizovat určitou závažnou změnu v oblasti svého působení.“*⁹

Obrázek 2: Organizace a její vnější prostředí



Zdroj: KOONTZ H., *Management*, s. 65

Prostředím manažerů, ale nelze chápat jen interní aktivity v rámci daného subjektu. Podnik musí výsledek své činnosti také umět nabídnout a hlavně prodat, proto se také všichni manažeři musí soustředit na prvky a síly vycházející z vnějšího

⁹ PAUKNEROVA D. A KOL, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha, Grada, 2006, str. 212.

prostředí. Je nezbytně nutné brát do úvahy potřeby materiálu a pracovních sil, technologií, právní legislativu, etiku a další zdroje z vnějšího prostředí ovlivňující chod organizace. Na tyto vnější vlivy nemají možnost působit a nezbyvá jim nic jiného, než se jim přizpůsobit.

Všichni manažeři vyhodnocují a reagují na síly a podněty plynoucí z činnosti podniku. Manažer v podniku působí v několika prostředích. Na výrobu, ekonomiku, společenské vztahy, vedené pracovníky a i sám na sebe. Prostředí manažerů a význam vlastností vedoucího pracovníka plyne ze společenského poslání a skladby jeho činností. Výroba, její technologie práce, průběh výrobního procesu si vyžaduje od vedení vybavení potřebnými technickými a organizačními znalostmi. Neznalost způsobuje zhroucení celé řídicí činnosti a může způsobit podniku vážné ztráty. Prostředí ekonomiky vyžaduje patřičné vzdělání a ekonomické myšlení. Téměř všechny druhy organizací potřebují kapitál – stroje, zásoby zboží, zařízení, finance. Významným se stává, při vedení pracovníků, osobní příklad řídicího pracovníka, snaha porozumět pracovníkům a ochota pomoci jim v jejich osobních potížích.

Manažeři nemají lehkou úlohu, své aktivity velmi často přizpůsobují složitému prostředí, ve kterém se pohybují. Vedoucí pracovníci, obdobně jako kdokoliv jiný, mají zájem, aby jejich výsledky práce a výkonnost byla hodnocena kladně. Dobří manažeři, zejména ti vrcholoví, musí nejen flexibilně a citlivě reagovat na sociální potřeby společnosti, ale také aktivně a profesionálně analyzovat politické síly a legislativu, které mohou ovlivnit chod organizace. Není ale lehké tyto záležitosti ve skutečnosti zvládnout a v celé řadě případů se musí rozhodnout pro určitý kompromis.

3.1.3 Manažerské role

Činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, vystupují v několika formách vůči vztahu nadřízených, podřízených, spolupracovníků a veřejnosti. Každá role se řídí určitými normami a principy. V roce 1973 charakterizoval Henry Mintzberg následujících deset rolí, rozdělených do tří skupin.

Interpersonální role – způsob jakým manažeři vedou své podřízené, volí komunikační styly, úroveň komunikace, řešení konfliktů mají zásadní dopad na efektivnost práce organizačních jednotek i celého podniku. Velmi často záleží na situaci, která ovlivňuje druh a způsob stylu vedení. V pracovních vztazích v oblasti

mezilidských vztahů se manažer stylizuje do rolí představitele, vedoucího a spojovatele. Představitel reprezentuje podnik na venek. Tyto aktivity se řadí spíše k ceremoniálním až symbolickým. V takovýchto chvílích je brán jako nositel role. Není zatěžován plánováním, řešením problémů, rozhodováním. Na psychiku podřízených působí svou osobností. Právě to co podřízení na těchto setkáních oceňují je to, že se mohli osobně poznat a setkat se s generálním ředitelem. Manažer v roli vedoucího se svými podřízenými uskutečňuje zadané úkoly. Cíleně působí na jejich pracovní činnost, motivuje je a usměřuje jejich jednání ve prospěch organizace. Pravidelně kontroluje výsledky práce s cílem odhalit pozitivní i negativní stránky jejich práce. Uvažuje o možných formách dalšího vývoje, zlepšení a osobního rozvoje. Zaměřuje se na plnění termínových plánů a předkládá návrhy pro další období. Role spojovatele spočívá v navázání kontaktů a jejich udržení s dalšími manažery mimo mateřskou organizaci nebo na horizontální úrovni v rámci podniku. Je to nezastupitelná role, jejichž úkolem je dostat se do podvědomí partnerů a udržovat vztahy mezi jednotlivými oblastmi. Efektivní komunikace s řadou různých lidí, toho by měl být každý manažer kdykoliv schopen. Někdy je komunikace snadná, jindy nastávají problémy. Příčiny jsou rozdíly v osobnostech zúčastněných. Z tohoto důvodu by měl každý manažer znát a zvládat určité komunikační techniky a dovednosti, které při řešení problémů a diskuzí dokážou být nápomocny nasměrovat téma a debatu k vytýčenému cíli. Mezi zásadní dovednosti patří naslouchání, správné kladení otázek, porozumění, sumarizování a využívání mlčení.

Informační role – bez informací nelze žádnou činnost dobře řídit, ale ani vykonat. Od svého nadřízeného se musí pracovníci dozvídat o smyslu a účelu práce, o cílech firmy, o úspěších a neúspěších. Tato role vychází z toku informací, které je nutné dále předávat pro zajištění úspěšné činnosti každé pracovní skupiny. Často dochází k situaci, kdy manažer potřebné informace nemá, nebo jsou nedostupné, špatně formulované nebo jsou k dispozici příliš pozdě. Nebo naopak má, ale místo toho aby obohatili a pomohli nastavit potřebné aktivity pro stanovení úkolu a jeho řešení, tak vedoucího zahlcují. Šuleř k tomu dodává „*Manažer nebude nikdy schopen získat všechny informace, které by měl mít. Většina rozhodnutí musí být založena na*

*nekompletních informacích – buďto proto, že informace není dostupná, nebo by její získání stálo mnoho času a peněz.*¹⁰

Neméně důležité je i správné pochopení informací. Úsudek představuje cenný a nenahraditelný prvek v procesu rozhodování. Bohužel často u nezkušených vedoucích vede k nesprávným závěrům a ovlivňuje celý proces interpretace informací. Je tedy potřeba definovat určitou zpětnou vazbu, která zde funguje jako kontrolní mechanismus. Zpětná vazba napomáhá upravovat pracovní aktivity, aby bylo snáze dosaženo stanovených cílů. Výkon práce jednotlivce i celého týmu ovlivňuje způsob realizace zpětné vazby, proto je důležité při poskytování, ale také v roli příjemce zpětné vazby dodržovat určitých pravidel. Manažer v informační roli působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. Potřebné informace pro zajištění chodu organizace a skutečností z okolí organizace zajišťuje manažer v roli pozorovatele. Pramenem mohou být jak zdroje formální, jako interní porady, informační sítě nebo celoplošná médi, tak i neformální, jejíž formy mohou být různorodé.

Předáváním a poskytováním informací se manažer stylizuje do role šířitele. Z pozice vedoucího takto zajišťuje informační toky ke svým podřízeným a v rámci interních aktivit nebo může z postu poradce takto šířit informace zvenčí. Manažer by měl v této roli jasně formulovat, zda informaci prezentuje jako prostý fakt a má spíše informativní charakter nebo z ní vyplývají pro určité pracovníky jasně zadané úkoly. Zda se rozhodne určitou informaci šířit dále nebo si ji uchová pro sebe, protože podřízení vzhledem ke svému pracovnímu zařazení takovou informací nepotřebují, musí posoudit sám manažer. Manažer mluvčí se stává tváří svého útvaru, zastupuje celý pracovní tým a představuje výsledky práce kolektivu. Informuje vedení o úspěších i o neúspěších. Hájí pracovní skupinu a brání ji před útoky z jiných stran. Celá pracovní kariéra vedoucího je postavena na prezentování.

Rozhodovací role - správné řešení problémů často rozhoduje o životaschopnosti organizace. Manažer zde musí uplatnit svou autoritu, neboť některá strategická rozhodnutí jsou často neoblíbená. V tomto okamžiku musí být manažer schopen vytřídit informace a stanovit jasně dané cíle vedoucí k nápravě nežádoucího stavu. *„O další existenci organizace často rozhoduje přístup a umění manažerů řešit problémy. Kvalita, realizovatelnost a přijatelnost rozhodnutí má pak přímý vliv na výkon organizace*

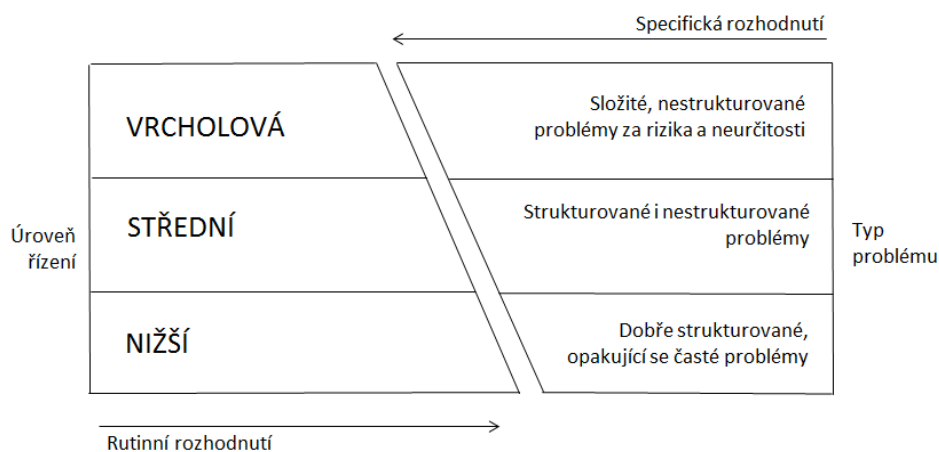
¹⁰ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*, Praha, Computer Press, 2008, str. 109.

*i spokojenost jejich členů. Manažer by proto měl používat analytické a kreativní techniky při strukturovaném řešení problémů a optimalizaci rozhodnutí.*¹¹

Logické a analytické myšlení je důležitým prvkem dobrého manažera. Je to proces zvažování, kdy se úsudek odvozuje od druhého, a finálním výsledkem jsou správné závěry. Kreativní techniky hledají odlišnosti a zkoumají i to nejméně pravděpodobné možné řešení. Přinášejí nové ještě nerealizované možnosti řešení věci a záměrně se odklání od logických návazností. Manažer v rozhodovací roli může ještě využít dalších variant, jako jsou třeba Brainstorming nebo Brainwriting.

Z hlediska závažnosti a periodicity se rozhodování může dělit na rutinní nebo specifická. Rutinní rozhodnutí lze charakterizovat jako každodenní, týkající se většinou celkem očekávaných problémů. Zajištění pracovní směny ve výrobním procesu, vytížení pracovního zařízení apod. Místem výskytu jsou většinou nižší úrovně řízení a liniový manažeré nevykládají k rozhodnutí příliš velké úsilí ani je časově nezatěžují. Intuici, zkušenosti, praktické znalosti, flexibilní a tvůrčí přístup vyžadují rozhodnutí specifická. Snaží se řešit problémy do určité míry nové, neopakovatelné a složité. Pro příklad se jedná např. o zavedení nového produktu na trh, reorganizace pracovních skupin nebo start výroby v novém podniku. Taková rozhodnutí většinou dělají manažeré ve vyšších patrech řízení.

Obrázek 3: Typy rozhodování podle úrovně řízení



Zdroj: ŠULEŘ O., 5. rolí manažera, s. 148

¹¹ ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera, Praha, Computer Press, 2008, str. 139

Každému rozhodnutí předchází rozhodovací proces, který můžeme popsat jako postupné stanovení informací s následujícími etapami:

- Definování problému
- Analýza problému
- Identifikování variant řešení problému
- Realizace
- Hodnocení a závěr

Výše uvedené kroky se spíše používají u specifických rozhodnutí. U rutinních rozhodnutí se používá zaběhlých a známých pravidel, neboť není třeba problém detailně strukturovat. Z hlediska možných variant mohou při rozhodování nastat tři možné situace: Rozhodování za jistoty, rozhodování za rizika, rozhodování za neurčitosti.

Rozhodování za jistoty je nejjednodušší fází, protože manažer má k dispozici komplexní informace o možných důsledcích volby. V případě, kdy lze stanovit pouze pravděpodobné důsledky budoucího stavu hovoří se o rozhodování za rizika. Pravděpodobnost lze vyjádřit buď objektivně (ze statistických údajů) nebo subjektivně (ze zkušenosti nebo intuice). Nejméně vítanou možností rozhodnutí jsou rozhodování za neurčitosti. Manažer nemá k dispozici žádné informace, které by mu pomohly stanovit reálnost výsledků jednotlivých variant. Šuleř dále uvádí, že „*Rozhodování za jistoty a neurčitosti představují v podnikatelské praxi víceméně krajní případy.*“¹² O kvalitě rozhodnutí vypovídají pozdější hospodářské výsledky organizace.

Manažer se v těchto fázích profiluje do rolí podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče. Již samotný název prvního postu směřuje k neustálému vymýšlení a podněcování změn ke zlepšení stávajícího stavu. Aplikace nových postupů práce, výrobního procesu, obměnám vyráběných produktů a jejich zavedení do prodeje. Díky této činnosti má organizace možnost neustále zlepšovat své aktivity a tím se dále rozvíjet a udržet se na trhu. Nelze ale aplikovat nová rozhodnutí bez patřičné analýzy a zhodnocení přínosu do budoucna jakou je ziskovost a efektivnost.

Řešitel rušivých událostí eliminuje neočekávané události, které negativně ovlivňují zadané cíle. Na takové události musí být každý manažer připraven, neboť

¹² ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*, Praha, Computer Press, 2008, str. 149

nelze vše zrealizovat bez rušivých elementů ať již vycházejících zvenčí nebo uvnitř organizace. Manažer musí efektivně a rychle nežádoucí vlivy odstranit a navrátit pracovním procesům stabilitu. Hospodaření se zdroji jako jsou finance, pracovní síla nebo materiál zastává tzv. distributor zdrojů. Usiluje o efektivní využívání zdrojů přidělených jednotlivým oblastem a dbá na to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo hlavním cílům organizace. Role vyjednavče spočívá v jednání s podřízenými, odbory, dodavateli i jednotlivci ovšem za podmínky, že manažer má pravomoc hospodaření se zdroji. V souvislosti s tímto tématem se můžeme setkat s pojmem přetížení role. „*Přetížení nastává tehdy, když celkové množství očekávání definovatele role od nositele role vysoce překračuje možnosti nositele*“¹³ Stručně řečeno nastává tehdy jako důsledek nedostatečného potenciálu pracovníka. Na straně druhé existuje i předstírané přetížení role. Odhalení takových pracovníků je velmi náročné a na osobu manažera klade velké nároky, kdy musí on sám velmi dobře znát rozsah pracovní činností daného pracovníka.

3.2 Organizační chování, firemní kultura

Kvalita sociálního klimatu uvnitř organizace a návazně z toho vyplývající postoje pracovníků – tak by se dala charakterizovat firemní kultura. Náladu a její stav je poměrně snadné pocítit ihned po nástupu do firmy. Spíše se jedná o vnitřní pocity a dojmy než o rozumové úvahy konkrétního pozorovatele.

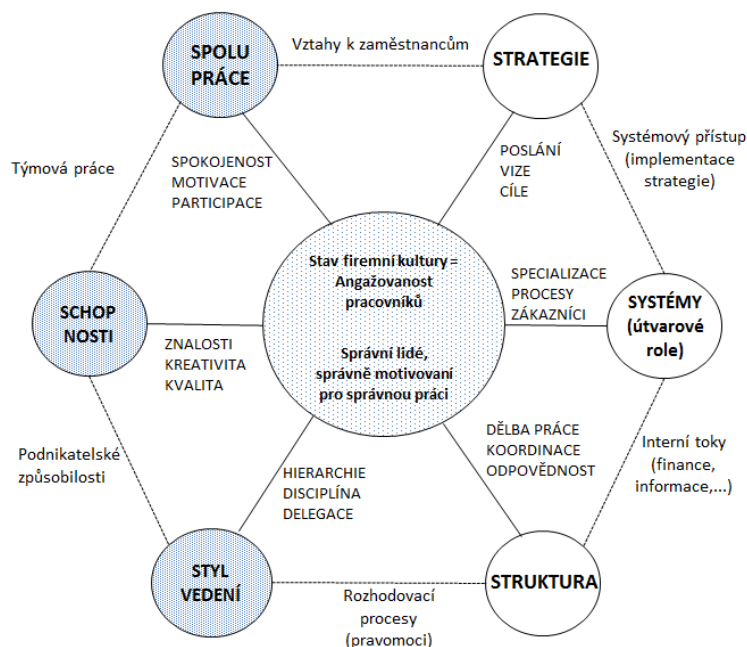
Vystihuje to Pitr, když uvádí: „*Firemní kultura je těžko postižitelný fenomén, vymezující kvalitu sociálního klimatu uvnitř organizace a z něj vyplývající dominantní postoje jejich pracovníků.*“¹⁴

¹³ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*, Brno, Computer Press, a. s., 2006, vyd. první, s. 56

¹⁴ PÍTRA, Z. *Základy managementu*, Praha, PBtisk Příbram, 2007, str. 296

K vymezení stavu firemní kultury lze použít model „7S“.

Obrázek 4: Složky modelu 7S



Zdroj: PITRA Z., Základy managementu, s. 297

Zmiňovaný model jasně definuje provázanost jednotlivých složek, shodně pojmenovaných začínajícím písmenem „S“. Dle složitosti a provázanosti jednotlivých elementů modelu je zcela zřejmé, že změny firemní kultury organizace vyžadují od ostatních členů hlubší pozornost. Tyto vztahy neformulují pouze firemní kulturu dané organizace, ale i míru každého z nich na vývoj takového stavu.

Strategie – dlouhodobé cíle organizace

Systémy – organizační jednotky nutné pro dosažení strategických cílů

Struktura org. vazeb – vymezení vazeb mezi systémy organizace

Styl vedení pracovníků – způsob aplikace a realizace rozhodnutí

Schopnosti – kombinace vrozených a profesních způsobilostí

Spolupráce – důsledek koordinace činností

To co organizaci odlišuje od konkurence, jsou soubory hodnot, akceptovaných všemi zaměstnanci organizace. Je to forma usměrňování chování a postojů všech pracovníků v různých situacích. Taková pravidla nelze direktivně nařizovat vedením organizace, musejí být ve vnitřním prostředí postupně aplikovány - zažity, aby cíleně formovaly

vývoj sociálního klimatu. Hodnoty utužují kolektiv, jejich zveřejnění vylepšuje obraz organizace navenek a v souvislosti s tím dává pracovníkům vzniknout pocitu hrdosti na příslušnost k organizaci.

Vedoucí pracovníci mají k dispozici dva nástroje, jak stav firemní kultury v organizaci směřovat. Prvním je styl vedení podřízených a druhým radikální změny komunikačních cest a forem komunikace v interním prostředí organizace. Prioritním při ovlivňování vývoje firemní kultury je skutečnost, že volba účinného stylu vedení svých podřízených působí hlavně svými emocionálními dopady. Proto je třeba se zaměřit na existující organizační zvyklosti, podrobit je analýze a tím získat podněty pro volbu účinného postupu pro případné změny. *„Zvyklosti – obecně – představují relativně propracovanou a plánovitě dodržovanou množinu postupů, uplatňovaných obvykle při výkonu pracovních činností, které mají nejen racionálně vnímané (technické, komerční, ekonomické) důsledky, ale mají také emocionálně přijímané sociální a psychologické dopady na chování lidí v organizaci.“¹⁵*

V podstatě se jedná o tři druhy zvyklostí. První souvisí se změnou pracovního statusu – pracovní role. Dochází ke změně postavení v organizaci, která je vždy zásahem do zvyklostí pracovníka. Každá změna pracovního zařazení je určitým stresorem, je tedy důležité, jak je realizována a doprovázena ze strany vedení firmy. Zvyklosti při řešení organizačních konfliktů jsou každodenní součástí běhu organizace a nelze se jim vyhnout. Známe tři postupy řešení organizačních konfliktů. Příkazem, kdy je řešení direktivně vnuceno z postu mocenské autority. Vyjednáváním kompromisu, kdy každá strana účastna se konfliktu upravuje za účasti manažera svá původní stanoviska do konečné oboustranně akceptovatelné podoby. A poslední je dosažením konsensu, kdy strany hledají určité přijatelné řešení problému a je jedinou možnou formou vedoucí k vyřešení konfliktu. Ostatní dvě uvedené formy konflikt pouze redukuje nebo potlačují. Zvyklosti integrované spolupráce jsou jednou z hlavních složek, díky jejímž prostřednictvím dochází ke spojení pracovního úsilí mezi podřízenými a jejich vedoucími. Spolupráci utužují interní porady a vznik pracovních týmů napříč organizační strukturou.

K tomuto téma Pitř dále uvádí *„Jen ten manažer, který je citlivý také k sociální a psychologickým dopadům svého mocenského vlivu a umí tuto citlivost vhodně projevit*

¹⁵ PITRA, Z. *Základy managementu*, Praha, PBtisk Příbram, 2007, str. 301

*v jím uplatňovaném stylu vedení, dokáže v pracovním kolektivu, který vede, úspěšně prosadit dokonce i nepříjemná a nepopulární rozhodnutí.*¹⁶

Pevně zažitá zvyklosti jsou často důvodem, který negativně ovlivňuje realizaci připravovaných plánů, neboť jejich existence je zdrojem rezistenčních sil. Takové zvyklosti se jen těžko ovlivňují a jejich změna ze strany manažera vyžaduje překonání myšlenkových pochodů u zaměstnanců, což je proces na delší dobu. Probíhá buď jako určité přizpůsobení současných zvyklostí novým podmínkám, kdy je snaha minimalizovat rušivé vlivy. Nebo jako náhrada současných zvyklostí novými, které jsou pro nositele zvyklosti atraktivnější a výhodnější. Základním pravidlem pro úspěšnou aplikaci nových zvyklostí a vyřazení těch stávajících je fakt, že nahrazované zvyklosti musí pro pracovníky ztratit přitažlivost a hodnotu.

3.3 Delegování

Schopnost delegovat je další důležitou vlastností a charakteristickým rysem dobrého manažera. V dnešním moderním světě je tempo tak rychlé, že opomíjet delegování často vede k tomu, že se pod tíhou úkolů zhroutíme. Pokud se delegování efektivně využívá, je méně pravděpodobné, že takový stav nastane nebo k němu nebude docházet tak často. *„Delegování spočívá v předání úkolu vykonávaného dosud nadřízeným manažerem podřízenému zaměstnanci včetně odpovídající úrovně pravomoci a vytvoření příslušných podmínek zahrnujících i nezbytné zdroje.*¹⁷ V této souvislosti je důležité upozornit na fakt, že se nejedná o přesun úkolů, na které manažer nemá čas. Často je tak konáno záměrně, neboť delegováním úkolů manažer získá čas na důležitější práci, ale zároveň a to hlavně, napomáhá tak k rozvoji schopností členů svého týmu, které nejdou nahradit žádnými vzdělávacími aktivitami. Tímto způsobem se dokáží více naučit, pochytí znalosti z praxe. Manažer ale nikdy nesmí zapomenout, že ač předal formou delegování zadaný úkol na bedra další osobě, odpovědnost za splnění úkolu je stále na něm.

Dobře zrealizované delegování poskytne řadu výhod manažerovi, podřízenému i organizaci. Převedením realizace úkolu na další osobu má manažer k dispozici větší časovou jednotku pro úkoly vyšší priority. Složitější úkoly většího rozsahu, které jsou

¹⁶ PITRA, Z., *Základy managementu*, Praha, PBtisk Příbram, 2007, str. 301

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*, Brno, Computer Press, a. s., 2006, vyd. první, s. 637

rozděleny na části, je obvyklé možné snázeji vyřešit, protože pro jednotlivce jsou nad rámec jeho sil. Často se stává, aniž by si to manažer uvědomil, že delegovaný pracovník k úkolu přistoupí novým způsobem, nalezne a vymyslí flexibilní formu realizace zadaného úkolu. Delegování lze využít i jako jednu z forem motivace, kdy předáním úkolu s určitou částí pravomocí je pro podřízeného z pravidla výzvou, příležitostí prodat své znalosti a ukázat se. Navíc tím nadřízený dává podřízenému najevo určitou důvěru v jeho osobu. Nadřízený může tímto krokem i realizovat určité prověření znalostí a hlavně schopností svých podřízených při otázce odměňování, karierního růstu a doporučení pro jiné pracovní zařazení. V poslední řadě se delegováním úkolů na své podřízené manažer vyhýbá takzvané pasti nenahraditelnosti. Často se totiž vyskytuje fenomén, kdy vedoucí pracovním záměrně nepřevádí úkoly na své podřízené, protože se bojí, aby nebyl nadanými spolupracovníky na nižší úrovni řízení nahrazen. Nedojde tak k ničemu jinému než, že začíná být zavalen prací, úkoly odevzdává s časovým prodlením, chybně nebo nekompletně vypracované a zanedbává z důvodu velkého vytížení svůj vlastní rozvoj. „*Ti, kteří nedelegují, nemají čas věnovat se vlastnímu rozvoji.*“¹⁸ Výzkumy jednoznačně dokazují fakt, že vedoucí pracovníci, kteří zvládají schopnost delegovat, jsou svými pracovníky hodnoceni podstatně lépe, než ti, kteří se předáváním úkolů vyhýbají.

Obrázek 5: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

vrcholový manažer	90%	10%
manažer na střední úrovni	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
prvoliniový manažer	30%	70%

Zdroj: ŠULEŘ O., *5 rolí manažera*, s. 215

¹⁸ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*, Praha, Computer Press, 2008, str. 213

Jako každý jiný proces, má i delegování určitá procesní pravidla a postupy. Mezi ně patří analýza práce – co delegovat a co nedelegovat, plánování delegování, výběr nejvhodnějšího pracovníka, jak delegovat a podpora procesu delegování.

Rozhodnutí, co delegovat nám poskytne analýza celkové práce s přihlédnutím k hlavním cílům organizační jednotky. Dále pak analýza vlastních úkolů, povinností a odpovědností a jako poslední vyseparovat úkoly, které nelze delegovat a může je realizovat jen on sám. Z toho by mělo vyplynout, že delegovat lze běžné, rutinní pracovní činnosti. Úkoly, které ostatní dokáží z hlediska svého pracovního zařazení a vytížení udělat rychleji, efektivněji, ekonomičtěji. Drobná rozhodnutí, která jsou pravidelná a opakují se několikrát během dne. Postačí potom svému zástupci vysvětlit principy a upozornit na možná úskalí, kde dopady takových rozhodnutí znají podřízení podrobněji než nadřízený sám. Aktivitu, které poskytnou další znalostní a karierní postup, získají se tak další znalosti, které je motivují a podněcují zájem podřízeného o výkon práce. Často vítanou změnou jsou činnosti, které podřízenému nějakým způsobem ožíví zaběhlý stereotyp běžného denního pracovního rytmu.

Zásadně se nedelegují úkoly, které obsahují důvěrné informace. Povinnosti, které jsou pro chod organizace životně důležité, a jejich zajištění může zajistit pouze manažer. Naprosto nové úkoly, kterým je nejprve nutné stanovit procesy realizace. Složitě definované úkoly, se kterými si podřízený stejně nevěděl rady, a delegování takových úkolů by proces realizaci jen protáhlo. Formulaci a stanovení strategie organizace, která je v kompetenci vrcholového managementu. „*Správným delegováním s odpovídající úrovní pravomocí manažer nemůže ztratit kontrolu nad výsledkem delegovaného úkolu. Kontrolu ztrácí jen nad způsobem provedení úkolu, což může být naopak prospěšné. Pracovník pak může úkol vykonávat způsobem, který mu více vyhovuje a často efektivněji, než tomu bylo dříve.*“¹⁹

Proces plánování delegování koresponduje s plánováním cílů organizace, kdy je nejprve nutné stanovit cíl úkolu. Termíny realizace, potřebná rozhodnutí, rozsah pravomocí delegovaných na podřízeného. Spolupráce a zapojení vedoucího do procesu delegování a samozřejmě termíny kontroly, zpětná vazba a závěrem zhodnocení celého procesu delegování. Výběr vhodného spolupracovníka je klíčovou etapou při předávání úkolu. V úvahu musejí být brány schopnosti a dovednosti daného pracovníka a také

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*, Brno, Computer Press, a. s., 2006, vyd. první, s. 642

jeho zájem o delegovanou práci. Pracovník, ač profesně i znalostně vhodný pro proces delegování, který ale bohužel s malým zájmem o dění v organizace a chodící si do zaměstnání pouze pro výplatu a bez zájmu na dalším osobním rozvoji, těžko odvede dobrou práci. Znovu se tak zde setkáváme s tím, že dobrý manažer musí být i psychologem, který dokáže odhadnout charakter člověka. Někteří pracovníci v takových úkolech vidí výzvu, kterou se realizují a jsou i ochotni učit se novým dovednostem. Novými úkoly lze totiž stimulovat u pracovníků zájem o práci.

Obrázek 6: Úrovně delegované pravomoci

Úroveň pravomoci	Zadání	Důvod
1	Podívejte se na to. Získejte všechny informace a nahlaste mi je. Já rozhodnu, co dělat	Pracovník je nový a nadřízený si proto chce podržet kontrolu nad průběhem i výsledkem
2	Prozkoumejte ten problém. Vyberte varianty řešení, identifikujte jejich klady a zápory a jendů mi doporučte ke schválení	Pracovník je rozvíjen a nadřízený chce vidět, jak přistupuje k úkolu a jak by rozhodl
3	Prozkoumejte tu záležitost. Dejte mi vědět, co zamýšlíte udělat, ale nepodnikejte nic, dokud vám neřeknu	Nadřízený si chce ponechat kontrolu nad průběhem z důvodu koordinace nebo správného načasování
4	Vyřešte to. Dejte mi ale vědět, co zamýšlíte udělat a pokud nebudu reagovat, tak to udělejte	Nadřízený respektuje schopnosti a úsudek pracovníka, chce jen zkontrolovat rozhodnutí před realizací
5	Vyřídte to. Dejte mi potom vědět, co jste udělal	Pracovník má plnou důvěru nadřízeného, který potřebuje jen znát výsledek
6	Vyřídte to. Další kontakt není nutný	Nadřízený má naprostou důvěru v pracovníka

Zdroj: ŠULEŘ, KOŠTAN, BĚLOHLÁVEK, *Management*, s. 645

Delegování by se tedy nemělo stát formou zbavení se práce, na kterou nemáme čas nebo neradi vykonáváme. Je to způsob, jak prokázat své manažerské kvality při realizaci úkolů a chodu celého týmu.

3.4 Kompetenční model

Často se v oblasti personalistiky setkáváme s pojmem kompetenční model. Otázkou je, zda jej firmy a personalisté dokáží správně použít a hlavně pro určitou pracovní roli stanovit. Kompetence dokáže odpovědět na otázku, jakým způsobem se bude nositel funkce chovat, myslet a projevovat při osobní konfrontaci s určitým druhem situací. Kompetenční model je soubor vlastností, dovedností, znalostí a dalších osobnostních charakteristik, které jsou zapotřebí pro efektivní plnění úkolů a nezbytné

pro řízení organizace. „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“²⁰ Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o určitou pravomoc něco vykonávat. Popis práce stanovuje, co má člověk dělat, zatímco kompetenční model stanovuje pravidla a podmínky, které musí osoba odpovědná za určitou pracovní pozici splňovat. Kompetence se vztahuje k určité činnosti. Zajímá nás, co zaměstnanec dělá, jak se chová a jaký má přístup k práci.

Kompetenční model nelze stanovit plošně, obecně nebo univerzálně. Samozřejmě, že určité obecné kompetence jsou pro většinu pracovních zařazení podobná, ale personalisté se hlavně musí zaměřit na specifika každého pracovního místa, na klíčové kompetence, aby k němu byl kompetenční model ušit na míru. Jiné nároky na pracovní zařazení bude mít mistr ve výrobě a jiné budou kladeny například na vedoucího pro oblast prodeje. Díky takto stanoveným požadavkům, nárokům na určitou pracovní pozici, firma může přijmout vhodné pracovníky na správná místa, uplatnit systémy odměňování výkonu, odhadnout připravenost na dosažení strategických cílů, cíleně směřovat rozvoj zaměstnanců, jejich výchovu do budoucna a kariérový postup. Prakticky hovoříme o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Jen v takovém případě totiž známe požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny, a tím pádem umíme vyžadované kompetence identifikovat. Takovou úroveň nároků potom můžeme měřit. Dojdeme-li k závěru, že výsledek je ve shodě s očekáváním, manažer má kompetence, které jsou pro danou pracovní pozici vyžadovány. „Dynamika byznysu způsobuje, že kompetence, které jsou postačující k úspěšnému fungování dnes, zítra už nebudou k udržení konkurenceschopnosti firmy stačit.“²¹

Existuje vícero typů kompetenčního modelu a hlavní roli při jeho specifikaci hraje podnikatelský záměr firmy, který má vliv na to, jaký kompetenční model vznikne, respektive jaké dovednosti musí pracovníci v organizaci mít. Ústřední kompetence jsou společné a nedílné pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo roli. Takové kompetence jsou vyžadovány od všech zaměstnanců na všech úrovních. Mohou tak napomoci sjednotit vizi do budoucna a cíleně takové kompetence podporovat, rozvíjet a odměňovat. Klíčové kompetence jsou odvislé od specializace organizace a podnikatelského plánu. Volba přístupu při tvorbě kompetenčního modelu

²⁰ KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, *Manažerské kompetence*, Praha, Grada, 2004, str. 27

²¹ KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, *Manažerské kompetence*, Praha, Grada, 2004, str. 41

by měla vždy záviset na více faktorech. Cíle organizace, strategie firmy a časové hledisko jsou jedny z nejdůležitějších, které by měly být hlavním měřítkem toho, jaké kompetence jsou potřeba.

Samotná tvorba takového modelu má potom svá jasná pravidla a jednotlivé kroky. Nejdříve je třeba vyjasnit cíl, který tvorbou modelu sledujeme. Zlepšení kvality služeb zákazníkům nebo reakce na možnou hrozbu ze strany konkurence. Na základě stanoveného cíle je potřeba identifikovat skupinu pracovníků, kterých se bude model týkat. Následuje sestavení pracovního týmu, který tvorbu kompetenčního modelu zrealizuje. Před samotnou implementací a nasazením do systémů řízení lidských zdrojů je potřeba model prověřit, zda opravdu popisuje všechny důležité a potřebné kompetence, které povedou u manažerů k nadprůměrným výsledkům. V praxi se nejlépe osvědčují a nejlepších výsledků dosahují takoví manažeři, kteří jsou na základě kompetenčního modelu přijímáni, než takoví, kteří byli vybráni na základě jiné metody.

Cílem manažerských kompetencí je zajistit, aby úkoly byly vždy ve shodě se strategickými plány firmy, musí vytvářet příznivé prostředí v pracovním kolektivu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Manažer musí umět řádně a včas řešit případné konflikty, koučovat a delegovat své podřízené, vhodně zvoleným měřítkem hodnotit a vybírat. Kompetence interpersonální jsou nedílnou součástí dovedností manažera, důležité pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními jak vně organizace tak i mimo ni. Dobrý vedoucí aktivně pracuje na spolupráci a budování vztahů v organizaci. Aktivně naslouchá svým podřízeným, má prezentační a vyjednávací dovednosti. *„Manažeři se jednoduše musí stát zručnějšími, způsobilými vykovávat svou práci. Potřebují rozvinout ty dovednosti, vědomosti, kapacity, postoje a projevy chování, které stojí v pozadí nadprůměrného výkonu celé firmy. Manažerské kompetence se tak stávají jedním z klíčových stavebních kamenů úspěchu při naplňování firemního poslání a vize, při vytváření přidané hodnoty pro všechny zainteresované.“*²²

Stanovit a správně definovat kompetenční model je jednou z možností, která dokáže významným způsobem optimalizovat výkon firem vpřed a zajistit ji životaschopnost do budoucnosti. Nelze ale v tomto směru podlehnout stagnaci. Rozvoj a podpora lidských zdrojů jsou klíčovými prvky, které kvalitativně vymezují organizaci

²² KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, *Manažerské kompetence*, Praha, Grada, 2004, str. 161

v podnikatelském prostředí a poskytují ji tak důležité konkurenční výhody oproti ostatním zúčastněným aktérům.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Jak bylo již uvedeno v úvodu, hlavním bodem a cílem této druhé části bakalářské práce bude stanovení kompetenčního modelu pro konkrétní manažerskou pozici. Celá praktická část bude vedena smíšenou formou výzkumu, neboť analýzu reálného stavu nelze vzhledem k náročnosti a důležitosti cíle transformovat jen do jedné varianty. Výzkum bude proveden u třech předem vybraných jednotlivců pracujících na manažerské pozici v liniové úrovni v oblasti Technického vývoje ve Škoda Auto a.s..

První zvolenou formou je dotazník - dotazníková metoda, která nám na základě uzavřených otázek poskytne charakteristiku jednotlivých manažerských pozic. Dále forma deskripce, kde bude plnohodnotně popsán skutečný stav kompetencí, které vybraní manažeři pro výkon své práce uplatňují a celý výzkum dovrší komparace, kde budou jednotlivé kompetence porovnány s cílem stanovení kompetencí klíčových pro všechny zúčastněné a specifických s tím, zda je lze či nelze kombinovat a použít u ostatních a tím i stanovení konkrétního kompetenčního modelu pro manažerskou pozici. Pro výzkum byli zvoleni tři vedoucí skupin (dále „koordinátoři“) v Technickém vývoji – Škoda Auto a. s. a to Koordinátor správy CAD_dat (výkresové dokumentace), Koordinátor pracovní skupiny vozového kusovníku (databáze čísel dílů pro výrobu vozu) a Koordinátor pracovní skupiny motorového kusovníku (databáze čísel dílů pro výrobu agregátu).

4.1 ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka ŠKODA patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. Jediným akcionářem mateřské společnosti ŠKODA AUTO a.s. je společnost Volkswagen International Finance se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. ŠKODA AUTO a.s. je největší český výrobce automobilů. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, v rámci ČR má dva další výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí a jako odštěpný závod vlastní Střední odborné učiliště strojírenské. Základní jmění společnosti je udáváno ve výši 16.708.850.000 Kč. Momentálně je uváděna i jako největší českou firmou podle tržeb

(262,6 mld. Kč v roce 2012), největším českým exportérem a druhým největším českým zaměstnavatelem (téměř 26 tisíc zaměstnanců v roce 2012).

4.1.1 Historie společnosti

ŠKODA AUTO a.s. historicky navazuje na společnost Laurin & Klement, kdy pánové Václav Laurin - mechanik a Václav Klement povoláním knihkupec v roce 1895 založili firmu a téhož roku začali vyrábět jízdní kola. V roce 1899 rozšířili výrobní sortiment o motocykly. Nasbírané zkušenosti v roce 1905 využili při výrobě prvního modelu automobilu: Voiturette A. Tento typ automobilu podobně jako Fordův model T, slavil ohromné prodejní úspěchy. Tyto úspěchy dovedly firmu k tomu, že se stala společností akciovou. Během první světové války musela firma přejít na válečnou výrobu, což naštěstí netrvalo dlouho a po válce začala vyrábět i nákladní vozy, autobusy, zemědělské stroje a dokonce i letecké motory. Roku 1925 se stala společnost Laurin & Klement součástí strojírenského gigantu Škodovy závody v Plzni a tím fakticky skončila existence značky L&K. Od roku 1930 nesla název Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP) a spolu s mateřskou firmou se v období II. světové války stala součástí nacistického gigantu Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten „Hermann Göring“. Po válce se v rámci totální reorganizace a zestátnění průmyslu osamostatnila pod novým názvem Automobilové závody, národní podnik (AZNP) a stala se tak jediným výrobcem osobních vozů v tehdejší Československu. Bohužel ale díky politické situaci a klimatu s centrálně řízenou ekonomikou zastarávaly technologie a navíc omezený styk se zahraničím přispěl ke ztrátě konkurenceschopnosti na západních trzích a prodeje držely nad vodou pouze trhy východní. Rád bych zde krátce podotknul, že díky takto naplánovaným „krásným světlým zítřkům“ potkal stejný osud i světoznámého výrobce motocyklů - Jawu.

V tomto případě naštěstí nic netrvá věčně a po změně politické situace v roce 1989 a po pádu centrálně řízeného hospodářství začalo vedení firmy hledat na západoevropských trzích silného zahraničního partnera, který by svým know-how a hlavně investicemi zachránil skomírající firmu na výrobu osobních automobilů. Mezi zachránce se přihlásila francouzská firma Renault a německý Volkswagen. Po privatizaci koncernem Volkswagen Group 16. dubna 1991 zahájila svou činnost jako ŠKODA, automobilová a.s. a současný název ŠKODA AUTO a.s. užívá od roku 1997.

4.1.2 Organizační struktura

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí její činnost a struktura automobilky je členěna na několik odborných oblastí popsaných následovně:

G – Představenstvo - viz. výše

E - Oblast ekonomie - Oblast ekonomie je zodpovědná za široké spektrum funkcí ve firmě. Poskytuje efektivní finanční management společnosti, přičemž zde k zajištění dlouhodobé hospodářské stability Škody ruku v ruce spolupracují řízení podniku (Controlling), vedení účetních knih (Účtárna) a správa finančních prostředků (Treasury). Oblast ekonomie dále zajišťuje provoz a další rozvoj informačních systémů, trvalou optimalizaci procesů a struktury (Informační systémy a organizace). V neposlední řadě je oblast ekonomie zodpovědná za správu právních záležitostí společnosti (Právní záležitosti).

P - Prodej a marketing - Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země.

V - Výroba a logistika - Výroba a logistika se rozděluje na následující oblasti: vedení projektu ve výrobě, řízení značky, plánování značky, logistika značky, výroba vozů, výroba agregátů.

T - Technický vývoj – Koordinuje vývoje designu nového vozu, vývoje karosérie, interiéru, podvozku, agregátů, elektřiny a elektroniky. Řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů. Vzniká zde tvar nového vozu rozdělen na dvě oblasti. V oddělení exteriéru je navrhován vnější tvar, v oddělení interiéru vzniká ztvárnění vnitřního prostoru, modelárna vyrábí modely 1:1, oddělení barvy a trim navrhuje látky a CA-styling, surfacing navrhuje 3D skicy, digitální design modely a zajišťuje technický doprovod designu. Tato oblast tedy řídí a koordinuje vývojový proces vozů, agregátů a příslušenství v technickém vývoji. Vývoj celého vozu je poskytovatelem služeb v rámci celého technického vývoje, produkce a kvality Škoda Auto stejně jako pro

značky koncernu VW, AUDI a SEAT a externí zákazníci. Oblast T je tedy odpovědná za vývoj celého vozu, za průběh prototypových zkoušek a konečné uvolnění celého vozu do výrobního procesu.

Z - Řízení lidských zdrojů - Oblast Řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. S cílem „ZÍSKAT, ROZVÍJET A UDRŽET MOTIVOVANÉ ZAMĚSTNANCE“ poskytuje následující personální služby jako plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, péči o zaměstnance: od vedení personální administrativy přes poradenství zaměstnancům až po podporu manažerů při vedení týmů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců , rozvoj hodnotících a mzdových systémů, sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví, podporu inovací a zlepšovatelství, komunikaci se zaměstnanci, ochranu a bezpečnost závodu .

N - Nákup Škoda Auto - Oblast N zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby Škoda Auto. Hlavními činnostmi jsou: stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci CSC procesu, smluvní zajištění dodávek, snižování materiálových nákladů, zajištění dodavatelských kapacit, podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

4.2 Identifikování kompetencí a tvorby kompetenčního modelu

K zjištění potřebných vstupních informací jsem dotazoval tři pracovníky na pozici koordinátora, pracující v liniové úrovni v oblasti Technického vývoje – Škoda Auto a.s. v útvaru TRD - Technické informace. Každá jednotlivá pracovní pozice koordinátora bude detailně popsána v následující kapitole. V další fázi bude provedeno dotazníkové šetření a navazují postupy pro dosažení cíle této bakalářské práce.

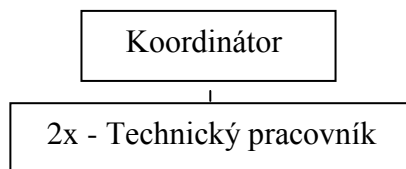
Samotný proces hodnocení kompetencí je zpracováván a diskutován pod dozorem vedoucího celého útvaru, dalších pracovníků v obdobné pracovní pozici a v některých případech i s hierarchicky podřízenými pracovníky. Důvodem je využití širokospektrálních vstupních informačních zdrojů, které přispějí ke kvalitě výsledné analýzy. Obecně identifikace kompetencí patří v rozvoji a řízení lidských zdrojů mezi nejdůležitější body. V praxi se používá a je k dispozici celá řada forem a technik jak jich spolehlivě dosáhnout. Od analýzy vykonávaných činností pozorováním, až po stanovení charakterových vlastností a konkrétních dalších předpokladů pro určitou pozici. Bez těchto kvalitních vstupních analýz není možné pojmut a pochopit co vlastně určitý zaměstnanec potřebuje ke své práci znát, jak je na danou pracovní pozici teoreticky připraven a jak toto celé rozhodne o úspěšnosti pracovníka v pozici, kterou již vykonává nebo bude zastávat.

Před začátkem samostatného výzkumu jsem se snažil nalézt odpověď na otázku, zda se zaměřit na poznání kompetencí, které odpovídají za úspěch manažerů v současných podmínkách organizace, nebo zda ohodnotit momentální stav manažerských funkcí z pohledu budoucího očekávaného vývoje v automobilce. Z důvodu představenstvím schválené růstové strategie ve ŠKODA Auto a.s. a s tím spojeným nárůstem práce a nároků na výkon pozice koordinátora v útvaru Technických informací je ohodnocen momentální stav s přihlédnutím do teoretického budoucího vývoje, který lze poměrně jednoduše na základě předběžných dlouhodobých plánů a aktivit firmy stanovit.

Mým cílem v následujících kapitolách i při zkrácené době vyhrazené na analýzu kompetencí je dosažení požadovaných parametrů spolehlivosti a přesnosti získaných výsledků, poznání a pochopení manažerských kompetencí, které výše uvedení potřebují pro kvalitní výkon ve své pracovní pozici.

4. 2. 1 Analýza vybraných manažerských pozic

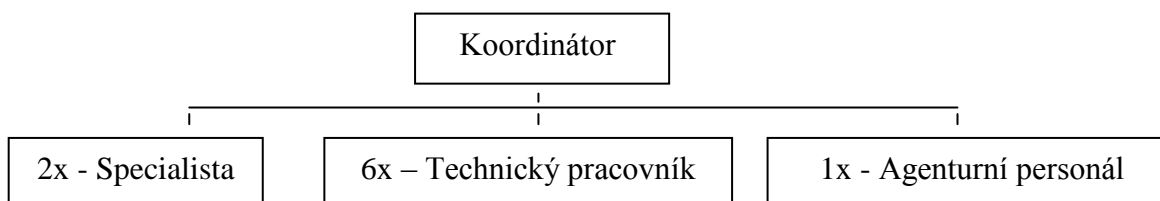
Prvním vybraným koordinátorem je vedoucí skupiny kusovníku agregátů s označení TRD/5. Pracovní skupina se včetně koordinátora skládá ze tří členů.



Pracovní náplní je stavba, údržba a koordinace kusovníku resp. databáze dílů pro výrobu agregátů. Součástí tohoto procesu je aktivní spolupráce na koncernové úrovni a se značkami Volkswagen, Audi a SEAT. Analýza dat a vkládání čísel jednotlivých komponentů pro výrobu daného agregátu do pomocného systému FAM (Fahrzeug Aggregate Management). Případné konstrukční změny vyplývající z procesu vývoje nových agregátů konzultuje a realizuje prostřednictvím odborné skupiny AVON (Aenderungsantragsverfolgung Online), která danou změnu finančně vyhodnotí a prověří její realizovatelnost a dá pokyn k jejímu provedení nebo zamítnutí. Ověřuje správnost a kvalitu dat v systému IS – Process. Zúčastňuje se jako zástupce Škoda Auto a. s. v rámci celého koncernu na poradách týkajících se správy a údržby managementu agregátů. Pravidelně komunikuje a diskutuje se svými partnery motorovou strategií, přebírá nové poznatky v tomto segmentu, které potom aplikuje při každodenní pracovní činnosti do svých systémů. Dále je odpovědný za správnost a hlavně včasnost uvolnění daného agregátu po dohodě s odbornými útvary z konstrukčního centra ŠKODA AUTO a.s. do výrobního procesu, kde na základě toho jsou poté stanoveny výrobní objemy pro zástavbu daného agregátu ve výrobě.

Všechny výše uvedené procesy je povinen v rámci své pracovní skupiny koordinovat a zadávat tak, aby zajistil její plynulý chod. Kontroluje dodržování BOZP a PO, zadává podřízeným pracovní úkoly, koordinuje jejich práci a svěřené pracovní procesy. Navrhuje zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců a v některých případech i své. Vyhodnocuje pracovní nasazení a výkon podřízených zaměstnanců a navrhuje dle platných interních pravidel jejich spravedlivé odměňování.

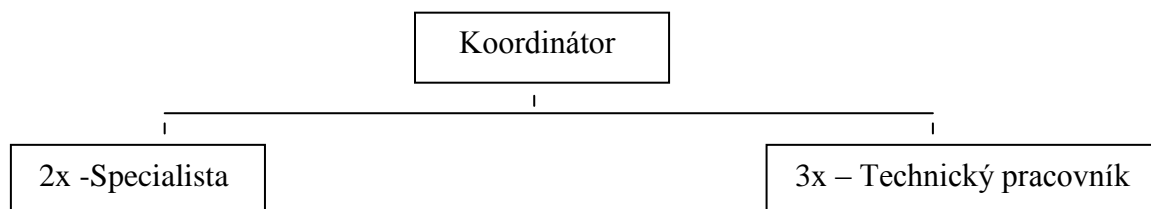
Druhý koordinátor je vedoucím správy CAD – dat. Jedná se v útvaru TRD o nejpočetnější pracovní skupinu, která se i s koordinátorem skládá z devíti kmenových zaměstnanců a jedné pracovní pozice obsazené tzv. agenturním personálem. Označení skupiny je TRD/7 a popis pracovní náplně je správa CAD dat vozů a datová komunikace s externími partnery a zahraničními závody.



Správou CAD (Computer Aided Design) dat se rozumí správa výkresové dokumentace každého dílu, který je montován do vozu. Během výroby automobilu paralelně nadále běží vývojové aktivity, ze kterých velmi často vyplývá nutnost obměny zkoušeného dílu. Děje se tak buď na základě zpětné informace ze zákaznické sítě, nebo samostatných automobilkou prováděných dlouhodobých jízdních zkoušek. Dále koordinátor zajišťuje spolupráci a předávání dat dodavatelským firmám jak do, tak z automobilky i jednotlivým zahraničním závodům v rámci koncernu VW. Podílí se na procesech, které zajišťují archivaci dané výkresové dokumentace. Ať se již hovoří o jednotlivých výkresech tak i PDM (Produkt Daten Management) listů, což jsou v podstatě obrazové pracovní návodky a dále pak takzvaných Lastenheftů – kde hovoříme o technické specifikaci montovaných dílů. Nově je v kompetenci koordinátora správy CAD – dat koordinace a nasazení projektu K-PDM, což je popsání technologických procesů.

Dodržuje standardy v oblasti BOZP a PO, zadává podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly. Aktivně v rámci skupiny spolupracuje se dvěma specialisty, kteří ho v případě jeho nepřítomnosti zastupují na poradách a sjednaných termínech. Předává celé skupině i vedoucímu oblasti důležité informace. Koordinuje svěřené procesy, správně a věcně hospodaří s majetkem ŠKODA Auto a.s. Zajišťuje servis pro kopírovací, tiskařské a další stroje potřebné ke správě CAD – dat. Vyhodnocuje pracovní nasazení, kázeň a výkon podřízených pracovníků a na základě toho stanovuje a koriguje výši odměňování pro členy skupiny dle platných zásad.

Koordinátor č. 3 je vedoucím skupiny vozového kusovníku třídy A_SUV – SKODA Yeti a její zahraniční deriváty. Jedná se o skupinu s označením TRD/3. V oblasti TRD patří spíše k větším skupinám a i s koordinátorem se skládá z šesti členů.



Na začátku každého nového projektu je vedoucí skupiny vozového kusovníku odpovědný za samotný vznik nové kusovníkové databáze. Tyto procesy koordinuje ve spolupráci se svými kolegy ve VW. Po vzniku prvotní struktury analyzuje kusovník daného modelu. Analýza spočívá v porovnání databáze dílů s tištěným popisem vozu vydaným Vedením projektu. Aktivně spolupracuje s jednotlivými odbornými útvary v rámci celé automobilky za účelem splnění náběhových termínů pro výrobu vozu. Spolupráce probíhá hlavně na úrovni oblasti vývoje, kde je třeba jednotlivé výstupy z konstrukčních skupin promítnout a zpracovat do kusovníkové databáze. Na koncernové úrovni při tématech týkajících se vozového kusovníku vystupuje a koordinuje aktivity za ŠKODA Auto a.s. Je odpovědný za stále aktuální stav a strukturu výrobního kusovníku, koordinuje zpracování výkresové dokumentace a uvolnění jednotlivých dílů do hmotné i nehmotné přípravy výroby. Aktivně sleduje vývoj na poli kusovníkových aplikací pro správu kusovníku a samostatně navrhuje jejich inovace a vylepšení. Se svými protějšky v rámci koncernu diskutuje a cíleně koordinuje aktivity v oblasti platformy. Pracuje s podpůrnými systémy, které napomáhají ke kontrole naplněnosti kusovníku. Ve spolupráci s ostatními kolegy se snaží o sjednocení procesů při zadávání kmenových dat do výrobní databáze. Dohlíží na předávání potřebných informací svému zástupci, který zastupuje koordinátora v jeho nepřítomnosti. Vhodným způsobem deleguje pravomoci v rámci skupiny. Navrhuje a odměňuje podřízené dle pravidel, stanovuje zvýšení odborné úrovně pro celou skupinu včetně sebe. Koordinuje a dozoruje pracovní procesy. Zajišťuje dodržování BOZP a PO.

4. 2. 2 Dotazníky, procesy zjištění reálného stavu

Pro zjištění stavu byl vytvořen dotazník, který byl osloveným koordinátorům předán. Všichni koordinátoři měli za úkol vyplnit jej dle zadaných otázek a výpovědi byly zpracovány s následujícím závěrem. Dotazník je uveden v příloze A.

Úvodní část je spíše zaměřená na demografickou výpověď, ze které vyplývá, že oslovení vedoucích skupin jsou muži ve věkovém rozmezí 33 až 37 let. Dva z oslovených mají dokončené úplné středoškolské vzdělání s maturitou technického typu a jeden vysokoškolák zaměření ekonomického. Celkový přehled odpovědí na dotazník je uveden v tabulce Tab. 1.

Tab. 1 Přehled odpovědí dotazovaných koordinátorů

	č. otázky	Koordinátor č. 1	Koordinátor č. 2	Koordinátor č. 3
demgrafické ot.	1	muž	muž	muž
	2	37	35	33
	3	úplné střední	vysokoškolské	úplné střední
	4	ne	ne	ne
	5	6 let	3 roky	1 rok
věcné ot., zaměřené na zkoumaný fenomén	6	ano	ano	ano
	7	NJ - B2	NJ + AJ B2	NJ - B2
	8	ano	ano	ano
	9	ne	ne	ano
	10	ano	ano	částečně
	11	ano	ano	částečně
	12	ano	ano	ne
	13	ano	ano	ano
	14	ano	ano	ano
	15	částečně	částečně	ano
	16	ano	ano	ano
	17	ne	ne	částečně
	18	ano	ano	částečně
	19	ne	ne	ne
	20	ne	ne	ne
	21	ano -Outlook	ne	ano -Outlook
	22	zodpovědnost	vedení lidí	iniciativa organizace

Zdroj: Vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Otázka č. 4 se týkala toho, zda měli před nástupem na pozici koordinátora nějakou zkušenost s vedoucí pozicí. Ani jeden z dotazovaných ještě na pozici koordinátora fyzicky předtím nepracoval. Při detailnějším dodatečném rozhovoru bylo ale zjištěno, že na pozici koordinátora byli patřičně připraveni dlouhodobým působením na pozici specialisty. Role specialisty skupiny spočívá v pravidelném zastupování koordinátora na poradách menší důležitosti, jsou mu uděleny určité omezené rozhodovací role. Dále jsou mu svěřovány úkoly, na kterých je v praxi prověřena jeho schopnost a předpoklady v budoucnu vykonávat pozici vedoucího skupiny. O výsledcích své práce pravidelně podává zprávy, které jeho vedoucí analyzuje s pozdějším doporučením či nedoporučením pro výkon pozice koordinátora.

Pátá otázka směřovala k délce výkonu momentální pozice. Nejdéle na pozici koordinátora působí dotazovaný č. 1 a může tak předávat jako nejzkušenější svým kolegům znalosti z praxe. Tato otázka byla uvedena do dotazníku jen pro určitou orientaci mezi dotazovanými pro ucelenou představu o osobě respondenta.

Otázkou č. 6 začíná druhá část dotazníku, kde již jsou otázky kladeny s cílem posoudit a vyhodnotit momentální kompetence každého koordinátora. Jak již bylo uvedeno v části 4.2.1. , každý z dotazovaných respondentů pravidelně komunikuje na koncernové úrovni se svými protějšky v zahraničí. Je zapotřebí, aby všichni vedoucí skupin byli řádně jazykově vybaveni a měli patřičné jazykové znalosti. Škoda Auto a.s. umožňuje svým zaměstnancům navštěvovat jazykové kurzy, které jsou rozděleny dle potřeby do několika skupin podle stupně jazykových znalostí. Pro pracovní pozici koordinátor je stanovena úroveň B2, což je hovorová znalost jazyka. V koncernu VW je jako hlavní komunikační jazyk zvolena němčina s postupným rozšířením i na jazyk anglický. Dle těchto kritérií je nejlépe připraven koordinátor č. 2. U zbylých dvou bude řešen při personálním pohovoru požadavek na zvýšení jazykové kvalifikace. Tím byla slovně analyzována i otázka č. 7, která se týká stejného tématu.

Na otázku č. 8 všichni dotazovaní odpověděli kladně. Všichni tři tím dávají najevo, že si aktivně vyhledávají nové poznatky a procesy z oblasti péče o lidské zdroje, které poté zpřístupňují svým spolupracovníkům. Využívají nových poznatků a zkušeností pro další rozvoj vlastní odborné oblasti. Rozšiřují si tak své znalosti a schopnosti i nad rámec své odbornosti.

Otázka devátá, týkající se pracovního vytížení vedla ke zjištění, že koordinátor č. 3 musí z důvodu pracovního vytížení zůstat v práci déle nebo dokonce pracovat z domova. Při podrobnějším zkoumání vyvstávala otázka, zda tento fakt poukazuje na velkou pracovní vytíženost respondenta nebo zda by se měl zaměřit na analýzu efektivity práce s cílem optimalizace pracovního času, delegování úkolů nebo požádat o posílení pracovní skupiny.

Částečnou odpovědí je otázka č. 10, kde je oproti ostatním opět koordinátor č. 3 v rozporu s ostatními. Delegování úkolů jako způsob úkolování podřízených využívá jen částečně. Tím pádem je zbytečně zavalen úkoly, které by mohl delegovat na podřízené ve skupině a mít více času na práci vedoucího skupiny. Porovnáním s ostatními skupinami se tento fakt potvrdil. Totiž úkoly, které jsou ve skupinách ostatních dvou koordinátorů delegovány na pozici specialisty, koordinátor č. 3 vykonává sám.

Schopnost přizpůsobit rozhovor dané situaci, osobě a cílům, které jsou předmětem diskuze, potvrzují první dva koordinátoři. Třetí uvedl, že má tuto schopnost jen částečně. Tato otázka číslo jedenáct má poskytnout náhled na to, zda vedoucí skupin má cit pro komunikaci. Záleží mu na srozumitelném předání vstupní informace pro příjemce. Umí identifikovat a řešit komunikačně náročné situace. Vyjadřuje se srozumitelně, informace prezentuje způsobem vhodným pro adresáta. Často se v praxi stává, že chybně prezentovaný úkol vede zbytečně k prodloužení doby realizace a zpoždění jeho řešení. Kompetence komunikace je jednou ze základních předpokladů při výběru manažera na vedoucí pozici a často je tato otázka kladena při vstupním výběrovém personálním pohovoru. Proto by měl koordinátor č. 3 zrevidovat tuto kompetenci a aktivně postupovat při zlepšení této konkrétní schopnosti formou nějakého školení nebo kurzu komunikace.

Dozorováním zadaných úkolů první dva vedoucí skupin potvrzují svoji krátkou profesní dráhu na dané pozici a na tuto otázku odpovídají, dle předpokladů, kladně. Jsou si plně vědomi potenciálu a vyspělosti své skupiny. V práci svých podřízených mají plnou důvěru a ze skupiny svých podřízených spolupracovníků vytvářejí jednotný tým, který nemusí být při realizaci zadaného úkolu dozorován. Třetí vedoucí průběh realizace úkolu po jeho zadání nedozoruje.

Práce vedoucího skupiny spočívá i v identifikaci potenciálů svých spolupracovníků, podpoře jejich odborných i osobních cílů v souladu s cíli společnosti. Vedení spolupracovníků a celého týmu všichni tři dotazovaní v otázce číslo třináct podporují a v této otázce jsou ve shodě. Jsou vnímaví ke svým spolupracovníkům, dokáží s nimi jednat otevřeně, využívají svůj potenciál ve prospěch skupiny a konkrétních cílů a povzbuzují ostatní. Umí vést rozhovory se spolupracovníky, poskytují jim konstruktivní a průběžnou zpětnou vazbu.

Na dotaz v otázce č. 14, zda analyzují a zlepšují pracovní postupy, všichni odpověděli jednotně. Dá se tedy stanovit, že mají schopnost komplexního myšlení a kreativity. Pravidelně identifikují jednotlivé prvky systému a jejich vzájemnou vazbu a souvislosti. Využívají svůj kreativní potenciál, včetně technik tvůrčí práce. Realizují nejen své vlastní nápady na zlepšení, ale rozvíjejí i nápady druhých. Jsou schopni překonávat bariéry a překážky vzniklé v průběhu tvůrčího procesu a odborně navrhnout jeho inovativní zlepšení.

Odhalit kompetence organizace a plánování je cílem otázky č. 15. Na tuto otázku koordinátoři č. 1 a 2 odpovídají, že částečně a třetí ano. Rozlišovat důležitost jednotlivých cílů, úkolů a činností, stanovovat priority s ohledem na časový rámec je každodenní aktivitou, se kterou každý vedoucí musí pracovat. Nelze opomíjet vývoj a změny při realizaci zadaných úkolů, kde často dochází ke změně jejich priorit.

Průběžné předávání znalostí a dovedností svědčí o profesionalitě manažera. Pokud manažer chce, aby jeho celý tým byl tak dobrý jako je on sám, nesmí si nechávat své know-how jen pro sebe. Zajistí tak celé skupině konkurenceschopnost před ostatními a hlavně při jeho nepřítomnosti na pracovišti dokáže pracovní skupina po určitou dobu fungovat a rozhodovat bez jeho přítomnosti. V otázce číslo 16 jsou všichni dotazovaní s kladnou odpovědí ve shodě.

Dvakrát ne a jednou částečně odpověděli manažeři na otázku, zda jim dělá problém rychle reagovat na nečekané odchylky od plánu. Dokáží tak zachovat výkonnost i při působení vnějších rušivých a zátěžových faktorů a zajistit tak předem specifikovaný cíl zadaného úkolu.

Emoce a stres ovlivňují výkonnost samotného manažera i celého týmu. Ten, kdo výše uvedené faktory umí zvládnout, zohledňuje ve svém jednání danou situaci, kontext, osobní potenciál a další faktory dává tak svému okolí najevo svoji dobrou

psychickou vyrovnanost a odolnost vůči vnějším stresovým faktorům. V této otázce číslo 18 byli všichni dotazovaní ve shodě.

Následující otázka číslo 19 byla zaměřena na důležitost profesního růstu. Každý z dotazovaných respondentů uvedl, že nikoliv. Lze tak dojít k závěru, že spíše využívají svůj potenciál ve prospěch skupiny a konkrétních cílů než k nějakému účelně řízenému kariérnímu růstu.

Otázka číslo 20. Převzít odpovědnost za skupinová rozhodnutí je úkolem každého dobrého manažera. Protože to on je vedoucím celého týmu, kterému udává směr, který jedná a koná tak jak on rozhodne. V této otázce jsou všichni oslovení ve shodě.

Pro plánování pracovní doby jednotně všichni používají ve ŠKODA Auto a.s. běžně dostupný Microsoft Outlook.

Poslední otázka dotazníku byla volná a dala dotazovaným možnost vyjádřit se, jaké kompetence považují pro svou práci jako zásadní a nepostradatelné. Koordinátor číslo jedna uvedl schopnost vyřešit zadané úkoly, cit pro určení priorit činností a přímé jednání mezi jednotlivými členy skupiny. Koordinátor číslo dvě uvádí schopnost prosadit své zájmy a vedení lidí. Poslední z dotazovaných koordinátorů uvedl iniciativu, organizační schopnosti, plánování a schopnost intuice.

4.2.3 Klíčové kompetence

Při stanovení kompetenčního modelu pro určitou konkrétní pracovní pozici, je dobré rozlišovat mezi kompetencemi klíčovými, tj. specifickými a nutnými pro výkon té určité pracovní pozice a zaměřit se na ně. Je to z toho důvodu, že již od samého začátku lze popsat konkrétní dovednosti a cíleně tak stavbu kompetenčního modelu realizovat a nezdržovat se obecnými kompetencemi, které vyplývají ze samotné podstaty pracovní pozice. Příkladem obecné kompetence může být znalost obsluhy výpočetní techniky, vlastnit řidičské oprávnění atd. Uvedené obecné kompetence se pro pracovní zařazení v oblasti THZ již berou jako nezbytným standardem a proto se ani nepředpokládá, že by s nimi budoucí pracovník nedisponoval. Ovšem nelze je zcela opomenout, protože oba tyto faktory jsou nedílnou součástí stanovení kompetenčního modelu. Pro identifikaci jednotlivých kompetencí nabízí a doporučuje odborná literatura i personální praxe řadu

přístupů, které lze využít a tím odhalit jak u potencionálního, tak i stávajícího pracovníka, zda požadované kompetence má nebo nemá.

Tou první je kognitivní přístup, tedy proces, při kterém je analyzováno, jaké poznávací schopnosti člověk musí vykazovat, chce-li být produktivně činný. Jakákoliv pracovní činnost rozšířena poznávací schopností se stává určitou odborností, tzn. umožňuje pojmenovat a rozeznat jednotlivé události, uspořádat je, analyzovat jejich souvislosti a tím pádem stanovit prognózy, vyvarovat se chyb a vhodně plánovat. Vyjádřeno heslovitě: pochopení – úsudek – závěr – schopnost řešit problémy – schopnost kritizovat – reflexivita. Aby pracovník mohl jednat, musí mít obecný přehled o dané věci a konkrétním případě. Poznat souvislosti mezi různými jevy, stanovit příčiny a následky. Dokázat vytvořit hypotézy pro realizaci zadaných cílů. Taková kompetence pomáhá vyrovnat se se skutečností a zvládnout nároky flexibilního světa práce.

Přístup založený na analýze činností sleduje, které základní dovednosti a schopnosti jsou nutné k pružnému výkonu práce. Změny v profesním světě kladou nositelům kompetencí neustále nároky na rychlou adaptabilitu. Znalosti musí být pravidelně modifikovány, obohacovány a nahrazovány novými. V pracovních procesech se vyžaduje velká míra samostatnosti. Pokud dokáže pracovník výše uvedené nároky zvládnout, lze stanovit, že disponuje klíčovými kompetencemi pro dosažení uvedených požadavků.

Klíčové kompetence nelze chápat jako náhradu odborných znalostí, mohou však vést k jejich lepšímu využití. Za klíčovou kompetenci lze tedy označit každou kvalifikaci, s jejíž pomocí může pracovník uplatnit své odborné znalosti. Klíčové kompetence často slouží jako základ pro další učení a vybízejí tak k dalšímu rozvoji osob a společnosti. Často se stávají procesem celoživotním. Pomocí klíčových kompetencí by měl být pracovník schopen kompetentně a tvořivě spolupůsobit při utváření pracovního prostředí a jeho okolí. Jsou to dovednosti, které napomáhají nakládat s odbornými znalostmi se zaměřením do budoucnosti. Vlastnit klíčové kompetence je důkazem způsobilosti, schopnosti chovat se přiměřeně, vyrovnaně, kompetentně v každé situaci. Nositel je schopen flexibilně jednat, přizpůsobit se situaci a nabyté schopnosti spojovat s dalšími.

4.2.4 Stanovení kompetenčního modelu

Základem a prvotním při stanovení kompetenčního modelu je uvědomit si, co vlastně od pracovníka jako zaměstnavatel očekáváme. Samozřejmě je nutné přihlídnout ke konkrétnímu výkonu práce a očekávaných pracovních úkolů, které na pracovníka čekají. Každý kompetenční model by měl být ušit na míru. Při zpracování této bakalářské práce jsem diskutoval s různými vedoucími odborných útvarů, jaké nejčastěji stanovují požadavky pro obsazení nového pracovního místa. Jakými schopnostmi a kvalifikacemi by měl potenciální uchazeč disponovat? Shodně nejčastěji uvádějí, z důvodu koncernové spolupráce ve ŠKODA AUTO a.s., cizojazyčnou vybavenost a hned poté vzdělání nejlépe technického směru. Za klíčové dovednosti a znalosti uvádějí - komunikativnost a kooperace, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, odpovědnost, schopnost uvažovat a učit se. Jako další poznámku během analýzy požadavků funkčního místa vedoucí útvarů uvedli, že uvedené kompetence nestojí vedle sebe nikdy izolovaně. Od uchazečů požadují, respektive očekávají, že dokáží vhodně uvedené charakteristiky kombinovat a používat.

Připravenost a schopnost komunikovat a kooperovat uvádějí vedoucí jako jednu z nejdůležitějších kompetencí při výběru pracovníka. Srozumitelná a jasná výpověď, schopnost ostatním naslouchat, umět rozlišit důležité od nedůležitého a udržet diskuzi v daném tématu. Podílet se zodpovědně na skupinových procesech, poskytovat své znalosti ostatním kolegům, respektovat jejich názory. Na základě výpovědi dotazníkového setření vyplývá, že koordinátor číslo 3 by měl v této kompetenci zlepšit své postavení a zaměřit se na jeho zlepšení. První a druhý mají tuto kompetenci potvrzenou a mohou ji vhodným způsobem zdokonalovat.

Schopnost řešit problémy a tvořivost jsou kompetence uvedené jako druhé v pořadí. Vedoucí od zaměstnance čeká, že je schopen v přiměřeném rozsahu převzít odpovědnost nebo spoluodpovědnost, plánovat výsledky a optimalizovat průběh prací. Být schopen přistoupit k problému novým až neobvyklým, málo vídaným řešením, hledat a nacházet řešení alternativní a znát optimální postupy vedoucí k cíli. U druhého bloku kompetencí z řady opět vystupuje koordinátor č. 3, kdy v otázce číslo 17 uvádí částečnou schopnost rychle reagovat na nečekané odchylky od plánu.

Samostatnost a výkonnost znamená vyvíjet vlastní iniciativu, soustředěně, vytrvale pracovat na nějakém úkolu. Být si vědom svých slabých stránek a předností. Pracovník by měl pracovat plánovitě, cílevědomě a soustředěně. Prosadit svoji vlastní myšlenku i proti názorům ostatních, přitom otevřeně přijímat kritiku a analyzovat ji s možností vlastního zlepšení. Tato kompetence je u všech dotazovaných koordinátorů potvrzena jejich vedoucím, který jejich práci pravidelně sleduje a analyzuje jejich pracovní výsledky, které jsou diskutovány při pravidelných personálních pohovorech.

Odpovědnost představuje vůli pracovníka ztotožnit se s úlohou, kterou má za úkol spolehlivě splnit a umět odhadnout možné dopady vlastního jednání pro všechny zúčastněné. Odpovědnost také znamená postavit se čelem k neúspěchu. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že všichni koordinátoři nemají problém s kompetencí odpovědnosti při plnění svých pracovních povinností.

Následující schopnost uvedli vedoucí útvarů na předposledním místě a jedná se o kompetenci uvažovat, přemýšlet a učit se. Znamená chuť pracovníka dále rozvíjet svoje schopnosti, dovednosti a vlastnosti pracovníka, který si je vědom potenciálu pro zlepšení, snaží se dostat k novým zdrojům informací a smysluplně jich využívat. Myslet v souvislostech a systémově. U této kompetence musí být pracovník sám sobě manažerem, neboť jen on sám má schopnost reflexe vůči sobě samému. Je to vědomé rozvíjení vlastních hodnot, posuzovat sám sebe a dále rozvíjet. Uvedená kompetence souvisí i s faktorem profesního růstu. Každý vedoucí pracovník by se měl po celý profesní život vzdělávat. Souvisí to s trhem práce a velkými nároky na jednotlivé pracovní pozice v oblasti THZ. Znalosti a dovednosti vzhledem k rychlému rozvoji technologií a výrobních procesů velmi rychle zastarávají a nelze si v tomto segmentu nechat ujet vlak. Pokud donedávna byl standard ovládat jeden cizí jazyk, v dnešní době to již jsou minimálně dva.

5. ZÁVĚR

Manažer, prostřední manažerů, manažerské role jsou pojmy, se kterými se setkáváme každý den. Tento řetězec pojmů je nerozdělitelný fakt a jeden bez druhého nemůže existovat. V dnešní době je často člověk manažerem sám sobě. Určuje si směr svého bytí, stanovuje podmínky svého života, plánuje budoucnost, řídí svou rodinu, vychovává děti. Ve všech těchto činnostech, třeba nevědomky, jsme všichni manažery. Pohybujeme se v určitém prostředí a zastáváme role, které dávají našemu vedení určitou podobu. V zaměstnání uvedené fenomény vycházejí z naprosto shodných základů, kdy se vedoucí pracovník – manažer, zaměřuje na naprosto stejné aspekty vycházející z nutnosti řídit svůj pracovní tým, plnit zadané cíle, zajistit konkurenceschopnost.

Teoretická část práce se zaměřila na přiblížení těchto pojmů, bližšímu vysvětlení jak samotná historie a vývoj lidstva zapříčinila jejich vznik a pevně zakotvila ve společnosti samotnou potřebu a existenci osobnosti manažera ve společnosti. Prostředí manažerů je oblastí, ve které potom uplatňuje svoji autoritu, své znalosti a z postu řídicí funkce reaguje na impulzy jak z vnějšího, tak i vnitřního světa. Manažerské role jsou vlastně předem definované způsoby jednání a vystupování, které jsou pro danou situaci a práci nezbytně nutné, potřebné a situace si jich žádá. Nelze ale opomenout, že pro výkon manažera a navazujících funkcí je potřeba stanovit určitý model, vzor, šablonu nebo chceme-li matici kompetencí. Definujeme tím konkrétní kombinaci znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu pracovní pozice.

Na takto popsaném teoretickém základu byla zpracována praktická část, která je zaměřena na stanovení kompetenčního modelu pro pozici koordinátora ve ŠKODA AUTO a.s. v oblasti Technických informací. Jako první krok byly vybrány tři koordinátoři z výše uvedené oblasti technického vývoje, kteří byli požádáni, aby vyplnili předem vypracovaný dotazník. Cílem této analytické části práce bylo odhalit jejich dovednosti a charakteristiky osobnosti. V druhé fázi výzkumu bylo diskutováno s různými vedoucími odborných útvarů, jaké kompetence při výběru nových pracovníků považují za stěžejní a nejdůležitější. Byl vypracován a odsouhlasen přehled dovedností, podle kterých byl výsledek dotazníkového šetření vyhodnocován.

Vytvoření modelu kompetencí je užitečné v mnoha oblastech. Je důležitým pomocníkem při výběru nově obsazovaných pracovních postů a lze jej také využít při hodnocení výkonu zaměstnanců. Takto vytvořená matice rovněž umožňuje odhalit případné rozdíly v tom, co zaměstnavatel od svých zaměstnanců očekává, a mezi tím, co od nich ve skutečnosti požaduje. Takové modely rovněž mohou dopomoci k tomu, jak a kam směřovat potřeby, znalosti a dovednosti zaměstnanců do budoucnosti pro efektivní plnění úkolů ve firmě a zajištění konkurenceschopnosti ve stále tvrdším podnikatelském prostředí. Tedy jaký model vznikne a s jakou mírou konkrétních kompetencí, záleží čistě na záměrech a potřebách firmy.

Na základě takto stanovených premis bylo zjištěno, že všichni analyzovaní koordinátoři v oblasti technického vývoje ve ŠKODA AUTO a.s. splňují na základě svých kompetencí předpoklady pro výkon práce. Malé odchylky od předpokládaných výsledků výzkumu vykazuje manažer číslo 3. Bližším rozbořením jeho osobnosti bylo zjištěno, že zmiňované výsledky souvisí s jeho dosavadním krátkým výkonem pozice manažera. Jeho profesní růst bude vedoucím odborné oblasti nadále sledován a při nejbližším personálním pohovoru vyhodnocen.

Přínosem této bakalářské práce je i nastavení určitého dodatečného kontrolního mechanismu při stanovení a potvrzení kompetencí při analýze pracovních pozic ve vedoucích funkcích v oblasti Technických informací ve ŠKODA AUTO a.s..

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELZ, SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. Vydání, Praha: Portál. 2001. ISBN 80-7178-479-6

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vydání, Praha: Computer Press. 2003. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULERŘ. *Management*. 1. vydání, Praha: Computer Press. 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání, Praha: Grada. 2010. ISBN 978-80-247-3275-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, Základní metody a aplikace*. 1. vydání, Praha: Portál. 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. 1. vydání, Praha: MotivPress. 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, H. WEINRICH, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2009. ISBN 9778-80-7357-463-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

NEWTON, R. *The project manager*. Ashford Colour Press Ltd, Gosport, Hants. 2009. ISBN 978-0-273-72342-4

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada. 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-1074-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*, 1. vydání. Praha: Professional Publishing. 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

ŠULERŮ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. dotisk. Praha: Computer Press. 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura manažerských funkcí	16
Obrázek 2: Organizace a její vnější prostředí.....	19
Obrázek 3: Typy rozhodnutí podle úrovně řízení.....	23
Obrázek 4: Složky modelu 7S	26
Obrázek 5: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera	29
Obrázek 6: Úrovně delegované pravomoci	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled odpovědí dotazovaných koordinátorů	43
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Součástí dotazníku jsou dvě části. První je zaměřená na otázky demografického charakteru, které poskytly bližší obraz o osobě dotazového koordinátora skupiny. V navazující části jsou již otázky situovány tak, aby bylo možné jasně definovat potřebné kvalifikace každého manažera pro výkon jeho práce.

1. Pohlaví?

muž x žena

2. Váš věk?

3. Vaše dosažené vzdělání?

vypsat druh a zaměření oboru

(Př. SPŠ s maturitou, obor - silniční doprava)

4. Pracoval jste předtím na pozici vedoucího skupiny?

ano x ne (popř. kolik let?)

5. Jak dlouho pracujete ve ŠKODA AUTO a.s. na aktuální pracovní pozici?

vypsat

6. Ovládáte cizí jazyk?

ano x ne

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl kladně, vypište jaký/jaké?

(Př. Německý jazyk – úroveň B2 Hovorová znalost)

8. Sledujete vývoj a doplňujete si znalosti z oblasti Řízení lidských zdrojů?

ano x ne

9. Nutí Vás momentální pracovní vytížení pracovat z domova nebo zůstáváte v práci déle?

ano x ne

10. Delegujete úkoly na podřízené?

ano x ne x částečně

11. Dokážete přizpůsobit rozhovor dané situaci, osobě a cílům, které jsou předmětem diskuze?

ano x ne x částečně

12. Dozorujete průběh realizace zadaného úkolu?
ano x ne
13. Podporujete své spolupracovníky v dalším odborném i osobním rozvoji?
ano x ne
14. Analyzujete pracovní postupy s cílem jejich zlepšení?
ano x ne
15. Rozlišujete důležitost jednotlivých cílů, úkolů a činností?
ano x ne x částečně
16. Předáváte svým spolupracovníkům nabyté znalosti a dovednosti?
ano x ne
17. Dělá Vám problém rychle reagovat na nečekané odchylky od plánu?
ano x ne x částečně
18. Umíte řídit své emoce, zvládáte stres?
ano x ne x částečně
19. Je pro Vás profesní rozvoj důležitým faktorem?
ano x ne
20. Dělá Vám problém převzít zodpovědnost za skupinová rozhodnutí?
ano x ne
21. Používáte pro plánování pracovní doby nějaký systém?
Ano (který?) x ne
22. Jaké kompetence považujete pro svou práci jako zásadní a nepostradatelné?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Libor Ježek

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Manažer, prostředí manažerů, manažerské role

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.