

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Manažerské kompetence

Věra Rybníkářová

© 2015 ČZU v Praze

1 Souhrn

Předkládaná diplomová práce pojednává o manažerských kompetencích. V teoretické rovině je řešena problematika manažerských kompetencí a jsou charakterizovány pojmy jako manažer, manažerské funkce, manažerské role, manažerské kompetence a kompetenční model. Je charakterizována zvolená společnost SKF CZ, a.s. Vlastní část práce je zaměřena na řešení kompetencí manažerů ve společnosti SKF CZ, a.s. Pomocí strukturovaných rozhovorů jsou získány klíčové kompetence manažerů a jsou vytvořeny kompetenční modely pro dané manažery a celkový kompetenční model pro management společnosti SKF CZ, a.s. Následují návrhy a doporučení platné pro manažery, kteří působí v této společnosti, v podobě podpoření oblasti vzdělávání. Závěr pojednává o shrnutí práce a všech důležitých poznatků.

Klíčová slova: manažer, manažerské funkce, manažerské role, kompetence, manažerské kompetence, řízení lidských zdrojů, kompetenční profil, kompetenční model

2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je řešení manažerských kompetencí. Cílem je provést analýzu pracovního místa a pomocí metody strukturovaných rozhovorů identifikovat současné kompetence manažerů ve společnosti SKF CZ, a.s. se sídlem v Praze. Dále identifikovat klíčové kompetence, kterými by měli daní manažeři disponovat. Na základě výstupů ze strukturovaných rozhovorů budou navrženy kompetenční modely pro konkrétní manažery a celkový kompetenční model pro manažery společnosti SKF CZ, a.s.

Dílčím cílem je v teoretické rovině řešit problematiku manažerských kompetencí a definovat nejdůležitější pojmy související s tématem, jako jsou kompetence, manažerské kompetence a kompetenční model.

Dalším dílčím cílem je charakterizovat vybranou společnost SKF CZ, a.s., zhodnotit personální oblast společnosti a také navrhnout případné změny, či návrhy na jejich zlepšení.

3 Metodika práce

Diplomová práce bude postupně zpracována v jednotlivých postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Volba tématu diplomové práce a stanovení cíle práce.
2. Shromáždění odborné literatury a zdrojů.
3. Prostudování odborné literatury a vytvoření Teoretických východisek.
 - Vypracování teoretické části práce bude předcházet prostudování odborné literatury za využití metody studia dokumentů. Následně bude zpracována charakteristika problematiky kompetencí manažera. Budou porovnávány názory a postoje autorů k dané problematice.
4. Charakterizování zvoleného subjektu.
 - Na základě analýzy interních materiálů a oficiálních webových stránek bude charakterizována společnost SKF CZ, a.s. a bude uvedena její organizační struktura.
5. Vlastní výzkum.
 - Pro vypracování praktické části bude provedena analýza pracovního místa pomocí metody rozhovorů. Rozhovory budou sestaveny podle Armstronga (1999) tímto způsobem:
 - a) informování daných zaměstnanců o rozhovoru,
 - b) realizace rozhovorů,
 - c) studium získaných informací,
 - d) vypracování popisu pracovního místa daných zaměstnanců.
 - V druhé části praktické práce bude realizován kvalitativní výzkum pomocí metody strukturovaných rozhovorů dle Perglera (1969). Tato metoda vede k srovnatelným výsledkům. Strukturované rozhovory budou vedeny s ředitelem společnosti a hlavními manažery. Bude následovat zhodnocení, jestli se názory manažerů a společnosti liší nebo shodují v požadavcích

kladených na kompetence svých manažerů. Všem dotazovaným budou kladeny stejné otázky, aby bylo možné následně porovnat jejich názory na jednotlivé otázky. Otázek bylo kladeno ve stejném pořadí celkem 32. Otázky byly použity pouze otevřené, aby byl získán osobní názor dotazovaných. Výzkum se skládal z těchto kroků:

- a) konstrukce otázek a záznamového archu
 - b) příprava dotazovaných a příprava v terénu,
 - c) realizace rozhovorů se 4 manažery,
 - d) realizace rozhovoru s ředitelem společnosti,
 - e) záznam rozhovorů.
6. Vyhodnocení dat, jejich interpretace a návrhy řešení.
- Pomocí metody komparace názorů budou zpracovány výsledky ze všech strukturovaných rozhovorů a následně budou vypracovány kompetenční modely.
 - Následovat bude vyhodnocení výsledků a stanovení nezbytných manažerských kompetencí ve společnosti SKF CZ, a.s. Bude vytvořen celkový kompetenční model.
7. Formální dokončení práce.

4 Návrhy a doporučení

4.1 Návrh nového kompetenčního modelu

Protože společnost SKF CZ nemá pevně stanovený kompetenční model, nebude upraven původní model, ale bude navržen nový kompetenční model. Bude vycházet z kvalitativního výzkumu, konkrétně ze strukturovaných rozhovorů s manažery společnosti SKF CZ.

Pomocí metody strukturovaných rozhovorů s jednotlivými manažery včetně ředitele společnosti bylo identifikováno celkem 15 různých kompetencí. Některé z nich se vyskytovaly vícekrát a některé byly pouze jiným vyjádřením toho samého. Bylo tedy zvoleno těchto 5 klíčových kompetencí:

1. komunikace,
2. samostatnost,
3. rozhodovací schopnosti,
4. strategické myšlení,
5. vedení lidí.

V tabulce č. 9 byly vypočteny u jednotlivých klíčových kompetencí pomocí aritmetického průměru úrovně, na jakých by měly kompetence ideálně být a na jakých se průměrně skutečně vyskytují. Data pro zpracování této tabulky byla čerpána z odpovědí manažerů v strukturovaných rozhovorech na otázky číslo 8 a 9.

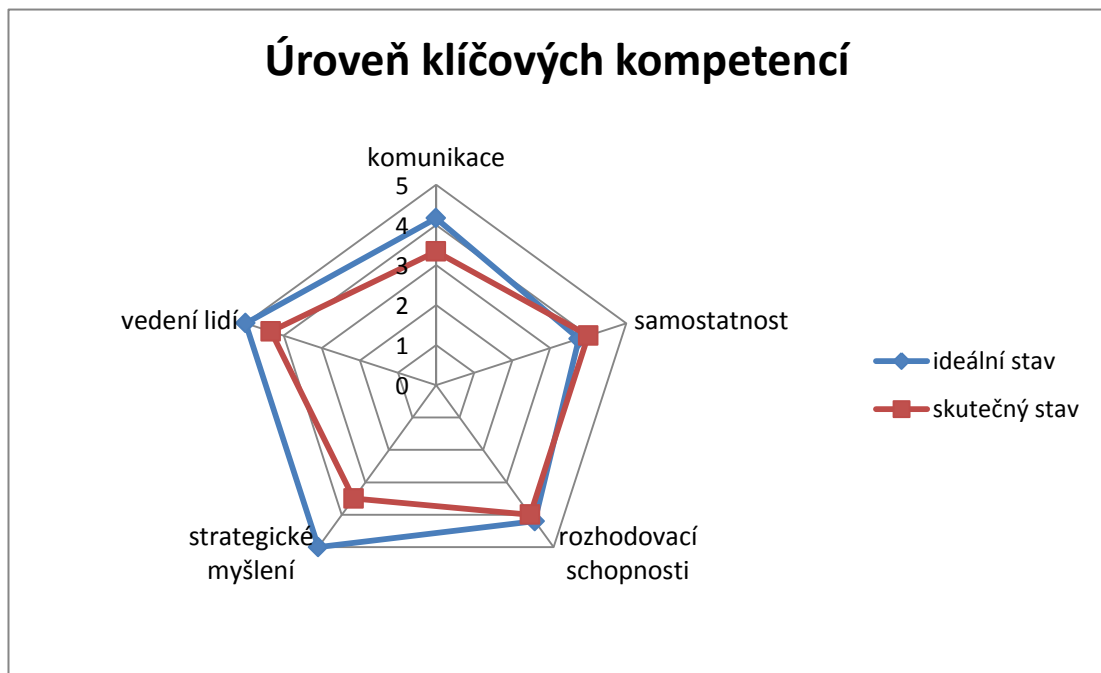
Tabulka č. 9 – Úroveň klíčových kompetencí

	Kompetence	ideální stav	skutečný stav
1.	komunikace	4,167	3,333
2.	samostatnost	3,75	4
3.	rozhodovací schopnosti	4,2	4
4.	strategické myšlení	5	3,5
5.	vedení lidí	5	4,333

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z tabulky č. 9 bude zpracován kompetenční model obsahující uvedených 5 klíčových kompetencí a jejich úrovně.

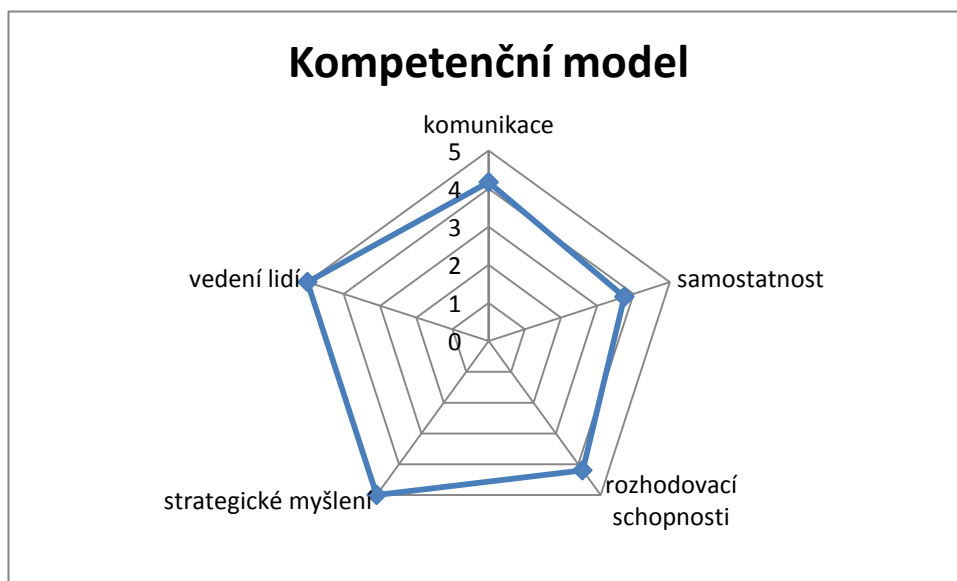
Graf č. 6 – Úroveň klíčových kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z grafu č. 6 vyplývá, že kompetence samostatnost se jako jediná vyskytuje na úrovni vyšší, než je ideální stav. To znamená, že manažeři ji ovládají na výborné úrovni. Kompetence samostatnost je na tom také velmi dobře, protože dosahuje téměř ideálního stavu. Z grafu dále vyplývá, že na ostatních kompetencích by měli všichni manažeři ještě zapracovat, nejvíce pak na strategickém myšlení, které vykazuje největší rozdíl. Návrhy, jak by se daly jednotlivé kompetence zlepšit, budou blíže popsány v následující kapitole. Návrh kompetenčního modelu pro společnost SKF CZ je znázorněn na grafu č. 7.

Graf č. 7 – Navrhovaný kompetenční model



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Uvedený kompetenční model splňuje požadavky ideálního manažera společnosti SKF CZ. Jsou v něm zahrnuty požadavky jak manažerů, tak ředitele společnosti. Tento kompetenční model byl vytvořen na základě výsledků kvalitativního výzkumu. S tímto modelem je nutné seznámit zaměstnance.

4.2 Návrh případného zefektivnění firmy

Na základě zhodnocení strukturovaných rozhovorů a vytvoření nového kompetenčního modelu pro společnost SKF CZ byly zjištěny nedostatky manažerů u kompetencí komunikace, vedení lidí a strategické myšlení. Znamená to tedy, že by mohlo dojít ke zlepšení v oblasti vzdělávání manažerů. Měl by být vypracován plán vzdělávání pro manažery, kteří dle kompetenčního modelu nedosahují požadované úrovně daných kompetencí. Protože většina manažerů neměla velkou předchozí manažerskou praxi a manažery se spíše postupem času stali, mělo by do vzdělávání být zahrnuta oblast vedení lidí a manažerských dovedností. Pro členy vrcholového vedení by měl plán vzdělávání zahrnovat také strategický management. Vzhledem k současné situaci v oblasti personální a přenesení větší zodpovědnosti přímo na manažery by měli všichni manažeři projít kurzem, jak postupovat a chovat se při

procesu přijímání zaměstnanců, rozvoji zaměstnanců a také v oblasti propouštění zaměstnanců. Tématice propouštění zaměstnanců se bohužel nelze vyhnout, zvláště v období restrukturalizace, a bylo by tedy vhodné vědět, jak se v takové situaci chovat, jak s danými zaměstnanci jednat a jaké zákonné věci je třeba dodržet. Pro manažery by pak nebylo propouštění zaměstnanců takovou obtížnou překážkou, kterou uvádělo hned několik manažerů ve strukturovaném rozhovoru. K zefektivnění fungování firmy by tedy pomohlo podpořit více oblast vzdělávání nejen v odborných oblastech, ale také v oblastech managementu. Každý manažer by měl být posuzován individuálně a mělo by mu být navrženo školení, které zlepší jeho klíčové kompetence.

5 Závěr

V diplomové práci bylo objasněno, co to jsou manažerské kompetence a veškeré pojmy s nimi spojené. Bylo popsáno, jaké jsou složky, druhy a popisy kompetencí a byla vysvětlena problematika kompetenčních modelů. Charakteristika této problematiky byla tvořena pomocí komparace názorů různých autorů.

Na začátku diplomové práce byl stanoven hlavní cíl práce v podobě řešení problematiky manažerských kompetencí. Cílem bylo identifikovat kompetence manažerů ve společnosti SKF CZ, a.s. a identifikovat klíčové kompetence, kterými by měli daní manažeři disponovat a následně navrhnout kompetenční model pro tuto společnost. Tento cíl byl zpracován na základě kvalitativního výzkumu. Byla použita metoda analýzy pracovních míst a následně metoda strukturovaných rozhovorů. Analýza pracovních míst byla provedena u čtyř manažerů a ředitele společnosti. Strukturované rozhovory probíhaly u všech manažerů stejně, byly identifikovány klíčové kompetence každého manažera včetně ředitele společnosti a byl vytvořen pro každého manažera individuální kompetenční model. Na základě strukturovaných rozhovorů bylo identifikováno celkem pět klíčových kompetencí pro manažery dané společnosti a z nich byl sestaven návrh celkového kompetenčního modelu pro společnost SKF CZ, a.s., který by měl sloužit k řízení práce s manažery. Kompetenční modely jsou dobrou pomůckou pro firmy při výběru nových manažerů, při tvorbě tréninkových a rozvojových programů a dají se využít také při hodnocení

pracovního výkonu. Mohou tedy pomoci zlepšit stávající úroveň kompetencí daného manažera. Popis a uspořádání kompetencí v modelu pomáhá rozeznat rozdíl mezi tím, co firma od manažerů a zaměstnanců očekává a co od nich ve skutečnosti požaduje. Kompetenční modely pomáhají určit, jaké jednání, znalosti a dovednosti je třeba dále rozvíjet, podporovat a následně odměňovat.

Dílčím cílem práce bylo charakterizovat strojírenskou společnost SKF CZ, a.s. Skládá se z pěti platforem - ložiska a ložiskové jednotky, těsnění, mechatronika, služby a mazací systémy. Společnost SKF CZ, a.s. má velmi bohatou a dlouhou historii. Byla uvedena organizační struktura společnosti a členění managementu.

Dalším dílčím cílem bylo zhodnotit personální oblast společnosti. Společnost aktuálně prochází restrukturalizací, která se týká také personální oblasti. Personální činnosti byly po zrušení pozice vedoucího oddělení lidských zdrojů přerozděleny mezi několik zaměstnanců a určité činnosti přešly do správy přímo manažerům. Kompetenční model nemá společnost pevně daný, nicméně jeho tvorbu má společnost v plánu.

Během strukturovaných rozhovorů byly zjištěny nedostatky v podobě úrovně některých kompetencí a celkového vzdělávání manažerů. Posledním dílčím cílem byl návrh na zlepšení. Bylo navrženo vytvoření vzdělávacího plánu jednotlivých manažerů, který by zdokonalil jejich kompetence, manažerské dovednosti a hlouběji je zasvětil do personální problematiky. Podpoření oblasti vzdělávání by mělo dopomoci k celkovému zefektivnění fungování firmy.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Knižní zdroje

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- FISCHEROVÁ-Katzerová, V., ČEŠKOVÁ-Lukášová, D. Grafologie pro personalisty a manažery. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1457-4
- KOLÁŘ, Z. Výkladový slovník z pedagogiky. Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-3710-2
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ D., KURNICKÝ R. Manažerské kompetence. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- MEDLÍKOVÁ, O. Jak řešit konflikty s podřízenými. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6

- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. Management. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

6.2 Internetové zdroje

- Historie SKF v ČR. *SKF.cz* [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.skf.com/cz/our-company/100-historie-skf-v-cr/index.html>
- O nás. *SKF.cz* [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.skf.com/cz/our-company/index.html>