

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské kompetence

Michaela Tomíčková

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Tomíčková

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské kompetence

Název anglicky

Managerial competencies

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy vytvořit manažerský kompetenční model, který bude využit v podmínkách konkrétní společnosti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční modely, manažer

Doporučené zdroje informací

BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BOYATZIS, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 1973, vol. 28, 1-14 p.

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

SPENCER, L. M., SPENCER S. M. Competence at Work. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 0-471-54809-X.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27. 03. 2017

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za skvělé vedení při zpracování diplomové práce, její trpělivost, čas a poskytování cenných rad. Touto cestou bych ráda poděkovala také paní Ing. Koškové ze společnosti Argo – Hytos s. r. o., která na diplomové práci spolupracovala prostřednictvím zasílání potřebných materiálů a nezbytné komunikace při řešení dílčích částí práce. Zároveň bych ráda poděkovala rodině za neustálou podporu a důvěru během celého studia.

Manažerské kompetence

Souhrn

Tématem diplomové práce jsou manažerské kompetence a manažerský kompetenční model. Hlavním cílem práce je na základě prostudování příslušné literatury a shromáždění potřebných podkladů navrhnout manažerský kompetenční model pro pozici vedoucího výroby ve společnosti Argo – Hytos s. r. o. Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část práce je věnována teoretickým poznatkům čerpaným z příslušné literatury a následnému definování základních pojmů, mezi které patří hlavně manažer, kompetence, identifikace kompetencí a kompetenční model. Druhá část diplomové práce je část praktická. Tato část je zpracována ve spolupráci s vybranou společností Argo - Hytos s. r. o. Vlastní práce začíná představením společnosti. Dále je sem zařazen stručný popis její historie, organizační struktura, pracovní místa a kompetence. Vlastní práce vychází z analýzy dokumentů. Tyto dokumenty se staly základem pro sestavení dotazníkového šetření. Výsledkem šetření je seznam určitých kompetencí, které jsou podstatné pro pozici vedoucího výroby. Na základě kompetencí, které vyšly z dotazníkového šetření, byl sestaven kompetenční model vedoucího výroby. V samém závěru práce jsou shrnuty dosažené výsledky vlastní části práce.

Klíčová slova: kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční model, manažer

Managerial competencies

Summary

The main topic of this thesis are managerial competences and the managerial competence model. Its main goal is to suggest, after study of relevant literature and summarizing necessary materials, an appropriate managerial model for the position of the production manager in company Argo – Hytos, ltd. The thesis is divided into the theoretical and the practical part. The first one is dedicated to theoretical knowledge based on relevant literature which is followed by defining basic terms such as manager, competence and competence model. The second part is a practical one. It is prepared with the cooperation of company Argo – Hytos, ltd. At the beginning of the thesis the company is introduced to the readers. Its brief history, organizational structure, jobs and competences follow. The main part is based on an analysis of documents that became a foundation for a questionnaire. The result of this research is a list of certain competences fundamental for the position of the head of prduction. Competences that came out of this questionnaire established a competence model for the head of the production. At the end there is a resume of outcome of this work.

Keywords: competence, management skills, identification of competencies, competency model, manager

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	13
3.1 Charakteristika základních pojmů.....	13
3.1.1 Osobnost a osobnostní rozvoj.....	13
3.1.2 Osobnost manažera	13
3.1.2.1 Manažerské role.....	14
3.1.2.2 Manažerské funkce a požadavky na manažerské funkce	15
3.1.2.3 Přispění manažera.....	17
3.1.2.4 Styly vedení	18
3.1.2.5 Motivování zaměstnanců.....	19
3.2 Kompetence.....	20
3.2.1 Význam kompetencí při řízení společnosti.....	21
3.2.2 Životní cyklus kompetencí.....	22
3.2.3 Druhy kompetencí.....	22
3.2.4 Klíčové a manažerské kompetence.....	23
3.2.4.1 Klíčové kompetence	24
3.2.4.2 Manažerské kompetence	24
3.2.5 Identifikace kompetencí pracovníků.....	26
3.2.6 Tvorba kompetencí	27
3.3 Vzdělávání a rozvoj manažerů	28
3.3.1 Vzdělávání manažerů.....	28
3.3.2 Manažerský rozvoj.....	29
3.4 Kompetenční model	31
3.4.1 Tvorba kompetenčního modelu	33
3.5 Podklady k metodologii empirického šetření.....	35
3.5.1 Všeobecné psychologické metody	35
4 Vlastní práce	37

4.1	Charakteristika společnosti	37
4.1.1	Historie společnosti.....	38
4.1.2	Cíle a vize	38
4.1.3	Etický kodex	38
4.1.4	Organizační struktura.....	39
4.2	Identifikace kompetencí a tvorba nového kompetenčního modelu.....	40
4.2.1	Přípravná fáze	40
4.2.2	Popis chodu společnosti v rámci manažerských kompetencí	41
4.2.2.1	Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	44
4.2.2.2	Výběr zaměstnanců	44
4.2.2.3	Rozvoj kompetencí zaměstnanců a jejich ohodnocení	45
4.2.2.4	Kariérní růst zaměstnanců	45
4.2.3	Fáze získávání dat	45
4.2.3.1	Analýza pracovní pozice	46
4.2.3.2	Klíčové kompetence v rámci společnosti	48
4.2.3.3	Metoda BEI	49
4.2.4	Fáze analýzy a klasifikace informací	50
4.3	Tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího výroby	52
4.3.1	Validizace kompetenčního modelu.....	55
4.4	Měření úrovně kompetencí	59
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	61
5.1	Zhodnocení výsledků	61
5.2	Doporučení.....	62
6	Závěr.....	64
7	Seznam použitých zdrojů	67
Přílohy	70

Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerské funkce.....	17
Obrázek 2 Schéma pojetí pojmu kompetence.....	20
Obrázek 3 Dvě složky kompetence	21
Obrázek 4 Stavební kameny klíčových kompetencí.....	27
Obrázek 5 Příklad konstrukce kompetenčního modelu pro pracovní místo.....	35
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Argo – Hytos s. r. o.	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Klasifikace kompetencí	23
Tabulka 2 Požadavky kladené na jednotlivé úrovně managementu	42
Tabulka 3 Hlavní úkoly a odpovědnost kladená na jednotlivé úrovně managementu	43
Tabulka 4 Klíčové kompetence	53
Tabulka 5 Kompetence manažerské a funkční na pozici vedoucího výroby.....	54
Tabulka 6 Technické kompetence vedoucího výroby	55
Tabulka 7 Charakteristika jednotlivých hodnot významnosti kompetencí.....	56

Seznam grafů

Graf č. 1 Hodnoty klíčových kompetencí.....	57
Graf č. 2 Hodnoty funkčních a manažerských kompetencí.....	58
Graf č. 3 Hodnoty technických kompetencí	59

1 Úvod

V dnešní době je postavení manažerů ve společnosti velmi významné. Jejich odpovědnost a rozhodování může výrazně ovlivnit další rozvoj společnosti. Manažeři disponují určitými kompetencemi, které představují schopnost vykonávat určité funkce, které vedou k dosažení požadované úrovně výkonnosti. Jejich podoba se projevuje v určité formě chování a v reakcích na určité podněty a situace. V rámci svých kompetencí musí být manažer schopen naplno využívat své schopnosti a plnit očekávání, která jsou na něho kladena ze strany vedení společnosti. Mezi hlavní požadavky, se kterými by se manažer měl řádně vypořádat, patří konkurenceschopnost společnosti a její rozvoj. Všechny požadavky, které se vztahují k manažerům, se vztahují i na podřízené pracovníky v organizační jednotce. Podstatným rysem pro vznik manažerských kompetencí je osobní potenciál. Manažer se musí snažit o další rozvoj společnosti, ale nesmí opomenout svůj vlastní. Musí umět posoudit, na jaké úrovni jsou jeho schopnosti a ve správné chvíli se rozhodnout, zda je bude dále rozvíjet. Problémem dnešní doby je, že většina manažerů zastává názor, že není čemu se dále učit.

Velice důležitým nástrojem, který popisuje kombinace vlastností, dovedností, schopností a vědomostí vedoucích k efektivnímu plnění úkolů v dané společnosti, je kompetenční model. Model obsahuje jednotlivé kompetence, které tvoří jeho základ. Tvorba modelu se odvozuje od konkrétních záměrů společnosti. Dá se využít k identifikaci kvality pracovníků a popisuje charakteristiky jejich chování. Model má dobrou vypovídací schopnost a pro společnost může představovat velice dobrý nástroj. Jeho užití se vztahuje i k prognóze budoucnosti společnosti a může odpovědět na otázku, na jaké chování se zaměřit a jaké by se mělo podporovat. Ve společnosti se velice často setkává s podporou, protože se na jeho tvorbě a přijetí mohou podílet i zaměstnanci. Jeho přijetí musí předcházet analýza silných a slabých stránek společnosti, rozvojových programů a konkurence.

2 Cíl práce a metodika

V této kapitole bude stručně vymezen cíl práce a metodika, která bude popsána s ohledem na časovou posloupnost zpracování.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy navrhnout manažerský kompetenční model pro pozici vedoucího výroby, který by mohl být využit v podmínkách společnosti Argo-Hytos s. r. o. Podkladem pro tvorbu modelu je dotazníkové šetření, na základě něhož jsou stanoveny kompetence, které jsou podstatné pro pozici vedoucího výroby. Ke stanovení hlavního cíle bylo nezbytné zpracovat ještě dílčí cíle, které s hlavním bezpochyby souvisí a patří mezi ně:

- prostudování příslušné literatury a zpracování základních teoretických pojmů k vybranému tématu,
- charakteristika společnosti,
- charakteristika pracovních míst a kompetencí s nimi spojených,
- dotazníkové šetření a spolupráce s kompetentními osobami,
- zhodnocení dosažených výsledků.

Všechny cíle, z hlediska jejich návaznosti, byly zpracovávány v pořadí, v kterém jsou uvedeny výše. Pouze spolupráce s kompetentními osobami je spojena s většinou stanovených cílů.

2.2 Metodika

První fází, která předcházela vlastnímu zpracování diplomové práce, byla volba tématu. Téma, pro které byla tato práce zpracována, se jmenuje manažerské kompetence a manažerský kompetenční model. Téma bylo zvoleno, protože je poměrně aktuální. V současné době ve společnostech stále chybí kvalitní manažeři, kteří jsou schopni plnit svou práci na 100 % a jsou ochotni se i dále vzdělávat.

Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. První část, je část teoretická, která byla zpracována, na základě analýzy sekundárních zdrojů. Nejprve tedy bylo nutné

prostudovat veškerou potřebnou literaturu k danému tématu. Literární rešerše obsahuje základní teoretická východiska, která byla zpracována obecně bez vazby na konkrétní společnost. Rešerše byla rozdělena do 5 hlavních oblastí. První se zabývala charakteristikou základních pojmů, druhá se věnovala kompetencím, třetí popisovala vzdělání a rozvoj manažerů, čtvrtá charakterizovala manažerský kompetenční model a pátá popisovala podklady k metodologickému šetření.

Vlastní práce byla zpracována s využitím teoretických poznatků z předchozí části a na základě podkladů, které byly poskytnuty od společnosti Argo – Hytos s. r. o. Některé základní informace, byly zjišťovány na jejích internetových stránkách nebo ve výročních zprávách.

V období od dubna do července roku 2016 byla shromažďována a studována literatura, která sloužila pro zpracování teoretické části práce. Teoretická východiska byla čerpána z knih, získaných v různých městských knihovnách, ale také z internetových publikací.

Od srpna do prosince 2016 byla zpracovávána teoretická část diplomové práce na základě prostudované literatury. Zároveň v tomto období byla sháněna vhodná společnost pro zpracování vlastní práce. Sehnat společnost nebylo úplně jednoduché. Některé společnosti jsem navštívila osobně, některé jsem kontaktovala e-mailem a některé telefonicky. Ve spoustě mi bylo sděleno, že už na nějakých diplomových pracích spolupracují nebo že momentálně nemají kapacitu na to, podílet se na zpracování práce. Na začátku prosince byla zajištěna společnost Argo – Hytos s. r. o. z Vrchlabí, která na spolupráci přistoupila a na hlavní spolupráci se podílela Ing. Košková.

Období od ledna do března 2017 bylo zásadní. V tomto období byla dodělávána praktická část diplomové práce, cíl práce, metodika, úvod a teze. Praktická část práce se skládá z několika kapitol a podkapitol. První část byla věnována základní charakteristice společnosti včetně její historie, cílů a podobně. V této části byla zahrnuta i organizační struktura, která byla zobrazena na schématu. Druhá část byla věnována identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu. Je zde popsán chod společnosti a postupně se přecházelo k analýze pracovní pozice vedoucího výroby a jeho kompetencím. Chod společnosti byl stručně popsán na základě 4 pracovních pozic, které jsou ve vzájemném vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Třetí oblastí byla tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího výroby. Čtvrtá oblast zahrnovala měření úrovně kompetencí a pátá

oblast shrnovala zhodnocení výsledků. Během ledna 2017 byla zpracovávána první část vlastní práce, tedy charakteristika společnosti.

Únor a začátek března 2017 sloužil ke zpracování druhé, třetí a čtvrté oblasti vlastní práce, k tvorbě dotazníků a získání informací vztahujících se ke kompetencím ve společnosti a k pozici vedoucího výroby. Pro tuto pozici byl v konečné fázi tvořen kompetenční model. Dotazníky byly dvojího rázu. Nejprve bylo potřeba zjistit chování vedoucího v různých situacích, a jaké kompetence jsou ve společnosti důležité jak pro celek, tak pro vedoucího. Druhý typ dotazníků byl postaven tak, aby ve společnosti k jednotlivým kompetencím respondenti přiřadily hodnoty jejich významnosti. Na základě těchto vyplněných dotazníků bylo možné sestavit kompetenční model. Všechny dotazníky jsou vloženy v přílohách a jedná se o přílohu č. 1, č. 2, č. 4, č. 5, č. 6 a č. 7.

V březnu 2017 došlo k vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici vedoucího výroby a byla zpracována pátá část vlastní práce. V druhé polovině března 2017 byla zpracována úplně poslední část práce a to je její závěr. Na konci tohoto období probíhala i kompletní kontrola práce a následně její odevzdání.

3 Teoretická východiska

V této oblasti bude zpracována veškerá teorie, která bude sloužit jako podklad ke zpracování vlastní práce.

3.1 Charakteristika základních pojmů

V prvé řadě je potřeba charakterizovat základní pojmy. Mezi tyto pojmy je zařazena osobnost a osobnost manažera.

3.1.1 Osobnost a osobnostní rozvoj

Tento pojem vychází z latiny a do psychologie byl zařazen ve 20. století. Osobnost je utvářena společensko - historickým vývojem a je závislá na biologické kvalitě organismu a dědičnosti. Vychází z vnitřních a vnějších podnětů a činitelů, kteří na sebe navzájem působí. Vlastnosti osobnosti se dělí na dvě základní skupiny, primární a sekundární. Mezi primární vlastnosti jsou zařazeny vlastnosti vrozené, které jsou pro osobnost přirozené a jsou určeny přírodní podstatou člověka. Sekundární vlastnosti jsou získávány během vývoje člověka a jsou označovány jako vlastnosti druhotné. Ve vztahu k práci je osobnost člověka ovlivňována mnoha faktory. Určována je osobnostními a individuálními charakteristikami, očekáváním a identifikací s organizací a prací.

S osobností je spojen osobnostní rozvoj. Tento rozvoj je zaměřen na zlepšení života skrze studium a praxi. Jeho cílem je posílení osobnosti jedince proti stresu a zátěži, které na něho působí. Mezi základní charakteristiky rozvoje patří rozvoj schopností poznávání, sebepoznání a sebepojetí, seberegulace a sebeorganizace, psychohygiena a kreativita (Kohoutek, 2008).

3.1.2 Osobnost manažera

Osobnost manažera je charakteristická dosahováním vysokých společenských, ale i individuálních cílů prostřednictvím komplexu osobnostních rysů a charakteristik.

V organizaci má manažer důležité postavení. Zabezpečuje fungování společnosti a efektivní pracovní útvary. Zajišťuje, aby v organizaci bylo dosahováno požadovaných výsledků. Manažer disponuje určitými pravomocemi nad pracovníky v určitém útvaru

nebo části společnosti. Ve společnosti je to člověk, mezi jehož hlavní úkoly patří plánování, organizování, koordinování, řešení problémů a kontrola. Působí ve složité síti vztahů, preferuje přímou komunikaci a zabývá se hlavně konkrétními a jedinečnými záležitostmi. Jeho pozornost je věnována motivaci a zdokonalování chování (Hron, 2004).

V procesu rozhodování má osobnost manažera nejvýznamnější psychologický vliv. Významně ovlivňuje volbu vhodné varianty řešení a přístup, jaký manažer při volbě zvolí. Mezi přístupy, které manažeři uplatňují, patří přístup optimistický, pesimistický, opatrně optimistický a nerozhodný (Šuleř, 2003).

Osobnost manažera vychází z formální autority. Manažer, který je vnímán pozitivně, může získat autoritu jako osobnost nebo na základě znalosti. Za nejjednodušší vysvětlení se považuje skutečnost, že je mu svěřen tým lidí, se kterými spolupracuje a realizuje stanovené cíle. Manažer zároveň zastupuje roli vyjednavče a vůdce. Jeho osobnost má zásadní vliv na to, jaká bude atmosféra v týmu a na to, jak bude tým výkonný. Bez ohledu na to, zda to dělá účelně či nikoliv, přenáší na své spolupracovníky své vlastní hodnoty. Důležité je, aby se zajímal nejen o splnění zadaných úkolů, ale i o ně samotné. Měl by na ně přenášet vlastní energii a optimismus, aby lidé pracovali s chutí, ne ve stresu a pod tlakem (Khelerová, 2006).

3.1.2.1 Manažerské role

Jedná se o specifickou kategorii chování manažerů. Očekává se, že se manažer bude chovat způsobem, který je žádoucí v hierarchickém uspořádání společnosti (Bartošová, Bartoš, 2011).

Při plnění svých povinností hrají lidé, tedy i manažeři určité úlohy tedy role. Role není totéž, co pracovní místo. Jedná se o něco proměnlivého, co charakterizuje vykonávanou práci. Manažeři nemohou setrvávat mezi vymezenými hranicemi povinností, ale musí pružně reagovat na okolní dění. Zabývají se činnostmi a úkoly, které vedou k úspěšnému fungování společnosti či pracovních útvarů a k dosažení stanovených cílů. Mezi hlavní činnosti patří plánování, organizování, stanovení cílů a úkolů a komunikování (Armstrong, Stephens, 2008).

Koncept manažerských rolí podle Mintzberga se přibližuje sociálně – psychologickému pojetí role a vychází z pozorování práce několika vedoucích pracovníků. Pozorování bylo

prováděno v průběhu normálního pracovního dne konkrétního vedoucího. Dále stanovil 10 druhů rolí a následně je rozdělil do 3 skupin. Mezi tyto základní skupiny rolí patří interpersonální, informační a rozhodovací role. Do první skupiny patří reprezentant, vůdce a spojovací článek. Druhá skupina zahrnuje sběrače podnětů, šířitele podnětů a mluvčího. Třetí skupina obsahuje podnikatele, řešitele poruch, přidělovatele zdrojů a vyjednavče (Mintzberg, 1973).

Manažer musí umět plánovat do budoucna, aby se zabránilo možným problémům. Musí dobře znát situaci a procesy ve společnosti a musí se orientovat i v okolním dění. V případě, že dojde k určitým problémům, musí být schopen okamžitě reagovat, řešit a vyřešit nastalé situace. Měl by brát ohled na názory ostatních. Od vlastních pracovníků a specialistů musí umět přijímat rady, podpory a pomoci, ale konečné rozhodnutí je na něm. Manažer musí jednat s vedením společnosti, finančními institucemi, bankami a mnoha dalšími (Armstrong, Stephens, 2008).

3.1.2.2 Manažerské funkce a požadavky na manažerské funkce

Požadavky na manažerské funkce se dají rozdělit do 4 hlavních skupin. První skupinou jsou analyticko – koncepční schopnosti. Tyto schopnosti se využívají v hierarchii společnosti. Je to soubor manažerských postupů, který se vztahuje na nižší stupně řízení. Koncepční a analytické přístupy, které se vztahují k řízení jednotlivých činností, se nacházejí na vyšších stupních řízení. Druhou skupinou jsou manažerské procesní dovednosti. Tyto dovednosti určují manažerovi, jak dělat věci správně. Nejdůležitějšími dovednostmi jsou obecně lidské dovednosti, dále umění jednat a komunikovat. Manažer se musí umět efektivně pohybovat v prostředí společnosti a správně chápat vnitřní politiku společnosti. Třetí skupinu tvoří osobnostní rysy a vlastnosti. Mezi důležité vlastnosti manažera, které jsou i vyžadovány patří tvořivost, cílevědomost, důslednost, pracovitost, sebejistota, osobní kouzlo, vlastní systém hodnot, schopnost práce v týmech, kulturní přizpůsobivost a porozumění. Poslední skupinou je odvětvové know – how. Know – how zahrnuje základní vědomosti týkající se výrobků a služeb, intimní znalost prostředí, působení konkurenčních sil a osobní vazby s lidmi (Prokopenko, Kubr, 1996).

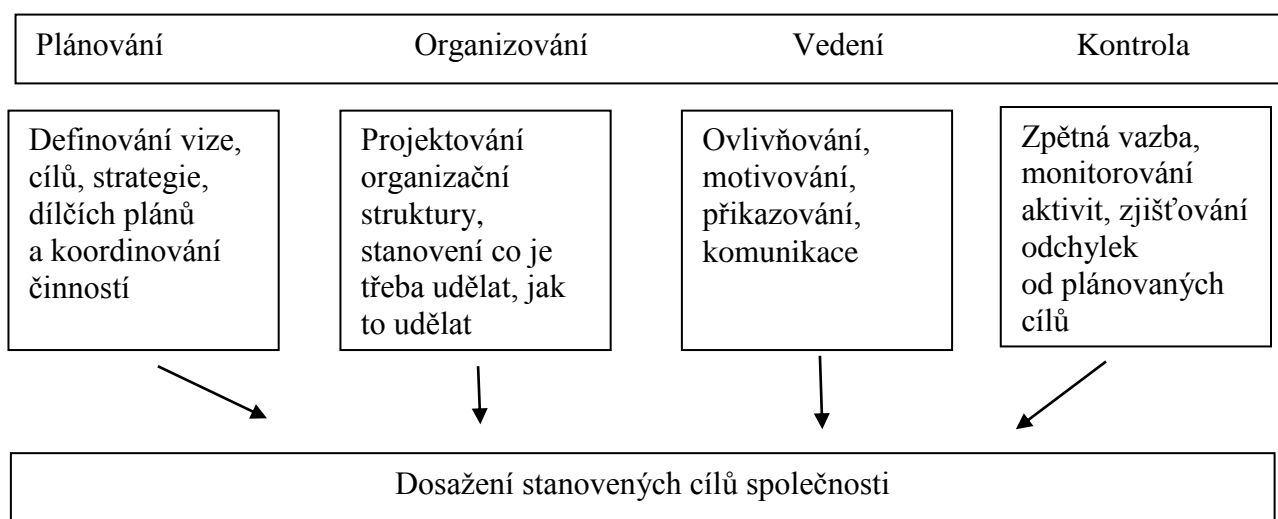
Manažerské funkce se obecně dají rozdělit do pěti základních skupin.

- Plánování – jedná se o nejdůležitější funkci, protože z ní vycházejí všechny ostatní. V této fázi se stanovují cíle, kterých chce společnost dosáhnout a prostředky, které budou sloužit k dosažení stanovených cílů. Aby bylo plánování efektivní, musí vycházet z různých hledisek, mezi které se dá zařadit například míra dosažení cílů nebo míra uspokojení konkrétních skupin.
- Organizování – navazuje na plánování. Jakmile jsou stanoveny cíle a prostředky k jejich dosažení, musí se celý proces dosažení cílů správně zorganizovat. Je důležité správně rozmístit a uspořádat dostupné zdroje. Dále se musí stanovit postup, jak cílů dosáhnout a časový horizont, ve kterém musí být cílů dosaženo. Podstatou této funkce je vytvořit organizační strukturu.
- Personalistika – v každé společnosti existuje personální útvar, který má několik úkolů. V první řadě musí tento útvar vybrat vhodné pracovníky a seznámit je s prostředím, ve kterém budou pracovat. Dále by měl rozvíjet nové i stávající pracovníky ve prospěch společnosti, ale zároveň by měl rozvíjet i osobnost jednotlivých pracovníků. Útvar by měl vytvářet takové podmínky pro pracovníky, aby se na pracovišti cítili dobře, správně a efektivně plnili úkoly a neopouštěli společnost.
- Vedení – představuje proces, ve kterém dochází k ovlivňování lidí tak, aby plnili své úkoly efektivně a zodpovědně. K tomu, aby byli zaměstnanci správně vedeni, je nutné, aby je nadřizený uměl zaujmout a správně motivovat. Nadřizený musí umět správně využívat dostupné zdroje, udávat zaměstnancům správný směr práce a kontrolovat přiměřené tempo výkonu.
- Kontrolování – jedná se o proces hodnocení stanovených cílů. Hodnocení je založeno na vykonané práci a musí být efektivní. V rámci pracovních procesů se zjišťují výhody, které mohou být v budoucnu více použity a překážky, které je potřeba odstranit. Charakter procesu kontroly je preventivní a skládá se z 3 základních kroků. V první řadě se stanovují standardy, které představují kritéria vykonané práce. Na základě stanovených standardů se provede měření vykonané práce. Na závěr se vyhodnotí, jak velké odchylky nastaly mezi stanovenými standardy a skutečně dosaženými výsledky. Existují dva systémy

manažerské kontroly. První systém zahrnuje jednoduchou zpětnou vazbu. Druhý systém představuje kontrolu s dopřednou vazbou. (Beneš, 2012).

Na obrázku 1 je zobrazeno dělení manažerských funkcí společně s úkoly, které jednotlivé funkce obsahují. Toto dělení zavedli Bartošová s Bartošem a uvádějí 4 základní manažerské funkce.

Obrázek 1 Manažerské funkce



Zdroj: Bartošová, Bartoš (2011)

3.1.2.3 Příspěvní manažera

Manažeři usilují o to, aby ostatní zaměstnanci ve společnosti dosahovali nejlepších výsledků a vynakládali k tomu co největší úsilí. K tomu, aby manažer vedl zaměstnance k nejlepším výsledkům, musí je umět správně delegovat a správně řešit nastalé situace. Manažer, aby byl efektivní, musí zabezpečit, aby se splnilo vše, co se má splnit. Nejčastěji uplatňují způsob vedení lidí, který se nazývá vizionářský. Zdroje, které jim jsou přiděleny, musí naplánovat tak, aby byly efektivně využity. Manažer musí zajistit, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co se od něho očekává. Musí se umět rychle přizpůsobit požadavkům a okolnostem, které nastanou a musí řešit problémy, které se nečekaně objevily nebo jim předcházet (Armstrong, Stephens, 2008).

Podle Lojda existuje 5 základních oblastí činnosti manažera, které by měl správný manažer odlišovat, aby mohl správně delegovat podřízené.

První skupina zahrnuje úkoly, které musí vyřídit přímo sám manažer. Do druhé oblasti spadají úkoly, které pro jejich vyřešení potřebují spolupráci více lidí. Jsou to úkoly v časové tísni nebo s velkým rozsahem. Třetí oblast obsahuje úkoly, které se dají delegovat. Záleží čistě na rozhodnutí manažera, zda je udělá sám nebo je deleguje. Podřízení pracovníci k řešení těchto úkolů často potřebují další trénink nebo doplňující školení. Čtvrtá skupina zahrnuje úkoly, které mohou být vyřízeny i za nepřítomnosti manažera. Podřízeným pracovníkům ke splnění těchto úkolů postačí pouze dostatek informací a není nutný další trénink nebo školení. Pátá skupina zaštiťuje úkoly, které musí být delegovány. Jedná se o úkoly, které podřízení pracovníci vykonají lépe a rychleji než manažer. V průběhu času mohou být jednotlivé úkoly přesunovány z jedné oblasti do druhé (Lojda, 2011).

3.1.2.4 Styly vedení

Pro vedení a jednání se zaměstnanci používají manažeři různé styly vedení. Styly řízení mohou být protichůdné. Jedním stylem vedení je styl charismatický. Tento styl představuje, že manažeři jsou orientováni na úspěch a zvládají dobře komunikovat. Opačným stylem je styl necharismatický, který je charakteristický tím, že manažeři spoléhají na své znalosti a kontrolu. Nemají zájem o názor ostatních. V autokratickém stylu vedení platí, co řekne manažer. Zaměstnancům svá rozhodnutí vnucuje. O úkolech, cílech a budoucích plánech se zaměstnanci nediskutuje a vše rozhoduje pouze podle svého uvážení. Demokratičtí manažeři se svými zaměstnanci diskutují a řeší problémy společně. Mezi další typy manažerů se řadí umožňovatel, kontrolor, transakční a transformační manažer. Transformační manažer vede zaměstnance k tomu, aby se snažili zvládnout náročnější cíle. Umožňovatel se zaměřuje na plnění týmových cílů. Kontroloři se zaměřují na manipulaci. Snaží se manipulovat se zaměstnanci, aby byli ochotni jim vyhovět (Armstrong, Stephens, 2008).

Cejthamr a Dědina zavedli širší klasifikaci stylů vedení. Podle jejich názoru existuje spousta různých způsobů, jak se dají jednotlivé styly vedení charakterizovat. Zavedli širší klasifikaci, která rozlišuje 3 základní styly vedení.

- Autoritářský nebo také autokratický styl je charakteristický tím, že veškeré působení vychází ze strany manažera.

- Demokratický styl zohledňuje názory členů skupiny. Manažer je spíše členem týmu a o funkce se dělí s jeho členy.
- Skutečný styl laissez – faire se vyskytuje ve společnosti, kde manažer stojí spíše v ústraní. Nechává členy týmu pracovat samostatně a kdykoliv je připraven pomoci, pokud je to potřeba (Cejthamr, Dědina, 2010).

3.1.2.5 Motivování zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je velice důležitou částí práce manažera. Má totiž vliv i na prosperitu společnosti. Jakmile budou zaměstnanci špatně motivováni, povede to k jejich špatným výkonům a díky tomu bude společnost strádat. Zaměstnanec je většinou motivován více faktory. K tomu, aby byl zaměstnanec správně motivován, je zapotřebí, aby byly přítomny čtyři skutečnosti. Zaměstnanec musí být brán s úctou, musí mu být projevováno uznání, měl by mít určitou odpovědnost a na pracovišti by se měl cítit dobře. Jedním z úkolů manažera je vytvářet takové prostředí, ve kterém existují motivující faktory, které vedou k tomu, aby zaměstnanci byli motivováni. Ve společnosti funguje takzvaná pracovní motivace. Tento druh motivace vyjadřuje, jak jednotlivec přistupuje k práci a jak je ochotný pracovat. Jeho ochota a přístup vychází z jeho vnitřních motivů. K volbě určité pracovní činnosti vedou motivy, které jsou rozlišovány na přímé a nepřímé. Vlivem obou typů motivů lidé během života vykonávají různé činnosti, které mohou vést až k vysněné práci. Podstatou manažerské funkce je dodávat motivy, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců společnosti. V manažerské praxi by měla převažovat motivace pozitivní. Manažer ovšem nesmí vynechat ani motivaci negativní v případě, že potřebuje odstranit určité nevhodné chování zaměstnance (Koubek, 2000).

Manažeři tedy nesou největší zodpovědnost při rozhodování zaměstnance, zda ze společnosti odejde, či zůstane. Jejich úkolem je správně motivovat a udržovat hodnotné zaměstnance. Za správný výkon těchto svěřených úkolů bývají odpovídajícím způsobem odměňováni. Manažeři by měli mít pod kontrolou všechny fáze cyklu řízení, aby správně dokázali jednat a motivovat zaměstnance (Branham, 2009).

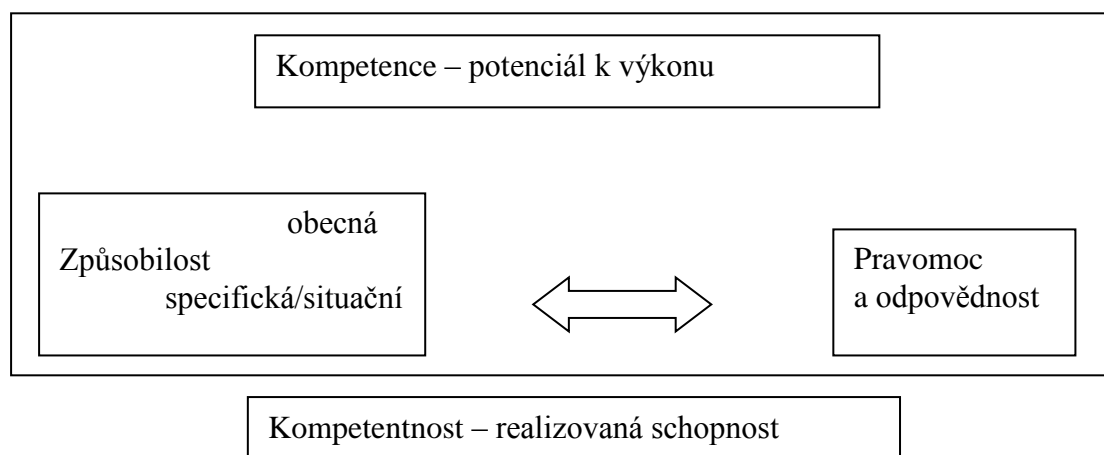
3.2 Kompetence

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“ (Woodruff).

Kompetence představují schopnost vykonávat určité funkce, které vedou k dosažení požadované úrovně výkonnosti. Vždy se projevují v určité podobě chování a představují celkem stabilní charakteristiku osobnosti. Vyjadřují, jak se člověk v určité situaci zachová, jak bude myslet a jak se projeví. Jedná se o takové kvality manažerů, které se dají dále rozvíjet. Z toho vyplývá, že manažeři mohou být cílevědomě a pečlivě rozvíjeni tak, aby co nejlépe zvládali komplexní prostředí, jeho nároky a výzvy. Existuje pět kategorií jednotlivých složek osobnosti, které vstupují do kompetencí. Mezi tyto složky patří motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Tureckiová uvedla, že pojem kompetence je často spojován s výkonem určité profese nebo pracovní činnosti. Tento pojem může být používán i pro označení pravomoci dělat určitá rozhodnutí. Následně z této pravomoci vyplývá odpovědnost za důsledky, které nastanou v souvislosti s přijatým rozhodnutím. Pojem kompetence má dvojí význam. Za prvé, kompetence může být brána jako soubor, který zahrnuje rozhodovací pravomoc, a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky. Druhé pojetí významu kompetence spočívá v tom, že je brána jako vyjádření obecné schopnosti. Oba významy jsou v praxi úzce provázány. Obrázek 2, který je uveden níže, zobrazuje provázání obou významů kompetence.

Obrázek 2 Schéma pojetí pojmu kompetence



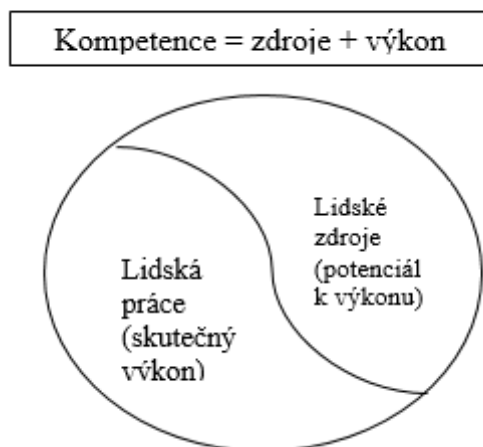
Zdroj: Tureckiová (2004)

Kompetence a její vyjádření je vždy spojeno s konkrétním typem organizační struktury. Úzce je s tím spojeno také řízení lidí v podniku (Tureckiová, 2004).

3.2.1 Význam kompetencí při řízení společnosti

Kompetence představuje ve společnosti ústřední pojem sloužící k řešení různých potíží, které se zabývají organismem společnosti, špatnou definicí úloh a nevyužitým potenciálem společnosti. Týkají se vždy konkrétní úlohy. Kompetence představuje hlavně svět možností společnosti a posuzuje, zda jsou možnosti promítnuty do skutečných výkonů. Ovlivňováním kompetencí lidí se dá regulovat rozvoj společnosti a řešit nastalé problémy. Společnost jasně a srozumitelně definuje úlohy, které zaměstnanec má plnit. Usiluje o to, aby zaměstnanec daným požadavkům šel vstříc, snažil se jim porozumět a naplňoval je svou prací. Společnost usiluje o vytvoření duality na úrovni jednotlivých zaměstnanců, která se snaží o spojení procesů společnosti a lidských zdrojů. Toto spojení následně rozhoduje o úspěchu a neúspěchu společnosti. Právě dualita vyjadřuje význam kompetencí ve společnosti. Dualita je zobrazena na obrázku 3, který je uveden níže (Plamínek, Fišer, 2005).

Obrázek 3 Dvě složky kompetence



Zdroj: Plamínek, Fišer (2005)

Existuje také dlouhodobé hodnocení kompetencí, které umožňuje nadřízeným pracovníkům diskutovat se zaměstnanci o konkrétních cílech společnosti, kterých se má dosáhnout a o výsledcích, kterých bylo dosaženo. Tento přístup, který má věčný obsah,

umožňuje lepší orientaci v možnostech vertikálního i horizontálního kariérového postupu (Plamínek, Fišer, 2005).

Tureckiová uvádí dvojí význam pojmu kompetence. První význam vyjadřuje, že kompetence představují soubor rozhodovacích pravomocí. Z těchto pravomocí následně vyplývá odpovědnost za důsledky. Odpovědnost postupuje od nadřazeného směrem k podřízeným. Významově jsou kompetence spojeny s dalšími termíny, mezi které se dá zařadit moc, vliv nebo autorita. Druhý význam kompetence představuje, že popisuje obecné schopnosti. Její význam spočívá ve zhodnocení situace. Zhodnocení vede k připravenosti a ke správnému přizpůsobení jednání (Tureckiová, 2004).

3.2.2 Životní cyklus kompetencí

Z vývoje dynamiky byznysu je patrné, že kompetence, které zajišťují úspěšné fungování společnosti dnes, nebudou v blízké budoucnosti k udržení konkurenceschopnosti společnosti stačit. U většiny kompetencí se dá pozorovat životní cyklus. Nejprve potřeba kompetencí vznikne, postupem času její význam roste, až se dostane na vrchol. Následně díky okolnostem, které se neustále mění, začne potřeba určité kompetence ustupovat nebo se úplně vytratí. V případě, že dojde k úpadku nebo ztrátě určité kompetence, je potřeba nahradit ji jinou kompetencí, která její místo nahradí. Je důležité, aby společnost sledovala vývoj různých kompetencí a jejich důležitost. Společnost musí pružně reagovat na nové potřeby, které následně definuje v podobě kompetencí. Potřeba nových kompetencí se do značné míry dá předvídat, obvykle se neobjevuje neočekávaně (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.2.3 Druhy kompetencí

Existuje několik druhů kompetencí, protože neexistuje přesná specifikace toho, jaké vzdělání je potřeba k funkci manažera a ani toho, kdo se může manažerem stát. Jedním druhem jsou kompetence generické, které slouží k odlišení průměrných pracovníků od nadprůměrných na základě dobrých výsledků při řešení úkolů v různých profesích. Dalšími jsou kompetence základní, které jsou konkrétní a jsou vztahovány přímo k danému úkolu či práci. Další kompetence jsou založeny na práci nebo povolání. To znamená, že se vztahují k výsledku jedince, od kterého se očekává plnění stanovených norem a určitého očekávaného výkonu. Personální kompetence mohou být označovány jako

měkké a představují základní vlastnosti jedinců. Druhové kompetence mohou být univerzální nebo vztažené k potřebám určité společnosti. Univerzální druhové kompetence má každý člověk, který vykonává určité povolání, ale jsou nezávislé na společnosti. Pro jednotlivé role jsou vymezeny kompetence specifické. Tyto kompetence stojí vedle odborné technické a metodické způsobilosti a vedle analytického a systémového myšlení. Zahrnují kulturní, akční, osobnostní a sociální kompetence (Kociánová, 2010).

Klasifikovat kompetence není jednoduchý proces a existuje mnoho způsobů, jak se kompetence dají vyjádřit. První tabulka, která je uvedena níže, zobrazuje klasifikaci kompetencí podle Beneše. Jednotlivé druhy kompetencí zobrazují, co by se v rámci nich mělo zvládnout.

Tabulka 1 Klasifikace kompetencí

Odborné kompetence	Metodické k.	Sociální k.
všeobecné vzdělání	schopnost vyhledat a zpracovat informace	sociální interakce
odborné a další vzdělání	úroveň logického, abstraktivního, deduktivního a induktivního myšlení	komunikační strategie
kompetence získané při výkonu pracovní činnosti	určitá soudnost a schopnost úsudku	konflikty
obecné odborné kompetence	řešení problémů	kooperace
specifické znalosti	vedení projektů	moderace
pracovní techniky	obecné pracovní techniky jako management času	př. interkulturní prostředí ve společnosti

Zdroj: Beneš, (2014)

3.2.4 Klíčové a manažerské kompetence

Hlavním druhem kompetencí jsou právě ty klíčové a manažerské. Oba druhy jsou popsány v následujících 2 podkapitolách.

3.2.4.1 Klíčové kompetence

Poprvé byl tento druh kompetencí popsán v roce 1974 panem Mertensem. Dají se použít na libovolný obsah, obsahově jsou totiž neutrální, ale při použití se musí vázat ke konkrétnímu obsahu. Jedinec je nezíská hned, jejich nabytí představuje celoživotní proces. Tento proces se udržuje pomocí dynamiky nového učení a přeučování. Jedná se o kompetence popisující důležité zaměstnanecké projevy chování. Slouží k vyrovnání se se skutečností a ke zvládnutí nároků flexibilního světa práce. Napomáhají k vytváření hodnot společnosti a její kultury. Přispívají k dosažení očekávaného výkonu ve společnosti. Při stanovování kritérií pro výběr pracovníků představují základní prvek. Používají se při definování priorit u širšího okruhu zaměstnanců. Klíčové kompetence představují složku společnosti, díky které se společnost odlišuje od ostatních společností (Belz, Siegrist, 2015).

Pan Šmída uvádí, že klíčové kompetence bývají 3 až 4 a tvoří součást základních kompetencí dané společnosti. Ve společnosti slouží k odlišení od konkurence v rámci odvětví. Jejich hlavním úkolem je vytváření konkurenční výhody. Součástí těchto kompetencí mohou být i technologie, proto je důležité, aby společnost sledovala technologický pokrok (Šmída, 2007).

Pro pochopení klíčových kompetencí existuje cvičení, které se nazývá učební „kolečko“. Toto cvičení má účastníky seznámit se strukturou, součástmi a působením klíčových kompetencí (Belz, Siegrist, 2015).

3.2.4.2 Manažerské kompetence

Jedná se o komplexní znalosti, schopnosti, dovednosti a nezbytné předpoklady, jak správně vykonávat práci manažera. Představují soubor předpokladů, které vedou k dosažení stanoveného manažerského výkonu (Bartošová, Bartoš, 2011).

Manažerské kompetence se dělí na několik složek.

- Znalosti – představují soubor znalostí, které se týkají prostředí ekonomického, podnikatelského a manažerského. Dále se týkají technologií a společnosti. V rámci společnosti zahrnují strukturu, kulturu, manažerské koncepce, různé metody,

zásady, systémy a faktory z oblasti společnosti i psychologie. Jsou získané během života a jsou uchované v paměti.

- Povahové rysy – jedná se o způsoby, které jsou charakteristické pro osobnost, která reaguje na skupiny podnětů. Určují, jak jedinec zareaguje v určité situaci na soubor konkrétních událostí. Tím, jak bude jedinec reagovat na podněty, se projeví jeho konkrétní povahové rysy.
- Postoje – představují měřítko hodnot, která jsou uznávána konkrétní osobou. Vyplynávají z hodnot a jsou vytvářeny celoživotními zkušenostmi jedince. Postoje jsou ovlivňovány rodinou, školou, společností, zaměstnáním, kulturou a národnostními skupinami. Jejich kořeny jsou často velmi emocionální. Je velmi obtížné je měnit.
- Dovednosti – v rámci manažerských funkcí jsou odborně – technické, obecné manažerské, organizační, komunikační, vůdcovské a mnoho dalších. Jedná se o schopnosti, které umožňují výkon určitých věcí a aplikaci znalostí. Mezi dovednosti patří osobní předpoklady a postoje, které jedinec zastává v pracovním prostředí.
- Zkušenosti – často jsou označovány jako ukazatelé kompetencí. Obecně rozšířený názor vyjadřuje, že se s délkou praxe úměrně zvyšuje kvalifikace pro vykonávanou práci.

Složky kompetence manažera se dají rozdělit při popisu do 2 skupin. První skupinou jsou technické kompetence, které se vztahují k oblasti technologické, ekonomické, finanční, strukturální a procedurální. Druhou skupinou je oblast chování a vystupování. Rozdělení do těchto 2 skupin je velice důležité, neboť představuje 2 základní stránky práce manažera (Prokopenko, Kubr, 1996).

Je důležité, aby se na kompetentního člověka dalo kdykoliv spolehnout. Kompetentní člověk musí být schopen zvládat a správně řešit náročné úkoly, které jsou mu svěřeny. Lojda mezi základní manažerské kompetence zahrnul 6 oblastí. Podle jeho názoru tento druh kompetencí zahrnuje schopnost samostatného rozhodování, flexibilitu, schopnost dotáhnout zadané věci do konce, inovativnost při řešení konkrétních úkolů, schopnost reagovat na měnící se podmínky včas, schopnost sebevzdělávání a učení (Lojda, 2011).

3.2.5 Identifikace kompetencí pracovníků

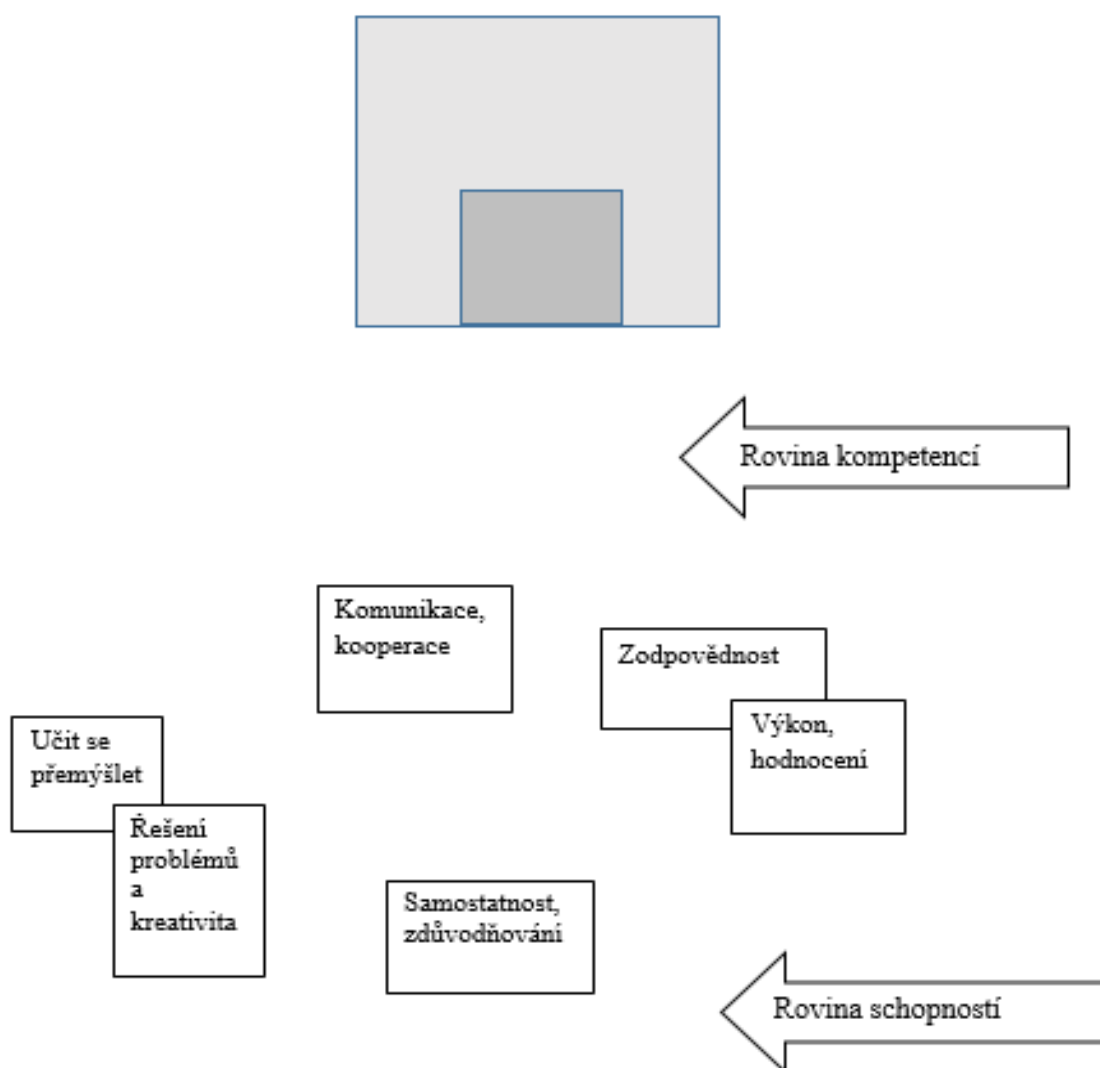
V rozvoji manažerů a společností patří identifikace mezi nejdůležitější kroky při aplikaci kompetenčního přístupu. K formulaci kompetencí se dá použít více jak 40 druhů přímých a nepřímých technik. Základní struktura identifikace kompetencí je shodná pro většinu technik a skládá se z 5 kroků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Prvním krokem je fáze přípravná, která předchází vlastní identifikaci kompetencí. Druhý krok se zabývá přímo získáváním dat. Data jsou získávána přímým pozorováním, analýzou pracovních funkcí, rozhovory nebo metodami kritických událostí a průzkumy nebo panely expertů. Třetí krok představuje analýzu a klasifikaci informací, která je ovlivněna tím, jaký má projekt záměr a rozsah. Předposlední krok představuje kompetenční model. Model obsahuje veškeré nezbytné nároky, schopnosti a charakteristiky osobnosti pro pracovní výkon. Posledním krokem je validizace vytvořeného modelu. Validizace ověřuje, jestli model dokázal popsat chování pracovníka, které povede k nadprůměrným výsledkům (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Identifikace klíčových kompetencí

Tento druh kompetencí se dá identifikovat 3 způsoby. Prvním způsobem je kognitivní přístup, který chápe povolání jako svět jednání a jedinec je v něm vyžadován díky své schopnosti myslet a řešit různé problémy. Druhým způsobem identifikace je přístup, který se zakládá na analýze činností. Třetím přístupem je přístup zaměřený na společnost. Struktura klíčových kompetencí je velmi obsáhlá, protože zahrnuje celé spektrum kompetencí, které přesahují hranice jednotlivých odborností. Vyjadřují, zda člověk v určitých situacích jedná přirozeně. V případě, že různé komplexní schopnosti působí společně, jedná se o rovinu kompetencí. Klíčové kompetence se získávají porovnáváním a spojováním jednotlivých schopností s přihlédnutím na vlastní hodnotovou škálu a na individuální životní cíle za účelem získání kompetencí. Základním předpokladem pro osvojení klíčových kompetencí je učení ve skupinách. Obrázek 4 zobrazuje klíčové kompetence a základní stavební kameny, z kterých se skládají (Belz, Siegrist, 2015).

Obrázek 4 Stavební kameny klíčových kompetencí



Zdroj: Belz, Siegrist (2015)

3.2.6 Tvorba kompetencí

Náčrt kompetence se získává z projevů, které si jsou navzájem příbuzné. Nejprve se musí vypracovat charakteristika kompetence, která musí co nejpřesněji a výstižně popisovat chování dané kompetence. Následně se kompetence pojmenuje a vytvoří se stupnice, která bude vyjadřovat její různé projevy, které se budou vztahovat k úrovni jejího rozvoje. První úroveň je zpravidla negativní projev chování. Tento projev se dále vyvíjí do úrovně, ve které je kompetence slabě rozvinutá a začínají se objevovat její pozitivní projevy. Poslední úroveň popisuje, že kompetence dosáhla vysokého rozvoje. Úrovně na stupnici musí být přesně identifikované a jednoznačně odlišné od předchozí stupnice.

Kompetence jednotlivých pracovníků se posuzují právě úrovněmi vytvořenými v rámci dané stupnice. Při tvorbě kompetencí a stupnicí musí platit určité principy. Mezi tyto principy je zařazeno použití jednoduchého a srozumitelného jazyka. Podstata, která tvoří kompetenci, by se neměla ve zkráceném ani v souhrnném vyjádření objevit v jejím názvu (Kubeš, Spillerová, Kunický, 2004).

Základem tvorby kompetencí je schopnost společnosti využít nejmodernější technologie. Společnost musí umět správně a efektivně využívat specifické dovednosti, které se vztahují ke konkrétnímu oboru. S tvorbou je spojen i rozvoj, který by měl vycházet z vývoje technologického pokroku. Společnost by také měla vycházet z nejnovějších poznatků a pokroku ve vědě a výzkumu (Šmída, 2007).

Další zdroj uvádí, že kompetence mohou vznikat spojováním zdrojů, které sledují dosažení předem stanoveného cíle. Vztahuje se to k tvorbě konkurenční výhody, pro kterou je důležitá komunikace. Dalším důležitým prvkem při tvorbě kompetence je výměna informací a znalostí. Vše musí být propojeno se správně zformulovanou organizační strukturou a prostředím společnosti, ve kterém si lidé předávají nabyté znalosti a dovednosti (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

3.3 Vzdělávání a rozvoj manažerů

V této části bude stručně popsáno vzdělávání manažerů a jejich rozvoj. Do oblasti vzdělávání manažerů je zahrnuta ještě podkapitola, která popisuje, jaké jsou přístupy k jejich vzdělávání.

3.3.1 Vzdělávání manažerů

Manažerská práce je velice složitá. Prochází neustálými změnami a zvraty. Většina manažerů má malé zkušenosti s vzdělávacími kurzy, protože většinu svých zkušeností a vše co se naučili, získali pouze praxí. Učit se pouze prostřednictvím vzdělávacích akcí je pro ně málo efektivní. Pro učení manažerů se využívají konkrétní modelové situace, na kterých se učí. Každá významnější akce při vzdělávání musí obsahovat procesy a příležitosti, které vedou i po skončení vzdělávací akce k dalšímu učení. Vzdělávání manažerů je založeno na simulování manažerských zkušeností. Jednotliví manažeři se dají rozlišovat podle toho, jaký je jejich způsob chování nebo styl. Na vzdělávání a rozvoj manažerů působí několik vlivů, a jsou to zkušenosti z učení, uvědomění si učebního

procesu, překážky, osobní styl učení, umění se učit, vliv nadřízeného, kolegů a podřízených, vliv vzdělavatelů a pomocníků, odměny a tresty, učební metody, kultura prostředí, náplň práce, rozsah příležitostí, duševní otřes a uznání. Existuje teorie cyklu učení, ve které je zformulován proces vzdělávání manažerů (Prokopenko, Kubr, 1996).

Vzdělávání a rozvoj schopností manažerů je velice důležité v rámci společnosti a je to nepřetržitý proces. Tento proces poskytuje různé příležitosti, činnosti i zdroje pro jejich další vzdělávání a rozvoj schopností. Manažeři jsou zodpovědní hlavně za nábor, výběr a motivaci nových, ale i stávajících pracovníků, protože lidé pro společnost představují klíčové bohatství. Jejich vzdělávání tedy spočívá v hledání způsobů, které vedou ke zkvalitnění procesu učení, získání znalostí a porozumění prostředí, ve kterém se nachází (Folwarczná, 2000).

Přístupy ke vzdělávání manažerů

Vzdělávání a rozvoj manažerů se neustále rozvíjí. Původní myšlenky a teorie učení vycházely z psychologie. Psychologové se věnovali procesu učení u dětí a postupem času přešli k pedagogice technického školení. Zkušenostní teorie učení využívají dynamičtější manažerské školy včetně center pro školení manažerů. Kognitivní neboli poznávací teorie učení tvoří základ pro většinu manažerského vzdělávání. Malcolm Knowles byl první teoretik, který se zasloužil o změnu ve vzdělávání manažerů. Reginald Revans spojil učení Knowlese s teoretikem Davidem Kolbem do jednotných teoretických příspěvků. Revans se zabýval rozdílem mezi programovým učením a kladením otázek. Programové učení spočívá v získávání informací z knih, referátů, článků nebo přednášek. Kladení otázek naopak vychází z vlastního uvažování a vlastních činností. Podle Revanse by mělo být učení založeno na zkušenostech z reálné práce. Dalším teoretikem, který se zabýval vzděláváním manažerů, je David Kolb. Kolb založil svou teorii na rozpoznání, jaké styly učení jedinci používají a také na tom, jak se liší svými schopnostmi učit se (Prokopenko, Kubr, 1996).

3.3.2 Manažerský rozvoj

Prokopenko a Kubr vyjádřili, že je to velice složité téma řešící koncepční a praktické problémy a vyžadující mnoho znalostí a zkušeností. Tato oblast zahrnuje vzdělávání

a školení v kurzech, učení akcí, učení se ze zkušeností, plánování kariéry, organizační rozvoj, otevřené a distanční učení, sebevzdělávání a podnikové poradenství.

- Vzdělávání a školení v kurzech – terminologie v této oblasti není ustálená. Formálně uznávaná kvalifikace se dá získat v dlouhodobých programech, které se zabývají základními manažerskými disciplínami. Na odbornou a technickou vyspělost se zaměřují kratší kurzy, které nejsou zakončeny kvalifikační zkouškou. Programy se dělí podle toho, pro koho jsou určeny a mohou být otevřené vzdělávací, šité na míru a podnikové.
- Učení akcí – jedná se o metodu vyvinutou Revansem. Tato metoda vyjadřuje, že společnost, která se rychle nedokáže přizpůsobit dění ve společnosti a nastalým změnám, se dostane do problémů.
- Učení se ze zkušeností z pracovní činnosti – vymezuje druhy učení, které by se měly využívat, aby učení při práci bylo systematictější.
- Plánování kariéry – vztahuje se na sladění manažerského rozvoje a růst kariéry.
- Organizační rozvoj – zahrnuje v sobě vše, co se týká společnosti, její struktury, systému, postupů, hodnot, kultury, stylu managementu, týmové spolupráce a hlavně řešení konfliktů. Jedná se o plánovitý proces, který se týká organizačních změn, které vedou k dosažení stanovených cílů.
- Otevřené a distanční učení – umožňuje manažerům vzdělávat se v místě a čase, které jim vyhovují. Otevřené učení odstraňuje administrativní a studijní překážky, které by při studiu mohly být nepříjemné. Studium může být individuální, ale i skupinové.
- Sebevzdělávání – přizpůsobuje se podle toho, jak má manažer na studium čas. Určuje si i místo, kde bude probíhat. Velký vliv na sebevzdělávání má motivace.
- Podnikové poradenství – spočívá ve spojení poradenství a manažerského rozvoje. Důležitá je i účast klienta na vlastní konzultaci, který musí být aktivním účastníkem konzultace a ne jen pouhým pozorovatelem (Prokopenko, Kubr, 1996).

Folwarczná uvádí, že s rozvojem manažerů je ještě spojeno vzdělávání a jejich výcvik. Vzdělávání spočívá v hledání způsobů, které povedou manažery k získání důležitých

znalostí a porozumění prostředí, ve kterém pracují. Hlavním úkolem je zkvalitnit proces učení. Výcvik představuje osvojení dovedností, na základě kterých budou manažeři vykonávat svou práci lépe. Tento proces je velice specifický a tvoří součást celkového procesu učení. Rozvoj nabízí manažerům příležitosti, zdroje a činnosti, které rozvíjí jejich kvalifikaci a vedou k vyššímu výkonu. Rozvoj je proces nepřetržitý (Folwarczná, 2000).

3.4 Kompetenční model

Proto, aby byla společnost úspěšná, je velmi podstatné, jestli se manažer chová správně a rozhodně. Rozvoj společnosti je na tom také závislý. Prostředí, ve kterém se nachází, nabízí širokou škálu možností pro rozhodování a nelze najít zaručený návod pro to, jak úspěšně vést lidi a řídit společnost. Existují ovšem nástroje, které mohou napomoci k odhadu toho, zda má manažer předpoklady k tomu, aby byl úspěšný. Jedním velice důležitým nástrojem je kompetenční model. Tento model popisuje kombinaci vlastností, dovedností, schopností a vědomostí, které slouží k efektivnímu plnění úkolů v dané společnosti (Bartošová, Bartoš, 2011).

Hroník uvádí, že základem kompetenčního modelu jsou jednotlivé kompetence, které jsou uspořádány podle určitého klíče. Modely nemohou být ve společnosti jen tak vloženy, musí být navázány jak na business a personální strategii, tak i na personální činnosti. Rozlišuje se kompetenční model jako most, jako základní nástroj HRM¹ a funkční model (Hroník, 2007).

Názory autorů na kompetenční modely se liší. Protichůdný pohled mají Hollenbeck a McCall, kteří jsou proti kompetenčnímu přístupu. Podle nich je založen na sporných předpokladech, které dále tvoří základ kompetenčních modelů a systému řízení lidských zdrojů. Autoři dále vyjádřili myšlenku, že popularita kompetencí byla odsunuta od potřeby hledat alternativy nové (Hollenbeck, McCall a Silzer, 2006).

K efektivnímu plnění úkolů ve společnosti je zapotřebí mít vědomosti, dovednosti a další charakteristiky osobnosti. Všechny tyto oblasti popisuje kompetenční model. Jaký kompetenční model vznikne, se odvozuje od konkrétních záměrů společnosti. Kompetenční modely identifikují kvality pracovníků a popisují charakteristiky chování.

¹ HRM – Human resource management (Řízení lidských zdrojů)

Existuje několik druhů modelů a každý se vztahuje k jiným oblastem. Modely jsou založeny na výzkumu, který byl proveden v několika společnostech. Z toho vyplývá, že mají dobrou vypovídací schopnost a pro společnost mohou představovat dobrou pomůcku. Jelikož je model vytvořen na základě výzkumu několika společností, má spíše obecnější charakter. V případě, že se ho společnost rozhodne využít, musí ho zkonkretizovat podle svých požadavků na svou konkrétní pozici (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Kompetenční modely jsou vhodné při odvozování budoucnosti společnosti, protože výrazně sjednocují pohled na to, co je potřeba udělat, na jaké chování se zaměřit a jaké podporovat. Na jejich základě se dá odhadnout, jaké chování by se mělo rozvíjet a odměňovat. Rozhodování o tom, zda bude kompetenční model přijat a sestaven, se setkává s podporou většiny zaměstnanců společnosti, protože se na jeho tvorbě v mnoha případech podílejí. Tato spolupráce představuje velice pozitivní faktor pro správný chod společnosti. Jeho přijetí by ovšem mělo předcházet analyzování silných a slabých stránek společnosti, absolvování rozvojových programů a analýza konkurence. Při tvorbě a následné aplikaci modelu, společnosti konzultují své možnosti s externími konzultanty. Volba přístupu nezávisí jen na konzultaci, ale také na záměru projektu, na pozici projektu ve strategii společnosti, na různých cílech společnosti a vnějších podmínkách. Čas a finanční možnosti jsou nejdůležitějšími faktory při volbě přístupu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Přístupy ke kompetenčním modelům

Přístupy mohou společnosti přinést jak užitek, tak i přidanou hodnotu ve formě posílení konkurenční výhody, což je celkově pro společnost výhodné. Přístupy budou účinné, pokud manažeři ve společnosti budou mít přesně stanoveno, co se od projektu očekává a jaké mají v přístupech výhody. Mezi 3 základní přístupy se řadí přístup preskriptivní, který se také nazývá vypůjčený, dále kombinovaný a šitý na míru. Preskriptivní přístup spočívá v tom, že si společnost vypůjčí hotový model a netvoří se nový, který by byl pro společnost šitý na míru. Kombinovaný přístup je charakteristický tím, že se použije hotový model, který se upravuje podle požadavků a podmínek v určité společnosti. Charakteristika třetího přístupu spočívá v identifikaci společnosti. Přístup nepoužívá

kompetence, které jsou už známé a přesně definované. Všechny přístupy mají své výhody, ale i nevýhody a omezení (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.4.1 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu je důležité, aby byla pozornost věnována tvorbě kompetenčního rámce. Model je tvořen kompetencemi. Pokud jich bude použito příliš, povede to k jejich neefektivnosti. Největší vliv na výkon společnosti mají nejkritičtější oblasti kompetencí, proto při tvorbě modelu nesmí být opomenuty. Vycházet by se mělo z 8 základních aktivit.

- Vyjasnění cíle projektu – představuje první krok předtím, než společnost začne vytvářet kompetenční model. Důvodů k tvorbě modelů může být velmi mnoho.
- Druhou aktivitou je stanovení rozsahu projektu a cílové skupiny.
- Následuje výběr konkrétního přístupu.
- Další aktivitou je sestavení dobrého projektového týmu.
- Důležitá je také identifikace různých úrovní výkonu v dané společnosti.
- Jakmile jsou připraveny podklady, provede se sběr dat a jejich analýza.
- Poté přijde na řadu validizace kompetenčního modelu.
- Na závěr se provede příprava kompetenčního modelu k užívání (Pickett, 1998).

Tvorba individuálního kompetenčního modelu může začít ve chvíli, kdy jsou jasně definovány a stanoveny jednotlivé kompetence. Jednotlivé kompetence se mohou začít přidělovat konkrétním pracovníkům společnosti. Při přidělování kompetencí je dobré využívat role, které jsou v tomto případě velice důležité. Tvoří základ pro vytvoření pracovního místa. Vytvoření kompetenčního modelu obvykle předchází identifikace kompetencí. Tyto modely se dají využít v různých oblastech rozvoje lidských zdrojů. Modely se využívají například při návrzích, které se vztahují k tréninkovým nebo rozvojovým programům, k výběru nových pracovníků a v mnoha dalších oblastech. Použití kompetenčních modelů je poměrně rozšířený trend (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Čopíková, Horváthová a Bláha, uvádí ve své knize, že vytvoření modelu předchází zjištění chování, které se uplatňuje při plnění úkolů. Musí se tedy určit, které kompetence mají

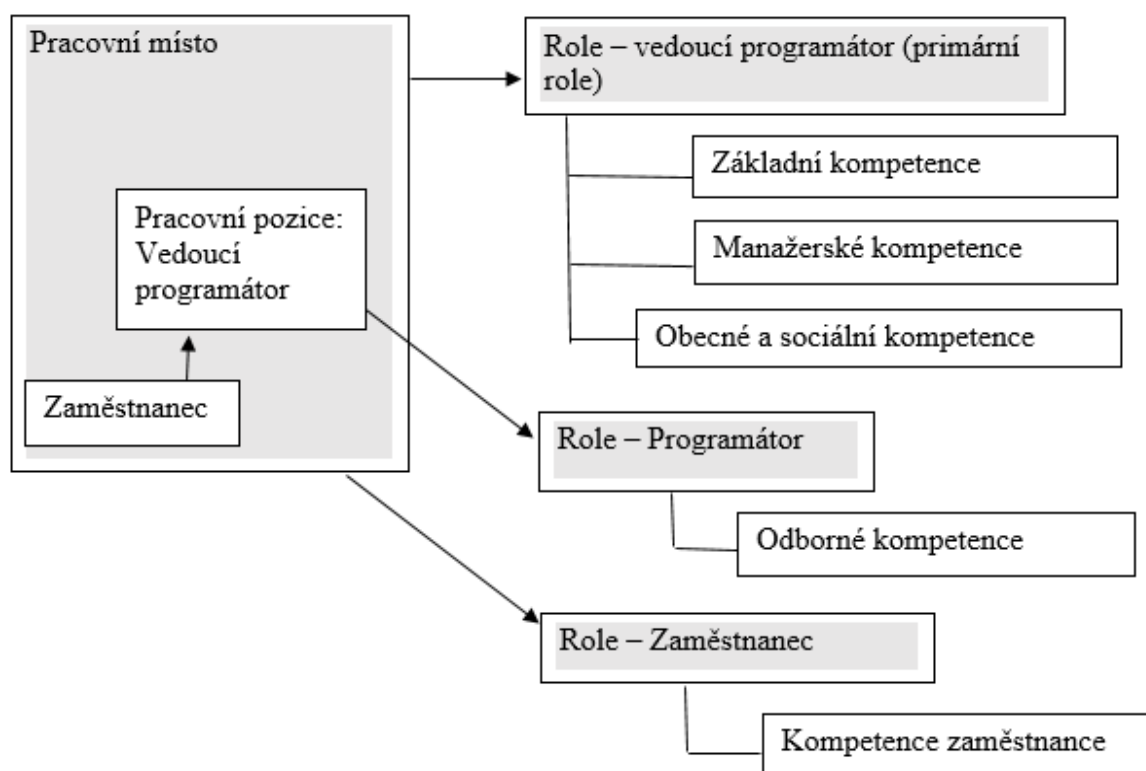
největší hodnotu pro konkrétní pozici. Dále se určuje, jak je kompetence pro určitou pozici důležitá a jsou ji přiděleny cílové hodnoty. Všechny informace se nejčastěji zjišťují prostřednictvím dotazníků. Mezi základní fáze tvorby kompetenčního modelu patří:

- fáze vyjasnění očekávání,
- fáze ověření a validace vytvořeného modelu,
- fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů (Čopíková, Horváthová, Bláha, 2016).

Tvorba pracovního místa ve vztahu ke kompetencím

Role, která tvoří základ pro vytvoření pracovního místa, se nazývá primární a její název je často přenášen do názvu pozice. K primární roli se váží základní kompetence. Tato role vyjadřuje postavení zaměstnance v hierarchii společnosti. Úroveň základních kompetencí, kterou by měl zaměstnanec prokázat, by měla růst podle toho, jak vysoko je ve společnosti postaven. Samozřejmě pro každého zaměstnance se dá jeho kompetenční individuální model upravovat podle toho, zda má nějaké výjimečné dovednosti a talent. Individuální kompetenční model by měl vést k rozvoji zaměstnancových kompetencí a jeho motivaci. Aby se zajistilo, že se společnost bude rozvíjet správným směrem, musí se ke kompetenčním modelům přistupovat jako k systémovému nástroji. Obrázek 5, který následuje, představuje příklad konstrukce kompetenčního modelu pro pracovního místo (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Obrázek 5 Příklad konstrukce kompetenčního modelu pro pracovní místo



Zdroj: Fišer, (2014)

3.5 Podklady k metodologii empirického šetření

V manažerské praxi se rozlišují všeobecné, specifické a modifikované psychologické metody. Všeobecné psychologické metody jsou stručně popsány v následující podkapitole.

3.5.1 Všeobecné psychologické metody

V manažerské praxi se využívají všeobecné psychologické metody, které patří k nejstarším vědeckovýzkumným metodám. Mezi tyto metody se řadí pozorování, psychologické experimenty a explorační metody. Manažer je využívá k tomu, aby získal potřebné informace o zaměstnancích. V pracovním procesu mají nezastupitelné místo (Szarková, 2016).

Pozorování a jeho typy

Jedná se o metodu, která vychází z určitých psychických schopností a vlastností člověka. Metoda slouží pro rychlé získání informací o optimalizaci organizace práce ve společnosti. Dále se využívá při získávání informací o časových a pohybových studiích a při sledování pracovních podmínek. Rozlišují se základní 2 druhy pozorování, a to laické a vědecké. Laické pozorování nepřináší veškeré potřebné informace. Vědecké pozorování představuje systematické a plánované pozorování činností a chování člověka. Pozorování se provádí buď všeobecně, nebo konkrétně v pracovním procesu (Szarková, 2016).

Psychologický experiment

Experiment se ve společnosti používá, když je potřeba diagnostikovat skryté jevy. Experiment je vědecká metoda, která spočívá v uspořádání a kontrolování metod, které mohou nebo nemusí být závislé nebo nezávislé na různých proměnných, vyskytujících se ve společnosti. Rozlišují se 2 základní druhy experimentu, a to experiment přirozený nebo laboratorní (Szarková, 2016).

Explorační metody

Hlavními exploračními metodami jsou rozhovor a dotazník. Rozhovor je psychologická metoda, která splňuje 3 základní funkce a to diagnostickou – poznávací, poradenskou a terapeutickou. V podnikové a podnikatelské praxi se jako první používaly dotazníkové metody, které patří mezi nejstarší psychologické metody. První dotazníky zjišťovaly zájmy uchazečů o práci. Poté se začaly používat jako prostředek vnitropodnikové komunikace. V současné době se nejvíce používají v personalistice (Szarková, 2016).

4 Vlastní práce

Tato část práce je zaměřena na společnost Argo – Hytos s. r. o. Informace o ní byly čerpány například z jejich internetových stránek nebo výpisu z obchodního rejstříku, který je vložen v přílohách a představuje přílohu č. 3. Společnost je nejprve stručně charakterizována, dále je popsáno, jak to ve společnosti funguje v rámci manažerských kompetencí. Poté je provedena analýza a dotazníkové šetření, které slouží k popisu kompetencí a následnému návrhu kompetenčního modelu pro pozici vedoucího výroby. Předposlední část práce představuje zhodnocení výsledků provedeného šetření, na které navazuje poslední část a tou je závěr.

4.1 Charakteristika společnosti

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena společnost Argo Hytos s. r. o. Sídlo společnosti je na adrese Dělnická 1306, 543 01 Vrchlabí. Právní formou se jedná o společnost s ručením omezením. Do předmětu podnikání společnosti patří výroba, obchod a služby, které nejsou uvedeny v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Základní kapitál je ve výši 130 000 000 Kč, je 100 % splacen. Obchodní podíl je ve výši 100 % a je základní bez zvláštních práv a povinností. Kmenový list nebyl vydán. Jejím společníkem je společnost FSP Fluid Systems Partners Holding AG. Tato společnost představuje důležitou část celosvětového dodavatelského řetězce v oblasti mobilních strojů a všeobecného strojírenství. V současnosti vyrábí a konstruuje velký počet standardních komponent, ale také individuálních systémových řešení pro fluidní techniku. Svým zákazníkům po celém světě chtěla nabídnout jednotnou podporu a na základě toho vybuodovala mezinárodní síť výrobních podniků a prodejních společností. Skrze tyto články může nabízet zkušenosti a zároveň i služby přímo v místě, kde zákazník působí.

Jedná se o společnost střední velikosti s více jak 1300 zaměstnanci a 60 letou zkušeností v oblasti mobilní a průmyslové hydrauliky. Postupem času se z ní stal jeden z tvůrců inovací v oblasti mobilní hydrauliky. Společnost vlastní četné patenty a dokázala vytvořit nové standardy v rámci tohoto segmentu.

4.1.1 Historie společnosti

Počátky současné společnosti jsou spjaty se společností Argo GmbH, která sloužila pro jemnou mechaniku a založena byla 7. července 1947. Původní společnost sloužila k opravě a pronájmu taxametrů a později začala preferovat produkci vlastních výrobků. Rozvoj vlastních výrobků se rozvíjel dobře a zaměřil se na magnetické a sítkové filtry. Díky tomuto rozvoji získala společnost v roce 1952 patent na magnetické filtry, a to vedlo k rozšíření výrobního portfolia o hydraulické filtry pro mobilní a stacionární hydrauliku. Dalším významným rokem je rok 1993, kdy společnost získala podíly na českém výrobcu hydrauliky Hytos. Společnost Hytos měla do té doby již 50 let zkušeností s výrobou komponent pro řídicí a regulační techniku. Ke sloučení společností pod společný název Argo – Hytos došlo v roce 2003.

4.1.2 Cíle a vize

Hlavním cílem je obsadit jedno z předních míst mezi světovými výrobci techniky hydraulických systémů. S využíváním nejmodernějších technologií se snaží výrobky intenzivně zlepšovat. Obrovský důraz je kladen jak na kvalitu výrobků, tak i na kvalitu procesů, služeb a v neposlední řadě zaměstnanců.

4.1.3 Etický kodex

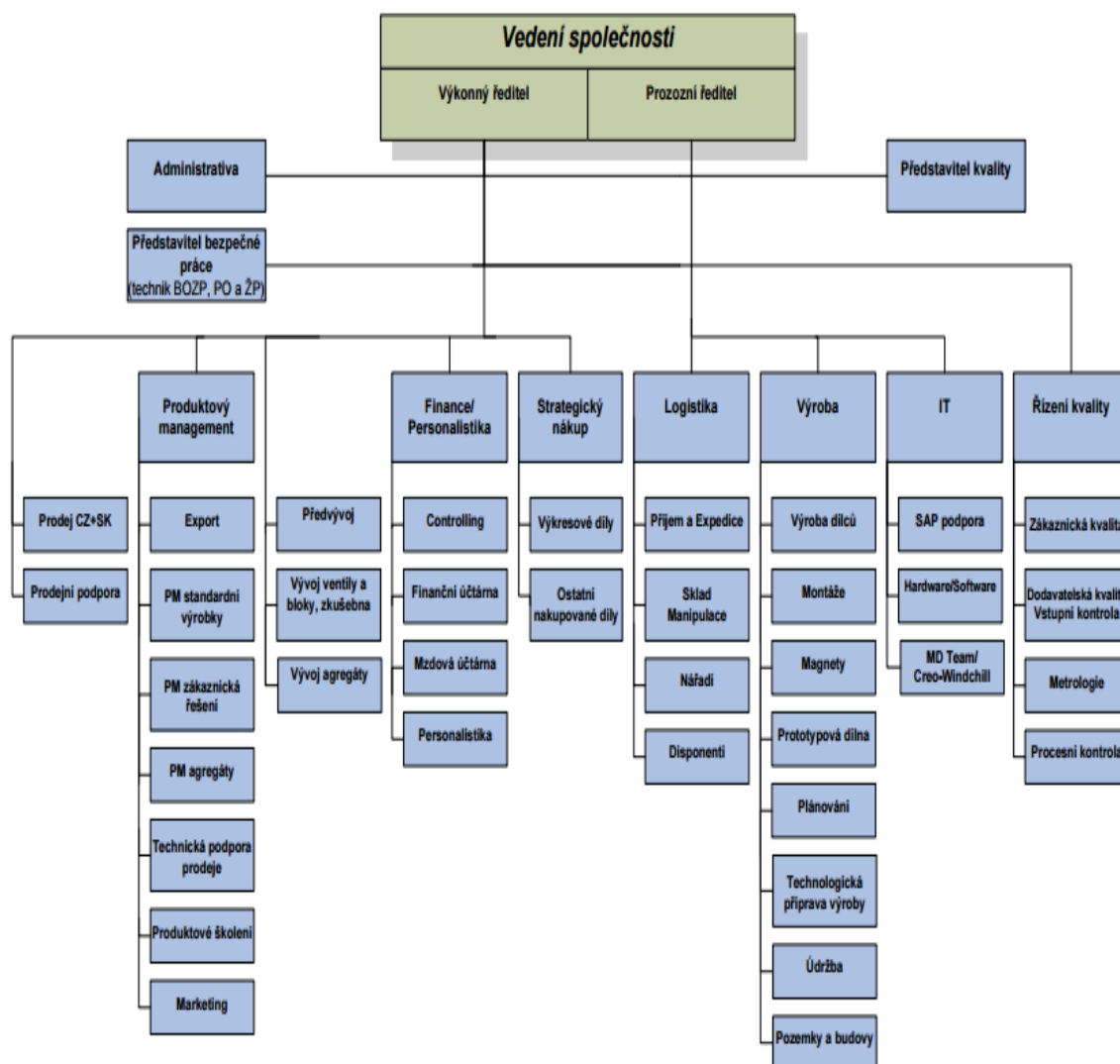
Představuje součást sociální odpovědnosti a předpoklad, který společnosti zajistí trvalý úspěch v podnikání. Zahrnuje několik bodů, mezi které patří:

- odpovědnost a lidská práva,
- dětská práce a nucená práce,
- diskriminace a respekt před jinými,
- odměňování, pracovní doba a rozvoj zaměstnanců,
- sloučitelnost povolání a rodiny,
- zdraví a bezpečnost,
- odpovědnost za životní prostředí,
- ochrana osobních údajů,
- konflikt zájmů, dary, pokusy o uplácení a obchodní partneři.

4.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura je poměrně rozsáhlá a dělí se do několika částí. Na nejvyšším stupni s největší zodpovědností stojí vedení společnosti. Na vedení navazuje výkonný ředitel společně s provozním ředitelem. Další oblastí, která představuje součást organizační struktury, je oddělení administrativy s představitelem kvality. Představitel bezpečné práce se nachází na následující úrovni organizační struktury. Na stejné úrovni figurují produktový management, finance / personalistika, strategický nákup, logistika, výroba, IT a řízení kvality. Schéma celé organizační struktury je zobrazeno na obrázku 6, uvedeném níže.

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Argo – Hytos s. r. o.



Zdroj: Argo – Hytos s. r. o. (2016)

4.2 Identifikace kompetencí a tvorba nového kompetenčního modelu

Společnost v současné době nepoužívá žádný kompetenční model. Veškeré podklady pro identifikaci kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu byly získány na základě prostudované literatury, která byla shrnuta v teoretické části. Hlavními body při zpracování praktické části byly 3. 2. 5. identifikace kompetencí a 3. 4. 1. tvorba kompetenčního modelu.

4.2.1 Přípravná fáze

V této části byla využita spolupráce s paní Ing. Koškovou a komunikace s ní. Dále byla provedena analýza trhu, na kterém se společnost pohybuje. Cílem této fáze bylo zjistit co nejvíce informací o společnosti, jejich procesech, budoucích záměrech a cílech.

Společnost se profiluje mezi evropské výrobní organizace a patří do mezinárodního holdingu FSP Switzerland. V současné době vyrábí v Německu, ČR, Indii a Číně. Jelikož má klientské portfolio rostoucí tendenci, snaží se společnost rozšiřovat své prodejní zastoupení po celém světě. Konkurenceschopnosti je dosahováno převážně díky inovacím.

Cíle společnosti jsou každoročně stanovovány na základě celkových cílů skupiny Argo-Hytos. Tyto hromadné cíle jsou následně definovány podle jednotlivých oddělení. Definice těchto cílů představují interní dokument společnosti a není nikde publikován. Výsledky o plnění cílů jsou uvedeny ve výročních zprávách, které jsou publikovány na internetových stránkách www.justice.cz.

Základním cílem společnosti je dostat se na jednu z předních příček v žebříčku světových výrobců techniky hydraulických systémů. Zároveň chce společnost zůstat i nadále rodinným podnikem. Využívají k tomu nejmodernější technologie. Usilují o kvalitu svých výrobků, kterou se snaží intenzivně zlepšovat. Neustálým zvyšováním kvality svých výrobků se snaží zajistit jejich trvalý prospěch.

Dalším cílem společnosti je dosažení zisku. Velký důraz je kladen na kvalitu výrobků, služeb i zaměstnanců, a to vede ke špičkovým výsledkům. Cílem celého konceptu skupiny Argo - Hytos je podstatným dílem přispívat ke zlepšení produktu zákazníků a zajistit jejich trvalý prospěch.

Konkurenční výhoda společnosti se odvíjí už od toho, že je to společnost s více než 60 letou zkušeností, tradicí ve filtraci, řídicí a regulační technice v oblasti mobilní a průmyslové hydrauliky. Další výhodu společnost získala v oblasti mobilní hydrauliky, protože se stala jedním z předních tvůrců inovací v této oblasti. Společnost je také mezinárodním partnerem a ve spolupráci se zákazníky přichází s inovativními a zákaznický orientovanými systémovými řešeními. Podkladem pro tato řešení je rozsáhlý modulový výrobní program. Program bývá flexibilně rozšiřován o různá zákaznická řešení. Do projektů je nasazováno veškeré know – how společnosti. Do oblasti moderní fluidní techniky jsou vnášeny stále nové impulzy. Velkou výhodou společnosti je, že vlastní mnoho patentů a dokázala vytvořit nové standardy na trhu. Inovace, které společnost přináší, ji umožňují být stále o krok před konkurencí. Vše se odvíjí od toho, že je kladen velký důraz na kvalitu nejen výrobků, ale také všech procesů, služeb, ale i zaměstnanců. Společnost si uvědomuje rostoucí význam odvedené práce každého zaměstnance. Díky propracovanému systému se společnost může stále posouvat vpřed.

4.2.2 Popis chodu společnosti v rámci manažerských kompetencí

Společnost je zastupována vždy dvěma jednatelem společně. Souhlas k zastupování a podepisování za společnost vyjadřují dva prokuristé.

Společnost je rozdělena do několika manažerských úrovní. Na každou úroveň jsou kladeny různé požadavky a spadají pod ně různé kompetence. Například mistři ve výrobě jsou bráni jako střední management, vedoucí jednotlivých celků jsou bráni jako top management a jednatel představuje nejvyšší vedení. Tabulka 2, která je uvedena níže, zobrazuje požadavky, které jsou kladeny na pracovníky na jednotlivých úrovních managementu. Vycházeno je ze čtyř konkrétních pozic, jejich kompletní popisy jsou vloženy v přílohách. Jedná se o přílohy č. 8, č. 9., č. 10 a č. 11. Nejprve je zobrazen mistr montáže (Příloha č. 8), poté vedoucí montáže (Příloha č. 9), vedoucí výroby (Příloha č. 10) a provozní ředitel / jednatel (Příloha č. 11). Pozice jsou ve vzájemném vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Z tabulky 2 vyplývá, že některé požadavky jsou stejné, ale některé se markantně liší. Příkladem velkého rozdílu může být požadovaná praxe. Na pozici mistra výroby se vyžadují 2 roky, kdežto na pozici provozního ředitele 5 let. Důležité je i vzdělání, které se s vyšším postavením ve společnosti zvyšuje. Požadavek, který

se neliší ani u jedné úrovně, je například zaměření, které musí být vždy technické. Většina odborných znalostí je také shodná v rámci jednotlivých úrovní managementu.

Tabulka 2 Požadavky kladené na jednotlivé úrovně managementu

Požadavky kladené na jednotlivé úrovně managementu				
Požadavek	Střední management	Top management		Provozní ředitel / Jednatel
Vzdělání	SŠ	SŠ / VŠ	SŠ / VŠ	VŠ
Zaměření	technické	Technické	technické	technické
Praxe	2 roky na obdobné pozici	3 roky na obdobné pozici	5 let na obdobné pozici	5 let na obdobné pozici
Jazyky	Aj - základní	Aj – základní	Nj – aktivní	Aj, nj – aktivní
Práce na pc	MS Office, systém SAP	MS Office, systém SAP	MS Office, systém SAP	MS Office, systém SAP
Odborné znalosti	znalost hydrauliky	znalost hydrauliky	znalost hydrauliky	manažerské schopnosti
	detailní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu	detailní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu	detailní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu	detailní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu
	znalost technologií a procesů	znalost technologií a procesů	znalost technologií a procesů	znalost technologií a procesů
	znalost funkce, nastavení a manipulace se stroji a přípravky	detailní znalost požadavků zákazníků na kvalitu	detailní znalost požadavků zákazníků na kvalitu	detailní znalost požadavků zákazníků na kvalitu
	schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita	schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita	schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita	schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita

Zdroj: vlastní zpracování Argo – Hytos s. r. o. (2012)

Tabulka 3, která je uvedena níže, se vztahuje opět ke třem oblastem managementu a tentokrát jsou v ní uvedeny jednotlivé úkoly a odpovědnost, které spadají pod jednotlivé

úrovně. Tabulka je srovnána tak, že nejprve jsou uvedeny úkoly a odpovědnost mistra montáže, vedoucího montáže, vedoucího výroby a provozního ředitele. Následující pořadí bylo zvoleno i z důvodu, že takto jsou ve společnosti jednotlivé pozice ve vztahu vzájemné podřízenosti a nadřízenosti. V tabulce jsou uvedeny 2 až 3 hlavní úkoly a 2 druhy odpovědnosti. S vyšším postavením ve společnosti se množství úkolů a oblastí, za které je na jednotlivých úrovních zodpovídáno zvyšuje. Nejvíce úkolů a oblastí odpovědnosti má na starosti provozní ředitel, naopak nejméně jich spadá pod střední management.

Tabulka 3 Hlavní úkoly a odpovědnost kladená na jednotlivé úrovně managementu

Úroveň	Hlavní úkoly	Odpovědnost
Střední management	<ul style="list-style-type: none"> • organizuje a přiděluje práci na pracovištích • sleduje / hodnotí výkony pracovníků, stanovení kritérií • podílí se na plánování kapacit 	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovídá za uskutečnění / plnění montážních plánů – termínů • zodpovídá za bezpečnost práce
Top management	<ul style="list-style-type: none"> • stanovuje cíle jednotlivým segmentům montáží • organizuje a řídí porady montážních úseků • navrhuje investiční plány 	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovídá za optimální organizaci a strukturu úseku montáží • zodpovídá za plánování a realizaci montážních kapacit vzhledem k požadavkům trhu
	<ul style="list-style-type: none"> • stanovuje cíle jednotlivým segmentům montáží a výroby dílců • organizuje a řídí porady celého výrobního úseku 	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovídá za optimální organizaci a strukturu úseku celé výroby • zodpovídá za plánování a realizaci výrobních kapacit vzhledem k požadavkům trhu
Provozní ředitel / jednatel	<ul style="list-style-type: none"> • vedení části podniku výroba, logistika, IT a řízení kvality • definování a kontrola ročních cílů jednotlivých oblastí, za něž odpovídá, ohledně zlepšování produktivity, kvality a nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> • vykonává funkci technického / provozního jednatele • informuje předsedu sboru jednatelů

Zdroj: vlastní zpracování Argo – Hytos s. r. o. (2012)

Existují také určité pravomoci, které v rámci každé úrovně spadají pod jednotlivé pozice. Pravomoci, které náleží do středního managementu a top managementu jsou shodné. Patří mezi ně oprávněnost přijímat opatření nutná k realizaci činností, které jsou uvedeny ve výše uvedených tabulkách a oprávnění zastavit výrobu. Provozní ředitel / jednatel má pravomoci shodné s nižšími úrovněmi managementu, a navíc je oprávněn zastavit expedici.

4.2.2.1 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Nedílnou součástí chodu společnosti je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Základním školám společnost nabízí exkurze pro žáky devátých tříd, kterým je celá společnost představena připravenou prezentací, a následně jsou prezentovány jednotlivé pozice. Důkladně jsou předvedeny hlavně ty pozice, které spadají pod učňovské a střední školství. Mezi tyto pozice patří například zámečnické nebo operátor CNC². V rámci učilišť společnost nabízí též exkurzi, při které dojde k prezentaci společnosti, a následně jsou popsány pozice, které souvisí se studentovým zaměřením. Společnost nabízí bližší spolupráci a finanční podporu. V rámci konkrétního pracovního místa je ochotna poskytnout praxi v trvání 1 roku 3 až 4 studentům současně. Pro studenty středních a vyšších odborných škol jsou nabízeny odborné praxe v trvání 14 dní v oddělení technologie a konstrukce. Součástí je opět exkurze, ve které se společnost představí a uvede zároveň i odpovídající pracovní pozice konkrétním oborům. Studenti, pokud dovrší věk 18 let a konkrétní pozice je zaujme, mohou nastoupit do společnosti na letní brigádu. Nabídka spolupráce se týká i vysokých škol, kde je možnost opět exkurze a seznámení s pozicemi. Studentům je nabízena kromě letní brigády také možnost zkráceného pracovního úvazku ke studiu, kde mohou nasbírat potřebou praxi a domluvit si další spolupráci. Studenti se na společnost mohou obrátit i se zpracováním diplomových prací.

4.2.2.2 Výběr zaměstnanců

Už na začátku bylo zmíněno, že společnost nevyužívá žádný kompetenční model. Zaměstnance tedy získává různými způsoby. Závisí to na tom, jaké konkrétní pracovní místo společnost potřebuje obsadit. Nejprve si musí stanovit veškeré požadavky, které

² CNC – Computer Numerical Control (Počítačem řízený obráběcí stroj)

bude od uchazečů požadovat. V případě, že se společnost rozhodne pro výběr nového zaměstnance, zveřejní pozici na stránkách úřadu práce, na svých webových stránkách a na stránkách AHCZ. Dále využívá inzerci v lokálních novinách a spoluprací se školami. Inzerce je vlastně prvním krokem, kde se uchazeči o pozici dozvědí. Poté společnost kontaktují a domluví se pohovory a může se přejít k výběrovému řízení a následně výběru nejvhodnějšího kandidáta. Tento postup platí v případě níže obsazovaných pozic. Při obsazování klíčových pozic a pozic managementu se postupuje jinak. Nejprve se vybere vhodná personální agentura a po jejím výběru dojde k přímému hledání nejvhodnějšího kandidáta.

4.2.2.3 Rozvoj kompetencí zaměstnanců a jejich ohodnocení

Pro odborný rozvoj zaměstnanců je každoročně sestavován plán školení. Tento plán vychází z požadavků vedoucích pracovníků, zodpovídajících za jednotlivá střediska. Ve směru rozvoje se společnost snaží využívat fondů EU a aktivně se zapojuje do běžících výzev od úřadu práce nebo ministerstva práce a sociálních věcí.

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá jednou ročně. Tato fáze není nijak centrálně koordinována HR³ a provádí ji každý vedoucí sám, Vedoucí zohledňuje kvality a schopnosti svých podřízených pracovníků.

4.2.2.4 Kariérní růst zaměstnanců

Kariérní růst vychází spíše z individuálních schopností zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost využít svůj potenciál, schopnosti, dovednosti a znalosti při účasti ve výběrovém řízení o pozici, která je zajímavá. U jednotlivých pozic, zejména technicko – hospodářských, v rámci jednotlivých oddělení, může dojít k vytipování vhodného kandidáta. Kandidát může být vytipován například na základě viditelné vedoucí pozice, pokud o pozici má zájem, je dále školen a rozvíjen v daném směru.

4.2.3 Fáze získávání dat

Pro tuto fázi byly využity podklady z teoretické části a poznatky z prostudované literatury. V této části byla provedena analýza pracovní pozice a behaviorální rozhovor BEI, který byl

³ HR – Human resources (Lidské zdroje)

uskutečněn formou připraveného dotazníku. Vše bylo vytvořeno na základě podkladů zaslanych od paní Ing. Koškové a vyplněných dotazníků odpovědnými osobami.

4.2.3.1 Analýza pracovní pozice

Návrh kompetenčního modelu bude vytvářen pro pozici vedoucího výroby. Tato pozice spadá pod oddělení výroby a je podřízena provoznímu řediteli. Pro získání potřebných informací byl sestaven dotazník a otázky byly položeny kompetentní osobě zastupující tuto pozici. Celý dotazník je uveden v přílohách a tvoří přílohu č. 1. Zároveň byly informace čerpány z popisu pracovního místa zaslano paní Ing. Koškovou.

Odpovědná osoba na pozici vedoucího výroby pracuje již 11 let, tedy od roku 2006. Při výběrovém řízení na tuto pozici pravděpodobně rozhodly kandidátovi zkušenosti v oblasti technologií, znalost prostředí výroby a pracovní výsledky na předchozí pozici vedoucího technické přípravy výroby. Kandidát přišel do výběrového řízení s předchozími zkušenostmi z oblasti technologie výroby, kde absolvoval několikaměsíční praxi přímo ve výrobě na obráběcím stroji. Později pracoval jako programátor CNC – strojů. Z této pozice se vypracoval na vedoucího technické přípravy výroby. Všechny tyto zkušenosti vedly k tomu, že byl ve výběrovém řízení zvolen vedoucím výroby ve společnosti Argo – Hytos s. r. o. Kandidát měl dostatek zkušeností, sice neměl praxi na přímo konkrétní pozici, ale praxe na obdobné pozici vedoucího byla postačující. Sám vedoucí výroby si myslí, že při jeho výběru hrály velkou roli jeho dosavadní zkušenosti.

Vedoucí si své podřízené vybírá sám a zohledňuje dosažené vzdělání přiměřeně pro konkrétní obsazovanou pozici. Za nejdůležitější kompetence v rámci dané pozice shledává vedoucí komplexní, strategické a technické myšlení. Dále je velmi důležitá flexibilita, schopnost týmové práce a schopnost zvládat zátěžové situace. Velmi podstatné jsou také silné organizační a komunikační dovednosti, rozhodovací schopnosti a odpovědnost.

Hlavní funkce oddělení výroby vedoucí popsal zjednodušeně a uvedl je systematicky, jak po sobě následují. Nejprve se musí připravit plán výroby výrobku, který se odvozuje od potřeb zákazníků. Následuje příprava výrobku do výroby, tedy vybavení potřebnými komponentami. Poté se vyrobí potřebné části výrobku a dojde ke smontování. Na závěr

se musí výrobek vyzkoušet, zda splňuje požadované funkce. V případě, že je výrobek v pořádku a funguje jak má, předá se k expedici.

Hlavních úkolů pro tuto pozici je stanovení devět a patří mezi ně:

- stanovení cílů pro jednotlivé segmenty montáží a výroby dílců,
- organizace a řízení porady celého výrobního úseku,
- předkládání vedení společnosti pravidelné zprávy o výrobě včetně parametrů procesů,
- provádění a organizování pravidelného hodnocení podřízených na základě cílů,
- navrhování investičních plánů,
- organizování a popřípadě navrhování racionalizace prací,
- řešení operativně konfliktních situací,
- rozhodování o stavu pracovníků ve všech segmentech výroby a jejich nasazení,
- koordinování činnosti výrobního úseku s ostatními odděleními.

Existují také základní činnosti, které musí vedoucí výroby zvládat. Vedoucí musí být seznámen s politikou, cíli, opatřeními k zabezpečení cílů společnosti, které se vztahují k činnostem oddělení a musí provádět činnosti, které z těchto dokumentů vyplývají. Dále musí seznámit své přímé podřízené s těmito dokumenty v aktuální revizi a s úkoly, které musí vykonávat. Po seznámení musí vedoucí vyhotovit důkladný záznam o této činnosti. Vedoucí je povinen se při výkonu své funkce řídit nejen rozhodnutími vedení společnosti, ale také interními sděleními, která se k výkonu funkce vztahují. Své podřízené musí seznámit s obsahem uvedených dokumentů a následně o tom provést záznam. Důležitou částí, která spadá mezi tyto činnosti, je zabezpečení přidělené řízené dokumentace před znehodnocením nebo případnou ztrátou. Čtvrtou základní činností je dodržování pravidel BOZP⁴ a PO⁵, dále pracovních postupů a udržování pořádku a čistoty na pracovišti.

⁴ BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

⁵ PO – Požární ochrana

Požadované vzdělání, praxe, zaměření a znalosti:

- středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání s technickým zaměřením, které může být korigováno vzhledem k dosažené praxi,
- je požadována praxe v délce 5 let na obdobné pozici,
- aktivní znalost anglického jazyka,
- uživatelská znalost MS Office a systému SAP,
- odborné znalosti:
 - znalosti hydrauliky,
 - detailní znalost výrobků, jejich funkce a výrobního sortimentu,
 - základní znalost používaných technologií a procesů,
 - detailní znalost požadavků zákazníků na kvalitu,
 - schopnost vedení lidí, spolehlivost a časová flexibilita.

4.2.3.2 Klíčové kompetence v rámci společnosti

Kompetence, které jsou pro celou společnost společné, se největší částí podílí na plnění cílů a vytváření konkurenceschopnosti společnosti. Popisují projevy chování, které jsou významné pro všechny zaměstnance dané společnosti. Identifikace těchto kompetencí byla zjištěna na základě odpovědí kompetentní osoby na předem připravené otázky. Bylo zjištěno, že v rámci celé společnosti jsou za nejdůležitější kompetence považované ty odborné. Další podstatnou část těchto kompetencí tvoří schopnost každého zaměstnance orientovat se na svůj výkon, výsledek společnosti a ochotu dále se vzdělávat. Zaměstnanec by neměl být zaměřen pouze na sebe, ale měl by být týmovým hráčem. Je to důležité při spolupráci a dalším rozvoji společnosti. Zaměstnanci by se měli umět také samostatně rozhodovat a měli by mít dobré komunikační schopnosti. Podstatné je, aby zaměstnanci byli vůči společnosti a mezi sebou loajální, svou práci vykonávali precizně a kvalitně a přistupovali k ní zodpovědně.

4.2.3.3 Metoda BEI

Tato metoda byla provedena z omezených možností prostřednictvím dotazníku, který byl předem připraven. Dotazník je vložen do příloh a představuje přílohu č. 2. V rámci spolupráce byly odpovědné osoby seznámeny s tím, že všechny informace, které budou poskytnuty, budou sloužit pouze jako podklady pro zpracování diplomové práce. Zainteresované osoby byly seznámeny s prací, jejími cíli a v průběhu tvorby jim byla práce kdykoliv k dispozici.

Prostřednictvím této metody bylo zjišťováno chování a způsoby jednání v úspěšných i neúspěšných situacích. Cílem bylo také zjistit, jaké dovednosti a charakterové vlastnosti jsou v různých situacích rozhodující a převládající.

Dotazovaný neměl s vyplněním připraveného dotazníku žádné problémy a snažil se odpovídat co nejpřesněji. V první řadě byl dotazovaný požádán, aby si vzpomněl na stav, kdy se dostal do situace, ve které musel řešit náročný úkol a který prostřednictvím svého rozhodování dovedl úspěšně do konce. Bylo uvedeno, že všechny projekty a úkoly jsou spíše finančního charakteru a jejich plnění probíhá na základě odsouhlaseného harmonogramu. Harmonogram je vytvářen a schvalován prostřednictvím týmové spolupráce buď s mateřskou, nebo sesterskou společností.

Po uvedení první otázky následovaly doplňující otázky, pomocí kterých měly být zjištěny dodatečné informace. Při otázce, jak se dotazovaný cítil v dané situaci, uvedl, že managovat projekty, které se týkají výroby, patří k jeho pracovní náplni. Rozhodnutí vedoucího výroby mají největší vliv na zaměstnance v tomto oddělení a na jeho přidružená pracoviště. Projekty jsou plněny na základě odsouhlasených činností v harmonogramu. Aby bylo činností dosahováno co nejefektivněji a nej kvalitněji, je důležité dodržovat dané termíny, konzultovat jednotlivé kroky plnění a okamžitě řešit vzniklé problémy.

Mohou nastat i situace, že některé projekty nejsou úspěšně dotaženy do konce. Tento negativní výsledek může být zapříčiněn tím, že v průběhu plnění dojde k transformování buď dílčích částí projektu, nebo i větších celků. Mezi nejčastější příčiny nedokončení projektu může být zařazena změna původního projektového cíle, nedodržení stanového rozpočtu, popřípadě překročení časového harmonogramu.

Poslední otázka, kterou měl dotazovaný zodpovědět, se vztahovala ke kompetencím. Vedoucí výroby byl požádán, aby uvedl, jaké kompetence by člověk na této pozici měl mít a co by měl splňovat. Vedoucí výroby by měl mít komplexní, strategické a technické myšlení. Měl by být flexibilní a schopný týmové práce. Je potřeba, aby vedoucí zvládal zátěžové situace a projevovaly se u něho silné organizační a komunikační dovednosti a rozhodovací schopnosti. Vedoucí musí umět přijímat odpovědnost, jak za splnění úkolů, své jednání, tak i za své podřízené.

4.2.4 Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi budou popsány jednotlivé kompetence, které jsou více či méně pro pozici vedoucího výroby důležité. Popis vyšel z dotazníkového šetření, které se uskutečnilo ve společnosti Argo – Hytos s. r. o. K analýze bylo zvoleno 16 kompetencí, které vyšly z předchozí komunikace s kompetentními osobami ve společnosti nebo které s pozicí úzce souvisí. Níže bude uveden seznam těchto kompetencí společně s jejich základním popisem. Celý popis těchto kompetencí podle společnosti Argo – Hytos s. r. o., je vložen v přílohách a konkrétně se jedná o přílohu č. 4.

- Flexibilita – zaměstnanec je schopen operativně a pružně myslet v situacích, ve kterých musí přizpůsobovat své chování a přístupy svěřeným úkolům.
- Komplexní, strategické a technické myšlení – v této oblasti je důležité, aby zaměstnanec dokázal propojovat dílčí vědomosti do celku. Je podstatné, aby byly správně využívány zdroje k dosažení konkurenční výhody. Veškeré vědomosti, dovednosti a zkušenosti by měly být využívány k vyřešení dílčích problémů konstrukce a postupu výroby výrobku.
- Schopnost týmové práce – zaměstnanec by se měl aktivně zapojovat při řešení úkolů v týmu a snažit se být součástí pracovního týmu.
- Schopnost zvládat zátěžové situace – je nutné, aby v těchto situacích každý zaměstnanec při spolupráci a plnění úkolů zachovával „chladnou hlavu“ a upřednostňoval zdravý rozum před emocemi.
- Znalost anglického a německého jazyka – je vyžadována aktivní znalost jazyka, aby zaměstnanec, hlavně na vedoucích pozicích, byl schopen komunikovat

se zahraničními dodavateli, ostatními pobočkami a případně se sesterskými či mateřskou společností. Komunikace v cizím jazyce je vyžadována i na různých veletrzích.

- Znalost interních systémů – je vyžadována detailní znalost jak výrobních, tak i přidružených procesů, např. systém kvality a podobně.
- Odborné znalosti – v této oblasti je potřeba znát základní znalosti hydrauliky, detailně výrobky a jejich funkce. Dále je nutné znát výrobní sortiment, používané technologie, procesy ve výrobě a používané materiály. Podstatná je také znalost požadavků zákazníků na kvalitu.
- Sdílení informací – klade se důraz na otevřené motivační prostředí, které vede k motivaci podřízených. Plynulá výměna informací musí probíhat ve vertikálním i horizontálním směru.
- Loajalita – žádný ze zaměstnanců nebude poškozovat zájmy společnosti. Mezi jeho schopnosti patří i dobrovolné přinášení obětí ve prospěch společnosti a přijímání nepopulárních opatření. Důležité je, aby zároveň cítil sounáležitost se společností, managementem a dalšími spolupracovníky.
- Orientace na výsledek – každý zaměstnanec musí být schopen veškeré své zdroje a úsilí směřovat na dosažení stanovených cílů.
- Ochota vzdělávat se – zaměstnanci musí být ochotni zvyšovat svou kvalifikaci, aby dosahovali lepších výsledků.
- Rozhodovací schopnosti – je důležité, aby každý zaměstnanec společnosti prováděl pouze taková rozhodnutí, která povedou ke splnění stanovených cílů. Musí umět správně reagovat na změny a rozhodovat o využívání disponibilních zdrojů tak, aby byly rovnoměrně a pečlivě využívány.
- Komunikační dovednosti – musí být rozvinuté v oblasti interní, externí, vertikální a horizontální. Zaměstnanci musí být schopni komunikovat dobře jak na stejné úrovni, tak i skrze úrovně, aby bylo stanovených úkolů dosaženo.
- Orientace na výkon - pro dosahování stanovených cílů je důležité, aby byl kladen důraz na kvalitu výsledků prováděné práce. Musí být dodržovány stanovené

termíny, aby byly výrobky vyrobeny včas. Podstatné je dodržovat a respektovat požadavky hospodárnosti, bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí.

- Iniciativa – tato oblast zahrnuje různé formy zlepšování, například zvýšení hospodárnosti, zlepšení kvality výrobků, zlepšení pracovních podmínek a podobně.
- Kvalita a preciznost – v této fázi je věnována pozornost dosahování kvalitativních požadavků zákazníků. Zahrnuje se sem filozofie nulových vad a klade se důraz na neustálé zlepšování všech oblastí ve společnosti.

4.3 Tvorba kompetenčního modelu pro pozici vedoucího výroby

Jednotlivé kompetence v modelu jsou určitým způsobem uspořádány. Teď budou následovat 3 tabulky, ve kterých budou kompetence rozděleny podle toho, zda patří do skupiny kompetencí klíčových, funkčních a manažerských nebo technických. Každá tabulka obsahuje základní charakteristiku pozice a projevy chování zaměstnanců. Všechny kompetence by měly mít stanovenou určitou minimální požadovanou úroveň. Pracovník na konkrétní pozici by měl mít kompetence natolik rozvinuté, aby dosahovaly alespoň minimální úroveň. V případě, že jsou rozvinuty pouze na požadované minimum, vytváří se zde prostor pro jejich další rozvoj. Všechny kompetence, které byly zahrnuty do kompetenčního modelu, by měly u pracovníka dosahovat hodnoty alespoň 2. Tato hodnota vyjadřuje, že je kompetence využívána pracovníky poměrně často a její úroveň je standartní. Zároveň to poskytuje prostor pro její rozvoj v rámci společnosti.

Tabulka 4 obsahuje kompetence klíčové, které jsou charakteristické jak pro pozici vedoucího výroby, tak i pro celou společnost. Kompetence byly zvolené na základě předchozí komunikace s kompetentními osobami ve společnosti Argo – Hytos s. r. o.

Tabulka 4 Klíčové kompetence

Kompetence	Charakteristika	Projevy chování pracovníka
Orientace na výsledek	Závisí na směřování veškerých zdrojů a úsilí na výsledek.	Zaměstnanec se snaží soustředit se na dosažení výsledků a nadřízený pracovník se snaží udržovat zaměření podřízených na plnění úkolů a cílů.
Flexibilita	Snaha o operativní a pružné myšlení.	Zaměstnanec se snaží správně přizpůsobovat změnám, pružně a operativně jednat v rámci svého chování a v přístupech k úkolům a situacím.
Ochota vzdělávat se	Jedná se o zvyšování kvalifikace.	Zaměstnanec je ochoten se dále vzdělávat a zvyšovat svou kvalifikaci, aby lépe vykonával svou práci.
Schopnost týmové práce	Pracovník je schopen stát se členem týmu a v tomto týmu se aktivně projevovat.	Pracovník je schopen vykonávat zadané úkoly společně se svými spolupracovníky, spolupráce vede k dosažení cílů a rozvoji společnosti.
Rozhodovací schopnosti	Pracovník je schopen provádět taková rozhodnutí, která vedou k plnění cílů společnosti.	Pracovník se rozhoduje samostatně, aktivně reaguje na změny a spolehlivě rozhoduje o využití disponibilních zdrojů.
Komunikační dovednosti	Pracovník je musí ovládat na úrovni interní, externí, horizontální a vertikální.	Pracovník musí dostávat kvalitní informace včas a nezkreslené, musí je umět přijímat a správně zpracovat.

Zdroj: vlastní zpracování, Argo – Hytos s. r. o. (2017)

Následuje tabulka 5, která obsahuje kompetence funkční a manažerské. Tyto kompetence jsou nejdůležitější pro pozici vedoucího výroby ve společnosti Argo – Hytos s. r. o., vyplynulo to z předchozího šetření a komunikace s vedoucím výroby.

Tabulka 5 Kompetence manažerské a funkční na pozici vedoucího výroby

Kompetence	Charakteristika	Projevy chování pracovníka
Komplexní, strategické a technické myšlení	Pracovník je schopen správně hodnotit nastalé situace a dojít ke správnému řešení.	Pracovník propojuje vědomosti do celku a je schopen využívat zdroje k dosažení konkurenční výhody.
Flexibilita	Snaha o operativní a pružné myšlení.	Zaměstnanec se snaží správně přizpůsobovat změnám, pružně a operativně jednat v rámci svého chování a v přístupech k úkolům a situacím.
Schopnost týmové práce	Pracovník je schopen stát se členem týmu a v tomto týmu se aktivně projevovat.	Pracovník je schopen vykonávat zadané úkoly společně se svými spolupracovníky. Jejich vzájemná spolupráce vede k dosažení stanovených cílů a rozvoji společnosti.
Schopnost zvládat zátěžové situace	Pracovník by neměl podléhat zátěžovým situacím.	Pracovník by měl svou práci vykonávat s „chladnou hlavou“ a měl by se řídit rozumem a ne emocemi.
Rozhodovací schopnosti	Pracovník je schopen provádět taková rozhodnutí, která vedou k plnění cílů společnosti.	Pracovník se rozhoduje samostatně. Aktivně reaguje na změny a spolehlivě rozhoduje o využití disponibilních zdrojů.
Odpovědnost	Pracovník vykonává svěřené úkoly na svou odpovědnost.	Pracovník přidělené úkoly vykonává v rámci své odpovědnosti. Plně přejímá odpovědnost za nesplnění stanovených úkolů.
Loajalita	Úkoly a chování pracovníka jsou přizpůsobovány cílům a potřebám společnosti.	Pracovník cítí sounáležitost se společností, managementem a společností. Dobrovolně přináší oběti a přijímá i nepopulární opatření.
Iniciativa	Jedná se o oblast různých forem zlepšení ve společnosti.	Pracovník je energický a samostatný. Snaží se přicházet s novými metodami a přístupy.

Zdroj: vlastní zpracování, Argo – Hytos s. r. o. (2017)

Tabulka 6 zahrnuje kompetence technické. Tento druh kompetencí by měl vedoucí výroby ovládat, pro výkon jeho pozice jsou nezbytné. Zjištěné byly prostřednictvím dotazníkového šetření a analýzy pracovní pozice.

Tabulka 6 Technické kompetence vedoucího výroby

Kompetence	Charakteristika	Projevy chování pracovníka
Odborné znalosti	Pracovník musí mít dobře rozvinuté odborné znalosti ke zvládnutí své pozice.	Je nutné mít dobré znalosti základů hydrauliky, výrobků a jejich funkcí, procesů, technologií, materiálů a požadavků zákazníků.
Vzdělání	Středoškolské nebo vysokoškolské s technickým zaměřením.	
Praxe	Alespoň 5 let na obdobné pozici.	Délka praxe může být korigována vzhledem k dosaženému vzdělání.
Orientace na výkon	Pracovník se snaží najít zlepšení procesů a činností, které spadají pod jeho úsek.	Důraz je kladen na zlepšování kvality výrobků a dodržování termínů. Musí být respektovány požadavky hospodárnosti, bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí.
Další dovednosti	Do této oblasti jsou zařazeny jazykové znalosti a znalost práce na pc.	Je požadována aktivní znalost německého a anglického jazyka. Dále je vyžadována uživatelská znalost MS Office a systém SAP.

Zdroj: vlastní zpracování, Argo – Hytos s. r. o. (2012, 2017)

4.3.1 Validizace kompetenčního modelu

V přechodí části byl vytvořen návrh kompetenčního modelu pro pozici vedoucího výroby. Dalším důležitým krokem je ověřit validitu modelu. Validizace kompetenčního modelu byla provedena prostřednictvím dotazníků, které jsou vloženy v přílohách (Příloha č. 6 a 7). Prostřednictvím dotazníku bylo možné zjistit hodnoty jednotlivých kompetencí na základě názoru vedoucího výroby a dalšího respondenta. Tyto 2 odpovědné osoby

přiřadily jednotlivým kompetencím hodnoty od 0 do 5 (Příloha č. 4) podle jejich významnosti ve spojení s analyzovanou pracovní pozicí vedoucího výroby. Tabulka 7, která je uvedena níže, byla do společnosti zaslána společně s dotazníky a obsahuje základní charakteristiku jednotlivých hodnot významnosti.

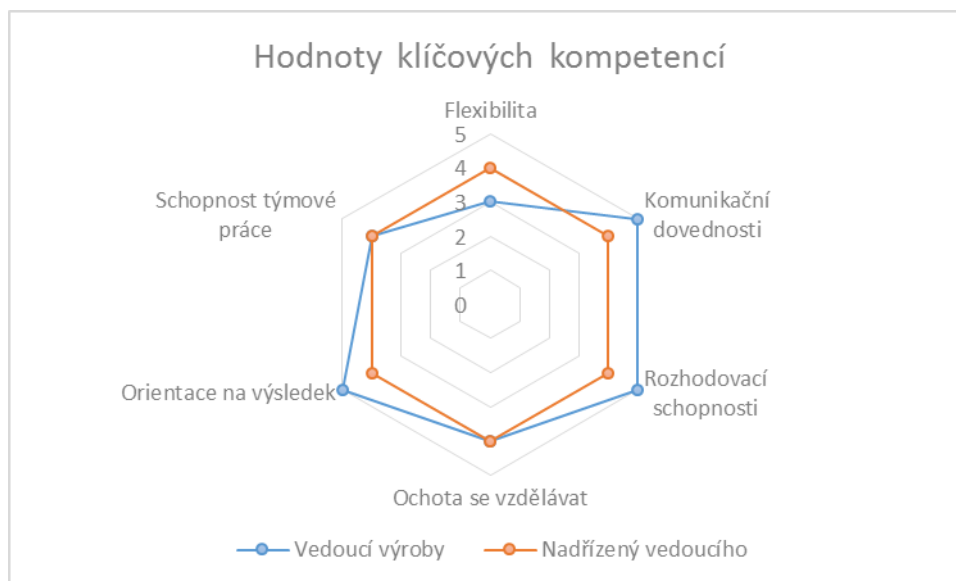
Tabulka 7 Charakteristika jednotlivých hodnot významnosti kompetencí

Základní charakteristika	Hodnota
Pro pracovníky kompetence není důležitá a nevyužije ji.	0
Kompetence je na minimální úrovni a pracovník ji využije zřídka.	1
Pracovníci kompetenci využívají poměrně často a její úroveň je na standardní úrovni.	2
Kompetence je využívána pracovníky téměř denně. Nadřízený iniciuje své podřízené k jejímu využívání.	3
Kompetence je využívána vedoucím, pro společnost má strategický význam a s její pomocí by měl vedoucí ovlivňovat přinejmenším své oddělení.	4
Bez této kompetence není možné vykonávat pozici vedoucího výroby.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení bylo prováděno pro všechny 3 skupiny kompetencí, tedy pro kompetence klíčové, funkční, manažerské a technické. V každé skupině bylo zjišťováno na bodové stupnici od 0 do 5, jak jsou jednotlivé kompetence významné pro pozici vedoucího pracovníka. Hodnoty významnosti přiřazoval přímo vedoucí výroby a jeho nadřízený. Nejnižší hodnoty získala flexibilita a znalosti cizího jazyka. Nižší hodnoty dále získaly kompetence, mezi které patří schopnost týmové práce, sdílení informací a ochota vzdělávat se. Tyto nedostatky jsou způsobeny různými vlivy, které souvisí se společností. Neustále dochází k technologickému vývoji ve světě a je nutné stále rychleji se přizpůsobovat. Dalším důvodem je, že jsou nastavovány stále vyšší cíle, jejichž úroveň je velmi často mezinárodní a dochází k lehkým problémům v komunikaci. V oblasti vzdělávání největší problémy nastávají u top manažerů, kteří velmi často zastávají názor, že už není nadále čemu se učit. Pro lepší orientaci budou následovat 3 grafy a každý bude zobrazovat 1 z 3 skupin kompetencí. Graf č. 1 zobrazuje rozdíly v přiřazených hodnotách u klíčových kompetencí vedoucího výroby.

Graf č. 1 Hodnoty klíčových kompetencí

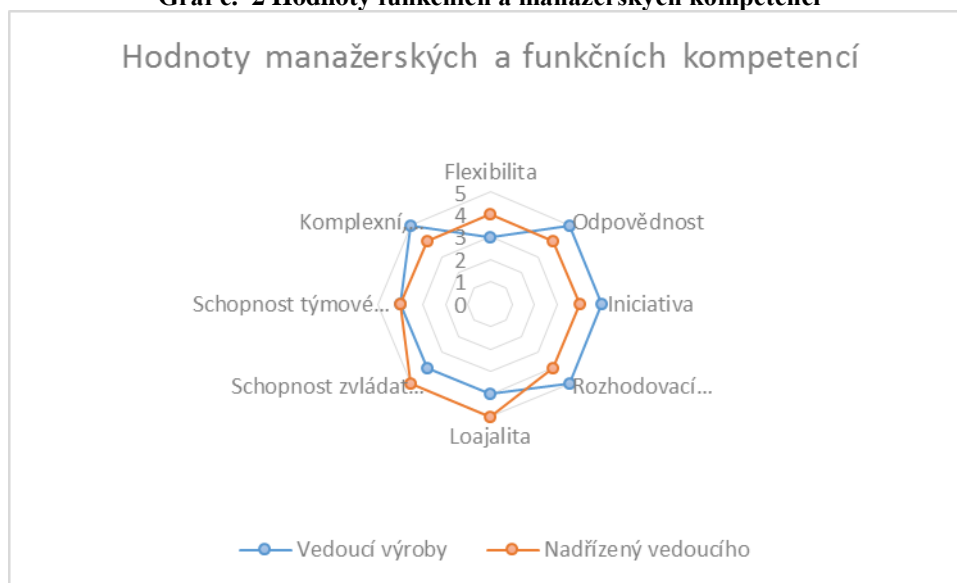


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, kterým kompetencím byly přiřazeny shodné hodnoty a u kterých se názory respondentů na jejich význam mírně lišily. Rozdíly nebyly nijak velké. Názory se lišily pouze o 1 jednotku, což je příznivé. Názor respondentů se nelišil v případě ochoty se vzdělávat a schopnosti týmové práce. Obě kompetence získaly hodnotu 4 a z toho vyplývá, že kompetence má skutečně strategický význam a vedoucí je schopen ovlivňovat své oddělení. Vedoucí výroby zhodnotil, že jsou důležitější komunikační dovednosti, rozhodovací schopnosti a orientace na výsledek než flexibilita. Nadřízený pracovník zhodnotil kompetence přesně naopak.

Na graf 1 navazuje graf 2, který představuje rozdíly v hodnotách u kompetencí funkčních a manažerských. Tato oblast je nejpočetnější a zahrnuje 8 různých kompetencí. V grafu je vidět, že názor respondentů se lišil u většiny kompetencí, pouze u schopnosti týmové práce byla přidělena shodně hodnota 4, která značí, že vedoucí ve schopen ovlivňovat své oddělení a popřípadě i přidružená oddělení. Její význam má strategický charakter. U ostatních kompetencí se názory lišily pouze o 1 jednotku. Vedoucí výroby dále zhodnotil, že jsou důležitější odpovědnost, iniciativa, rozhodovací schopnosti a komplexní, strategické a technické myšlení než flexibilita, loajalita a schopnost zvládat zátěžové situace. Přesně naopak tyto kompetence zhodnotil jeho nadřízený.

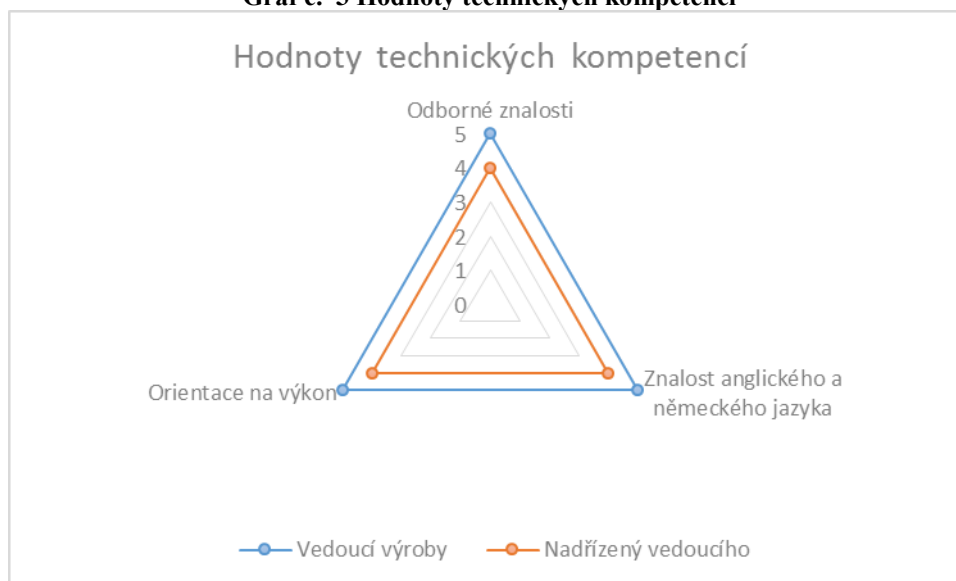
Graf č. 2 Hodnoty funkčních a manažerských kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Následuje graf č. 3, který zobrazuje rozdíly v hodnotách kompetencí technických. Hodnoty přiřazovali, jako u předchozích dvou grafů, vedoucí výroby a nadřízený vedoucího. Z grafu vyplývá, že při hodnocení nebyla žádná kompetence přiřazena od obou respondentů stejná hodnota. Podle vedoucího výroby získaly kompetence hodnotu 5, to znamená, že bez těchto kompetencí není možné pozici vedoucího výroby vykonávat. Nadřízený pracovník přiřadil kompetencím hodnotu 4 a to znamená, že kompetence jsou využívány vedoucím, pro společnost mají strategický význam a s jejich pomocí může vedoucí výroby ovlivňovat přinejmenším své oddělení. Společnost je technického rázu, proto je velmi podstatné, aby hodnoty těchto kompetencí byly co nejvyšší.

Graf č. 3 Hodnoty technických kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 zobrazuje pouze 3 oblasti a to z důvodu, že sem spadá dosažené vzdělání a délka praxe. Tyto 2 oblasti jsou dané, pracovník je bezpodmínečně musí splňovat, takže jim nebyly přiřazovány hodnoty významnosti. Pro hodnocení byly zařazeny pod odborné znalosti.

4.4 Měření úrovně kompetencí

V případě, že jsou kompetence pro pozici vedoucího výroby definovány, je potřeba změřit, do jaké míry jsou u pracovníka rozvinuty. Na základě této metody bývají pracovníci často hodnoceni. Mezi hlavní cíle této metody se řadí identifikace potenciálu pracovníka, identifikace potřeb, které souvisí s rozvojem konkrétní společnosti a následné poskytnutí zpětné vazby hodnocenému pracovníkovi o tom, jak práci vykonává. Pro měření byla zvolena kvalitativní metoda sběru dat formou dotazníků. Hodnotící škála byla zvolena od 0 do 4 bodů. Nulové ohodnocení představuje, že daná kompetence nemá dostatečnou úroveň. V této oblasti existují výrazné neshody se všemi body ze zjištěných projevů u konkrétní kompetence v navrženém kompetenčním modelu. Toto ohodnocení přináší možnost rozvoje dané kompetence od začátku. Bodové hodnocení 1 symbolizuje, že daná kompetence má podprůměrnou úroveň, existují významné neshody s většinou složek ze zjištěných projevů kompetence v kompetenčním modelu. Naskýtá se zde možnost formulovat určitý rozvoj kompetence, který má za cíl potlačit slabé stránky. Kompetence,

která je ohodnocena 2 body je na minimální úrovni a je k výkonu pozice postačující. Její rozvoj by měl umocnit silné stránky a potlačit ty slabé. Kompetence s určitými výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu. 3 body vyjadřují, že kompetence má optimální úroveň. Dají se najít oblasti jejího zlepšení a odpovídá kompetenčnímu modelu. Její rozvoj spočívá pouze v posílení silných stránek. 4 body představují, že daná kompetence má ideální úroveň. Nedají se vyhledat další možnosti jejího zlepšení a projevy kompetence přesně odpovídají kompetenčnímu modelu.

Hodnocení provedla kompetentní osoba, která sleduje práci vedoucího výroby, a tudíž mohla provést objektivní zhodnocení jeho práce a výsledků. Z provedeného šetření bylo zjištěno, že žádná kompetence nedostala kritické hodnocení 0 či 1 bod. 2 body byly přiřazeny znalosti anglického a německého jazyka a sdílení informací. V oblasti znalosti cizích jazyků je stále co zlepšovat a v současné chvíli je vedoucí schopen dorozumět se pouze německým jazykem a nikoliv anglickým. Tato situace může přinášet určité problémy z hlediska mezinárodních projektů a komunikace s partnery. Sdílení informací si nese komplex z minulosti a stále existují mezery, které je potřeba odstranit, v komunikaci společnosti ve všech směrech. 3 bodů dosáhly kompetence, mezi které patří komplexní, strategické a technické myšlení, ochota se vzdělávat, komunikační dovednosti a iniciativa. V oblasti komplexního, strategického a technického myšlení je stále co zlepšovat a nejvíce ve strategickém. Ochota vzdělávat se je spojena hlavně s top manažery, kteří zastávají mylný názor, že už není čemu nadále se učit. Oblast komunikačních dovedností je spojena se sdílením informací a z toho vyplývá, že je potřeba jejího zlepšení. 4 bodů, které značí, že kompetence je na ideální úrovni, získaly kompetence, mezi které patří flexibilita, schopnost týmové práce, schopnost zvládat zátěžové situace, znalost interních systému, odborné znalosti, loajalita, orientace na výsledek, rozhodovací schopnosti, orientace na výkon, kvalita a preciznost.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Předposlední kapitola práce je rozdělena do 2 podkapitol. Nejprve jsou představeny výsledky, které vyšly z předchozího šetření. Druhou částí této kapitoly jsou potom doporučení pro společnost.

5.1 Zhodnocení výsledků

V této části budou zhodnoceny výsledky, které vyšly z provedeného šetření v oblasti manažerských kompetencí ve společnosti Argo – Hytos s. r. o. Z výsledků analýzy vyplývá, že některým kompetencím byly přiděleny shodné hodnoty. Hodnoty představují, jak jsou kompetence významné pro pozici vedoucího výroby z pohledu respondentů. Kompetence, které získaly shodné hodnoty, jsou pro společnost strategicky významné. Do této oblasti spadají hlavně:

- schopnost týmové práce – podle přidělených hodnot, tato kompetence vyšla jako nejdůležitější v klíčových, funkčních a manažerských kompetencích,
- ochota vzdělávat se – po vyhodnocení představuje nejdůležitější součást klíčových kompetencí.

Další kompetence, které jsou pro společnost významné, získaly od respondentů hodnoty, které se liší pouze o 1 jednotku. Patří mezi ně:

- komplexní, strategické a technické myšlení,
- schopnost zvládat zátěžové situace,
- znalost interních systémů,
- odborné znalosti,
- loajalita,
- orientace na výsledek,
- rozhodovací schopnosti,
- komunikační dovednosti,
- orientace na výkon,

- iniciativa.

Zbylým kompetencím byly také přiřazeny hodnoty charakterizující jejich významnost. V názorech respondentů nebyl velký rozdíl, lišily se pouze o 1 jednotku a nezávisle na sobě, ale podle svého uvážení, zkušeností a jejich působení ve společnosti udělili kompetencím nižší hodnoty. Úroveň těchto kompetencí je průměrná. Flexibilita získala celkem dobré hodnoty od vedoucího výroby, ale od nadřízeného pouze průměrné. Jedná se o poměrně specifickou oblast, závislou na technologickém rozvoji, který se velmi rychle vyvíjí a je klíčové rychle se přizpůsobovat nastalým změnám. Nepřizpůsobit se by pro společnost znamenalo ztrátu. Další slabší oblastí je znalost cizího jazyka. Vedoucí výroby přiřadil vyšší hodnotu než jeho nadřízený. Nižší hodnocení může být způsobeno tím, že je nutné v této oblasti se stále rozvíjet a vzdělávat. Současný vedoucí výroby je schopen dorozumět se pouze německým jazykem. Anglický jazyk je světově rozšířenější než německý a i pro společnost je velice důležitá jeho znalost, protože patří do skupiny AH a jejich projekty jsou mezinárodní a komunikace se zahraničními partnery je podstatná a nezbytná. U většiny kompetencí se dají nalézt oblasti, ve kterých by mohlo dojít k určitému zlepšení. Jejich úroveň je prozatím dostačující.

Následně byl na základě provedeného šetření sestaven kompetenční model. Model byl sestavován pro pozici vedoucího výroby, jelikož požadavky na tuto pozici jsou už poměrně starší. Model v současnosti obsahuje 19 kompetencí a je rozdělen do 3 skupin. První skupina zahrnuje klíčové kompetence, druhá skupina obsahuje funkční a manažerské kompetence a pod třetí skupinu spadají technické kompetence. Každá skupina zahrnuje kompetence pro ni charakteristické. Pro všechny kompetence je stanovena minimální požadovaná hodnota 2, která značí, že pracovník je kompetence schopen často využívat a jejich úroveň je standartní. Díky tomu se zde nabízí prostor pro jejich rozvoj a zlepšování přímo ve společnosti.

5.2 Doporučení

Do budoucna by se společnost měla zaměřit na zlepšení úrovně jednotlivých kompetencí. V současné době je jejich úroveň většinou průměrná, ale s rychle se vyvíjejícími technologiemi a společnostmi, se pomalu stane nedostačující. Výhodou je, že mohou být měněny v závislosti na druhu projektu, oboru, prostředí apod. Situaci ve společnosti

samozeřejmě neovlivňují pouze kompetence, ale jejich hodnota je podstatná. Bezpodmínečně by se společnost měla zaměřit na zlepšení úrovně komunikace, sdílení informací a znalosti jazyků. Tyto kompetence jsou velice důležité a jejich postupné zlepšování může vést k lepším výsledkům jak v rámci společnosti, tak i ve vztahu k jejímu okolí a partnerům.

Společnost by měla zavést dotazníky, ve kterých by každý pracovník hodnotil podle svého uvážení, jak jsou u něho rozvinuty potřebné kompetence. Zároveň by u něho mohlo docházet k sebereflexi. Mohlo by to vést k tomu, že si pracovník začne uvědomovat své silné a slabé stránky a bude se snažit docílit jejich zlepšení. Další metoda, kterou by společnost měla vyzkoušet, jsou testy, kde vyplněné otázky povedou hodnotitele k určení toho, jak jsou u hodnoceného kompetence rozvinuté. Hodnotitel je následně schopen poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu a následně stanovit možnosti zlepšení.

Kompetenčních modely jsou spojeny s vynaložením určitých finančních prostředků, ale jejich význam stále narůstá a společnost by ho měla využít. Model musí zohledňovat specifické požadavky a prostředí společnosti, aby mohlo být dosahováno lepších výsledků. Na jeho základě se dají pracovníci získávat, vybírat, odměňovat, hodnotit i rozvíjet. Společnost by měla zavést model, jelikož nemá personální oddělení a pracovníky vybírá skrze personální agentury, spolupráce se školami nebo spolupráce s úřady práce. Zavedení modelů by mohlo být přínosem. Určují přesně kompetence, které by pracovník pro konkrétní pozici měl splňovat a zároveň stanovují jejich minimální hranici. Společnost by měla zkusit využít model pro výběr pracovníků do středního managementu. V případě, že by se navrhovaný model osvědčil, mohly by být zavedeny další modely pro jiné oblasti.

6 Závěr

V posledních letech je ve společnostech kladen stále větší důraz na kvalitní plnění strategických cílů a celkový rozvoj. Společnosti si začínají uvědomovat, že nejdůležitějším faktorem, který povede ke stanoveným cílům a dalším zlepšením, je ten lidský. Právě zaměstnanci a jejich odvedená práce se začínají postupně stávat nejdůležitější složkou ve společnosti. Začínají se zavádět různé funkční systémy lidských zdrojů. Ve společnostech v České republice optimálního stavu v HR systému dosahují pouze tuzemské pobočky, které spadají pod velké nadnárodní společnosti. Zapříčiněno je to tím, že tyto společnosti mají se systémem HR dlouholeté zkušenosti, které se jim povedlo zavést i v českých podmínkách. Malé a střední podniky se do této problematiky snaží více proniknout a otázky z personální oblasti nabývají na významu a jsou rozebírány intenzivněji. Tuto oblast se snaží stále více rozvíjet.

Velký rozmach v současné době zažívají personální agentury, které se zabývají analyzováním různých pracovních pozic, aplikací kompetenčních modelů a také vytvořením systému pro výběr zaměstnanců. Způsobeno je to tím, že společnosti si uvědomují důležitost kvalitních zaměstnanců a manažerů. Důvěru vkládají právě agenturám, které mají v této oblasti rozvinutou praxi, systémy a zkušenosti. Právě s výkonem a rozvojem společností a manažerů nabývají většího významu manažerské kompetence a manažerské kompetenční modely. Tyto kompetence se postupně stávají nedílnou součástí správného fungování a vývoje společnosti. Tvoří manažerské kompetenční modely a v současnosti začínají představovat i předpoklad k vytvoření společnosti a zvyšují šanci jejího přežití v budoucnosti. V případě, že společnost používá kompetenční modely, musí dbát na to, aby byly správně sestaveny a zahrnovaly kompetence, které jsou skutečně podstatné a v rámci společnosti využitelné. Klade se důraz na to, aby byly kompetence zaměstnanců a manažerů na požadované úrovni, která by měla být stanovena na počátku. Tento požadavek povede k tomu, že jejich práce bude efektivní, výkonnost vysoká a výstupy z činností odvedených ve společnosti budou kvalitní.

Na základě těchto skutečností bylo i téma práce vybráno. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout kompetenční model pro pozici vedoucího výroby ve společnosti Argo – Hytos

s. r. o. Společnost je spíše rodinného rázu a modely prozatím žádné nevyužívá. Dále byl sestaven seznam dílčích cílů, které byly v rámci vytvoření práce splněny a zároveň vedly k realizaci hlavního cíle.

Prvním dílčím cílem je prostudování příslušné literatury a zpracování základních teoretických pojmů k vybranému tématu. Tomuto cíli je věnována celá první část diplomové práce. Zpracovaná teoretická východiska dále slouží jako podklad pro vypracování vlastní práce. Hlavní oblast literární rešerše definuje základní pojmy, jako jsou například manažer, kompetence a kompetenční model. Tato část je zpracována obecně a neváže se na žádnou konkrétní společnost. Ostatní dílčí cíle jsou zpracovány v rámci vlastní práce, která je zpracována ve spolupráci se společností Argo – Hytos s. r. o. Druhým dílčím cílem je charakteristika společnosti. V této oblasti je společnost stručně popsána společně s její historií, cíli, vizemi, etickým kodexem a organizační strukturou, která je zobrazena i schématem. Třetím dílčím cílem je charakteristika pracovních míst a kompetencí s nimi spojených. Byla zvolena 4 pracovní místa, která jsou ve vzájemných vztazích nadřízenosti a podřízenosti. Na nich jsou poukázány rozdíly v tom, jaké jsou na ně kladeny požadavky, jaké mají úkoly, jakou mají odpovědnost a jaké mají pravomoci. Následně je provedena analýza pracovní pozice vedoucího výroby, pro kterého je v pozdější části práce navrhován kompetenční model. S tím souvisí i další cíl. Tato analýza je provedena na základě dotazníkového šetření. Nejprve bylo potřeba zjistit, jak vedoucí výroby reaguje na různé situace a v dotazníku byly zahrnuty i otázky týkající se kompetencí. Další šetření bylo prováděno, aby bylo zjištěno, jak významné jsou jednotlivé kompetence pro pozici vedoucího výroby. Po zjištění veškerých potřebných informací mohl být sestaven kompetenční model pro vedoucího výroby. Po návrhu modelu bylo důležité ještě změřit, jak jsou kompetence u vedoucího výroby rozvinuté. Hodnocení provedl nadřízený vedoucího výroby, který mohl objektivně zhodnotit úroveň kompetencí pracovníka. Posledním dílčím cílem je zhodnocení dosažených výsledků, které vychází z celé práce a je obsaženo v předchozí kapitole.

Společnost by měla zavést testy popřípadě dotazníky, ve kterých by pracovníci hodnotili sami sebe nebo by byli hodnoceni hodnotitelem. V případě, že by se pracovníci hodnotili sami prostřednictvím dotazníků, vedle by to k tomu, že by si sami začali uvědomovat své silné a slabé stránky. Mohlo by to následně vést k tomu, že by se sami snažili najít

možnosti zlepšení. Hodnocení prostřednictvím testů by jim přinášelo zpětnou vazbu o úrovni jejich kompetencí od hodnotitele a následně by mohli společně najít možnosti zlepšení.

Společnost by měla více dbát na rozvoj pracovníků a jejich kompetencí a také zkusit zavést kompetenční model pro vedoucího výroby. Nejprve by to sice znamenalo, že bude muset vynaložit určité finanční prostředky na jeho aplikaci, ale do budoucna to může znamenat pozitivní přínos. Mohlo by dojít ke zkvalitnění práce, rozvoji kompetencí pracovníků, zkvalitnění výkonů a ke zvýšení zisku. Pokud by se model osvědčil, měla by společnost zavést i další pro jiné oblasti.

7 Seznam použitých zdrojů

- BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Management: Základy teorie a praxe*. Praha, 2011, ISBN 80-871-7406-2.
- BELZ, Horst a Marco Siegrist. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: Základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Pring, 2012, ISBN 97-880-8725-2017.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, ISBN 978-80-247-4824-5.
- BRANHAM, Leigh a Tomáš JUPPA. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, ISBN 978-80-247-2903-9.
- BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. 1982, ISBN 0-471-09031-X.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2.*, aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2000, ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.
- HOLLENBECK, George P., Morgan W. MCCALL a Robert F. SILZER. *Leadership competency models*. 2006, ISBN 978-0-8157-2288-5.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Ostrava: Management press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRON, Jan. *New economy and manager behaviour changes*. 2004.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007., ISBN 978-80-247-1457-8.

- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, ISBN 80-247-1677-1.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, ISBN 978-80-247-8965-1.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Manažer 21. století*. 2000. Praha: Grada Publishing spol. s r. o., 2000, ISBN 80-247-0005-0.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, ISBN 978-80-247-3902-1.
- MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row, 1973.
- Pedagogicko psychologická poradna Plzeň: Sekce primární prevence* [online]. [cit. 2016-07-04]. Dostupné z:
<http://www.kapezet.cz/index.php?object=General&articleId=151&leveMenu=0>
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, ISBN 80-247-1074-9.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-250-6.
- PICKETT, L. *Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work*, 1998.
- Psychologie v teorii a praxi* [online]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-v-psychologii>
- SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažerov*. Praha, 2016, ISBN 80-89085-36-9.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003, ISBN 80-85839-87-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření pro pozici vedoucího výroby	I
Příloha č. 2 – Metoda behavioral events interview	III
Příloha č. 3 - Výpis z obchodního rejstříku	V
Příloha č. 4 – Dotazník pro popis jednotlivých kompetencí	VI
Příloha č. 5 - Kompetence – jejich charakteristika a hodnota významnosti	VII
Příloha č. 6 - Dotazník č. 1 pro stanovení hodnot významnosti jednotlivých kompetencí u vedoucího výroby	VIII
Příloha č. 7 - Dotazník č. 2 pro stanovení hodnot významnosti jednotlivých kompetencí u vedoucího výroby	IX
Příloha č. 8 - Popis pracovního místa mistra montáže	X
Příloha č. 9 - Popis pracovního místa vedoucího montáže	XII
Příloha č. 10 – Popis pracovního místa vedoucího výroby	XIV
Příloha č. 11 - Popis pracovního místa provozního ředitele / jednatele	XVI

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření pro pozici vedoucího výroby

1. Jak dlouho na této pozici pracujete?
 - *Od roku 2006.*
2. Co vedlo k tomu, že jste při výběrovém řízení byl vybrán?
 - *Pravděpodobně mé zkušenosti v oblasti technologií a má znalost prostředí výroby a mé pracovní výsledky na pozici vedoucího technické přípravy výroby.*
3. Jaké byly Vaše předchozí zkušenosti a dovednosti?
 - *Nejprve jsem pracoval jako technolog výroby s několikaměsíční praxí ve výrobě (na obráběcích stroji), později programátor CNC-strojů, poté vedoucí technické přípravy výroby a nakonec vedoucí výroby.*
4. Měl jste už na obdobné pozici praxi?
 - *Ne.*
5. Co vše si myslíte, že bylo zohledněno při Vašem výběru?
 - *Mé dosavadní výsledky ve společnosti, znalosti, zkušenosti, věk.*
6. Vybíráte si konkrétní podřízené nebo to za Vás dělá někdo jiný? Popřípadě kdo?
 - *Ano.*
7. Kladete velký důraz na dosažené vzdělání uchazeče a jeho praxi?
 - *Ano, přiměřeně dané pozici.*
8. Při užším výběru kandidátu pro určité pozice, hrají kompetence klíčovou roli?
 - *Ano.*
9. Které kompetence rozhodují při výběru na pozici vedoucího výroby?
 - *Komplexní, strategické a technické myšlení, flexibilita, schopnost týmové práce, schopnost zvládat zátěžové situace, silné organizační a komunikační dovednosti, rozhodovací schopnosti, odpovědnost.*
10. Jaké kompetence shledáváte nejdůležitější na pozici vedoucího výroby?
 - *Komplexní, strategické a technické myšlení, flexibilita, schopnost týmové práce, schopnost zvládat zátěžové situace, silné organizační a komunikační dovednosti, rozhodovací schopnosti, odpovědnost.*
11. Které kompetence jsou obecně nejdůležitější ve Vaší společnosti?
 - *Odborné, orientace na výsledek, flexibilita, ochota vzdělávat se, týmový hráč, rozhodovací, komunikační schopnosti.*

Pokračování přílohy č. 1

12. Jaké jsou hlavní funkce oddělení výroby?

- *Zjednodušeně, dle požadavku zákazníků nejdříve zaplánovat daný produkt, připravit jej do výroby (vybavit potřebným vybavením), poté vyrobit potřebné komponenty, výrobek smontovat, vyzkoušet a předat na expedici.*

Příloha č. 2 – Metoda behavioral events interview

- 1) Vzpomeňte si na projekt či úkol, který byl realizován za poslední rok a byl úspěšně dokončen, jak byl náročný, jak to prověřilo Vaše schopnosti a dovednosti.
 - a. Co vedlo k Vašemu rozhodování?
viz níže
 - b. Jak jste se v této situaci cítil?
managovat projekt týkající se výroby patří k pracovní náplni
 - c. Koho tato situace a Vaše rozhodnutí nejvíce ovlivnilo?
pokud mluvíme o projektech výroby, tedy především pracovníky výroby a její přidružená pracoviště
 - d. Jak jste v dané situaci postupoval?
dle odsouhlasených činností v harmonogramu
 - e. Jaké Vaše rozhodnutí nebo chování nejvíce ovlivnilo výsledek?
dodržovat dané termíny, komunikace jednotlivých kroků, okamžité řešení vzniklých problémů
 - f. Co nejvíce přispělo k tomu, že došlo k úspěšnému splnění daného projektu či úkolu?
viz výše

Projekty týkající se výroby jsou především investičního charakteru (nákup nových strojů), dále potom projekty neustálého zlepšování (racionalizace) vedoucí k zefektivnění výrobních procesů, snížení výrobních nákladů a tím i zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Veškeré tyto projekty jsou finančně náročné a proto také schvalovány a diskutovány mateřskou společností ve Švýcarsku.

K výše uvedeným otázkám je tedy možné pouze doplnit, že se vždy jedná o týmovou spolupráci ať už s mateřskou či sesterskou společností, kde na základě odsouhlaseného harmonogramu činností dochází k jejich plnění.

- 2) Vzpomeňte si prosím na projekt nebo úkol, který byl také realizován za poslední rok, byl náročný a nedopadl úspěšně?
 - a. Jaký byl zvolený postup řešení?
 - b. Co nejvíce ovlivnilo negativní výsledek?

Pokračování přílohy č. 2

Projekty, které nedosáhnou stanového cíle, je možno vidět jako ty, které byly během svého vývoje transformovány ať už v dílčích částech nebo větším celku. Příčinou může být např. změna projektového cíle, nedodržení rozpočtu či překročení časového harmonogramu.

- 3) Uveďte, jaké kompetence by měl mít člověk na pozici vedoucího výroby a co by měl splňovat v rámci kompetencí.

komplexní, strategické a technické myšlení, flexibilita, schopnost týmové práce, schopnost zvládat zátěžové situace, silné organizační a komunikační dovednosti, rozhodovací schopnosti, odpovědnost.

Příloha č. 3 - Výpis z obchodního rejstříku

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 23598

Datum zápisu:	15. září 1992
Spisová značka:	C 23598 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	ARGO-HYTOS s.r.o.
Sídlo:	Dělnická 1306, 543 01 Vrchlabí
Identifikační číslo:	474 52 498
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Statutární orgán:	
jednatel:	RAINER CHRISTMANN, dat. nar. 3. srpna 1965 72654 Neckartenzlingen, Fuchsäcker 11, Spolková republika Německo Den vzniku funkce: 19. května 2009
jednatel:	Ing. LIBOR HÁJEK, dat. nar. 15. července 1970 Roháčova 1174/11, Liberec XIV-Ruprechtice, 460 14 Liberec Den vzniku funkce: 1. září 2010
Způsob jednání:	Společnost zastupují vždy dva jednatele společně.
Prokura:	OLDŘICH ŠTÁSEK, dat. nar. 15. ledna 1956 Valtařice 201, 514 01 Horní Branná Ing. MICHAL RYCHTR, dat. nar. 1. května 1976 Sporilovská 624, 514 01 Jilemnice K zastupování a podepisování za společnost je třeba souhlasného projevu vůle dvou prokuristů. Prokuristé podepisují za společnost tím způsobem, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis dva prokuristé a dodatek "prokurista" nebo "ppa" (per procuram).
Společníci:	
Společník:	FSP Fluid Systems Partners Holding AG 6340 Baar, Rebmattli 20, Švýcarská konfederace Registrační číslo: CHE-108.702.046
	Vklad: 130 000 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100 % Druh podílu: Základní bez zvláštních práv a povinností Kmenový list: Kmenový list nebyl vydán
Základní kapitál:	130 000 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Obchodní společnost ARGO-HYTOS a.s. se sídlem Vrchlabí, identifikační číslo 474 52 498 změnila právní formu na společnost s ručením omezeným. Právní účinky změny právní formy nastávají ke dni právní moci rozhodnutí. Počet členů statutárního orgánu: 2 Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Příloha č. 4 – Dotazník pro popis jednotlivých kompetencí

Kompetence	Základní charakteristika
Flexibilita	operativnost a pružnost v myšlení, v chování a přístupech k úkolům a situacím
Komplexní, strategické a technické myšlení	propojování dílčích vědomostí do celku, schopnost využít zdroje k dosažení konkurenční výhody, souhrn vědomostí, dovedností a zkušeností, které mohou být využity k vyřešení dílčích problémů konstrukce i postupu výroby výrobku
Schopnost týmové práce	schopnost být členem týmu, být aktivní v týmu
Schopnost zvládat zátěžové situace	spolupráce, „chladná hlava“, více rozumu, než emocí
Znalost anglického a německého jazyka	komunikace s dodavateli výrobních komponent, komunikace s ostatními pobočkami, sesterskou a mateřskou společností, komunikace v rámci veletrhů
Znalost interních systémů	detailní znalost výrobních a přidružených procesů (systém kvality atd.)
Odborné znalosti	znalosti základů hydrauliky detailní znalosti výrobků a jejich funkce a výrobního sortimentu základní znalosti používaných technologií znalost procesů ve výrobě znalost požadavků zákazníků na kvalitu základní znalosti používaných materiálů
Sdílení informací	plynulá výměna informací, a to ve vertikálním i horizontálním směru, otevřené komunikační prostředí (motivace podřízených)
Loajalita	cítí sounáležitost se společností, managementem a spolupracovníky, nepoškozuje zájmy společnosti, je schopen přinášet oběti a přijímat i nepopulární opatření
Orientace na výsledek	směřovat všechny zdroje a úsilí na dosažení stanovených cílů
Ochota vzdělávat se	zvyšování kvalifikace
Rozhodovací schopnosti	provádět taková rozhodnutí, která povedou ke splnění cílů společnosti, reakce na změny, rozhodování o využití disponibilních zdrojů
Komunikační dovednosti	interní, externí, vertikální i horizontální
Orientace na výkon	důraz je kladen na kvalitu výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti, ale i bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí
Iniciativa	různé formy zlepšování (zvýšení hospodárnosti, zlepšení kvality, pracovních podmínek, životního prostředí atd.)
Kvalita a preciznost	dosahování kvalitativních požadavků zákazníka, filozofie nulových vad, neustálé zlepšování

Příloha č. 5 - Kompetence – jejich charakteristika a hodnota významnosti

Základní charakteristika	Hodnota
Pro pracovníky kompetence není důležitá a nevyužije ji.	0
Kompetence je na minimální úrovni a pracovník ji využije zřídka.	1
Pracovníci kompetenci využívají poměrně často a její úroveň je na standardní úrovni.	2
Kompetence je využívána pracovníky téměř denně. Nadřízený iniciuje své podřízené k jejímu využívání.	3
Kompetence je využívána vedoucím, pro společnost má strategický význam a s její pomocí by měl vedoucí ovlivňovat přinejmenším své oddělení.	4
Bez této kompetence není možné vykonávat pozici vedoucího výroby.	5

Příloha č. 6 - Dotazník č. 1 pro stanovení hodnot významnosti jednotlivých kompetencí u vedoucího výroby

Kompetence	Základní charakteristika	Hodnota
Flexibilita	Umožňuje pracovníkovi správně se přizpůsobit změnám.	4
Komplexní, strategické a technické myšlení	Tento druh kompetence je důležitý z hlediska toho, aby došlo ke správnému zhodnocení nastalé situace a jejímu následnému vyřešení.	4
Schopnost týmové práce	Je důležité, aby pracovníci spolu dokázali spolupracovat v plnění úkolů. Spolupráce je důležitým prvkem při dosahování cílů a rozvoji společnosti.	4
Schopnost zvládat zátěžové situace	Pracovník by neměl podléhat zátěžovým situacím, měl by si v nich zachovat čistou mysl, aby byl schopen tyto situace správně řešit.	5
Znalost aj a nj	Znalost jazyka je aktivní. Úroveň je pokročilá v mluveném i psaném projevu.	3
Znalost interních systémů	Znalost systému je na uživatelské úrovni.	5
Odborné znalosti	Pracovník musí mít dobře rozvinuté odborné znalosti, které potřebují při výkonu své práce.	4
Sdílení informací	Pracovník je aktivně schopen přijímat informace a poskytovat podporu ostatním. Informace, které se týkají jeho práce je schopen efektivně sdílet.	4
Loajalita	Úkoly a chování pracovníka jsou přizpůsobeny cílům a potřebám společnosti.	5
Orientace na výsledek	Tato kompetence pomáhá manažerům udržovat zaměření pracovníků, popřípadě i celé společnosti na plnění úkolů a dosažení cílů.	4
Ochota vzdělávat se	Pracovník je ochoten dále se vzdělávat v rámci své pracovní pozice a v rámci rozvoje společnosti.	4
Rozhodovací schopnosti	Pracovník řeší svěřené úkoly sám na svoji odpovědnost. Je schopný identifikovat klíčové kompetence. Jeho rozhodování se odvíjí od souvislostí vycházejících ze situace společnosti.	4
Komunikační dovednosti	Tato kompetence slouží k tomu, aby pracovníci dostávali kvalitní informace včas a nezkreslené. Komunikace může být produktivnější, pokud je podporována technickými prostředky a dalšími dovednostmi.	4
Orientace na výkon	Pracovník se snaží vyhodnocovat procesy a činnosti, které spadají pod jeho úsek a snaží se najít možné zlepšení.	4
Iniciativa	Pracovník je energický a samostatný, snaží se ostatní motivovat a přichází s novými metodami a postupy. Nebojí se experimentovat.	4
Kvalita a preciznost	Velký důraz je kladen na kvalitu práce a pracovníků. Pracovník může dosahovat vynikajících výsledků.	4

Příloha č. 7 - Dotazník č. 2 pro stanovení hodnot významnosti jednotlivých kompetencí u vedoucího výroby

Kompetence	Základní charakteristika	Hodnota
Flexibilita	Umožňuje pracovníkovi správně se přizpůsobit změnám.	3
Komplexní, strategické a technické myšlení	Tento druh kompetence je důležitý z hlediska toho, aby došlo ke správnému zhodnocení nastalé situace a jejímu následnému vyřešení.	5
Schopnost týmové práce	Je důležité, aby pracovníci spolu dokázali spolupracovat v plnění úkolů. Spolupráce je důležitým prvkem při dosahování cílů a rozvoji společnosti.	4
Schopnost zvládat zátěžové situace	Pracovník by neměl podléhat zátěžovým situacím, měl by si v nich zachovat čistou mysl, aby byl schopen tyto situace správně řešit.	4
Znalost aj a nj	Znalost jazyka je aktivní. Úroveň je pokročilá v mluveném i psaném projevu.	4
Znalost interních systémů	Znalost systému je na uživatelské úrovni.	4
Odborné znalosti	Pracovník musí mít dobře rozvinuté odborné znalosti, které potřebují při výkonu své práce.	5
Sdílení informací	Pracovník je aktivně schopen přijímat informace a poskytovat podporu ostatním. Informace, které se týkají jeho práce je schopen efektivně sdílet.	4
Loajalita	Úkoly a chování pracovníka jsou přizpůsobeny cílům a potřebám společnosti.	4
Orientace na výsledek	Tato kompetence pomáhá manažerům udržovat zaměření pracovníků, popřípadě i celé společnosti na plnění úkolů a dosažení cílů.	5
Ochota vzdělávat se	Pracovník je ochoten dále se vzdělávat v rámci své pracovní pozice a v rámci rozvoje společnosti.	4
Rozhodovací schopnosti	Pracovník řeší svěřené úkoly sám na svoji odpovědnost. Je schopný identifikovat klíčové kompetence. Jeho rozhodování se odvíjí od souvislostí vycházejících ze situace společnosti.	5
Komunikační dovednosti	Tato kompetence slouží k tomu, aby pracovníci dostávali kvalitní informace včas a nezkreslené. Komunikace může být produktivnější, pokud je podporována technickými prostředky a dalšími dovednostmi.	5
Orientace na výkon	Pracovník se snaží vyhodnocovat procesy a činnosti, které spadají pod jeho úsek a snaží se najít možné zlepšení.	5
Iniciativa	Pracovník je energický a samostatný, snaží se ostatní motivovat a přichází s novými metodami a postupy. Nebojí se experimentovat.	5
Kvalita a preciznost	Velký důraz je kladen na kvalitu práce a pracovníků. Pracovník může dosahovat vynikajících výsledků.	4

Příloha č. 8 - Popis pracovního místa mistra montáže

ARGO HYTOS		POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA		
Název pracovního místa:		Mistr montáže		
Oddělení:		Montáže		
Nadřízená pozice:		Vedoucí segmentu		
Název a počet podřízených pozic:		dle aktuálního stavu		
Kvalifikační požadavky				
Stupeň vzdělání	Zaměření	Pozn.		
sš	technické	může být korigováno vzhledem k dosažené praxi		
Délka praxe	Specifikace	Pozn.		
2 roky	obdobná pozice	může být korigováno vzhledem k dosaženému vzdělání		
Zákonná školení	Rozsah požadavku	Perioda platnosti		
BOZP a PO		1 x za 3 roky		
řidič referentských vozidel		1 x ročně		
Jazykové znalosti	Základní znalost	Aktivní znalost	Státní zkouška	Pozn.
AJ	X			NJ
Práce na PC	Uživatel	Správce	Programátor	Pozn.
MS Office	X			
Systém SAP	X			
Odborné znalosti	Znalost principu	Schopnost užití	Tvorba metodiky	
znalosti hydrauliky		X		
detaillní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu		X		
dobrá znalost používaných technologií, znalost procesů		X		
detaillní znalost požadavků zákazníků na kvalitu		X		
dobrá znalost funkce, nastavení a manipulace se stroji a přípravky		X		
schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita		X		

Pokračování přílohy č. 8

Pracovnímu místu přísluší kromě všeobecných práv a povinností zaměstnance, případně vedoucího zaměstnance, uvedených v zákoníku práce, kolektivní smlouvě a platných vnitřních předpisech provádění těchto činností:					
Část I. (obecná):					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na základě seznámení se s politikou a cíli a opatřeními k zabezpečení cílů společnosti, které se vztahují k činnostem oddělení, provést činnosti z těchto dokumentů vyplývající. S těmito dokumenty v aktuální revizi a úkoly seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 2. Při výkonu své činnosti (funkce, profese) ve společnosti se řídit mimo jiné rozhodnutími vedení společnosti a interními sděleními, které se k výkonu činnosti (funkce, profese) vztahují. S obsahem těchto dokumentů seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 3. Zabezpečit přidělenou řízenou dokumentaci před znehodnocením, ztrátou. 4. Dodržovat pravidla BOZP a PO, pracovní postupy a udržovat pořádek a čistotu na pracovišti. 					
Část II. (konkrétní)					
<u>Hlavní úkoly:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizuje a přiděluje práci na pracovištích. 2. Sleduje/hodnotí výkony pracovníků, stanovení kritérií. 3. Podílí se na plánování kapacit. 4. Sleduje kvalitu a úroveň kvality práce pracovníků a navrhuje opatření. 5. Spolupracuje při zavádění nových výrobků. 6. Spolupracuje/navrhuje racionalizace prací na montáži. 					
<u>Odpovědnosti:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zodpovídá za uskutečnění/plnění montážních plánů-termínů. 2. Zodpovídá za výběr pracovníků, kvalifikaci a její zvyšování. 3. Zodpovídá za bezpečnost práce. 					
<u>Pravomoci:</u>					
Je oprávněn přijímat opatření nutná k realizaci výše uvedených činností.					
Je oprávněn zastavit výrobu.					
K výkonu této pozice je nutno uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti: ANO - NE*					
Zpracoval:	Ing. Petra Košková	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Schválil:	Ing. Miloš Vejdělek	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Vydal:	Rainer Christmann	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
S popisem pracovního místa byl seznámen:					
Jméno:		Datum:		Podpis:	

* *nehodící se škrtněte*

Příloha č. 9 - Popis pracovního místa vedoucího montáže


ARGO HYTOS		POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA		
Název pracovního místa:		Vedoucí montáží		
Oddělení:		Montáže		
Nadřazená pozice:		Vedoucí výroby		
Název a počet podřízených pozic:		dle platného organigramu		
Kvalifikační požadavky				
Stupeň vzdělání	Zaměření	Pozn.		
SŠ/VŠ	technické	může být korigováno vzhledem k dosažené praxi		
Délka praxe	Specifikace	Pozn.		
3 roky	obdobná pozice	může být korigováno vzhledem k dosaženému vzdělání		
Zákonná školení	Rozsah požadavku	Perioda platnosti		
BOZP a PO		1 x za 3 roky		
řidič referentských vozidel		1 x ročně		
Jazykové znalosti	Základní znalost	Aktivní znalost	Státní zkouška	Pozn.
AJ		X		NJ
Práce na PC	Uživatel	Správce	Programátor	Pozn.
MS Office	X			
System SAP	X			
Odborné znalosti	Znalost principu	Schopnost užití	Tvorba metodiky	
znalost hydrauliky		X		
detaillní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu		X		
základní znalost používaných technologií, znalost procesů		X		
detaillní znalost požadavků zákazníků na kvalitu		X		
schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita		X		

Pokračování přílohy č. 9

Pracovnímu místu přísluší kromě všeobecných práv a povinností zaměstnance, případně vedoucího zaměstnance, uvedených v zákoníku práce, kolektivní smlouvě a platných vnitřních předpisech provádění těchto činností:					
Část I. (obecná):					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na základě seznámení se s politikou a cíli a opatřeními k zabezpečení cílů společnosti, které se vztahují k činnostem oddělení, provést činnosti z těchto dokumentů vyplývající. S těmito dokumenty v aktuální revizi a úkoly seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 2. Při výkonu své činnosti (funkce, profese) ve společnosti se řídit mimo jiné rozhodnutími vedení společnosti a interními sděleními, které se k výkonu činnosti (funkce, profese) vztahují. S obsahem těchto dokumentů seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 3. Zabezpečit přidělenou řízenou dokumentaci před znehodnocením, ztrátou. 4. Dodržovat pravidla BOZP a PO, pracovní postupy a udržovat pořádek a čistotu na pracovišti. 					
Část II. (konkrétní)					
<u>Hlavní úkoly:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanovuje cíle jednotlivým segmentům montáží. 2. Organizuje a řídí porady montážních úseků. 3. Předkládá výrobnímu vedoucímu/vedení společnosti pravidelné zprávy o výrobě vč. parametrů procesů. 4. Provádí a organizuje pravidelné hodnocení podřízených na základě cílů. 5. Navrhuje investiční plány. 6. Organizuje / navrhuje racionalizace prací. 7. Řeší operativně konfliktní situace. 8. Rozhoduje o stavu pracovníků na montážních pracovištích a jejich nasazení. 9. Koordinuje činnost montážních úseků s ostatními odděleními. 					
<u>Odpovědnosti:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zodpovídá za optimální organizaci a strukturu úseku montáží. 2. Zodpovídá za plánování a realizaci montážních kapacit vzhledem k požadavkům trhu. 3. Zodpovídá za odbornou úroveň a systém vzdělávání pracovníků montáží. 4. Zodpovídá za optimální systém plánování na montážních úsecích. 5. Zodpovídá za dodržování potvrzených termínů a zkracování dodacích termínů všeobecně. 6. Zodpovídá za efektivní využití lidských a nehmotných zdrojů. 7. Zodpovídá za systém trvalého udržování strojů a zařízení v provozuschopném stavu. 8. Zodpovídá za trvalé zvyšování kvality, zejména interních zmetků a reklamací. 					
<u>Pravomoci:</u>					
Je oprávněn přijímat opatření nutná k realizaci výše uvedených činností.					
Je oprávněn zastavit výrobu.					
K výkonu této pozice je nutno uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti: ANO - NE*					
Zpracoval:	Ing. Petra Košková	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Schválil:	Pavel Jirouš	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Vydal:	Rainer Christmann	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
S popisem pracovního místa byl seznámen:					
Jméno:		Datum:		Podpis:	

* nehodící se škrtněte

Příloha č. 10 – Popis pracovního místa vedoucího výroby


		POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA		
Název pracovního místa:	Vedoucí výroby			
Oddělení:	Výroba			
Nadřazená pozice:	Provozní ředitel			
Název a počet podřízených pozic:	dle platného organigramu			
Kvalifikační požadavky				
Stupeň vzdělání	Zaměření	Pozn.		
SŠ/VŠ	technické	může být korigováno vzhledem k dosažené praxi		
Délka praxe	Specifikace	Pozn.		
5 let	obdobná pozice	může být korigováno vzhledem k dosaženému vzdělání		
Zákonná školení	Rozsah požadavku	Perioda platnosti		
BOZP a PO		1 x za 3 roky		
řidič referentských vozidel		1 x ročně		
Jazykové znalosti	Základní znalost	Aktivní znalost	Státní zkouška	Pozn.
NJ		X		AJ
Práce na PC	Uživatel	Správce	Programátor	Pozn.
MS Office	X			
Systém SAP	X			
Odborné znalosti	Znalost principu	Schopnost užití	Tvorba metodiky	
znalosti hydrauliky		X		
detailní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu		X		
základní znalost používaných technologií, znalost procesů		X		
detailní znalost požadavků zákazníků na kvalitu		X		
schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita		X		

Pokračování přílohy č. 10

Pracovnímu místu přísluší kromě všeobecných práv a povinností zaměstnance, případně vedoucího zaměstnance, uvedených v zákoníku práce, kolektivní smlouvě a platných vnitřních předpisech provádění těchto činností:					
Část I. (obecná):					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na základě seznámení se s politikou a cíli a opatřeními k zabezpečení cílů společnosti, které se vztahují k činnostem oddělení, provést činnosti z těchto dokumentů vyplývající. S těmito dokumenty v aktuální revizi a úkoly seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 2. Při výkonu své činnosti (funkce, profese) ve společnosti se řídit mimo jiné rozhodnutími vedení společnosti a interními sděleními, které se k výkonu činnosti (funkce, profese) vztahují. S obsahem těchto dokumentů seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 3. Zabezpečit přidělenou řízenou dokumentaci před znehodnocením, ztrátou. 4. Dodržovat pravidla BOZP a PO, pracovní postupy a udržovat pořádek a čistotu na pracovišti. 					
Část II. (konkrétní)					
<u>Hlavní úkoly:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanovuje cíle jednotlivým segmentům montáže a výroby dílců. 2. Organizuje a řídí porady celého výrobního úseku. 3. Předkládá vedení společnosti pravidelné zprávy o výrobě vč. parametrů procesů. 4. Provádí a organizuje pravidelné hodnocení podřízených na základě cílů. 5. Navrhuje investiční plány. 6. Organizuje / navrhuje racionalizace prací. 7. Řeší operativně konfliktní situace. 8. Rozhoduje o stavu pracovníků ve všech segmentech výroby a jejich nasazení. 9. Koordinuje činnost výrobního úseku s ostatními odděleními. 					
<u>Odpovědnosti:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zodpovídá za optimální organizaci a strukturu úseku celé výroby. 2. Zodpovídá za plánování a realizaci výrobních kapacit vzhledem k požadavkům trhu. 3. Zodpovídá za odbornou úroveň a systém vzdělávání pracovníků výroby. 4. Zodpovídá za optimální systém plánování na výrobních úsecích. 5. Zodpovídá za dodržování potvrzených termínů a zkracování dodacích termínů všeobecně. 6. Zodpovídá za efektivní využití lidských a nehmotných zdrojů. 7. Zodpovídá za systém trvalého udržování strojů a zařízení v provozuschopném stavu. 8. Zodpovídá za trvalé zvyšování kvality, zejména interních zmetků a reklamací. 9. Zodpovídá za popis všech svěřených procesů. 10. Zodpovídá za soustavné měření parametrů procesů a realizaci nápravných opatření. 11. Zodpovídá za komunikaci s útvary, dodržování bezpečnosti práce. 					
<u>Pravomoci:</u>					
Je oprávněn přijímat opatření nutná k realizaci výše uvedených činností.					
Je oprávněn zastavit výrobu.					
K výkonu této pozice je nutno uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti: ANO - NE*					
Zpracoval:	Ing. Petra Kožková	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Schválil:	Ing. Libor Hájek	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Vydal:	Rainer Christmann	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
S popisem pracovního místa byl seznámen:					
Jméno:		Datum:		Podpis:	

* *nehodící se škrtněte*

Příloha č. 11 - Popis pracovního místa provozního ředitele / jednatele

		POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA		
Název pracovního místa:	Provozní ředitel/jednatel			
Oddělení:	Vedení společnosti			
Nadřazená pozice:	AH Mgmt			
Název a počet podřízených pozic:	dle platného organigramu			
Kvalifikační požadavky				
Stupeň vzdělání	Zaměření	Pozn.		
VŠ	technické	může být korigováno vzhledem k dosažené praxi		
Délka praxe	Specifikace	Pozn.		
5 let	obdobná pozice	může být korigováno vzhledem k dosaženému vzdělání		
Zákonná školení	Rozsah požadavku	Perioda platnosti		
BOZP a PO		1 x za 3 roky		
řidič referentských vozidel		1 x ročně		
Jazykové znalosti	Základní znalost	Aktivní znalost	Státní zkouška	Pozn.
NJ		X		
AJ		X		
Práce na PC	Uživatel	Správce	Programátor	Pozn.
MS Office	X			
Systém SAP	X			
Odborné znalosti	Znalost principu	Schopnost užití	Tvorba metodiky	
manažerské schopnosti		X		
detailní znalost výrobků a jejich funkce, výrobního sortimentu		X		
základní znalost používaných technologií, znalost procesů		X		
detailní znalost požadavků zákazníků na kvalitu		X		
schopnost vedení lidí, spolehlivost, časová flexibilita		X		

Pokračování přílohy č. 11

Pracovnímu místu přísluší kromě všeobecných práv a povinností zaměstnance, případně vedoucího zaměstnance, uvedených v zákoníku práce, kolektivní smlouvě a platných vnitřních předpisech provádění těchto činností:					
Část I. (obecná):					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na základě seznámení se s politikou a cíli a opatřeními k zabezpečení cílů společnosti, které se vztahují k činnostem oddělení, provést činnosti z těchto dokumentů vyplývající. S těmito dokumenty v aktuální revizi a úkoly seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 2. Při výkonu své činnosti (funkce, profese) ve společnosti se řídit mimo jiné rozhodnutími vedení společnosti a interními sděleními, které se k výkonu činnosti (funkce, profese) vztahují. S obsahem těchto dokumentů seznámit přímé podřízené a provést o tom záznam. 3. Zabezpečit přidělenou řízenou dokumentaci před znehodnocením, ztrátou. 4. Dodržovat pravidla BOZP a PO, pracovní postupy a udržovat pořádek a čistotu na pracovišti. 					
Část II. (konkrétní)					
<u>Hlavní úkoly:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vedení části podniku výroba, logistika, IT a řízení kvality. 2. Sestavení rozpočtového plánu a investičního plánu na účetní období společně s ekonomickým jednatelem, definování plánovaných cílů podniku ohledně výsledku hospodaření a obratu společně s ekonomickým jednatelem. 3. Definování a kontrola ročních cílů jednotlivých oblastí, za něž odpovídá, ohledně zlepšování produktivity, kvality a nákladů. 4. Plánování a kontrola rozpočtu nákladů za jednotlivé oblasti, za něž odpovídá. 5. Účast a reporting na poradách jednatelů (GLM), kontrolních jednáních (GLC) a na mítincích Design Review. 6. Úzká spolupráce s technickým jednatelem a příslušnými odděleními společnosti ARGO-HYTOS GmbH, Menzingen. 7. Návštěva důležitých odběratelů v tuzemsku i v zahraničí a účast na jednáních s odběrateli ve Vrchlabí. 8. Kvalifikace pracovníků ve výrobě, především na úrovni mistrů a úsekových vedoucích. 					
<u>Odpovědnosti:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vykonává funkci technického/provozního jednatele. 2. V rámci sboru jednatelů odpovídá za oblasti výroba, logistika, IT a kontrola kvality (viz též aktuální organizační schéma společnosti ARGO-HYTOS s.r.o.). 3. Informuje předsedu sboru jednatelů. 4. Společně s ekonomickým jednatelem sestavuje rozpočtový plán na účetní období. 5. Realizuje plánované cíle ohledně výsledku hospodaření a obratu společně s ekonomickým jednatelem. 6. Realizace krátkých dodacích lhůt díky flexibilnímu plánování výroby, optimalizaci výrobních procesů a vhodným logistickým procesům. 7. Realizace co nejlepší kvality výrobků díky používání moderních výrobních metod a opatřením na kontrolu kvality, jakož i díky kvalifikovaným a motivovaným pracovníkům 8. Realizace plánovaných opatření na zvyšování produktivity a snižování nákladů díky optimalizaci výrobních procesů s využitím hodnotových analýz a analýz hodnotových toků. 9. Zavedení výrobního systému ARGO-HYTOS. 					
<u>Pravomoci:</u>					
Je oprávněn přijímat opatření nutná k realizaci výše uvedených činností.					
Je oprávněn zastavit výrobu.					
Je oprávněn zastavit expedici.					
K výkonu této pozice je nutno uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti: ANQ - NE*					
Zpracoval:	Ing. Petra Košková	Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Schválil:		Datum:	26.1.2012	Podpis:	
Vydal:		Datum:	26.1.2012	Podpis:	
S popisem pracovního místa byl seznámen:					
Jméno:		Datum:		Podpis:	

* nehodící se škrtněte