

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Jaroslav Špůr

Manuál zastupitelnosti oblastního manažera údržby budov

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:  
PaedDr. Anton Tomko, LL.A.**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time)  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Jaroslav Špůr

Manual of substitutability of regional maintenance manager

**Prague 2010**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PaedDr.Anton Tomko,LL.A.**

### **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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne .....

*Jméno autora .....*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce

PaedDr. Antonu Tomkovi, LL.A. za odborné vedení a pomoc při psaní práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou managementu ve firemní oblasti. Cílem práce je vytvoření manuálu zastupitelnosti oblastního manažera údržby ve společnosti Tesco Stores a.s. První část práce se zabývá pojmy jako je management, osobnost manažera a jeho kompetence, delegování, kompetenční model či SWOT analýza. Teoretické poznatky jsou využity jak ve vytvořeném manuálu, tak i v praktické aplikaci SWOT analýzy.

## **Klíčové pojmy**

Delegování, kompetenční model, management, manažer, manuál, SWOT analýza.

## **Annotation**

This thesis deals with the management in the corporate area. The aim is to create a manual substitution of regional maintenance manager at Tesco Stores CR, a.s. The first part deals with concepts such as management, manager's personality and his skills, delegation, competency model and SWOT analysis. Theoretical knowledge is used in both a manual and in the practical application of SWOT analysis.

## **Key words**

Delegation, competency model, management, manager, manual, SWOT analysis

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>1. Management</b> .....	9
1.1 Definice managementu .....	9
1.2 Historie.....	10
<b>2. Manažer</b> .....	12
2.1 Kdo je manažer.....	12
2.2 Vlastnosti úspěšného manažera .....	12
2.3 Klasifikace manažerských funkcí .....	14
2.3.1 Klasifikace podle druhů.....	14
2.3.2 Klasifikace podle fází .....	15
2.4 Manažerské kompetence .....	16
2.5 Rozvoj kompetencí .....	17
<b>3. Kompetenční model</b> .....	19
3.1 Co jsou kompetenční modely.....	19
3.2 Členění kompetencí ze sociálně psychologického hlediska .....	22
3.3 Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy .....	24
3.4 Funkční kompetenční model .....	24
<b>4. Delegování</b> .....	27
4.1 Pojem delegování.....	27
4.2 Cíle delegování .....	28
4.3 Postup delegování .....	29
4.4 Problémy delegování.....	32
<b>5. SWOT analýza</b> .....	33
5.1 Pojem SWOT .....	33
5.2 Příležitosti a hrozby .....	36
5.3 Silné a slabé stránky .....	37
<b>6. Profil společnosti Tesco Stores a.s.</b> .....	38
<b>7. Tvorba manuálu zastupitelnosti oblastního manažera údržby ve společnosti Tesco Stores a.s.</b> .....	43
7.1 Cíl práce .....	44

7.2 Forma vytvoření manuálu .....	44
7.3 Metodika .....	45
7.4 Manuál zastupitelnosti oblastního manažera údržby .....	46
7.5 SWOT analýza v praxi .....	53
<b>ZÁVĚR</b> .....	57
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ</b> .....	59
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	61
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	62



## ÚVOD

Management je v naší zemi zejména v posledním dvacetiletí dynamicky se rozvíjejícím oborem. Manažeři jako představitelé tohoto oboru by měli mít nejen vysoké osobnostní kvality, ale také pozitivní myšlení, přirozený styl a všeobecné i odborné znalosti. Lidé, kteří řídí podnik, musí své manažerské funkce vykonávat efektivně, musí je umět využívat, rozvíjet a aplikovat do praxe. S tím úzce souvisí i využívání manažerských kompetencí, které jsou průsečíkem vnějších a vnitřních vlivů. Některé může manažer svým působením usměrňovat nebo rozvíjet a naopak, některé vlivy jsou neměnné. Významnou pomocí v obtížné a zodpovědné manažerské práci je možnost delegování. Vhodným přenesením pravomocí na podřízené se dostaví růst efektivity práce, zisk, stabilita a konkurenceschopnost.

Cílem této práce je vytvoření manuálu zastupitelnosti oblastního manažera. Tato příručka by měla být využívána ve společnosti jako praktický nástroj pro nově přijatého pracovníka či pro pracovníka, který dočasně zastupuje kolegu ve funkci oblastního manažera údržby. Praktická část byla doplněna SWOT analýzou, kde se posuzovaly různé typy možných řešení na pozici oblastního manažera údržby- dočasné povýšení vlastního zaměstnance, dočasné přijetí pracovníka z vnějších zdrojů nebo využití outsourcingu.

V teoretické části práce jsou předloženy informace získané studiem aktuálních materiálů. Tato data jsou seřazena do bloků: management, manager, kompetenční model, delegování, SWOT analýza.

Vytvořením manuálu se dosáhne u pracovníka k rychlé orientaci v prostředí a urychlí se tak adaptační proces na nové pozici.

# 1. MANAGEMENT

## 1.1 Definice managementu

Management je chápán jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Jednotlivé aktivity mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho osobních preferencí, schopností či podle požadavků organizace. Nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.<sup>1</sup>

Pojmu „management“ je možno rozumět také jako manažerské funkce, vědnímu a studijnímu oboru, umění managementu či jako osobám – manažerům. *Manažerské funkce* zahrnují funkce k dosažení úspěšnosti organizace. Obsahují jak druhy manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrolu), tak i fáze manažerských funkcí (analýzu, implementaci, rozhodování). Zasahuje do podniků nebo jejich součástí, do veřejné správy, do správních funkcí veřejných i soukromých, může jít i o neziskové organizace. Vykonavateli managementu jsou *lidé - manažeři*. K základnímu pojmu „management“ se vztahuje bezprostředně. Lidé jako nositelé manažerských funkcí tak vstupují do procesního, projektového, finančního, znalostního managementu apod. Postupem let se management vyvinul až do *vědního oboru*. Ten zahrnuje uspořádaný soubor vědeckých poznatků, návodů, doporučení, principů i metod. Jedná se o otevřený systém, který spojuje a využívá více teoretických disciplín – například sociální komunikaci, psychologii, ekonomii, logiku, matematiku, sociologii. Management je *studijním oborem* s širokým aplikačním záběrem. Tvoří soubor znalostí a dovedností jímž je možné se učit a naučit. Soubor je metodicky zpracováván tak, aby byl přizpůsoben individuální či kolektivní výuce. Je zařazován do výuky na středních a vysokých školách. *Umění managementu* je spojené s osobou manažera. Většinou se

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, F., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str.24.

získává dlouhodobější zkušeností a cílevědomým tréninkem vybraných dovedností, schopností předvídat, intuicí a kreativitou.<sup>2</sup>

## 1.2 Historie

„Management má krátkou historii, necelých sto padesát let. Za tu dobu však významně ovlivnil celosvětový sociální a ekonomický rozvoj. Nabyl novou sociální funkci a dimenzi. Rozvinul transformaci znalostí ve znalostní společnosti.“<sup>3</sup>

V počáteční podnikové sféře převládaly rodinné podniky, kdy jejich majitel byl i zaměstnancem. Protože musel podnik sám řídit, plnil i některé funkce, které bychom z dnešního pohledu mohli nazvat manažerskými. S rozšiřováním podniků a růstem výroby již nemohl vlastník sám efektivně zvládat řízení podniku. A tak na specializovaném přístupu vyrostla role manažera. Vytvořil se tak řetězec *vlastník – manažer – zaměstnanec*. Vlastníci posuzovali a schvalovali strategické záměry, manažeři řídili podnik a zaměstnanci uskutečňovali plnění zadaných úkolů.

Hierarchická struktura managementu často narušovala komunikaci mezi manažery různých úrovní a tak se začaly objevovat krizové jevy, které ohrožovaly výkonnost podniků i manažerů samotných. To byla velká výzva nejen pro teorii managementu, ale i pro vlastníky a celou ekonomii. Teorie managementu byla obohacena o nové kontrolní nástroje, metody, zdokonalené druhy a fáze manažerských funkcí. Zlepšila se komunikace vně i uvnitř organizací. Teorie správy společností a správy majetku zdokonalila efektivní postupy výkonu vlastnických práv. Oproti předchozí diferenciaci na vlastníka – manažera – zaměstnance, se objevují integrační tendence spočívající v částečném odstraňování rozdílů v tomto řetězci.

---

<sup>2</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 53.

<sup>3</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str.70.

Směry klasického managementu lze charakterizovat do čtyř skupin. První skupinou je *vědecké řízení*, spojené se specializací výroby a výrobních procesů. Využívá věcné a časové analýzy pracovních operací a postupů. Představiteli tohoto směru jsou například F.W. Taylor, M.L. Cook. Druhou skupinu tvoří *lidské vztahy*. Jedná se o klasický směr manažerského myšlení, které vychází z motivační stránky vedení lidí. Je postaven na psychologických a sociálních faktorech. Představiteli jsou E. Mayo, M.P. Folletová, W.J. Dickson. *Správní řízení* (třetí skupina) je pojímané jako celistvý a koordinovaný přístup vyjádřený principy správního řízení. Tento směr podporovali například G. Mooney, L. Allen, L. Urwick. Poslední skupinou je *byrokratické řízení*, postavené na pevném rozložení pravomocí a odpovědnosti do administrativní struktury s pevnou dělbou práce. K významnějším představitelům se řadí M. Weber.

Současnost je charakterizovaná různými směry a přístupy. V podmínkách dynamických změn je obtížné provést podrobnou klasifikaci současného manažerského myšlení. Pracovně můžeme dělit na skupiny *procesní, sociálně – psychologické, systémové, kvantitativní a empirické*.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str.71.

## 2. MANAŽER

### 2.1 Kdo je manažer

Pojem manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby. V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo provozuje podnik a řídí ho v zájmu jednoho nebo více vlastníků organizace. V malých a některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace. Existují i další kategorie manažerů, jejichž odpovědnost se omezuje na určité činnosti, organizační jednotky a úrovně.<sup>5</sup>

### 2.2 Vlastnosti úspěšného manažera

Na otázku, jaký by úspěšný manažer měl vlastně být, se nabízí celá řada odpovědí.

Praxe potvrzuje, že lidé si všímají nejvíce toho, jak se chováte. Manažer má proto jít příkladem v tom, co hlásá. Aby manažer mohl dobře vést svůj tým, musí být schopen i sebereflexe. V opačném případě hrozí, že si nevyrovnaný a nejistý manažer bude vybíjet své nálady a frustrace na svých spolupracovnících, čímž negativně ovlivní motivaci, morálku a fungování celého týmu. Úspěšný manažer na sobě rovněž průběžně pracuje, rozvíjí své dovednosti a znalosti. Rozvojem je myšleno nejen formální vzdělávání, ale i přijímání výzev v podobě náročných projektů apod. Další vlastností je mít potěšení ze změny. Zkušenost ukazuje, že přirozená reakce lidí na změnu je obava. Změnu považují za signalizaci předchozí neúspěšnosti. Manažer by měl proto svým spolupracovníkům ukazovat pozitivní stránky změny, rozptýlovat jejich obavy. Časem

---

<sup>5</sup> FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 14-15.

se tak změna stane každodenní součástí a umožní uskutečňovat nápady, které povedou ke zlepšení a usnadnění práce.

Manažer by měl jasně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje. Spolupracovníci potřebují znát cílový stav, aby věděli, že je jejich snažení s souladu s cíli týmu. S tím souvisí i znalost současné situace. Manažeři mají někdy tendenci zamlžovat současný stav a neradi přiznávají, že něco není v pořádku. Je to škoda, protože právě rozpor mezi stávající situací a cílovým stavem může hnát výkon týmu kupředu.

Rovněž čestné a etické chování by mělo být nezbytnou součástí jednání každého manažera. Etika se projevuje i v komunikaci. Dobrý manažer se chová k ostatním s respektem, vždy ctí pravidla slušného chování. Dokáže i efektivně komunikovat, což neznamena pouze srozumitelnou formulaci sdělení. Jedná se i o schopnost projevit skutečný zájem o druhé a sladit řeč těla s obsahem sdělení.

Jednou z klíčových vlastností je pozitivní myšlení. Spousta manažerů lehce propadá negativismu a vidí všude kolem sebe jen problémy a důvody, proč něčeho nelze dosáhnout. Manažer vůdce naopak hledá řešení. Pozitivní myšlení je našťastí nakažlivé, takže je manažer může přenášet na ostatní spolupracovníky a tím vytváří příjemnou atmosféru v týmu. S pozitivním myšlením je propojeno umění sebe i ostatní nadchnout. Nadšení přirozeně strhává i ostatní lidi a zapojí je do procesu nejen po stránce rozumové, ale i pocitové – a to dělá divy. Nadšení pro konkrétní věc dává člověku víru v to, co dělá a o co usiluje.

V neposlední řadě je nutné zdůraznit manažerovu jedinečnost, který staví na své osobnosti a přirozeném stylu. Pokud se manažer nesnaží kopírovat někoho jiného, věří své přirozenosti, lidé ho mají rádi, i když s ním třeba nemusí souhlasit.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> FOLWARCZNA, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 15-22.

## 2.3 Klasifikace manažerských funkcí

Manažerské funkce jsou základní činnosti, které musí manažer efektivně vykonávat k dosažení cílů organizace. Manažer musí zajišťovat efektivní řízení efektivně. Podle Častorála je efektivní řízení takové řízení, kdy manažer či management má k dispozici potřebné vědecké nástroje, znalostní a lidský kapitál k vykonávání manažerských funkcí. Musí je umět využívat, rozvíjet a tvůrčím způsobem aplikovat.<sup>7</sup>

### 2.3.1 Klasifikace podle druhů

Druhy funkcí tvoří jistou posloupnost základních manažerských činností, přítomných v každé řízené organizaci a charakterizují seskupení činností, které k sobě metodicky a obsahově patří a které řeší vždy některou ze stránek nezbytnou k zabezpečení cílů organizace.

Podle druhů dělíme manažerské funkce na:

- plánování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- kontrolu

---

<sup>7</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 73.

*Plánování* je druh manažerské funkce zaměřené na stanovení cílů organizace a postupů k dosažení těchto cílů. Zpravidla se vytváří celý soubor plánů podle potřeb organizace jako celku nebo dílčích organizačních částí.

*Organizování* je druhou manažerskou funkcí, která je zaměřena na prostorové a obsahové zajištění dělby práce v organizaci. Umisťuje lidi a kolektivy do struktur k realizaci úkolů a zařazuje je do hierarchické struktury.

*Řízení lidských zdrojů* má v managementu zcela zásadní význam. Při výběru, rozmisťování a hodnocení pracovníků je kladen důraz na schopnosti a dovednosti. činnost lidí je potřebné usměrňovat a koordinovat.

*Kontrola* je závěrečným druhem manažerských funkcí a spočívá ve srovnávání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Je zpětnou vazbou o reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijmutí konkrétních závěrů.<sup>8</sup>

### **2.3.2 Klasifikace podle fází**

Fáze funkcí tvoří určitou posloupnost manažerských činností, které na sebe vzájemně navazují a zajišťují proces naplňování každého z druhů manažerské činnosti.

Podle fází dělíme manažerské funkce na:

- analýzu
- rozhodování
- implementaci

*Analýza* zajišťuje počáteční rozborové poznatky, je orientována na zkoumání procesů a často nestandardních jevů. Stále nabývá na svém významu, vyžaduje

---

<sup>8</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 73-103.



systemový a komplexní přístup, je otevřená pro tvůrčí a kreativní řešení. Využívá různé metody, například PEST analýza, BCG metoda, SWOT analýza (více Kapitola 5).

*Rozhodování* je součástí rozhodovacího procesu a spočívá ve volbě varianty rozhodnutí. Kvalita rozhodování ovlivňuje i celkovou efektivnost řízení organizací. Teorie v oblasti rozhodovacích postupů zaznamenala poměrně široký vývoj, který obohatil vědecký základ problematiky a přinesl další impulsy pro rozvoj teorie a metod rozhodování.

*Implementaci* chápeme jako prosazení rozhodnutí a jeho realizaci. Implementace je rozmanitá a vždy konkrétní. Na fázi implementace závisí mnohdy celý výsledek manažerského úsilí.<sup>9</sup>

## 2.4 Manažerské kompetence

Pojem „kompetence“ je v odborných publikacích definován rozličným způsobem, obvykle ve dvou základních významech:

- V prvním se jedná o soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývajících odpovědností za důsledky. V tomto případě je kompetence spojena s takovými termíny jako jsou vliv, autorita či moc. Představuje tedy něco, co je člověku dané zvenku, na základě rozhodnutí druhých. Kompetence je v tomto smyslu možné na někoho přesunout, někomu je odejmout, či je překročit.
- V druhém je kompetence vysvětlována jako vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci, umět jí přizpůsobit své jednání, případně umět na situaci reagovat zásahem do systému, který se v důsledku tohoto jednání žádoucím způsobem promění – tzv. kompetence „od sebe“. Zde je kladen důraz na vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho

---

<sup>9</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 106-131.

rozvoje v určitém okamžiku, a která je nezávislou na okolním světě, které mu umožňuje podat určitý výkon.<sup>10</sup>

Manažerské kompetence nevznikají volbou nebo jmenováním manažera, ale jsou průsečíkem vnitřních a vnějších vlivů, které vedle jeho osobní způsobilosti a předpokladů determinují prostor pro jeho působení. Některé vlivy může manažer svým působením usměrňovat nebo rozvíjet a naopak, některé vlivy relativně neměnné jsou dány vnějšími institucemi. Mezi vnější vlivy patří ekonomický, politický a sociální systém společnosti a v neposlední řadě legislativa a jejich vymahatelnost, práce justice a její korektnost. V rámci řízeného objektu je rozsah a působení manažerské kompetence ovlivňován především vnitřními podmínkami – provozním a personálním zajištěním, manažerskou smlouvou, organizačním řádem.<sup>11</sup>

## 2.5 Rozvoj kompetencí

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického<sup>12</sup> lze konstatovat, že všechny kompetence lze rozvíjet. V pyramidovém modelu kompetence (viz Obrázek 1) zdůrazňují, že pozorovatelné chování je ovlivněno všemi vrozenými i získanými charakteristikami člověka.

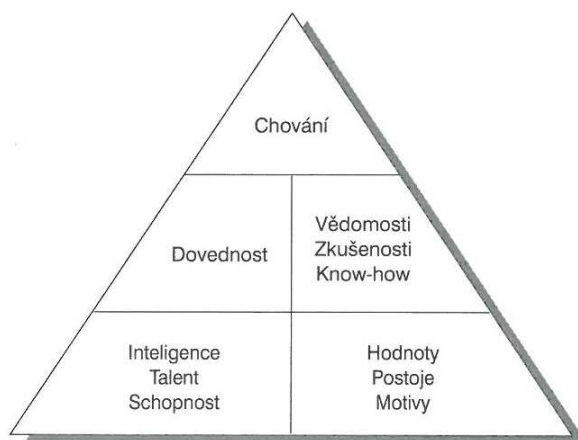
---

<sup>10</sup> FEITOVÁ, Iveta. *Kompetenční model pro Team Managera v Partners For Life Planning, a.s.* Olomouc, 2010. diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta, str. 10.

<sup>11</sup> DYTŘ, Z., *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, str. 7.

<sup>12</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 28.

**Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence**



Zdroj: – KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence – Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 28

Aby bylo možné kompetence rozvíjet, musí být tyto charakteristiky vyjádřeny v kategoriích chování. Ve fázi posuzování úrovně kompetencí chování pomůže rozpoznat, zda danou kompetenci pracovník používá či nikoliv. V etapě rozvoje kompetencí je rovněž důležité umět popsat rozdíl v chování například mezi nízkou a vyšší úrovní kompetence. Rozvoj vždy směřuje ke změně chování – něco začne manažer dělat častěji, něco změní, jiné chování přestane používat a najednou si musí osvojit chování, které předtím ještě nikdy nepoužil. Chování se stává měřitelnou veličinou a čím přesněji je popsáno, tím efektivnější může být rozvoj.

### 3. KOMPETENČNÍ MODEL

„Identifikace kompetencí obvykle vyústí do vytvoření kompetenčního modelu, charakteristického například pro konkrétní manažerskou pozici. Ten je možné využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. Je užitečný při výběru nových pracovníků, při návrhu tréninkových a rozvojových programů. Bývá základem pro hodnocení pracovního výkonu a vodítkem při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerské pozice.“<sup>13</sup>

#### 3.1 Co jsou kompetenční modely

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci dovedností, vědomostí a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro snazší měření a přehlednost jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do celků- kompetencí.

Existuje několik druhů kompetenčních modelů. Závisí zejména na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne.

Kompetenční model vytváří jakýsi „most“, kterým je možné propojit popis práce s hodnotami a principy firmy. Popis práce nás vede k tomu, co má pracovník dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a napomáhají v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce.<sup>14</sup> Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však mnohem více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je kompetenční

---

<sup>13</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 60.

<sup>14</sup> FEITOVÁ, Iveta. *Kompetenční model pro Team Managera v Partners For Life Planning, a.s.*. Olomouc, 2010. diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta, str. 21.

model praktickým nástrojem spojení (viz Obrázek 2). Personální strategie vychází ze strategie podnikové a vypovídá o tom, jaké pracovníky chce organizace mít. Návaznost kompetenčního modelu na strategii je nazývána jako vertikální integrace a provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem je horizontální integrace.<sup>15</sup>

**Obrázek 2: Kompetenční model jako most**



Zdroj: HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 68.

Mezi obecné výhody kompetenčních modelů jsou: sjednocení „jazyka“ manažerů, poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení, propojitelnost s vyhodnocením „čísel“. Mezi další výhody lze řadit zajištění základu pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj či možnost koncipovat cílené rozvojové programy.<sup>16</sup>

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být využity následující aktivity:

- vyjasnění cíle projektu
- rozsah projektu a cílová skupina
- výběr přístupu
- sestavení projektového týmu
- identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici
- sběr dat a analýza

<sup>15</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 68.

<sup>16</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 30.

- validizace kompetenčního modelu
- příprava kompetenčního modelu k užívání

Dříve, než firma přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíl, který tvorbou modelu sleduje. Pohnutek může být více, dokáží přidat hodnotu všem procesům řízení lidských zdrojů. Pokud je jasná potřeba, je úsilí všech zainteresovaných na projektu cílené a sladěné.

Po zjištění klíčového motivu nebývá většinou těžké identifikovat, kterých skupin pracovníků se má model týkat. Dobrý kompetenční model by měl obsahovat konkrétní projevy chování, ilustrující dobrou úroveň rozvoje každé kompetence. Z toho důvodu je třeba, aby popisy existovaly pro každou pozici, která přichází v úvahu.

Tvorba kompetenčního modelu si pro náročnost zaslouží, aby celý proces realizoval projektový tým. Jedním z prvních úkolů týmu by mělo být určení parametru výstupu a podrobný popis implementace s měřitelnými kritérii úspěchu. Nenahraditelnou pomůckou při práci projektového týmu je akční plán projektu. Je důležitý nejen jako nástroj k monitorování pokroku projektu, ale pomáhá odhadnout nároky na členy týmu a vytvářet rozpočtové předpoklady pro úspěšnou implementaci.

Kompetenční model hovoří především o tom, co konkrétně dělají úspěšní manažeři, jichž se model týká. Z toho důvodu je potřebné definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tak se identifikují pracovníci, kteří podávají nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon.

Tvorbu samotného modelu představuje fáze sběru dat a analýza. Výsledkem je předběžný kompetenční model. Po ukončení samotné tvorby modelu je správné, aby byl validizován. Jedná se o praktické ověření, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků. Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro zpětnou vazbu. Následná analýzy dat prozrazuje, zda dotazník zařadil manažery do „správných“ kategorií a s jakou přesností.

Implementace kompetenčního modelu do systémů řízení lidských zdrojů je velmi usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu.<sup>17</sup>

### 3.2 Členění kompetencí ze sociálněpsychologického hlediska

Podle Hroníka<sup>18</sup> vychází pojetí kompetencí z očekávaného a pozorovatelného chování, které lze uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Dle něj lze pozorovat tři velké skupiny chování:

- přístup k úkolům a věcem
- vztah k druhým lidem
- chování k sobě a projev emocí

Skupiny kompetencí jsou všeobecné a většinu kompetencí lze rozřadit do těchto velkých skupin. Rozčlenění na kompetence řešení problému, kompetence sebeřízení a vztahové kompetence vychází ze sociálněpsychologického úhlu pohledu. Tento pohled vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. V sociálněpsychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince k firmě. Ke každé části pozorování lze přiřadit skupinu kompetencí (viz Tabulka 1).

---

<sup>17</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 67-68.

<sup>18</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 31-32.

Tabulka 1: Skupiny kompetencí

Skupiny kompetencí	Obsah
<p><b>Kompetence řešení problému</b></p> <p>(přístup k úkolům a věcem)</p>	<p>Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy.</p> <p>Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá.</p> <p>Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod.</p> <p>Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně</p> <p>- pasivně, chaoticky, mechanicky.</p>
<p><b>Interpersonální (vztahové) kompetence</b></p> <p>(vztah k druhým lidem)</p>	<p>Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje</p> <p>k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými,</p> <p>jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit,</p> <p>jiný se raději nechá řídit.</p>
<p><b>Kompetence sebeřízení</b></p> <p>(chování k sobě a projev emocí)</p>	<p>Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi,</p> <p>potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu</p> <p>chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat,</p> <p>podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé</p> <p>přesvědčivý a důvěryhodný.</p>

Zdroj: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 32.



### 3.3 Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy

Kromě výše zmíněného pohledu lze uplatnit i pohled, který svým původem vychází z marketingu – z teorie positioningu. Podle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech, nanejvýše ve dvou.

Model vychází z toho, že každá firma má své kompetence – více či méně rozvinuté. Tento model akcentuje východisko od kompetencí firmy k jedinci (viz Obrázek 3).

Hroník předpokládá, že se stále častěji bude uplatňovat členění kompetencí dle kompetenční orientace firmy na úkor členění kompetencí dle sociálněpsychologického pohledu. Takto se kompetenční modely budou přibližovat k organizačnímu chování.<sup>19</sup>

Obrázek 3: Firemní kompetence

<b>Orientace produktová</b> (kompetence řešení problému)	<b>Orientace zákaznická</b> (kompetence interpersonální)	<b>Orientace provozní a systémová</b> (kompetence sebeřízení)
---	---	--

Zdroj: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 33.

### 3.4 Funkční kompetenční model

Funkční kompetenční model lze charakterizovat několika body:

- propojující

<sup>19</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 32-33.

- jednotný
- uživatelsky přátelský
- široce využitelný
- sdílený

*Propojující* kompetenční model vytváří propojení, mosty. Je zde jasná návaznost na strategii společnosti a rovněž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.

*Jednotný* model funguje napříč společností. Může mít několik variant od stejného základu, sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, protože podle něj probíhá řada personálních činností.

*Uživatelsky přátelský* je nejpodstatnější charakteristikou modelu, uživateli jsou všichni manažeři společnosti. Výkonnější, rychlejší, sdělitelnější a sdílenější jsou jednoduchá poselství.

*Široce využitelný* – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích i pro odměňování.

*Sdílený* model není uživatelům předkládám jako hotový. Pokud je nereálné, aby byli jeho spoluautory, potřebují si jej sami objevit. Sdílení kompetenčního modelu je třeba v organizaci aktivně podporovat.

V organizacích ve své podstatě nejde o to, aby se u pracovníků formovala osobnost – to jsou ambice psychotepie. Z časových důvodů je potřeba dosahovat změny dříve. Proto je potřebné soustředovat se na chování, které se uspořádává do systému kompetencí. Jednotlivé kompetence jsou určitá vodítka. v současnosti není jiný nástroj než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.

Pokud má firma funkční kompetenční model, může řídit výkonnost tím, že rozvíjí patřičné kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která lze uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb či při vyhodnocování efektivity rozvoje.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 71-74.

## 4. DELEGOVÁNÍ

### 4.1 Pojem delegování

Pojem delegování je odvozen z latinského „delegatio“ a znamená odkazovat či vysílat poselstvím. Základ slova je pak odvozen z latinského „lex“ (zákon) a od výrazu „legatus“ (vyslanec, posel). Delegování v sobě tedy zahrnuje tři hlavní významy: zplnomocnění, poselství a spolupráci.

Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomocí z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“. Druhým krokem delegování je poselství, na jehož základě může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své spolupracovníky. Třetím krokem delegování je spolupráce s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.<sup>21</sup>

Delegování patří mezi techniky, které umožňují manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů. Usnadňuje rovněž manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost týmu. Podle Lojdy může mít delegování formální charakter a může se jednat o běžné příkazy nebo nominace, může však být povýšeno na mistrovství jak motivovat a využívat podřízené. Delegování vyžaduje dovednost i odvalu, ale i o trénink podřízených, aby se naučili pracovat samostatně. S tím je spojena i důvěra v podřízené.<sup>22</sup>

Na delegování Cipro nahlíží z dvou úhlů pohledu:

- Delegování jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spolupráci, spoluodpovědnosti, jednotě cílů a týmové souhře

---

<sup>21</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 9.

<sup>22</sup> LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, str. 59.

- Delegování jako plánovaná manažerská technika, metoda, návody a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.<sup>23</sup>

## 4.2 Cíle delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, stabilita, zisk, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy. Cesta k tomuto cíli vede přes naplňování dílčích cílů:

- Delegování pomáhá manažerovi s time managementem a podporuje ho v efektivním využívání času.
- Uvolněním času pro náročnější úkoly získává manažer možnost rozvíjet své schopnosti a získávat nové zkušenosti. Tím rovněž posiluje svou vnitřní motivaci a předchází riziku stagnace.
- Delegováním jsou rovněž kladeny nové a vyšší nároky na podřízené, kteří se rovněž dále rozvíjejí, mají pocit spoluodpovědnosti. Podřízení chápou delegování jako vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti. Tím se posiluje jejich loajalita i vztah k nadřízenému.
- Delegování slouží manažerovi jako určitá diagnostika schopností podřízených. Manažer poznává, se kterými pracovníky se může do budoucna počítat a na které úkoly mají adekvátní schopnosti.
- Vhodným delegováním může manažer také připravovat případné personální náhrady, jež se mohou projevit při vedení určitého projektu, kde jsou jasně určené hranice jejich odpovědností i pravomocí při rozhodování.
- Schopnost delegování představuje určitou sebediagnostiku manažera, který si může uvědomit svou potřebu vlastní nenahraditelnosti či

---

<sup>23</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 9.

nepostradatelnosti při plnění svých pracovních povinností. Schopnost delegování přímo souvisí s manažerovou ochotou sebereflexe a s jeho osobnostními rysy.<sup>24</sup>

Delegování bude účinné tehdy, pokud ho manažer umí využívat a má pro to potřebné dovednosti, znalosti a kompetence, stejně jako zkušenosti a trénink. Manažer musí rozeznat úkoly, které před ním stojí a měl by je jednoduše popsat. Důležitý je také osobní postoj k delegování – pozitivní vnímání.<sup>25</sup>

### 4.3 Postup delegování

Efektivní delegování vyžaduje provést analýzu práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu.

Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on.

Delegovat tak může kupříkladu rutinní práce, ale i naopak činnosti, které oživí rutinní práci podřízených. Posunout je možné takové práce, které umožní pracovníkům získat užitečné zkušenosti. Manažer by naopak neměl delegovat nic, co obsahuje důvěrné informace, nové úkoly na které nejsou pracovníci připraveni či absolutně důležité úkoly, jejichž řádné plnění může zajistit pouze samotný manažer.

Má-li být delegování úspěšné, mělo by být předem alespoň v myšlenkách naplánováno. Plán by měl kupříkladu postihovat cíl úkolu, dílčí termíny, úroveň dosažení, rozsah pravomoci, potřebné informace, termíny kontroly či informování dalších pracovníků.

---

<sup>24</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 14-15.

<sup>25</sup> LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, str. 59.

Při výběru osoby nejvhodnější k delegování určitého úkolu by měl nadřízený pracovník postupovat systematicky a brát v úvahu následující okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem či schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou vzpruhou?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Koho manažer přehlédl při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení

Manažer by měl vybranému pracovníkovi co nejjasněji vysvětlit, co se od něj očekává. Rovněž by měl být zřejmý smysl a důvody splnění příslušného úkolu. Podřízený by měl souhlasit s prací na zadaném úkolu, s reálností dílčích termínů a měl by mít všechny potřebné informace a takový stupeň pravomoci viz Tabulka 2), jaký je nezbytný pro splnění úkolu. Efektivnost delegování je vhodné ze strany manažera podpořit uvolněním pracovníka z některých jeho obvyklých povinností, zdůraznit důležitost zadaného úkolu, poskytnout dostatečnou zpětnou vazbu, zajímat se o dílčí výsledky a po skončení práce zajistit odměnu – slovní či hmotnou.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 553-561.

Tabulka 2: Úrovně pravomocí

Úroveň pravomocí	ZADÁNÍ	DŮVOD
1	Podívejte se na to. Získejte všechny informace a nahlastemí je. Já rozhodnu, co dělat.	Pracovník je nový a vedoucí si chce podržet kontrolu nad výsledkem.
2	Identifikujte problém.  Vyberte alternativy a určete klady a zápory každé.	Pracovník je rozvíjen a vedoucí chce vidět, jak pracovník přistupuje k problému, a dělá rozhodnutí.
3	Prozkoumejte tu záležitost.  Dejte mi vědět, co zamýšlíte dělat, ale nepodnikete nic, dokud vám neřeknu.	Vedoucí pracovníkovi důvěřuje, ale nechce, aby se něco podniklo bez jeho souhlasu.  Důvodem mohou být rozpaky ze strany vyššího managementu nebo potřeba informovat napřed ostatní.
4	Vyřešte ten problém.  Dejte mi vědět, co zamýšlíte dělat, a potom to udělejte, ledaže bych řekl ne.	Vedoucí respektuje schopnosti a úsudek pracovníka a chce jen zkontrolovat rozhodnutí před realizací.
5	Vyřídte tu záležitost.  Dejte mi vědět, co jste udělal.	Vedoucí má plnou důvěru v pracovníka a nepotřebuje být informován před realizací.  Chce jen znát výsledek.
6	Vyřídte to.  Další kontakt není nutný.	Vedoucí má naprostou důvěru v pracovníka, který má pravomoc a nemusí hlásit výsledky vedoucímu.

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 561.



## 4.4 Problémy delegování

Bariéry či problémy při delegování vychází ze tří základních zdrojů. Prvním zdrojem je manažer, který se nedokáže s delegováním vypořádat a odmítá ho. Druhým zdrojem mohou být podřízení, kteří začnou vůči delegování vytvářet odpor, třetím důvodem jsou chyby při delegování.

Nejčastějším problémem na straně manažera je obava ze ztráty kontroly nad delegovanými úkoly. Tato situace nastává zejména u malých a středních firem, kdy se majitel obává, že nebude moci procesy ve firmě dostatečně ovlivňovat. Překážkou delegování může být i nedostatek přehledu. Nemá-li manažer dost informací, jak by měl úkol provést, může to vytvořit jistou bariéru. Někdy manažer nedeleguje jen proto, že byl zvyklý činnost vždy dělat sám a myšlenka na delegování ho nenapadne. S tím souvisí i pochybnosti o tom, co by vlastně delegovat měl a co ne. Delegování brání v řadě případech nedůvěra ke schopnostem ostatních pracovníků.

Na straně podřízených se problémy filtrují z následujících příčin. Lidé si často nevěří, obávají se nedostatku zkušeností a kvalifikace. Mnohdy je překážkou strach z kritiky nebo nechuť z vybočení z obvyklých rituálů. Může se stát, že jsou podřízení časově vytíženi a delegování dalšího úkolu odmítají z nedostatku kapacit. Velmi častým jevem je nedůvěra ve schopnosti manažera, nedostatek informací, špatné předchozí zkušenosti.

Posledním zdrojem obtíží při delegování jsou vnější omezení. Kupříkladu pokud není pro provedení úkolu dostatek kapacit, je zbytečné se myšlenkami na delegování zatěžovat. Za vnější omezení se považují také vztahy na pracovišti. Je-li atmosféra konfliktní, dochází-li často ke sporům, pokud nejsou jasně stanovené priority či existují-li na pracovišti informační bariéry, nebude delegování přinášet potřebný efekt.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, str. 79.

## 5. SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stánek fungování firmy a její současné pozice. Podle Dědiny je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů (více Kapitola 2.3.2 Klasifikace podle fází) a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.<sup>28</sup>

### 5.1 Pojem SWOT

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.<sup>29</sup>

- strengths – přednosti (silné stránky)
- weaknesses – nedostatky (slabé stránky)
- opportunities – příležitosti
- threats – hrozby

SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S-W a O-T. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že podnik dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.<sup>30</sup>

Cílem SWOT analýzy (viz Tabulka 3) je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Jakubíková doporučuje začít analýzou

---

<sup>28</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 41.

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 214.

<sup>30</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 42.

OT- příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko- právní, sociálně- kulturní, ekonomické, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, firemní zdroje, procedury, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).<sup>31</sup>

Tabulka 3: SWOT analýza

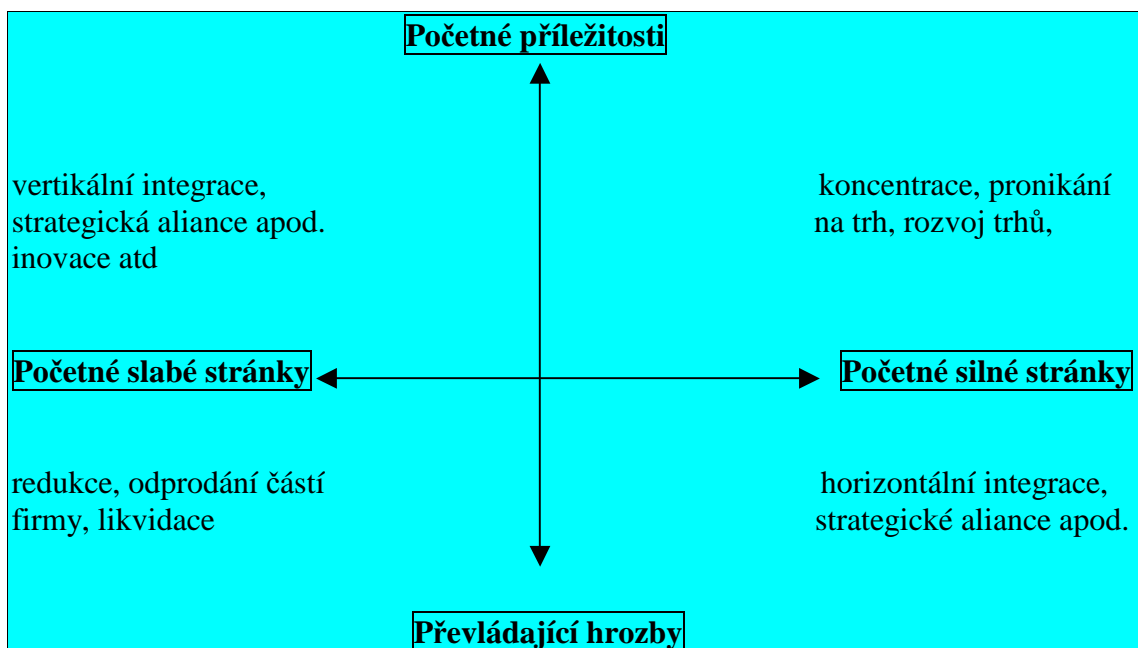
<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing- Strategie a trendy*.1.vyd. Praha: Grada, 2008, str. 103.

<sup>31</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing- Strategie a trendy*.1.vyd. Praha: Grada, 2008, str. 103.

Aby se analýza SWOT nestala pouhým výčtem vnitřních a vnějších pozitivních a negativních faktorů, je třeba obě analýzy – příležitostí a hrozeb (OT) i silných a slabých stránek (SW) – provést ve vzájemném kontextu. Vnitřní prostředí musí být sledováno ve vztahu k příležitostem a ohrožením z okolí včetně rizika, které je s nimi spojeno (viz Obrázek 4).

**Obrázek 4: Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií**



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 105.

Na základě kombinace převažujících vnitřních a vnějších faktorů lze rozlišit čtyři typy výchozích strategických situací:

- WT (mini- mini) – dominují-li slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí
- WO (mini- maxi) – dominují-li slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším okolí
- ST (maxi- mini) – dominují-li silné stránky ve vnitřní situaci podniku, ale hrozby ve vnějším okolí

- SO (maxi- maxi) – dominují-li silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí firmy.<sup>32</sup>

## 5.2 Příležitosti a hrozby

Vedení by mělo rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které by mohly mít dopad na firmu.

Ne všechny hrozby vyžadují stejné obavy či pozornost. Manažer by měl posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potencionální škody, které mohou způsobit. Poté by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější z nich a předem vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat.

Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ku svému prospěchu. Manažer by měl jednotlivé příležitosti vyhodnotit podle potencionální pravděpodobnosti a přitažlivosti, že společnost v daném případě uspěje. Jen velmi zřídka dokáží firmy najít ideální příležitosti, které přesně odpovídají jejich cílům a prostředkům. Navíc má snaha o využití příležitostí svá rizika- při vyhodnocování musí manažer rozhodnout, zda očekávané výnosy tato rizika ospravedlní. V závislosti na silných stránkách firmy může trend či vývoj představovat hrozbu, stejně jako příležitost.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 232.

<sup>33</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007, str. 97.

### 5.3 Silné a slabé stránky

Podle Kotlera, Wonga a Armstronga<sup>34</sup> silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale pouze ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje neschopnost rozlišit priority a nedostatečnou koncentraci. Silné a slabé stránky nejsou absolutní, ale relativní.

Rovněž Dědina<sup>35</sup> doporučuje při hodnocení silných a slabých stránek odstupňovat každý faktor podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (nízký, střední, vysoký). Potom tedy výsledek spojení důležitosti a stupně výkonu představuje čtyři možné alternativy (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Matice vlivu a důležitosti

		Výkon	
		vysoký	nízký
Důležitost	vysoká	soustředit snahu	udržet snahu
	nízká	udržet snahu	nízká priorita

Zdroj: DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 43.

Je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek může být bez očekávaného efektu, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

<sup>34</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007, str. 98-99.

<sup>35</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 43.

## 6. PROFIL SPOLEČNOSTI TESCO STORES ČR a.s.

Historie společnosti Tesco sahá až do roku 1919, kdy Jack Cohen začíná ve Velké Británii prodávat první výrobky. Obchod se postupně rozrůstá a rozšiřuje. Do střední Evropy vstupuje v roce 1996 a otvírá své obchodní domy a hypermarkety - v České republice, na Slovensku a Maďarsku. I zde dochází k expanzi. Společnost Tesco má v současné době provozovny ve 14 zemích světa: Velké Británii, Irsku, Slovenské republice, České republice, Maďarsku, Polsku, Turecku, Jižní Koree, Thajsku, Číně, Japonsku, Malajsii, USA a Indii.<sup>36</sup>

Tesco Stores ČR a.s. , zaměstnává ve svých 200 provozovnách přes 14 000 zaměstnanců. V České republice provozuje společnost následující formáty obchodů:

- obchodní centra
- obchodní domy (Tesco, My)
- hypermarkety
- supermarkety
- obchod F& F
- čerpací stanice
- Tesco Expres
- Tesco Extra
- Obchody Žabka

Mateřská společnost Tesco PLC je na trhu ve Velké Británii jedničkou v prodeji potravin a je svým počtem zaměstnanců přesahujícím 300 000 největším zaměstnavatelem v soukromém sektoru.

Obchody Tesco nabízejí svým zákazníkům potravinové i nepotravinové zboží. Vybrané hypermarkety ve velkých a středně velkých městech mají otevřeno 24 hodin denně a nabízejí až šedesát tisíc druhů výrobků.

Každý obchod Tesco podporuje jedno neziskové zařízení, které se věnuje péči o znevýhodněnou skupinu obyvatel. Při otevření nového obchodu Tesco je vybranému

---

<sup>36</sup> *O firmě* [online]. c2011, poslední revize 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z <<http://corporate.itesco.cz/o-spolecnosti.html>>.

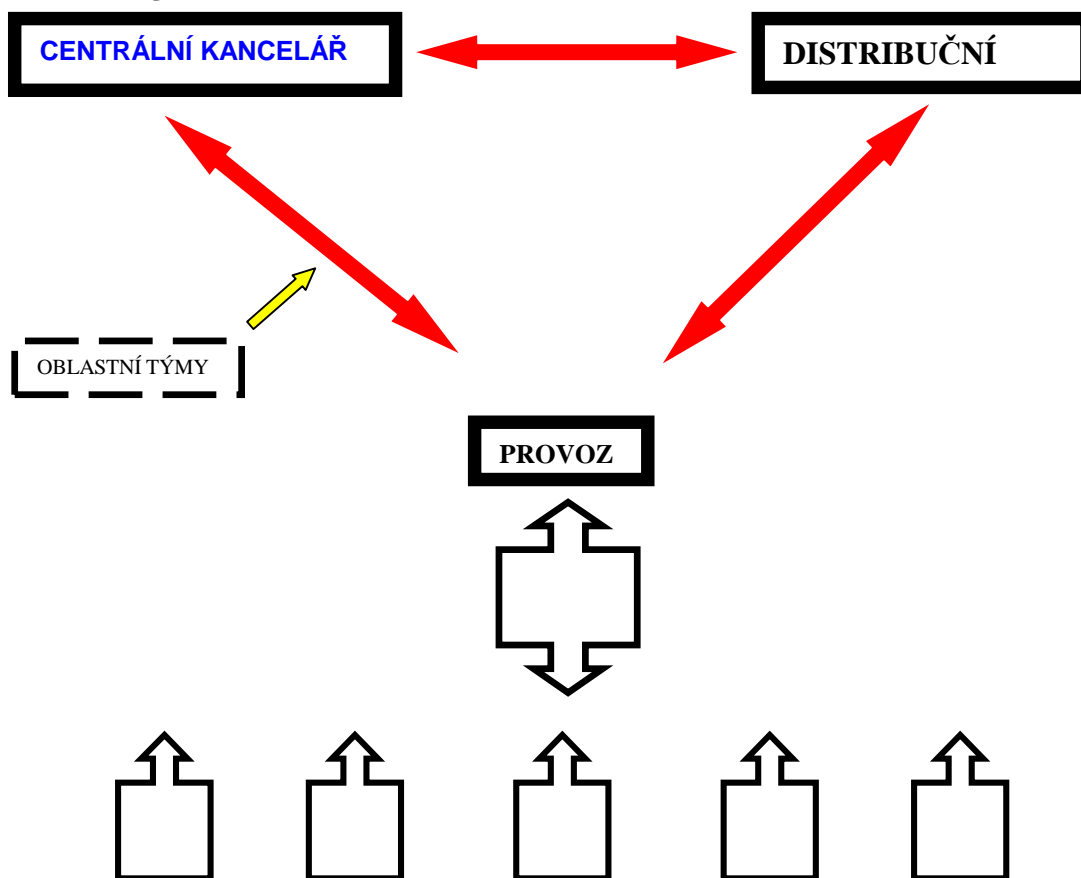
neziskovému zařízení předán finanční dar. Partnerskými zařízeními jsou kojenecké ústavy, dětské domovy, speciální školky, ústavy sociální péče či centra volného času. V dobročinných činnostech pomáhají i samotní zaměstnanci prostřednictvím Nadačního fondu Tesco. Jednou z významných aktivit fondu je každoroční Běh pro život, který se postupně koná v několika městech republiky a zapojují se do něj nejen zaměstnanci, jejich rodiny, zákazníci, ale také různé známé osobnosti.

Sídlo společnosti a Centrální kancelář se nachází v Praze. Centrální kancelář má řídicí, koordinační a metodickou odpovědnost, zabezpečuje obchodní činnosti i komunikační podporu (viz Obrázek 5). Mezi jednotlivá oddělení Centrální kanceláře patří:

- Finance + IT
- Komerční oddělení
- Komerční oddělení- Hardline
- Akvizice
- Firemní vztahy
- Právní oddělení
- Personální oddělení
- Průzkum lokalit
- Stavební oddělení
- Marketing
- Provoz- HM/OD/MF
- Provoz- oblastní týmy
- Distribuční centrum
- Podpora provozu
- Zásobování
- Rozvoj provozu
- Nájmy a pronájmy
- Prevence ztrát a bezpečnosti



Obrázek 5: Organizační struktura Tesco



Zdroj: Tesco Stores a.s.

Stavební oddělení se skládá z následujících týmů:

- *Výstavba.* Úkolem týmu je zadávání a vyhodnocování stavební dokumentace, zpracování podkladů pro výběr dodavatele stavby, jednání s úřady a vlastní výstavba nových provozních jednotek, ale i rekonstrukce stávajících objektů.
- *Průzkum lokalit.* Pracovníci vybírají vhodné lokality pro výstavbu nových provozních jednotek. Rovněž provádějí výpočty rentability výstavby v dané oblasti.

- *Oddělení nákupu technického vybavení.* Dle standardu společnosti a požadavků vedení provozních jednotek pracovníci zajišťují nákup technického a technologického vybavení.
- *Oddělení planningu.* Pracovníci vytvářejí tzv. design manuály (barevné ladění prodejny, rozmístění skupin zboží na prodejní ploše apod.).
- *Tým energetiků.* Energetici zprostředkovávají s externími dodavateli nákup médií (voda, elektrické energie, vytápění, plyn).
- *Oddělení údržby.* Manažeři zajišťují provoz, údržbu a opravy provozních jednotek.

Vzhledem ke skutečnosti, že je cílem bakalářské práce vytvoření manuálu zastupitelnosti oblastního manažera údržby (viz Kapitola 6), bude v následujícím textu podrobněji popsán úsek Oddělení údržby.

Oddělení údržby řeší údržbu a správu více než dvou set obchodních jednotek. Správou obchodní jednotky je myšleno nejenom provádění oprav a servisu objektů a zařízení, ale i zajištění pravidelných revizí a provozních zkoušek vyhrazených technických zařízení (EPS, SHZ, EZS, systému MaR).

Vyjmenované činnosti jsou realizovány týmem deseti oblastních manažerů údržby (OMU). Jejich činnost koordinuje vedoucí manažer. Provozní jednotky (HM, OD, SM, EX) jsou pro potřeby údržby rozděleny do deseti regionů (viz Příloha C):

- Čechy – Praha západ, sever, jih, východ, severovýchod, západ
- Morava – jih, sever, sever 1, sever 2

Jednotlivé skupiny zahrnují objekty různých prodejních formátů. Na každého OMU připadá zhruba dvacet provozoven. Formáty velikosti HM, SM mají vlastní pracovníky údržby. Ostatní objekty jsou zabezpečovány prostřednictvím tzv. mobilní

údržby. Mobilní údržba představuje dílensky vybavené vozidlo a dvojici zaměstnanců, kteří splňují odbornost elektrikář a zámečník.

Požadavky na opravy prováděné mobilní údržbou nebo externími organizacemi jsou soustředovány a zaznamenávány v call centru údržby.

## **7.TVORBA MANUÁLU ZASTUPITELNOSTI OBLASTNÍHO MANAŽERA ÚDRŽBY VE SPOLEČNOSTI TESCO STORES a.s**

Manuál vychází z latinského *manualis* (ruční) a jedná se o pojem, který je používán ve více souvislostech. V našem případě se jedná o knihu – příručku neboli návod k použití.<sup>37</sup>

Jak bylo popsáno v Kapitole 6, práce oblastního manažera údržby je vzhledem k velkému počtu různorodých provozních jednotek časově i technicky náročná s vysokou mírou odpovědnosti.

V případě, že by včas nedošlo ke jmenování zástupce za dlouhodobě nepřítomného manažera údržby nebo by nebyl přijat nový zaměstnanec za odcházejícího, mohou nastat následující nežádoucí události:

- ohrožení kvality údržby na objektech
- zvýšené riziko sankcí ze strany orgánů státní správy ČZPI, HZS z důvodu neprovádění předepsaných prohlídek či revizí
- ztráta kontaktu s podřízenými a vedením jednotlivých provozoven
- prohlubování technických obtíží a s tím související vyšší finanční zatížení

---

<sup>37</sup> *Manuál* [online]. c2011, poslední revize 2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Manu%C3%A1l>>.

## 7.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vytvoření manuálu zastupitelnosti oblastního manažera údržby ve společnosti TESCO Stores a.s. Manuál by měl splňovat následující kritéria:

- vytvoření praktického nástroje, který povede ke snadné orientaci pro nově přijatého pracovníka či pro pracovníka, který dočasně zastupuje kolegu ve funkci oblastního manažera údržby
- sumarizace základních informací, materiálů a odkazů, které urychlí adaptační proces nového zaměstnance
- finanční úspora v důsledku zkrácení adaptačního procesu
- zajištění plynulosti technické podpory provozních jednotek

## 7.2 Forma vytvoření manuálu

Manuál pro oblastního manažera údržby bude vytvořen formou:

- písemnou
- elektronickou

Důvodem k využití těchto forem je praktická výhoda propojení. Písemná forma zajišťuje mobilitu při studiu manuálu, kdy poskytnuté materiály může pracovník libovolně přenášet a prakticky tak neomezeně studovat a využívat předložené informace.

Výhodou elektronické formy manuálu je především flexibilita poskytovaných informací. Vedoucí technického oddělení či pověřený pracovník může v elektronické podobě lehce upravovat nové informace a zajistit tak aktuálnost manuálu pro další nové zaměstnance.

Vlastní předávání informací novému pracovníkovi bude prováděno pověřeným školitelem- mentorem z řad zkušených kolegů ve formě ústní a písemné. Za písemnou

formu je považován zmíněný manuál. Mentor pak doplňuje informace a zodpovídá dotazy nového zaměstnance na základě prostudovaných písemných poznatků.

### **7.3 Metodika**

Přípravnou fází před vlastní tvorbou manuálu byl sběr potřebných dat. Informace jsem čerpal v elektronické, písemné i ústní formě. Zdrojem se tak staly oficiální webové stránky společnosti, informační brožury a další materiály určené k jednotlivým školením vedoucích pracovníků, ale i vlastní zkušenosti a zkušenosti dalších spolupracovníků.

Na základě získaných informací vznikl manuál. Z důvodu přehlednosti a komplexnosti je práce doplněná o SWOT analýzu, která řeší otázku výběru vhodného zaměstnance. Posuzuje se zde možnost využití zkušenosti vlastního zaměstnance zastávajícího původně nižší pozici, nábor nového pracovníka či svěření celé problematiky externí organizaci. Analýza může být použita v případě dočasného zastupování manažera údržby či při trvalém rozšíření týmu.

## **7.4 Manuál zastupitelnosti oblastního manažera údržby**

### **Obsah:**

ÚVOD

ZÁKLADNÍ INTERNÍ PRAVIDLA

SPOLUPRÁCE S PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍM

SPOLUPRÁCE S IT ODDĚLENÍM

TECHNICKÉ ODDĚLENÍ- KANCELÁŘ

TECHNICKÉ ODDĚLENÍ- TERÉN

KOMPETENCE OMU

### **Úvod**

Cílem tohoto manuálu je vytvoření praktického nástroje, který povede ke snadné orientaci pro nově přijatého pracovníka či pro pracovníka, který dočasně zastupuje kolegu ve funkci oblastního manažera údržby (OMU).

### **Základní interní pravidla**

#### *1. Důvěrnost informací*

Pro naši společnost je velmi důležitá diskrétnost při poskytování informací. V případě, že budete mít pochybnosti, zda můžete poskytnout požadovanou informaci, kontaktujte svého nadřízeného, který osloví oddělení zodpovědné za komunikaci s médii.

#### *2. Identifikační karta a přístupy na pracoviště*

Při nástupu do zaměstnání obdržíte čip a jmenovku. Čip slouží ke vstupu do budov a zaznamenává docházky, jmenovka k Vaší identifikaci. Jmenovku je nutné nosit viditelně po celou dobu setrvání v prostorách Vašeho pracoviště i při návštěvách jiných prostor naší společnosti.

### *3. Osobní věci a finanční hotovost na pracovišti*

Do práce nenoste cenné věci a větší finanční hotovost. V případě, že by Vaše osobní věci někdo poškodil nebo odcizil, ihned upozorněte pracovníka prevence ztrát a bezpečnosti a svého nadřízeného.

### *4. Soukromé telefonování v pracovní době*

Snažme se omezit soukromé hovory na minimum. v souvislosti s přiděleným služebním mobilem je nutné, abyste se seznámil s interním metodickým pokynem o používání služebního mobilního telefonu.

### *5. Internet*

Internet používáme k plnění pracovních úkolů.

### *6. Používání služebního vozidla*

Je nutné řídit se pokyny pro používání služebního vozidla. Vaší povinností bude také vedení knihy jízd.

### *7. Pracovní cesty a cestovní náhrady*

Před započítáním jakékoliv pracovní cesty vždy vyplňte formulář „Dohoda o pracovní cestě“. Každá pracovní cesta musí být předem schválena přímým nadřízeným. po návratu je nutné provést vyúčtování, a to do 10 pracovních dnů.

### *8. Stravování*

Naše společnost zajišťuje a také přispívá na stravování zaměstnanců.

### *9. Kouření a konzumace alkoholu a omamných látek na pracovišti*

Kouření je povoleno pouze na vyhrazených místech. Používání alkoholu/omamných látek v pracovní době v prostorách společnosti nebo vstup na pracoviště pod jejich vlivem je zakázán a stejně jako kouření mimo vyhrazené prostory je porušením vnitřních předpisů a předpisů o bezpečnosti práce a může být důvodem ke skončení pracovního poměru.



## *10. Škoda a náhrada škody*

Zaměstnanec je povinen počínat si tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví a majetku ani k bezdůvodnému obohacení. Je-li k odvrácení škody potřeba neodkladného zákroku, zaměstnanec je povinen zakročit. Nemusí tak učinit, jestliže by vystavil ohrožení sebe nebo ostatní zaměstnance. Škodní události projednává a výši úhrady škody určuje škodní komise.

## *11. Zákon o korupci a úplatkářství*

Dne 1.7. 2011 vstoupil ve Velké Británii v platnost zákon proti korupci a úplatkářství. Ve svém důsledku se tento zákon vztahuje na všechny země, kde Tesco působí. V naší společnosti jsou v platnosti Pravidla proti korupci a úplatkářství, která jsou v souladu i se zákony ČR.

## *12. Bezpečnost práce, protipožární ochrana a ochrana majetku*

První den na pracovišti/ při změně druhu práce budete proškolen/a o pravidlech BOZP. Vždy je nutné dbát bezpečnostních předpisů daného pracoviště.

## *13. Hygiena a oblékání*

Čistota a vzhled zaměstnance jsou velmi důležité, jelikož reprezentujeme naši společnost v očích zákazníků. Váš vzhled by měl být příjemný a upravený, pozornost věnujte péči o svůj zevnějšek. Všichni nosíme jmenovku viditelně umístěnou v horní části trupu. Pečlivě si prostudujte vnitřní předpis.

## *14. Informační a komunikační zdroje*

Pořádáme tzv. Zaměstnanecké fóra, která se zaměřují na řešení aktuálních problémů. Snídaně s ředitelem jsou pravidelná neformální setkání s ředitelem a manažerským týmem Vašeho oddělení. V prostorách centrální kanceláře naleznete nástěnky, které Vás informují o základních informacích a novinkách a o dění ve společnosti. Všechny platné předpisy a další důležité informace naleznete na Personálním oddělení, popř. na intranetu. Dalším zdrojem informací se mohou stát naše

webové stránky, IN (interní noviny pro zaměstnance společnosti Tesco) či Obchodní noviny (naleznete na intranetu).

### **Spolupráce s personálním oddělením**

V den nástupu na pracoviště máte již veškeré formální záležitosti spojené s příjmem/ přestupem do zaměstnání založené v osobním spise. Úlohou pracovníka personálního oddělení je vše řádně zkontrolovat a dále Vám pomáhat v oblasti personalistiky. Na tomto oddělení proběhne již zmíněné školení v oblasti BOZP , požární ochrany a školení řidičů. Personalista Vás rovněž seznámí s tzv. plánem zácvičku, který byl vytvořen ve spolupráci s Vaším nadřízeným. Plán je vytvořen na období šesti měsíců, po jejímž uplynutí vedoucí pracovník zhodnotí celý adaptační proces.

### **Spolupráce s IT oddělením**

Pracovník IT oddělení Vám přidělí e-mailovou adresu, kterou budete využívat v pracovním procesu. Rovněž dojde k předání služebního mobilního telefonu a notebooku. Po proškolení s provozem přístrojů Vám bude vytvořen přístup do informačního systému společnosti v rámci kompetence OMU:

- přístup k účetnímu programu
- přístup k servisnímu programu
- přístup k internetu a intranetu
- přístup k programu pro práci mimo kancelář

## **Technické oddělení – kancelář**

Nadřízený pracovník určí v dostatečném časovém předstihu mentora – školitele z řad zkušených kolegů. Společně se budete zabývat následujícími aktivitami:

- představení dalším spolupracovníkům
- seznámení a práce na intranetu související s pracovními aktivitami OMU
- předání důležitých kontaktů na externí organizace
- seznámení a práce se SW – tvorba a evidence servisních objednávek
- seznámení s pravidly objednávání oprav a jejich členění na servisní a investiční
- použití archivu dokumentů včetně vyhledávání podkladů
- předání rozpracovaných projektů a jednání s orgány státní správy

## **Technické oddělení – terén**

Při obhlídce přidělených objektů je potřeba dbát na následující:

- seznámení s týmem objektové údržby a podřízenými OMU
- na malých objektech bez stálé údržby předání kontaktů na majitele objektu a externí servisní společnost včetně řádné specifikace odpovědnosti
- seznámení s dokumentací objektu
- seznámení s technologiemi TZB včetně provozního deníku a revizních knih
- upozornění na zvláštnosti v údržbě jednotlivých objektů (klimatické, poloha)

## Kompetence OMU

Oblastní manažer údržby zodpovídá za zařízení a údržbu na svěřených provozech po celou dobu životnosti, plánuje a vyhodnocuje. Smluvní stanovení externích partnerů s cílem zajištění nejlepší služby zákazníkům. Spolupracovat na harmonizaci menších formátů obchodních jednotek z hlediska nepřímého řízení údržby.

Tabulka 5: Kompetence oblastního manažera údržby

OBLAST	HLAVNÍ ZODPOVĚDNOSTI
<i>Plánování údržby</i>	Aktualizace manuálu údržby a plánu údržby, příprava a řízení rozpočtu pro údržbu. Vyjednávání servisních smluv, jednání s dodavateli o podmínkách, cenách. Dodržovat firemní předpisy o nabídkovém řízení a osvojovat si lepší, jednodušší a levnější postupy
<i>Řízení rozpočtu a nákladů</i>	Příprava a řízení nákladového rozpočtu, kontrola vynaložených nákladů. Pravidelný reporting
<i>Dlouhodobá údržba</i>	Zodpovědnost za řízení dlouhodobé údržby (celá životnost obchodní jednotky), za plány a realizaci menších rekonstrukce a sestavení dlouhodobých finančních plánů a jejich pozdější upřesnění. Bezodkladně řešit a předcházet havarijním situacím. Plánovat termíny interních i externích kontrol kvality konstrukce budov a realizovat práce podle potřeby
<i>Řízení smluvních servisních firem</i>	Průběžný je monitoring, vyhodnocování jejich výkonů a podrobná analýza dat. Sestavení podrobných akčních plánů a postupů při eskalaci problémů, zodpovědnost za smlouvy a příslušnou dokumentaci
<i>Přebírání nových provozů</i>	Spolupráce s manažery projektu. Seznámení s prováděním prací v průběhu výstavby, odborná revize a upozornění na nedostatky, spolupráce na jejich řešení. Po dokončení instalace zajistit vydání podrobných a aktualizovaných popisů technických systémů, provozních a údržbových manuálů a konstrukčních výkresů. Zajistit, aby dodavatel instalované technicky zaškolil správce objektů, vnitřní údržbářský personál a smluvně zajištěné servisní partnery, budou-li to vyžadovat okolnosti. Sledovat záruční lhůtu
<i>Záruky a záruční opravy</i>	Zajišťování všech nezbytných úkonů, souvisejících se záručními opravami a jejich odstraněním

<b>Rekonstrukce</b>	Příprava a řízení projektů rekonstrukcí stavebních a technologických celků
<b>Vedení lidí a trénink</b>	Ve spolupráci s Oddělením lidských zdrojů vybírá, zaškoluje a řídí pracovníky technické údržby

Zdroj: Tesco Stores a.s.

*Požadovaný profil kandidáta:*

- VŠ vzdělání technického směru
- Minimálně 3roční zkušenost s řízením technicky náročného provozu na manažerské pozici
- Velmi dobrá znalost provozu OD/HM
- Velmi dobrá znalost technického zařízení v provozu (technické normy, normy oprav atd)
- Zkušenost s participací na vedení projektů, včetně řízení dlouhodobých rozpočtů
- Zkušenost s vedením lidí
- Velmi dobré vyjednávací a komunikační dovednosti
- Samostatnost a zodpovědnost
- Dobrá znalost angličtiny (slovem i písmem)
- Uživatelská znalost práce s PC
  - Časová a místní flexibilita, ochota cestovat, řidičský průkaz B

## 7.5 SWOT analýza v praxi

Jak již bylo popsáno v Kapitole 5, SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stánek fungování firmy a její současné pozice.<sup>38</sup>

Pro doplnění této práce byly posuzovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby u třech různých typů možných řešení na pozici oblastní manažer údržby. Tabulka č.6 analyzuje podřízeného zaměstnance z vlastních zdrojů, který OMU zastupuje pouze dočasně. V Tabulce č.7 je posuzována vhodnost dočasného přijetí nového pracovníka z vnějších zdrojů. Poslední Tabulka č.8 se zabývá hodnocením outsourcingu.

Z následující SWOT analýzy vyplývá, že nejvhodnějším kandidátem při dlouhodobém zastupování OMU je vybraný pracovník z vnitřních zdrojů. Uvedené SWOT analýzy lze použít i při vytvoření trvalé pracovní pozice. Z uvedených skutečností vyplývá vhodnost varianty povýšení zaměstnance z vlastních zdrojů či přijetí nového pracovníka z vnějších zdrojů. Naopak forma outsourcingu se jeví jako nevhodná optimální.

Outsourcing je chápán jako přemístění jedné nebo více aktivit, které doposud společnost realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit nakupuje.<sup>39</sup> Dvořáček- Outsourcing a offshoring podnikatelských činností

---

<sup>38</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 41.

<sup>39</sup> DVOŘÁČEK, J., TYLL, L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, str. 183.

Tabulka 6 SWOT analýza – podřízený zaměstnanec (vnitřní zdroje) – dočasné povýšení

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedení známá osoba uchazeče</li> <li>• uchazeč zná organizaci a její strukturu</li> <li>• bude motivován možností povýšení</li> <li>• praktické zkušenosti v řešení krizových situací</li> <li>• možnost okamžitého nástupu na pozici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• případné dočasné povýšení zkomplikuje interpersonální vztahy na pracovišti</li> <li>• obava z administrativních činností a práce s PC</li> <li>• nedůvěra k implementaci nových rozhodnutí vzhledem k převažujícím praktickým a dlouhodobě zavedeným zkušenostem</li> <li>• polemika s vedoucími manažery při plnění jasně daných příkazů</li> <li>• nízká flexibilita při cestování mimo bydliště</li> <li>• nízká flexibilita při práci přes čas</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení motivace zaměstnanců</li> <li>• využití praktických zkušeností přímo z provozovny</li> <li>• konfrontace příkazů vedení s realitou na provozovně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možný konflikt s nadřízenými z důvodu aplikace vlastních řešení</li> <li>• snížení kvality údržby na původním objektu</li> <li>• možný konflikt bývalých podřízených s vedením provozní jednotky</li> </ul>

Tabulka 7. SWOT analýza – nový zaměstnanec (vnější zdroj) – dočasné zastupování

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost práce manažera</li> <li>• zkušenosti z jiné organizace</li> <li>• vyšší odbornost</li> <li>• zkušenosti s administrativními úkoly spojené s pozicí</li> <li>• zkušenosti s řešením krizových situací</li> <li>• časová flexibilita a ochota cestovat</li> <li>• schopnost jednání s orgány státní správy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není okamžitě k dispozici</li> <li>• neznalost organizace</li> <li>• vyšší náklady na jeho získání (inzerce, personální agentura)</li> <li>• delší adaptační proces</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodání nových myšlenek a postupů</li> <li>• příležitost ke srovnání zaběhlých postupů s novým řešením</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možné konflikty se stávajícími členy týmu</li> <li>• demotivace pro zaměstnance s nižší pozicí</li> <li>• možné nižší pracovní nasazení z důvodu časového omezení pracovního poměru</li> </ul>



Tabulka 8. SWOT analýza – varianta outsourcing

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odborná zkušenost</li> <li>• přenesení zodpovědností</li> <li>• možnost přinesení nových pohledů, názorů a zkušeností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neznalost organizace</li> <li>• finanční náročnost</li> <li>• zdlouhavé a náročné výběrové řízení</li> <li>• obtížnější kontrola externích zaměstnanců</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost navázání nových kontaktů se subdodavateli servisní organizace a rozšíření portfolia vlastních servisních dodavatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost zneužití citlivých interních informací</li> <li>• neochota kmenových zaměstnanců spolupracovat (obava ze ztráty zaměstnání)</li> <li>• upřednostňování zájmu outsourcingové společnosti (nekalá výběrová řízení)</li> </ul>

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit manuál zastupitelnosti oblastního manažera údržby ve společnosti Tesco Stores a.s.

Práce oblastního manažera údržby je časově i technicky náročná, s vysokou mírou odpovědnosti. V případě, že by včas nedošlo ke jmenování zástupce za dlouhodobě nepřítomného manažera údržby nebo by nebyl přijat nový zaměstnanec za odcházejícího, mohlo by dojít k ohrožení kvality údržby na objektech, hrozilo by riziko sankcí ze strany orgánů státní správy, ztráta kontaktu s podřízenými a vedením jednotlivých provozoven a mohlo by dojít k postupnému prohlubování technických obtíží a s tím související vyšší finanční zatížení.

Na základě vyjmenovaných rizik byla vytýčena kritéria, která by měla být vytvořením manuálu splněna. Manuál by měl být především praktickým nástrojem, který povede ke snadné orientaci pro nově přijatého pracovníka či pro pracovníka, který dočasně zastupuje kolegu ve funkci oblastního manažera údržby. Příručka by rovněž měla sumarizovat základní informace, materiály a odkazy, které napomohou k urychlení adaptačního procesu a zajišťovat plynulost technické podpory provozních jednotek.

Manuál byl vytvořen ve formě písemné a elektronické. Písemná forma umožňuje mobilitu manažera při studiu manuálu. Výhodou elektronické podoby je flexibilita poskytovaných informací, které lze podle aktuálnosti upravovat pro další nové zaměstnance. Manuál obsahoval části: úvod, základní interní pravidla, spolupráce s personálním oddělením, spolupráce s IT oddělením, technické oddělení - kancelář, technické oddělení - terén a kompetence OMU.

Praktická část je doplněna SWOT analýzou, kde se posuzují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby u možných řešení na pozici oblastního manažera údržby: dočasné delegování z vlastních zdrojů, dočasné přijetí pracovníka z vnějších zdrojů či možnost outsourcingu. Z analýz vyplývá, že nejvhodnějším kandidátem při dlouhodobém zastupování je vybraný pracovník z vnitřních zdrojů.

Vytvořený manuál bude poskytnut ve formě písemné i elektronické managementu Oddělení údržby ve společnosti Tesco Stores a.s. V dalším období by

mohla být vytvořena analýza využití manuálu na základě rozhovorů s oblastními manažery údržby, kteří v adaptačním období příručku získali.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů- Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J. a kol., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3. BEDRNOVÁ,

BĚLOHLÁVEK, F., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DAŇKOVÁ, M.: *Koučování: Kdy, jak a proč*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 78-80-247-3348-7.

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-8.

DYTRT, Z., *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.

FEITOVÁ, Iveta. *Kompetenční model pro Team Managera v Partners For Life Planning, a.s.*. Olomouc, 2010. diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta.

FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1737-9.

HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

Interní materiál firmy Tesco Stores a.s.: *Etický kodex*.

Interní materiál firmy Tesco Stores a.s.: *Jak vytvořit plán osobního rozvoje. Materiál pro zaměstnance a nadřízeného*.

Interní materiál firmy Tesco Stores a.s.: *Rozvojová paleta. Materiál pro zaměstnance a nadřízené*.

Interní materiál firmy Tesco Stores a.s.: *Vítejte mezi námi*.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing- Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNOVÁ, R., *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

KISLINGEROVÁ, E., *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, .2010 ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-6304-0.

LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

*Manuál* [online]. c2011, poslední revize 2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Manu%C3%A1l>>.

MISKELL, J. R., *Pracovní motivace*. Praha: GRADA, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

*O firmě* [online]. c2011, poslední revize 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z <<http://corporate.itesco.cz/o-spolecnosti.html>>.

PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: GRADA, 2003. ISBN 80-247-0403-X.

TICHÝ, M., *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

URBAN, J., *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2049-4.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: HIERARCHICKÝ MODEL STRUKTURY KOMPETENCE

OBRÁZEK 2: KOMPETENČNÍ MODEL JAKO MOST

OBRÁZEK 3: FIREMNÍ KOMPETENCE

OBRÁZEK 4: VYUŽITÍ ANALÝZY SWOT PŘI TVORBĚ STRATEGIÍ

OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TESCO

### Seznam tabulek

TABULKA 1: SKUPINY KOMPETENCÍ

TABULKA 2: ÚROVNĚ PRAVOMOCÍ

TABULKA 3: SWOT ANALÝZA

TABULKA 4: MATICE VLIVU A DŮLEŽITOSTI

TABULKA 5: KOMPETENCE OBLASTNÍHO MANAŽERY ÚDRŽBY

TABULKA 6: SWOT ANALÝZA – PODŘÍZENÝ ZAMĚSTNANEC (VNITŘNÍ ZDROJE) – DOČASNÉ POVÝŠENÍ

TABULKA 7: SWOT ANALÝZA – NOVÝ ZAMĚSTNANEC (VNĚJŠÍ ZDROJ) – DOČASNÉ ZASTUPOVÁNÍ

TABULKA 8: SWOT ANALÝZA – VARIANTA OUTSOURCING

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	I
PŘÍLOHA B – SOUHLAS S POUŽITÍM INFORMACÍ A MATERIÁLŮ.....	II
PŘÍLOHA C - ROZDĚLENÍ TESCO PROVOZOVEN MEZI OBLASTNÍ MANAŽERY ÚDRŽBY.....	III
PŘÍLOHA D – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚDRŽBY.....	IV



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Seznam použitých zkratk

<b>ČZPI</b>	Česká zemědělská a potravinářská inspekce
<b>EPS</b>	Elektronická požární signalizace
<b>EX</b>	Expres-druh formátu provozovny-malá prodejna
<b>EZS</b>	Elektronický zabezpečovací systém
<b>HM</b>	Hypermarket
<b>HZS</b>	Hasičský záchranný systém
<b>IT</b>	Informační technologie
<b>MaR</b>	System měření a regulace
<b>MF</b>	Malý formát prodeje
<b>OD</b>	Obchodní dům
<b>OMU</b>	Oblastní manažer údržby
<b>SHZ</b>	Sprinklerové hasící zařízení
<b>SM</b>	Supermarket
<b>SW</b>	Software
<b>TZB</b>	Technologická zařízení budov

## Příloha B – Souhlas s použitím informací a materiálů

V Praze 9.1.2012

Adresát:

Ing. Luděk Procházka  
Head of Maintenance  
Tesco Stores ČR a.s.  
Vršovická 1527/68b  
100 00 Praha 10

Věc: Žádost o svolení použití informací a materiálů souvisejících s provozem oddělení údržby ve společnosti Tesco Stores a.s.

Vážený pane inženýre,

žádám o svolení použití informací a materiálů souvisejících s provozem oddělení údržby ve společnosti Tesco Stores a.s. Získané informace budou sloužit pouze pro účely vypracování bakalářské práce na téma Manuál zastupitelnosti oblastního manažera údržby budov.

Děkuji předem za kladné vyřízení žádosti.

S přátelským pozdravem Jaroslav Špůr

Kontakt:

Jaroslav Špůr  
E-mail: spur.jaroslav@seznam.cz  
Tel. 605 030 001

**Tesco Stores ČR a.s.**

Stavebně technické oddělení  
Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha 10  
IČ: 45308314  
Sp. zn. B1377 vedena Městským soudem v Praze

*Souhlasím*  
*Procházka*

# Příloha C – Rozdělení Tesco provozoven mezi oblastní manažery údržby

## ROZDĚLENÍ PROVOZOVEN TESCO MEZI OBLASTNÍ MANAŽERY ÚDRŽBY

Sever			Západ			Východ			Severovýchod			Morava Sever 1		
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
11004	HM Letňany	HM	11005	HM Pízeň	HM	14003	SM Neratovice	E	11002	HM Zličín	HM	14050	SM Studénka	SM
11011	HM Děčín	HM	11014	HM Karlovy Vary	HM	14036	EX Praha Prokopova	EX	11016	HM Kladno	HM	14070	SM Zlín Dlouhá	SM
11013	HM Most	HM	11016	HM Cheb	HM	14041	EX Praha Tábořská	EX	11052	HM Čelákovice	HM	14082	SM Opava Ratibořská	K
11018	HM Mělník	HM	11040	HM Pízeň C4	C4	14044	EX Praha Mendelova	EX	11111	HM Říčany	HM	14083	SM Přerov Čechova	K
11023	HM Kralupy n. Vltavou	HM	11045	HM Jirkov	HM	14048	EX Praha Na Pískách	EX	11122	HM Branýš nad Labem	HM	14084	SM Bruntál Čelín	K
11032	HM Praha Eden	C4	11047	HM Žatec	HM	14049	EX Praha Adesovo nám.	EX	12001	MY Praha	OD	14086	OSTrava Hruzníkova	K
11041	HM Ústí nad Labem	C4	11055	HM Sokolov	HM	14054	EX Praha Roztylské nám.	EX	12007	MY Liberec	OD	14090	Frenštát p. Radhoštěm	K
11073	HM Litvínov	HM	11068	HM Tachov	HM	14057	EX Praha Svobodova	EX	14008	SM Liberec	E	14092	Kopřivnice Francouzská	K
14004	SM Dácin Bynov	E	11101	HM Klášterec nad Ohří	HM	14058	EX Praha Jabloňová Květ	SM	14011	SM Semily	E	14097	Orlová Masarykova	K
14005	SM Mělník	E	11131	HM Mělnické Lázně	HM	14071	EX Praha Pražského P.	EX	14016	SM Jablonec nad Nisou	E	14100	Vitkov Opavská	K
14009	SM Ústí nad Labem	E	11132	HM Rakovník	HM	14074	SM Pečky	SM	11400	SM Místoř	E	11414	OSTrava Zimleirerova	K
14012	SM Slukov	E	121141	HM Ostrov nad Ohří	HM	124076	SM Čerčany	SM	124024	EX Rokynice n. Jizerou	EX	124106	Orlová U Centrumu	K
14014	SM Roudnice nad Labem	E	131144	HM Aš	HM	134101	EX Praha Bělehradská	EX	134028	EX Turnov	E	134115	OSTrava Klegova	K
14017	SM Stětí	E	142006	OD Pízeň	OD	141423	SM Roztoky	SM	144032	SM Praha Luka	SM	144124	Vizovice Masarykovo	K
14018	SM Benešov n. Ploučnicí	E	14005	SM Chomutov	E	14131	EX Cernošice	EX	14048	EX Praha Makovského	EX	14126	Příbor Místecká	K
14023	SM Nový Bor	E	14015	SM Karlovy Vary Rybáře	E	14140	EX Praha Starodubečská	EX	14056	SM Střochov u Kladna	SM	14129	OSTrava Krasnoarmějců	K
14026	SM Teplice	E	14022	SM Kvasice	E	14148	EX Praha Kodaňská	EX	14058	EX Kladno Rozdělův	EX	171430	OSTrava Těšínská	K
14027	SM Bilina	E	14028	EX Pízeň Doubravka	E	14171	EX Praha Brandlova	EX	14073	SM Frydlant	SM	181433	Nový Jičín	K
14038	SM Duchcov	SM	1914052	SM Chodov u K. Varů	SM	14172	EX Praha Dolní Břežany	EX	14078	SM Liberec Ruprechtice	SM	1914135	Zlín Malenovice	K
2014047	EX Osek u Duchcova	EX	2014072	SM Habartov	SM	2014186	EX Sázava	EX	2014080	EX Dělná pod Dezděcem	EX	2014442	SM Přerov Komuna	SM
2114068	EX Ústí n. L. Moskevská	EX	2114081	SM Chomutov Chomulovka	SM	2114187	EX Praha Bělocerkevská	EX	2114161	SM Milovice	SM	2114191	SM Zubří	SM
2214112	SM Krupka	SM	2214102	SM Plzeň u Marián L.	SM	2214188	EX Praha Nuselská	EX	2214185	EX Praha Hradčanská	EX	2214211	EX Ostrava Opavská	EX
2314183	SM Rumburk	SM	2314182	SM Horní Slavkov	SM	2314189	EX Praha Moskevská	EX	2314203	SM Jilemnice	SM			
24	DC Pořízín	DC				2414200	EX Praha Čakovice	EX						
						2514201	EX Praha Koněvova	EX						
						2614204	SM Praha Smíchov. trž.	SM						
						2714206	SM Karrenice Želvec	SM						
						2818001	Praha Palladium	FF						

Jih			Morava Sever			Morava Jih			Praha Západ			Morava Sever 2		
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
11017	HM Tábor	HM	11003	HM Ostrava Třebovice	HM	11001	HM Brno	HM	11006	HM Hradec Králové	HM	14033	SM Frydek Štěpánská	SM
11027	HM České Budějovice	HM	11007	HM Frydek Místek	HM	11012	HM Jihlava	HM	11025	HM Kolín	HM	214085	Třinec Lidická	K
11029	HM Skalka	HM	11008	HM Prostějov	HM	11020	HM Kroměříž	HM	11028	HM Jitón	HM	314087	Třinec Náměstí Svobody	K
11030	HM Praha Novodvorská	HM	11009	HM Ostrava Hrabová	HM	11024	HM Uherský Brod	HM	11031	HM Česká Třebová	HM	414088	Dolní Lutyně Kopernikova	K
11033	HM Praha Nový Smíchov	C4	11010	HM Havlíčkov	HM	11026	HM Uherská Hradiště	HM	11037	HM Hradec Králové	C4	514089	Karviná Třeškovcové	K
11043	HM Písek	HM	11015	HM Karviná	HM	11035	HM Brno Vídeňská	C4	11044	HM Rychnov n. Kněž.	HM	614091	Havířov U ndraž	K
11048	HM Klatovy	HM	11021	HM Přerov	HM	11036	HM Brno KP	C4	11057	HM Chrudim	HM	714093	Karviná Kosmonautů	K
11056	HM Příbram	HM	11022	HM Opava	HM	11042	HM Zlín	C4	11062	HM Chotěboř	HM	814095	Bystrice nad Oisí	K
11061	HM Sušice	HM	11036	HM Olomouc	C4	11048	HM Břeclav	HM	11071	HM Vysoké Mýto	HM	814096	Třinec Dukelská	K
11067	HM Vlašim	HM	11039	HM Ostrava	C4	11063	HM Ivančice	HM	11072	HM Jeroným	HM	1014098	Bohunim Časavská	K
111121	HM Český Krumlov	HM	11046	HM Třebíč	HM	11065	HM Holešov	HM	111078	HM Poděbrady + RWH	HM	1114105	Český Těšín Kysucká	K
1214018	SM Milpětice	E	121081	HM Český Těšín	HM	121070	HM Boskovice	HM	121102	HM Dvůr Králové	HM	1214108	Třinec Sosnová 408	K
1314021	SM Zruč nad Sázavou	E	1311054	HM Kopřivnice	HM	131143	HM Brno Bohunice	HM	131142	HM Ústí nad Orlicí	HM	1314109	Havířov Nákupní	K
1414030	SM Bechyně	HM	1411059	HM Valašské Meziříčí	HM	1412002	OD Brno	OD	1412004	OD Hradec Králové	OD	1414110	Třinec 1. máje	K
1514031	SM Vodňany	HM	1511060	HM Šternberk	HM	14001	SM Mikulov	SM	1512005	OD Pardubice	OD	1614114	Havířov Dlouhá	K
1614034	SM Veselí nad Lužnicí	HM	1611112	HM Uničov	HM	160037	SM Batošovice	SM	1614111	SM Polička	SM	1614119	Karviná Borovského	K
1714035	SM Vimperk	SM	1714183	SM Litovel	SM	1714040	EX Rožice u Brna	EX				1714117	Český Těšín Ostravská	K
1814045	SM CB Krajináská	EX	1811083	HM Nový Jičín	HM	1814042	EX Brno Špaňálek	EX				1814118	Jablunkov Pod Alžbět.	K
1914121	SM Sobeslav	SM				1914103	SM Brno Julínov	SM				1914119	Havířov 17. listopadu	K
2014194	SM Telč	SM				2014193	SM Slavičín	SM				2014120	Havířov Okrajová	K
2114202	SM Kdyně	SM				2114205	SM Tisovec	SM				2114125	Havířov Anglická	K
						2218002	F&F Olympia Brno	EX				2214127	Třinec Sosnová 257	K

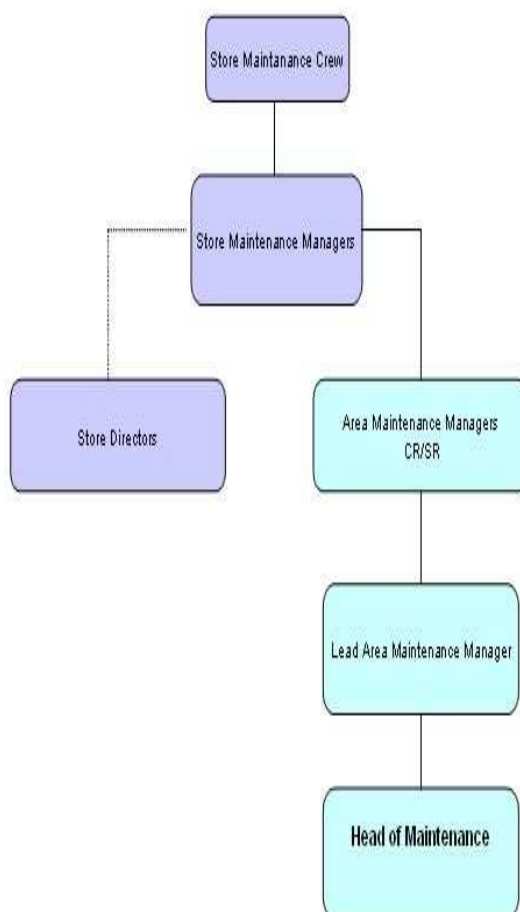
  

Servisní vozy 1K+EX	
SV 1	Čechy sev.západ
SV 2	Praha východ
SV 3	Čechy Sever
SV 4	Praha západ
SV 5	Morava sever 1
SV 6	Morava sever 2
SV 7	Čechy jih
	externí údržba
	externí údržba

Příloha D – Organizační struktura údržby



ORGANIZATION STRUCTURE – MAINTENANCE CR/SR



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jaroslav Špůr**

**Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Manuál zastupitelnosti oblastního manažera údržby**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 58**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 34**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: PaedDr.Anton Tomko,LL.A.**