

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské kompetence

Věra Rybníkářová

© 2015 ČZU v Praze

!!!

Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.

(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské kompetence" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury 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 30. března 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, PhD. a Ing. Josefu Kříži, CSc. za pomoc při tvorbě této práce, dále manažerům ze společnosti SKF CZ, a.s. za milou spolupráci a v neposlední řadě mým nejbližším za podporu po celou dobu mého studia.

Manažerské kompetence

Managerial competence

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.

Summary

This diploma thesis deals with the managerial competencies. At the theoretical level, the issues of managerial competencies are characterized by terms such as executive, managerial functions, roles, managerial skills and competency model. Characterized is a company chosen by SKF CZ. The main part of this thesis is focused on solving competencies of managers in the company SKF CZ. Through structured interviews we obtained core competencies of managers and competency models that are created for the managers and a general competency model for the management of the company SKF CZ. The following suggestions and recommendations are applicable to managers who work in this company, in the form of support in education. In the conclusion the summary of this work and all the important informations is discussed.

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

Keywords: manager, managerial functions, managerial roles, competence, managerial competence, human resource management, competency profile, competency model

OBSAH

1	Úvod.....	7
2	Cíl práce a metodika	9
2.1	Cíl práce	9
2.2	Metodika práce.....	9
3	Teoretická východiska	12
3.1	Manažer.....	12
3.1.1	Popis pozice	12
3.1.2	Osobnost manažera	12
3.1.3	Vlastnosti manažera	14
3.1.4	Znalosti a dovednosti manažera.....	14
3.1.5	Výběr manažera	15
3.2	Manažerské funkce.....	16
3.2.1	Rozhodování	17
3.2.2	Plánování.....	17
3.2.3	Řízení implementace.....	17
3.2.4	Organizování	18
3.2.5	Kontrola.....	18
3.2.6	Řízení lidí	18
3.2.7	Komunikace	19
3.2.8	Informace v manažerské práci	19
3.3	Manažerské role	20
3.4	Definice kompetence.....	21
3.5	Manažerské kompetence	21
3.6	Struktura klíčových kompetencí	22

3.7	Základní složky kompetence.....	23
3.7.1	Motivy.....	23
3.7.2	Rysy	24
3.7.3	Vnímání sebe samotného	24
3.7.4	Vědomosti	25
3.7.5	Dovednosti	25
3.8	Druhy kompetencí.....	25
3.9	Popisy kompetencí	26
3.10	Životní cyklus kompetencí.....	27
3.11	Měření úrovně kompetencí	28
3.12	Kompetenční modely	30
3.12.1	Co jsou kompetenční modely.....	30
3.12.2	Využití modelu manažerských kompetencí	31
3.12.3	Použití modelů kompetencí.....	32
3.12.4	Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů.....	33
3.12.5	Postup při tvorbě kompetenčního modelu	34
3.13	Vybrané kompetenční modely a jejich přínosy.....	35
3.13.1	Boyastizův základní model manažerských kompetencí.....	35
3.13.2	Model manažerských kompetencí Americké manažerské asociace	36
3.13.3	MCI model kompetence	37
3.13.4	Model pěti subsystémů manažerské kompetence	38
4	Charakteristika zvoleného subjektu – SKF CZ, a.s.....	40
4.1	Základní informace	40
4.2	O společnosti SKF CZ, a.s.	40
4.3	Organizační struktura	41

5	Vlastní zpracování.....	43
5.1	Analýza pracovního místa.....	43
5.1.1	Informování zaměstnanců o rozhovoru.....	43
5.1.2	Realizace rozhovorů.....	43
5.1.3	Studium získaných informací.....	44
5.1.4	Popis pracovního místa – vedoucí obchodního oddělení.....	44
5.1.5	Popis pracovního místa – vedoucí technického oddělení	45
5.1.6	Popis pracovního místa – vedoucí ekonomického a správního oddělení.....	47
5.1.7	Popis pracovního místa – vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky	49
5.1.8	Popis pracovního místa – ředitel společnosti	51
5.1.9	Zjištěné kompetence.....	53
5.2	Strukturované rozhovory.....	54
5.2.1	Strukturovaný rozhovor s vedoucím obchodního oddělení	54
5.2.2	Strukturovaný rozhovor s vedoucím technického oddělení.....	57
5.2.3	Strukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického a správního oddělení.....	60
5.2.4	Strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky	64
5.2.5	Strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti.....	68
5.3	Výstupy strukturovaných rozhovorů.....	71
5.4	Zhodnocení používaného kompetenčního modelu	74
5.5	Porovnání výsledných kompetencí manažerů a ředitele společnosti s kompetencemi získanými analýzou pracovních míst	75
5.5.1	Kompetence manažerů	75
5.5.2	Kompetence ředitele společnosti.....	76
6	Návrhy a doporučení	78

6.1	Návrh nového kompetenčního modelu	78
6.2	Návrh případného zefektivnění firmy	81
7	Závěr.....	82
8	Seznam použitých zdrojů	84
8.1	Knižní zdroje.....	84
8.2	Internetové zdroje.....	85
9	Přílohy	86

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na řešení problematiky manažerských kompetencí. V teoretické rovině budou objasněny pojmy, jako jsou manažerské funkce a role, manažerské kompetence, jejich struktura, složky, druhy, popisy a životní cyklus a především kompetenční modely. Těmto pojmům budou věnovány jednotlivé kapitoly a podkapitoly diplomové práce. Pomocí studia dokumentů bude zpracována literární rešerše, ve které budou porovnány názory jednotlivých autorů na danou problematiku. Diplomová práce bude aplikována na manažery společnosti SKF CZ, a.s.

V současnosti se stále více kladou požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firem. To se bezesporu promítá také do požadavků na jednotlivé organizační jednotky a zaměstnance. Takové požadavky, které jsou kladeny na manažery společnosti, se označují jako manažerské kompetence. Základem pro jejich vznik je osobní potenciál manažera. Rozvojem osobního potenciálu dochází k postupnému naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Každý manažer by měl mít snahu posoudit vlastní úroveň kompetencí a uvědomit si potřeby svého následného rozvoje. Definovat konkrétní vlastnosti nebo psychologický typ úspěšného manažera není možné. Mezi úspěšnými manažery můžeme najít mnoho různých osobností s odlišnými vlastnostmi. (Šuleř, 2008)

Definice kompetence existuje celá řada a v odborné literatuře je popsána také spousta různých přístupů k chápání tohoto pojmu. Mezi nejznámější patří například definice Boyatzisova: „*Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*“ (Kovács, 2009, str. 17)

K tomu, aby manažer mohl vykonávat určitou funkci a zároveň dosahovat jisté úrovně výkonnosti, je nezbytné, aby měl určité schopnosti – soubor předpokladů nutných k úspěšnému výkonu konkrétních činností – tedy aby byl kompetentní. Kompetencemi, na kterých je v současné době založena strategie růstu firem, jsou především dovednosti lidí a jejich kvalifikace, musí být tedy co nejvíce využity.

Kompetenční modely popisují v různém rozsahu konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě. Vytvoření modelu kompetencí pro jednotlivé manažerské pozice je pro firmy užitečné hned v několika oblastech rozvoje lidských zdrojů. Pomáhají při výběru nových manažerů, mohou se využít při návrhu vzdělávacích a rozvojových programů a jsou dobrou pomůckou při hodnocení pracovního výkonu. (Kovács, 2009)

2 Cíl práce a metodika

2.1 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.

2.2 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.

3 Teoretická východiska

3.1 Manažer

V současné době, jak také uvádí Lojda (2011), převzali manažeři převážnou část hybných sil a rolí ve společnosti. Manažer je plně odpovědný za plánovací, organizační, řídicí a kontrolní procesy, které se stávají stále důležitějšími a významnějšími. Pro úspěšné vedení organizace musí manažer myslet hlavně do budoucna. Měl by být dobrým vizionářem, pružně reagovat na změny, perfektně ovládat manažerské techniky a disponovat řadou praktických dovedností z různých oblastí. „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ (Lojda, 2011, str. 10)

3.1.1 Popis pozice

Koontz (1998) podotýká, že každá manažerská pozice musí být definována. Pokud je popis pozice dobrý, může kohokoli informovat o povinnostech jejího držitele. Moderní popis pozice vyjadřuje základní funkce pozice, oblasti konečných výsledků, za které je manažer odpovědný, soubor verifikovatelných cílů, a k tomu manažer podléhá. Aby byly pravomocí správně chápány, obsahuje popis odkaz k současnému schématu schválených pravomocí. Z analýzy prací vyplývají povinnosti (také překrývající se nebo opomíjené) a odpovědnosti. Popis pozice poskytuje také informace o potřebě školení nových manažerů, dále o požadavcích kladených na nové kandidáty na dané pozice a o platových zařazeních. Popis pozic slouží jako nástroj kontroly, jde podle něj posoudit potřebnost dané pozice.

3.1.2 Osobnost manažera

Medlíková (2007) definuje osobnost jako trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do neobyčejného celku.

Osobnost je dle Bělohávkova (1996) unikátním spojením psychických rysů, typickým pro jednotlivce. Mezi tyto rysy řadíme vlastnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty. Osobnost člověka je tvořena třemi skupinami

faktorů: biologické faktory (dědičné zvláštnosti nervové a hormonální soustavy, následky nemocí a úrazů), sociální faktory (vliv rodičů, spolužáků, přátel, kolegů a své rodiny), kulturní faktory (kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, jazyk). Díky poznání osobnosti dokážeme chápat chování lidí v různých situacích, efektivně lidi motivovat nebo odhadnout profesionální úspěšnost jedince na různých pozicích.

Definice osobnosti ale není dle Lojdy (2011) jednoduchou záležitostí. Je rozdíl mezi ideálním manažerem a úspěšným manažerem. Úspěšnými manažery mohou být i značně rozdílné osobnosti s odlišnými vlastnostmi a schopnostmi. Pro hodnocení osobnosti a určité srovnání rozdělujeme dílčí hodnoty složek osobnosti do tří skupin:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje (vlastnosti, charakter, chování, temperament).
2. Co člověk umí (znalosti, dovednosti a kompetence).
3. Co člověk chce a kam směřuje (osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje).

Osobnost člověka je znázorněna na obrázku číslo 1.

Obrázek č. 1 – Osobnost člověka



Zdroj: Lojda (2011)

3.1.3 Vlastnosti manažera

Fischerová-Katzerová (2007) uvádí deset vlastností, které považují manažeři za nejdůležitější: jako nejdůležitější označili manažeři schopnost rozhodovat, dále umění vést lidi, integrita, nadšení pro práci, představitost, ochota usilovně pracovat, analytické schopnosti, pochopení pro druhé, schopnost vyhmátnout příležitosti a jako poslední schopnost řešit nepříjemné situace. Oproti tomu také uvádí deset požadavků profilu manažera, které uvedly firmy: vlastní motivace, orientace na cíl, schopnost pracovat v týmu, komunikační dovednosti, schopnost snášet zátěž, analytické schopnosti, ochota se učit, řídicí schopnosti, flexibilita a chuť rozhodovat.

Manažer by se měl vyznačovat dle Koontze (1998) osobními vlastnostmi, jako jsou touha řídit, komunikační dovednosti a schopnost vžít se do druhého člověka, čestnost a poctivost, předchozí manažerská výkonnost.

Lojda (2011) k vlastnostem manažera uvedl, že se jedná o relativně stálý způsob chování. Soubor relativně stálých vlastností vytváří charakter člověka. Je utvářen výchovou i sebevýchovou a představuje vztah jedince k realitě. Můžeme u něj rozlišit morální a volní vlastnosti. Mezi volní vlastnosti řadíme sebekontrolu, odpovědnost, svědomitost a vytrvalost. Morální vlastnosti můžeme chápat jako svědomí jednotlivce. Další součástí osobnosti je temperament, tedy soubor vrozených vlastností, které lze ale během života ovlivňovat a kultivovat.

Cejthamr (2005) uvádí, že pro zajištění průběhu procesu managementu je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, lidských a společenských faktorů a koncepčních schopností, na které se klade během jeho postupu stále větší důraz.

3.1.4 Znalosti a dovednosti manažera

Aby manažeři pracovali efektivně, musí mít dle Koontze (1998) potřebné dovednosti, od technických až po tvůrčí. Od manažerů se vyžadují také analytické schopnosti, schopnost řešit problémy a jiné osobní vlastnosti.

Lojda (2011) popisuje, že člověk v průběhu svého života nejprve nabyde určitého vzdělání a to si následně doplňuje až do konce života. Využíváním znalostí ze svého vzdělání dosahuje dovedností. Ty jedinci umožňují výkon práce. Pro manažery jsou nezbytné znalosti odborné a znalosti managementu. Pokud má manažer kvalitní manažerské vzdělání, je schopen se během čtvrt roku adaptovat na jakoukoli společnost, bez ohledu na její zaměření. Současně ale také platí, že takový manažer asi do tří let vyčerpá svou kreativitu a elán pro práci a je nutné jej nahradit. Dovednosti jsou praktickými návyky náročné na čas i schopnosti jedince. Pro manažera jsou důležité dovednosti osobního charakteru (poznání sebe sama), koncepčního charakteru (využívání příležitostí, plánování cílů), dovednosti v řízení lidských zdrojů (vedení lidí, motivace, delegování) a dovednosti technického rázu (odbornost).

Bělohlávek (1996) říká, že znalosti jsou informace, které člověk získává z literatury, přednášek nebo vyprávění. Teoretické znalosti ale nestačí. Je nutné se vycvičit. Výcvikem se získají dovednosti. Jako příklad uvádí lyžování – člověk se může perfektně naučit teorii správné jízdy na lyžích, správnou techniku, ale to na svahu nestačí. Je nutné znalosti uplatňovat při trénování a tím postupně získat dovednosti. Organizace vyžadují dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, time management, delegování nebo vedení porad. Takové dovednosti se pracovníci učí jak praxí, tak specializovaným výcvikem. Přesto mnohdy ani výcvikem získané zkušenosti nestačí. V oblastech jako jsou řízení, obchod nebo vedení lidí jsou důležité praktické zkušenosti. Ty lze získat pouze praxí.

3.1.5 Výběr manažera

Koontz (1998) říká, že dle identifikovaných organizačních pozic jsou získávání, vybírání, umíst'ování a povyšování potřební manažeři. Existují dva zdroje pro získání manažerů – interní (lidé z podniku) a externí (lidé z venku). **Získávání** manažerů představuje přilákání kandidátů k obsazení místa v organizační struktuře. Při získávání pracovníků probíhá informační výměna. Podnik sděluje uchazeči informace jako příležitosti růstu, potenciální výzvy, možnosti povýšení, platová úroveň, sociální výhody, stupeň bezpečnosti práce, omezení nebo nepříznivé aspekty

práce. Uchazeč podnik informuje o jeho pracovních znalostech, dovednostech, schopnostech, nádaní, motivaci a minulém zaměstnání. Samotný výběr manažera spočívá ve vybrání jednoho uchazeče, který nejlépe splňuje požadavky dané pozice. Kandidáti mohou být vybíráni buď na základě specifických požadavků, nebo naopak dle jejich slabých a silných stránek je pro ně vybrána vhodná pozice. Konečné rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta pro novou pozici by mělo záviset na jeho budoucím manažerovi. Vhodné je znát také názor lidí, s kterými bude nový zaměstnanec spolupracovat.

Proces samotného výběru probíhá v následujících krocích:

- 1) stanovení kritérií výběru (požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti),
- 2) vyplnění žádosti uchazečem,
- 3) orientační pohovor (vyhledání nejslibnějších kandidátů, případné doplnění informací),
- 4) formální rozhovor (účast zástupce vedení firmy, budoucí nadřízený, případně další),
- 5) kontrola a ověření získaných informací (např. lékařská prohlídka),
- 6) sdělení rozhodnutí o výběru či nevyběru uchazeči.

Proces výběru pracovníků může zahrnovat nejen pohovory, ale také různé testy nebo použití hodnotících středisek. Firmy by měly dbát také na správné uvedení nového pracovníka a na jeho integrování s ostatními pracovníky.

3.2 Manažerské funkce

Veber (2000) uvádí, že aby mohl manažer vykonávat svou práci, musí zvládat manažerské funkce. Nejdůležitější funkcí je rozhodování. Mezi univerzální funkce se řadí komunikování. Některé funkce manažer nemusí vykonávat denně, ale bez nich se neobejdou. Jedná se o plánování, prosazování svých záměrů, kontrolování jejich plnění, řešení organizačního uspořádání, práce s lidmi a informacemi.

Koontz (1998) říká, že funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Jako manažerské funkce uvádí plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

3.2.1 Rozhodování

Veber (2000) označuje rozhodování jako proces volby mezi dvěma možnostmi či dvěma rozhodovacími variantami. Manažerské rozhodování je kombinací vědeckých přístupů a umění rozhodovat (menší či větší podíl intuice).

3.2.2 Plánování

Plánování je, jak uvádí Veber (2000), výchozím bodem před výkonem všech ostatních manažerských činností. Součástí plánování je totiž vymezení cílů a nasměrování, jakou cestou má být stanovených cílů dosaženo. Dosažení cílů je závislé na realizaci ostatních funkcí (implementaci, organizování, komunikování, kontrolování).

Dle Koontze (1998) zahrnuje **plánování** výběr úkolů, cílů a činností, které jsou potřebné pro jejich dosažení. Vyžaduje to rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání daných činností. Existují různé typy plánů. Nejde ale sestavit reálný plán bez rozhodování bez zvažování potřeby materiálních nebo lidských zdrojů. Před samotným rozhodnutím je nutné provést plánovací studie, analýzy nebo návrhy.

3.2.3 Řízení implementace

Veber (2000) uvádí za důležitou úlohu manažera splnění řídicích záměrů. Implementace samozřejmě závisí na lidech, jejich zájmu, úsilí, nasazení, iniciativnosti, pohotovosti, flexibilitě a aktivitách. Proto mnozí autoři označují za úlohu manažera ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivování, vedení, řízení lidí a jiné. Jako působení na lidi s cílem dosažení žádoucího chování s ohledem na stanovené cíle je využíváno motivování. Aby byly naplňeny řídicí záměry je důležité

disponovat koordinačními funkcemi. Je nutné řešit otázky správného nasazení zdrojů, alokace výrobků nebo služeb.

3.2.4 Organizování

Koontz (1998) označuje organizování za tu část řízení, která obsahuje vytvoření účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelností je myšleno vytváření jistoty, že všechny úkoly, které jsou potřeba k dosažení cílů, jsou přiděleny lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Organizační struktura napomáhá k vytváření prostředí pro lidský výkon. Tím se stává nástrojem managementu. Struktura sice určuje, které úkoly musí být vykonány, ale samotné úkoly musí být uzpůsobeny schopnostem a motivacím pracovníků.

3.2.5 Kontrola

Veber (2000) říká, že kontrolní činnosti využívají manažeři jako určité formy zpětné vazby pro získání objektivní představy o řízené realitě. Za podstatu kontroly se považuje kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Dle tohoto zhodnocení jsou následně přijímány příslušné kontrolní záměry.

Kontrolování dle Koontze (1998) zahrnuje měření a korekci provedení aktivit organizace, s cílem dosažení jistoty, že budou v souladu s plánem. Díky tomu je možné zjistit výskyt odchylek od standardů a odstanit je. Kontrolní prostředky tedy umožňují realizaci plánů. Kontrolní činnosti obecně měří úspěšnost.

3.2.6 Řízení lidí

Lidé jsou, jak uvádí Veber (2000), klíčem k dosažení cílů manažerského usilování. Důležité je efektivně využívat vlastní lidský potenciál. Pro rozvoj kompetence či schopnosti organizace se spojují schopnosti lidí a finanční nebo hmotné zdroje. Jedním z faktorů úspěšnosti firem je schopnost získat lidské zdroje a využít je k plnění cílů organizace. Problematika lidských zdrojů je nedílnou součástí řídicích aktivit na všech úrovních řízení, je tedy záležitostí každého vedoucího pracovníka. Protože získání kvalitního pracovního potenciálu je značně nákladnou záležitostí,

organizace musí usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu, jeho stabilizaci a o utvářeního pozitivního postoje pracovníků k práci.

Koontz (1998) o **personalistice** říká, že obsahuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toho je dosahováno pomocí: identifikace požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, školením a rozvojem uchazečů i stávajících zaměstnanců, aby dosahování přidělených úkolů bylo účinné a efektivní.

Vedení je dle Koontze (1998) ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a pomáhali k dosahování skupinových cílů. Manažeři tvrdí, že největší problémy pocházejí od lidí (jejich touhy a postoje, chování jedinců ve skupině), a že výkonní manažeři potřebují být také výkonnými vedoucími. Vedení vyžaduje následování, využívá proto motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

3.2.7 Komunikace

Veber (2000) upozorňuje na to, že komunikace se stává stále důležitější. Již nestačí pouze přístup k informacím, je nutné s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, předávat a šířit, čili komunikovat. Komunikace může mít mnoho podob (předávání zpráv, sdělení, informací ústně, písemně, elektronicky) a může probíhat mezi různými osobami (nadřizený s podřizeným a naopak, lidé na stejné řídicí úrovni, napříč organizační strukturou). Rozlišuje se vnější (externí) komunikace, tedy komunikace s vnějším okolím firmy, a vnitřní (interní) komunikace, tedy komunikace uvnitř organizace např. se spolupracovníky.

3.2.8 Informace v manažerské práci

Veber (2000) říká, že moderní manažerské myšlení a jednání je založeno na účelné a účinné práci s informacemi a znalostmi. Výchozí disciplínou k této problematice je informatika. Současnou společnost nazývá informační společností nebo také společností či ekonomikou založenou na znalostech. Rychlé a kvalitní zvládnutí informačních procesů, které podporují manažerské myšlení a jednání, se stalo pro úspěšnost manažerské práce prvořadně důležité a jinými zdroji nenahraditelné.

Postupem času se mění nároky na potřebné informační systémy manažerské práce. Tyto systémy mají poskytovat oprávněnému uživateli včas a na potřebném místě přiměřeně přesná a spolehlivá data, která zajišťují informační potřeby jeho činností. Je nutné stále brát v potaz, že některá podstatná data, a tím i informace mohou chybět, a že data je třeba před využíváním filtrovat.

3.3 Manažerské role

Fischerová-Katzerová (2007) říká, že manažer při plnění svých pracovních povinností vystupuje současně v několika pracovních rolích, které spolu souvisejí:

- role stratéga – vytyčuje cíle a záměry (náročné, ale reálné) a určuje cestu k dosažení těchto cílů,
- role nadřízeného – koriguje pracovní chování svých podřízených, používá k tomu pravomoci odměňovat i trestat projevy pracovního chování,
- role rozhodčího – řeší spory a konflikty mezi členy svého týmu,
- symbol skupiny – reprezentuje svou osobností vůči okolí pracovní kolektiv (jak ve firmě, tak ve společnosti),
- role politika – přesvědčuje svůj tým, spolupracovníky i podřízené o reálnosti cíle a ochotě přispívat všemi možnými prostředky k dosažení daného cíle, prosazuje zájmy a požadavky členů svého týmu,
- role mluvčího – tlumočí zájmy a potřeby svého týmu těm, kteří mohou těmto potřebám a zájmům vyhovět,
- role vzoru – je vzorem například členům svého týmu svými znalostmi, dovednostmi, chováním a jednáním,
- tlumič emocí – zvládá stresové situace tak, aby negativně nepůsobily na pracovní klima jeho týmu,
- schopný komunikátor – dodržuje zásady pozitivní komunikace (naslouchání názorům druhých, zaměření se na problém nikoli na osobu, která je jeho nositelem, neskrývání svého názoru), zvládá také neverbální komunikaci (řeč těla, mimika, gesta), artikulaci, sílu a tón hlasu a intonaci.

Plamínek (2005) popisuje tři klíčové role ve firmě:

- role lídra – proces vedení, podstatou aktivit lídra je přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování, definuje strategické cíle a pravidla,
- role manažera – proces řízení, zajišťuje, aby byly dosaženy prostřednictvím jiných lidí a při respektování pravidel stanovené cíle,
- role vykonavatele – dosahuje cílů a plní úlohy bezprostředně, nikoli prostřednictvím jiných lidí, měl by být nositelem speciálních zdrojů.

3.4 Definice kompetence

Kolář (2012) definuje kompetence jako způsobilost, připravenost, vybavenost vykonávat určité činnosti, operace, chovat se určitým způsobem, plnit jisté funkce a sociální role.

Hroník (2007) vymezuje pojem kompetence (způsobilost) jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí nichž dosahujeme efektivních výkonů.

Kubeš (2004) zmiňuje, že v češtině má pojem kompetence dvojí význam. Prvním významem je chápání kompetence jako pravomoci, oprávnění od nějaké autority. Druhým význam vyzdvihuje schopnost výkonu nějaké činnosti, kvalifikaci v určité oblasti. První význam tedy znamená něco, co člověk získá zvenku, a druhý význam představuje vnitřní kvalitu člověka získanou jeho rozvojem. Kubeš dále uvádí, že správným výkladem slova kompetence jsou komplexní schopnosti a předpoklady, jako například motivace, podávat manažerský výkon.

3.5 Manažerské kompetence

Veteška (2008) o manažerských kompetencích tvrdí, že jsou tvořeny zčásti funkční způsobilostí manažera a zčásti respektují proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se tedy rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí.

Veber (2000) popisuje manažerské kompetence nebo také způsobilost manažera jako schopnosti manažera dané jeho odborností (competence) i jeho jednáním a chováním (competency).

3.6 Struktura klíčových kompetencí

Kubeš (2004) říká, že klíčové kompetence popisují projevy chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Napomáhají k firemním hodnotám, k firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Tvoří základ pro stanovení kritérií, která jsou potřebná při výběru pracovníků. Protože se klíčovými kompetencemi firmy vzájemně odlišují, vytváří se jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji.

Belz (2001) uvádí, že klíčové kompetence obsahují celé spektrum kompetencí, které přesahují hranice jednotlivých odborností. Představují schopnost člověka chovat se přiměřeně situaci v souladu sám se sebou. Rovina kompetencí je charakteristická mimo jiné tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně. Jako potenciál k disponování kompetencemi je brána individuální kompetence k jednání. Vyvíjí se ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.

Sociální kompetenci vysvětluje Belz (2001) jako schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost. Sociální kompetence je důležitá především ve spojitosti s propojováním oddělení a s týmovou prací či prací na projektech.

Kompetenci ve vztahu k vlastní osobě popisuje Belz (2001) jako kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu a schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.

Kompetencí v oblasti metod se dle Belze (2001) rozumí plánovitě se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do souvislostí, kriticky

přezkoumávat v zájmu dosažení inovací a zvažovat šance a rizika. Této kompetenci se v podnikovém vzdělávání věnuje nejvíce pozornosti.

„Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti“, Belz (2001).

3.7 Základní složky kompetence

Dle Armstronga (1999), někteří autoři tvrdí, že pojem kompetence znamená chování jedinců při plnění svých funkcí a znalosti a dovednosti, které ovlivňují chování nebo tvoří jeho základ. Kompetence jsou mnohými lidmi chápány pouze jako chování., Znalosti, dovednosti a odbornost nebo kvalifikace, tedy osobní atributy by měly být brány v úvahu odděleně jako vstupy. Tyto vstupy vkládají pracovníci do své práce a díky jejich chování se přeměňují do výstupů.

Kovács (2009) řadí mezi základní složky manažerské kompetence znalosti, zkušenosti, povahové rysy, postoje a dovednosti.

Kubeš (2004) uvádí, že kompetenci můžeme brát jako téměř stabilní charakteristiku osobnosti. Kompetence tedy jistým způsobem definuje, jak se bude daná osoba chovat, jak bude myslet a reagovat v určitých situacích. Do kompetence vstupuje pět kategorií složek osobnosti – motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.

3.7.1 Motivy

Motivy a potřeby vyjadřují podle Bělohávkova (1996) pohnutky jednání lidí – pracovní úsilí, setrvání u firmy, zakoupení zboží.

Rozdělení lidí podle své orientace:

- s vysokou potřebou výkonu – tito lidé se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, překonávání překážek. Vyžadují rychlou zpětnou vazbu. Volí si přiměřeně obtížné úkoly, jsou spokojeni z dobře vykonané práce.

- s vysokou potřebou přátelství (afiliace) – tito lidé usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s okolím a jsou nešťastní, když mají pracovat sami.
- s vysokou potřebou moci – tito lidé mají snahu řídit ostatní, ovlivňovat jejich jednání a být za ně zodpovědný. Jsou prospěšní organizaci, pokud své schopnosti uplatňují ku prospěchu ostatních.

Cejthamr (2005) definuje pojem motiv jako psychologickou pohnutku, příčinu nebo důvod určitého chování. K tomuto pojmu se úzce pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu nasycení, vnitřního uspokojení. Motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Pojem potřeba definuje jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace lidské činnosti.

3.7.2 Rysy

Rysy jsou podle Kubeše (2004) určitými charakteristikami, které zajišťují ustálené reakce na situace nebo informace přicházející z prostředí. Můžeme sem zařadit vrozené nebo hluboké charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je například temperament. Ten ovlivňuje emocionální reakce na různé podněty zvenčí (například vysoká nebo nízká sebekontrola).

K povahovým rysům dodává Veteška (2008), že některé jsou nezbytné pro určitý druh činnosti, protože definují, jak manažer zareaguje na obecný soubor událostí. V dalším rozdělení kompetencí uvádí spojení osobnostních rysů a vlastností manažera. Nejpožadovanějšími vlastnostmi jsou: pracovitost, schopnost práce v týmu, tvořivost, cílevědomost, vlastní hierarchie hodnot, empatie, přizpůsobivost, sebejistota, důslednost, osobní kouzlo a další osobnostní a profesní rozvoj a vzdělávání.

3.7.3 Vnímání sebe samotného

Na základě vlastních zkušeností a prožívání reality se dle Kubeše (2004) dotváří naše osobnost. Postupem času si tvoříme hodnoty a postoje nejen k okolnímu světu, ale také k sobě samému. Vnímání sebe sama ovlivňuje osobní přesvědčení, jestli zvládnou

splnit nějaký úkol. Jedná se tedy o víru ve své vlastní schopnosti nebo jistotu, že daný úkol zvládneme.

3.7.4 Vědomosti

Vědomosti můžeme dle Kubeše (2004) označit za nashromážděné poznatky z určité oblasti, související s náplní práce dané pozice. Pomocí vědomostních testů můžeme sledovat množství všeobecných vědomostí, kterými jedinec v současné chvíli disponuje.

Šuleř (2008) uvádí, že studiem si člověk osvojuje teoretické informace a souvislosti s nimi spojené, tedy znalosti. Pro manažera jsou důležité z hlediska úspěšnosti a potřeby hlavně odborné znalosti a znalost managementu (obecné znalosti řízení).

3.7.5 Dovednosti

Kubeš (2004) tvrdí, že díky dovednostem můžeme vykonat určité činnosti, které souvisí s psychickým nebo fyzickým úkolem. Potřebné množství dovedností pro splnění daného úkolu je přímo úměrné jeho složitosti a náročnosti.

K dovednostem dále podotýká Šuleř (2008), že jsou to praktické návyky získané výcvikem a praxí. U manažera se jedná převážně o vedení lidí, motivování a delegování, organizaci práce a času, komunikační dovednosti a vyjednávání.

3.8 Druhy kompetencí

Kompetence se, jak uvádí Kubeš (2004), používají dvěma způsoby. Liší se v kritériu výkonu. Prvním významem výrazu být kompetentní je **být dostatečně dobrý**. Cílem je odlišit pracovníky, kteří jsou všeobecně vhodní na danou pozici od těch, kteří vhodní nejsou. Pro různé profese vznikly v některých zemích národní standardy. Popis kompetencí je konkrétní a je zaměřen pouze na projevy chování, které lze lehce měřit či testovat.

Základní kompetence – minimální postačující požadavky na schopnosti daného kandidáta.

Druhým významem výrazu být kompetentní je **být vynikající** tedy lepší než průměr. Tyto kompetence mohou být děleny podle výkonu na:

- **prahové kompetence** (základní charakteristiky jako obyčejné vědomosti či základní dovednosti nutné pro plnění úkolů spojené s danou pozicí),
- **odlišující kompetence** (rozlišují výkony na nadprůměrné a průměrné).

Jako další dělení kompetencí uvádí Kubeš (2004) dělení podle typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech.

- **Manažerské kompetence** – jsou tvořeny z dovedností a schopností, které dopomáhají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jako cíl mají splnění úkolů v souladu se strategickými plány, vytváření příznivého prostředí v týmu, vybírání si a rozvíjení podřízených.
- **Interpersonální kompetence** – jsou nepostradatelné pro efektivní komunikaci a vytváření pozitivních vztahů s ostatními. Tyto kompetence jsou důležité pro všechny pozice, které jsou v kontaktu s jinými lidmi. Dosahují synergického efektu při dosahování cílů skupiny.
- **Technické kompetence** – se skládají ze souboru dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci. Pomáhají zaměstnanci k plnění úkolů typických pro jeho práci a současně odlišných od práce jiných odborníků.

3.9 Popisy kompetencí

Kompetence mohou být dle Armstronga (1999) popsány několika způsoby. Mohou to být:

- **soustavy kompetencí** – jsou to definice požadavků na kompetence zahrnující veškeré klíčové práce ve firmě nebo práce, které představují příbuznou řadu prací v některé samostatné oblasti činností,
- **mapy kompetencí** – ukazují různé kategorie nebo aspekty kompetentního chování v daném zaměstnání z hlediska dimenzí kompetence, jakož jsou schopnost strategického řízení, řízení zdrojů a jakosti,

- **profily kompetencí** – určují kompetence, které jsou požadované pro efektivní výkon v určité roli; mohou být zpracovány ve formě tzv. rozlišovacích kompetencí,
- **seznamy a skupiny kompetencí** – popisují hlavní dimenze kompetence pro jednotlivce v soustavách, mapách či profilech.

3.10 Životní cyklus kompetencí

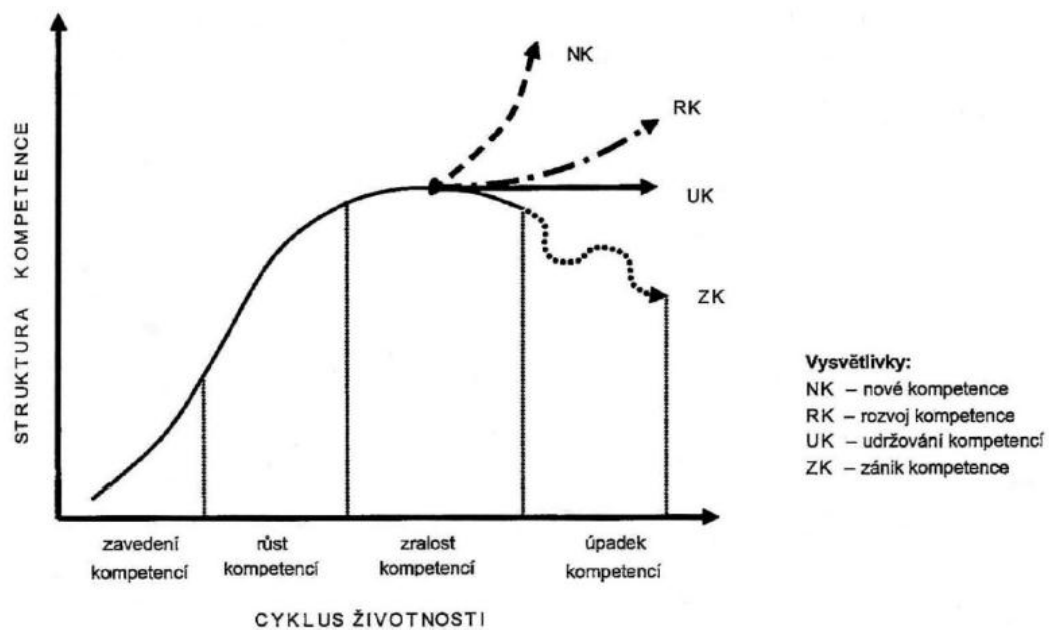
Kovács (2009) uvádí, že u některých kompetencí je možné jasně pozorovat, že mají svůj životní cyklus – vznikají, roste míra jejich využití až do perfektní úrovně zvládnutí, po čase mohou některé z nich ustoupit do pozadí nebo úplně zaniknout. Tak jako lze znázornit životní cyklus výrobku, lze znázornit i životní cyklus kompetencí viz obrázek č. 2. Pro firmu je dobré, jak uvádí Kubeš (2004), aby své kompetence vnímala, sledovala jejich důležitost a nově se objevující potřeby, které definuje v podobě kompetencí. Potřeby **zavedení nových kompetencí** se dají předvídat a záleží pouze na dané firmě, jak rychle dokáže nové kompetence zakomponovat například do hodnotícího systému. Bohužel jsou firmy v tomto ohledu spíše pasivní a potřebu nových kompetencí si uvědomují až ve chvíli, kdy jejich absence začne působit značné problémy. Poté, co se nové kompetence osvědčí, přechází dle Kováče (2009) do **období rychlého růstu**. Toto období je spojeno s potřebou využívat co nejvíce nové kompetence, aby firmě zajistily zvýšení odbornosti, rozšíření na veškeré úrovně řízení a propojení struktury kompetencí s výkonností. To je spojeno s přístupem firem i manažerů. Ve chvíli, kdy je kompetence zakomponovaná do řízení procesů a vedení lidí, čímž uspokojila firmovní i vlastní potřeby, dosahuje vrcholu tedy **zralosti kompetence**. Dále mohou následovat tyto situace:

- 1) **zánik kompetence (ZK)** – některé kompetence stárnou mnohem rychleji a postupně začnou zanikat; jejich další uplatňování by bylo pro firmu ohrožením (např. prosazování již nevyhovujících standardů výkonu),
- 2) **udržování kompetence (UK)** – některé kompetence je naopak nutné neustále udržovat, protože jsou pro firmu potřebné; jsou to kompetence, které se již

v minulosti v řízení firem osvědčily (např. motivace, plánování, řešení konfliktů),

- 3) **rozvoj kompetence (RK)** – některé kompetence je možné dále rozvíjet pomocí dalšího odborného růstu a vzdělání; tím lze životní křivku prodloužit nebo ji posunout na vyšší úroveň (např. pomocí metod a technik Six-Sigmy, KAIZEN nebo Balanced Scorecard),
- 4) **nové kompetence (NK)** – nejobtížnější variantou je situace, kdy se firma transformuje a přechází na jiný způsob řízení aktivit; tato změna vyžaduje úplně nové kompetence (metody a techniky tzv. štíhlé a inovativní organizace).

Obrázek č. 2 – Křivka životního cyklu kompetencí



Zdroj: Kovács (2009)

3.11 Měření úrovně kompetencí

Kovács (2009) říká, že pro měření manažerských kompetencí je podstatné, jestli je možné spolehlivě zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů rozvinuty potřebné kompetence. Měření umožňuje zjistit velikost rozdílu mezi potřebným a skutečným stavem. Objevení tohoto rozdílu je klíčovým předpokladem k vybrání a následnému

rozdílení kompetence manažerů. Protože ale měření úrovně kompetencí není vůbec jednoduché, existuje proto hned několik metod a přístupů, jak je měřit.

- 1) **Behaviorální přístup** – běžně používaný přístup měření kompetencí dle projevů chování. Spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích v rámci tréninku. Pozorují je vyškolení trenéři, kteří pořizují záznam o jejich chování. Pro manažery je důležité, aby poznali, které kompetence zvládají a které naopak nezvládají, co mají změnit nebo zlepšit.
- 2) **Analogové metody** - principem těchto metod je vytváření situací pro posuzování kompetencí, které jsou co nejvíce podobné skutečným situacím v manažerské práci. Jde tedy o zkoumání bezprostředního chování po vyprovokování podnětnou situací. Jsou to například:
 - a) skupinová cvičení,
 - b) hraní rolí,
 - c) prezentace,
 - d) případové studie,
 - e) modelování chování,
 - f) kritický incident.
- 3) **Analytické metody** – předpokladem pro tyto metody je existence jisté společné skupiny osobnostních rysů nebo kompetencí, které jsou pro manažery univerzálně použitelné, potřebné a užitečné. Analytické metody zahrnují analýzu pracovní náplně, modelování a analýzu chování, benchmarking, audit manažerského rozvoje, dotazníky zaměřené na temperament, testy schopností, a jiné psychometrické techniky.
- 4) **Další metody** – v poslední době se nejvíce osvědčily tyto metody:
 - g) **Metoda Competency Based interview (CBI)** – jedná se o strukturovaný rozhovor. Manažer pomocí něj identifikuje a analyzuje minulé pracovní události a následně dospěje k odpovědím na aktuální stav vlastních kompetencí.
 - h) **Hodnocení 360°** - tento způsob hodnocení manažera spočívá v pohledu na jeho kompetence skrze lidi, kteří s ním spolupracují.

Manažer může snáze zlepšit případné nedostatky, na které ho upozorní jeho okolí.

- i) **Sebehodnocení** – tento přístup je vhodný pro ty manažery, kteří mají nejen rádi svou práci, ale také bezproblému přijímají zodpovědnost za její výsledky. Manažeři se pozorují a vyhodnocují své řídicí procesy, vnímají signály, které mohou upozorňovat na problémy v jejich chování vůči ostatním, otevřeně přijímají kritiku a rádi se učí novým manažerským metodám. Tímto se manažeři snaží porozumět sami sobě.

3.12 Kompetenční modely

Dle Kováce (2009) jsou kompetenční modely výbornou pomůckou pro firmy při výběru nových manažerů, při tvorbě tréninkových a rozvojových programů a dají se využít také při hodnocení pracovního výkonu. Popis a uspořádání kompetencí v modelu pomáhá rozeznat rozdíl mezi tím, co firma od manažerů a zaměstnanců očekává a ve skutečnosti požaduje. Kompetenční modely pomáhají určit, jaké jednání, znalosti a dovednosti je třeba dále rozvíjet, podporovat a následně odměňovat.

3.12.1 Co jsou kompetenční modely

Pod pojmem kompetenční model se dle Kubeše (2004) skrývá kombinace různých dovedností, vědomostí, osobnostních charakteristik, které jsou důležité pro efektivní plnění stanovených úkolů ve firmě. Kompetenčních modelů existuje několik druhů. Jaký kompetenční model vznikne, záleží na záměrech dané organizace.

- **Modely ústředních kompetencí** – dle Kubeše (2004) společné a nevyhnutelné kompetence pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici nebo roli (např. orientace na zákazníka, spolupráce – kompetence potřebné na všech úrovních).
- **Specifické kompetenční modely** – takto označuje Kovács (2009) modely, které jsou vytvářeny s cílem identifikovat konkrétní kompetence a kvality

manažera, které ho dělají úspěšným na jeho pozici ve firmě. Jde tedy o kombinaci detailního popisu charakteristik očekávaného chování manažera a podnikatelských cílů firmy. Tento model má pro firmu mimořádnou hodnotu, protože sladuje rozvoj manažera a priority firmy.

- **Generické kompetenční modely** – Kovács (2009) uvádí, že tyto modely obsahují osvědčený seznam kompetencí, které jsou shodné pro většinu manažerských pozic v organizaci (např. obchodní manažer, technický manažer, HR manažer, finanční manažer). Pro všechny manažerské pozice může být typickou generickou kompetencí třeba schopnost řešit problémy či konflikty. Generické kompetenční modely pomáhají dle Kubeše (2004) firmám uplatnit kompetenční přístup. Jsou jakýmsi základem, který obsahuje všechno podstatné, co dělá manažera úspěšným. Aby firma mohla plně využít jeho sílu, je nutné jej způsobit pro konkrétní pozici v dané firmě a odvětví.

3.12.2 Využití modelu manažerských kompetencí

Modely manažerských kompetencí se dle Kováče (2009) staly nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Možnosti využití kompetencí v jednotlivých procesech řízení lidských zdrojů ukazuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 – Využití kompetencí v procesech řízení lidských zdrojů



Zdroj: Kovács (2009)

Nově vytvořený model manažerských kompetencí dokáže usnadnit práci nejen personalistům, ale také přímo manažerům například v těchto oblastech: analyzování potřeb manažerského rozvoje, sebehodnocení profilu manažerských kompetencí, hodnocení výkonnosti, navrhování školení zaměřeného na rozvoj procesních kompetencí, najímání nových manažerů, zpracování popisů práce, optimalizace využití manažerského potenciálu, řízení kariéry a jiné.

Přijetí konkrétního modelu v dané firmě nenastane ihned. Záleží na jeho přijetí a využívání personalisty i manažery. Jednotlivé modely mají své výhody a nevýhody a mohou se pojít s různými problémy, jako jsou hodnocení výkonu, další rozvoj a vzdělávání.

3.12.3 Použití modelů kompetencí

Jako pomůcku pro stanovení vhodného kompetenčního modelu pro firmu uvádí Kubeš (2004) následující otázky:

- 1) *„Přijímáme nové zaměstnance s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale budou je potřebovat zejména v budoucnosti?“*
- 2) *„Když už jste přijali nové kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Existují ve vaší firmě rozvojové programy, které by jim umožnily využít potenciál v nejvyšší míře?“*
- 3) *„Jsou pracovníci odměňováni a chváleni za konkrétní chování, které napomáhá dosažení podnikatelských cílů?“*
- 4) *„Pokud probíhá ve vaší firmě změna kultury nebo strategie, vědí lidé, co mají konkrétně dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchu?“*
- 5) *„Když plánujete použít nástroj, jako například 360°hodnocení, je lidem jasné, jaké chování je k efektivnímu výkonu nezbytné a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu? Rozumí lidé vztahu mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů?“ (Kubeš, 2004, str. 62)*

Kovács (2009) říká, že jen velmi malé množství firem odpoví na všechny tyto otázky kladně. Modely kompetencí dokážou pomoci sjednotit pohledy manažerů,

zaměstnanců a majitelů společnosti na to, co je do budoucna potřeba a jaké jednání a chování by měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Využití kompetenčních modelů by nemělo být vnímáno pouze jako něco, co ohrožuje návyky a stereotypy, ale jako metodický nástroj odhalující nutnost se připravit na možné budoucí příležitosti a změny podmínek, určí silné a slabé stránky zaměstnanců dané firmy a může poukázat i na to, jaké mají šance na zaměstnání v budoucnu.

3.12.4 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Podle Kubeše (2004) existuje několik přístupů, které používají firmy spolu s externími konzultanty k tvorbě kompetenčních modelů. Tyto přístupy rozděluje do tří skupin:

- 1) **preskriptivní „vypůjčený“ přístup** – z časového a finančního hlediska je tento přístup pro firmu nejvýhodnější; jedná se o vypůjčení již hotového univerzálního modelu, který snadno přístupný, ale neodráží jedinečnost dané organizace, její hodnoty a nereaguje na změny požadavků v budoucnu,
- 2) **přístup šitý na míru** – nepracuje s předem stanovenými kompetencemi, ale vše znovu zmapuje, určí projevy chování vyvolávající u manžera nadstandardní výkon; tento přístup vyžaduje výbornou znalost organizace i pozic, je nejnáročnější, ale vytváří nejspolehlivější základ pro veškerá rozhodnutí firmy,
- 3) **kombinovaný přístup** – dle Kovácse (2009) přizpůsobuje již vytvořený model, který organizace použije, ale také identifikuje další kritické kompetence v jednání a chování, aby byly odhaleny případné rozdíly; spíše než aby doplňoval nové kompetence do modelu, modifikuje model převzatý.

Kovács (2009) dále uvádí, že každý z těchto přístupů má své výhody i nevýhody, může firmě přinést užitek a posílit konkurenční výhody. Procesní manažeři musí mít ale k dispozici jasně definovaná očekávání na výkon jejich rolí, znát výhody modelu kompetencí a umět se na základě něho zlepšovat a dále rozvíjet.

3.12.5 Postup při tvorbě kompetenčního modelu

Kubeš (2004) uvádí, že při tvorbě kompetenčního modelu by měly být použity tyto aktivity:

- 1) **Vyjasnění cíle projektu** – nejprve je nutné stanovit cíl, který tvorbou modelu firma sleduje. Pohnutek k uplatnění modelu kompetencí může být více, ale pokud je potřeba, kterou má model uspokojit jasná, pak je úsilí všech účastníků projektu jasné a sladěné.
- 2) **Rozsah projektu a cílová skupina** – po určení klíčového motivu uplatnění kompetenčního modelu ve firmě lze snadno identifikovat skupinu pracovníků, kterých se model týká. Podle rozsahu plánované změny se liší i velikost cílové skupiny. Například při plánované změně firemní kultury je nutné vypracovat model, který popisuje kompetence potřebné u každého zaměstnance. Je nutné, aby dobrý model obsahoval konkrétní projevy chování pro rozvoj každé kompetence, čímž se model stává velmi rozsáhlým a náročným na vytvoření.
- 3) **Výběr přístupu** – nejjednodušší variantou je použití již hotového modelu, náročnější je projekt modifikace a nejnáročnější variantou je tvorba zcela nového modelu pro danou cílovou skupinu.
- 4) **Sestavení projektového týmu** – v týmu by měli být lidé odpovědní za implementaci a použití modelu, klíčoví manažeři zainteresovaných oddělení a projektový lídr. Důležitou pomůckou pro práci projektového týmu je akční plán projektu, který pomáhá monitorovat pokroky, nároky na členy týmu a vytvářet předpokládaný rozpočet.
- 5) **Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici** – hlavní je stanovit kritéria efektivního výkonu. S jejich pomocí lze klasifikovat výkon jednotlivých pracovníků.
- 6) **Sběr a analýza dat** – představuje tvorbu samotného předběžného kompetenčního modelu.

- 7) **Validizace kompetenčního modelu** – neboli ověření toho, jestli stanovený model skutečně popsal chování manažerů, kterým dosahují nadprůměrných výsledků.
- 8) **Příprava kompetenčního modelu k užívání** – pokud byli budoucí uživatelé členy projektového týmu, pak je implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů velmi usnadněna.

3.13 Vybrané kompetenční modely a jejich přínosy

3.13.1 Boyastizův základní model manažerských kompetencí

Tento kompetenční model vznikl dle Kováce (2009) z pozorování a analýzy konkrétního manažerského chování a výkonnosti asi 2000 manažerů z 12 společností. Boyastiz pomocí funkčních analýz efektivních manažerských činností určil **prahové kompetence**, které jsou potřebné pro dosažení vysokého výkonu.

Jsou to tyto **prahové kompetence**:

- 1) užívání mocenského vlivu (k získání poslušnosti svých podřízených),
- 2) sebehodnocení (přednosti i nedostatky),
- 3) pozitivní naladění (optimismus),
- 4) spontaneita (rychlé rozhodování bez váhání, snadné sebevyjádření),
- 5) logické myšlení (systematičnost, smysl pro pořádek),
- 6) speciální znalosti a dovednosti,
- 7) schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků.

Pro dosahování vyšší manažerské výkonnosti identifikoval také další znalosti, dovednosti, činnosti a postoje:

- 1) orientace na mocenské působení (manažer dbá na své postavení a pověst),
- 2) identifikování problému,
- 3) orientace na výkonnost (zdatnost),
- 4) proaktivita,
- 5) konceptualizace (vyvážení pojmů, které vystihují struktury ve faktech nebo informacích),

- 6) sebejistota,
- 7) ústní prezentace,
- 8) užívání kultivované moci (vytváření týmů či aliancí),
- 9) řízení skupinových procesů,
- 10) objektivita vnímání,
- 11) sebeovládání,
- 12) energičnost a přizpůsobivost.

Dle Kovácse (2009) má Boyastizův základní model manažerských kompetencí tyto přínosy – přehlednost, je empiricky podložený, výčet řady faktorů jde považovat za dobré předpoklady a kompetence pro výkon jakékoli manažerské práce.

3.13.2 Model manažerských kompetencí Americké manažerské asociace

Tento model vytvořila společnost McBer & Comp pro Americkou manažerskou asociaci (AMA). Dle Kovácse (2009) obsahuje 18 základních kompetencí rozdělených do 4 oblastí.

A. Oblast cílového a akčního řízení:

- 1) zaměření na výkonnost
- 2) aktivní přístup
- 3) snaha o uplatnění vlivu
- 4) využití koncepcí pro diagnózu

B. Oblast usměrňování podřízených zaměstnanců:

- 1) použití jednostranného vlivu
- 2) zdokonalování ostatních
- 3) spontánnost

C. Oblast řízení lidských zdrojů:

- 1) přesné sebehodnocení
- 2) sebeovládání
- 3) houževnatost a přizpůsobivost
- 4) objektivnost
- 5) řízení procesů ve skupině

- 6) využívání společenského vlivu

D. Oblast vedení lidí:

- 1) sebevědomí
- 2) koncepčnost
- 3) logické myšlení
- 4) umění ústního projevu

Model vychází z modelu Boyastize. Jeho přínosem je dle Kovácse (2009) získání jiného pohledu na strukturu 18 základních kompetencí rozdělených do 4 oblastí. Struktura popisuje požadovanou úroveň každé kompetence. Je to jeden z prvních modelů vytvořený speciálně pro manažery.

3.13.3 MCI model kompetence

MCI je Iniciativa manažerské charty, která vznikla na konci osmdesátých let ve Velké Británii. Smyslem MCI je dle Kovácse (2009) zprofesionalizovat manažerskou práci. MCI kompetenční model se vztahuje k očekávanému zaměstnání a zaměřuje se na pracovní role. Kompetence je v rámci MCI modelu definována jako *„Schopnost vykonávat činnost v pracovní oblasti na výkonnostních úrovních, které jsou v zaměstnání předpokládány.“* (Kovács, 2009, str. 52)

Kovács (2009) říká, že evropské standardy manažerských způsobilostí byly zpracovány pro všechny úrovně řízení. Obsahují 65 standardů rozdělených do šesti oblastí, tzv. funkčních způsobilostí: řízení operací, finance, lidské zdroje, informace, strategie, prodej a marketing, a do jedné oblasti osobních způsobilostí. Kompetence manažerů na nižších a středních úrovních jsou členěny pouze do čtyř základních klíčových rolí – řízení operací, řízení financí, řízení lidí a řízení informací. Kompetence se pro každou roli dělí na jednotky a prvky (každý prvek má stanovana kritéria výkonnosti a jejich prokazování včetně potřebných znalostí). Vyšší management má kompetence rozdělené do čtyř skupin: interpretace a ovlivňování prostředí, formulování strategie a zajištění souhlasu, plánování, realizace a kontrola, hodnocení a zvyšování výkonnosti. Vývoj manažerských dovedností vedl k vytvoření celoevropské manažerské kompetence. V rámci projektu Phare se

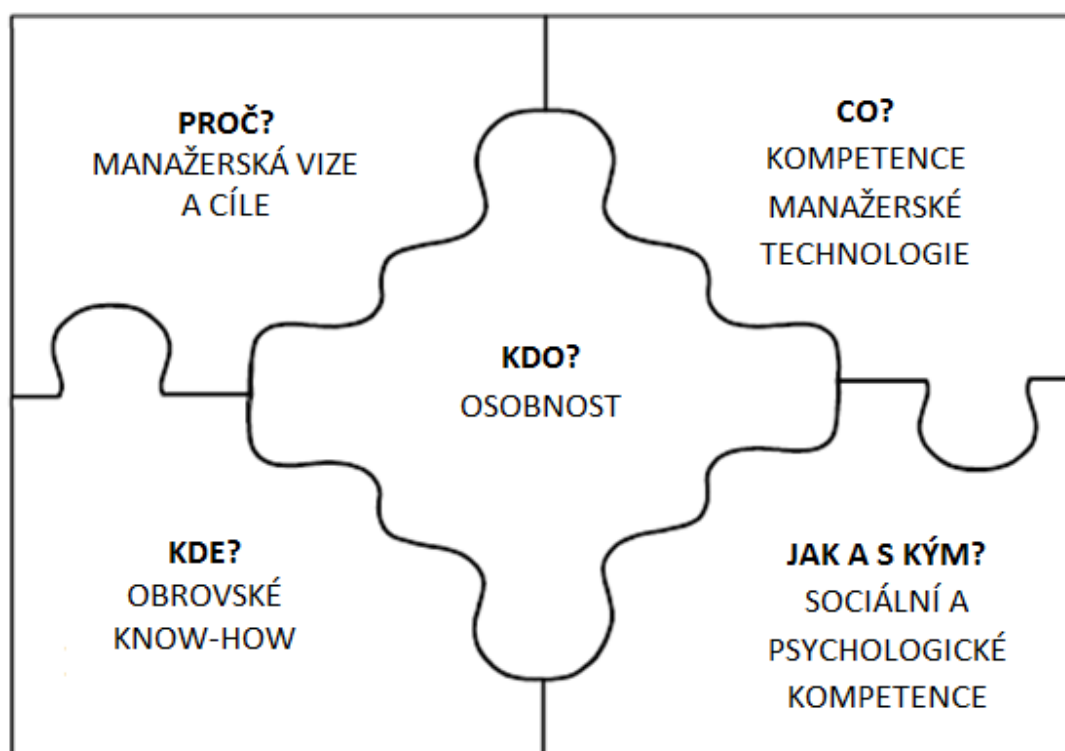
vytvořily Evropské manažerské standardy způsobilosti, které lze použít jako kontrolní přehledy a měřítka při sebehodnocení profilu manažerských způsobilostí, zpracování popisů práce, navrhování programů školení, najímání nových manažerů, hodnocení kvalifikace a výkonnosti nebo při řízení kariéry.

Přínosem MCI modelu kompetence je dle Kovácse (2009) to, že zahrnuje velmi přehlednou a detailně zpracovanou víceúrovňovou strukturu kompetencí rozpracovanou až na jednotlivé dílčí indikátory. Používají ho i některé firmy na českém trhu.

3.13.4 Model pěti subsystémů manažerské kompetence

Kovács (2009) uvádí, že tento popisný model vychází z koncepce Prokopenka a Kubra a zahrnuje měkké i tvrdé dovednosti. Model je tvořený z pěti základních subsystémů, které do sebe zapadají jako puzzle.

Obrázek č. 4 – Model pěti subsystémů



Zdroj: Kovács (2009)

Jednotlivé dílky znamenají toto:

- a) KDO – soubor důležitých osobnostních kvalit, které nejsou konstantní,
- b) CO – plánování, organizování a kontrola případně rozhodování a vedení,
- c) JAK A S KÝM – interpersonální dovednosti,
- d) KDE – odbornost a oborové know-how,
- e) PROČ – vize a cíle, kterých chce manažer dosáhnout.

Přínosem Modelu pěti subsystémů manažerské kompetence je dle Kovácse (2009) systémový pohled na strukturu manažerských kompetencí. Vyznačuje se jednoduchostí a přehledností.

4 Charakteristika zvoleného subjektu – SKF CZ, a.s.

4.1 Základní informace

Obchodní firma: SKF CZ, a.s.

Datum zápisu: 6. března 1931

Sídlo: Praha 7, U Měšťanského pivovaru 1417/7, PSČ 17004

Identifikační číslo: 00006548

Právní forma: Akciová společnost

4.2 O společnosti SKF CZ, a.s.

SKF je vedoucí celosvětový poskytovatel technologií od roku 1907. Jejich hlavní předností je schopnost neustále vyvíjet nová technická řešení a navrhovat výrobky a služby, které zvýší konkurenční výhody jejich zákazníků. Dosahují toho spojením svých zkušeností získaných ve více než 40 průmyslových oborech se znalostmi ve všech technických platformách SKF: ložiska a ložiskové jednotky, těsnění, mechatronika, služby a mazací systémy. Jejich úspěch je založen na těchto znalostech, lidech a závazku vůči zásadám péče SKF (SKF Care) (O nás, 2014).

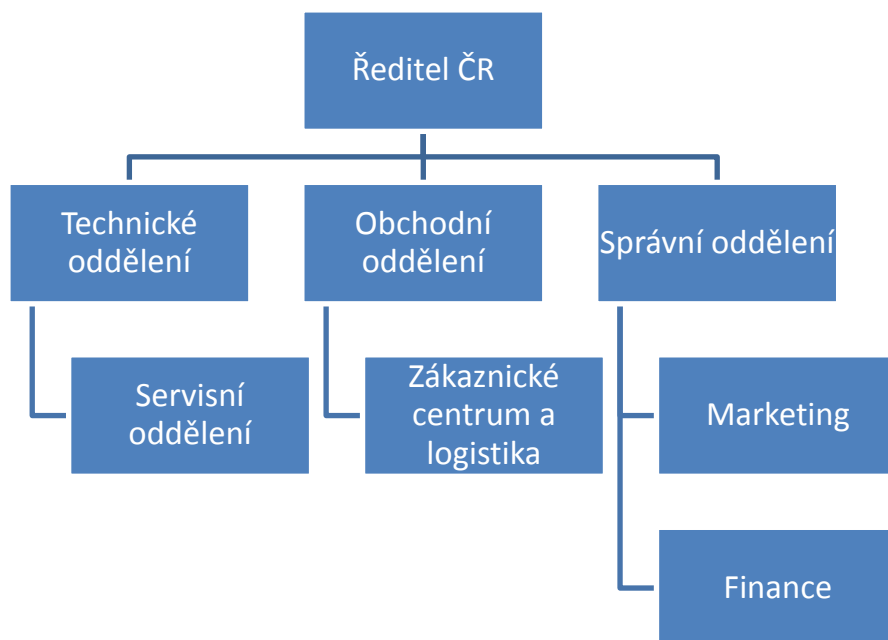
Zakladatelem firmy SKF, byl v roce 1907 švédský inženýr Sven Wingquist. Firma se rozvíjela velmi rychle a již od roku 1914 byla zastoupena ve 27 zemích. **V Československu vznikla v roce 1919 firma Kuličková ložiska SKF s.r.o. jako prodejní zastoupení.** Po převzetí závodu firmy Fichtel & Sachs v Černýši - Pernštejně n. Ohří v roce 1928 došlo v roce 1929 ke spojení a založení nové firmy Československá továrna na výrobu kuličkových ložisek SKF a.s. V roce 1938 byla firma nucena se vrátit ke jménu Kuličková ložiska SKF a.s. V roce 1946 byla aktivována zvláštní firma pro prodej ložisek RIV, která také dovážela široké spektrum jiných italských výrobků. Když v roce 1948 došlo ke znárodnění, obě firmy ve vlastnictví SKF obdržely výjimku (pouze se čtyřmi dalšími) pro

vymezenou oblast dovozu. Společnosti SKF Kuličková ložiska SKF a RIV zajišťovaly až do roku 1989 dovoz ložisek výhradně přes státní podniky zahraničního obchodu. Po roce 1989 bylo změněno jméno firmy na SKF Československo a.s. a později na SKF Ložiska, a.s. Rok 2010 je pro SKF dalším mezníkem v jeho české anabázi. Díky akvizici americké společnosti Lincoln se na území ČR vrací výrobní jednotka SKF (továrna na výrobu mazacích systémů) v Chodově v Karlovarském kraji. K roku 2013 se váže událost, která znamená další posun aktivit společnosti nejen v českém prostředí. Dne 11. 7. 2013 došlo v Chodově k poklepání na základní kámen největšího závodu na výrobu mazacích systémů v Evropě Lubricon. Dne 1. 1. 2014 došlo ke změně názvu českého zastoupení společnosti SKF z původního **SKF ložiska, a.s.** na **SKF CZ, a.s.** (Historie SKF v ČR, 2014).

4.3 Organizační struktura

V čele společnosti SKF CZ, a.s. stojí Country Manager SKF v ČR a ředitel SKF CZ, a.s. Management je rozdělen do dvou úrovní. První úroveň tvoří **Vrcholové vedení**, které je složeno z ředitele SKF CZ, vedoucího obchodního oddělení a vedoucího technického oddělení. Druhou úroveň tvoří **Výkonné vedení**. Výkonné vedení je tvořeno liniovými manažery – vedoucí servisního oddělení, vedoucí zákaznického centra a logistiky, vedoucí ekonomického a správního oddělení, koordinátora kvality, manažera pro rozvoj distribuční sítě marketing a vedoucí pro klíčové zákazníky. Na obrázku č. 5 je znázorněna zjednodušená organizační struktura. Jsou zde uvedeny hlavní oddělení organizace. Kompletní organizační struktura je k dispozici v příloze č. 1.

Obrázek č. 5 – Organizační struktura SKF CZ, a.s. - zjednodušená



Zdroj: vlastní zpracování (2014)

5 Vlastní zpracování

Pro vytvoření kompetenčního modelu vybraných manažerů ve společnosti SKF CZ, a.s. byl zvolen postup popsáný blíže v metodice práce.

5.1 Analýza pracovního místa

V této kapitole bude provedena analýza pracovního místa čtyř manažerů a ředitele společnosti, tedy analýza pracovních míst, na kterých se nacházejí všichni dotazovaní manažeři, což je v souladu s názorem Armstronga (1999). Jednotliví manažeři byli vybráni jak z vrcholového vedení (nejvyšší úroveň), tak z výkonného vedení (nižší úroveň). Všem manažerům bylo kladeno celkem 9 stejných otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 2. Následně byl vytvořen pomocí postupu popsáného v metodice a na základě získaných odpovědí popis pracovního místa jednotlivých manažerů a ředitele společnosti.

5.1.1 Informování zaměstnanců o rozhovoru

Před realizací samotných rozhovorů byl informován ředitel společnosti, kterému byl vysvětlen postup i záměr šetření. Na základě jeho souhlasu byli osloveni jednotliví manažeři, kteří byli stejným způsobem seznámeni s prováděnými analýzami a jejich záměrem.

5.1.2 Realizace rozhovorů

Během rozhovorů bylo všem manažerům kladeno 9 totožných otázek, viz příloha č. 2, na jejichž základě byla vytvořena analýza pracovního místa každého dotazovaného. Po zodpovězení všech otázek byly zpracovány popisy pracovních míst.

Rozhovor se dotýkal následujících oblastí: název pozice, komu je pozice podřízená a kdo je jí podřízený, co je hlavním účelem pozice, jaké jsou hlavní úkoly dané pozice, jaké jsou kvalifikační požadavky, schopnosti a dovednosti.

5.1.3 Studium získaných informací

Po realizaci rozhovorů byly na základě získaných informací a interních dokumentů zpracovány popisy pracovních míst, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

5.1.4 Popis pracovního místa – vedoucí obchodního oddělení

Název pozice: Vedoucí obchodního oddělení

Přímý nadřízený: Ředitel společnosti pro Českou republiku

Podřízený: Obchodní zástupce AM & KA; Manažer pro rozvoj distribuční sítě; Vedoucí prodejního segmentu; Vedoucí zákaznického centra; Vedoucí marketingu

Hlavní účel pozice:

Vedením a rozvojem obchodního týmu (MRO, AM, OEM, distribuční síť), zajišťováním strategie obchodního oddělení a spoluprací s ostatními vedoucími oddělení, se podílet na splnění obchodního plánu.

Ve spolupráci s obchodním týmem, zákaznickým centrem a marketingem se podílet na udržování spokojenosti zákazníků a jejich loajality vůči značce SKF na trhu.

Hlavní úkoly:

1. Na základě znalosti zákazníků tvorba obchodní strategie za účelem splnění obchodního plánu
2. Zajišťování maximální spokojenosti zákazníků
3. Zajišťování maximální efektivnosti obchodního týmu - rozdělení jejich zodpovědností dle krajů, klíčových zákazníků, platforem, segmentů
4. Zajišťování efektivní spolupráce na úrovni obchodní zástupce x platformový specialista x zákaznické centrum x servisní technik

5. Zodpovědnost za aktuálnost obchodních procesů
6. Práce s obchodním týmem ve smyslu plánování klíčových aktivit s jasně definovanými cíly - individuální pravidelné schůzky
7. Vedení obchodního týmu na základě obchodního procesu postaveném na metodologii Strategic Selling

Kvalifikační požadavky, znalosti a dovednosti:

- nejvyšší ukončené vzdělání: VŠ - zaměření strojírenství (praxe v rámci vedení týmu)
- dobré komunikační a prezentační dovednosti
- znalost AJ slovem i písmem na úrovni B2
- znalost práce na PC – MS Office
- řidičské oprávnění skupiny B
- flexibilita, vysoká míra vlastní iniciativy, samostatnost
- schopnost práce v týmech pracovníků i zákazníků
- aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace
- manažerské dovednosti, koučování

5.1.5 Popis pracovního místa – vedoucí technického oddělení

Název pozice: Vedoucí technického oddělení

Přímý nadřízený: Ředitel společnosti pro Českou republiku

Podřízený: Aplikační inženýr, Technik, SealJet Operator, Vedoucí servisního oddělení

Hlavní účel pozice:

Vedením a rozvojem týmu technického a servisního oddělení a zajišťováním strategie technického oddělení se podílet na splnění obchodního plánu.

Rozvojem všech platforem jako celku zajistit přidanou hodnotu směrem k zákazníkovi.

Ve spolupráci s obchodním týmem se podílet na udržování spokojenosti zákazníků a jejich loajality vůči značce SKF na trhu.

Hlavní úkoly:

1. Za účelem splnění obchodního plánu a na základě znalosti zákazníků tvorba strategie v jednotlivých platformách
2. Zodpovědnost za dosažení strategie v platformách a splnění cílů obchodního plánu
3. Pravidelná kontrola rozpracovaných projektů a významných příležitostí vzhledem k požadavkům zákazníka
4. Zajišťování nových potenciálních zákazníků a obchodních partnerů (distributorů) a vedení případných akvizic
5. Rozvoj stávajícího portfolia v platformách a plánování potřebných zdrojů
6. Úzká spolupráce s obchodním a marketingovým oddělením
7. Zajišťování efektivní spolupráce na úrovni obchodní zástupce x platformový specialista x zákaznické centrum x servisní technik
8. Práce s týmem ve smyslu plánování klíčových aktivit s jasně definovanými cíli a zodpovědnostmi - pravidelné individuální schůzky
9. Vedení týmu na základě dovednosti SPIN
10. Práce s dodavateli - výběr a rozvoj spolupráce se stávajícími

Kvalifikační požadavky, znalosti a dovednosti:

- nejvyšší ukončené vzdělání: VŠ - zaměření strojírenství
- dobré komunikační a prezentační dovednosti

- znalost AJ slovem i písmem na úrovni B2
- znalost práce na PC – MS Office
- řidičské oprávnění skupiny B
- flexibilita, vysoká míra vlastní iniciativy, samostatnost
- schopnost práce v týmech pracovníků i zákazníků
- aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace
- manažerské dovednosti

5.1.6 Popis pracovního místa – vedoucí ekonomického a správního oddělení

Název pozice: Vedoucí ekonomického a správního oddělení

Přímý nadřízený: Ředitel společnosti pro Českou republiku

Podřízený: Senior Accountant, Junior Accountant

Hlavní účel pozice:

Plánováním, kontrolou a řízením nákladů, vedením účetního výkaznictví se podílet na plnění obchodního plánu a zajišťování správnosti všech finančních operací. Aktivní podpora vedení organizace a obchodního týmu v rámci finančního reportování a znalosti finančních ukazatelů společnosti.

Hlavní úkoly:

1. Implementace a práce podle účetních a reportovacích standardů - v rámci požadavků SKF a statutárního (zákonného) účetnictví
2. Práce s nástroji v rámci Risk Managementu - aktivní práce s procesem pohledávek (Kreditní politika), zajišťování optimálního oběhu hotovosti, práce s náklady a investicemi - zodpovědnost za správnost sesouhlasování vzájemných závazků a pohledávek v rámci SKF a tuzemskými obchodními partnery

3. Zodpovědnost za výsledky externích a interních finančních auditů naplňováním požadavků dle SKF Group standardů a lokálních požadavků
4. Hlavní úloha v rámci Business plánu - strategické plánování, obchodní plánování, forecasting
5. Naplňování daňových požadavků a zákonné legislativy
6. Zodpovědnost za provádění měsíčních uzávěrek společnosti, provádění účetních zápisů mimo běžný rámec měsíční účetní závěrky (tvorba rezerv a dohadných a opravných položek)
7. Průběžné sledování všech finančních ukazatelů a působení jako interní kouč pro členy managementu v rámci zlepšování interních příležitostí - měsíční přehled finančních výsledků pro všechny zaměstnance a detailní přehledy nákladů pro vedení společnosti
8. Dohled nad rozbohem zůstatků na výsledkových a rozvahových účtech
9. Proces řízení dodavatelů - zajišťování procesu evidence a zúčtování všech došlých faktur
10. Zodpovídá za správné nastavení procesu vedení bezhotovostního financování provozních potřeb prostřednictvím platebních karet EUROCARD/MASTERCARD
11. Komunikace s bankami
12. Dohled nad přípravou podkladů pro mzdy - srážky ze mzdy
13. Zajišťování procesu cestovních příkazů a náhrad, vedení vozového parku (Kniha jízd)
14. Naplňování požadavků archivního řádu ve společnosti
15. Za podpory Office managera a správce budovy zajišťování správního servisu a kontakt s dodavateli - investice vzhledem k úpravám a opravám budovy, úklid ve společnosti, atd.
16. Vedení účetního týmu

Kvalifikační požadavky, znalosti a dovednosti:

- nejvyšší ukončené vzdělání: VŠ - ekonomického směru
- dobré komunikační a prezentační dovednosti
- znalost AJ slovem i písmem
- znalost práce na PC – MS Office
- řidičské oprávnění skupiny B na úrovni B2
- flexibilita, vysoká míra vlastní iniciativy, samostatnost
- schopnost práce v týmech pracovníků i zákazníků
- aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace
- manažerské dovednosti, koučování

5.1.7 Popis pracovního místa – vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky

Název pozice: Vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky

Přímý nadřízený: Vedoucí obchodního oddělení

Podřízený: Referent zákaznického centra

Hlavní účel pozice:

Vedením a rozvojem týmu zákaznického centra zajišťovat maximální podporu zákazníkům. Spoluprací s ostatními vedoucími oddělení se podílet na udržování spokojenosti zákazníků a jejich loyality vůči značce SKF na trhu.

Pomocí efektivně nastavených procesů podporovat klíčovou náplň týmu zákaznického centra: zpracovávání poptávek, zpracovávání objednávek, aktivní práce s pohledávkami.

Hlavní úkoly:

1. Podpora budování vztahů se zákazníky a zajišťování jejich spokojenosti - aktivní komunikace se zákazníky a D/D, s výrobou, s obchodním týmem
2. Vedení týmu zákaznického centra a aktivní podílení se na jejich rozvoji, zodpovědnostech a vzájemné zastupitelnosti
3. Práce s týmem zákaznického centra ve smyslu plánování klíčových aktivit s jasně definovanými cíly - individuální pravidelné schůzky
4. Podporování znalosti a používání Sieblu - vedení Siebel týmu
5. Zodpovědnost za aktuálnost procesů a pracovních instrukcí v rámci zákaznického centra
6. Zajišťování efektivní spolupráce na úrovni obchodní zástupce x platformový specialista x zákaznické centrum x servisní technik
7. Monitorování a kontrola práce týmu zákaznického centra na základě dodržování pracovní instrukce Tvorba cen a způsob udělování cen speciálních - dodržování pravidel pro udělování speciálních cen, správnost opravy cen v objednávce
8. Sledování počty zákaznických reklamací a dobropisů
9. Sledování uzavírání příležitostí v Sieblu oproti došlé objednávce (sledování overdue opportunit), sledování přepotvrzených objednávek, sledování OrderBooku
10. Aktivní podpora práce s pohledávkami - úzká spolupráce s obchodním a finančním oddělením
11. Aktivní podpora rozvoje a používání stávajících systémů (COH, Siebel, SKF Office...)
12. Pravidelné provádění auditů speciálních cen u D/D
12. Vedení týmu logistiky

Kvalifikační požadavky, znalosti a dovednosti:

- nejvyšší ukončené vzdělání: SŠ příp. VŠ (praxe není podmínkou)
- dobré komunikační a prezentační dovednosti

- znalost AJ slovem i písmem
- znalost práce na PC – MS Office
- řídičské oprávnění skupiny B
- flexibilita, vysoká míra vlastní iniciativy, samostatnost
- schopnost práce v týmech pracovníků i zákazníků
- aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace
- manažerské dovednosti

5.1.8 Popis pracovního místa – ředitel společnosti

Název pozice: Country Manager SKF v ČR a ředitel SKF CZ, a.s.

Přímý nadřízený: Oblastní ředitel pro CEE

Podřízený: Vedoucí obchodního oddělení, Vedoucí technického oddělení, Vedoucí ekonomického a správního oddělení, Koordinátor kvality

Pracovní podmínky: pružné rozvržení pracovní doby, časté pracovní cesty, řízení služebního motorového vozidla, psychická zátěž

Základní činnosti, odpovědnost a pravomoci:

- zastřešuje tvorbu ročního obchodního plánu firmy a odpovídá za jeho plnění
- podílí se na plnění úkolů stanovených představenstvem společnosti
- stanovuje roční plán cílů a vzdělávání pro své přímé podřízené
- podporuje týmovou práci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a jednotkami uvnitř firmy
- rozhoduje o vnitřním organizačním uspořádání a jeho změnách
- koordinuje spolupráci mezi jednotlivými vnitřními organizačními útvary

- stanoví profesní skladbu pracovních pozic zařazených v jednotlivých vnitřních organizačních útvarech
- schvaluje pracovní řád a další vnitřní předpisy vydávané zaměstnavatelem
- odpovídá za vytváření příznivých a bezpečných pracovních podmínek
- organizuje činnosti na úseku prevence rizik
- odpovídá za stanovení kvalifikační struktury zaměstnanců a jejich optimální rozmístění s ohledem na úkoly a stanovené priority
- podílí se na vytváření firemní kultury, odpovídá za plnění Etického kodexu
- zajišťuje lektorskou činnost dle potřeb společnosti
- vysílá zaměstnance na zahraniční pracovní cesty delší než 1 kalendářní měsíc
- uděluje souhlas s čerpáním neplaceného volna delšího než 1 kalendářní měsíc
- vede jednání se zástupci zaměstnanců
- vyřizuje stížnosti zaměstnanců

Požadavky na výkon funkce:

a) Kvalifikační požadavky:

- VŠ ekonomického, technického nebo marketingového směru (magisterský studijní program)
- znalost anglického jazyka na úrovni B2 ověřená zkouškou zajišťovanou zaměstnavatelem
- řidičské oprávnění skupiny B
- souhlas s vysláním na pracovní cesty

b) Ostatní požadavky

- předchozí praxe vedení lidí v délce nejméně 5 let

Zvláštní oprávnění:

- právně jednat se zaměstnanci za zaměstnavatele

Znalosti, dovednosti a schopnosti:

- výborné komunikační, vyjadřovací a prezentační dovednosti
- práci na PC (MS Office, účetní programy, systémy právních informací)
- manažerské dovednosti
- time management
- schopnost vedení lidí
- vysoká míra samostatnosti
- odolnost proti stresu
- schopnost řešit konfliktní situace
- schopnost formulovat úkoly

5.1.9 Zjištěné kompetence

Pomocí analýz pracovních míst byly zjištěny hlavní kompetence, které jsou důležité pro vykonávání jednotlivých pozic. Při realizaci rozhovorů se jednotliví manažeři opírali o interní dokumenty s popisy pracovních pozic, je tedy patrné, že se jejich odpovědi v otázce požadavků, znalostí a dovedností shodují.

Na manažerských pozicích byly identifikovány na základě zjištěných údajů tyto kompetence:

- komunikativnost,
- flexibilita,
- vlastní iniciativa,
- samostatnost,
- schopnost práce v týmech,
- manažerské dovednosti, koučování.

Pro pozici ředitele společnosti byly na základě zjištěných údajů identifikovány tyto kompetence:

- komunikativnost,
- manažerské dovednosti,
- time management,
- vedení lidí,
- samostatnost,
- odolnost proti stresu,
- schopnost řešit konfliktní situace,
- schopnost formulovat úkoly.

Uvedené kompetence získané analýzou pracovních míst, budou porovnány s výslednými kompetencemi, které budou získány pomocí metody strukturovaných rozhovorů.

5.2 Strukturované rozhovory

Druhou částí praktické části byla realizace strukturovaných rozhovorů. Bylo provedeno celkem 5 rozhovorů s manažery. Jednotliví manažeři byli vybráni jak z vrcholového vedení (nejvyšší úroveň) včetně ředitele společnosti, tak z výkonného vedení (nižší úroveň). Všem manažerům bylo kladeno, jak je uvedeno v metodickém postupu, celkem 32 stejných otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 3. V rozhovorech byly použity pouze otevřené otázky, aby bylo možné lépe vystihnout osobnost dotazovaného a přiblížit jeho pohled na danou problematiku. Záznamy jednotlivých rozhovorů jsou uvedeny v přílohách.

5.2.1 Strukturovaný rozhovor s vedoucím obchodního oddělení

Rozhovor s tímto manažerem byl velmi příjemný a uvolněný. Vedoucímu obchodního oddělení je 42 let a ve společnosti SKF pracuje již 16 let. Tuto firmu si zvolil jednoduše proto, že ho vzali. Na této pozici pracuje celkem 10 let, a jak sám uvedl, s manažerskou praxí má velké zkušenosti. Tato pozice mu umožňuje rozhodovat, co je klíčové a zavádět věci do praxe. Stejně jako ostatní členové

vrcholového vedení má tento manažer vystudovanou vysokou školu strojní. Podle situace pracuje rád samostatně i v týmu a začlenění do kolektivu pro něj bylo snadné.

Ideální manažer by podle něj měl disponovat těmito kompetencemi – být pro lidi přijatelný, nadhled, být strategický, umět naslouchat a slyšet co se mi lidé snaží říct, rozhodnost a čitelnost a v neposlední řadě mít rád lidi. To, jakou váhu každé kompetenci přiřadil a na jaké úrovni je sám ovládá, je znázorněno v tabulce číslo 1. Kompetentní manažer je podle něj pro firmu důležitý. Silnými stránkami vedoucího obchodního oddělení jsou nadhled a klid, který byl patrný již z jeho vystupování. Slabé stránky se domnívá, že žádné nemá. Stejně jako všichni ostatní dotazovaní manažeři své kompetence stále rozvíjí, nejsou tedy stále stejné jako při nástupu. Mezi jeho hlavní kompetence při vykonávání této pozice zařadil nadhled, být strategický, umět naslouchat a slyšet co se mi lidé snaží říct, rozhodnost a čitelnost a mít rád lidi. To, jak je nastavený systém odměňování za vykonanou práci, považuje za efektivní.

Své rozhodovací schopnosti hodnotí dobře. Významným rozhodnutím bylo například propoštění lidí, které není jednoduchou záležitostí. Svě aktivity si plánuje v týdnech. Tento manažer rád zavádí změny jako třeba intervalové řízení lidí. Do stresových situací a práce pod tlakem se snaží nedostávat. Jednou z obtížných překážek, které musel v poslední době překonat, bylo propouštění zaměstnanců. Za své selhání jako manažera uvedl dostatečné nevěnování se lidem. Naopak se mu povedlo posunout své podřízené manažery. Pokud musí řešit nějakou konfliktní situaci, jakou byla například nedohoda kolegyň, tak volí způsob rozhovoru a konfrontace lidí.

Podle něj je tým manažerů ve společnosti SKF CZ spolupracující. Pokud by měl porovnat své kompetence s ostatními manažery, zhodnotil by je dobře. To, jak ho podle něj vnímají zaměstnanci jako manažera, zhodnotil slovy: „jak kdo“. Z toho vyplývá, že si najde své příznivce ale také odpůrce.

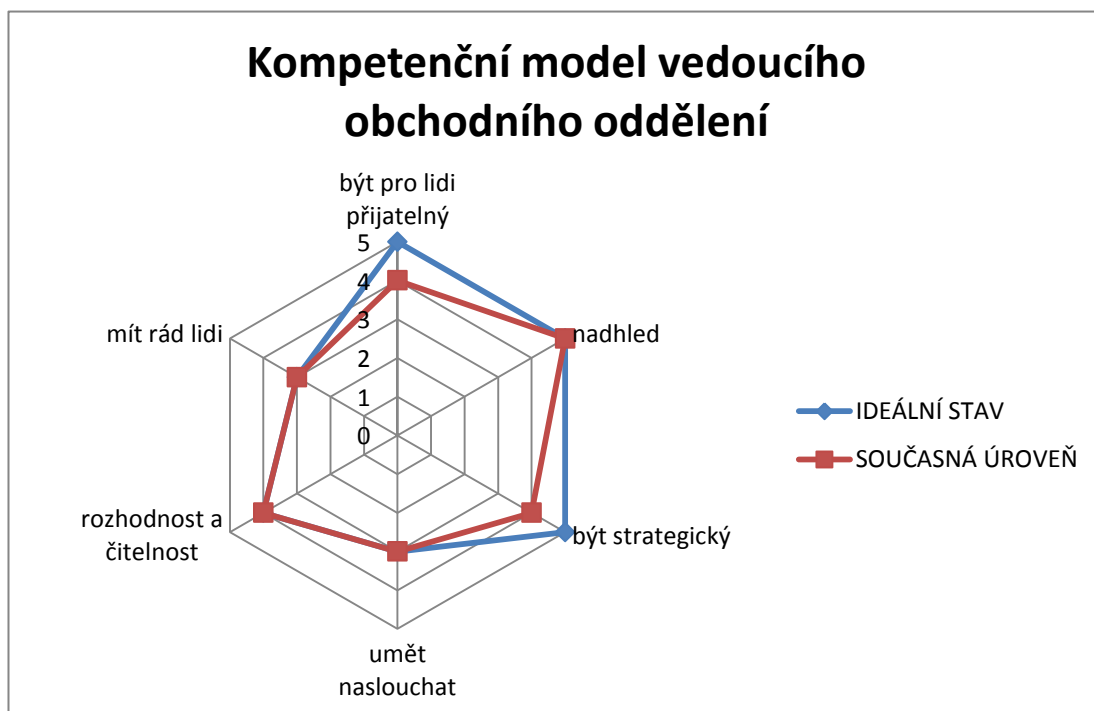
Tabulka č. 1 – Kompetence vedoucího obchodního oddělení

KOMPETENCE	IDEÁLNÍ STAV	SOUČASNÁ ÚROVEŇ
být pro lidi přijatelný	5	4
nadhled	5	5
být strategický	5	4
umět naslouchat	3	3
rozhodnost a čitelnost	4	4
mít rád lidi	3	3

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z údajů, uvedených v tabulce č. 1 byl navržen kompetenční model vedoucího obchodního oddělení, který je znázorněn v grafu č. 1. Z tohoto grafu vyplývá, že by se měl zdokonalit a posunout v kompetencích – být strategický a být přijatelný pro lidi. Ostatní kompetence jsou na úrovni ideálního stavu.

Graf č. 1 – Návrh kompetenčního modelu vedoucího obchodního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

5.2.2 Strukturovaný rozhovor s vedoucím technického oddělení

Vedoucí technického oddělení stejně jako ostatní manažeři pracoval ve firmě ještě dlouho předtím, než se stal manažerem. Ve firmě tedy působí již 13 let a pozici vedoucího technického oddělení zastává 4 a půl roku. I přesto vystupoval před touto manažerskou pozicí 10 let jako neformální manažer, takže zkušenosti má bohaté. Jedná se o muže ve věku 40 let. Rozhovor s ním probíhal příjemně a poklidně.

Vystudoval vysokou školu, fakultu strojní (konstrukce a zkoušení vozidel) a společnost SKF si vybral kvůli jejímu jménu, zaměření a také blízkému oboru jeho studia. Tuto pozici si konkrétně zvolil kvůli technické zodpovědnosti a vedení lidí, které mu, jak přiznává, dává i bere. Se začleněním do kolektivu neměl žádný problém. Pracuje rád samostatně i v týmu.

Ideální manažer by dle něj měl ovládat tyto kompetence - schopnost naslouchat lidem, schopnost rozhodovat, být srozumitelný, delegovat úkoly a schopnost vést,

být leaderem. To jakou váhu každé kompetenci přiřadil a na jaké úrovni je sám ovládá je zobrazeno v tabulce č. 2. Mezi jeho silné stránky patří komunikativnost, vstřícnost a koučování. Mezi slabé pak srozumitelnost a rychlá rozhodnutí bez dostatku informací. Jako jeho hlavní kompetence považuje vedení lidí (manage / lead / coach), intervalové vedení, naslouchání a snaha porozumět lidem a v neposlední řadě delegování úkolů. Jeho kompetence nejsou stejné jako při nástupu a neustále je rozvíjí. Kompetentní manažer je totiž podle něj pro firmu důležitý.

K zhodnocení jeho rozhodovacích schopností uvedl, že potřebuje spíše více informací, protože při jejich nedostatku se mu nerozhoduje ani dobře ani rychle. Jeho významnými rozhodnutími bylo například zavedení systému KPI's v technickém oddělení a zrušení jedné technické kompetence, kde nebyl spokojený s výstupy. Tento manažer zavádí změny a jednou z významných změn, kterou zavedl, byla nová organizace servisního oddělení, napojení technického oddělení na oddělení obchodní a to úkolové i spoluzodpovědnosti. Spojení systémů na odměňování v podobě ročního, kvartálního a měsíčního považuje za efektivní.

Stresové situace zvládá do určité úrovně dobře, pak už hůře. Práci pod tlakem hodnotí nepřímou úměrou míry kvality rozhodnutí a míry dostupného času. Mezi obtížné překážky, které musel v poslední době překonat, řadí zvýšení míry delegovaných úkolů. S tím souvisí také jeho selhání jako manažera, kdy včas nerozpoznal, že mu chce odejít klíčový pracovník, jehož práci musel prozatím převzít. Naopak jeho úspěchem bylo zavedení spoluzodpovědnosti za obchodní výsledky v technickém oddělení a nastavení systému rozdělování práce pro operátory SealJet (stroje na výrobu těsnění). Konfliktní situace nemá rád, ale umí je řešit, což je pro práci manažera velmi důležité. Jako příklad konfliktní situace, kterou musel řešit, uvedl udělení důtky pracovníkovi za nedodržení postupu a dále nekompetentnost schovanou alibismem.

Tým manažerů ve společnosti SKF CZ popisuje jako velmi spolupracující, i když to občas zabere více času. Kdyby měl porovnat své kompetence s ostatními manažery, tak by záleželo s kým konkrétně, ale myslí si, že jsou i lepší. Celkově se domnívá, že ho zaměstnanci vnímají jako někdy vstřícného, vyžadujícího a možná pedanta.

Plánování rozlišuje podle období. Na rok plánuje strategii, pravidelnost na kvartály, běžný kalendář plánuje na 2 týdny dopředu plus se nevyhne každodennímu přeplánování.

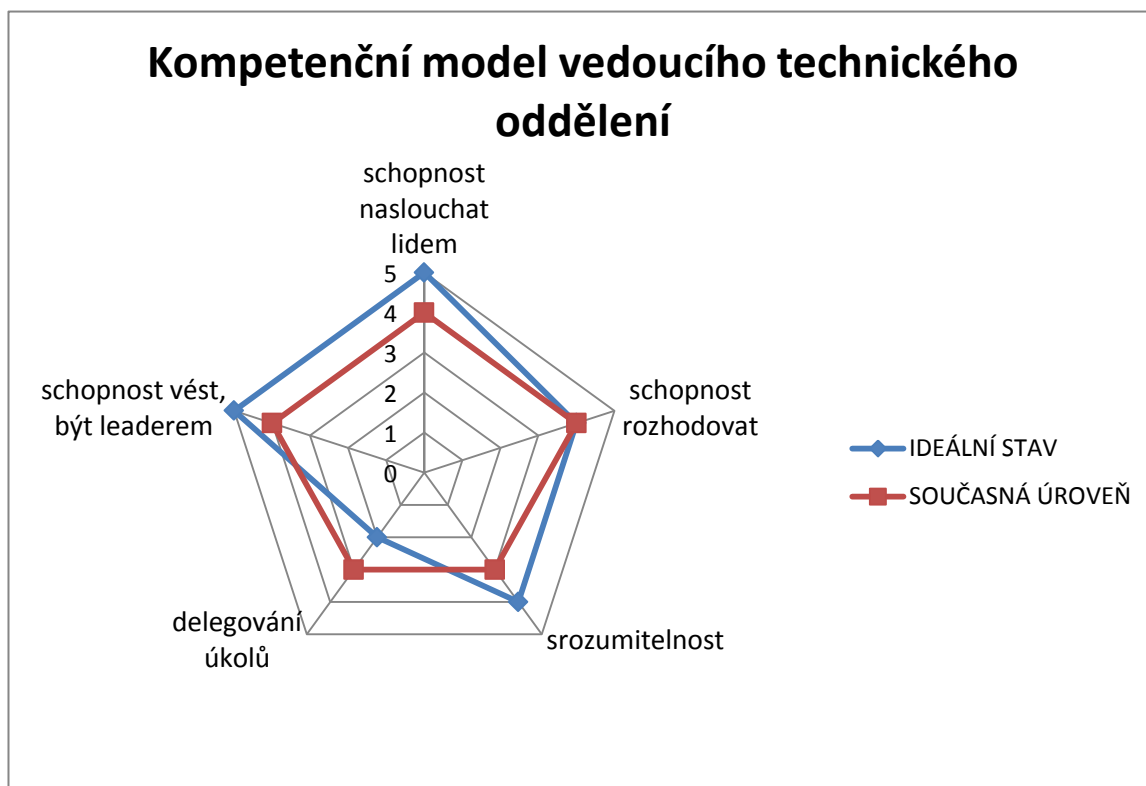
Tabulka č. 2 – Kompetence vedoucího technického oddělení

KOMPETENCE	IDEÁLNÍ STAV	SOUČASNÁ ÚROVEŇ
schopnost naslouchat lidem	5	4
schopnost rozhodovat	4	4
srozumitelnost	4	3
delegování úkolů	2	3
schopnost vést, být leaderem	5	4

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z údajů, uvedených v tabulce č. 2 byl navržen kompetenční model vedoucího technického oddělení, který je znázorněn v grafu č. 2. Z tohoto grafu vyplývá, že na třech kompetencích by měl tento manažer ještě zapracovat a rozvíjet je. Jsou jimi schopnost naslouchat lidem, schopnost vést a být leadrem a srozumitelnost. Na druhou stranu je patrné také to, že kompetenci delegování úkolů ovládá tento manažer skvěle, dokonce na lepší úrovni, než by ji podle něj měl zvládat ideální manažer.

Graf č. 2 – Návrh kompetenčního modelu vedoucího technického oddělení



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

5.2.3 Strukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického a správního oddělení

Vedoucí ekonomického a správního oddělení je žena ve věku 46 let. Vystudovala vysokou školu ekonomického směru (promovaný statistik a diplomovaný učitel ekonomických předmětů). Ve společnosti SKF působí téměř 5 let a tuto společnost si vybrala z důvodu zajímavé práce ve velké společnosti a v dobré lokalitě s dobrou dopravní dostupností. Zkušenosti s manažerskou praxí má různé z různých firem. Na pozici vedoucí ekonomického a správního oddělení je přes 3 roky a vybrala si ji kvůli tomu, že nemá ráda rutinu, která ve financích ve velké firmě nikde nehrozí. Baví ji IFRS standardy a organizace práce.

Do kolektivu financí a servisu se začlenila snadno, jinde to bylo obtížnější. Na otázku jestli pracuje v týmu nebo samostatně a jak se jí pracuje lépe uvedlatvrzení:

„Ve Financích je to vždy kombinace. Některé vstupy dostáváme od jiných oddělení a tam pak musíme spolupracovat. Vlastní Finanční práce jako taková je velmi individuální. Jak se pracuje lépe... těžko říct, záleží na partnerovi ve spolupráci. V některých případech je spolupráce radost a jde to samo a rychle, jindy je to „tlačení vozíku na Everest“ a výsledek je nejistý, a pokud by to člověk dělat sám, tak by to bylo snazší. Ne vždy jde ale zvolit snazší variantu.“

Kompetentní manažer je podle ní pro firmu důležitý a ideálně by měl mít tyto kompetence - dobré komunikační dovednosti, vysoká míra vlastní iniciativy, flexibilita, samostatnost, aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace. Jejich hodnocení důležitosti azhodnocení nějaké úrovni je sama ovládá, jsou uvedeny v tabulce č. 3. Silnou stránkou této manažerky je schopnost se rozhodnout a splnit cíl. Jako slabou stránku pak přiznává trpělivost. Při vykonávání této pozice jsou její hlavní kompetence zvyšování kvalifikace a flexibilita, protože jak uvádí: *„český daňový řád nás udržuje ve střehu a musíme s tím umět pracovat“*. Své kompetence nadále rozvíjí, i když jsou z větší míry stejné jako při nástupu. Doplnění znalostí ji udržuje v aktuálním čase na stejné úrovni, ale nejedná se přímo o zvyšování kompetencí.

Své rozhodovací schopnosti považuje za velmi dobré a jako příklad významného rozhodnutí uvedla zajištění daňového poradenství a hot linu. Manažerka je velmi energická a stále zavádí změny. Každý rok se totiž něco mění v organizaci firmy, reportingu, v účetnictví a v daních a tyto změny se musí projevit právě ve financích a tam je také musí zavést. Jednou z významných změn, které zavedla, bylo střediskové členění útvarů, změna DPH sazeb a způsobu vykazování, sledování pohledávek po splatnosti, předání agendy do CAPu a Closing Calendar. Finanční oddělení nemá systém odměňování za vykonanou práci, nemůže ho tedy posoudit, zda je efektivní či nikoli.

Stresové situace zvládá manažerka docela dobře, dokonce ji stres v určitém ohledu motivuje a je tak efektivnější. Co se týká práce pod tlakem, tak tu zvládá jak kdy, záleží to na čase. Většinou si vede celkem dobře, ale pokud takový stav trvá dlouho, může být podrážděná. V nedávné době musela v práci čelit mnoha různým změnám a

aktivitám ve stejném čase, které musely být také ve stejném čase vyřešeny - audit, přebírání práce, změna daní, změna reportingu, změna organizace v IM. Na otázku, co se jí jako manažerce povedlo, uvedla, že každá měsíční závěrka v termínu je úspěch stejně jako zavedení změn nebo převzetí a zpracování agendy. Nepodařilo se jí ale zatím najít společný cíl se zákaznickým servisem a zajistit si potřebnou kvalitu dodávaných dat. Jejich priority se stále trochu míjejí. To souvisí také s příkladem konfliktu, který uvedla. Spočíval v opakujících se chybách referentů zákaznického centra ve fakturaci jako chybné DPH, chybějící text povinný z legislativy nebo časový nesoulad dodávek a fakturací. Tento konflikt řešila schůzkou s obchodním ředitelem a vedoucí zákaznického centra a následnými schůzkami s vedoucí zákaznického centra a monitoringem chyb.

Manažery ve společnosti SKF CZ popisuje jako tým, který se snaží spolupracovat, hledá cestu k efektivní spolupráci a splnění cílů. Porovnat své kompetence s ostatními manažery nedokázala kvůli neznalosti kompetencí ostatních. Domnívá se, že ji zaměstnanci hodnotí jako spíše tvrdého manažera, zaměřeného na cíl.

Své denní a týdenní aktivity si neplánuje nijak detailně. Schůzky, školení a audity má naplánované i několik měsíců dopředu. Denní program organizuje podle priorit. Nejdříve řeší to, na co někdo čeká, nebo potřebuje spolupráci ostatních, aby nebrzdila práci, a pak věci, kde nikoho nepotřebuje a vystačí si sama.

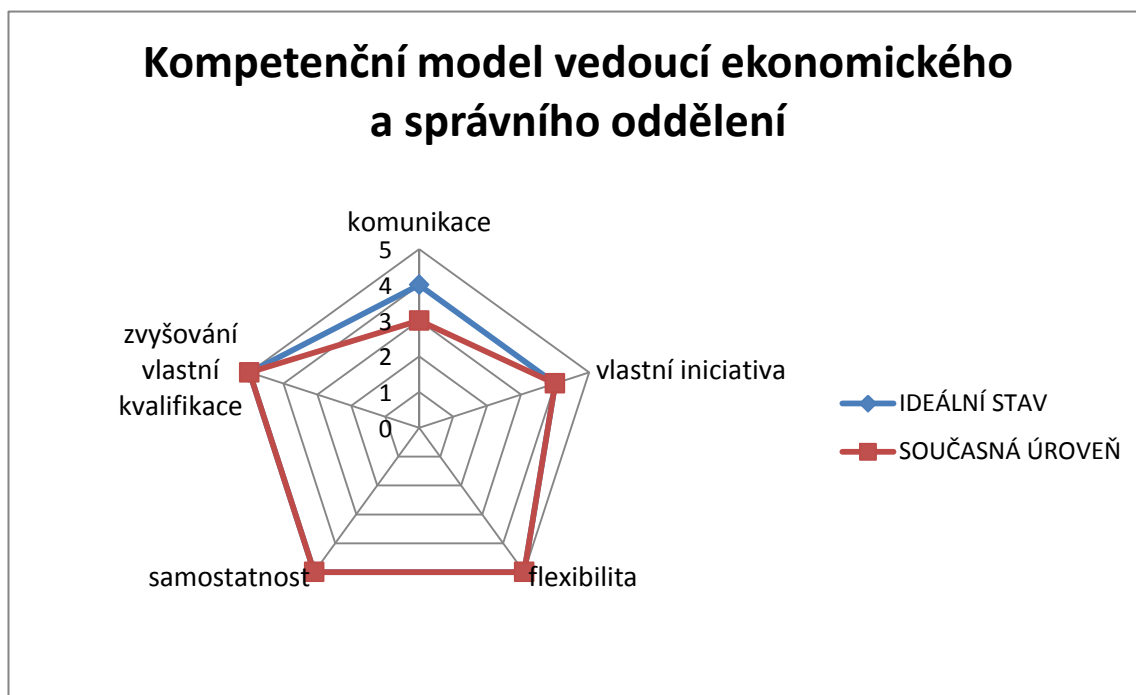
Tabulka č. 3 – Kompetence vedoucí ekonomického a správního oddělení

KOMPETENCE	IDEÁLNÍ STAV	SOUČASNÁ ÚROVEŇ
komunikace	4	3
vlastní iniciativa	4	4
flexibilita	5	5
samostatnost	5	5
zvyšování vlastní kvalifikace	5	5

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z údajů v tabulce č. 3 byl navržen kompetenční model vedoucí ekonomického a správního oddělení, který je znázorněn v grafu č. 3. Z tohoto grafu vyplývá, že by se tato manažerka měla zdokonalit pouze v jedné kompetenci, a to v komunikaci. Ostatní kompetence jsou na shodné úrovni s ideálním stavem.

Graf č. 3 – Návrh kompetenčního modelu vedoucí ekonomického a správního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

5.2.4 Strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky

Tato 39 letá manažerka pracuje ve společnosti SKF nejdéle – 20 let. Vybrala si ji jako zahraniční společnost s dlouholetou tradicí v ČR, také kvůli možnosti zdokonalit se v AJ a získání praxe. Jako vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky pracuje už 15 let a tuto pozici hodnotí jako různorodou práci, jak interně do firmy – práce s týmem zákaznického centra, tak směrem k zákazníkovi a dodavatelům. Protože se jedná stále o její první zaměstnání, je to také její první zkušenost s manažerskou praxí.

Vystudovala gymnázium s maturitou a poté 2 roky nástavbu cestovního ruchu. Začlenění do kolektivu pro ni bylo v jejích 20 letech jednoduché stejně jako všechno v té době, člověk o tom ani nepřemýšlí. Pracuje většinou v týmu, ať už jako vedoucí týmu nebo jako řadový člen.

Kompetentní manažer je podle ní pro firmu zcela určitě důležitý a jako kompetence ideálního manažera zvolila komunikační schopnosti, schopnost (do) vést lidi ke splnění úkolů, schopnost správně motivovat tým (aby nevznikla přílišná rivalita, aby někoho nepřetěžoval, schopnost rychle se rozhodovat a samostatnost. Hodnocení důležitosti každé kompetence a úroveň jejího ovládnutí těchto kompetencí jsou uvedeny v tabulce č. 4. Hlavními kompetencemi pro výkon její práce jsou schopnost práce v týmu, flexibilita a schopnost rychle vyřešit problém. Mezi její silné stránky patří to, že se dokáže rychle rozhodovat a mezi slabé, že je netrpělivá. Její kompetence určitě nejsou stejné jako při nástupu, protože člověk svoje kompetence získává zkušenostmi, školeními a praxí. Proto se také snaží své kompetence rozvíjet.

Dokáže se rychle a dobře rozhodnout a nebojí se dělat byť i nepopulární rozhodnutí. Jako významné rozhodnutí uvedla změnu logistického dodavatele, která znamenala velmi náročný přechod z hlediska komunikačních technologií a z hlediska zajištění větší spokojenosti zákazníků. Tato manažerka je velmi dynamická a nebojí se nepřetržitě zavádět změny, protože společnost SKF je v situaci, že se musí změnit, aby byla i nadále konkurenceschopným dodavatelem. Příkladem změny, kterou zavedla, byla změna fungování oddělení zákaznického centra: *„stáváme se partnerem obchodního zástupce – změna je v tom, že dříve jsme fungovali spíše strojově bez nějaké hodnoty pro zákazníka – teď máme větší zodpovědnost za získání obchodu“*. Nastavení kvartálních bonusů (odmna za kratší časové období) je podle ní efektivním způsobem odměňování a lidé jsou tak motivováni.

Na otázku, jak zvládá stresové situace, uvedla: *„Ze začátku mě stresovalo naprosto všechno a tyto situace jsem zvládala velmi špatně – bylo na mě hodně vidět, že mě něco štve nebo stresuje. S postupem času, novými zkušenostmi a vedením mého současného šéfa se vše změnilo. Stresové situace považuji za výzvu.“* Toto tvrzení dokazuje také fakt, že zvládá celkem dobře práci pod tlakem a nevádí ji, pokud to není setrvalý stav. Svůj kalendář si plánuje s týdenním předstihem, plánování denních aktivit jí moc nejde, respektive jí nejde dodržovat.

Jednou z obtížných překážek, které musela překonat, byla spolupráce s kolegyní s účtárny. Ta má pocit, že je její oddělení nadřazenější a styl její komunikace byl

formou nařizování a úkolování. Musely si vyjasnit jejich vztah a definovat jejich zodpovědnosti. Za svůj neúspěch jako manažerky považuje situaci, která nastala po odchodu jedné podřízené. Zjistila, jak moc podcenila její zastupitelnost, protože měla unikátní znalosti a vědomosti, které se těžko nahrazovaly. Vzala si z toho ale ponaučení a zajistila zastupitelnost všech lidí v zákaznickém centru. Povedlo se jí vytvořit tým lidí, kteří si navzájem pomáhají, učí se jeden od druhého a celkem pozitivně přijímají změny. Konflikt, který musela řešit, spočíval v tom, že kolegové (podřízení) se veřejně hádali o tom, kdo a jak odvedl svoji práci. Situace se vyhrotila odchodem s prásknutím dveří jednoho z nich. Řešila ho tak, že si oba kolegy po nějaké chvíli vzala stranou, aby zjistila, co bylo důvodem jejich sporu. Domluvili se, jak budou postupovat příště, pokud tato situace nastane. Jeden druhému se omluvili a jelo se dál.

Tým manažerů v SKF CZ popsala těmito slovy: *„Žádný z nás nebyl „manažerem z povolání“, všichni jsme se do manažerské pozice dostali buď z pozice obchodního zástupce, nebo referenta zákaznického centra. Tzn., že na sobě musíme hodně pracovat, abychom zvládli práci, za kterou jsme placeni – dovést své lidi ke splnění cílů.“* Své kompetence v porovnání s ostatními manažery hodnotí tak, že je dobrá ve vedení týmu, dokáže lidi motivovat, vysvětlit a nadchnout pro změny. Od ostatních by si potřebovala vzít více obchodních souvislostí a analytických schopností. Podle ní ji zaměstnanci vnímají jako ambiciózního manažera, který ale nejde přes mrtvoly. Rozhovor s touto manažerkou byl velmi příjemný a pestrý, je velmi energická a kreativní.

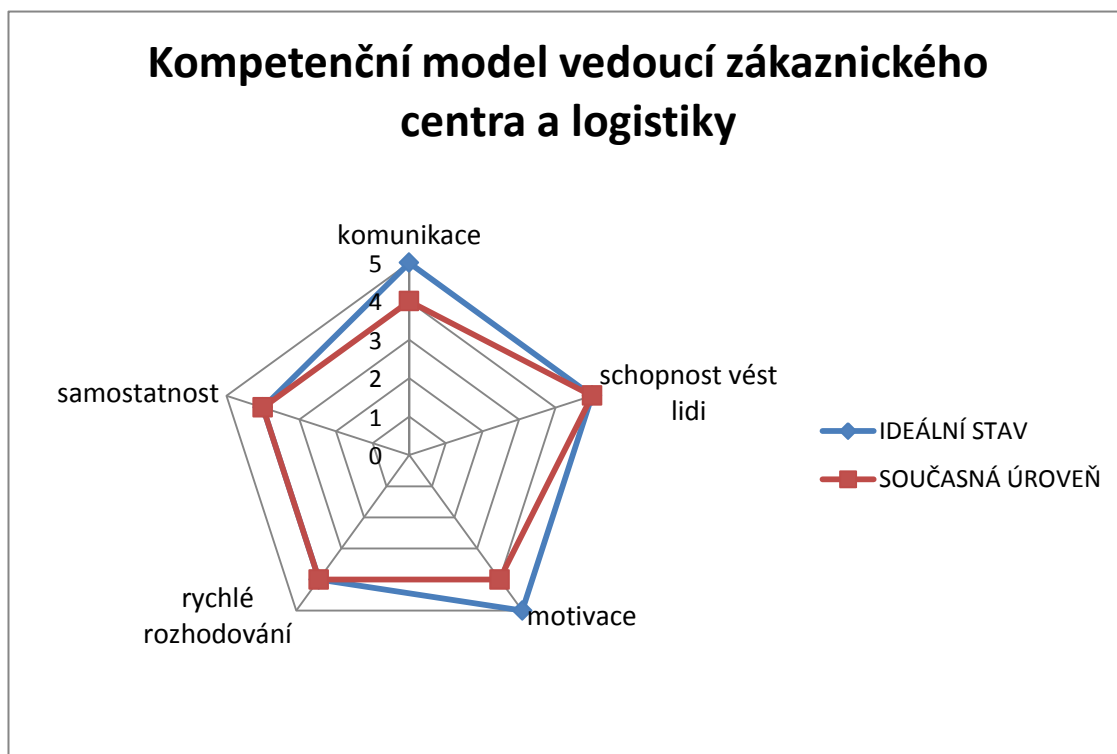
Tabulka č. 4 – Kompetence vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky

KOMPETENCE	IDEÁLNÍ STAV	SOUČASNÁ ÚROVEŇ
komunikace	5	4
schopnost vést lidi	5	5
motivace	5	4
rychlé rozhodování	4	4
samostatnost	4	4

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z údajů v tabulce č. 4 byl navržen kompetenční model vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky, který je znázorněn v grafu č. 4. Z tohoto grafu vyplývá, že by se měla zdokonalit v kompetencích komunikace a motivace. Což pro ni dle průběhu rozhovoru jistě nebude těžká překážka.

Graf č. 4 – Návrh kompetenčního modelu vedoucí oddělení zákaznického centra a logistiky



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

5.2.5 Strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti

Rozhovor s ředitelem společnosti byl velmi příjemný, bylo z něj patrné, že má výborné komunikační dovednosti i vystupování. Ředitelem SKF CZ, a.s. a Country Managerem je 45 letý muž, který zde pracuje již 19 let. SKF si vybral kvůli jeho velmi dobrému jménu a tradici, kvalitě produktů a severskému stylu řízení. SKF je jeho druhým zaměstnavatelem. V předchozí firmě byl 1 rok na nemanážerské pozici. V SKF působil 2 roky jako OEM Sales Manager, 3 roky jako Sales Manager celé firmy a 9 let pracuje jako ředitel. Na pozici ředitele byl nominován a přináší mu mnoho zkušeností každý den, práci s lidmi a mezinárodní praxi. Vystudoval ČVUT FSI (strojní), obor ekonomie a řízení strojírenského podniku. Říká o sobě, že je spíše „slow adapter“, ale zázemí a klima v SKF je velmi příjemné, takže začlenění do kolektivu pro něj bylo snadné. Pracuje někdy v týmu a někdy samostatně. Podle úkolů preferuje někdy práci v týmu a někdy sám. Vyhovuje mu ale spíše samostatná práce.

Kompetentní manažer je podle něj pro firmu velmi klíčový. Ideální manažer by měl podle něj ovládat tyto kompetence – zodpovědnost, spolehlivost, strategické myšlení (dlouhodobé), komunikativnost a kreativitu. To jakou důležitost každé kompetenci přiřkládá a na jaké úrovni je sám ovládá je uvedeno v tabulce č. 5. Hlavními kompetencemi ředitele společnosti jsou zodpovědnost, strategické myšlení a znalost korporace. Při nástupu z nich měl pouze zodpovědnost, ale své kompetence neustále rozvíjí. Jeho silnými stránkami jsou zodpovědnost, strategické myšlení, spravedlivost a pracovitost. Slabými jsou pomalé rozhodování a občasná rezignace v těžkých situacích.

Své rozhodovací schopnosti hodnotí jako pomalejší, musí mít více názorů a vyhodnocení mu někdy trvá dlouho. Jedním z významných rozhodnutí, které učinil, byl nábor správných lidí do správných pozic, někdy propuštění nesprávných lidí nebo podpisy významných kontraktů se zákazníky. Tento manažer zavádí změny a jednou z nich bylo zavedení systematického vzdělávání manažerů do firmy, zavedení systemiky. Systém odměňování je podle něj efektivní na obchodních pozicích, pro něj samotného efektivní není. Své aktivity si plánuje v kalendáři na každodenní bázi.

Se stresem pracuje dobře a někdy mu jeho „*lehce cholerická povaha umožní upustit ventil*“. Pod tlakem zvládá pracovat do určité míry v pohodě, patří to k jeho práci. Pokud je tlak ale příliš velký, někdy rezignuje na výsledek. V tom se musí, jak sám přiznává, ještě zlepšit. Mezi obtížné překážky, které musel překonat, zařadil rozhodování o propouštění lidí a přerozdělování práce mezi zbylé. Jako jeho manažerský úspěch uvedl nábor správných manažerů do klíčových pozic. Jako neúspěch odchod klíčového manažera aniž by zaregistroval jeho problémy. Konflikty se snaží řešit zejména racionálně a ne na osobní bázi, posouzením věcných argumentů. Většina konfliktů se vzhledem k jeho práci točí kolem konfliktů mezi lidmi.

Tým manažerů ve společnosti SKF CZ hodnotí jako tým lidí, kteří na sobě chtějí pracovat, záleží jim na firmě a spolupracují. Své kompetence v porovnání s ostatními manažery zhodnotil tak, že má dobrý cit na lidi, empatii, rozhodování v souvislostech, je dobrý řečník a má schopnost získat a přesvědčit lidi (zejména

face-to-face). Domnívá se, že ho zaměstnanci berou jako zodpovědného a spravedlivého.

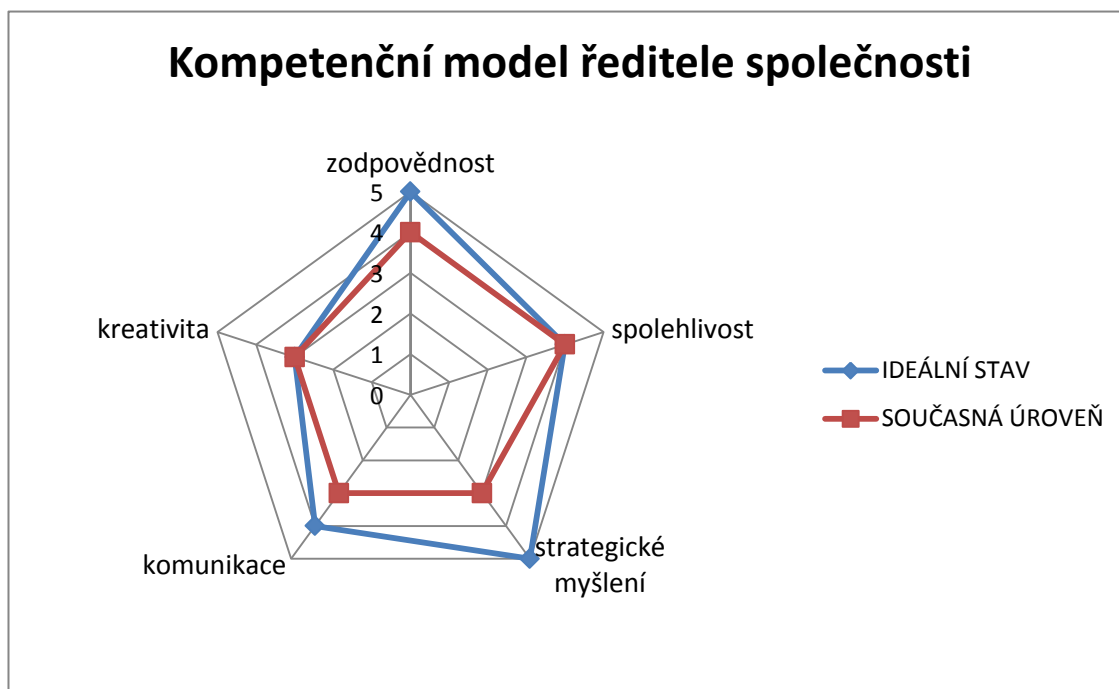
Tabulka č. 5 – Kompetence ředitele společnosti

KOMPETENCE	IDEÁLNÍ STAV	SOUČASNÁ ÚROVEŇ
zodpovědnost	5	4
spolehlivost	4	4
strategické myšlení	5	3
komunikace	4	3
kreativita	3	3

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Z údajů v tabulce č. 5 byl navržen kompetenční model ředitele společnosti, který je znázorněn v grafu č. 5. Z tohoto grafu vyplývá, že by se měl ještě zdokonalit v kompetencích zodpovědnost, komunikace a hlavně strategickém myšlení.

Graf č. 5 – Návrh kompetenčního modelu ředitele společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

5.3 Výstupy strukturovaných rozhovorů

V rámci kvalitativního výzkumu na manažerské kompetence ve společnosti SKF CZ, a.s. byly realizovány čtyři rozhovory s manažery a rozhovor s ředitelem společnosti. Celkem tedy proběhlo pět rozhovorů s manažery. V této kapitole bude provedena komparace jejich názorů.

Odpovědi na otázku, jaké kompetence by měl mít ideální manažer, byly různorodé, ale částečně se shodovaly. Různorodost lze zdůvodnit například tím, že měli dotazovaní uvést alespoň 5 kompetencí, které by měl ideální manažer mít. To znamená, že neuváděli všechny potřebné kompetence. Nicméně se všichni manažeři včetně ředitele společnosti shodli na tom, že ideální manažer by měl ovládat kompetenci komunikace. Měl by umět komunikovat, naslouchat a prezentovat. Je to důležitá kompetence pro všechny, ať už jde o komunikaci s kolegy, v rámci oddělení, celé firmy nebo se zákazníky a dodavateli. Další kompetenci, kterou uvedla většina manažerů, bylo rozhodování. Tato kompetence je důležitá pro každého manažera ale

je k ní potřeba mít dostatek informací. Bez nich se dle názorů manažerů rozhoduje hůře a pomaleji. Mezi další kompetence, které byly častěji zmiňovány, patří vedení lidí. Tato dovednost je důležitá pro každého vedoucího, který chce úspěšně vést své oddělení. Dále byla zmiňovaná samostatnost. Manažeři by měli být flexibilní a měli by umět pracovat jak samostatně, tak také v týmu. To jaký způsob zvolí, se odvíjí od dané situace. Dále bylo uváděno strategické myšlení. Tato kompetence je důležitá zejména pro manažery na vysokých pozicích, kteří rozhodují o strategii firmy, což v tomto případě odpovídá - zvolil ji ředitel společnosti a obchodní ředitel. Celkově se kompetence, které uvedli manažeři a které uvedl ředitel společnosti, spíše lišily. Je to způsobeno také tím, že každý manažer uváděl kompetence důležité více či méně pro podobnou pozici té jeho. Ředitel společnosti uváděl spíše základní obecné kompetence, které mnozí berou již jako samozřejmost – zodpovědnost, spolehlivost.

Srovnání ideálních kompetencí a hlavních kompetencí, které manažeři používají, bylo opět různorodé a specifické pro každou pozici. Opět se vícekrát vyskytly kompetence jako flexibilita, rozhodování, komunikace a strategické myšlení.

V tabulce č. 6 je zobrazeno porovnání indentifikovaných kompetencí ředitele společnosti, členů vrcholového vedení a členů výkonného vedení. Je v něm patrná podobnost kompetencí mezi ředitelem společnosti a vrcholovým vedením a zároveň podobnost vrcholového a výkonného vedení. Pouze komunikace je společná úplně pro všechny.

Tabulka č. 6 – Porovnání identifikovaných kompetencí

Identifikované kompetence		
ředitel společnosti	vrcholové vedení	výkonné vedení
komunikace	komunikace	komunikace
strategické myšlení	strategické myšlení	samostatnost
zodpovědnost	schopnost rozhodovat	schopnost rozhodovat
spolehlivost	schopnost vést lidi	schopnost vést lidi
kreativita	nadhled	flexibilita
	zodpovědnost	
	spolehlivost	

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Všichni manažeři se shodli na tom, že je pro firmu velmi důležitý kompetentní manažer, což je pozitivní zjištění. Toto uvědomění si důležitosti kompetentního manažera také dokládá fakt, že všichni manažeři své kompetence neustále rozvíjejí. Kromě vedoucí ekonomického a správního oddělení, která pracuje ve firmě nejkratší dobu (5 let), se kompetence manažerů liší od těch, kterými disponovali při nástupu do tohoto zaměstnání. Jejich posun ve vývoji kompetencí je tedy patrný. Co je patrné a pro společnost SKF také typické je to, že zaměstnanci pracují v této firmě velmi dlouho a na manažerské pozice se postupně propracovávají. Tím získávají potřebné znalosti o fungování jejich oddělení a celé firmy přímo z praxe. Tuto společnost si vybrala většina z nich hlavně kvůli jejímu dobrému jménu, tradici a kvalitě produktů. Vzhledem k zaměření firmy má většina manažerů i samotných zaměstnanců vystudovanou vysokou školu strojího zaměření, dle pozice také ekonomického zaměření. Z rozhovorů byl patrný také soulad v odpovědích na otázky zvládnání stresu a práce pod tlakem. Tyto činnosti zvládají manažeři dobře, ale nesmí tato situace

trvat příliš dlouho. Všichni manažeři jsou flexibilní v otázce samostatné práce a práce v týmu. Používají obě varianty a to s přihlédnutím na danou situaci. Systém odměňování, který je ve firmě proobchodní pozice nastaven považují za efektivní. Každý manažer se setkal s konfliktní situací, ale všichni je dokážou správně řešit. Manažeři v této společnosti tvoří tým lidí, kteří na sobě mají chuť pracovat, záleží jim na firmě a vzájemně spolu spolupracují. Hlavním výstupem strukturovaných rozhovorů jsou identifikované kompetence, které by měl mít manažer působící v této společnosti.

5.4 Zhodnocení používaného kompetenčního modelu

Dílčím cílem této práce bylo zhodnotit personální oblast ve společnosti. V této kapitole bude zhodnocen stávající kompetenční model společnosti. Kompetenční model společnosti není pevně dán. Manažeři jsou rozděleni do tří úrovní. První úroveň tvoří ředitel společnosti, druhou úroveň tvoří vrcholové vedení a třetí úroveň tvoří výkonné vedení. Tato hierarchie vedení se ukázala jako velmi efektivní. Vrcholové vedení rozhoduje o celé firmě a výkonné vedení o svých odděleních. Funguje mezi nimi samozřejmě spolupráce.

Co se týká personální oblasti společnosti, je situace složitá. V současné době prochází celá společnost rozsáhlou restrukturalizací, což mělo za následek také změnu v oblasti HR. Pozice manažera lidských zdrojů byla zrušena. Personální oblast nyní zastřešuje HR Country Manager, který působí ve společnosti Lincoln v Chodově u Karlových Varů. Působí tedy převážně na dálku a pouze v závažných oblastech. Většina personálních aktivit byla přerozdělena mezi asistentku HR a pracovníci účtárny. Některé činnosti byly outsorcovány. Spousta aktivit přešla do přímé zodpovědnosti manažerů. V tuto chvíli se situace pomalu usazuje, ale dala by se zhodnotit jako fungující. Důležitá HR rozhodnutí přichází centrálně ze Švédska. Postupně se plánují tvořit kompetenční modely pro klíčové pozice, jako jsou referenti zákaznického centra a obchodní zástupci. Je tedy pravděpodobné, že se postupně budou vytvářet kompetenční modely pro další pozice včetně manažerských. V tomto ohledu se tedy firma posouvá správným směrem a uvědomuje si důležitost kompetenčních modelů.

5.5 Porovnání výsledných kompetencí manažerů a ředitele společnosti s kompetencemi získanými analýzou pracovních míst

V kapitole 5.1.9. *Zjištěné kompetence* byly identifikovány pomocí analýzy pracovních míst kompetence manažerů a ředitele společnosti. Nyní bude provedena komparace těchto kompetencí s kompetencemi, které byly zjištěny ze strukturovaných rozhovorů.

5.5.1 Kompetence manažerů

Jak je patrné z tabulky č. 7, kompetence, které byly získány z analýzy pracovního místa a kompetence, které byly získány ze strukturovaných rozhovorů, se téměř shodují. Je tuncu podotknout, že pro porovnání byly použity shodné kompetence manažerů z popisu pracovního místa. Všichni manažeři se totiž při analýze pracovního místa řídili interním popisem pracovní pozice, ve kterém jsou pro všechny manažery uvedeny shodné schopnosti a dovednosti. To zjednodušuje následné porovnání s kompetencemi, získanými ze strukturovaných rozhovorů. Drobné rozdíly v uvedených kompetencích jednotlivých manažerů jsou dány převážně tím, že každý uváděl pouze omezené množství kompetencí a mnohé kompetence považují již za samozřejmé. Společné kompetence tedy tvoří komunikace, kterou někteří uvádějí jako naslouchání nebo srozumitelnost. Další kompetencí je samostatnost, které můžeme připodobnit delegování úkolů a strategické myšlení. Dále je to flexibilita, kterou lze sloučit s motivací a nadhledem. Kompetenci vlastní iniciativa lze sloučit s rozhodováním a manažerské dovednosti včetně koučování zahrnují nejen vedení lidí, přijatelnost pro lidi a zvyšování kvalifikace, ale zastřešují veškeré uvedené kompetence. Rozdíly jsou tedy způsobené odlišným vyjadřováním jednotlivých manažerů.

Tabulka č. 7 – Porovnání výsledných kompetencí manažerů získaných z popisů pracovních míst a ze strukturovaných rozhovorů

kompetence manažerů z popisu pracovního místa	vedoucí ekonomického a správního oddělení	vedoucí technického oddělení	vedoucí zákaznického centra a logistiky	vedoucí obchodního oddělení
komunikace	komunikace	schopnost naslouchat lidem	komunikace	umět naslouchat
flexibilita	flexibilita	srozumitelnost	motivace	nadhled
samostatnost	samostatnost	delegování úkolů	samostatnost	být strategický
vlastní iniciativa	vlastní iniciativa	schopnost rozhodovat	rychlé rozhodování	rozhodnost a čitelnost
manažerské dovednosti, koučování	zvyšování vlastní kvalifikace	schopnost vést, být leaderem	schopnost vést lidi	být pro lidi přijatelný
schopnost práce v týmu				mít rád lidi

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

5.5.2 Kompetence ředitele společnosti

V tabulce č. 8 je zobrazeno porovnání kompetencí ředitele společnosti, které byly získány z popisu pracovní pozice a které byly získány ze strukturovaného rozhovoru. Je zde patrná odlišnost. Kompetence ze strukturovaného rozhovoru jsou ty, které

uvedl ředitel společnosti jako kompetence ideálního manažera. Kompetence, které jsou uvedeny v popisu pracovní pozice, ale rozhodně nejsou kompetencemi, které by ředitel společnosti neměl. Pomocí jednotlivých otázek strukturovaného rozhovoru bylo ověřeno, že ředitel společnosti ovládá všechny uvedené kompetence v prvním sloupci tabulky č. 8. Plánuje si kalendář (time management), pracuje samostatně, se stresem pracuje dobře, konflikty řeší racionálně a celkově manažerské dovednosti zvládá velmi dobře. V tabulce č. 8 jsou tedy vidět rozdíly, ty ale byly vyvráceny strukturovaným rozhovorem.

Tabulka č. 8 – Porovnání kompetencí ředitele společnosti

kompetence ředitele společnosti z popisu pracovního místa	kompetence ředitele společnosti ze strukturovaného rozhovoru
komunikace	komunikace
manažerské dovednosti	zodpovědnost
time management	spolehlivost
vedení lidí	strategické myšlení
samostatnost	kreativita
odlnost vůči stresu	
schopnost řešit konfliktní situace	
schopnost formulovat úkoly	

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

6 Návrhy a doporučení

6.1 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.

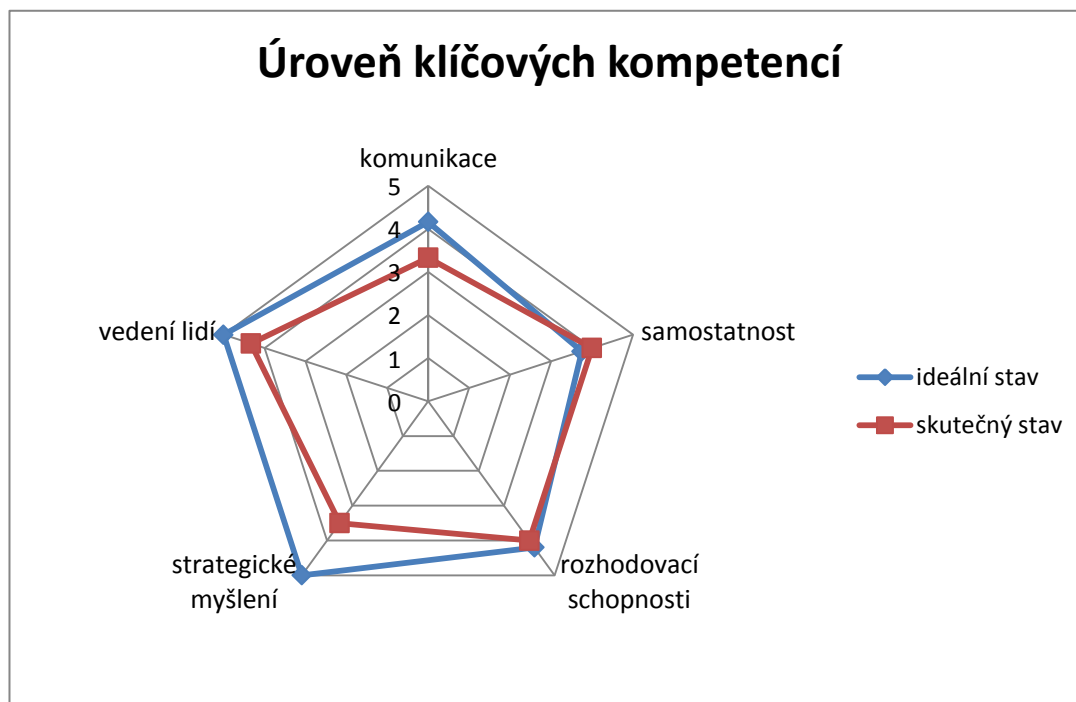
Tabulka č. 9 – Úroveň klíčových kompetencí

	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.

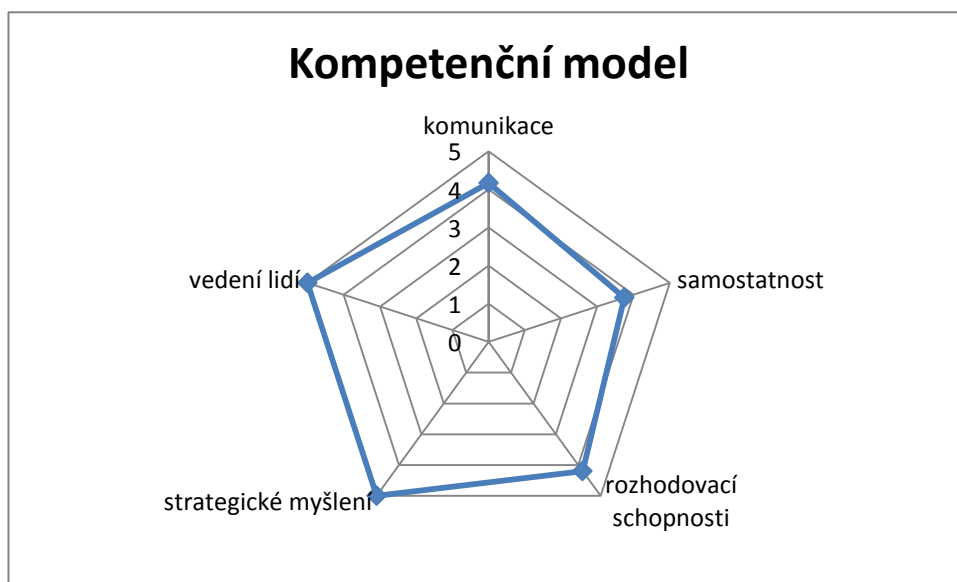
Graf č. 6 – Úroveň klíčových kompetencí



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.

6.2 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.

7 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.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 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.

8.2 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>

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti SKF CZ, a.s.

Příloha č. 2 – Dotazník pro zpracování analýzy pracovního místa

Příloha č. 3 – Strukturovaný rozhovor – otázky

Příloha č. 4 – Strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti

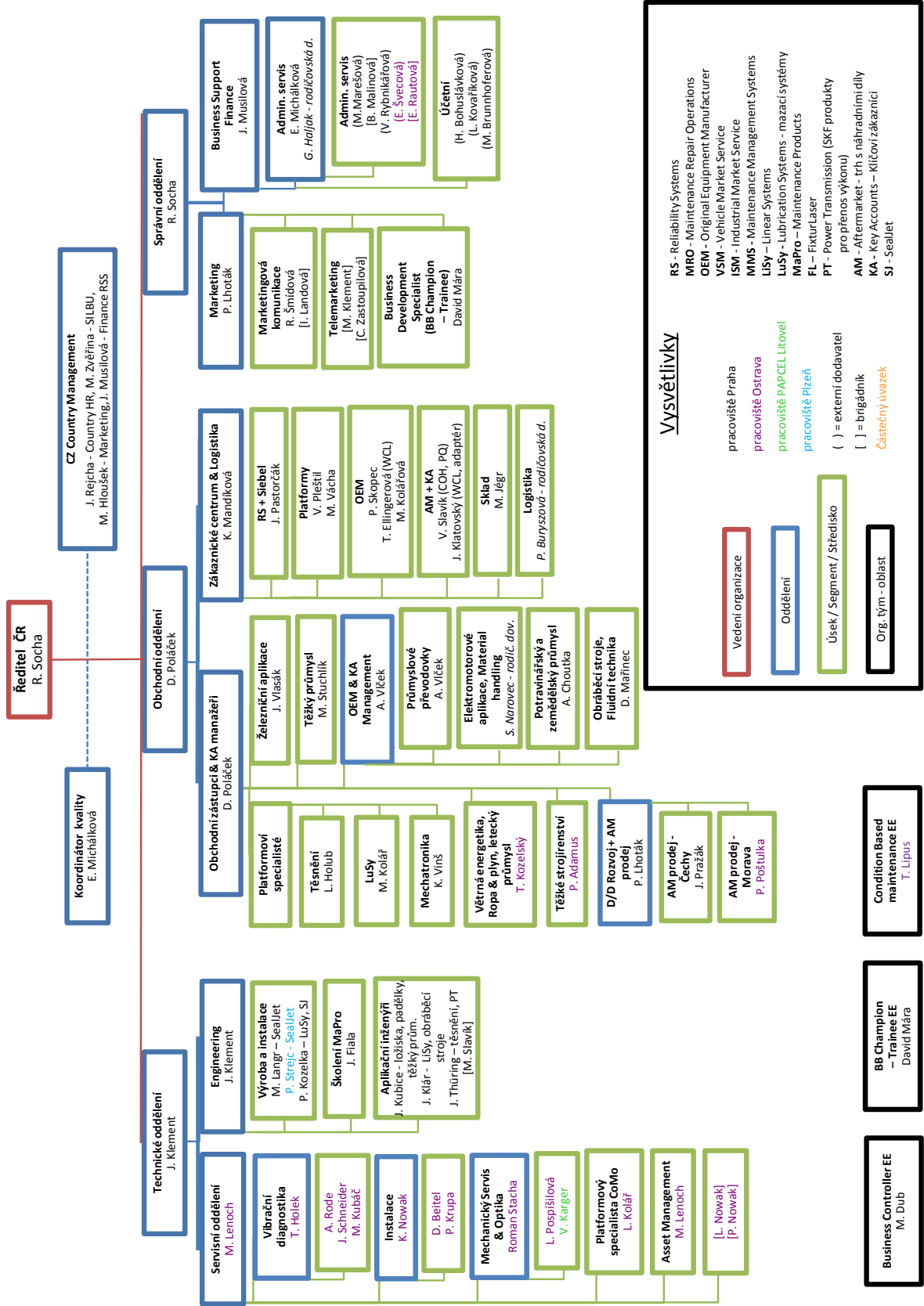
Příloha č. 5 - Strukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického a správního oddělení

Příloha č. 6 - Strukturovaný rozhovor s vedoucím obchodního oddělení

Příloha č. 7 - Strukturovaný rozhovor s vedoucím technického oddělení

Příloha č. 8 - Strukturovaný rozhovor s vedoucí zákaznického centra a logistiky

platná od 1.2.2015



This document is valid only in electronic version. The printed version can be used only in comparison with the electronic version.

Příloha č. 2 – Dotazník pro zpracování analýzy pracovního místa

- 1) Jaký je název Vaší pozice?
- 2) Kdo je Váš přímý nadřízený?
- 3) Jaké pozice jsou Vám podřízené?
- 4) Kolik lidí je Vám podřízeno?
- 5) Co je hlavním účelem Vaší práce?
- 6) Jaké jsou Vaše hlavní úkoly na této pozici?
- 7) Pokud řešíte těžké úkoly, můžete se na někoho obrátit?
- 8) Jaké jsou kvalifikační požadavky na Vaši pozici?
- 9) Jaké jsou potřebné schopnosti a dovednosti pro tuto pozici?

Příloha č. 3 – Strukturovaný rozhovor – otázky

- 1) Jak dlouho pracujete ve firmě?
- 2) Jak dlouho pracujete na této manažerské pozici?
- 3) Jaké máte zkušenosti s manažerskou praxí?
- 4) Proč jste si vybral/a právě tuto společnost?
- 5) Proč jste si vybral/a tuto pozici? Co Vám přináší?
- 6) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?
- 7) Bylo pro Vás snadné se začlenit do kolektivu?
- 8) Jmenujte alespoň 5 kompetencí, které by podle Vás měl mít ideální manažer a každou kompetenci ohodnoťte na škále od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležitá).
- 9) Kompetence, které jste uvedl/a v otázce č. 8 prosím ohodnoťte na škále od 1 do 5 podle toho, jak je sám/sama ovládáte (5 - ovládám výborně, 1 - neovládám vůbec).
- 10) Jaké jsou Vaše hlavní kompetence při vykonávání Vaší pozice?
- 11) Jsou Vaše kompetence stejné jako při nástupu?
- 12) Rozvíjíte své kompetence?
- 13) Myslíte si, že je pro firmu důležitý kompetentní manažer?
- 14) Myslíte si, že je systém odměňování za vykonanou práci efektivní?
- 15) Pracujete v týmu nebo samostatně? Jak se Vám pracuje lépe?

- 16) Jak zvládáte stresové situace?
- 17) Uveďte prosím příklad nějakého významného rozhodnutí, které jste učinil/a na své pozici.
- 18) Zavádíte změny?
- 19) Uveďte prosím příklad významné změny, kterou jste zavedl/a.
- 20) Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uveďte příklad konfliktu, který jste musel/a řešit.
- 21) Jak byste zhodnotil/a své kompetence v porovnání s ostatními manažery?
- 22) Jak byste popsal/a tým manažerů ve vaší společnosti?
- 23) Jak zvládáte pracovat pod tlakem?
- 24) Jak hodnotíte své rozhodovací schopnosti?
- 25) Jak si myslíte, že Vás zaměstnanci vnímají jako manažera?
- 26) Uveďte prosím příklad úspěchu, který se Vám povedl jako manažerovi.
- 27) Uveďte prosím příklad svého neúspěchu nebo selhání jako manažera.
- 28) Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- 29) Jaké obtížné překážky v práci jste musel/a v nedávné době překonat?
- 30) Jak si plánujete své denní a týdenní aktivity? Jak dopředu si plánujete kalendář?
- 31) Uveďte prosím Vaše pohlaví.
- 32) Kolik je Vám let?

Příloha č. 4 – Strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti

Pozice: ředitel SKF CZ, a.s. a Country Manager.

1) *Jak dlouho pracujete ve firmě?*

19 let

2) *Jak dlouho pracujete na této manažerské pozici?*

Cca 9 let

3) *Jaké máte zkušenosti s manažerskou praxí?*

SKF je můj druhý zaměstnavatel. V předchozí firmě jsem byl 1 rok a tam jsem nebyl v manažerské pozici. V SKF jsem působil 2 roky jako OEM Sales Manager, 3 roky jako Sales Manager celé firmy a 9 let jako ředitel

4) *Proč jste si vybral/a právě tuto společnost?*

Velmi dobré jméno a tradice, kvalita produktů, severský styl řízení

5) *Proč jste si vybral/a tuto pozici? Co Vám přináší?*

Byl jsem nominován ☺. Velmi mnoho zkušeností každý den, práce s lidmi, mezinárodní praxe.

6) *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?*

Vysokoškolské na ČVUT FSI (strojní), obor ekonomie a řízení strojírenského podniku.

7) *Bylo pro Vás snadné se začlenit do kolektivu?*

Jsem spíše „slow adapter“, ale zázemí a klima v SKF je velmi příjemné, takže to bylo snadné.

8) *Jmenujte alespoň 5 kompetencí, které by podle Vás měl mít ideální manažer a každou kompetenci ohodnoťte na škále od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležitá).*

Zodpovědnost (5), spolehlivost (4), strategické myšlení (dlouhodobé) (5), komunikativnost (4), kreativita (3).

9) *Kompetence, které jste uvedl/a v otázce č. 8 prosím ohodnoťte na škále od 1 do 5 podle toho, jak je sám/sama ovládáte (5 - ovládám výborně, 1 - neovládám vůbec).*

Zodpovědnost (4), spolehlivost (4), strategické myšlení (3), komunikativnost (3), kreativita (3).

10) *Jaké jsou Vaše hlavní kompetence při vykonávání Vaší pozice?*

Zodpovědnost, strategické myšlení, znalost korporace

11) *Jsou Vaše kompetence stejné jako při nástupu?*

Pouze zodpovědnost jsem měl ☺

12) *Rozvíjíte své kompetence?*

Ano

13) *Myslíte si, že je pro firmu důležitý kompetentní manažer?*

Velmi klíčové

14) *Myslíte si, že je systém odměňování za vykonanou práci efektivní?*

Pokud je myšleno v naší firmě, tak na obchodních pozicích jsme si efektivní systém nastavili. Pro mou pozici efektivní není.

15) *Pracujete v týmu nebo samostatně? Jak se Vám pracuje lépe?*

Pracuji někdy v týmu a někdy samostatně. Podle úkolů preferuji někdy práci v týmu a někdy sám. Spíše mi vyhovuje samostatná práce.

16) *Jak zvládáte stresové situace?*

Myslím, že se stresem pracuji dobře. Někdy mi moje lehce cholerická povaha umožní upustit ventil ☺

17) *Uvedte prosím příklad nějakého významného rozhodnutí, které jste učinil/a na své pozici.*

Nábor správných lidí do správných pozic, někdy propuštění nesprávných lidí, podpisy významných kontraktů se zákazníky.

18) *Zavádíte změny?*

Ano

19) *Uvedte prosím příklad významné změny, kterou jste zavedl/a.*

Zavedení systematického vzdělávání manažerů do firmy. Zavedení systemiky.

20) *Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uvedte příklad konfliktu, který jste musel/a řešit.*

Konflikty se snažím řešit zejména racionálně a ne na osobní bázi. Posouzením věcných argumentů. Většina konfliktů se vzhledem k mé práci točí kolem konfliktů mezi lidmi.

21) *Jak byste zhodnotil/a své kompetence v porovnání s ostatními manažery?*

Dobrá cit na lidi, empatie, rozhodování v souvislostech, dobrý řečník, schopnost získat a přesvědčit lidi (zejména face-to-face)

22) *Jak byste popsal/a tým manažerů ve vaší společnosti?*

Tým lidí, kteří na sobě chtějí pracovat, záleží jim na firmě a spolupracují.

23) *Jak zvládáte pracovat pod tlakem?*

Do určité míry v pohodě (k mé práci to patří). Pokud je tlak příliš velký někdy rezignuji na výsledek (na tom musím pracovat 😊)

24) *Jak hodnotíte své rozhodovací schopnosti?*

Pomalejší. Musím mít více názorů a vyhodnocení mi někdy trvá dlouho.

25) *Jak si myslíte, že Vás zaměstnanci vnímají jako manažera?*

Lépe zeptat se jich 😊. Věřím, že mně berou jako zodpovědného a spravedlivého.

26) *Uveďte prosím příklad úspěchu, který se Vám povedl jako manažerovi.*

Opět spojeno s lidmi. Nábor správných manažerů do klíčových pozic.

27) *Uveďte prosím příklad svého neúspěchu nebo selhání jako manažera.*

Opět spojeno s lidmi. Odchod klíčového manažera aniž bych zaregistroval jeho problémy.

28) *Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*

Asi opět opakování. Silné jsou zodpovědnost, strategické myšlení, spravedlivost, pracovitost. Slabé je pomalé rozhodování a občasná rezignace v těžkých situacích.

29) *Jaké obtížné překážky v práci jste musel/a v nedávné době překonat?*

Rozhodování o propouštění lidí. Přerozdělování práce mezi zbylé.

30) *Jak si plánujete své denní a týdenní aktivity? Jak dopředu si plánujete kalendář?*

Ano, plánuji v kalendáři LN na každodenní bázi.

31) *Uveďte prosím Vaše pohlaví.*

muž

32) *Kolik je Vám let?*

45

Příloha č. 5 - Strukturovaný rozhovor s vedoucí ekonomického a správního oddělení

Pozice: Finanční manažer

1) *Jak dlouho pracujete ve firmě?*

Téměř 5 let

2) *Jak dlouho pracujete na této manažerské pozici?*

Něco přes 3 roky

3) *Jaké máte zkušenosti s manažerskou praxí?*

Různé z různých firem

4) *Proč jste si vybral/a právě tuto společnost?*

Zajímavá práce ve velké společnosti v dobré lokalitě (dopravní dostupnost)

5) *Proč jste si vybral/a tuto pozici? Co Vám přináší?*

Nemám ráda rutinu a ve Financích nikde ve velké firmě rutina nehrozí. Baví mě IFRS standardy a organizace práce.

6) *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?*

VŠ, ekonomického směru – promovány statistik a diplomovaný učitel ekonomických předmětů

7) *Bylo pro Vás snadné se začlenit do kolektivu?*

Do kolektivu Financí ano, do kolektivu Servisu z Ostravy ano - jinde to bylo obtížnější.

8) *Jmenujte alespoň 5 kompetencí, které by podle Vás měl mít ideální manažer a každou kompetenci ohodnoťte na škále od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležitá).*

Dobré komunikační dovednosti (4), vysoká míra vlastní iniciativy (4), flexibilita (5), samostatnost (5), aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace (5).

9) *Kompetence, které jste uvedl/a v otázce č. 8 prosím ohodnoťte na škále od 1 do 5 podle toho, jak je sám/sama ovládáte (5 - ovládám výborně, 1 - neovládám vůbec).*

Dobré komunikační dovednosti (3), vysoká míra vlastní iniciativy (4), flexibilita (5), samostatnost (5), aktivní zájem o neustálé zvyšování vlastní kvalifikace (5).

10) Jaké jsou Vaše hlavní kompetence při vykonávání Vaší pozice?

Zvyšování kvalifikace a flexibilita – český daňový řád nás udržuje ve střehu a musíme s tím umět pracovat.

11) Jsou Vaše kompetence stejné jako při nástupu?

Ano z větší míry – doplňování znalostí mě udržuje v aktuálním čase na stejné úrovni, ale nelze říct, že by zvyšovalo kompetence.

12) Rozvíjíte své kompetence?

ano

13) Myslíte si, že je pro firmu důležitý kompetentní manažer?

ano

14) Myslíte si, že je systém odměňování za vykonanou práci efektivní?

Nemohu plně posoudit – neznám detailně principy.

15) Pracujete v týmu nebo samostatně? Jak se Vám pracuje lépe?

Ve Financích je to vždy kombinace. Některé vstupy dostáváme od jiných oddělení a tam pak musíme spolupracovat. Vlastní Finanční práce jako taková je velmi individuální. Jak se pracuje lépe... těžko říct, záleží na partnerovi ve spolupráci. V některých případech je spolupráce radost a jde to samo a rychle, jindy je to „tlačení vozíku na Everest“ a výsledek je nejistý, a pokud by to člověk dělat sám, tak by to bylo snazší. Ne vždy jde ale zvolit snazší variantu.

16) Jak zvládáte stresové situace?

Podle mě docela dobře. Stres mě v určitém ohledu motivuje a jsem efektivnější.

17) Uvedte prosím příklad nějakého významného rozhodnutí, které jste učinil/a na své pozici.

Zajištění daňového poradenství a hot linu.

18) Zavádíte změny?

Stále. Každý rok se něco mění v reportingu, v organizaci firmy, v účetnictví a v daních a všechny tyto změny se musí projevit u nás a musíme je zavést.

19) *Uveďte prosím příklad významné změny, kterou jste zavedl/a.*

Střediskové členění útvarů, změnu DPH sazeb a způsobu vykazování, sledování pohledávek po splatnosti, předání agendy do CAPu, Closing Calendar.

20) *Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uveďte příklad konfliktu, který jste musel/a řešit.*

Opakující se chyby RZC ve fakturaci – chybné DPH, chybějící text povinný z legislativy, časový nesoulad dodávek a fakturací... Schůzka s obchodním ředitelem a vedoucí zákaznického centra, následné schůzky s vedoucí zákaznického centra a monitoring chyb.

21) *Jak byste zhodnotil/a své kompetence v porovnání s ostatními manažery?*

Nemám dostatek informací k tomuto hodnocení, neznám jejich kompetence

22) *Jak byste popsal/a tým manažerů ve vaší společnosti?*

Team, který se snaží spolupracovat, hledá cestu k efektivní spolupráci a splnění cílů.

23) *Jak zvládáte pracovat pod tlakem?*

Jak kdy. Záleží na čase. Většinou celkem dobře, ale pokud to trvá dlouho, jsem podrážděná.

24) *Jak hodnotíte své rozhodovací schopnosti?*

Velmi dobré

25) *Jak si myslíte, že Vás zaměstnanci vnímají jako manažera?*

Netuším. Předpokládám, že spíše jako tvrdého – zaměřeného na cíl.

26) *Uveďte prosím příklad úspěchu, který se Vám povedl jako manažerovi.*

Každá měsíční závěrka v termínu je úspěch. Zavedení změn je úspěch. Převzetí a zapracování agendy je úspěch.

27) *Uveďte prosím příklad svého neúspěchu nebo selhání jako manažera.*

Nepodařilo se mi zatím najít společný cíl se zákaznickým servisem a zajistit si potřebnou kvalitu dodávaných dat. Naše priority se stále trochu míjejí.

28) *Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*

Silná stránka – schopnost se rozhodnout a splnit cíl

Slabá stránka – trpělivost

29) *Jaké obtížné překážky v práci jste musel/a v nedávné době překonat?*

Mnoho různých změn a aktivit ve stejném čase, které museli být ve stejném čase vyřešeny – audit, přebírání práce, změna daní, změna reportingu, změna organizace v IM

30) *Jak si plánujete své denní a týdenní aktivity? Jak dopředu si plánujete kalendář?*

Neplánuji nijak detailně. Schůzky, školení a audity mám naplánované i několik měsíců dopředu. Denní program organizuji podle priorit. Nejdříve řeším to, na co někdo čeká, nebo potřebuji spolupráci ostatních, abych nebrzdila práci, a pak věci, kde nikoho nepotřebuji a vystačím si sama.

31) *Uveďte prosím Vaše pohlaví.*

žena

32) *Kolik je Vám let?*

46

Příloha č. 6 - Strukturovaný rozhovor s vedoucím obchodního oddělení

Pozice: Obchodní ředitel

1) *Jak dlouho pracujete ve firmě?*

od roku 1999

2) *Jak dlouho pracujete na této manažerské pozici?*

10 let

3) *Jaké máte zkušenosti s manažerskou praxí?*

velké

4) *Proč jste si vybral/a právě tuto společnost?*

Vzali mě.

5) *Proč jste si vybral/a tuto pozici? Co Vám přináší?*

Mám možnost rozhodovat co je klíčové a zavádět věci do praxe.

6) *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?*

Vysokoškolské, strojní

7) *Bylo pro Vás snadné se začlenit do kolektivu?*

ano

8) *Jmenujte alespoň 5 kompetencí, které by podle Vás měl mít ideální manažer a každou kompetenci ohodnoťte na škále od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležitá).*

- Musí být pro lidi přijatelný (5)
- Nadhled (5)
- Strategický (5)
- Umět naslouchat a slyšet co se mi lidé snaží říct (3)
- Rozhodnost a Čitelnost (4)
- Mít rád lidi (3)

9) *Kompetence, které jste uvedl/a v otázce č. 8 prosím ohodnoťte na škále od 1 do 5 podle toho, jak je sám/sama ovládáte (5 - ovládám výborně, 1 - neovládám vůbec).*

- Musí být pro lidi přijatelný (4)
- Nadhled (5)
- Strategický (4)
- Umět naslouchat a slyšet co se mi lidé snaží říct (3)
- Rozhodnost a Čitelnost (4)
- Mít rád lidi (3)

10) *Jaké jsou Vaše hlavní kompetence při vykonávání Vaší pozice?*

- Nadhled
- Strategický
- Umět naslouchat a slyšet co se mi lidé snaží říct
- Rozhodnost a Čitelnost
- Mít rád lidi

11) *Jsou Vaše kompetence stejné jako při nástupu?*

ne

12) *Rozvíjíte své kompetence?*

ano

13) *Myslíte si, že je pro firmu důležitý kompetentní manažer?*

ano

- 14) *Myslíte si, že je systém odměňování za vykonanou práci efektivní?*
ano
- 15) *Pracujete v týmu nebo samostatně? Jak se Vám pracuje lépe?*
samostatně i v týmu, jak kdy
- 16) *Jak zvládáte stresové situace?*
snažím se do nich nedostávat
- 17) *Uveďte prosím příklad nějakého významného rozhodnutí, které jste učinil/a na své pozici.*
propouštění lidí
- 18) *Zavádíte změny?*
ano
- 19) *Uveďte prosím příklad významné změny, kterou jste zavedl/a.*
Intervalové řízení lidí
- 20) *Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uveďte příklad konfliktu, který jste musel/a řešit.*
rozhovorem a konfrontací lidí – nedohoda kolegyň
- 21) *Jak byste zhodnotil/a své kompetence v porovnání s ostatními manažery?*
dobře
- 22) *Jak byste popsal/a tým manažerů ve vaší společnosti?*
spolupracující
- 23) *Jak zvládáte pracovat pod tlakem?*
nedostávat se pod tlak
- 24) *Jak hodnotíte své rozhodovací schopnosti?*
dobře
- 25) *Jak si myslíte, že Vás zaměstnanci vnímají jako manažera?*
jak kdo
- 26) *Uveďte prosím příklad úspěchu, který se Vám povedl jako manažerovi.*
posun podřízených manažerů
- 27) *Uveďte prosím příklad svého neúspěchu nebo selhání jako manažera.*
dostatečné nevěnování se lidem
- 28) *Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*
Silné: nadhled, klid

Slabé nemám.

29) *Jaké obtížné překážky v práci jste musel/a v nedávné době překonat?*

propouštění zaměstnanců

30) *Jak si plánujete své denní a týdenní aktivity? Jak dopředu si plánujete kalendář?*

plánuji v týdnech

31) *Uveďte prosím Vaše pohlaví.*

muž

32) *Kolik je Vám let?*

42

Příloha č. 7 - Strukturovaný rozhovor s vedoucím technického oddělení

Pozice: Technický ředitel

1) *Jak dlouho pracujete ve firmě?*

13 let

2) *Jak dlouho pracujete na této manažerské pozici?*

4,5 roku

3) *Jaké máte zkušenosti s manažerskou praxí?*

10 let jako neformální manažer, posledního 4,5 roku i formálně

4) *Proč jste si vybral/a právě tuto společnost?*

jméno, zaměření, obor blízký mému studiu

5) *Proč jste si vybral/a tuto pozici? Co Vám přináší?*

technická zodpovědnost, vedení lidí – dává i bere

6) *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?*

VŠ, fakulta strojní, konstrukce a zkoušení vozidel

7) *Bylo pro Vás snadné se začlenit do kolektivu?*

Neměl jsem s tím problém.

8) *Jmenujte alespoň 5 kompetencí, které by podle Vás měl mít ideální manažer a každou kompetenci ohodnoťte na škále od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležitá).*

Schopnost naslouchat lidem (5), schopnost rozhodovat (4), být srozumitelný (4), delegovat úkoly (2), schopnost vést, být leaderem (5).

9) *Kompetence, které jste uvedl/a v otázce č. 8 prosím ohodnoťte na škále od 1 do 5 podle toho, jak je sám/sama ovládáte (5 - ovládám výborně, 1 - neovládám vůbec).*

Schopnost naslouchat lidem (4), schopnost rozhodovat (4), být srozumitelný (3), delegovat úkoly (3), schopnost vést, být leaderem (4).

10) *Jaké jsou Vaše hlavní kompetence při vykonávání Vaší pozice?*

Vedení lidí (manage / lead / coach), intervalové vedení, naslouchání / snaha porozumět, delegování úkolů.

11) *Jsou Vaše kompetence stejné jako při nástupu?*

ne

12) *Rozvíjíte své kompetence?*

ano

13) *Myslíte si, že je pro firmu důležitý kompetentní manažer?*

ano

14) *Myslíte si, že je systém odměňování za vykonanou práci efektivní?*

Spojení více systémů je efektivní (roční, kvartální, měsíční)

15) *Pracujete v týmu nebo samostatně? Jak se Vám pracuje lépe?*

Samostatně i v týmu; jak kdy / nelze zobecnit.

16) *Jak zvládáte stresové situace?*

Do určité úrovně dobře, pak hůř.

17) *Uveďte prosím příklad nějakého významného rozhodnutí, které jste učinil/a na své pozici.*

Zavedení systému KPI's v technickém oddělení. Zrušení jedné technické kompetence, kde jsem nebyl spokojen s výstupy.

18) *Zavádíte změny?*

ano

19) *Uveďte prosím příklad významné změny, kterou jste zavedl/a.*

Organizace servisního oddělení, napojení technického oddělení na obchodní – úkolově i spoluzodpovědnostmi.

- 20) *Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uveďte příklad konfliktu, který jste musel/a řešit.*
Nemám rád, ale umím řešit.
Důtka pracovníkovi za nedodržení postupu; nekompetentnost schovaná alibismem.
- 21) *Jak byste zhodnotil/a své kompetence v porovnání s ostatními manažery?*
Záleží na tom, s kým se porovnávám (jsou i lepší).
- 22) *Jak byste popsal/a tým manažerů ve vaší společnosti?*
Velmi spolupracující, ale někdy to zabere více času.
- 23) *Jak zvládáte pracovat pod tlakem?*
Míra kvality rozhodnutí je nepřímo úměrná míře dostupného času.
- 24) *Jak hodnotíte své rozhodovací schopnosti?*
Potřebuji spíše více informací, při nedostatku informací se mi nerozhoduje dobře / rychle.
- 25) *Jak si myslíte, že Vás zaměstnanci vnímají jako manažera?*
Někdy vstřícného, možná pedant, vyžadující.
- 26) *Uveďte prosím příklad úspěchu, který se Vám povedl jako manažerovi.*
Zavedení spoluzodpovědnosti za obchodní výsledky v technickém oddělení.
Nastavení systému rozdělování práce pro operátory SealJet.
- 27) *Uveďte prosím příklad svého neúspěchu nebo selhání jako manažera.*
Nerozpoznal jsem včas, že mi chce odejít klíčový pracovník.
- 28) *Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*
Silné: komunikativnost, vstřícnost, kouč
Slabé: srozumitelnost, rychlá rozhodnutí bez informací
- 29) *Jaké obtížné překážky v práci jste musel/a v nedávné době překonat?*
Zvýšit míru delegovaných úkolů
- 30) *Jak si plánujete své denní a týdenní aktivity? Jak dopředu si plánujete kalendář?*
Plánuji strategii – na rok,
Pravidelnost – na kvartály
Běžný kalendář na 2 týdny dopředu + každodenní přeplánování

31) *Uveďte prosím Vaše pohlaví.*

muž

32) *Kolik je Vám let?*

40

Příloha č. 8 - Strukturovaný rozhovor s vedoucí zákaznického centra a logistiky

Pozice: Customer centre manager

1) *Jak dlouho pracujete ve firmě?*

20 let

2) *Jak dlouho pracujete na této manažerské pozici?*

15 let

3) *Jaké máte zkušenosti s manažerskou praxí?*

Moje první zkušenost s manažerskou pozicí (moje první zaměstnání).

4) *Proč jste si vybral/a právě tuto společnost?*

Zahraniční společnost s dlouholetou tradicí v ČR, možnost zdokonalit se v AJ, získání praxe.

5) *Proč jste si vybral/a tuto pozici? Co Vám přináší?*

Je to různorodá práce, jak interně do firmy – práce s týmem ZC, tak směrem k zákazníkovi, dodavatelům.

6) *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?*

Střední (gymnázium) s maturitou, po té 2 roky nástavba cestovní ruch

7) *Bylo pro Vás snadné se začlenit do kolektivu?*

Ve 20 je všechno jednoduché, člověk o tom nepřemýšlí.

8) *Jmenujte alespoň 5 kompetencí, které by podle Vás měl mít ideální manažer a každou kompetenci ohodnoťte na škále od 1 do 5 (5 - nejdůležitější, 1 - nedůležitá).*

Komunikační schopnosti (5), schopnost (do) vést lidi ke splnění úkolů (5), schopnost správně motivovat tým (aby nevznikla přílišná rivalita, aby někoho nepřetěžoval) (5), schopnost rychle se rozhodovat (4), samostatnost (4).

9) *Kompetence, které jste uvedl/a v otázce č. 8 prosím ohodnoťte na škále od 1 do 5 podle toho, jak je sám/sama ovládáte (5 - ovládám výborně, 1 - neovládám vůbec).*

Komunikační schopnosti (4), schopnost vést lidi ke splnění úkolů (5), schopnost správně motivovat (4), schopnost rychle se rozhodovat (4), samostatnost (4).

10) *Jaké jsou Vaše hlavní kompetence při vykonávání Vaší pozice?*

Schopnost práce v týmu, flexibilita, schopnost rychle vyřešit problém

11) *Jsou Vaše kompetence stejné jako při nástupu?*

Určitě ne – člověk svoje kompetence získává zkušenostmi, školeními, praxí

12) *Rozvíjíte své kompetence?*

Snažím se - pracuji

13) *Myslíte si, že je pro firmu důležitý kompetentní manažer?*

Zcela určitě

14) *Myslíte si, že je systém odměňování za vykonanou práci efektivní?*

S nastavením kvartálních bonusů (odměna za kratší časové období) si myslím, že je to efektivní způsob odměňování – lidé jsou motivováni.

15) *Pracujete v týmu nebo samostatně? Jak se Vám pracuje lépe?*

Většinou pracuji v týmu, ať už jako vedoucí týmu nebo jako řadový člen.

16) *Jak zvládáte stresové situace?*

Ze začátku mě stresovalo naprosto všechno a tyto situace jsem zvládala velmi špatně – bylo na mě hodně vidět, že mě něco štve nebo stresuje. S postupem času, novými zkušenostmi a vedením mého současného šéfa se vše změnilo. Stresové situace považuji za výzvu.

17) *Uved'te prosím příklad nějakého významného rozhodnutí, které jste učinil/a na své pozici.*

Změna logistického dodavatele => dost náročný přechod z hlediska komunikačních technologií, z hlediska zajištění větší spokojenosti zákazníků (dopředu dost nejisté).

18) *Zavádíte změny?*

Téměř nepřetržitě – SKF je v situaci, že se musí změnit, aby bylo i nadále konkurenceschopným dodavatelem.

19) *Uved'te prosím příklad významné změny, kterou jste zavedl/a.*

Změna fungování oddělení zákaznického centra – stáváme se partnerem obchodního zástupce – změna je v tom, že dříve jsme fungovali spíše strojově bez nějaké hodnoty pro zákazníka – teď máme větší zodpovědnost za získání obchodu.

20) *Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uved'te příklad konfliktu, který jste musel/a řešit.*

Kolegové (podřízení) se veřejně hádali o tom, kdo a jak odvedl svoji práci, situace se vyhrtila odchodem s prasknutím dveří jednoho z nich. Oba kolegy jsem si po nějaké chvíli vzala stranou, chtěla jsem vědět, co bylo důvodem jejich sporu, domluvili jsme se, jak budeme postupovat příště, pokud tato situace nastane. Jeden druhému se omluvili a jelo se dál ☺.

21) *Jak byste zhodnotil/a své kompetence v porovnání s ostatními manažery?*

Jsem dobrá ve vedení týmu, dokáži lidi motivovat, vysvětlit a nadchnout pro změny. Od ostatních bych si potřebovala vzít více obchodní souvislosti a analytické schopnosti.

22) *Jak byste popsal/a tým manažerů ve vaší společnosti?*

Žádný z nás nebyl „manažerem z povolání“, všichni jsme se do manažerské pozice dostali buď z pozice obchodního zástupce nebo zákaznického centra. Tzn., že na sobě musíme hodně pracovat, abychom zvládli práci, za kterou jsme placeni – dovést své lidi ke splnění cílů.

23) *Jak zvládáte pracovat pod tlakem?*

Celkem dobře, nevádí mi, pokud to není setrvalý stav.

24) *Jak hodnotíte své rozhodovací schopnosti?*

Dokáži se rychle a dobře rozhodnout. Nebojím se dělat byť i nepopulární rozhodnutí.

25) *Jak si myslíte, že Vás zaměstnanci vnímají jako manažera?*

Jako ambiciózního manažera, který ale nejde přes mrtvoly ☺.

26) *Uved'te prosím příklad úspěchu, který se Vám povedl jako manažerovi.*

Povedlo se mi vytvořit tým lidí, kteří si navzájem pomáhají, učí se jeden od druhého, celkem pozitivně přijímají změny.

27) *Uveďte prosím příklad svého neúspěchu nebo selhání jako manažera.*

Odchod jedné podřízené – až po odchodu jsem zjistila, jak moc jsem podcenila její zastupitelnost. Měla unikátní znalosti a vědomosti, které se těžko nahrazovaly. Poučení: zajistila jsem zastupitelnost všech lidí v zákaznickém centru.

28) *Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*

Silné: dokáží se rychle rozhodovat

Slabé: jsem netrpělivá

29) *Jaké obtížné překážky v práci jste musel/a v nedávné době překonat?*

Spolupráce s kolegyní z účtárny, která má pocit, že její oddělení je nadřazené mému, komunikuje se mnou stylem, že mi nařizuje a úkoluje mě – musely jsme si vyjasnit náš vztah a definovat naše zodpovědnosti.

30) *Jak si plánujete své denní a týdenní aktivity? Jak dopředu si plánujete kalendář?*

Kalendář si plánuji s týdenním předstihem, plánování denních aktivit mi moc nejde, respektive mi nejde dodržovat – nechávám se vyrušovat tím, co přijde.

31) *Uveďte prosím Vaše pohlaví.*

žena

32) *Kolik je Vám let?*

39