

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management strategických kompetencí vybrané firmy a jejího top managementu

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Sabina Brebtová / PEMBC02

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.  
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat návrh pro vytvoření kompetenčního modelu pro společnost XY. Pro splnění tohoto cíle obsahuje bakalářská práce i dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je vytvořit na základě provedených strukturovaných rozhovorů kompetenční model pro celou společnost XY a rovněž i manažerské pozice. Druhým dílčím cílem je na základě zjištění kompetenčního deficitu ze strukturovaných rozhovorů s respondenty navrhnout jeho odstranění.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část bakalářské práce obsahuje definici poznatků z odborné literatury, odborných článků a zahraničních studií. Teoretická část je zaměřena na typologii situačních strategických kompetencí firem, strategických kompetencí současných top manažerů a lídrů a kompetenční modely. Praktická část předložené práce obsahuje kvalitativní výzkum, konkrétně sestavení kompetenčního modelu pomocí strukturovaných rozhovorů s respondenty společnosti. Výsledky byly vyhodnoceny v souladu s odbornou literaturou, formou tabulkového a grafického zpracování.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno vylepšení požadavků na manažerské pozice. Byly zjištěny potřebné manažerské kompetence, které společnost vyžaduje. Na základě těchto údajů od respondentů byl vytvořen kompetenční model pro společnost a následně i model pro tři manažery.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výzkumu a druhého dílčího cíle byl zjištěn ze strukturovaného rozhovoru s respondenty kompetenční deficit, který byl zobrazen v grafickém provedení. Následně bylo vypsáno několik návrhů doporučení, jak tento kompetenční deficit v budoucnu zamezit, popřípadě odstranit. Mezi dané doporučení patří vzdělávací programy, školení a jazykové kurzy. Tato doporučení byla stanovena na základě provedeného výzkumu s ohledem na velikost společnosti. Návrhy doporučení mohou přinést podniku zlepšení efektivity práce.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Kompetenční model, strategické kompetence, strategické řízení, strategické kompetence současných top manažerů.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is to formulate a proposal for the creation of a competence model for the company XY. To fulfill this goal, the bachelor's thesis also contains two sub-goals. The first sub-goal is to create a competency model for the entire XY company as well as managerial positions on the basis of structured interviews. The second sub-goal is to propose its elimination based on the finding of a competence deficit from structured interviews with respondents.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the bachelor's thesis contains the definition of findings from professional literature, professional articles and foreign studies. The theoretical part is focused on the typology of situational strategic competences of companies, strategic competences of current top managers and leaders and competence models. The practical part of the presented work contains qualitative research, specifically the compilation of a competence model using structured interviews with company respondents. The results were evaluated in accordance with the professional literature, in the form of tabular and graphic processing.

### 3. Result of research:

On the basis of structured interviews, improvements in the requirements for managerial positions were identified. The necessary managerial competencies required by the company have been identified. Based on this data from the respondents, a competency model was created for the company and subsequently a model for three managers.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the research and the second sub-goal, a competency deficit was identified from a structured interview with the respondents, which was displayed in a graphic form. Subsequently, several draft recommendations were drawn up on how to prevent or eliminate this competence deficit in the future. Educational programs, training and language courses are among the recommendations given. These recommendations were established based on the research conducted with respect to company size. Suggested recommendations can bring improvements in work efficiency to the business.

## KEYWORDS

Competence model, strategic competence, strategic management, strategic competence of current top managers

## JEL CLASSIFICATION

M12 - Personnel Management, executives, executive compensation

M14 - corporate culture, diversity, social responsibility

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Sabina Brebtová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Management strategických kompetencí vybrané firmy a jejího top managementu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce Typologie situačních strategických kompetencí firem, strategické kompetence současných top manažerů a lídrů, kompetenční modely, metodika zpracování 3 Praktická část Současné ovlivňující trendy, události a manažerské výzvy pro management firem, výsledky výzkumu a analýzy strategických firemních a manažerských kompetencí ve vybrané firmě, návrh kompetenčního modelu a procesu řízení strategických kompetencí 4 Závěr a doporučení
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COLLINS, J., HANSEN, M.T. <i>Firmy, které se rozhodly být skvělé</i>. Praha: Grada, 2021. 304 s. ISBN 978-80-271-3026-9.</li><li>• FISK, P. <i>Business Recoded</i>. Chichester: John Wiley &amp; Sons, 2021. 470 s. ISBN 978-11-1968-002-4.</li><li>• MORGAN, J. <i>The Future Leader</i>. Hoboken: John Wiley &amp; Sons, 2020. 300 s. ISBN 978-11-1951-837-2.</li><li>• SANGHI, S. <i>The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations</i>. London: SAGE Publication, 2019. 368 s. ISBN 978-93-859-8515-7.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31.01.2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 01.03.2023</li><li>• Zpracování výsledků do 01.04.2023</li><li>• Finální verze do 01.05.2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2022.10.11 17:15:13  
+02'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 11. 10. 2022

# Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Typologie situačních strategických kompetencí firem .....	3
2.1.1 Strategie podniku .....	3
2.1.2 Analýza vnějšího prostředí .....	4
2.1.3 Situační analýza 5C .....	5
2.1.4 SWOT analýza.....	5
2.1.5 PEST analýza.....	7
2.1.6 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	7
2.2 Tradičně doporučované strategické kompetence současných top manažerů a lídrů .....	9
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	9
2.2.2 Kompetence .....	9
2.2.3 Kompetenční model .....	10
2.2.4 Kompetenční matice .....	11
2.2.5 Definice manažera a lídra.....	12
2.3 Metodika práce .....	12
3. Praktická část práce .....	14
3.1 Současné ovlivňující trendy, události a manažerské výzvy pro management firem .....	14
3.2 Představení společnosti XY .....	16
3.2.1 Strategické cíle společnosti XY .....	17
3.2.2 Projektový záměr společnosti.....	17
3.2.3 Kompetenční model .....	18
3.2.4 Kompetence manažerů a lídrů dle společnosti XY .....	18
3.2.5 Strategické kompetence společnosti a její budoucí výzvy .....	18
3.3 Výsledky výzkumu a analýzy strategických firemních a manažerských kompetencí ve společnosti XY .....	19
3.4 Návrh kompetenčního modelu a procesu řízení strategických kompetencí .....	22
3.4.1 Přípravná fáze .....	22
3.4.2 Kompetenční matice .....	23
3.4.3 Sestavení kompetenčního modelu .....	32
3.5 Doporučený proces jak s modelem pracovat .....	37
3.5.1 Kompetenční deficit společnosti a proces doporučení pro jeho eliminaci .....	38
4. Závěr.....	40
Literatura .....	41
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

Et al. - et alii ( a kolektiv)

## Seznam grafů

Graf 2: Kompetence potřebné pro manažera výroby .....	27
Graf 3: kompetenční deficit společnosti XY. ....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1: matice kompetencí společnosti XY .....	24
Tabulka 2: popis úrovně kompetencí společnosti XY .....	24
Tabulka 3: matice kompetencí manažera výroby společnosti XY .....	25
Tabulka 4: popis úrovně kompetencí manažera výroby společnosti .....	26
Tabulka 5: matice kompetencí pro HR manažera společnosti XY .....	28
Tabulka 6: popis úrovně kompetencí HR manažera.....	29
Tabulka 7: matice kompetencí pro jednatele společnosti XY .....	30
Tabulka 8: popis úrovně kompetencí jednatele .....	31
Tabulka 9: Strategický kompetenční model společnosti XY .....	33
Tabulka 11: Kompetenční model HR manažera společnosti XY .....	35
Tabulka 12: kompetenční model pro jednatele společnosti XY .....	36



# 1. Úvod

V dnešním globalizovaném a dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí se strategické řízení stává stále důležitějším faktorem určujícím úspěch a konkurenceschopnost podniku. Strategické řízení zahrnuje nejen formulaci strategických cílů a plánů, ale také jejich realizaci a monitorování. Úspěšné strategické plánování vyžaduje přítomnost strategických kompetencí, kterými jsou schopnost, znalost a dovednost a jsou nezbytnou položkou pro úspěšné řízení a rozvoj podniku. Strategické řízení dnes hraje velmi důležitou roli v řízení všech společností bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví. Jeho cílem je umožnit společnostem úspěšně konkurovat na trhu a dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Strategické řízení je dnes ovlivňováno řadou faktorů. Nejdůležitějšími z nich jsou digitalizace, změny v chování zákazníků a zvýšená konkurence. Podniky musí na tyto změny rychle reagovat a přizpůsobit své strategie nové situaci. Celkově je strategické řízení velmi důležitým nástrojem, který umožňuje společnostem úspěšně konkurovat a dosahovat svých cílů v rychle měnícím se prostředí.

Výzkumná část této bakalářské práce bude založena na kvalitativním přístupu, který umožní hloubkovou analýzu strategických kompetencí vybrané společnosti a jejího top managementu. Údaje budou zpracovány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s klíčovými představiteli společnosti XY a analýzou interních dokumentů. Výsledky výzkumu budou prezentovány formou studie současného stavu strategických kompetencí ve vybrané společnosti a top managementu. Následně na základě návrhů na zlepšení a rozvoj těchto kompetencí a doporučení pro jejich praktické uplatnění v rámci společnosti.

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je formulovat návrh pro vytvoření kompetenčního modelu pro společnost XY, který má za úkol vylepšit požadavky na manažerské pozice na základě strukturovaného rozhovoru se společností XY, která byla vybrána pro tento výzkum. **Prvním dílčím cílem** je vytvořit na základě provedených strukturovaných rozhovorů kompetenční model pro celou společnost XY a rovněž i pro manažerské pozice s anonymizované společnosti. **Druhým dílčím cílem** je na základě zjištění kompetenčního deficitu ze strukturovaných rozhovorů s respondenty společnosti navrhnout jeho odstranění.

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá přehledem teoretických poznatků týkajících se typologie situačních strategických kompetencí firem, strategické kompetence současných top manažerů a lídrů a kompetenční modely.

Zdrojem informací pro tuto část bakalářské práce budou odborné publikace, články a studie z oboru. Tato část práce slouží k popsání teoretických a metodologických základů týkající se strategického řízení a kompetenčních modelů. V teoreticko-metodologické části bude rovněž popsána metodika výzkumu, která se zaměřuje na popsané metody výzkumu včetně postupu daného výzkumu pomocí strukturovaných rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a ředitelem společnosti XY.

Praktická část této práce se zaměřuje na vyhodnocení kvalitativního výzkumu z teoretických poznatků, s cílem navrhnout zlepšení na požadavky manažerské pozice a návrh kompetenčních modelů pro danou společnost. V této části budou shrnuty strukturované rozhovory s manažery a ředitelem společnosti XY. Praktická část této práce bude navázána na část teoreticko-metodologickou část práce, kde budou využity poznatky z odborné literatury. Výzkum bude proveden ve společnosti XY, kdy po žádosti společnosti o zachování anonymity bude v celé této písemné práci nést označení společnost XY. Praktická část této

práce bude rozdělena na čtyři části, kdy v první části je shrnutí strukturovaného rozhovoru s manažery a ředitelem společnosti na současně ovlivňující trendy, události a manažerské výzvy pro management firem. V druhé části je představení společnosti, strategické cíle a kompetence manažerů a lídrů ve společnosti. Pro tuto část práce byly poskytnuty interní informace od společnosti XY. Třetí část praktické části je shrnutí strukturovaných rozhovorů s manažery a ředitelem společnosti. Čtvrtá část práce představuje vytvoření čtyř kompetenčních modelů. Prvním vytvořeným kompetenčním modelem bude model pro společnost XY od které se následně odvíjí model pro dané pracovní pozice. V této části byl sestaven kompetenční model pro tři pracovní pozice, kterými jsou manažer výroby, HR manažer a jednatel.

V závěru této práce byl pomocí strukturovaných rozhovorů s respondenty společnosti zjištěn kompetenční deficit. V této části práce bude navržen proces doporučení, jak je možné tomuto kompetenčnímu deficitu v budoucnu předejít a budou navrženy doporučení pro jeho odstranění. Na závěr této práce budou shrnuty získané poznatky během výzkumu provedeného ve společnosti XY.

## 2. Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část bakalářské práce se skládá z informací získaných na základě dostupné ověřené literatury a internetových zdrojů. Tato část práce slouží k představení a vysvětlení teoretických a metodologických základů, na kterých je práce postavena. Budou zde popsány typologie situačních strategických kompetencí firem, doporučované strategické kompetence současných top manažerů a lídrů, které jsou následně rozčleněny. V práci jsou také vypsány definice pojmů, které jsou v práci zmíněny. V závěru teoreticko-metodologické části práce je popsána metodika zpracování této práce.

### 2.1 Typologie situačních strategických kompetencí firem

Pojem organizační strategie definuje Slavík (2014, s. 30) jako dlouhodobý směr a cíl podniku či jiné organizace, které slouží k uspokojení potřeb svých vlastníků a dalších zainteresovaných subjektů tím, že dosahuje konkurenčních výhod v měnícím se prostředí, díky své schopnosti a zdrojů. Strategické řízení autor uvádí ve třech základních součástích:

- Strategická analýza, která udává jaké je naše okolí a kde se organizace nachází.
- Strategická volba, která udává předpokládaný vývoj k dosažení cílů organizace a jaké postupy jsou k dosažení cíle potřeba.
- Realizace strategie, která udává, jakou zvolenou strategii uvést.

Dále stejný autor doplňuje o spojení, že situační strategické kompetence společnosti lze rozdělit do několika typů. Tyto kompetence se liší svou důležitostí v závislosti na konkrétním odvětví a tržních podmínkách. Autor dále uvádí, že kombinace několika z nich může vést ke konkurenční výhodě společnosti. Dle autora situační analýza spočívající zejména v hodnocení složek a vlastností vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Analýzu lze získat pomocí různých nástrojů, jakými jsou situační 5C, SWOT analýza a PEST analýza, které jsou definovány níže.

#### 2.1.1 Strategie podniku

Strategie je termín používaný k popisu plánu nebo přístupu určeného k dosažení konkrétního cíle. Alena Hanzelková (2017, s.7) uvádí pojem strategického řízení jako strategie, která úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Dle stejné autorky základní představy o tom, jakou cestou budou konkrétní firemní cíle dosaženy a předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých strategických cílů. Autoři Martinovičová et al. (2019, s.88) popisují strategii podniku jako řešení, jakým způsobem lze podnik v budoucích podmínkách konkurovat se svými produkty na trhu pro uspokojování potřeb svých cílových zákazníků. Dále zmiňují, že podnik vytváří vhodně své scénáře, které musí být flexibilně přizpůsobeny a neustále měnící se, vůči svým měnícím se vnitřním podmínkám stanovených vlastníky. Autoři dodávají, že strategie určuje způsoby, kterými podnik bude uskutečňovat své vize, plnit své poslání, vytvářet, a také využívat zdroje k dosahování svých strategických cílů. Martinovičová et al. popisuje (2019, s. 87), že strategické řízení nemůže být úspěšné bez inovací. Tvrdí, že inovace bez strategie jsou často neúčinné. Strategické kvalitativní inovace vyšších řádů jsou základem dynamické strategie pro rozvoj podniku. Udávají, že k dosahování úspěchu podniku je nutná dynamická strategie. Autoři zmiňují, že jejím cílem je následně zajistit úspěšnou existenci podniku v globálním konkurenčním prostředí. Udávají, že navazuje na vizi budoucnosti

podniku, to je na představy a vůli vlastníků změnami dosáhnout v dlouhodobém horizontu určitého úspěšného stavu podniku a hlavních cílů.

V návaznosti na strategii podniku jsou rozebrány i strategické kompetence firmy. Fišer (2014, s.134) popisuje strategické kompetence firmy jako hlavní prvky strategie, které budou ovlivňovat kompetence lidí i uspořádání procesů a organizace firmy, kterými jsou nepochybně strategické kompetence. Autor dále udává, že je lze definovat jako celkové schopnosti firmy podmiňující vznik a udržení strategické konkurenční výhody firmy a její úspěšné uplatnění na cílových trzích. Autor dále uvádí, že strategické kompetence firmy se týkají organizace jako celku, které utvářejí kompetence lidí, firemní know-how zahrnující i způsob řízení, technologie, jež má firma k dispozici, a samozřejmě finanční a případně další důležité zdroje.

Základní charakteristiky strategických kompetencí jsou dle autora:

- Tvorba hodnoty pro zákazníka a odlišování firmy od konkurence.
- Dosahování konkurenceschopnosti díky poskytování více produktů nebo služeb, dále přesahování nad rámec jednotlivého výrobku či služby.
- Delší doba životního cyklu pro dobu využití dané kompetence.
- Působí na chování firmy a proto musí být rozvíjeny napříč celou organizací, protože ovlivňují chování firmy jako celku.

Dále Fišer (2014, s.134) doplňuje, že strategická kompetence firmy vzniká tehdy, pokud firma na základě systémového rozvoje kompetencí lidí, informačních technologií a ostatních zdrojů vytvoří potenciál pro nový standard výkonu, který jí umožní dosáhnout konkurenční výhody. Autor uvádí, že pokud je firma schopna definovat své strategické kompetence a popsat, jak se tyto kompetence budou projevovat v celkovém chování firmy v očích svých zákazníků, majitelů a investorů, dodavatelům, zaměstnancům následně i veřejnosti, bude mít usnadněnou úlohu při definování a řízení kompetencí pro konkrétní role, pracovní pozice i konkrétní zaměstnance. Fotr et al. (2020, s. 83) v návaznosti na tento poznatek doplňují, že je důležité vymezit velikost rizika pro stanovení vhodné strategie. Dále uvádí, že vlastní hodnocení a výběr variant strategie je možné provádět expertně a to díky zkušenostem strategického týmu. Dále stejní autoři Fotr et al. (2017, s. 164) vymezují strategické cíle za sledované období a uvádí, že smyslem této části podnikatelského plánu je prezentovat, že firma má svůj strategický plán a je schopna aktivně řídit svou budoucnost a také formulovat výkonnostní cíle za časové období, které jsou nezbytnou položkou pro zpracování další části podnikatelského plánu. Autoři uvádí náplň této části, která by měla zahrnovat především: základní historiografii firmy a to minimálně tříletý vývoj, podnikatelský profil a strategii firmy. Jako další část tentýž autoři popisují analýzu současné pozice firmy, kde se tvoří zhodnocení současné výkonnosti firmy a konkurenční pozice. Dále autoři rovněž zmiňují vymezení strategických cílů jako strategické cíle na střednědobé období. Poslední část jsou dle autorů klíčové ukazatele výkonnosti podnikatelského plánu na plánovací období.

### **2.1.2 Analýza vnějšího prostředí**

Autoři Jakubíková et al. (2019, s. 144) uvádí k analýze podniku, že každý podnik, který působí v určitém prostředí, působí s různou intenzitou. Navazují tím, že je pro podniky velice důležité se působením prostředí podrobně zabývat a analyzovat je. Monitorováním jeho vývoje se zabývají podniky při formulaci vize, mise, cílů a to ve všech fázích procesu řízení,

jak autoři popisují. Dále zmiňují, že analyzují své podnikatelské prostředí proto, že chtějí zhodnotit svou pozici v prostředí, která je obklopuje, aby dokázali předvídat změny prostředí a i na změny včas reagovat. Autorka Vašítková (2014, s. 38) dále navazuje na vnější marketingové prostředí firmy, také jako makroprostředí, které se skládá z prvků: ekonomického, demografického, sociálního, kulturního, technického a technologického, legislativních podmínek a z vlivů globálního prostředí. Uvádí cíl této analýzy, kterými jsou prvky vnějšího marketingového prostředí firmy, které poskytují služby z makroprostředí je nalézt atraktivní příležitosti a vyhnout se problémům, které jí hrozí. Martinovičová et al. (2019, s.87) se shodují s Vašítkovou (2014, s. 38) v tom, že při práci na strategii je nezbytnou položkou důsledně vycházet ze strategických cílů a stále provádět strategickou analýzu vývoje základních faktorů působících na změny vedoucí k dosažení strategických cílů podniku. Stejní autoři uvádí, že u analýzy vnějšího prostředí podniku musí příležitosti a hrozby, které plynou z vývoje vnějšího prostředí podniku, řešit aktivně koordinovaným vývojem vnitřních sil.

### **2.1.3 Situační analýza 5C**

Burešová (2022, s. 30) popisuje situační analýzu 5C jako analýzu, která zahrnuje nejdůležitější informace z vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Dodává, že do každé kategorie je třeba získat dostatek informací, které jsou důležitou složkou pro samotný podnik. Dané kategorie se dále porovnávají tak, aby vznikla ucelená představa o tom, jakou strategii má podnik zavést a stejná autorka dále člení situační analýzu 5C jako:

- Company (podnik) - data z vnitřku podniku.
- Customers (zákazníci) - data o našich zákaznících, získaných například z databází nebo marketingovým výzkumem.
- Competitors (konkurence) - informace o produktech, cenách, distribučních kanálech, také komunikaci konkurentů.
- Collaborators (spolupracující firmy, osoby) - shrnutá data o osobách nebo institucích, se kterými je možné navázat spolupráci.
- Climate/Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) - shrnutí analýzy makroprostředí

Autoři Munaa et al. (2016) navazují a doplňují, že analýza 5C je technika, která je používaná k provádění situační analýzy. Jedná se o rozšíření analýzy 3C, která původně zahrnovala company (společnost), customers (zákazníci) a competitors (konkurence). Dle stejných autorů zbylé položky, kterými jsou collaborators (spolupracující firmy, osoby) a climate/context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí), které byli následně přidány do analýzy, aby se jednalo o analýzu komplexní. Fakt, že tato analýza je důležitá pro podnik uvádějí autoři zejména z důvodu, že analýza pokrývá to nejdůležitější z oblasti marketingu, a získané poznatky mohou pomoci identifikovat klíčové problémy a výzvy, kterým organizace čelí.

### **2.1.4 SWOT analýza**

SWOT analýza a jeho název vznikl z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Fotr et al. (2020, s. 55) uvádí, že analýza podnikatelského prostředí je jedním z rozhodujících kroků, který musí strategický

manažer zajistit. Konfrontace záměrů dle tentýž autora s prostředím je jedním z hlavních prvků, které odlišují práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. Autoři dále uvádí, že firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby znali svou pozici, ve které působí. Rovněž tentýž autoři popisují, že je potřeba reagovat efektivně na změnu prostředí, aby uměli posoudit potencionál dalšího rozvoje. Dále stejní autoři uvádí, že firma by měla analyzovat podnikatelské prostředí, aby uměla předvídat chování svých zákazníků a konkurentů a identifikovat rizikové faktory ke svému strategickému záměru. Burešová (2022, s.30) se s autory shoduje a navazuje tím, že do silných stránek se přidává vše, co pochází z vnitřku firmy a považuje se za dobré a kvalitní. Mezi slabé stránky uvádí autorka opět informace z vnitřku firmy, které jsou nekvalitní nebo špatné. Za příležitost se dle stejné autorky řadí například získání nového pracovníka, který by mohl pro firmu přinést něco nového a dobrého. Za hrozby udává stejná autorka vše, co přichází do firmy od vnějšího prostředí a ohrožuje to následně chod firmy. Stejná autorka dále uvádí, že se následující faktory rozdělují do kvadrantů, kde se porovnávají silné stránky s příležitostmi a následně silné stránky s hrozbami, slabé stránky s příležitostmi a slabé stránky s hrozbami. Šafrová (2019, s. 85) tvrdí, že kvalitně zpracovaná SWOT analýza je určena z externích a interních analýz, která je přehledná, uspořádaná a srozumitelná. Dle autorky dobře sestavená matice SWOT obsahuje klíčové faktory, podložená fakta a rozlišuje mezi jednotlivými složkami, aby bylo jasné, proč jsou faktory zařazeny tam, kde jsou. Navazuje na to tím, že jednotlivé položky by měly být seřazené podle důležitosti a ideálně i očíslované. V neposlední řadě uvádí autorka, že díky vyhodnocení SWOT matice lze získat jeden nebo více návodů, jak se svými silnými a slabými stránkami pracovat v souladu s okolnostmi a situací na trhu.

Sarsby (2017, s. 3) doplňuje SWOT analýzu jako nástroj strategického plánování, který je užitečný pro pochopení aktuální tržní pozice podniku a pro rozhodování o jeho pozici. Dle autora má SWOT analýza mnoho výhod:

- SWOT je jednoduchá k pochopení.
- SWOT lze využít na mnoha úrovních v organizaci a to od jednotlivce přes tým, obchodní jednotku až po podnikovou strategii.
- SWOT lze použít v různých hloubkách. Od jednodušší až po vysoce detailní situace nebo větších až složitých problémů.
- SWOT je velice vizuální, a proto se snadno sděluje ostatním zúčastněným stranám.

Dále stejný autor uvádí, že přes svou popularitu a výše uvedené výhody má SWOT analýza několik nevýhod a to konkrétně:

- Používání neaktivních dat, doslechů a faktorů vyjádřených jako zobecnění.
- Používání dat, které jsou ovlivněna vnímáním, přesvědčením, osobnostními typy a také preferencemi.
- Neoddělování analytických prvků sběru dat, následným vyhodnocováním a rozhodováním.
- Díky snadnému ignorování základních principů vede k tomu, že faktory jsou přiřazeny do nesprávné oblasti analýzy, což následně vede k neplatné strategii.

### **2.1.5 PEST analýza**

KIM-KEUNG HO (2014) uvádí, že PEST analýza zkoumá čtyři kategorie vnějších faktorů prostředí, které autor člení na politické faktory (P), které zahrnují různé formy vládních zásahů a politické aktivity v ekonomice. Následují dle stejného autora ekonomické faktory (E), které pokrývají především makroekonomické faktory vnějšího prostředí. Dle stejného autora sociální faktory (S) zahrnují sociální, kulturní a demografické faktory vnějšího prostředí. Technologické faktory (T) popisuje tentýž autor tak, že zahrnují činnosti, které souvisí s technologiemi. Autoři Sammut et al. (2014) doplňují tím, že PEST analýza je široce používaný nástroj pro pochopení strategického rizika. Následně autoři doplňují o informaci, že analýza identifikuje změny a dopady vnějšího makroprostředí na konkurenční pozici. Stejní autoři uvádí, že externí prostředí je složeno z proměnných, které také vyžadují analýzu, aby se firemní kultura přizpůsobila proměnnému obchodnímu prostředí. Tentýž autoři doplňují, že působící vnější faktory jsou chráněny prostřednictvím strategie, kdy následující příležitosti jsou využívány v důsledku konkurenčních pozic, které je možné, že budou v tomto procesu vytvořeny. PEST analýzu doplňuje rovněž i autorka Burešová (2022, s. 30), že do analýzy je třeba zařadit co největší množství faktorů. Dále pak hodnotí, které z faktorů mají vliv na podnik, jaké účinky mají tyto faktory a které z nich budou mít v budoucnu vliv. Autorka rozvíjí svůj poznatek o to, že dle jejich povahy lze tyto vlivy následně využít v budoucnu pro rozvoj podnikání nebo se pokusit eliminovat jejich vliv. Autorka vyhodnocuje, že je možné využít pro posouzení dat z makroprostředí odborníky.

### **2.1.6 Analýza vnitřního prostředí firmy**

Vašítková (2014, s. 40) uvádí, že analýza vnitřních podmínek a předpokladů neboli mikroprostředí firmy, konkrétně provozních podmínek, využití lidských a finančních zdrojů, realizace vlastního marketingového mixu, a to jak z hlediska kvantity, tak kvality. Dle stejné autorky může mít analýza podobu vnitřního marketingového auditu organizace, jejímž cílem je analyzovat silné a slabé stránky společnosti. Doplňuje o to, že analýza vzniká z analýzy vnějšího (externího) mikroprostředí a z vnitřního (interního) mikroprostředí firmy. Autoři Fotr et al. (2017, s. 260) se shodují a popisují analýzu mikroprostředí orientovanou na strukturu odvětví s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, či sektorovou analýzu, které významně napomáhají firmám k získání strategicky důležitých informací o konkurenčním profilu odvětví, v němž se firma vyskytuje. Následně doplňují o rozpoznávání vlivu konkurenčních sil na průměrnou ziskovost a kapitálovou rentabilitu, což vede ke zpracování účinné konkurenční strategie, zaměřené na získání konkurenční výhody. Autoři Jakubíková et al. (2019, s. 235) se shodují v tom, že analýza vnitřního prostředí firmy se skládá z hodnocení realizace strategických cílů firmy, dále pak finanční situace a schopnosti. Dále o výrobní operaci a technologie uvnitř firmy, marketing a prodej. Autoři dále uvádí, že každý faktor by měl být ohodnocen z hlediska vlivu a tím myslet na budoucnost firmy. Cílem analýzy vnitřních zdrojů je dle autorů porozumět schopnostem firmy, vyvíjet produkt, vyrábět a prodávat, poskytovat služby a analyzovat zdroje firmy. Díky tomu jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.

Do analýzy vnitřního prostředí firmy spadá dle tentýž autorů následně analýza mikroprostředí a analýza makroprostředí.

Autorka Vašítková (2014, s. 40) popisuje a člení analýzu mikroprostředí jako:

- Zákazníci - ti, kteří nakupují služby. Představují jeden z nejdůležitějších faktorů pro mikroprostředí
- Dodavatelé - ti, kteří ovlivňují možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů, které jsou nedílnou součástí pro plnění funkce podniku. Dodávají suroviny, materiály, stroje danému podniku služeb, tak jeho konkurentům. Provádí se výběr a hodnocení dodavatelů.
- Konkurence - analyzuje se konkurence uvnitř odvětví a v lokalitě působení naší firmy, konkurence substitutů a noví potenciální konkurenti. Porovnávání vlastního marketingového mixu s konkurenčním a následné hledání sil a slabostí konkurentů. Důležité jsou znalosti všech konkurentů a neustálá snaha uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurenti.
- Marketingoví prostředníci - zprostředkovatelé služeb, logistické firmy, výzkumné nebo reklamní agentury, finanční organizace.
- Veřejnost - místní komunita, odborná veřejnost, vláda, média a různé nátlakové skupiny.

Autoři Fotr et al. (2017, s.260) doplňují analýzu mikroprostředí jako analýzu s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, která významně napomáhá firmám k získání strategicky významných informací o konkurenčním profilu, v němž se firma pohybuje. Autorka Soukalová (2015, s.113) se shoduje a doplňuje o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která je velmi používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů. Autorka následně popisuje všech pět sil, kterými jsou hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví, které jsou rozhodujícími faktory, úspory z velkovýroby, nízké náklady a potřeba investic. Následující silou autorka uvádí vyjednávací síly dodavatelů, které se týkají koncentrace dodavatelů, náklady na přechod k jinému dodavateli a objem dodávek pro dodavatele. Třetí silou udává vyjednávací sílu kupujících, která se týče elasticity poptávky, náklady na produkt a konkurence mezi kupujícími. Čtvrtou silou zmiňuje hrozbu substitutů neboli náhradních produktů, které představují náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku. Poslední, pátou silou uvádí autorka intenzitu konkurenčního boje uvnitř odvětví, které se týká růstu odvětví, rozdíly mezi produkty, nákladové podmínky a rozmanitost konkurentů.

Autorka Růčková (2019, s. 98) popisuje analýzu makroprostředí jako analýzu zaměřující se na hospodářské a legislativní změny z hlediska jednání vlády, technologické okolí, očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj, na vývoj devizových kurzů a na vývoj na finančních trzích z hlediska získávání zdrojů. Uvádí, že pro výzkum je vhodné využít PEST analýzu, přičemž důraz se přirozeně klade na podstatné a reálné hrozby a příležitosti vyplývající z aspektů v blízkosti podniku. Autoři Fotr et al. (2017, s. 260) se shodují a také doplňují analýzu makroprostředí jako zpracovanou analýzu technikami PEST nebo PESTEL, která dále identifikuje a analyzuje základní makroekonomické parametry. Autoři uvádí, že tyto techniky často ovlivňují podnikání v daném regionu a zároveň jsou firmou neovlivnitelné. Uvádí, že kvalitní analýza makroprostředí umožní firmám lépe se připravit na ekonomický vývoj a přizpůsobit mu své podnikání.



## 2.2 Tradičně doporučené strategické kompetence současných top manažerů a lídrů

Autoři Belz et al. (2015, s.28) popisují kompetence jako základní složku kompetenčního modelu a proto je definování tohoto pojmu mnohdy obtížné. V této kapitole budou definovány znaky kompetence, manažera a lídra. Autoři Fotr et al. (2020, s. 239) doplňují tento poznatek o to, že většina manažerů firmy jedná pod rostoucím tlakem, který směřuje k naplnění stanovených cílů. Stejní autoři uvádí, že jejich tlak zintenzivňuje riziko, které působí na manažerské rozhodnutí. Udávají rovněž, že nesprávná nebo nekompetentní, mají negativní, někdy i nevratný dopad na růst výkonnosti nebo tvorbu hodnoty firmy. K zábrance těchto možných negativních dopadů dle stejných autorů je třeba vymezit manažerské kompetence:

- Vymezit jasné instrukce pro manažery o tom, jaká rozhodnutí a činnosti jsou v jejich kompetenci. Tento postup je složen z liniových autorit, které se často opírají o dostupné standardy operačního řízení.
- Přesné vymezení hranic kompetencí, které nesmí manažer překročit. Díky tomu je zachován prostor pro větší zainteresovanost managementu, kreativitu a otevřenost inovačním podnětům. Vymezené kompetence nesmí být pod hrozbou sankce překročeny.

### 2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Autor Koubek (2015, s. 24) označuje strategické řízení lidských zdrojů, z anglického strategic human resource management (SHRM), které naplňuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů, kdy toto řízení probíhá v souladu se strategií organizace a následně směřuje k dosažení strategických cílů organizace. Autor Šikýř (2016, s. 51) doplňuje o základní cíl strategického řízení lidských zdrojů, kterým je zabezpečit organizaci dostatek schopných a hlavně motivovaných lidí, aby dosahovali očekávaného výkonu a trvale konkurenční výhody. Autoři Armstrong et al. (2015, s. 61) se shodují a doplňují následující cíl strategického řízení lidských zdrojů, kterým je rozvíjet akceschopnost organizace a že řízení lidských zdrojů má tři hlavní cíle. Prvním cílem uvádí dosažení vertikálních integrací mezi strategiemi lidských zdrojů následná strategie organizace. Druhým cílem je dle autorů poskytování určité jistoty nestabilního podnikatelského prostředí a uspokojování potřeb organizace, kolektivu, a také jednotlivců díky vytváření účinných politik a postupů v řízení lidských zdrojů organizace. Stejní autoři popisují třetí cíl, kterým je podporovat vytváření a uspokojování strategie organizace nacházením možností výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů. Autor Greer (2021, s. 203) se shoduje s předešlými autory na tom, že řízení lidských zdrojů se stalo velice důležité při řízení hlavně z důvodu konkurenčních výhod a uvědomění si požadavků technologicky vyspělého prostředí budoucnosti.

### 2.2.2 Kompetence

Pilařová (2016, s.8) popisuje kompetence jako „soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu.“ Dále uvádí, že kompetence mají v sobě předpoklady, kterými jsou vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a postoje. Autorka doplňuje, že obsahují výkon, který dosahuje stanovených měřitelných výkonů. Dle stejné autorky lze za kompetentního zaměstnance považovat toho, kdo má předpoklady pro výkon, ale současně požadované výkony. Autorka Wroblóvká

(2016, s. 26) se shoduje a doplňuje následující koncept kompetence, který je dle autorky velmi specifický soubor schopností jedince, konkrétněji pracovníka, na jejichž základě lze vykonávat danou pracovní pozici. Autorka doplňuje o druhý význam, že kompetenci lze vnímat také jako oprávnění určité pravomoci ke konkrétní pracovní činnosti. Autor Fišer (2014, s. 125) popisuje kompetence jako termín, který je velmi často používán ve spojení lidského potenciálu úspěšně vykonávat zadanou úlohu. Autor ji dále definuje jako „*trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot.*” Autor tvrdí, že správný kompetentní člověk ctí firemní pravidla a hodnoty. Armstrong (2015, s.106) popisuje kompetence, které jsou zaměřené především na práci. Kompetence měkké jsou známé jako personální kompetence. Autor dále popisuje, že k odvedení kvalitního výkonu jsou tyto kompetence nezbytně nutné a je potřebný pro každou pracovní činnost. Dle stejného autora se nejedná o dovednosti, které vznikly díky vzděláním či výkonem v jiné pracovní činnosti. Bělohlávek (2016, s. 15) vysvětluje kompetence, že vycházejí z hodnot a kultury organizace, dále z požadavků určitého pracovního místa. Mezi konkrétní požadavky autor uvádí znalosti, které zahrnují teoretické poznatky, které se člověk naučil vzděláním nebo praxí na pracovišti. Dále autor uvádí dovednosti, mezi které zmínil schopnost praktického provádění věcí jako je obchodní komunikace nebo efektivní organizace práce. A poslední položkou požadavků uvádí autor postoje a to konkrétně vztah k různým skutečnostem, zdroj pracovní motivace, orientace na výkon a na zákazníka a přijímání změn. Autor Sanghi (2019, s. 209) dodává, že předložení seznamu kompetencí může poskytnou představu o možných pracovních kompetencích požadovaných napříč sektory pro všeobecnou pozici. Autoři Horvátová et al. (2016 s. 236) uvádějí, že velice důležitou položkou pro každý kompetenční model je členění, protože by měl být strukturován do určitých dílčích částí. Uvádí, že v organizacích je používáno mnoho členění kompetencí, tudíž je obtížné určit, které je to nejvhodnější. Následně autoři navazují poznatkem, že lze najít v odborné literatuře i v praxi mnoho členění kompetencí. Autoři následně rozdělují kompetence podle toho, jak pomocí těchto kompetencí lze předvídat výkon na určité pracovní pozici: prahové kompetence, které jsou základní charakteristiky potřebné pro danou pozici jako minimální, pro splnění přiděleného úkolu. V těchto kompetencích jde dle stejných autorů zejména od základní, nevyhnutelné dovednosti, bez kterých by člověk nemohl pracovní pozici zastávat. Jako druhé uvádějí autoři odlišující kompetence, které se odlišují od výkonů průměrných na výkony vynikající. Autoři Horvátová et al. (2016, s. 240) následně doplňují o členění manažerských kompetencí, kterými jsou: analyticko-kompetenční schopnosti, které obsahují manažerské postupy k jednotlivým činnostem jako jsou například řízení lidských zdrojů a jiné. Druhou kompetencí zmiňují autoři manažerské procesní dovednosti, které znamenají, jak by měl manažer jednat, naslouchat a komunikovat a zorganizovat si vlastní čas. Dalším členěním uvádí autoři osobní rysy a vlastnosti, kde se nejčastěji vyskytují vlastnosti jako je pracovitost, schopnost práce v týmech, empatie, sebejistota a další osobnostní rysy. V posledním členění poukazují autoři na know-how daného odvětví, neboli schopnost znalostí o daném oboru, následně znalost konkurenčního odvětví a vše, co souvisí s dalším rozvojem.

### **2.2.3 Kompetenční model**

Autoři Gruber et al. (2016, s. 22) popisují kompetenční model jako efektivní nástroj, který řídí výkonnost a je určitým pojítkem mezi strategií organizace a strategií personálního úseku dané organizace. Autor Fišer (2014, s. 138) navazuje tím, že kompetenční modely firem se

často zaměřují pouze na takzvané měkké kompetence, které se zabývají zejména na působení a také utváření firemní kultury a spadá do nich zejména kompetence jako loajalita, zákaznický přístup a nebo iniciativa. Autor uvádí, že tyto kompetence se zakládají především na složce lidských zdrojů, což působí na iniciativu a osobní rozvoj lidí, ale mohou také přinášet úskalí při hodnocení kompetencí. Další kompetencí, kterou se autor zabývá a zmiňuje je kompetence tvrdá, která je zaměřena především na odbornost, zvládnání informačních technologií nebo orientace na vnější prostředí firmy. Stejný autor doplňuje, že kompetence jsou základním klíčovým prvkem rozvoje firmy a právě v kompetenci lídrů a manažerů lze nalézt omezené týkající se firemních strategií a procesů. Autor zmiňuje, že firma by měla znát své know-how, aby bylo přenositelné pro firmy vzdělávání a rozvoje lidí. Autor dodává, že firma by měla znát a mít pod kontrolou, jaké kompetence jsou třeba pro výkon v současném období a jaké dále rozvíjet a podporovat pro budoucnost. Autoři Horvátová et al. (2016, s. 274) doplňují důležitost kompetenčního modelu, který slouží zejména jako nástroj a vyváření společný rámec pro nejvýznamnější personální procesy, jako jsou: výběr pracovníků následně vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, plánování a řízení kritérií. Autorka Hlavličková (2015) se shoduje s předešlými autory ve výše uvedených tvrzeních a také doplňuje členění klíčové kompetence, které jsou dle autorky definovány jako schopnosti, znalosti, dovednosti a postoje, které jsou potřebné k osobnímu naplnění a rozvoji, zejména k uplatnění v pracovním životě. Stejná autorka dále udává základních osm klíčových kompetencí, kterými jsou: komunikace v mateřském jazyce a cizím jazyce, základní schopnosti v oblasti vědy a technologie, práce s digitálními technologiemi, schopnost učit se, sociální a občanské schopnosti, smysl pro iniciativu a podnikavost, kulturní vědomí a vyjádření. Dalším členěním jsou dle autorky kompetence odborné, které ukazují, co by měl umět pracovník v dané pozici po odborné stránce. Tyto kompetence se dle autorky dělí následně na odborné znalosti, které označují teoretické vědomosti důležité pro výkon v určité pracovní činnosti. Dalším členěním odborných kompetencí uvádí autorka odborné vědomosti, které označují v konkrétní pracovní činnosti praktické dovednosti, které jsou požadované pro výkon.

#### **2.2.4 Kompetenční matice**

Autor Plamínek (2018, s. 178) popisuje kompetenční matici jako tabulku, do které se zapisují jednotlivé úlohy, tvořícím sloupce matice, jsou následně přiřazovány požadované kompetence, které tvoří její řádky. Autor dále uvádí, že do průsečíků řádků a sloupců kompetenční matice lze zapisovat hodnoty požadavků na jednotlivé složky celkové kompetence, to jsou výkony, vlastnosti, postoje a schopnosti. Dle autora lze uvést obecnou podobu kompetenční matice pro určitou pracovní pozici, která obsahuje název pracovní pozice a požadovanou úroveň jednotlivých složek kompetencí pro požadovanou pracovní úroveň. Autoři Horváthová et al. (2016, s. 261) doplňují kompetenční matici, že je nutno určit nejprve určité negativní projevy chování kompetence. Autoři dále uvádí, že následuje popis rozvinuté úrovně a na závěr jsou popsány jednotlivé chování, které vykazují určitou úroveň rozvoje kompetence. Dle autorů je nutné dodržet následující pokyny pro sestavení matice kompetencí: Používat jednoduché a srozumitelné výrazy, které nejsou dvojznačné. Následně doplňují, že při popisu úrovně je vhodné zvolit přiměřený kompromis mezi všeobecným a specifickým popisem. A na závěr dodávají, že v popisu úrovně by neměl být použit název kompetence. Stejný autoři dále zmiňují, že stvoření kompetenční matice je

nejvhodnějším způsobem, který napomáhá k rozlišení konkrétní úrovně daných kompetencí na pracovní pozice.

### 2.2.5 Definice manažera a lídra

Autor Plamínek (2014, s.57) definuje manažera jako osobu, která dosahuje cílů prostřednictvím jiných lidí. Dále uvádí, že role manažera nespočívá v bezprostředním výkonu, ale v organizování produkce, kdy manažer dostává strategické zadání od lídra. Autor doplňuje, že součástí zadání je vize a dlouhodobé a strategické cíle firmy. Tvrdí, že úlohou manažera je, aby zajistil naplnění těchto obecných cílů, kdy rozkládá cíle v čase a určuje postupné cíle i cíle dílčí. Pilařová (2016, s.21) uvádí, že důležitou položkou pro výkon role manažera je potřeba analytické myšlení, schopnost myslet v souvislostech, schopnost zadávat úkoly, volit metriky, delegovat, koordinovat, motivovat a hodnotit výsledky. Dále uvádí, že úkolem manažera je zajistit, aby cíle, které definoval lídr, byly skrz svých zaměstnanců dosaženy. Je to jedna z nejsložitějších rolí v organizaci. Jedná se o přijímání a vyhodnocování myšlenek obsažených ve strategickém rámci. Manažer musí umět s myšlenkami strategického rámce pracovat a to přesvědčivě pro dosažení jejich naplnění. Autor Morgan (2020, s. 12) uvádí, že dle studií manažeři představují nejméně 70% rozptylu ve skóre angažovanosti zaměstnanců.

Hálek (2017, s.44) rozděluje manažery do tří úrovní:

- Nejnižší - manažeři první linie (mistři, vedoucí dílen)
- Střední - manažeři druhé linie (vedoucí útvarů)
- Vrcholová - top management (koordinují všechny ostatní a vytvářejí hospodářskou politiku)

Autoři navazují na definici lídra Armstrong et al. (2015, s. 726), že lídři plní tři základní úlohy, kterými jsou: definují úkoly, zajišťují plnění úkolů a udržují efektivní vztahy. Dalším úkolem lídrů je dle autorů uspokojování potřeb úkolů, jednotlivce a skupiny. Styl vedení lídra je přístup, který lídr uplatňuje při vedení lidí. Je známo mnoho stylů vedení lidí, avšak žádný ideální neexistuje. Typy lídrů jsou dle stejných autorů různé. Lídři mohou být podle autorů charismatičtí, vizionáři, transformační, transakční nebo autentičtí. Jednou ze zásadních dovedností úspěšného lídra je dle stejného autora jeho vlastnost, kterou lídr potřebuje. Dle autorů souvisí se schopností analyzovat situaci a zvládnout případné nejasnosti. Tvrdí, že efektivní a úspěšní lídři jsou zdravě sebevědomí a přesně vědí, kam chtějí jít a co dělat. Autoři Jarošová et al. (2016, s. 33) definují lídra, že při jeho osobních kvalitách by měl umět lépe, než kdokoli jiný utvářet mocenské vztahy jak věcně funkční, tak i sociálně přijatelný. Autoři Collins (2021, s. 45) dodávají k pozici lídra, že vidí jako výhodu, když lídr přejde do firmy například z jiné firmy, kdy ihned nepoutá na sebe pozornost, ale drží se stranou a k vedení lidí využívá spíše inspirující standardy než inspirující autory. Autor Fisk (2021, s.14) uvádí a definuje lídry, jako osoby, které potřebují být prozíraví. Udává, že lídři potřebují nové perspektivy a možnosti, jak reagovat, aby se chopili jako první nových a nejlepších příležitostí.

## 2.3 Metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení kompetenčního modelu pro společnost XY a pracovní pozice manažera výroby, HR manažera a jednatele ve společnosti XY. Navržený

kompetenční model bude definovat jednotlivé manažerské kompetence, které jsou potřebné pro výkon na dané pracovní pozici.

Pro tento výzkum byla oslovena společnost XY dne 10. 1. 2023. Firma působí na trhu již několik let a působí zde okolo sto zaměstnanců, dva jednatele a jedna majitelka. Společnost byla oslovena z důvodu, že se jedná spíše o malý podnik, ve kterém lze snadněji zjistit manažerskou situaci. Z tohoto důvodu byla společnost oslovena a bylo třeba využití metody kvalitativního výzkumu, konkrétněji strukturovaného rozhovoru. Písemná práce obsahuje dvě základní části, kterými jsou část teoretická a část praktická. V části teoretické jsou definovány základní pojmy, jako jsou analýza vnějšího a vnitřního prostředí, strategické kompetence současných top manažerů a kompetenční matice. Teoretická část bakalářské práce vznikla na základě literární rešerše, dostupných literárních zdrojů a ověřených internetových článků. Cílem části teoretické bylo především to, aby text v teoretické části sledoval cíl práce a byly vysvětleny veškeré pojmy, týkající se sestavení kompetenčního modelu.

V praktické části bakalářské práce jsou definovány současné manažerské trendy, události a manažerské výzvy pro management firem. Praktická část se opírá o teoretické znalosti a základy, ale také o vlastní výzkum, který byl vytvořen na základě analýzy ve společnosti XY. V první části jsou uvedeny strukturované rozhovory s manažery a majitelem společnosti XY. Otázky strukturovaného rozhovoru byly zaměřeny na veškeré aspekty z části teoretické z cílem zjistit od všech respondentů co nejpřesnější odpovědi týkající se témat. Otázky byly zaměřeny především na manažerské kompetence, kompetenční model, strategické řízení, vize a cíle společnosti do budoucna. Společnost XY souhlasila s provedením výzkumu a otázky byly zaslány prostřednictvím e-mailu. Společnost měla jedinou podmínku pro psaní této bakalářské práce a společné spolupráce, která byla, že budou v rámci práce anonymní. Na základě této žádosti je po celou dobu v práci zmiňována společnost XY. Majitel společnosti XY na základě zasláných otázek rozposílal otázky devíti manažerům a jejich odpovědi následně zaslal zpět. Respondenti se nachází na následujících pozicích: ředitel společnosti, inspektor kvality, manažer HR, management výrobních procesů, manažerka administrativních činností, jednatel, koordinátor výroby 1, koordinátor výroby 2 a manažer finančního oddělení. Respondenti byli před rozhovory seznámeni s tím, že jejich odpovědi budou použity pro účely bakalářské práce. Následně tyto rozhovory, které se nachází v části praktické byly také přepsány do přílohy bakalářské práce.

V následující části praktické části bakalářské práce je konkrétněji popsána a představena společnost XY. Veškeré informace, které jsou zmíněny v této části byly poskytnuty na základě fyzické konzultace s majitelem společnosti XY, který poskytl pro sepsání práce interní informace, výroční správu, organizační strukturu a organizační příručku. Tyto informace následně majitel společnosti zaslal e-mailovou formou. Pro ucelení informací o chodu společnosti byly některé informace čerpány z oficiálních webových stránek společnosti.

Fyzický rozhovor s ředitelem společnosti proběhl 18. 1. 2023. Po příchodu do společnosti probíhalo seznámení s chodem společnosti a následně probíhal rozhovor, který trval okolo jedné hodiny. Ředitelovi byl představen cíl bakalářské práce a byl seznámen s otázkami pro manažery společnosti. 20. 2. 2023 byli zaslány vyplněné odpovědi na otázky od manažerů společnosti. Odpovědi byly zaslány elektronicky z důvodu, že se společnost nenachází v České republice a jsou časově velmi vytíženi.

Následující částí bylo samotné navržení kompetenčního modelu pro společnost XY. Byla navrhována přípravná fáze, kde byla důležitá identifikace pracovní pozice na základě poskytnuté platné organizační struktury společnosti a analýze pracovních pozic. Na základě přípravné fáze a identifikace pracovní pozice byla navržena matice kompetencí, která byla nedílnou součástí praktické části. V matici kompetencí se udávají klíčové kompetence, které jsou potřebné pro danou pracovní pozici a jsou zde identifikovány potřebné kompetence. V této části byla vytvořena daná tabulka matice kompetencí pro společnost XY a pracovní pozice manažera výroby, HR manažera a jednatele s potřebnou úrovní, která je potřebná pro tuto pozici.

V poslední praktické části práce byl zjištěn na základě strukturovaného rozhovoru s respondenty společnosti kompetenční deficit, který byl graficky znázorněn v grafu 3. Následně byl vytvořen proces doporučení pro společnost, jak tyto kompetenční deficity v budoucnu odstranit.

### **3. Praktická část práce**

Praktická část bakalářské práce je rozdělena na čtyři části, v první části jsou představeny současně ovlivňující trendy, události a manažerské výzvy pro management firem. Následně je v této části vypracován kvalitativní výzkum společnosti XY. Na základě strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a managementu společnosti XY byly zjištěny informace na výzvy a trendy současného managementu firem. Druhá část praktické části bakalářské práce je zaměřena na představení společnosti XY, kdy byly poskytnuty informace, které byly získány na základě dat společnosti XY o strategických cílech společnosti, kompetenčním modelu společnosti a kompetence manažerů a lídrů ve společnosti XY. Třetí část praktické části představuje výsledky výzkumu a analýz strategických firemních a manažerských kompetencí ve společnosti XY, kde se nachází shrnutí strukturovaného rozhovoru s ředitelem a devíti manažery společnosti. Čtvrtá část práce představuje návrh kompetenčního modelu pro společnost XY a pracovní pozice manažera výroby, HR manažera a jednatele. Na závěr této části práce jsou vymezeny konkrétní doporučení a návrhy společnost XY pro odstranění kompetenčního deficitu, který je graficky znázorněn v grafu 3.

#### **3.1 Současně ovlivňující trendy, události a manažerské výzvy pro management firem**

Existuje mnoho trendů, událostí a manažerských výzev, které současně ovlivňují management firem. Mohou to být nové technologie, umělé inteligence a další digitální nástroje. Firmy musí být také schopny sledovat změny spotřebitelských preferencí jako je například změna v oblasti produktů a služeb. Řešení různých kulturních a právních výzev. Řízení změny, kdy se firmy musí často přizpůsobovat a měnit své obchodní modely. Řízení změny se stává klíčovým pro úspěch firmy. Firmy se také potýkají s výzvami týkajícími se nábory a udržení talentových zaměstnanců. Ovlivňujícím faktorem může být také rychlá změna na trhu. Manažerské dovednosti jsou jedním z nejdůležitějších aspektů pro efektivní chod každé organizace. Níže budou vypsány trendy, které vyplývají z rozhovor se zaměstnanci společnosti XY z jejich úhlu pohledu.

## **Ředitel společnosti XY**

Ředitel společnosti XY zmínil, že společnost se převážně zaměřuje na inovace a racionalizace výrobního portfolia. Lídři a manažeři přímo spolupracují na optimalizaci výroby a inovacích s vývojovou skupinou. Společnost se chce v budoucnu zaměřit převážně na získávání nových zakázek v oblasti výroby a dodávek výrobků s vyšší přidanou hodnotou a tudíž je vzdělávání manažerů a lídrů pracovních procesů nedílnou součástí pro dosahování cíle a vyšších stupňů inovací, plánování a ve výrobě.

## **Inspektor kvality**

Na základě provedeného rozhovoru vyplynulo, že v současné době se společnost XY potýká s vysokou fluktuací operátorů a proto je třeba se zaměřit na zvyšování kompetencí, znalostí a dovedností nových, ale i stálých manažerů. K rozšiřování kompetencí ve společnosti probíhá různé kompetenční školení, studium norem a trénování operátorů. Rozšiřování výroby již ve vybraném sortimentu výrobků.

## **Manažer HR**

Pandemie a probíhající válka v naší bezprostřední blízkosti velmi ovlivnila myšlení a aktivity výkonnosti, proto si společnost XY připomínají své povinnosti a kompetence. Snížení původní sériové výroby, aby lidé začali pracovat s úkoly, jako před zasažením vyšší moci. Schopnost získávat lidi, umožnit jim spojovat jejich cíle a hodnoty s hodnotami a cíli firmy. Předcházet problémům na základě plánování krátkodobých či dlouhodobých cílů. Udržet konkurenceschopnost při sériové a jiné výrobě pro nového zákazníka.

## **Manažer výrobních procesů**

Rozvoj, vytváření zisku a společenská odpovědnost. K dalšímu rozvoji je nutné správné zaškolení na pracovišti a to včetně externích školení pro specializované pozice, koučování a rozšiřování teoretických znalostí. Za dosažení požadovaného a očekávaného výsledku je postup k jednotlivým oblastem podle potřeb a požadavků.

## **Jednatel společnosti**

Zvyšování konkurenceschopnosti a růst společnosti na základě zaměřování na sestavy, polotovary s vyšší přidanou hodnotou a zapojením vývojové a racionalizační činnosti. Manažerské pozice společnosti musí aplikovat výstupy racionalizačních a vývojových prací do praxe. Nutnost vzdělávat se a seznamovat se s novými technickými vymoženostmi. V budoucnu je nutné provádět analýzy trhu v oblasti hlavních hromadných zakázek a hledat nové projekty s vyšší přidanou hodnotou.

## **Koordinátor výroby 1**

Hlavním záměrem je udržení a stabilizování výroby po spuštění nového projektu. Nutnost stabilizace a potřeba přijímání lidí s určitým stupněm vzdělání. Schopnost včas se rozhodnout o změnách a racionálních úpravách na základě auditu, analýz a komunikace se zákazníky i podřízenými.

## **Koordinátor výroby 2**

Neustálé zlepšování výrobních procesů, rozšiřování portfolia a upevňování postavení na trhu s cílem dosáhnout lepšího hospodářského výsledku. Zaměření v budoucnu na kompetence, které budou v budoucnu rozvíjet společnost s cílem dosahování požadovaných výsledků.

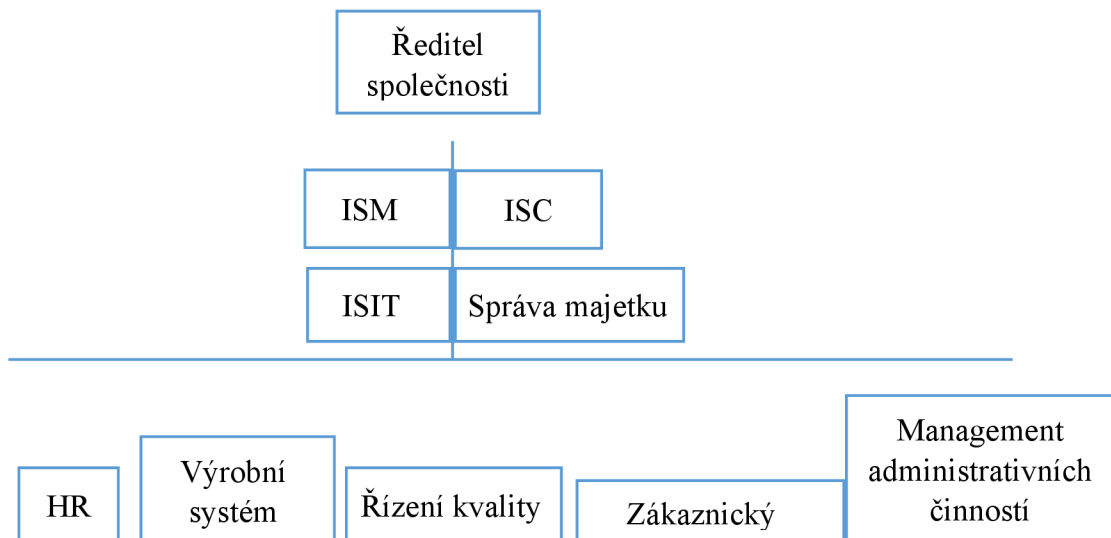
### 3.2 Představení společnosti XY

Pro splnění a dodržení pravidel pro vnik této bakalářské práce byla slíbena a dodržena žádost společnosti anonymizovat její název, a proto se v práci ponese souhrnné označení společnost XY. Společnost XY (2001) na svých webových stránkách uvádí, že se jedná o flexibilní, dynamicky rozvíjející společnost. Společnost se zabývá hromadnou výrobou kabelových svazků a různých kabelových skupin a působí zde okolo 100 zaměstnanců. Tým je zaměřen na hlavní kompetenci, kterou je technologie připojování vodičů ke kontaktním prvkům konektorů, dutinek a kolíků. Společnost poskytuje realizaci řídicových svazků nebo řídičů potřebné pro zákaznický produkt. Výroba je zajišťována použitím nejmodernějších technologií. Vznik a historie společnosti XY, která byla založena roku 2001 a následně zapsána do Obchodního rejstříku v květnu roku 2001. Společnost XY založila jiná společnost, která vnesla do společnosti základní odborné kompetence a stabilitu pro jeho další rozvoj. Společnost v roce 2002 přijala strategické rozhodnutí o implementaci systému managementu kvality, který byl následně rozšířen v roce 2005 o management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a environmentální management, které zajišťují trvale udržitelný rozvoj. V současnosti společnost XY představuje výkonné výrobce elektrických kabelových svazků a kabelových skupin s potencionálem dlouhodobého růstu. Díky dobře zpracovanému strategickému řízení si společnost udržuje stabilitu pozice na trhu. Toto strategické řízení společnosti je zaměřené především na stabilní partnerské vztahy se zákazníky i dodavateli, na vysokou kvalitu produkce a konkurenční cenovou politiku, podpořenou vhodnými investicemi. Společnost XY působí na trhu výrobců kabelových svazků, vyrábějící výrobky na primární trh koncových spotřebitelů. Z hlediska odvětví působí v oblasti průmyslu, část elektrotechnická výroba. Společnost XY působí v relativně úzkém záběru a hlavní činností je tedy výroba komponent. Z geografického hlediska dodává společnost do příslušných závodů patřící globálně působícím zákazníkům. Typickým znakem společnosti je malý počet zákazníků, ale mnoho významných a globálně působících zákazníků. V organizační struktuře společnosti XY působí jako hlavní ředitel společnosti. Pod ředitelem společnosti je integrovaný systém managementu a kontrolingu, následně management lidských zdrojů, pod které se člení mzdové účetnictví, personální agenda a personální management lidských zdrojů. Následně výrobní systém, pod který spadá výrobní management, technologická podpora, údržba výrobních zařízení a správa skladu. Dále řízení kvality, pod to patří inspekce kvality a laboratorní testy. Následuje zákaznický servis, kde jsou správci dodávek, správci zákaznických vztahů, řízení zásob a další. Poslední položkou je management administrativních činností, pod které spadá správa procesů fakturace, pokladní, režijní výdaje a správa procesů pro finanční účetnictví.



Následující graf ukazuje organizační schéma společnosti XY.

Graf 1: Organizační schéma společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu 1 si lze povšimnout organizační schéma společnosti XY. Organizační schéma představuje způsob, jakým jsou organizovány pracovní pozice a pracovníci v dané společnosti. Toto organizační schéma představuje funkční strukturu, které je rozdělena podle daných funkcí. Pozice ISM představuje integrovaný systém managementu. Pracovní pozice ISC představuje integrovaný systém kontrolingu. ISIT představuje správu ISIT struktury.

### 3.2.1 Strategické cíle společnosti XY

Společnost plánuje rozvíjet svou pozici jako poskytovatel výrobních služeb, zejména v oblasti výroby kabelových skupin a výrobně-montážních činností. V oblasti technologie bude pokračovat kvalifikace výroby od vzájemně si konkurujících dodavatelů, čímž bude zajištěna vyšší flexibilita dodávek a odstranění závislosti na jednom dodavateli materiálu. Rozvoj kompetencí zejména v oblasti moderních přístupů k organizaci a řízení, by mělo zajišťovat trvalou udržitelnost růstu a podporu rozvoje společnosti. Díky uplatňování modelu Lean Manufacturing a OpEx SixSigma, kdy se jedná o přístup dodavatele uspokojit v maximální míře požadavky zákazníka, lze předpokládat s udržováním přidané hodnoty a stabilní přechod k novým zákazníkům. Společnost i nadále plánuje rozvoj zejména v segmentu výrobců. Společnost plánuje pomocí jiné společnosti rozvíjet další potenciál rozvoje výrobních činností na Ukrajině.

### 3.2.2 Projektový záměr společnosti

Společnost má v oblasti budování a rozvoj kompetencí stabilní program k osvojování moderních přístupů v organizaci a řízení výroby, služeb a obchodu. Tento program by měl

nadále přinášet podporu rozvoje společnosti a takto zabezpečit trvalou udržitelnost i růst. Je to zabezpečeno hlavně díky uplatňování přístupů typu Lean Manufaktoring a OpEx SixSigma. K uplatňování těchto přístupů zajišťuje společnost průběžná školení a praktické kurzy pro všechny úrovně manažerských pozic. Na základě toho je možné předpokládat udržení trvalého růstu v tvorbě přidané hodnoty a stabilní přechod k novým zákazníkům a takto nadále upevňovat pozice společnosti na trhu.

### **3.2.3 Kompetenční model**

Jak již bylo zmíněno v předešlé části, společnost XY uplatňuje model Lean Manufacturing a OpEx SixSigma. Na základě získaných dat společnosti XY (2023) je model Lean Manufacturing neboli štíhlá výroba, jako model zaměřující se na minimalizaci nákladů a zvýšení efektivity ve výrobním procesu. Cílem štíhlé výroby je eliminovat všechny činnosti bez přidané hodnoty ve výrobním procesu. K dosažení těchto cílů využívá štíhlá výroba několik nástrojů a technik. Na základě tohoto modelu mohou společnosti zlepšit své výrobní procesy, zlepšit kvalitu a zvýšit produktivitu. Na základě získaných dat společnosti XY (2023) slouží OpEx SixSigma jako přístup ke zlepšení procesů v organizaci. Jejím cílem je snížit odchylky a zlepšit kvalitu pomocí systematického přístupu založeného na datech. Využitím tohoto modelu mohou organizace dosáhnout výrazného zlepšení efektivity, kvality a spokojenosti zákazníků.

### **3.2.4 Kompetence manažerů a lídrů dle společnosti XY**

Dle dat společnosti XY (2023) vrcholový management musí určit nezbytnou kompetentnost osob, které řídí a které mají vliv na výkonnost a efektivnost integrovaného systému managementu. Manažer musí být kompetentní na základě vhodného vzdělání, přípravy nebo zkušeností. Musí získat opatření k získání nezbytné kompetentnosti, to jsou instruktáže a potřebné školení. Následně hodnotit účinnost přijatých opatření. Vhodně uchovávat zdokumentované informace jako důkaz kompetentnosti. Lídři a manažeři přímo spolupracují na optimalizaci výroby a inovacích s vývojovou skupinou.

Všichni zaměstnanci společnosti XY byli vyškoleni a testováni v oblasti etického a morálního chování zaměstnance, který je v organizaci základním principem chování, je vydán v elektronické i tištěné verzi, a je základní normou společnosti XY.

### **3.2.5 Strategické kompetence společnosti a její budoucí výzvy**

S automatizací procesů společnost stále pracuje. Navazuje na to zejména na procesy související s racionalizací výroby, snižování nároků na lidskou práci, zvyšování kvality výrobků a služeb, ochranou majetku, vyhodnocováním spotřeby materiálů a energií, procesy řešící snižování nákladů a testování hotových výrobků. V uvedených procesech se zapojují také počátky umělé inteligence a vyspělé procesy automatizace. Společnost má zaveden a certifikován management kvality, management bezpečnosti a zdraví při práci a management životního prostředí podle standardních evropských norem.

### **3.3 Výsledky výzkumu a analýzy strategických firemních a manažerských kompetencí ve společnosti XY**

Vlastní výzkum této bakalářské práce byl rozdělen do dvou hlavních částí. V první části výzkumu je shrnutí strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti XY, kde byly zjištěny potřebné informace o kompetencích společnosti i manažerů, kompetence a do cíle budoucnosti. Cílem bylo také zjistit, jaké jsou strategické kompetence firmy, které se následně promítají do kompetencí manažerů. Na základě strukturovaného rozhovoru s ředitelem se lze napojit na část druhou, která zahrnuje strukturované rozhovory s manažery společnosti XY o vhodných manažerských kompetencích, manažerské vlastnosti a osobní rysy.

#### **Shrnutí strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti**

Na základě strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti XY, lze analyzovat situaci dle kompetencí, kterými se ve společnosti řídí. Dále byl rozhovor strukturován na rozvíjení se kompetencí do budoucna, jaké jsou jeho mezery, jak zajišťují kompetenční deficit a jeho následnou eliminaci. Následně jaké jsou strategické kompetence společnosti XY, vize a cíle do budoucna a jaký je dle ředitele společnosti ideální kompetenční profil manažera ve společnosti XY. Rozbor kompetenčního modelu je také součástí této bakalářské práce, který se následně bude rozvíjet v této práci.

#### **Ředitel společnosti XY**

Společnost XY je dcery ředitele společností, která působí jako subdodavatel mateřské společnosti, ale na trhu se zaměřuje na dodávky komponent a kabelových svazků. Pro tyto dodávky je ve společnosti řídicí systém, který řídí organizační strukturu a soubor interních norem a vzdělávacího systému. Společnost klade velký důraz na kompetenční profil manažera s příslušným technickým vysokoškolským vzděláním potřebné pro danou pracovní pozici, které se následně orientuje na organizaci a řízení automatizovaných procesů. Podmínkou pro manažerskou kompetenci jsou také jazykové znalosti, konkrétně anglický jazyk a zkušenosti s technologiemi, schopnost rozhodovat a organizační dovednosti. Kompetenční deficit zajišťují marketingovými průzkumy, konzultací s výrobcí, vzdělávacími a odborně zaměřenými procesy. V budoucnu je třeba zapracovat a rozvíjet na kompetencích jako je vzdělávání lídrů s cílem dosahovat vyšších stupňů inovací, optimalizací procesů ve vývoji, plánování a ve výrobě. Nové zakázky do budoucna a dodávky s vyšší přidanou hodnotou. Tvrdé postoje ve společnosti rozlišují jako nahrazování málo výkonných technologií a neflexibilních pracovníků a to výkonnějšími technologiemi. Hledat nové příležitosti na trhu. Měkké postoje například spolupráce s odběrateli a vzdělávací procesy pro manažery. Strategické cíle společnosti XY se budou dále zaměřovat na rozšíření dodávek výrobků s vyšší přidanou hodnotou, technický rozvoj a inovace s cílem dosažení vyšší přidané hodnoty v produktovém portfoliu. Celé znění rozhovoru se nachází v příloze 1.

#### **Shrnutí rozhovorů s manažery**

Rozhovory s manažery společnosti XY byly jedním z hlavních prvků pro získání dostatečných informací. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jakými kompetencemi se manažeři řídí ve společnosti, zdali je koncept kompetenčního modelu přínosný a a jaké osobní rysy, znalosti daného odvětví, zdali ovlivňuje manažera vzdělání či praxe, jaké vlastnosti jsou vhodné pro manažera a postup k jednotlivým oblastem. Rozhovor byl uskutečněn s devíti manažery různého odvětví společnosti XY.

## **Inspektor kvality**

Pracovní pozice inspektor kvality je pracovník, který se specializuje na posuzování a hodnocení kvality výrobních procesů a výrobků. Zajišťuje, aby všechny výrobky splňovaly předem stanovené standardy kvality a bezpečnosti. Inspektor kvality společnosti XY působí již 24 let v daném odvětví. Svě kompetence zvyšoval na různých školeních. Na otázku, zdali ovlivňuje manažera vzdělání či praxe odpověděl, že vzdělání a praktické zkušenosti v daném oboru nemusí být zcela podmínkou. Uvedl, že dobrému manažerovi se může dařit i v jiném oboru, pokud řídí lidi, které jsou v daném oboru odborníci. Inspektor kvality se snaží využívat zejména své vědomosti, které získal při svém studiu, které dále kombinuje se svými zkušenostmi. Dle manažera jsou nejdůležitějšími kompetencemi manažera ve společnosti potřebné vzdělání pro danou pozici, organizační dovednosti a schopnost vést lidi. Pro přijímání nových zaměstnanců je personální oddělení, ale na jednotlivé pracovní požadavky jsou přímo definované kompetenční požadavky. Ve společnosti se praktikují jak pohovory, tak i praktické zkoušky. Celé znění rozhovoru se nachází v příloze 2.

## **Manažer HR**

Pracovní pozice HR manažera zahrnuje mnoho zodpovědností týkající se řízení lidských zdrojů v organizaci. Mezi hlavní činnosti HR manažera patří nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, plánování a řízení odměňování zaměstnanců. Manažer HR společnosti XY uvedl, že firma se řídí kompetencemi jakými jsou, popis pracovních činností, organizační strukturou a ISO směrnicemi. Strategické kompetence společnosti jsou zejména být součástí obchodní strategie a obchodní politiky s největšími firemními kompetencemi, které spočívají zejména v oblasti technologií. Manažer zmiňuje zejména kompetenční profil manažera, jako kompetenční modely, které jsou ve společnosti nutné a praktikované. Jsou to kompetence výkonové, kde prostředí vyžaduje orientaci na výkon a hledání způsobů k zlepšení výkonu a orientování na cíl, neboli schopnost udržet aktivity k dosažení cílů i přes rušivé vlivy. Následně motivační kompetence, které vytvářejí příležitosti pro kolegy. Za nezbytné manažerské kompetence uvedl potřebné vzdělání pro danou pracovní pozici, strategické myšlení a znalost daného odvětví. Cílové kompetence, kdy hraje velkou roli sebedůvěra a oddanost vlastní práci. Celé znění rozhovoru je znázorněno v příloze 3.

## **Manažer výrobních procesů**

Pracovní pozice manažer výroby je obvykle zodpovědná za organizování, plánování a řízení výrobních procesů a jejich účinnosti a efektivity. Manažer výroby společnosti XY uvádí, že společnost by měla využívat všechny potřebné kompetence pro průmyslovou výrobu, kterými jsou kompetence manažerské, organizační, technologické, personální a environmentální, ale následně dodává, že nějaké kompetence společnosti stále chybí. Strategické kompetence firmy jsou především technologické, neboli know-how. Za důležité kompetence považuje motivování a vedení týmu, které se zaměřuje na výsledek, zodpovědnost, především soft skills, potřebné vzdělání, sebereflexi a organizační schopnosti. Důležité kompetence jsou podle manažera dovednosti získané vzděláním a dlouholetou praxí, které využívají k dosažení cíle a jsou nezbytnou položkou pro dobrého lídra či manažera. Celé znění rozhovoru se nachází v příloze 4.

## **Manažerka administrativní činnosti**

Pracovní pozice manažerka administrativních činností se obvykle zaměřuje na organizaci a řízení administrativních služeb v rámci společnosti. Manažerka vede a má dohled nad administrativním týmem, včetně plánování pracovních náplní a školení. Manažerka společnosti XY uvádí na otázku jaké kompetence by měl mít manažer ve společnosti to, že by měl mít určité vzdělání, praxi, zkušenosti pro kvalitní řízení svých podřízených a za dosažením cíle, potřebné strategické myšlení a organizační dovednosti. Manažerka udává, že manažera velmi ovlivňuje vzdělání, praxe či zkušenosti získané z daného odvětví. Důležitými manažerskými kompetencemi zmiňuje manažerka jako, motivace lidí, schopnosti a dovednosti, multitasking a sebereflexi. Svě znalosti daného odvětví získala z několika roční praxe ve společnosti XY a kompetencemi. Zaměstnanci jsou do společnosti přijímáni na základě žádostí do zaměstnání podle vzdělání a schopností, které si následně musí ve společnosti vyzkoušet při náboru na pracovní pozici. Celé znění rozhovoru je uvedeno v příloze 5.

## **Jednatel**

Jednatel společnosti vede lidi a řídí celou společnost a to včetně tvorby strategie a plánování budoucího vývoje společnosti. Vytváří a udržuje vztahy s klíčovými partnery a zákazníky. Dle jednatele společnosti XY je ideálním kompetenčním profilem manažera společnosti především vzdělání, určité zkušenosti, jazyková zdatnost, týmovost, komunikační dovednosti a strategické myšlení. Důležitou položkou dovedností pro úspěšného manažera považuje také schopnost naslouchat a přemýšlet nad cizími názory a návrhy. Manažer by se měl vzdělávat a seznamovat se s novými technickými vymoženostmi. Jednatel označuje za velkou slabinu společnosti kompetenční deficit, neboť se kompetenční deficit projevuje s určitým zpožděním. Kompetenční deficit společnosti vyplývá z kontrolingových analýz a simulací vývoje zakázek s ohledem na analýzy trhu. Řízení na základě koncepční práce orientované na dlouhodobější cíle. Zaměřuje se na výsledky analýz trhu, kontrolingu a finančních analýz. Kompetence je třeba zařadit k jednotlivým projektům, ale i pro společnost v krátkodobém, ale i dlouhodobém pojetí. Společnost spolupracuje s odbornými a vzdělávacími agenturami pro nabírání nových zaměstnanců. Celé znění rozhovoru je uvedeno v příloze 6.

## **Koordinátor výroby 1**

Pracovní pozice koordinátor výroby je zodpovědný za organizaci a koordinaci výroby produktů v průmyslu. Koordinátor obvykle spolupracuje s různými odděleními a pracovníky v rámci firmy pro zajištění efektivní výroby. Dle koordinátora výroby společnosti XY je ideální kompetenční model pro lídra a manažera potřebné vzdělání, zodpovědnost, rozhodnost a uvádí, že k rozhodnutí by mělo dojít po poradě s kompetentním vedením. Následně vedení lidí a znalost daného odvětví. Udává, že kompetenční deficit pociťuje na více místech, který se snaží eliminovat nastavením pracovního nasazení na více než sto procent. On sám se řídí kompetencemi technickými, tedy praktické využití získané vzděláním a koncepční, kdy je práce orientována na dlouhodobé cíle organizace. Za znalosti daného odvětví považuje učení za pochodu, kdy v minulosti v oblasti kabelových svazků nepracoval a zkušenosti musel nasbírat během své pracovní činnosti. Za důležitou manažerskou dovednost považuje především lidský přístup, odbornost a vzdělanost. Celé znění rozhovoru se nachází v příloze 7.

## **Koordinátor výroby 2**

Jako hlavní kompetenci společnosti XY udává kompetence v oblasti procesů masové výroby. Za ideální kompetenční model lídra a manažera udává manažera se vzděláním a zkušenostmi z praxe, sebereflexe, multitasking a schopnost rozhodovat. Kompetence potřebné k rozvíjení do budoucna označil koordinátor výroby kompetence, které budou celou společnost rozvíjet s cílem dosáhnout požadovaného výsledku společnosti. Manažer považuje za podstatné, aby měli manažeři v daném oboru vzdělání, praxi či zkušenosti. On sám se řídí zejména kompetencemi, které získal na základě zkušeností a praxi se zaměřením na dosažení určitého cíle společnosti. Celé znění rozhovoru je uvedeno v příloze 8.

## **Manažer finančního oddělení**

Pracovní pozice manažer finančního oddělení je zodpovědná za řízení finančních operací a plánování v průmyslových a obchodních firmách. Manažer obvykle spolupracuje s různými odděleními a pracovníky v rámci firmy, aby zajistil, že finanční zdroje jsou správně využívány a jsou pod kontrolou. Manažer finančního oddělení společnosti XY uvádí jako strategické cíle do budoucna společnosti XY jako udržení a ustálení výroby a vize společnosti jako rozšíření výroby. Za ideální kompetenční profil lídra a manažera udává, že ideální lídr ví, co chce, jak to chce a následně to prezentuje spolupracovníkům. Měl by mít strategické myšlení a schopnost rozhodovat. Myslí si, že úspěšného manažera velmi ovlivňuje vzdělání, či zkušenosti získané praxí daného oddělení. Sám se řídí kompetencemi technickými, jako praktické využití získané vzděláním, lidskými, kdy je práce řízena prostřednictvím lidí a koncepcemi, které jsou orientované na dlouhodobé cíle společnosti. Za nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera udává motivaci lidí, schopnosti a dovednosti, slušné chování a sebereflexi. Celé znění rozhovoru se nachází v příloze 9.

## **3.4 Návrh kompetenčního modelu a procesu řízení strategických kompetencí**

Z teoretické části této bakalářské práce vyplynulo, že se jedná o strukturu, která popisuje specifické schopnosti a znalosti potřebné k úspěšnému výkonu daného úkolu nebo role. Strategické kompetence zahrnují identifikaci, hodnocení a rozvoj klíčových kompetencí v organizaci.

V této praktické části bakalářské práce bude vytvořen kompetenční model pro společnost XY a pracovní pozice manažer výroby, HR manažer a jednatel společnosti. Kompetenční model bude vytvořen na základě přípravné fáze, kde se identifikuje konkrétní pracovní pozice pro kterou bude kompetenční model sestaven. Následnou fází bude sestavení kompetenční matice, která je podrobněji popsána v části teoretické. Dále budou určeny indikátory projevů kompetencí, který pomohou eliminovat negativní a pozitivní chování dané kompetence pro měřitelnost její dosažené úrovně. V závěru této části bude sestaven samotný kompetenčního modelu již pro zmíněnou pracovní pozici společnosti XY.

### **3.4.1 Přípravná fáze**

Přípravná fáze návrhu kompetenčního modelu v sobě obvykle zahrnuje kroky, které budou následně rozebrány. Přípravná fáze je na počátku procesu tvorby kompetenčního modelu a identifikace kompetencí.

## Identifikace pracovní pozice

V přípravné fázi při návrhu kompetenčního modelu je identifikace pracovní pozice nedílnou součástí. V této fázi je důležitá analýza pracovních pozic v organizaci, kdy se analyzují pracovní pozice společnosti XY na základě s platnou organizační strukturou, která je znázorněna v již zmíněném grafu 1 Organizační schéma společnosti. Kompetenční model bude navržen pro společnost XY a konkrétní pracovní pozici, kterou je manažer výroby, HR manažer a jednatel společnosti.

### 3.4.2 Kompetenční matice

Kompetenční matice je teoreticky rozepsána v teoretické části bakalářské práce. Konkrétně se jedná o nástroj, který je potřebný pro úspěšné plnění určitého úkolu nebo pracovního místa. Kompetenční matice se dá také použít k analýze slabých a silných stránek pro plánování rozvojových aktivit. Jedná se o identifikaci klíčových kompetencí, díky které se na danou pracovní pozici identifikují klíčové kompetence, které jsou nezbytnou součástí pro úspěšný pracovní výkon. Matice kompetencí pro společnost XY je znázorněna v tabulce 1. Matice kompetencí na pozici manažera výroby byla vypracována v tabulce 3, matice kompetencí pro HR manažera je znázorněna v tabulce 5 a matice kompetencí pro jednatele společnosti v tabulce 7. Tabulky jsou rozděleny na tři sloupce, v prvním jsou vypsány potřebné kompetence pro společnost XY, manažera výroby, HR manažera a jednatele. Ve druhém sloupci je uvedena potřebná úroveň, která je důležitá pro daný výkon, které vznikly na základě získaných dat od společnosti XY. Avšak každá organizace si může tyto projevy chování upravit dle svých požadavků. Ve třetím sloupci jsou nezbytné úlohy.

Uvedené úrovně kompetencí je možné uvádět při skutečném zjišťování úrovně kompetencí určitého zaměstnance nebo společnosti:

- 1 - nízká úroveň jsou všeobecné, základní schopnosti, znalosti a dovednosti. Jedná se o minimální až nedostatečnou úroveň projevu chování.
- 2 - střední úroveň jsou rozšířené znalosti, schopnosti a dovednosti, které přesahují úroveň nízkou. Již prokazují všechny očekávané projevy chování.
- 3 - velmi vysoká úroveň je nejvyšší možná úroveň znalostí, schopností a dovedností. Již projevuje výjimečné chování.

Úroveň hodnocení slouží jako výchozí. Každá společnost si může určit ve své matici kompetencí svou danou úroveň hodnocení.

Pro kompetenční matici pro společnost XY byly definovány následující požadované úlohy: stanovení dlouhodobých cílů, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout, komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a týmy, kreativní a inovativní přístup. Následující tabulka kompetenční matice pro společnost XY je znázorněna v tabulce 1.

Tabulka 1: matice kompetencí společnosti XY

Kompetence	Potřebná úroveň	Nezbytné úkoly
Strategické cíle	3	Dlouhodobé cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Obvykle zahrnují růst, ziskovost, tržní podíl a inovace.
Identifikace klíčových kompetencí	2	Komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a týmy, schopnost inovace a kreativity a silné vedení a řízení organizace.
Podnikatelské myšlení	3	Kreativní a inovativní přístup, flexibilita a hledání nových trhů.
Orientace na výsledky	3	Schopnost dosáhnout věcí do konce, soutěživost, dosažení určitých cílů a výsledků.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce 1 jsou uvedeny kompetence na základě strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti XY. Ředitel společnosti uvedl za nezbytné všechny zmíněné kompetence, kterými jsou: strategické cíle, identifikace klíčových kompetencí, podnikatelské myšlení a orientace na výsledky.

V následující tabulce 2 je konkrétněji popsán rozdíl mezi stanovenými úrovněmi a co se od každé dané úrovně očekává.

Tabulka 2: popis úrovně kompetencí společnosti XY

Kompetence	1 - nízká	2 - střední	3 - velmi vysoká
Strategické cíle	Stanovení priorit, využívání zdrojů	Plánování strategických cílů, měření a hodnocení výkonů	Dosažení stanovených strategických cílů společnosti
Identifikace klíčových kompetencí	Schopnost vytvořit jednoduchý strategický plán	Schopnost poskytnout potřeby zákazníkům	Identifikovat kompetence potřebné k dosažení strategie a cíle společnosti
Podnikatelské myšlení	Schopnost vidět věci v širším kontextu	Zvažování přínosů, rizik a nákladů	Schopnost kreativity a inovace, vyhledávání nových trhů
Orientace na výsledky	Soutěživost, prosazení vlastních řešení	Rychlá reakce na změny	Schopnost dotáhnout věci do konce

Zdroj: Vlastní zpracování



Popis úrovně kompetencí mohou být obecné nebo specifické pro danou společnost. Tyto úrovně se mohou lišit v závislosti na oboru nebo konkrétních požadavcích společnosti. Nízká úroveň zahrnuje všeobecné, základní schopnosti, znalosti a dovednosti. Důležitá úroveň zahrnuje již rozšířené znalosti, schopnosti a dovednosti, které přesahují úroveň nízkou. Nezbytná úroveň zahrnuje nejvyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností, které jsou již potřebné pro řešení složitých problémů.

### Implementace

Strategické cíle se dají určit pomocí matice naléhavosti, neboli důležitosti. Jedná se o jednoduchou metodu, která seskupuje úkoly do čtyř kategorií podle důležitosti a naléhavosti. Tato metoda umožňuje stanovit priority úkolů na základě jejich relativní důležitosti a naléhavosti. Identifikace klíčových kompetencí se dá implementovat na základě určení cílové oblasti, pro kterou je třeba určit klíčové kompetence. Jedná se o úroveň pozice nebo oddělení. Vhodné je také vypracovat seznam požadovaných kompetencí. Implementace podnikatelského myšlení zahrnuje definici svého podnikatelského cíle a vize. Je důležité mít jasno v tom, v čem chce společnost dosáhnout ve svém podnikání a jaké jsou její cíle. Promyslet, jak odlišit své cíle od konkurence. Orientace na výsledky představuje v praxi stanovení jasných cílů a strategií pro jejich dosažení.

Pro kompetenční matici manažera výroby, která je uvedena v tabulce 3, byly definovány následující úlohy: potřebné pravidelné školení, provádět decentralizaci rozhodnutí, řízení času a dosahování výsledků, reakce na změny, plánování strategie za dosažení cílů, leadership, komunikační schopnosti, motivace, sebereflexe a vzdělání potřebné pro znalost daného odvětví.

Tabulka 3: matice kompetencí manažera výroby společnosti XY

Kompetence	Potřebná úroveň	Nezbytné úlohy
Úroveň znalostí	3	Potřebné pravidelné školení
Schopnost rozhodovat	3	Provádět decentralizaci rozhodnutí
Organizační dovednosti	3	Řízení času, dosahování výsledků
Multitasking	2	Reakce na změny
Strategické řízení	2	Plánování strategie za dosažení cílů
Vedení lidí	3	Leadership
Komunikační dovednosti	2	Komunikační schopnosti, motivace, sebereflexe
Vzdělání	3	Vzdělání potřebné pro znalost daného odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené hodnoty v tabulce 3 matice kompetencí jsou stanoveny na základě strukturovaného rozhovoru s respondenty a jejich kvality. Pro tuto práci byly poskytnuty informace o důležitosti jednotlivých kompetencí. Respondenti uvedli za velmi důležité kompetence úroveň

znalostí daného odvětví, strategické řízení, vedení lidí a hlavně vzdělání, které je potřebné pro danou pracovní pozici, které by měl úspěšný manažer splňovat. V následující tabulce 4 jsou konkrétněji popsány rozdíly mezi úrovněmi a co se následně od těchto daných kompetencí v každé úrovni očekává.

Tabulka 4: popis úrovně kompetencí manažera výroby společnosti

Kompetence	1 - nízká	2 - střední	3 - velmi vysoká
<b>Úroveň znalostí</b>	Schopnost přizpůsobovat se novým situacím	Pravidelné školení	Schopnost strategického myšlení
<b>Schopnost rozhodovat</b>	Schopnost řešit danou situaci	Schopnost získávat, vyhodnocovat a využívat informace k rozhodování	Schopnost identifikovat problémy a stanovit cíle
<b>Organizační dovednosti</b>	Schopnost pracovat v týmu a organizovat svou práci	Schopnost efektivně řídit projekty od začátku až do konce	Schopnost řídit změny v organizaci
<b>Multitasking</b>	Schopnost řešit více úkolů najednou	Schopnost delegovat úkoly na své podřízené	Schopnost jasně a efektivně komunikovat s ostatními lidmi
<b>Strategické řízení</b>	Schopnost vytvořit jednoduchý strategický plán za dosažení strategických cílů	Schopnost vytvořit detailní strategický plán s použitím nástrojů za dosažení strategických cílů	Schopnost vytvořit složitý strategický plán za dosažením strategických cílů
<b>Vedení lidí</b>	Schopnost vést menší tým a přidělovat úkoly zaměstnancům	Schopnost řídit vztahy mezi členy týmu a vést středně velký tým	Schopnost vést velký tým a řešit konflikty
<b>Komunikační dovednosti</b>	Schopnost sdílet informace o nových projektech členům týmu	Schopnost prezentovat a vést diskuze s týmem	Schopnost efektivně komunikovat se skupinami lidí a řešit případné konflikty
<b>Vzdělání</b>	Základní vzdělání	Vzdělání potřebné pro znalost daného odvětví	Vysoká škola v daném oboru, schopnost anglického jazyka

Zdroj: Vlastní zpracování

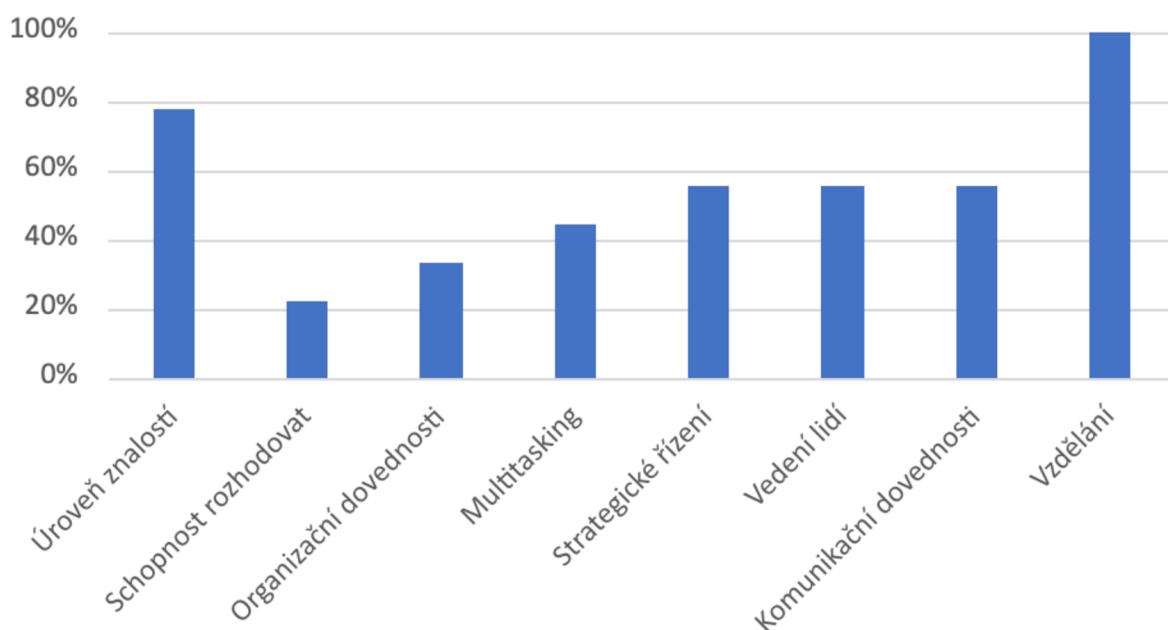
Popis úrovně kompetencí mohou být obecné nebo specifické pro danou oblast činnosti. Tyto úrovně se mohou lišit v závislosti na oboru nebo konkrétních požadavcích pracovní pozice. Nízká úroveň zahrnuje všeobecné, základní schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou nezbytnou součástí pro daný výkon dané práce. Důležitá úroveň zahrnuje již rozšířené znalosti, schopnosti a dovednosti, které přesahují úroveň nízkou a umožňují plnit náročnější úkoly. Nezbytná úroveň zahrnuje nejvyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností, které jsou již potřebné pro řešení složitých problémů.

### Implementace

Při úrovni znalostí lze určit, jaké úrovně znalostí jsou potřebné pro danou pracovní pozici. Pro schopnost rozhodovat je dobré shromažďování informací pro kvalitní rozhodnutí. Je dobré mít k dispozici relevantní informace. Implementace organizačních dovedností zahrnuje identifikaci oblastí, pro které je třeba zlepšit organizační dovednosti. Vhodné je vést rozhovory se zaměstnanci v týmu. Multitasking je schopnost rozdělit více úkolů na menší části, popřípadě tyto úkoly delegovat na své podřízené. Strategické řízení představuje schopnost stanovit vize a mise společnosti, které by měly být jasně definovány a předány celé organizaci. Implementace vedení lidí představuje identifikaci klíčových dovedností, jako jsou komunikace, motivace, delegování úkolů a řešení konfliktů. Komunikační dovednosti zahrnují schopnost sdílet informace se svými podřízenými a poskytovat zpětnou vazbu. Implementace vzdělání představuje požadované vzdělání, které společnost očekává od pracovníka na požadovanou pracovní úroveň.

Následující graf 2 znázorňuje dané kompetence potřebné pro pracovní pozici manažera výroby ve společnosti XY. Dané kompetence byly získány na základě strukturovaného rozhovoru s manažery společnosti XY.

Graf 2: Kompetence potřebné pro manažera výroby



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejdůležitější kompetenci uvedlo 100 % respondentů příslušné vzdělání či praxi, které by měl budoucí zaměstnanec splňovat. Pravidelné školení, neboli úroveň znalostí uvedlo 78 % respondentů za potřebnou kompetenci. 55,5 % manažerů uvedlo za důležité strategické řízení za dosažením konkrétních cílů. Následně vedení lidí neboli leadership a komunikační dovednosti, které obsahují určitou motivaci a sebereflexi. Kompetenci multitasking uvedlo 44,4 % respondentů. Organizační dovednosti potřebné pro řízení času a dosahování výsledků uvedlo 33 % respondentů za podstatnou kompetenci. Schopnost rozhodovat, neboli provádět decentralizaci rozhodnutí uvedlo 22 % respondentů.

Následně je vytvořena kompetenční matice pro pracovní pozici HR manažera, která je vytvořena v tabulce 5.

Tabulka 5: matice kompetencí pro HR manažera společnosti XY

Kompetence	Potřebná úroveň	Nezbytné úlohy
Znalost daného odvětví	3	Znalost daného odvětví potřebné pro nábor zaměstnanců
Komunikační dovednosti	2	Schopnost naslouchat, vést tým
Organizační dovednosti	3	Vytváření plánů, organizovat svůj čas
Strategické myšlení	3	Plánování strategie za dosažení cílů
Sebereflexe	2	Osobní a profesní rozvoj
Vedení lidí	3	Přiřazovat úkoly týmu, delegovat úkoly

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené úrovně jsou stanoveny na základě strukturovaného rozhovoru s HR manažerem ve společnosti XY a slouží jako výchozí. HR manažer uvedl za nezbytné kompetence potřebnou znalost daného odvětví, organizační dovednosti, strategické myšlení a vedení lidí. Za kompetenci důležitou následně uvedl komunikační dovednosti a sebereflexi. Úrovně hodnocení jsou definovány a zmíněny výše.

V následující tabulce 6 jsou konkrétněji popsány rozdíly mezi úrovněmi a co se následně od těchto daných kompetencí v každé úrovni očekává od pracovní pozice HR manažera.

Tabulka 6: popis úrovně kompetencí HR manažera

Kompetence	1- nízká	2 - střední	3 - velmi vysoká
<b>Znalost daného odvětví</b>	Schopnost přizpůsobit se novým situacím	Hluboké znalosti daného odvětví	Sestavovat pracovní smlouvy, zpracovávat mzdy
<b>Komunikační dovednosti</b>	Schopnost sdílet informace o nových projektech členům týmu	Schopnost prezentovat a vést diskuze s týmem	Schopnost naslouchat a vést jednání a vysvětlovat procesy
<b>Organizační dovednosti</b>	Schopnost pracovat v týmu a organizovat svou práci	Schopnost efektivně řídit projekty od začátku až do konce	Schopnost řídit změny v organizaci
<b>Strategické myšlení</b>	Schopnost vytvořit jednoduchý strategický plán za dosažení strategických cílů	Schopnost přemýšlet strategicky za dosažení cílů	Schopnost plnit strategické cíle a posouvat organizaci vpřed
<b>Sebereflexe</b>	Zhodnocovat své vlastní chování	Pravidelné hodnocení vlastního výkonu, hledání zpětné vazby	Schopnost přijímat nové změny, přijímání nových trendů
<b>Vedení lidí</b>	Schopnost vést menší tým a přidělovat úkoly zaměstnancům	Schopnost řídit vztahy mezi členy týmu a vést středně velký tým	Schopnost vést velký tým a řešit konflikty

Zdroj: Vlastní zpracování

Nízká úroveň zahrnuje všeobecné, základní schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou nezbytnou součástí HR manažera ve společnosti. Mezi důležitou úroveň se zahrnují již rozšířené znalosti, schopnosti a dovednosti, které přesahují úroveň nízkou a umožňují plnit náročnější úkoly. Nezbytná úroveň zahrnuje nejvyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností, které jsou již potřebné pro řešení složitých problémů.

### Implementace

Při znalosti daného odvětví lze určit, jaké úrovně znalostí jsou potřebné pro danou pracovní pozici. Komunikační dovednosti zahrnují schopnost sdílet informace se svými podřízenými a poskytovat zpětnou vazbu. Implementace organizačních dovedností zahrnuje identifikaci oblastí, pro které je třeba zlepšit organizační dovednosti. Vhodné je vést rozhovory se zaměstnanci v týmu. Strategické myšlení představuje schopnost stanovit vize a mise společnosti, které by měly být jasně definovány a předány celé organizaci. Implementace sebereflexe zahrnuje pravidelné hodnocení vlastního výkonu. Zaměstnanci by měli být schopni vyhodnotit svůj vlastní pokrok vůči stanoveným cílům. Implementace vedení lidí představuje identifikaci klíčových dovedností, jakou jsou komunikace, motivace, delegování úkolů a řešení konfliktů

Na závěr je vytvořena matice kompetencí pro jednatele společnosti XY, která je vytvořena v tabulce 7.

Tabulka 7: matice kompetencí pro jednatele společnosti XY

Kompetence	Potřebná úroveň	Nezbytné úlohy
Manažerské schopnosti	3	Schopnost plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat všechny činnosti
Komunikační schopnosti	3	Schopnost komunikovat s interními a externími stranami
Znalosti	2	Znalosti a zkušenosti daného oboru
Strategické myšlení	3	Schopnost plánovat strategické cíle
Řídící schopnosti	3	Schopnost vést tým zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené hodnoty v tabulce matice kompetencí jsou stanoveny na základě strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti XY. Pro tuto práci byly poskytnuty informace o důležitosti jednotlivých kompetencí. Za velmi vysokou kompetenci považuje jednatel společnosti manažerské schopnosti, komunikační schopnosti, strategické myšlení a řídicí schopnosti. Za střední kompetenci znalosti.

V následující tabulce 8 jsou konkrétněji popsány rozdíly mezi úrovněmi a co se následně od těchto daných kompetencí v každé úrovni očekává od jednatele společnosti XY.

Tabulka 8: popis úrovně kompetencí jednatele

Kompetence	1 - nízká	2 - střední	3 - velmi vysoká
Manažerské schopnosti	Schopnost delegovat činnosti na své podřízené	Schopnost plánovat a organizovat činnosti	Schopnost řídit a kontrolovat všechny činnosti
Komunikační schopnosti	Schopnost sdílet informace o nových projektech členům týmu	Schopnost prezentovat a vést diskuze s týmem	Schopnost komunikovat s interními a externími stranami, jako jsou zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé
Znalosti	Schopnost přizpůsobit se novým situacím	Znalosti a zkušenosti daného oboru	Schopnost porozumět trhu a efektivně řídit podnikání
Strategické myšlení	Schopnost vytvořit jednoduchý strategický plán za dosažení strategických cílů	Schopnost přemýšlet strategicky za dosažení cílů	Schopnost implementovat strategii pro růst a rozvoj společnosti
Řídící schopnosti	Schopnost vést menší tým a přidělovat úkoly zaměstnancům	Schopnost řídit vztahy mezi členy týmu a vést středně velký tým	Schopnost vést velký tým a řešit konflikty

Zdroj: Vlastní zpracování

Nízká úroveň zahrnuje všeobecné, základní schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou nezbytnou součástí jednatele společnosti. Mezi důležitou úroveň se zahrnují již rozšířené znalosti, schopnosti a dovednosti, které přesahují úroveň nízkou a umožňují plnit náročnější úkoly. Nezbytná úroveň zahrnuje nejvyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností, které jsou již potřebné pro řešení složitých problémů.

### Implementace

Pro implementaci manažerských dovedností je vhodné identifikovat klíčové dovednosti manažerů, které jsou potřebné pro úspěšné vedení a řízení organizace. Komunikační dovednosti zahrnují schopnost sdílet informace se svými podřízenými a poskytovat zpětnou vazbu. Při úrovni znalostí lze určit, jaké úrovně znalostí jsou potřebné pro danou pracovní pozici. Strategické myšlení představuje schopnost stanovit vize a mise společnosti, které by měly být jasně definovány a předány celé organizace. Identifikace klíčových řídicích schopností pro danou společnost, by měly být založeny na potřebách organizace a měly by být konkrétní a měřitelné.

### 3.4.3 Sestavení kompetenčního modelu

V následující části sestavení kompetenčního modelu bude sestaven strategický kompetenční model pro společnost XY, který bude znázorněn v tabulce 9. Na základě strategického kompetenčního modelu společnosti XY se dále odvozují kompetenční modely pro manažera výroby, HR manažera a jednatele. Na základě sestavení kompetenční matice pro pracovní pozici manažera výroby, HR manažera a jednatele byl vytvořen následující kompetenční model, který je vypracován v tabulce 10, 11 a 12. Kompetenční model bude sestaven na základě jednotlivých kompetencí, které byly definovány v kompetenční matici a budou popsány očekávané projevy chování. Kompetenční model bude vytvořen pro společnost XY, která se řadí mezi malé podniky. Kompetenční model a popisy specifikovaných projevů chování byli zvoleny pro společnost s menším počtem zaměstnanců, ale pokud společnost v blízké budoucnosti předpokládá růst firmy, může se kompetenční model rozšířit pro středně velké podniky. Při výběru vhodného kandidáta na pozici manažera výroby, HR manažera a jednatele lze využít stávající kompetenční model již působícího manažera ve společnosti. Tento kompetenční model působícího manažera se musí vypočítat na základě jednotlivých kompetencí. Nejprve se měří úroveň projevů chování, následně se výsledky měření úrovně porovnají s očekávanou úrovní kompetence a na základě toho jsou stanovena opatření pro dosažení očekávané úrovně kompetencí pro danou pracovní pozici. Měření dosahované úrovně kompetencí může být prováděno mnoha způsoby, jako například prostřednictvím testů, cvičení, koučinku, pozorování a zhodnocení práce. Měření dosahované úrovně kompetencí je důležitý proces, který umožňuje identifikovat slabé a silné stránky jednotlivců i organizací, který následně umožňuje rozbíjet své schopnosti a dovednosti, kde jsou třeba některá zlepšení.



V následující tabulce 9 je znázorněn strategický kompetenční model pro společnost XY.

Tabulka 9: Strategický kompetenční model společnosti XY

Kompetence	Specifikovaný popis činností
Strategické cíle	Společnost by měla analyzovat své vnitřní i vnější prostředí, aby věděla, co se v jejím okolí děje. Společnost by měla mít jasné poslání, které vystihuje, co chce být. Stanovit cíle, které pomohou plnit její poslání a vizi. Prioritizovat její cíle.
Identifikace klíčových kompetencí	Komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a týmy. Schopnost inovace a kreativity. Silné vedení a řízení organizace. Flexibilita vůči změnám na trhu. Udržitelnost a zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Řízení rizik a finanční řízení.
Podnikatelské myšlení	Inovativní přístup k řešení problémů. Využívání nových příležitostí. Schopnost rychle reagovat na změny trhu. Schopnost riskovat a inovovat
Orientace na výsledky	Schopnost sledovat své výsledky a poskytovat o nich informace zainteresovaným stranám. Prosazení vlastních řešení. Soutěživost

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě strategických cílů společnosti se společnost rozhoduje, jaké cíle chce dosáhnout v určitém období a jakým způsobem je dosáhne. Cíle jsou určeny s posláním a vizí společnosti, které by měli být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Identifikace klíčových kompetencí společnosti se provádí jako součást strategického plánování a analýzy podnikového prostředí. Následně zahrnuje identifikaci znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které jsou nezbytnou položkou pro úspěšné fungování společnosti v daném odvětví. Podnikatelské myšlení společnosti zahrnuje myšlenkový a organizační rámec. Toto myšlení klade důraz na tvůrčí a inovativní přístup k řešení problémů, využití nových příležitostí a hledání cest k zlepšení. Orientace na výsledky společnosti je určitý strategický přístup, který klade důraz na dosažení určitých cílů a výsledků. Klade se důraz na maximalizaci zisku, růst tržeb, zvyšování produktivity, které jsou důležité pro úspěšné fungování společnosti.

Následně jsou odvozeny na základě strategického kompetenčního modelu společnosti XY kompetenční modely pro pracovní pozice manažera výroby, HR manažera a jednatele společnosti.

Tabulka 10: Kompetenční model manažera výroby společnosti XY

Kompetence	Specifikované projevy chování
Úroveň znalostí	Znalost daného oboru, ve kterém působí. Znalost technologií a způsob, jakým se používají. Schopnost rozvíjet své znalosti prostřednictvím školení nebo kurzů.
Schopnost rozhodovat	Znalosti a zkušenosti, aby mohl dělat rozhodování. Analyzovat data a informace. Rychle reagovat na změny
Organizační dovednosti	Efektivně plánovat a organizovat své pracovní úkoly a úkoly svých zaměstnanců. Schopnost prioritizovat své úkoly. Schopnost řídit projekty od začátku do konce. Delegovat úkoly svým zaměstnancům.
Multitasking	Identifikovat nejdůležitější a nejnaléhavější úkoly. Předávat úkoly. Řešení různých situací z mnoho oblastí.
Strategické řízení	Analyzovat okolní prostředí, zhodnotit vlivy a trendy, které ovlivňují podnik. Stanovení cílů a plánování, které jsou v souladu s vizí podniku. Kontrola a hodnocení výkonu.
Vedení lidí	Komunikace se svými zaměstnanci. Motivace svých lidí k práci. Vytvářet atmosféru a být vzorem.
Komunikační dovednosti	Schopnost aktivně naslouchat. Schopnost řídit konflikty, vyjádřit své myšlenky a nápady. Dodržovat etických zásad.
Vzdělání	Vzdělání potřebné pro pracovní pozici v daném odvětví.

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer výroby by měl mít znalosti daného oboru, ve kterém působí. Mezi to patří technické znalosti, kterými jsou znalosti o technických procesech, zařízení a materiálech používaných ve výrobním procesu. Pro úspěch malého podniku je velmi důležitou kompetencí schopnost rozhodovat. Správná rozhodnutí mohou vést k úspěchu i růstu společnosti. Manažer by se měl umět rozhodnout rychle a efektivně. K zlepšení schopnosti rozhodovat může být užitečná SWOT analýza. Být otevřen novým nápadům a nebránit se změnám je také považováno za důležitou kompetenci. Malé podniky se velmi dynamicky a rychle mění, tudíž schopnost adaptovat se a rychle rozhodovat je klíčovou kompetencí. Organizační dovednosti jsou klíčovými faktory pro úspěšné řízení podniku. Efektivně plánovat a organizovat své úkoly tak, aby bylo dosaženo cílů. Manažer musí být také schopen řídit lidi v týmu a zajistit, aby pracovali efektivně a to díky motivaci, rozvoji a hodnocení výkonu. Kompetence multitasking

napomáhá manažerům jako schopnost současně řešit více úkolů. V působení malého podniku, kde nejsou převážně velké týmy pracovníků je multitasking důležitou manažerskou kompetencí. Strategické řízení manažera je jednou z nejdůležitějších kompetencí v podniku. Jedná se o schopnost určovat dlouhodobé cíle a vize podniku, následně plánovat a realizovat strategie, které jsou potřebné pro dosažení těchto cílů. Do kompetence strategické řízení se řadí analýza trhu a konkurence, kdy manažer musí být schopen provádět analýzy trhu a konkurence. Následně plánování a přizpůsobení se změnám, aby byla firma úspěšná v rychle se měnícím tržním prostředí. Kompetence vedení lidí je důležitou kompetencí manažera v podniku, neboť úspěch podniku závisí na schopnosti manažera motivovat, řídit a vést své zaměstnance. Manažeři musí být schopni motivovat své zaměstnance, aby dosahovali stanovených cílů. Komunikační dovednosti manažera jsou důležitou součástí úspěšného řízení podniku. Úspěšný manažer v podniku by měl mít vynikající komunikační dovednosti, aby mohl efektivně komunikovat se zainteresovanými stranami, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a obchodní partneři. Manažer by měl být schopen naslouchat svým zaměstnancům. Manažer by měl mít potřebné vzdělání pro určitou pracovní pozici, která jej vyžaduje.

Na základě sestavení kompetenční matice pro pracovní pozici HR manažera byl vytvořen následující kompetenční model, který je vypracován v tabulce 11. Kompetenční model bude sestaven na základě jednotlivých kompetencí, které byly definovány v kompetenční matici a budou popsány očekávané projevy chování.

Tabulka 11: Kompetenční model HR manažera společnosti XY

Kompetence	Specifikované projevy chování
Znalost daného odvětví	Manažer by měl mít hluboké znalosti daného odvětví, ve kterém působí. Schopnost rozvíjet své znalosti prostřednictvím školení nebo různých kurzů.
Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti potřebné pro komunikaci s vedením organizace, zaměstnanci a externími partnery.
Organizační dovednosti	Manažer musí být schopen plánovat a organizovat své pracovní úkoly a úkoly svých zaměstnanců. Schopnost delegovat úkoly svým podřízeným.
Strategické myšlení	Manažer musí být schopen strategicky přemýšlet za dosažením cílů organizace. Identifikace klíčových oblastí pro zlepšení a plánování.
Sebereflexe	Být otevřený ke změnám vlastních schopností a dovedností, schopnost poučit se z vlastních chyb a přijímat změny.
Vedení lidí	Komunikace se svými zaměstnanci. Motivace svých lidí k práci. Vytvářet atmosféru a být vzorem.

Zdroj: Vlastní zpracování

HR manažer je zodpovědný za řízení lidských zdrojů a zaměstnanců ve společnosti. K dosažení těchto cílů by měl mít několik klíčových kompetencí. Manažer by měl řádně znát dané odvětví, ve kterém působí. Manažer musí řídit nábor zaměstnanců, sestavovat pracovní smlouvy, zpracovávat mzdy a zvládat pracovněprávní vztahy. Další klíčovou kompetencí jsou komunikační dovednosti, které jsou potřeba pro efektivní komunikaci s vedením organizace, zaměstnanci a externími partnery. Je třeba mít schopnost řádně naslouchat, vést jednání a vysvětlovat složité procesy. Manažer musí být schopen efektivně organizovat svůj čas, své úkoly a také úkoly svých zaměstnanců. Organizovat své zaměstnance a vytvářet plány pro jednotlivce a celý tým. Manažer musí být schopen strategicky přemýšlet za dosažením organizačních cílů a posouvat organizaci vpřed. To zahrnuje identifikaci klíčových oblastí, které následně vedou ke zlepšení a plánování. Manažer by měl být schopen motivovat a pochopit potřeby svých podřízených a být schopen naslouchat a reagovat na jejich potřeby. Být otevřený ke změnám vlastních schopností a dovedností. Měl by vnímat a zhodnocovat své vlastní chování, rozhodování a výkon a následně pracovat na svém osobním a profesním rozvoji.

Následně je sestavena tabulka 12 kompetenční model pro jednatele společnosti XY. Kompetenční model bude sestaven na základě jednotlivých kompetencí, které byly definovány v kompetenční matici a budou popsány očekávané projevy chování.

Tabulka 12: kompetenční model pro jednatele společnosti XY

Kompetence	Specifikované projevy chování
Manažerské schopnosti	Jednatel by měl mít vůdčí a rozhodující roli ve společnosti. Měl by být schopen plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat všechny činnosti.
Komunikační schopnosti	Jednatel by měl být jasný a přesvědčivý, aby dokázal vysvětlit strategii svým podřízeným. Schopnost vysvětlit cíle a předat důležité informace zaměstnancům.
Znalosti	Jednatel by měl mít hluboké znalosti daného odvětví, ve kterém působí. Schopnost rozvíjet své znalosti prostřednictvím školení nebo různých kurzů.
Strategické myšlení	Schopnost implementovat a vytvářet účinné strategie pro růst a rozvoj společnosti.
Řídící schopnosti	Schopnost vést tým zaměstnanců a motivovat je k dosažení cílů společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerské schopnosti jednatele společnosti jsou jedním z klíčových faktorů pro úspěšný chod společnosti. Jednatel společnosti má vůdčí a rozhodující roli v řízení firmy. Měl by být schopen plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat veškeré činnosti ve společnosti. Komunikační schopnosti jsou nedílnou součástí jednatele ve společnosti. Jednatel by měl být schopen jednat a komunikovat přesvědčivě, aby dokázal vysvětlit strategii svým podřízeným. Také by měl být schopen naslouchat a porozumět potřebám zákazníka a dalším

zainteresovaným stranám. Mezi základní kompetence jednatele jsou základní znalosti a dovednosti v daném oboru, ve kterém působí. Schopnost rozvíjet své znalosti prostřednictvím školení nebo kurzů. Jednatel by měl mít strategické myšlení, aby byl schopen vytvářet účinné strategie pro růst a rozvoj společnosti. Měl by identifikovat a vyhodnotit tržní příležitosti a hrozby, rozpoznat a využít klíčové konkurenční výhody. Jednatel by měl být schopen vést tým zaměstnanců a motivovat je k dosažení cílů společnosti.

### **3.5 Doporučený proces jak s modelem pracovat**

Kompetenční model byl sestaven pro společnost XY a dané pracovní pozice, manažera výroby, HR manažera a jednatele, kde byly definovány požadované kompetence, které jsou nezbytnou součástí potřebnou pro výkon na dané pozici. Jednotlivý popis pracovního místa může být v každé organizaci odlišný a je na dané organizaci, jak s tímto modelem naloží. Vypracovaný kompetenční model byl určen pro spíše malou firmu, střední a velké firmy se mohou lišit v činnosti, které by měl určitý manažer splňovat. Kompetenční model může být velmi užitečným nástrojem pro organizaci, pokud je správně vytvořen a následně implementován. Model může pomoci organizaci dosáhnout lepšího výkonu a zlepšit tak kvalitu práce zaměstnanců. Po vytvoření modelu je zahájena implementace, kdy je potřeba informovat o nových požadavcích zaměstnance a zajistit tak potřebné školení pro jejich rozvoj. Model je dobré pravidelně aktualizovat, aby odpovídal potřebám stanovených organizací.

Matice kompetencí byla sestavena na základě strukturovaného rozhovoru s manažery společnosti XY, kdy byly poskytnuty potřebné informace týkající se manažerských kompetencí a deskripce manažerských dovedností. Vytvoření kompetenčního modelu je prvním krokem k efektivnímu řízení lidských zdrojů ve firmě. Následně jsou shrnuty doporučení, jak s tímto modelem pracovat.

Kompetenční model je možné využít pro výběr nových zaměstnanců při výběrovém řízení. Využije se jako stanovení určitých požadavků a kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici a následně se model porovná s kompetencemi nových uchazečů. Na základě tohoto postupu lze zajistit, že nově přichozí zaměstnanci budou mít dostatečné dovednosti pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Pomocí sestaveného kompetenčního modelu lze identifikovat a následně rozvíjet silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců. Pomocí této analýzy jsou možné vytvořit individuální plány rozvoje pro jednotlivé zaměstnance, které mají za cíl rozvíjet jejich kompetence a pomoci jim dosáhnout svých kariérních cílů. Kompetenční model lze také využít jako nástroj při hodnocení výkonu zaměstnanců. Lze stanovit určitá očekávání v oblasti kompetencí pro jednotlivé pozice a hodnotit tak výkon zaměstnanců na základě tohoto očekávání. Na základě tohoto způsobu lze zajistit, že hodnocení výkonu bude spravedlivé a transparentní. Kompetenční model by měl být pravidelně aktualizován, aby byl schopen se zaměřit na aktuální potřeby firmy a změny v oboru. Je nutné sledovat trendy v oboru, aby kompetenční model odpovídal současným požadavkům na pracovní sílu. Dále se doporučuje, aby se do tvorby a aktualizaci kompetenčního modelu zapojili zaměstnanci, jelikož lze zajistit, že model bude reflektovat reálné potřeby a požadavky zaměstnanců a může být více akceptovatelný pro firmu. Podstatnou položkou je, aby byl kompetenční model sdílen se všemi zaměstnanci a následně by měli být vysvětleny jeho role v rozvoji zaměstnanců a výkonu firmy. Kompetenční model

Ize také využít pro rozvoj vnitřního know-how firmy, kdy se na základě identifikace klíčových kompetencí zajistí, aby byly tyto kompetence rozvíjeny u zaměstnanců.

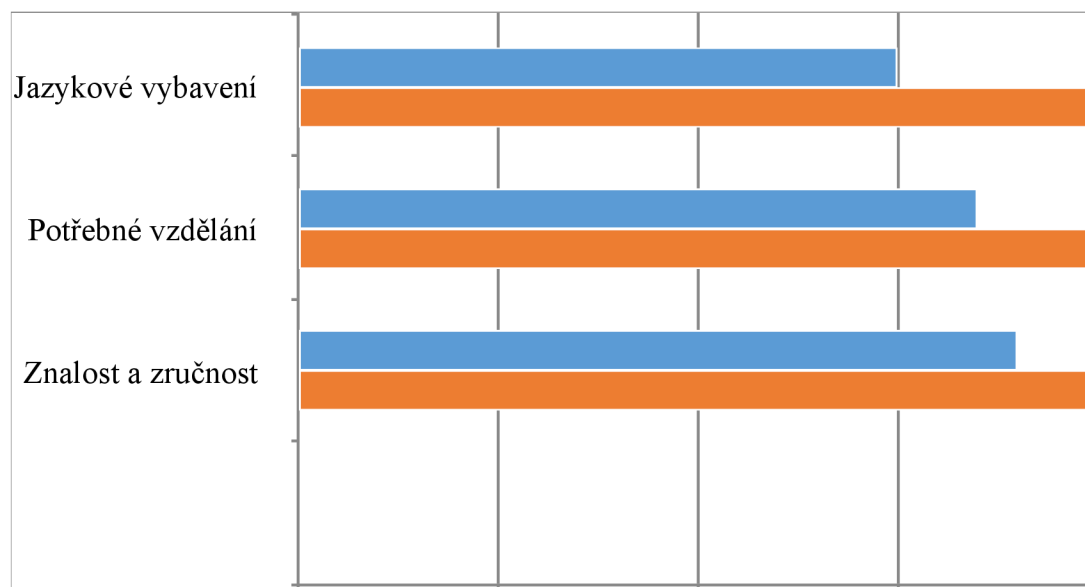
### 3.5.1 Kompetenční deficit společnosti a proces doporučení pro jeho eliminaci

Na základě strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti XY byly zjištěny některé kompetenční deficity, které budou v následující části této práce rozebrány.

Kompetenční deficit společnosti XY vyplývá z kontrolingových analýz a simulací vývoje hromadných zakázek s ohledem na analýzu trhu. Svět se stále mění a také v podnikání se stále uplatňují nové vědeckotechnické poznatky, technologie, a také předpisy státu, která podnikatelské prostředí ovlivňuje. Z personálního hlediska se společnost stále potýká s rezervami v jazykovém vybavení a potřebným vzdělání zaměstnanců. Společnost pociťuje kompetenční deficit také ve vědomosti a zručnosti stálých, ale i nových operátorů.

V následující části bude graficky zaznamenán kompetenční deficit společnosti XY a následně budou na základě výzkumu navržena doporučení, jak tomuto deficitu předejít.

Graf 3: kompetenční deficit společnosti XY.



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 3 lze vidět kompetenční deficit v jazykovém vybavení, potřebném vzdělání a znalosti a zkušenosti operátorů, které je vyžadováno po každém pracovníkovi pro danou pracovní pozici.

#### Doporučení pro odstranění deficitu potřebné vzdělání

Zlepšení kvality vzdělání je jedním z důležitých kroků, jak zabránit tomuto kompetenčnímu deficitu. Společnost je vybavena moderními technologiemi, aby se zaměstnanci mohli učit pomocí interaktivních metod. Na základě provedeného výzkumu byly doporučeny vzdělávací programy, které by měly obsahovat nejnovější trendy v daném oboru. Tyto programy by měly být přizpůsobeny potřebám na trhu práce.

### **Doporučení pro odstranění deficitu znalosti a zručnosti operátorů**

Společnost by měla poskytnout svým operátorům pravidelná školení a tréninky, aby se ujistila, že mají dostatečné znalosti a zručnosti v dané oblasti, ve které pracují. Tyto tréninky a školení by měli být zaměřeny na dané dovednosti, které jsou pro danou pracovní pozici. Následně mentoring, kdy by operátoři měli mít možnost být mentorováni zkušenými pracovníky společnosti. Tito mentoři společnosti by měli mít vynikající znalosti a zkušenosti v oblasti, ve které operátoři pracují. Operátoři by měli být vybaveni nástroji, které jim umožní zlepšit své vědomosti a zručnost v oblasti, ve které pracují.

### **Doporučení pro odstranění deficitu jazykového vybavení**

Společnost by měla podporovat své zaměstnance v jejich snaze zdokonalit své jazykové zkušenosti prostřednictvím kurzů a školení. Podpora výuky jazyků prostřednictvím vzdělávacích systému. Tato doporučení by mohla pomoci snížit kompetenční deficit v jazykovém vybavení společnosti XY.

## 4. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá řízením strategických kompetencí ve společnosti XY a jejího top managementu. Cílem bylo prozkoumat, jak tato společnost identifikuje a rozvíjí strategické kompetence, aby mohla konkurovat na trhu a dosáhnout tak dlouhodobého růstu. Klíčovou roli při identifikaci a rozvoji strategických kompetencí hraje vrcholový management, který se musí umět přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám na trhu a vypracovat strategické plány. Kromě toho musí být vrcholový management také schopen identifikovat své klíčové kompetence a plně je rozvíjet a využívat.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na sestavení kompetenčních modelů pro společnost XY a následně tři modelů pro pracovní pozici manažera výroby, HR manažera a jednatele. V teoreticko-metodologické části práce jsou definovány teoretické poznatky v oblasti typologie situačních strategických kompetencí firem a strategických kompetencí současných top manažerů a lídrů. V druhé části práce se nachází shrnutí provedeného výzkumu kvalitativní formou, a to strukturovaných rozhovorů s manažery společnosti XY. Na základě tohoto výzkumu bylo možné vytvořit kompetenční matice a poté samotný kompetenční model pro společnost XY a tři manažery. Na základě strukturovaného rozhovoru s respondenty bylo možné zjistit kompetenční deficit. Následně bylo navrhované doporučení, jak lze tento kompetenční deficit odstranit.

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je formulovat návrh doporučení pro vybranou společnost XY. Pro splnění tohoto cíle se tato práce skládá ze dvou dílčích cílů. Pro společnost byl vytvořen návrh kompetenčních modelů, který má za úkol vylepšit požadavky na manažerské pozice. Tento cíl byl složen ze dvou dílčích cílů. **Prvním dílčím cílem** bylo vytvořit na základě provedených strukturovaných rozhovorů kompetenční model pro celou společnost XY a rovněž i manažerské pozice. Na základě strukturovaných rozhovorů s respondenty společnosti byly zjištěny potřebné manažerské kompetence. Strukturovaný rozhovor byl proveden s devíti respondenty společnosti XY. Na základě těchto rozhovorů byla vytvořena matice kompetencí pro společnost XY a následně pro tři pracovní pozice. V matici kompetencí jsou uvedeny v prvním sloupci požadované kompetence pro danou pracovní pozici, v druhém sloupci požadovaná úroveň, která byla získána z odpovědí respondentů a ve třetím sloupci nezbytné úlohy, které by měl daný pracovník vykonávat. V následujících tabulkách byl vytvořen popis úrovně kompetencí pro společnost a pro dané manažery. Tato tabulka obsahuje tři konkrétní úrovně, a následně co se od dané úrovně očekává. **Druhým dílčím cílem** bylo na základě strukturovaných rozhovorů zjištění v kompetenčním deficitu, který byl graficky znázorněn. V tomto grafickém znázornění lze vidět rozdíl mezi očekávanými kompetencemi a stálými kompetencemi. Následně na to bylo navrhnut doporučení, která by měla odstranit a pomoci firmě eliminovat tento kompetenční deficit. Na základě tohoto zjištění byl pro společnost navržen plán pro vzdělávací programy, které by měly obsahovat nejnovější trendy v daném oboru. Následně pravidelná školení a tréninky, aby se společnost ujistila, že dané zaměstnanci mají dostatečné znalosti a zkušenosti v oboru, ve kterém působí. V neposlední řadě byl navržen jazykový kurz a školení ve snaze zdokonalit své jazykové zkušenosti. Tento výzkum přinesl společnosti nové návrhy pro jejich zlepšení. Na závěr patří velké poděkování zkoumané společnosti XY a za její cenné podněty. Výzkum ukázal, že úspěšné společnosti se vyznačují silným vedením a schopností přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám na trhu. Doufám, že tento výzkum bude podkladem pro další výzkum a praxi strategického řízení.



## Literatura

### Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Vyd. 3.* Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2015. 375 s. ISBN 9788026208464.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím.* Praha: Grada Publishing, 2022. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

COLLINS, J., HANSEN, M.T. *Firmy, které se rozhodly být skvělé.* Praha: Grada Publishing, 2021. 304 s. ISBN 978-80-271-3026-9.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FISK, P. *Business Recoded.* Chichester: John Wiley & Sons, 2021. 470 s. ISBN 978-11-1968-002-4.

FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

GREER, CH. R. *Strategic human resource management.* Pearson Custom Publishing, 2021. 348 s. ISBN 0-536-72690-6

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky: dovednosti hodnotitele: použití ve firemní praxi: vliv na rozvoj zaměstnanců.* Praha: Grada, 2016, 199 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1

HAILE, M.B. *Modeling of SWOT analysis evaluation and improvement of weaknesses using fuzzy aggregation and case based reasoning: dissertation thesis.* Pardubice: University of Pardubice, 2017. 110 s. ISBN 978-80-7560-115-5.

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem.* Praha: 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* Praha: 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HÁLEK, V. *Management a marketing.* Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HAVLÍČKOVÁ, D. *Metodika - Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. 548 s. ISBN 978-80-87449-50-9

JAKUBÍKOVÁ, D., VILDOVÁ, E., JANEČEK, P., TLUČHOŘ, J. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2019. 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5., rozšířené a doplněné vyd.* Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MORGAN, J. *The Future Leader*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 300 s. ISBN 978-11-1951-837-2.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada, 2014. 184 s. ISBN 978-80-247-5323-2.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SANGHI, S. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. London: SAGE Publication, 2019. 368s. ISBN 978-93-859-8515-7.

SARSBY, A. *SWOT analysis*. Lulu: Spectaris Ltd.; First Edition, 2016. 85 s. ISBN 0993250424.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. 158 s. ISBN 978-80-87500-71-2.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

WROBLOWSKÁ, Z. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016, 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

## Internetové zdroje

KIM-KEUNG HO, J: Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. [online]. 2014 [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW:

[https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as\\_sdt=0%2C5&q=Formulation+of+a+Systemic+PEST+Analysis+for+Strategic+Analysis&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=Formulation+of+a+Systemic+PEST+Analysis+for+Strategic+Analysis&btnG=)

MUNAA, T., CHOGSOM, B., TUMURSHUKH, B.,: SWOT, PEST and 5C analysis of the Mongolian national SDI. In: 15th Global Spatial Data Infrastructure Conference, Taipei. [online]. 2016 [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW:

<http://gsdiassociation.org/images/gsdi15/nonrefereed/245.pdf>

HO, J., Kim-Keung.: Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*. [online]. 2014 [cit. 2023-01-25]. Dostupný z WWW:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38097664/ear\\_formulation\\_systemic\\_pest\\_analysis-libre.pdf?1436114973=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFormulation\\_of\\_a\\_systemic\\_PEST\\_analysis.pdf&Expires=1681688618&Signature=NtgHksr0OnfQzcGicNeDvsgYxM5nOHmXSHMJYrot3glsPVeCs1gGRNyFnOwU7zQkWU1goYDJJ3dkDLklbHcgZjrvjdf6GTSDjNOB2iCM5oOGE11Jyi65BCYI-tJnFEbsQ5JT1X-LBx2oJG~k5XY6rg~Qq4Fj~-D0KuZpPBATdH7F3-9BotYDVOpt31buP0KBE904b3miKUNJ6TgPW4D0tIo-iuIslQ~jjmksrPxunqLz7-V3iBgYCHngYzfrBOU9do0uZJMSaA3t8rTLgwOAxXOReXd2qRwkle8uTKXcYBJc0ECdZQhiS3Na512wYnhD9zv50nMGJp9LY7lc7HowQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38097664/ear_formulation_systemic_pest_analysis-libre.pdf?1436114973=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFormulation_of_a_systemic_PEST_analysis.pdf&Expires=1681688618&Signature=NtgHksr0OnfQzcGicNeDvsgYxM5nOHmXSHMJYrot3glsPVeCs1gGRNyFnOwU7zQkWU1goYDJJ3dkDLklbHcgZjrvjdf6GTSDjNOB2iCM5oOGE11Jyi65BCYI-tJnFEbsQ5JT1X-LBx2oJG~k5XY6rg~Qq4Fj~-D0KuZpPBATdH7F3-9BotYDVOpt31buP0KBE904b3miKUNJ6TgPW4D0tIo-iuIslQ~jjmksrPxunqLz7-V3iBgYCHngYzfrBOU9do0uZJMSaA3t8rTLgwOAxXOReXd2qRwkle8uTKXcYBJc0ECdZQhiS3Na512wYnhD9zv50nMGJp9LY7lc7HowQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

# **Přílohy**

## **Seznam příloh**

Příloha 1 rozhovor s ředitelem .....	II
Příloha 2 inspektor kvality .....	III
Příloha 3 HR manažer .....	IV
Příloha 4 manažer výrobních procesů .....	VI
Příloha 5 manažerka administrativních činností .....	VIII
Příloha 6 jednatel společnosti .....	IX
Příloha 7 koordinátor výroby 1 .....	X
Příloha 8 koordinátor výroby 2 .....	XI
Příloha 9 manažer finančního odvětví .....	XIII

Příloha 1 rozhovor s ředitelem

### **Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Společnost je dceřinou společností, která vyvíjí, projektuje, vyrábí, instaluje a servisuje signalizační a zabezpečovací systémy pro dopravu. Jako dceřiná společnost působí jako subdodavatel mateřské společnosti, ale samostatně se na trhu zaměřuje na dodávky komponent, kabelových svazků a drobných řídicích sestav pro výrobce klimatizačních zařízení, tepelný čerpadel, plynových kotlů a bílé techniky pro domácnosti (pračky, myčky na nádobí, kuchyňská zařízení). Pro tyto dodávky má vybudován řídicí systém, řídicí organizační strukturu a soubor interních norem včetně vzdělávacího systému.“*

### **Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnost organizace?**

*„V dodávkách výrobků, sestav a komponent dle bodu 1. se zaměřovat na rozšiřování výrobků s vyšší přidanou hodnotou a spolupracovat s odběrateli na technickém rozvoji a inovacích s cílem dosažení vyšší přidané hodnoty v produktovém portfoliu a optimalizovat nákladovou strukturu jednotlivých výrobních skupin.“*

### **Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/manažerů u Vás ve firmě?**

*„Společnost má poměrně vyspělou strojní základnu s vysokým podílem automatizace, vlastní vývojovou skupinu, zaměřující se na inovace a racionalizace výrobního portfolia. Lídři a manažeři přímo spolupracují na optimalizaci výroby a inovacích s vývojovou skupinou.“*

### **Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Manažer s příslušným technickým VŠ vzděláním s orientací na organizaci a řízení automatizovaných procesů v oblasti hromadných výrob. Podmínkou jsou jazykové znalosti, zejména Aj a zkušenosti s technologiemi zaměřenými na automatizaci procesů. Následně potřebné vzdělání, strategické kompetence a komunikační dovednosti.“*

### **Jak zjišťuje kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Marketingovými průzkumy, diskuzí a konzultacemi s výrobcí automatizační techniky a strojů, vzdělávacími odborně zaměřenými procesy.“*

### **Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Vzdělávání lídrů pracovních procesů s cílem dosahování vyšších stupňů inovací a optimalizací procesů ve vývoji, plánování a ve výrobě. Získávání nových zakázek v oblasti výroby a dodávek výrobků s vyšší přidanou hodnotou.“*

### **Otázky na kompetence rozlišujete tvrdé/měkké?**

*„Tvrdé postoje:*

- Investovat do zavádění výrob s vyšší přidanou hodnotou.*
- Útlum pracovních a málo profitabilních výrob s nižší přidanou hodnotou a hledat za ně nové příležitosti na trhu.*
- Nahrazování málo výkonných technologií a neflexibilních pracovníků výkonnějšími technologiemi a pracovníky schopnými na sobě pracovat.*

*Měkké postoje:*

- *Spolupráce s odběrateli na optimalizaci výroby*
- *Vzdělávací procesy pro manažery i dělnické procesy.*
- *Využívání dotačních projektů zaměřených na vývojové a optimalizační procesy ve výrobě.*

Příloha 2 inspektor kvality

### **Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Hlavnou kompetenciou našej organizácie je výroba vodičov a vodičových skupín pomocou technológie. Tieto vodičové skupiny sa buď priamo posielajú zákazníkovi, alebo ich ďalej formujeme do vodičových zväzkov. Zameriavame sa hlavne na produkty pre bielu techniku, ale naše vodičové zväzky sa montujú aj do rozvádzačov a do zabezpečovacích zariadení. Od roku 2018 montujeme odtokové čerpadlá pre priemyselné klimatizačné jednotky.“*

### **Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„Byť výkonným, stabilným a neustále sa zlepšujúcim partnerom pre našich zákazníkov. Poskytovať im komplexné služby. Využívaním našich kompetencií, dlhoročných skúsenosti a výkonných technológií šetriť vnútorné zdroje našich zákazníkov.“*

### **Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/manažerů u Vás ve firmě?**

*„Flexibilný a partnerský prístup k našim zákazníkom*

*Integrovaný systém riadenia kvality, životného prostredia a BOZP*

*Efektívne procesy*

*Konkurenčná cena*

*Kvalifikované ľudské zdroje.“*

### **Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Manažér by mal byť iniciatívny vodca, ktorý má strategické myslenie a dokáže predvídať a dlhodobo plánovať. Mal by dokázať reprezentatívne a presvedčivo vystupovať. Manažér by sa mal byť samostatný, flexibilný, schopnosť multitasking a sebereflexia, komunikatívny a potrebné vzdelanie. Mal by mať schopnosti riešiť problémy a mal by sa orientovať na dosahovanie výsledkov. Mal by dokázať efektívne koordinovať svojich podriadených, dôverovať im a vzbudzovať pocit bezpečnosti v kritických situáciách. Výhodou manažéra je vzdelanie a praktické skúsenosti v danom obore, v ktorom pracuje.“*

### **Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Na rozširovanie kompetencií v našej organizácii využívame rôzne kompetenčné školenia, štúdium noriem a odborných článkov, školenia a tréningovanie operátorov a pod.“*

### **Na jakých kompetencí je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Účasnosti máme v našej organizácii vysokú fluktuáciu operátorov, preto sa musíme zamerať na zvyšovanie kompetencií, vedomostí a zručností našich nových, ale aj stálych operátorov.“*

### **Otázky na kompetence rozlišujete tvrdé/měkké?**

„Tieto spomínané.“

### **Myslíte si, že ovplyvňuje manažera vzdelání, praxe či zkušenosti?**

„Vzdelanie a praktické skúsenosti manažéra v danom obore v ktorom pracuje nemusia byť podmienkou. Ak ale manažér pracuje v odvetví ktoré vyštudoval a má v ňom dlhoročnú prax, je to určite pre neho veľkou výhodou. Dobrému manažérovi sa môže ale dať aj v inom obore, ak riadi ľudí, ktorý sú v danom odvetví odborníci.“

### **Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**

„Pri svojej práci sa snažím využívať vedomosti získané pri štúdiu na strednej a vysokej škole a rôznych školeniach a kombinovať ich so skúsenosťami, ktoré som získal za 24 rokov praxe v našom odvetví.“

### **Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

„Študoval som odbor Kvalita produkcie na Technickej univerzite v Košiciach. V práci som si zvyšoval kompetencie na rôznych školeniach. Absolvoval som napríklad školenie Lean Six Sigma na úrovni Black Belt, školenie interného audítora ISM, školenie IPC/WHMA-A-620.“

### **Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

„Manažér by mal byť iniciatívny vodca, ktorý má strategické myslenie a dokáže predvídať a dlhodobo plánovať. Mal by dokázať reprezentatívne a presvedčivo vystupovať. Manažér by sa mal byť samostatný, flexibilný, komunikatívny. Mal by mať schopnosti riešiť problémy a mal by sa orientovať na dosahovanie výsledkov. Mal by dokázať efektívne koordinovať svojich podriadených, dôverovať im a vzbudzovať pocit bezpečnosti v kritických situáciách. Výhodou manažéra je vzdelanie a praktické skúsenosti v danom obore, v ktorom pracuje.“

### **Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

„Prijímanie nových zamestnancov má v našej organizácii na starosti personálne oddelenie. Na jednotlivé pracovné pozície sú definované kompetenčné požiadavky. Pri výbere operátorov výroby personálne oddelenie úzko spolupracuje s koordinátorkami výroby. Každý uchádzač na pozíciu operátora absolvuje pohovor, ktorého súčasťou je aj praktická skúška. Pri praktickej skúške sa uchádzačovi o zamestnanie názorne ukáže montáž jednoduchého produktu. Úlohou uchádzača je potom niekoľko takýchto produktov zmontovať. Koordinátor pri tom sleduje, či je uchádzač vhodný na danú prácu.“

Příloha 3 HR manažer

### **Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

„Popis pracovných činností, Organizačná štruktúra, ISO smernice.“

### **Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

„Byť a udržať konkurencieschopnosť pri sériovej a inej výrobe pre nového zákazníka, rast spoločnosti a tím udržanie práce pre zamestnancov.“

## **Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/manažerů u Vás ve firmě?**

*„Strategické kompetencie sú hlavne byť súčasťou obchodnej politiky s našimi najväčšími kompetenciami, ktoré spočívajú hlavne v technologických zariadeniach a odbornosťami pri obsluhu týchto zariadení*

*b/Postupne sa nastavujú opakovane úlohy pri doplnených či stávajúcich funkciách, resp. pripomínajú sa povinnosti – kompetencie - po pandémie a prebiehajúcej vojne v našej bezprostrednej blízkosti a znížení pôvodnej sériovej výroby, aby ľudia začali pracovať s úlohami, ako pred zasiahnutím Vyššej moci (3R), ktorá ovplyvnila myslenie a aktivity výkonnosti. Kompetencie lídrom boli dané pri podpise PZ, príp. pracovných náplní, resp. zmenách.”*

## **Jaký je podľa Vás ideálny kompetenčný profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Kompetenčné profily dlhodobo sú nutné a v našej spoločnosti praktizované*

*A/ **výkonové**, kde neustále nepravne prostredie vyžaduje Orientáciu na výkon hľadať spôsoby neustáleho zlepšovania výkonu, orientovnie na cieľ t.j. schopnosť udržať aktivity k dosiahnutiu cieľov aj napriek rušivým vplyvom, organizační dovednosti*

*V nemalej miere sú potrebné aj*

*B/ **motivačné kompetenci** - s interakčnými schopnosťami, vytvárania rozvojových príležitostí pre kolegov, či empatia, schopnosť multitaskingu.*

*a v neposlednom rade*

*C/ **cieľové kompetencie** (kde máme niekoľko lídrov), len aby nestratili chuť*

*vo vieru v úspech, sebadôveru, či oddanosť vlastnej práci, strategické myslenie, vedenie ľudí*

*Kde sa dlhodobo potvrdil za správny aj vplyv, schopnosť získavať ľudí, znalosť daného odvetvia umožniť im spájať ich ciele a hodnoty s hodnotami a cieľmi firmy.”*

## **Jak zistíte kompetenčný deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Podľa výsledkov, počet opakovaní neustálych výziev k náprave, podnetov od kolegov na zmeny ....zadávaní úloh, priestor na ich zlepšenie.”*

## **Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Aby sa venoval tím viac cieľovým kompetenciám a to napr. plánoval vždy so zámerom krátkodobým či dlhodobým, a tým umožňoval predchádzať problémom a nie čakať, že to niekto urobí, Aby vedel tím rozlíšiť dôležité veci a vyhýbal sa rozptýleniu.”*

## **Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké?**

*„Vnímam mäkké postoje – o prístupe, kreativite, komunikácii,*

*Tvrde postoje - získané vzdelaním, praxou, skúsenosťami.”*

## **Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Áno, malo by, je to veľká výhoda.”*



**Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**

*„Všetkými spoločne je potrebné prihliadať na uvedené ako celok a danej situácii.“*

**Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

*„Rozlíšiť dôležitejšie od dôležitého, nadchnúť pre spoluprácu, slušnosť, korektnosť  
Chybou neviem povedať nie, ale učím sa.“*

**Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

*„Bez komentára.“*

**Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

*„Ideálne všetko.“*

**Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosná?**

*„Samozrejme ak sú zúčastnení telom a dušou v práci.“*

**Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

*„Profesionálne.“*

Příloha 4 manažer výrobních procesů

**Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Organizácia by mala využívať všetky potrebné kompetencie pre priemyselnú výrobu (manažérske/organizačné, technologické, personálne, environmentálne, atď. ...) Reálne nám niektoré chýbajú.“*

**Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„Predpokladám, že by to mal byť rozvoj, vytváranie zisku a spoločenská zodpovednosť – to je ale len môj názor, za organizáciu nie som oprávnený sa vyjadriť.“*

**Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/manažerů u Vás ve firmě?**

*„Technologické (naše rokmi získané know-how) + všetky ostatné kompetencie, štandardne využívané v priemysle.“*

**Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Záleží od konkrétnej pozície, kompetencie technológa by mali byť iné ako kompetencie manažéra výroby. Zo spoločných kompetencií by to malo byť vedenie/motivovanie tímu, zameranie na výsledok, zodpovednosť, spolupráca a hlavne soft skills. Dále potrebné vzdelanie, úroveň znalostí a strategické riadenie.“*

### **Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Pozorováním, praktickým skúšaním, pohovorom.“*

*Výberom vhodných uchádzačov (v rámci možností kto nám tu chodí), zaškolením, rozvojom/koučováním.“*

### **Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„V rámci mojich zodpovedností to sú hlavne znalosť výrobných/montážnych postupov operátorov, technologických súvislostí a spoločenskej zodpovednosti. K ďalšiemu rozvoju je nutné správne zaškolenie na pracovisko vrátane externých školení pre špecializované pozície, koučováním, rozširovaním teoretických znalostí.“*

### **Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké?**

*„Podľa mňa sú postoje prejavom úrovne soft skills konkrétneho jednotlivca.“*

### **Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Samozrejme áno. A takisto dispozície byť prirodzeným vodcom/autoritou. Miera ovplyvnenia je ale u každého jednotlivca iná.“*

### **Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**

*„Hard a soft skills – získané vzdelaním a dlhoročnou praxou, ktoré využívam k dosiahnutiu cieľa (technické – „Československý“ kutil, lidské – veľké množstvo školení na vedenie, motivovanie a koučovanie, koncepční – time management a silné zameranie na výsledok).“*

### **Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

*„Empatický, zodpovedný, cieľavedomý, zameraný na výsledok.“*

### **Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

*„25 rokov skúseností s vedením tímu, 10 rokov v priemyselnej výrobe + IATF certifikácia.“*

### **Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

*„Úspešný manažér by mal mať prirodzenú autoritu, byť empatický, zameraný na výsledok, zvládať prácu pod tlakom, vedieť prijímať konštruktívnu kritiku, byť lojálny.“*

### **Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosná?**

*„Absolutně nefunkční... Organigram je papier pre papier.“*

### **Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

*„Podľa konkrétnych potrieb/požiadaviek so zameraním na dosiahnutie požadovaného/ očakávaného výsledku.“*

Příloha 5 manažerka administrativních činností

**Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Naša spoločnosť vyrába vodiče s crimpami na automatoch a poloautomatoch, káblové skupiny a káblové zväzky pre elektrospotrebiče a aj iné elektrické stroje a prístroje, montuje čerpalá do klimatizácií.“*

**Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„Spoločnosť chce rozširovať výrobu v už vyrábanom sortimente výrobkov.“*

**Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/ manažerů u Vás ve firmě?**

Bez odpovědi respondentky

**Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Manažér musí mať vzdelanie, prax a skúsenosti, strategické riadenie a komunikačné dovednosti.“*

**Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

Bez odpovědi respondentky

**Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

Bez odpovědi respondentky

**Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké?**

Bez odpovědi respondentky

**Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Áno, všetko to ovplyvňuje.“*

**Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**

*„Využívam svoje poznatky zo vzdelania. Práca s ľuďmi je dôležitá, tvoríme tím, v ktorom sú ľudia závislí jeden od druhého, ich práca je prepojená a postupná.“*

**Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

Bez odpovědi respondentky

**Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

*„Znalosti som nadobudla dlhoročnou prácou v našej spoločnosti a kompetenciami.“*

**Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

*„Všetky spomínané manažérske schopnosti a chovanie sú pre manažéra potrebné a dôležité.“*

## **Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosná?**

Bez odpovědi respondentky

## **Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

*„Noví zamestnanci sú k nám prijímaní na základe žiadostí do zamestnania podľa vzdelania a schopností, ktoré si vo firme musia vyskúšať pri náboře. Tak isto prijímame nových zamestnancov z pracovných agentúr, ktorí tiež musia prejsť výberovým konaním.“*

Příloha 6 jednatel společnosti

## **Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Hlavní kompetence vyplývá z poslání společnosti, která byla založena za účelem realizace výroby vodičových svazků včetně ovládacích panelů pro výrobky bílé techniky (pračky, myčky na nádobí, varné desky, klimatizační jednotky, tepelná čerpadla apod.). Vesměs se jedná o hromadnou výrobu v sériích nad statisíce kusů.“*

## **Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„Stále více se zaměřovat na sestavy a polotovary s vyšší přidanou hodnotou a zvyšovat tak konkurenceschopnost a růst společnosti.“*

## **Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/ manažerů u Vás ve firmě?**

*„Zabezpečit konkurenceschopnost a zvyšovat objem přidané hodnoty zapojením vývojové a racionalizační činnosti. Manažerské pozice společnosti musí aplikovat výstupy racionalizačních a vývojových prací do praxe.“*

## **Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Potrebne vzdelanie, zkušený, jazykově zdatný (Aj) týmový, komunikativní manažer, mít sebareflexiu, manažerské dovednosti, strategické myšlení a radiace schopnosti. Schopnost stále na sobě pracovat, vzdělávat se a seznamovat se s novými technickými vymoženostmi.“*

## **Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„To je zatím velká slabina společnosti, neboť se kompetenční deficit projevuje až s určitým zpožděním. Je třeba u hromadných zakázek předem realizovat racionalizační programy s cílem zabraňovat snižování přidané hodnoty a ziskovosti. Kompetenční deficit vyplývá z kontrolingových analýz a simulací vývoje hromadných zakázek s ohledem na analýzy trhu.“*

## **Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Provádět analýzy trhu v oblasti hlavních hromadných zakázek a hledat nové projekty s vyšší přidanou hodnotou zejména v oblasti moderních technologií – Tepelná čerpadla, klimatizace apod.“*

## **Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké?**

*„Měkké kompetence – zvyšování týmové spolupráci při prosazování cílů společnosti, projektové řízení s odpovědností lídrů, ale i kolektivu.“*

*Tvrde kompetence- vzdělávací procesy, zvyšování kvalifikace a stálý kontakt se zákazníkem s cílem zvyšování přidané hodnoty vlivem vývojové a racionalizační činnosti.*”

**Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Vzdělání, praxe a zkušenosti jsou základním předpokladem pro dobrou manažerskou práci.”*

**Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzdělání, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace).**

*„Hlavně koncepční práci orientované na dlouhodobější cíle. Vycházím z výsledků analýz trhu, kontroingu a finančních analýz.”*

**Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

*„Trpělivý, týmový a komunikativní. Důležité je umět rozhodnout i o nepopulárních opatřeních.”*

**Jaké máte znalosti daného odvětví? Nebo-li know-how**

*„Mám odpovídající vzdělání technického, ekonomického i manažerského směru s dlouhodobými zkušenostmi v oblasti řízení projektů i týmů.”*

**Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe).**

*„Měl by to být vzdělaný a zkušený odborník, schopný komunikovat a motivovat sebe i podřízené. Schopnost včas rozhodnout o změnách a racionálních úpravách na základě kontroingu, analýz a komunikace se zákazníky i podřízenými. Důležité je také naslouchat a přemýšlet nad cizími názory a návrhy.”*

**Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosné?**

*„Kompetenční modely je třeba rozpracovat pro jednotlivé projekty, ale i pro společnost jako celek v krátkodobém i dlouhodobém pojetí.”*

**Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

*„Využíváme tržních analýz, spolupráce s odbornými agenturami a vzdělávacími agenturami. Při nabírání nových zaměstnanců využíváme inzerce, výběrových řízení, zkoušek dovedností a zručnosti.”*

Příloha 7 koordinátor výroby 1

**Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Káblové svazky.”*

**Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„Udržanie a stabilizovanie výroby po nábehu nového projektu.”*

**Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/manažerů u Vás ve firmě?**

*„Neviem odpovedať.“*

**Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Zodpovedný, rozhodný, k rozhodnutiu by mal dôjsť po porade s kompetentnými, mat schopnosť rozhodovať a sebereflexiu.“*

**Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Deficit pocitujem na viacerých miestach, eliminujeme ho pracovným nasadením na 120%.“*

**Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Potreba stabilizácie a potreba prijmania ľudí s určitým stupňom vzdelania.“*

**Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké?**

Bez odpovědi respondenta

**Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Určite áno.“*

**Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**

*„Všetkými vyššie uvedenými.“*

**Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

*„Pracovitost', cieľavedomosť. ľudský prístup.“*

**Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

*„Učím sa za pochodu, v minulosti som v oblasti káblových zväzkov nepracoval, po piatich rokoch som nadobudol množstvo potrebných znslostí.“*

**Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

*„Odbornosť, vzdelanosť, samostatnosť, ľudský prístup.“*

**Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosná?**

Bez odpovědi respondenta

**Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

*„Na otázku nie som kompetentný odpovedať.“*

Příloha 8 koordinátor výroby 2

**Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Spoločnosť je zameraná na výrobu a montáž káblových a vodičových zväzkov a vodičových skupín určených prevažne do elektrospotrebičov - bielej techniky a to prostredníctvom*

*plnoautomatických a poloautomatických strojov a montážnych liniek - kompetencie v oblasti procesov masovej výroby.*”

**Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„Spoločnosť sa zameriava na zlepšovanie výrobných procesov, rozširovanie portfólia a upevňovanie postavenia na trhu s cieľom dosiahnutia lepšieho hospodárskeho výsledku.”*

**Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/ manažerů u Vás ve firmě?**

*„Zlepšovanie výrobných procesov, rozširovanie portfólia a upevňovanie postavenia na trhu s cieľom dosiahnutia lepšieho hospodárskeho výsledku.”*

**Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Manažér so vzdelaním a skúsenosťami z praxe, úroveň znalostí, strategické riadenie, komunikačná zručnosť.”*

**Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Pracovať na takých opatreniach, ktoré umožnia dosiahnuť plánovaný výsledok.”*

**Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Na kompetenciach, ktoré budú spoločnosť rozvíjať s cieľom dosiahnuť požadované výsledky.”*

**Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké**

Bez odpovědi respondenta

**Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Áno, myslím si, že ovplyvňuje.”*

**Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**

*„Ja sa riadim najmä získanými skúsenosťami a praxou so zameraním na dosiahnutie cieľov spoločnosti.”*

**Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

*„Mojimi osobnými rysmi a vlastnosťami sú precíznosť a zodpovednosť.”*

**Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

*„Znalosti a skúsenosti daného odvetvia som nadobudla niekoľkoročnou praxou v spoločnosti.”*

**Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? (motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

*„Manažér by mal byť so vzdelaním, skúsenosťami a praxou, s uplatnením aj vyššie spomínaných schopností.”*

**Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosná?**

Bez odpovědi respondenta

**Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

Bez odpovědi respondenta

Příloha 9 manažer finančního odvětví

**Jakými kompetencemi se organizace řídí?**

*„Organizácia sa zaoberá výrobou káblov a káblových zväzkov.”*

**Jaké jsou vize a strategické cíle do budoucnosti organizace?**

*„ciele: udržanie a ustálenie výroby*

*vízia: rozšírenie výroby.”*

**Jaké jsou strategické kompetence Vaší firmy a jak se promítají do kompetencí lídrů/manažerů u Vás ve firmě?**

*„Strategickou kompetenciou firmy je výroba krimpovaných a IDC spojov s využitím modernej plnoautomatickej technológie.”*

**Jaký je podle Vás ideální kompetenční profil manažera/lídra u Vás ve firmě?**

*„Ideálny líder (neexistuje) by mal byť vodca s výbornými organizačnými a komunikačnými schopnosťami schopný motivovať tím k plneniu stanovených vízií a cieľov.*

*Mal by mať znalosti o všetkých členoch tímu a procesoch vo firme aby vedel efektívne viesť tím a určovať správne kompetencie pre všetkých členov tímu.*

*Mal by mať potrebné vzdelanie a znalosti a strategické myslenie.”*

**Jak zjišťujete kompetenční deficit a jak pracujete na jeho eliminaci?**

*„Ako sa hovorí človek sa učí celý život, takže aj v mojej práci sa občas objavia situácie, kedy je potrebné doplniť informácie a znalosti. Toto sa dá eliminovať napríklad rôznymi školeniami a webinármi.”*

**Na jakých kompetencích je třeba v budoucnosti pracovat a jak je budete rozvíjet?**

*„Vo firme pracujem 22 rokov, za ten čas som prešiel 10-kami školení z rôznych oblastí mojich kompetencií.”*

**Otázky na kompetence rozlišujte tvrdé/měkké?**

Bez odpovědi respondenta

**Myslíte si, že ovlivňuje manažera vzdělání, praxi či zkušenosti?**

*„Áno, manažéra ovplyvňuje všetko spomínané.”*

**Jakými kompetencemi se Vy sami řídíte? (Technické - praktické využití získané vzděláním, lidské - práce prostřednictvím lidí, koncepční - orientování na dlouhodobé cíle organizace)**



*„všetkými spomenutými.“*

**Jaké máte osobní rysy a vlastnosti?**

*„Komunikativnost, tímová práce, flexibilita, ústretovost.“*

**Jaké máte znalosti daného odvětví? Neboli know-how**

*„Čo sa týka vzdelania v rámci odvetvia, absolvoval som celý rad školení.“*

**Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti úspěšného manažera? Jaký by měl být podle Vás manažer? ( motivace lidí, schopnosti a dovednosti, chování, multitasking, sebereflexe)**

*„všetky vyššie spomenuté.“*

**Jak hodnotíte koncept kompetenčního modelu? Jsou modely pro organizaci a práci s nimi přínosná?**

*„Určite áno, ale pre veľké spoločnosti s veľkým počtom pracovníkov a viacerými organizačnými jednotkami. V našej malej spoločnosti tento model nie je potrebný, správne fungujúce personálne oddelenie by malo mať prehľad o kompetenciách malého tímu aký pôsobí v našej spoločnosti.“*

**Jak postupujete k jednotlivým oblastem? Např.: nabírání lidí**

Bez odpovědi respondenta

# Bakalářská práce



**Management strategických kompetencí vybrané  
firmy a jejího top managementu**

**Sabina Brebtová, PEMBC02**

# Řešená problematika



- Sestavení kompetenčního modelu pro společnost XY, který má za úkol vylepšit požadavky na manažerské pozice.

# Cíl práce

- Hlavním cílem této práce je formulovat návrh pro vytvoření kompetenčního modelu společnosti XY a pro tři manažery společnosti.
- Prvním dílčím cílem je samotné sestavení kompetenčního modelu na základě strukturovaného rozhovoru s respondenty společnosti.
- Druhým dílčím cílem je na základě zjištění kompetenčního deficitu navrhnout proces doporučení pro jeho odstranění

# Postup řešení

- Rešerše odborné literatury a článků.
- Pro výzkum byla zvolena společnost XY, která působí na trhu od roku 2001.
- Výzkum na základě strukturovaných rozhovorů s ředitelem společnosti a devíti manažery.
- Rozhovory trvaly hodinu.
- Na základě strukturovaných rozhovorů s respondenty zjištěn kompetenční deficit
- Stanovení procesů doporučení pro odstranění kompetenčního deficitu

# Výsledky práce

- Z výsledků práce byly zjištěny potřebné manažerské kompetence, které společnost vyžaduje.
- Byl zjištěn kompetenční deficit v jazykové vybavenosti, potřebném vzdělání a znalostech a zkušenostech operátorů.

# Doporučení pro společnost



- Na základě provedeného výzkumu byly doporučeny vzdělávací programy.
- Pravidelná školení a tréninky pro dostatečné znalosti v daném oboru.

# Závěr

- Práce přinesla nové doporučení, které mohou zlepšit efektivitu práce ve společnosti.
  
- Na základě literárního rešerše a kvalitativního výzkumu ve společnosti XY bylo možné stanovit co nejpřesnější návrhy a doporučení.



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**