

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Kompetence manažera pro řízení firmy**

Vedoucí diplomové práce:  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

Autor:  
Bc. Radka Šperlová

**2012**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka ŠPERLOVÁ**  
Osobní číslo: **E10487**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Kompetence manažera pro řízení firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl:

Cílem práce je na základě literárních zdrojů navrhnout klíčové kompetence manažerů firem, popsat a zhodnotit požadavky na manažerské kompetence ve vybraném podniku a navrhnout případné změny.

#### Metodický postup:

1. vymezení základních pojmů souvisejících s manažerskými kompetencemi, vedením lidí;
2. provedení analýzy kompetencí manažerů ve vybrané firmě se zaměřením na analýzu procesů souvisejících s organizací a vedením lidí;
3. návrh případných změn.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Stručná charakteristika vybrané organizace (historie, zaměření, počet pracovníků). 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

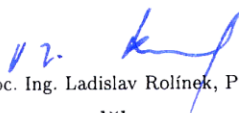
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů- nejnovější trendy a postupy, 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3**  
**ŠULEŘ, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4**  
**ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4**  
**BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2.rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3**  
**TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-8641-935-5**  
**Časopis Moderní řízení**


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Kompetence manažera pro řízení firmy jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, že toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakonících 27. dubna 2012

Bc. Radka Šperlová

## **Poděkování:**

Touto cestou bych ráda poděkovala především doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a užitečné praktické rady, které mi poskytnul při zpracování mé diplomové práce.

# OBSAH

1. ÚVOD .....	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	2
2.1 Kompetence .....	2
2.1.1 Pojem kompetence .....	2
2.1.2 Kompetence manažera .....	4
2.2 Typy manažerských kompetencí .....	7
2.2.1 Řídící kompetence .....	10
2.2.2 Motivující manažer .....	13
2.3 Životní cyklus kompetencí .....	14
2.4 Kompetenční model .....	15
2.5 Rozvoj manažerských kompetencí .....	16
2.5.1 Základní způsoby rozvoje kompetencí .....	16
2.5.2 Potřeby a priority rozvoje manažerů .....	18
2.5.3 Význam rozvoje manažerských kompetencí .....	18
2.6 Oblasti využití kompetenčního přístupu .....	19
2.6.1 Výběr pracovníků .....	19
2.6.2 Rozvoj pracovníků .....	23
2.6.3 Kariérní růst a plánování postupu .....	24
2.7 Vývoj manažerských kompetencí do budoucnosti .....	25
2.7.1 Požadavky zaměstnavatelů v budoucnosti .....	26
2.7.2 Model manažera pro 21. století .....	26
2.7.3 Vlastnosti úspěšných manažerů .....	28
3. CÍL A METODIKA PRÁCE .....	29
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....	30

5. VLASTNÍ PRÁCE .....	36
5.1 Personální oddělení ve firmě .....	36
5.2 Manažeři divize Nástrojárna .....	37
5.3 Dotazník pro manažery .....	38
5.3.1 Charakteristika výběrového vzorku .....	38
5.3.2 Základní informace o manažerech .....	39
5.3.3 Kompetence manažerů ve firmě .....	43
5.3.4 Shrnutí vlastního šetření .....	50
6. ZÁVĚR .....	54
7. SUMMARY .....	56
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	57
9. PŘÍLOHY .....	60

# 1. ÚVOD

Manažeři ve firmách zaujímají důležitou roli. Zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Svou práci jsem zaměřila na kompetence manažera. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, které jsou potřebné pro vysoký výkon klíčových manažerů, představuje pro každou firmu výrazný krok směrem k vyšším výkonům.

Díky přístupu orientovanému na manažerské kompetence firma lépe dokáže:

- přijmout správné zaměstnance na správné pozice,
- používat objektivnější a spravedlivější systémy odměňování výkonů,
- pečovat o rozvoj zaměstnanců v souladu se strategickými záměry a plány organizace,
- vychovat manažery pro příští záměry a plány organizace,
- optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců.

Práce manažera je stále náročnější. Nejúspěšnější manažeři jsou schopni zvládat velké množství práce díky technikám, které umožňují získat maximum z minima investovaného času a koncentrovat se tak na nejdůležitější záležitosti při řízení firmy.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na manažery firmy ČZ a.s. Konkrétnímu rozboru jsem podrobila divizi Nástrojárna a její manažery, kterým jsem předložila dotazník se zaměřením na kompetence. Zajímalo mě, na jaké kompetence manažera je kladen ve firmě důraz a zda jsou manažeři dané divize nositeli těchto kompetencí. Další zjišťování primárních údajů pro svou práci jsem prováděla pozorováním a pomocí rozhovorů s danými manažery. Případným výstupem mé práce je navrhnout změny rozvoje manažerských kompetencí ve firmě.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Kompetence

#### 2.1.1 Pojem kompetence

V odborné literatuře se vyskytuje celá řada různých přístupů k chápání pojmu kompetence.

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982), který jej definoval jako: Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.

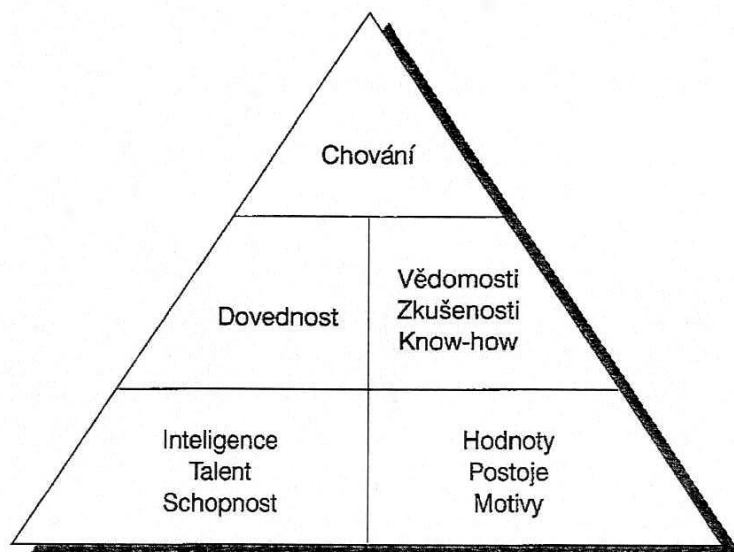
Od té doby bylo vysloveno mnoho různých názorů, co pojem kompetence znamená a jak může být uplatněn. Z řady definic kompetence vybíráme tyto:

- kompetence je široký pojem, který vyjadřuje **schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací** v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnutí nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivity, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky (Training Agency, 1988)
- jakákoli individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem (Spenser a kol., 1990)
- základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 1990)

Všem těmto definicím je společné to, že se týkají těch vlastností jedinců, které ovlivňují jejich výkonnost v pracovních rolích. (Armstrong, 2000)

Autoři Lucia a Lepsinger (1999) se pokusili vysvětlit strukturu pomocí modelu na obrázku 1.

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: převzato z Kubeš, 2004, str.28

„**Kompetence** je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ Kompetence je podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii
- má možnost v daném prostředí takové chování použít

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně snadno rozvíjet, druhý je naprosto jiného charakteru. Ovlivňuje se obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filosofii. (Kubeš, 2004)

Vykonaná práce, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána, se nám postupně spojily v dualitu, která – právě na úrovni jednotlivých lidí – rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem. Této dualitě jsme dali

jméno **kompetence** a od tohoto pojmenování jsme odvodili název Management by Competencies pro přístup k vedení a řízení firem, který je založen na harmonii mezi světem **lidských zdrojů**, definujícím možnosti firmy, a světem **lidské práce**, vycházejícím z požadavků na výkony. (Plamínek, 2005)

**Pojem schopnost** je kapacita osobnosti vykovávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Schopnosti jsou charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonání určité činnosti.

Schopnosti členíme na:

- rozumové (kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů),
- mechanické – projeví se v přemýšlení inženýra, který se snaží zvýšit výkon stroje apod.,
- psychomotorické – zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti.

Za nejdůležitější jsou považovány kognitivní (rozumové) schopnosti. Bývají označovány pojmem inteligence. **Intelligence** je globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Intelligence se s věkem nemění, ale mění se její struktura. Snižuje se rychlost a pružnost, na druhé straně však přibývá zkušeností. Intelligence ovlivňuje efektivní výkon řady činností, zejména manažerských a odborných. Mezi inteligencí a úspěchem však není bezprostřední vztah. Určitá práce vyžaduje určité zaměření inteligence, k úspěchu jsou vedle inteligence potřebné ještě další proměnné: vhodné vlastnosti osobnosti, dostatečná motivace.

(Cejthamr, Dědina, 2010)

### **2.1.2 Kompetence manažera**

Kompetence manažera – tzn. způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti – můžeme posuzovat různým způsobem. V tradičním pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků (včetně manažerů) se vychází z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti/funkce má. Moderní pojetí způsobilosti posouvá zorný úhel hodnocení směrem k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecně předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním

zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je pracovník (manažer) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti.

V obou případech můžeme hodnocení strukturovat do dílčích dimenzí:

- odborné znalosti
- praktické dovednosti
- sociální zralost

**Odborné znalosti** jsou získávány především vzděláváním. To má řadu podob. Vedle tradičních školských struktur – základních, středních a vysokoškolských studií – jsou pro manažery nabízena různá nadstavbová studia, zvláště pak MBA – master of business administration, která mají posílit jejich specializaci, rozšířit poznání v návaznosti na první roky praxe apod. Podnikatelské školy kromě základních kursů MBA nabízejí i kurzy pro top manažery označované EMBA (executive master of business administration). Účastníky těchto kursů by měli být vrcholoví manažeři 10 – 15 letou praxí. Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti jak vně či uvnitř organizací dochází, vede k jednoznačnému závěru, že nelze vystačit se sumou znalostí, které byly získány během školní výuky, ale je nutné tyto znalosti průběžně rozšiřovat a doplňovat. Sebevzdělání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů.

**Praktické dovednosti** se získávají tréninkem a praxí. Současné poznání v oblasti managementu nabízí nepřehledné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů.

**Sociální zralost** se týká lidských, mravních kvalit lidí, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Lidská dimenze sociální zralosti souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera. Zobecníme-li různé názory na toto téma, lze konstatovat, že jedním z typických rysů jsou osobnostní vlastnosti (ukazující vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, k světu) a dalším rysem je činnost, aktivita manažera (rys prezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků atd.).

Jako příklad pozitivních osobnostních vlastností manažera lze uvést bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost,

přesnost apod. Jako příklad vlastností reprezentujících pracovní aktivitu manažera lze uvést rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost apod.

Součástí sociální zralosti manažerů je i **charisma**, které lze charakterizovat jako kouzlo osobnosti manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska. (Veber, 2001)

Jiný pohled na dělení kompetencí použil ve své práci Tyron (2003). Je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií:

- **manažerské kompetence** – se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Některé příklady:

- řešení konfliktů
- koučování zaměstnanců a delegování
- hodnocení zaměstnanců
- strategické plánování a další.

- **interpersonální kompetence** – jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Některé příklady:

- aktivní naslouchání/empatie
- vyjednávání
- prezentační dovednosti
- budování vztahů a další.

- **technické kompetence** – jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Mezi ně patří například:

- účetnictví/finance
- sběr dat, analýza a sumarizace
- programování
- sestavování rozpočtu a další. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

## 2.2 Typy manažerských kompetencí

Na rozdíl od jiných profesí při posuzování manažerských kompetencí neexistuje mezi odborníky jednoznačná shoda v tom, které z nich musí manažer bezpodmínečně mít a které může „delegovat“, respektive vyžadovat od jiných zaměstnanců nebo kolegů. Jedním z prvních odborníků, který začal rozlišovat kompetence, byl Boyatzis. Podle jeho názoru lze rozdělit kompetence do dvou základních skupin:

- „**prahové kompetence**“ (základní),
- **výkonové kompetence**.

Prahové kompetence tvoří zpravidla znalosti a dovednosti potřebné pro samotný výkon práce manažera. V managementu je také označujeme jako základní funkce manažerské práce: plánování, organizování, koordinování, rozhodování, delegování, hodnocení výkonnosti, motivování a odměňování, kontrolování atd. (Kovács, 2009)

Úspěšní manažeři disponují třemi kompetencemi, jež nejsou v populaci běžné ani samostatně – a o to vzácnější jsou ve své kombinaci.

- **schopnost přemýšlet v souvislostech** – pro úspěšné lídry je typický posun myšlení od analytického a operativního k souvislostnímu a strategickému. Lídři prostě mají dar nebo vypěstovaný návyk vidět a posuzovat věci v širším kontextu než ostatní – a to jak v čase, tak i v prostoru.

- **schopnost přesvědčit okolí** – lidé mají vždy tendenci věřit těm, kteří vyzařují sebedůvěru, a tím také nabízejí jistotu svému okolí. Téměř všichni úspěšní lídři ovšem také rozumějí lidem ve svém okolí. Umějí odhadnout, co se v člověku děje, a dát si práci s naladěním na jeho vlnu, je-li to třeba.

- **schopnost uvést myšlenky do praxe** – důležité je též, že dlouhodobě úspěšní lídři se nikdy nebáli obklopovat se lidmi, kteří jsou v některých oblastech, například v určitých manažerských dovednostech, daleko schopnější než oni sami. Pro realizaci myšlenek jsou důležité některé manažerské dovednosti:

- zadávání úkolů a delegace
- hodnocení lidí
- motivace
- vedení porad

- zvládání konfliktů a konfliktních lidí
- ovlivňování vztahů mezi lidmi
- vyjednávání spolupráce

Nezbytné je též, aby lídr znal své **silné a slabé stránky**. Na silných pak může stavět, spolehnout se na ně – dobře je využívat. U svých slabín může postupovat dvěma cestami: buď se v příslušné oblasti zdokonalovat, nebo se spolehnout na outsourcing – tedy najít někoho, kdo příslušný obor zvládá lépe než on sám, a pověřit jej příslušným vedením, řízením či výkonem.

Úspěšní lídři, které jsem měl možnost poznat, uměli víc než jen definovat zajímavé myšlenky a přesvědčit o nich své okolí. Disponovali i solidními manažerskými schopnostmi – nejčastěji těmi, jež jsou vepsány do níže uvedeného obrázku. Lidé jsou přesvědčiví, když věří sobě a tomu, o čem chtějí přesvědčit ostatní. Jednu věc ovšem ještě musí přidat – usnadnit změnu těm, kteří mají být přesvědčeni, tím, že se pokusí jim naslouchat, pochopit je a vzít je vážně. (Plamínek, 2009)

Obrázek 2: Manažerské dovednosti lídrů



*Zdroj: převzato z Plamínek, 2009, str. 71*

Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. Takové nároky kladené na manažery se nazývají manažerské kompetence.

E.Bedrnová a I.Nový (1998) zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

- pracovní a osobní kompetence (způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra atd.),
- sociální kompetence (způsobilost vhodně se prosadit)
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy)
- pracovní ochota a výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě)
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů)
- schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost)
- rozvinuté etické a estetické cítění (tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání)
- tvořivost (schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení)
- pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti)
- smysl pro humor (schopnost nadhledu s citem pro proporce)
- ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje)

F.Bělohávek (1995) sestavil seznam kompetencí, který je rozčleněn na způsob myšlení, vlastnosti osobnosti, postoje, odborné znalosti a praktické dovednosti:

**Způsob myšlení** – koncepční myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení, schopnost analýzy.

**Vlastnosti osobnosti** – průbojnost, asertivita, citová stabilita, spolehlivost, vytrvalost, energie, pohotovost.



**Postoje** – orientace v nejistotě, orientace na zákazníka, orientace na výkon, tvořivost, kreativita.

**Odborné znalosti** – znalosti managementu a marketingu, znalost ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti, znalost informační technologie.

(Šuleř, 2008)

Pro srovnání je možné uvést dvanáct charakteristik problémového manažera:

- má špatné pochopení pro lidi, nemá představivost, má osobní problémy, přehrává své problémy na druhé, cítí se bezpečný a spokojený, není systematický, často se rozčilí, není ochoten riskovat, je nejistý a defenzivní, není flexibilní, nemá týmového ducha, bojuje proti změnám.

Jsou to příznaky možných budoucích problémů v organizaci. (Maxwell, 2001)

**Behaviorální nebo personální kompetence** – jsou základní vlastnosti jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí. Někdy bývají označovány jako „měkké dovednosti“. Behaviorální kompetence zahrnují takové vlastnosti, jako jsou interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti a orientace na úspěch. (Armstrong, 1999)

### 2.2.1 Řídící kompetence

V současném a stále hojněji užívaném pojmu kompetence se odráží úsilí co nejkompexněji a nejdůležitěji postihnout aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce, a to zcela bezprostředně v rámci jejího výkonu.

Celkově se však různí autoři shodují v tom, že výraznou roli ve vymezení kompetence hrají:

- schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon,
- kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace,
- motivace ke kvalitnímu výkonu.

V této souvislosti zřejmě lze obvyklé dělení manažerských dovedností na koncepční, technické a interpersonální pozměnit na úkolové a interpersonální.

V rámci interpersonálních pak ve vztahu ke kompetenci manažera hrají roli:

- dovednosti, které se vztahují k rozvoji a motivaci ostatních,
- dovednosti, které se týkají efektivity jednání a schopnosti přesvědčovat.

Přitom první skupina dovedností bývá častěji využívána manažery v týmových pozicích, zatímco druhou více využívají až následně silnější jedinci a často směrem vně daných organizací.

V našich podmínkách se vžilo členění na kompetenci:

- **profesní** a
- **sociální**.

Pro profese specialistů v nejrůznějších oborech přitom často platí, že jejich profesní kompetence je závislá hlavně na odborné stránce jejich pracovní způsobilosti.

Teprve sociální kompetence, tj. přiměřené praktické zvládnutí sociální reality, však dovoluje člověku dosáhnout větších úspěchů i nad rámec čistě profesního uplatnění, které ostatně nikdy není vázáno jen na práci, ale do značné míry souvisí i s dalšími oblastmi jeho života. Dosažení sociální kompetence umožňuje také podstatně zvýšit individuální kvalitu života a prospěšnost jejího nositele pro bližší i vzdálenější sociální okolí. (Bedrnová, Nový, 2004)

Organizace využívající kompetenční přístup v managementu mají zpravidla připraveny seznamy kompetencí pro různé manažerské pozice. Pro lepší pochopení uvádíme stručný seznam kompetencí manažera u firmy British Petroleum:

- **orientace na úspěch** (osobní ambice, ambice týkající se organizace, působivost, komunikace),
- **orientace na lidi** (pochopení pro druhé, řízení týmu, přesvědčivost),
- **úsudek** (analytické schopnosti, strategické myšlení, podnikatelské uvažování),
- **situační flexibilita** (adaptivní orientace, pružnost v jednání).

Další přehledný seznam kompetencí nabízí autorka Petra Horváthová. Podle ní by se měli manažeři orientovat nejen na požadavky cílů, které mají týmy splnit, ale i na požadavky týmu jako celku a zároveň na požadavky jednotlivých členů týmu. Měli by mít tyto kompetence:

- **sociální kompetence** – rozpoznávání problémů a pocitů u ostatních lidí, ohleduplnost k potřebám druhých aj.,
- **kontaktní schopnost** – sám od sebe dokázat přistoupit k ostatním a navázat s nimi rozhovor, vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody aj.,
- **schopnost spolupracovat** – pomáhat při potížích, sdílet radost z úspěchů ostatních lidí aj.,
- **schopnost integrace** – definovat pravidla hry, soustředit různé zájmy k jednomu cíli, rozpoznávat konflikty a usilovat o jejich řešení aj.,
- **schopnost komunikace** – předávat dál informace druhým, nezadržovat žádné důležité informace druhým, naslouchat, druhé nepřerušovat, věnovat rozhovoru potřebný čas aj.,
- **sebekontrola** – nereagovat agresivně, nechovat se hlučně, nevyvolávat napětí/agresi aj.,
- **techniky komunikace** – schopnost názorného vyjadřování, respektive zobrazování – vizualizace, schopnost moderování, reprezentovat a řečnický přesvědčovat, ovládat techniky vyjednávání aj. (Kovács, 2009)

**Introvertní šéf jako lepší vůdce** – na rozdíl od běžného přesvědčení dnes nejsou lepšími vůdci extroverti, ale introverti. Extroverti mají nepochybně důležité silné stránky – cení se především jejich dominance a sebejisté vystupování a jejich nadřazení (ale i podřazení) je považují za schopnější. Proto se jim při přijímání a povyšování dává přednost. Nicméně výzkum skupiny profesorů z několika amerických univerzit naznačuje, že v jistých situacích jsou lepšími šéfy introverti. Své závěry popisují v jistém článku pro Harvard Business Review (Adam M. Grant, Francesca Gino, David A. Hifmann: The Hidden Advantages of Quiet Bosses HBR, prosinec 2010). Zatímco extrovert chce být středem pozornosti a ovládat diskusi, v současném dynamickém, nestabilním prostředí se lépe osvědčí introvert – zejména když zaměstnanci jsou angažovaní a sami přicházejí s nápady na zlepšení byznysu. V takovém prostředí se extrovert může cítit ohrožen. Naopak introvert bude pečlivě naslouchat a bude vnímavější k návrhům diskutujícího týmu. (časopis Moderní řízení, č.4/2011, článek Překvapivé charakteristiky dobrých vůdců, Hana Petrová)

## 2.2.2 Motivující manažer

Henry Ford (byl to ten chlapík, který odstartoval dopravní chaos) řekl: „Myšlení je ta nejtěžší práce, proto se jí věnuje tak málo lidí.“

Příliš často nemyslíme, ale jen reagujeme na základě svých pocitů. Motivující manažer nereaguje, ale myslí.

Když věnujete každému členovi týmu potřebný čas, budete mu dávat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, projevíte mu důvěru a pověříte ho pravomocí, značně posílíte jeho pracovní motivaci.

Tři tajemství motivace týmu jsou:

- věnovat týmu potřebný čas
- dávat lidem zpětnou vazbu a koučovat je
- důvěřovat členům týmu (Fairweather, 2009)

Andrew Carnegie byl mistrem umění, jak vybrat ty nejlepší lidi a prodchnout je týmových duchem. I nápis na jeho náhrobním kameni prozrazuje mnohé:

*Zde leží člověk,  
který věděl, jak získat  
do svých služeb  
lepší lidi, než byl sám.*

Toto je nejlépe vystižená podstata umění být vůdcem. (Rustomji, 1993)

Při vedení lidí je prvním předpokladem umění jednat s lidmi. Existují sice populární, ale přece jen osvědčené rady D.Carnegieho, který ve své knize Jak získávat přátele a působit na lidi uvádí zásady, jimiž by se měl řídit i každý manažer.

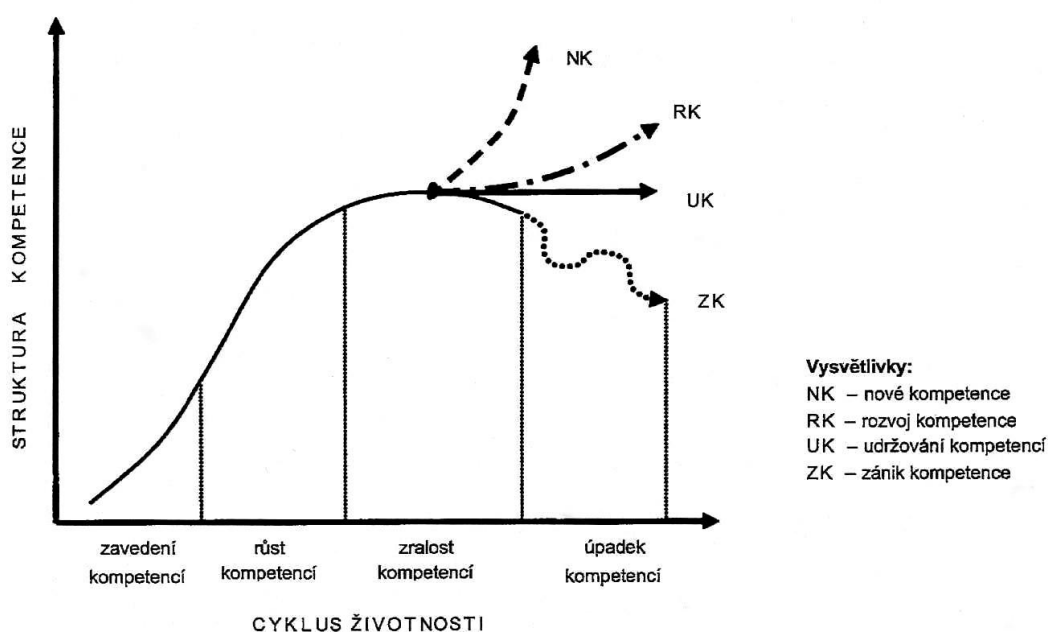
Uvádí zásady, jak si lidi získat:

- zajímejte se upřímně o lidi kolem sebe
- usmívejte se na své okolí
- pamatujte na to, že vlastní jméno a příjmení je pro každého člověka nejraději slyšeným a nejvýznamněji znějícím zvukem
- buďte pozornými posluchači a mějte své partnery k tomu, aby hovořili o sobě
- když sami hovoříte, mluvte o tom, co zajímá vašeho partnera
- vzbudte ve svém partnerovi pocit, že je významnou osobou (Vysušil, 1996)

## 2.3 Životní cyklus kompetencí

Stejně jako cyklus životnosti výrobku můžeme znázornit i cyklus životnosti kompetencí. Kompetence, které byly postačující pro jejich řízení zejména ve funkcionálních strukturách, v současné době již nemusí stačit. Totéž lze říci o významu některých kompetencí, jež jsou dnes vnímány jako mimořádné, ale ve změněných podmínkách jejich význam do budoucna může poklesnout. U některých kompetencí proto můžeme jasně pozorovat, že mají svůj „životní cyklus“: vznikají, roste míra (kvantita i kvalita) jejich využití až do excelentní úrovně zvládnutí, po čase ale některé z nich ustoupí do pozadí nebo zcela zaniknou.

Obrázek 3: Křivka životního cyklu kompetencí (podle Kováce)



*Zdroj: převzato z Kovács, 2009, str.23*

Potřeba **zavedení nových kompetencí** se obvykle neobjevuje neočekávaně nebo náhodně. Zpravidla se dají do značné míry předvídat v návaznosti na rozvoj trendů v podnikání a chování trhu. Důležitou roli také sehrává vnímavost firmy a manažerů

k osudu svých kompetencí, jejich důležitosti, ale zejména nově se vynořující potřeby měnit se a zlepšovat svoji konkurenceschopnost.

V určitém bodu dosáhnou kompetence jakéhosi pomyslného vrcholu. Ne všechny kompetence čeká v tomto „bodu“ stejný osud. V zásadě mohou nastat tyto situace:

- **zánik kompetence** – jedná se zejména o kompetence, jejichž další uplatňování v podnikovém řízení může vést k ohrožení celé firmy nebo které bude nutné nahradit novými kompetencemi (např. prosazování už nevyhovujících standardů výkonů)
- **udržování kompetence** – jedná se hlavně o kompetence, které se osvědčily v řízení firem již v minulosti a jsou stále aktuální i do budoucna (např. motivování, delegování, KAIZEN – neustálé zlepšování aj.)
- **rozvoj kompetence** – některé kompetence lze prostřednictvím dalšího odborného růstu dále rozvíjet, manažer může její životní křivku prodloužit, ale také ji dostat na kvantitativně i kvalitativně vyšší úroveň (pomáhají např. metody a techniky Six-Sigma KAIZEN, JIT aj.)
- **nové kompetence** – nejobtížnější je případ, kdy firma přechází na jiný způsob řízení podnikatelských aktivit. Tato změna si vyžaduje zcela nové kompetence, které si potřebuje firma a její zaměstnanci osvojit (další metody a techniky tzv. **štíhlé a inovativní organizace**) (Kovács, 2009)

## 2.4 Kompetenční model

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

(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### Druhy kompetenčních modelů

Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne. **Model ústředních kompetencí** zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici

v hierarchii či na roli. V případě firmy z oblasti služeb bývá typickou ústřední kompetencí orientace na zákazníky. Je-li cílem firmy přebudovat firemní kulturu, může být kladen důraz na zapojení všech pracovníků do zefektivňování jejího fungování. To umožní kompetence jako participativnost, interpersonální kapacita a řízení interakce. Tyto kompetence jsou potřebné na všech úrovních. Měl by je být schopen demonstrovat jak mistr, který diskutuje se svými pracovníky o tom, jak zlepšit výrobní proces, tak finanční ředitel, který při tvorbě rozpočtu a zohledňování požadavků jednotlivých útvarů musí citlivě vnímat zájmy všech zainteresovaných a sladit je s cíli firmy.

Dalším typem jsou **generické kompetenční modely**. Například schopnost řešit problémy, což je typická generická kompetence. Ve firmě, kde většina problémů vznikla např. při kontaktu se zákazníkem, bude pro kompetenci typická schopnost vyslechnout klienta. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

## **2.5 Rozvoj manažerských kompetencí**

Na našem trhu vzdělávání je nabízeno jen několik málo tréninkových programů, které by se cíleně zaměřovaly na rozvoj manažerských kompetencí potřebných pro řízení procesů. Jednoduchým marketingovým průzkumem nabídek vzdělávacích agentur uveřejněných na internetu lze zjistit, že stále ještě upřednostňují programy zaměřující se na oblast rozvoje technik, odborných znalostí a dovedností v neprospěch programů, které jsou zaměřeny na motivaci manažerů osvojovat si nové nebo další procesní kompetence. Zpravidla se jedná o mechanický přístup k rozvoji lidí, který je postaven na principu posílání manažerů na externě zorganizované tréninky. Tento přístup je pro organizace mnohem jednodušší, avšak ne vždy efektivnější.

### **2.5.1 Základní způsoby rozvoje kompetencí**

Některé způsoby jsou předem připravené a organizované, jiné zase nahodilé. Patří k nim např. tyto základní:

- **školení a trénink rozvoje dovedností** – poradenské a vzdělávací agentury většinou nabízejí tréninky rozvoje dovedností – zpravidla však rozvíjejí základní manažerské dovednosti, které jsou potřebné pro každou manažerskou pozici.

Mnohem horší je však najít nabídku, která je „šitá na míru“ právě procesním manažerům. Na trhu je v této oblasti „několik málo významných hráčů“. Zcela určitě mezi ně patří KAIZEN Institute Praha, Faunhofer IPA Slovakia, Inventio Consulting aj.

- **cesta „pokus – omyl“** – někteří manažeři získávají procesní návyky i touto strastiplnou cestou
- **přebírání zkušeností procesního manažera** – jen někteří manažeři mají to štěstí, že se v managementu učí získávat a zlepšovat vlastní procesní kompetence také jinou cestou, např. tím, že „mají po ruce“ procesního manažera – kouče, od kterého se mohou mnohé naučit (Kovács, 2009)

Existuje velké množství přístupů, teorií a koncepcí pro rozvoj manažerů. Existuje množství firem nabízejících rozvojové programy v nejrůznějších oblastech. Na našem trhu ale existuje pouze velmi málo rozvojových programů, které by se cíleně zaměřovaly na kompetence.

**Tréninky rozvoje dovedností** – patří k nejrozšířenějším typům programů, ať už veřejných či „šitých na míru“ pro konkrétního zákazníka. Tyto programy se realizují nejčastěji v malých skupinkách po 8 – 15 účastnících. V době tréninku se střídá více aktivit:

- individuální a skupinová cvičení
- simulace z prostředí firmy
- případové studie
- hraní rolí
- testy a dotazníky
- prezentace
- individuální akční plány s kontrolními body

**Programy s intenzivní zpětnou vazbou: 360° hodnocení - 360° zpětná vazba od lidí**, s nimiž přichází pracovník do přímého pracovního kontaktu (kolegové, přímý nadřízený, podřízený a klienti), zvyšuje objektivnost pohledu pracovníka na sebe



samého. Posouzení úrovně kompetencí přes optiku jiných spolupracovníků, kteří mají možnost vidět mé chování v rozmanitých situacích, nabízí příležitost pro zlepšení.

**Rozvojové vztahy** – vytvoření vztahu mezi dvěma nebo více manažery s cílem jejich rozvoje je velmi efektivní cesta, která poskytuje mnoho výhod. Vztah může mít podobu koučingu, mentoringu, autorství nebo partnerství v učení.

(Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

### **2.5.2 Potřeby a priority rozvoje manažerů**

V současné době je nezbytný systematický přístup k rozvoji manažerů, protože stále obtížnější požadavky kladené na liniové manažery znamenají, že ti potřebují rozvíjet širší okruh dovedností, než tomu bylo dříve. Manažeři potřebují mít schopnost:

- stimulovat a rozvíjet lidi – chápat a uplatňovat proces dosahování výsledků prostřednictvím schopnosti jiných lidí,
- řídit lidi a pracovní výkon – manažeři stále více potřebují udržovat morálku a přitom také maximalizovat výkon,
- pracovat přes hranice oboru či funkce, angažovat se spolu s ostatními, pracovat jako členové týmů a přemýšlet o problémech jejich řešení odlišným, novým způsobem,
- vytvářet vztahy se zákazníky a orientaci na zákazníka, budovat vztah partnerství s vnitřními i vnějšími zákazníky,
- vyvažovat odborné a generické (druhové) dovednosti – odborné aspekty řízení a řízení lidských vztahů. (Armstrong, 2007)

### **2.5.3 Význam rozvoje manažerských kompetencí**

Za velmi žádoucí lze považovat, když jsou si lidé i v dospělosti vědomi nezbytnosti dále se zdokonalovat. K tomu přispívá, byl-li určitý výcvik (trénink) v oblasti rozvoje kompetencí již součástí jejich školní přípravy, a dále vědomí toho, že individuální

rozvoj osobnosti prakticky nekončí, a že jediným lékem proti předčasnému stárnutí, které by mohlo člověka (manažera) limitovat, je právě stálá práce na sobě.

(Bedrnová, Nový, 2004)

Dnes už jenom málokdo pochybuje, že základním zdrojem růstu pro 21. století se stávají znalosti. Úroveň organizací bude záviset, a v podstatě už i v současnosti závisí, na velikosti jejího intelektuálního potenciálu. Tato skutečnost klade vysoké nároky nejen na manažery, ale i na ostatní pracovníky. Požadavky na vzdělání budou vzrůstat nejen z hlediska odborných předpokladů, ale odborníci se většinou shodují na skutečnosti, že klíčovou kvalifikací pro toto století je kreativita. (Truneček, 2004)

Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje. Jak říkají Mecklenberg a kol. (1999): „Řízení znalostí umožňuje podnikům získávat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých pracovníků“.

## **2.6 Oblasti využití kompetenčního přístupu**

Od počátku padesátých let se v oblasti řízení lidí vykonalo mnoho záslužné práce. Lidské zdroje začaly být vnímány jako významný prvek ovlivňující úspěšnost firem, který vyžaduje profesionální přístup a péči. Přesto se díky postupné globalizaci podnikání a nárůstu dynamiky mnohé zažité přístupy začaly ukazovat jako málo efektivní. Role manažera se postupně měnila a specialisté na lidské zdroje museli na tyto změny reagovat. Kompetenční přístup má úspěch v různých oblastech řízení lidských zdrojů.

### **2.6.1 Výběr pracovníků**

Už v prvních měsících po výběru dosahují pracovníci vybraní pomocí kompetenčního modelu lepších pracovních výsledků v porovnání s těmi, kteří byli vybráni pomocí jiné metody. Do doby uplatnění kompetenčního přístupu dominovala při posuzování kandidátů více jejich minulost než budoucnost. Všechny metody výběru vycházely z hodnocení dosavadních úspěchů kandidátů a na těchto základech se odhadovaly jejich předpoklady do budoucnosti. Samozřejmě, požadavky předcházející pozice obyčejně

nekorespondovaly s požadavky nové pozice. Kompetenční modely zohledňují současné i budoucí požadavky na obsazovanou pozici.

Pro výběr založený na kompetencích jsou vhodné následující situace:

- nízký výkon nebo produktivita na důležité pozici
- vysoká fluktuace
- plánování postupu – rozbíhající se nová výroba nebo odchod starších pracovníků do důchodu nutí firmu hledat a cíleně rozvíjet potenciální manažery
- pracovní pozice je náročná na dobu zaučení pracovníků
- organizační změna (Kubeš, 2004)

Výběr lidí pro podnik se klade vždy mezi stěžejní funkce vedení. Ale mnozí vrcholoví manažeři mívají sklony se této obtížné otázce vyhnout. Objednávají psychotesty, personální poradce, firmy dosazující zaměstnance. Je dost případů, jež prokazují, že odborník doporučí skutečně lepší lidi než bezradný manažer. (Jirásek, 2008)

### **Identifikace potenciálních vedoucích pracovníků**

Existuje něco mnohem důležitějšího a vzácnějšího, než je schopnost – a to je schopnost rozpoznat schopnost. Jednou z prvořadých povinností úspěšného vedoucího je identifikovat další potenciální vedoucí. Není to vždy jednoduchý úkol, ale je rozhodující.

Za současné vůdčí vlastnosti považujeme:

- osoba má vliv
- osoba má sebekázeň
- osoba má dobré záznamy o své činnosti
- osoba má značné zkušenosti s lidmi
- osoba je schopna řešit problémy
- osoba vidí celkový obraz
- osoba se dokáže vyrovnat se stresem
- osoba má pozitivního ducha
- osoba rozumí lidem

- osoba nemá osobní problémy
- osoba je ochotná převzít odpovědnost
- osoba je ochotná dělat změny
- osoba je čestná a bezúhonná
- osoba má schopnost vidět co je třeba dělat dál
- osoba je ostatními přijímána jako vůdce
- osoba má schopnost a touhu stále se učit
- osoba má způsoby, které lidi přitahují
- osoba má zdravé sebevědomí
- osoba je ochotná sloužit druhým
- osoba je schopná se znovu odrazit, když vyvstane problém
- osoba je iniciativní (Maxwell, 2002)

Zde uvádím deset vůdcovských vlastností, které byste měli najít u každého, koho zaměstnáte:

- **charakter** – není důležitější vlastnost vedoucího. Každý člověk s vadou charakteru, kterého přijmete, bude slabým článkem Vaší organizace. K vlastnostem, jež vytvářejí dobrý charakter, patří: čestnost, bezúhonnost, sebekázeň, učenlivost, spolehlivost, vytrvalost, svědomitost a silná pracovní morálka.
- **vliv** – každá vůdčí osobnost má tyto dvě charakteristiky: někam směřuje a je schopna přesvědčit ostatní, aby šli s ní.
- **pozitivní postoj** – je jedním z nejcennějších aktiv pro život, jaká člověk může mít. Jedince, jehož postojem je přístup k životu s naprosto pozitivní perspektivou, můžeme nazvat člověkem neomezených možností. Je rozhodnut dojít až na samý kraj svých možností nebo možností svého výrobku a dříve porážku nepřizná.
- **vynikající obratnost ve styku s lidmi** – vedoucí, který není obratný v mezilidských vztazích, nemá žádné přívržence. Umět to výborně s lidmi, znamená projevat opravdový zájem o ty druhé, mít schopnost lidem rozumět a

rozhodnout se pozitivně přistupovat k prioritním zájmům těch druhých. Tím, jak se chováme k druhým, určíme, jak se oni budou chovat k nám.

- **zjevné vlohy** – každý člověk má nějaké vlohy. Jedním z našich úkolů jako vedoucích je odhadnout, jaké vlohy to jsou, když uvažujeme, zda máme dotyčného člověka zaměstnat.
- **doložený záznam kariéry**
- **jistota** – lidé opravdu spontánně tíhnou k těm, kdo vyzařují jistotu. Největší vůdci a nejúspěšnější lidé zůstávají sebejistí bez ohledu na okolnosti. Dobrý vedoucí je schopen přesvědčit své lidi, aby mu důvěřovali. Dobrý vedoucí je také schopen svým lidem vštípit sebedůvěru.
- **sebekázeň** – u potencionálních vedoucích musíme hledat sebekázeň ve dvou oblastech. První je emocionální. Efektivní vedoucí si uvědomují, že jejich emocionální reakce jsou jejich osobní věcí. Druhá oblast se týká času. Shledal jsem, že ukázněné vedoucí charakterizují tři věci: stanovili si dlouhodobé a krátkodobé cíle, mají plán na dosažení těchto cílů, mají v sobě touhu, která je motivuje k soustavné práci, jež je vede ke splnění těchto cílů.
- **účinné komunikativní schopnosti** – podmínkou komunikativních schopností je mít rád lidi. Dobře komunikující lidi se soustředí na reakci člověka, se kterým mluví a také rozumí řeči těla. Upřímní lidé se Vám většinou ochotně dívají do očí. Nejrychlejším způsobem, jak si otevřít cestu ke komunikaci, je úsměv.
- **nespokojenost s danou situací (status quo)** – vůdčí osobnosti nejsou spokojeni s věcmi tak, jak jsou. Člověk, který odmítá riskovat změnu, neuspěje ve svém vývoji. Když hledáte potencionální vedoucí, hledejte lidi, kteří usilují o řešení.  
(Maxwell, 2002)

Ti nejlepší lídři ovládají mistrně své emoce. Lídr potřebuje být někdy tichý a nevyzpytatelný, v jiných momentech ale musí být schopen bouchnout pěstí do stolu. Potřebuje vládnout svým emočním tendencím a reakcím a získat tak schopnost přizpůsobovat své emoce požadavkům dané situace. Ovládat své emoce není snadné, takže emoční zralost manažera je něco, co se vyvíjí delší čas. (časopis Moderní řízení, č. 12/2011, článek Potřebujeme zralejší manažery, podle personálního portálu [www.HRzive.cz](http://www.HRzive.cz))

Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra. Goleman (1995) definoval emoční inteligenci následujícím způsobem:

- znalost toho, co cítíte, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste jimi byli ovládnuti,
- schopnost motivovat se k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu,
- schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi.

### **2.6.2 Rozvoj pracovníků**

O tom, že stále se učící organizace a kompetentní lidé představují klíčové konkurenční výhody, se přesvědčuje stále více vrcholových manažerů a majitelů firem. Vzdělávání dnes probíhá na všech úrovních řízení, pro všechny pracovníky, od nově přijatých až po senior manažery. Firmy se začínají oprávněně ptát na návratnost těchto investic. Sledování návratnosti investic je proto v současné době, kterou charakterizuje tlak na zvyšování výkonů a zároveň šetření nákladů, tématem číslo jedna. V kompetenčním přístupu je rozvoj pracovníka vnímán jako dialog mezi ním a jeho nadřízeným.

(Kubeš, 2004)

Existují tři typy procesů, které pomáhají zaměstnancům v jejich rozvoji a zároveň patří mezi úkoly manažera v řízení lidských zdrojů:

- individuální hodnocení,
- řízení kariér, které zajišťuje profesionální vývoj zaměstnanců a potřeb firmy,
- školení zaměstnanců, které může zajišťovat vztah mezi požadavky firmy a kompetencemi zaměstnanců. (Livian, 1997)

Příspěvek vzdělání k rozvoji manažerských schopností a dovedností může být, podobně jako v řadě jiných povolání, pouze dílčí. Úspěšně řídit se nikdo nenaučí pouze ve škole. Vždy musí jít o symbiózu kvalitního vzdělání s osobnostními předpoklady a talentem a se zkušenostmi z manažerské praxe. (Blažek, 2011)

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou

obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělání bohužel dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje – prostě všechno to, co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu – však žádným měřením postihnout neumíme.

(Koubek, 2007)

Hirsh a Carter (2002) zdůrazňují: Vzdělání manažerů pořád ještě musí nabízet promyšlený a logický pohled na to, co se manažeři musejí naučit, ale způsob jeho poskytování musí být flexibilnější a lépe vyhovovat rušným pracovním životům manažerů.

### **2.6.3 Kariérní růst a plánování postupu**

Pravidelné hodnocení úrovně kompetencí nachází využití při plánování dalšího kariérního postupu zaměstnance ve firmě. Plánování kariéry pracovníků představuje permanentní proces výběru nejvhodnějších pracovníků na volné pozice ve firmě. Je napojen na předcházející procesy práce s lidmi, neboť už na základě výběru se připravuje pro nově nastupujícího člověka kariéra. I procesy rozvoje pracovníků by měly směřovat k pozici, na kterou by měl pracovník nastoupit za dva, tři nebo za pět let. Cílem je dosáhnout stavu, že při uvolnění pozice bude připraven „hotový“ člověk. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou průběžně porovnávány s požadavky jeho aktuální pozice nebo případnými současně volnými pozicemi ve firmě.

Pro **úspěšné kariérové plánování** je důležité, aby byly dodrženy následující kroky:

- Identifikování klíčových pozic z pohledu budoucích očekávání. Které pozice jsou pro naplnění strategie firmy klíčové? Jak na ně připravujeme lidi? Jaké požadavky na ně budou kladeny v horizontu tří, pěti let?
- Vytvoření kompetenčních modelů pro kritické pozice a pro pozice na ně navazující. V rámci tvorby kompetenčních modelů je třeba, aby byly identifikovány i pro pozice hierarchicky a funkčně příbuzné.
- Posouzení kandidátů vzhledem k požadovaným kompetencím. Úkolem organizace v této fázi je vybrat nejvhodnější způsob hodnocení kompetencí identifikovaných v kroku 2.
- Rozhodnutí o tom, kdo bude povýšen a kdo ne. Na základě hodnocení firma rozhodne o povýšení.

Průběžná příprava rezerv je klíčovou charakteristikou úspěšných firem.

(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

## **2.7 Vývoj manažerských kompetencí do budoucnosti**

Rozvoj lidských zdrojů založený na kompetencích se bude uplatňovat stále častěji, a to nejen ve velkých firmách. Tradiční popis práce s povinnostmi a úkoly, které má pracovník v určité pozici vykonávat, je nepružný. Přístup přes kompetence dokáže dobře rozlišit mezi průměrným a nadprůměrným výkonem a dokáže předvídat úspěšnost pracovníka na dané pozici. Větší uplatnění kompetenčního přístupu podporují například v USA dokonce vládní programy.

Podle názorů zaměstnavatelů absolventům chybí:

- schopnost snášet stres a práci pod tlakem,
- schopnost komunikace, jednání s partnery,
- kreativita (u některých profesí),
- schopnost empatie,
- asertivita,



- schopnost rekvalifikace na příbuzné povolání,
- loajalita k zaměstnavateli,
- ochota pomoci mimo rámec určené pracovní doby,
- interpretace právních předpisů,
- základy psychologie a etiky,
- logické myšlení.

### **2.7.1 Požadavky zaměstnavatelů v budoucnosti**

**Zaměstnavatelé budou v budoucnosti klást důraz na:**

- ovládání cizích jazyků,
- schopnost používat výpočetní techniku,
- schopnost zacházet s informacemi,
- adaptabilitu a flexibilitu,
- ochotu učit se,
- schopnost týmové práce,
- schopnost rozhodovat se,
- schopnost řešit problémy,
- ochotu nést odpovědnost,
- širší profesní dovednosti,
- ústní a písemný projev,
- čtení a chápání pracovních pokynů,
- zájem o práci,
- zvládnutí stresových situací apod. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### **2.7.2 Model manažera pro 21. století**

Schopnost efektivně řídit firemní procesy a odpovědnost za dosažené výsledky firmy si vyžadují určitý soubor kompetencí, které by měl současný manažer a jeho tým splňovat. Manažer, který je připravený na plnění nejnáročnějších úkolů na prahu nového tisíciletí, by měl mít tyto kompetence či způsobilosti:

- trendově je jednou z nejdůležitějších schopností českých manažerů lepší práce s lidmi, následovaná schopností změnit nevyhovující organizační strukturu
- v preferenci vlastností pak následují schopnosti vykonávat a vytvářet firemní strategie, rozumět technologiím, mít obchodního ducha či být flexibilní
- až na konci spektra schopností manažera se objevují například podstupování rizika, realizace akvizic, schopnost vytvářet a rozvíjet u sebe i podřízených podnikatelské myšlení (Kovács, 2009)

Mezinárodní trh v posledních desetiletích neustále vytváří nové okolnosti a podmínky, na něž musí manažeři reagovat. Vznikají jako důsledky záměrných politických opatření, jako je zrušení obchodních bariér v Evropě, nebo náhlých mezinárodních krizí, jako jsou převraty a války. Základní myšlenkou je změna. Úspěšný manažer je ten, který přežije a zvládne změny. Zvládání změn vyžaduje schopnost jasně a dobře komunikovat. (O'Brienová, 1997)

**Současný stav managementu v ČR** – v 90. letech byl u nás symbolem úspěchu a společenského postavení podnikatel. Představoval normu tehdejšího obchodního světa. Dnes se jeho nástupcem stal manažer. Jeho titulem se vskutku nešetří – všude máme office manažery, projektové manažery....Čeští manažeři na mě často působí jako náhodně vybrané figurky, jimž chybí elementární manažerské schopnosti, charisma, rozhodnost, schopnost nést odpovědnost a hlavně schopnost komunikovat na „manažerské úrovni“. Dnešní čeští manažeři často postrádají nejen základní vrozené předpoklady, ale většinou jim chybí i sebereflexe a schopnost objektivně zhodnotit schopnosti a znalosti své i druhých. Nedokážou objektivně a správně vyhodnocovat dílčí události, vhodně na ně reagovat, obklopit se správnými lidmi, nemluvě o schopnostech přijít s konstruktivními nápady. (časopis Moderní řízení, č.10/2011, článek Kritický stav managementu v ČR, Kamila Olivová-Freyová, ředitelka poradenské společnosti Milli MC)

### 2.7.3 Vlastnosti úspěšných manažerů

Fairweather (2009) uvádí, že ho léta fascinovalo vše, co vedlo lidi k životním úspěchům, i když to třeba dělali jen pro obživu. Četl životopisy, sledoval rozhovory v televizi, studoval profily těch lidí v novinách a časopisech a mluvil s mnoha z nich. Dospěl k závěru, že existuje pět základních vlastností, které mají úspěšní lidé:

- Sebekontrola – úspěšní lidé jsou schopni řídit své myšlení. Nedovolují, aby je řídili jiní lidé nebo okolnosti. Dovedou je přeprogramovat po případném ovlivnění negativními podmínkami.
- Víra – úspěšní lidé jdou za tím, čemu věří. Stanovují si cíle, motivují sami sebe a těch cílů dosahují. Mají vizi.
- Energie – mají spoustu energie. Zvládají stres a umějí odpočívat.
- Dobré vztahy – mají schopnost komunikovat, vycházet s lidmi a přesvědčovat je, aby přijali jejich názor.
- Odvaha – úspěšní lidé se nebojí pokusů. Jsou připraveni dělat chyby, trvat na svém a příliš se nestarat o mínění druhých. (Fairweather, 2009)

Vynikající vedoucí – opravdu úspěšní, kteří patří k jednomu špičkovému procentu – mají společnou jednu věc. Vědí, že nejdůležitějším úkolem vedoucího je získat a udržet schopné lidi. Aktivem, kterého si cení skutečně každá organizace, jsou lidé. Systémy zastarají. Budovy zchátrají. Stroje se opotřebují. Ale lidé rostou, vyvíjejí se a stávají se výkonnějšími, jestliže mají vedoucího, který pochopí jejich potencionální hodnotu. (Maxwell, 2002)

### 3. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je navrhnout klíčové kompetence manažerů firem, zhodnotit požadavky na manažerské kompetence ve vybraném podniku a navrhnout případné změny. Chtěla jsem zjistit, na které kompetence je ve firmě kladen důraz.

Ve své práci jsem se zaměřila na zjišťování kompetencí manažerů divize Nástrojárna, které jsou podstatné pro jejich úspěšné působení ve firmě. Pro **výběrový vzorek** jsem zvolila všechny manažery dané divize. V divizi Nástrojárna v současné době pracuje 205 zaměstnanců, z toho je 13 pracovníků na vedoucích pozicích v 5 různých odborech:

- obchodní odbor (zahrnuje i zásobování)
- technický odbor
- ekonomický odbor
- výrobní odbor
- odbor řízení kvality

**Dotazník** zaměřený na kompetence jsem předložila všem 13 manažerům divize a zároveň jsem se všemi manažery prováděla rozhovory a pozorování. Protože se jednalo o malý výběrový vzorek, návratnost byla 100%. Dotazník jsem předložila manažerům začátkem března. Rozhovory a pozorování jsem prováděla od října 2011 do března 2012.

Otázky ze začátku dotazníku se týkaly základních informací o manažerech (např. věk, vzdělání apod.), zbývající část dotazníku se již zaměřila na kompetence manažerů.

Z odpovědí z dotazníku nebo získaných při osobním dotazování jsem získala primární údaje, které jsem použila při zpracování své diplomové práce.

## 4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala firmu ČZ a.s. Strakonice. Tato společnost je rozdělena na 5 divizí – divize Nástrojárna, divize Slévárna litiny, divize Slévárna hliníku, divize Auto a divize Turbo. Zároveň ke skupině ČZ patří společnosti ČZ Strojárna, s.r.o a ČZ Řetězy, s.r.o. Skupina ČZ patří v současnosti svým obratem mezi největší strojírenské firmy v České republice a je předním exportérem (Rusko, Mexiko, Francie, SRN, Slovensko, Itálie, Bělorusko). Orientace firmy na potřeby automobilového průmyslu je spojena s požadavkem špičkové kvality – společnost je certifikována v oblasti jakosti dle norem ISO 9001:2008, VDA 6.1., ISO/TS 16 949:2002. Dále má společnost akreditované podle ISO 17 025 moderní laboratoře a středisko kalibrační služby, které poskytují služby rovněž třetím osobám. Velké úsilí i prostředky věnuje firma otázce životního prostředí. Definovala svoji environmentální politiku a zavedla systém environmentálního managementu (EMS) podle mezinárodní normy ISO 14001. Je rovněž držitelem osvědčení Bezpečný podnik, které uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí. V říjnu 2011 předali ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek a generální inspektor Státního úřadu inspekce práce Rudolf Hahn v Kaiserštejnském paláci v Praze osvědčení Bezpečný podnik zástupcům jedenácti společností, mezi kterými byla opět akciová společnost ČZ. Skutečnost, že ČZ a.s., ČZ Řetězy s.r.o. a ČZ Strojárna s.r.o. převzaly osvědčení Bezpečný podnik již potřetí, je dokladem trvalé pozornosti, která je ochraně bezpečnosti práce, ochraně zdraví při práci a jejich dalšímu zlepšování v ČZ dlouhodobě věnována.

### **Historie firmy**

V září roku 1919 se ve Strakonících začaly stavět první dílny podniku na výrobu zbraní s původním názvem „Jihočeská zbrojovka“. V roce 1922 sloučením s továrnou na zbraně ve Vejpřtech a závodem v Praze vznikla akciová společnost „Česká zbrojovka v Praze, továrny ve Strakonících“. Vyráběné pistole, vzduchovky a později i automatické zbraně se staly úspěšným obchodním artiklem. Mezníkem v růstu České zbrojovky byl rok 1929, kdy byla získána továrna na součásti jízdních kol v Kralupech

nad Vltavou. Jízdní kola a jejich součásti se začaly vyvážet do mnoha zemí Evropy, Asie, Afriky a Jižní Ameriky. V roce 1932 byla zahájena sériová výroba motorových kol a o tři roky později se objevily na trhu první strakonické motocykly. Tím začala slavná éra motocyklové produkce pod značkou ČZ. Podnik se stal v krátké době největším výrobcem jednostopých vozidel v tehdejší Československu. Obchodní úspěchy znamenaly další rozšíření výrobních aktivit, zavádí se výroba řetězů a obráběcích strojů. V roce 1946 byla akciová společnost, jako většina velkých průmyslových podniků, znárodněna. Vzhledem k poválečné politické situaci je ve Strakonících ukončena zbrojní výroba. Vývoj a výroba motocyklů, stejně jako sportovní úspěchy firemních jezdců, prosadily v padesátých a šedesátých letech značku ČZ mezi nejúspěšnější světové výrobce sportovních a cestovních motocyklů. Narůstající potřeby motocyklové produkce vedly k vybudování vlastní slévárny šedé litiny a tlakových odlitků z hliníku. S útlumem motocyklové produkce v osmdesátých letech přechází firma, vedle své tradiční produkce řetězů, nástrojů, forem, odlitků a obráběcích strojů, k výrobě auto komponentů – převodových skříní a turbodmychadel. V roce 1991 došlo k transformaci firmy na akciovou společnost. Na základě výrobního hlediska vznikají divize s vysokou mírou ekonomické samostatnosti, společnosti s ručením omezeným a prohlubuje se orientace na potřeby automobilového průmyslu.

### **Budoucnost firmy**

Strategickým cílem akciové společnosti ČZ je široké zapojení do dodavatelských řetězců velkých nadnárodních společností v automobilovém průmyslu. Firma disponuje kvalifikovaným pracovním kolektivem, komplexními technologickými kapacitami na velmi dobré úrovni, uplatňuje systém řízení kvality podle mezinárodních norem a má zaveden systém environmentálního managementu a bezpečnosti práce. ČZ a.s. tak vytrvale postupuje na cestě k podobě moderního strojírenského podniku, orientovaného na potřeby zákazníka na globálním trhu, s nímž dokáže spolupracovat již od fáze vývoje výrobku.

## **Výrobní zaměření společnosti – nejdůležitější výrobky**

### **Výroba komponentů pro automobilový průmysl**

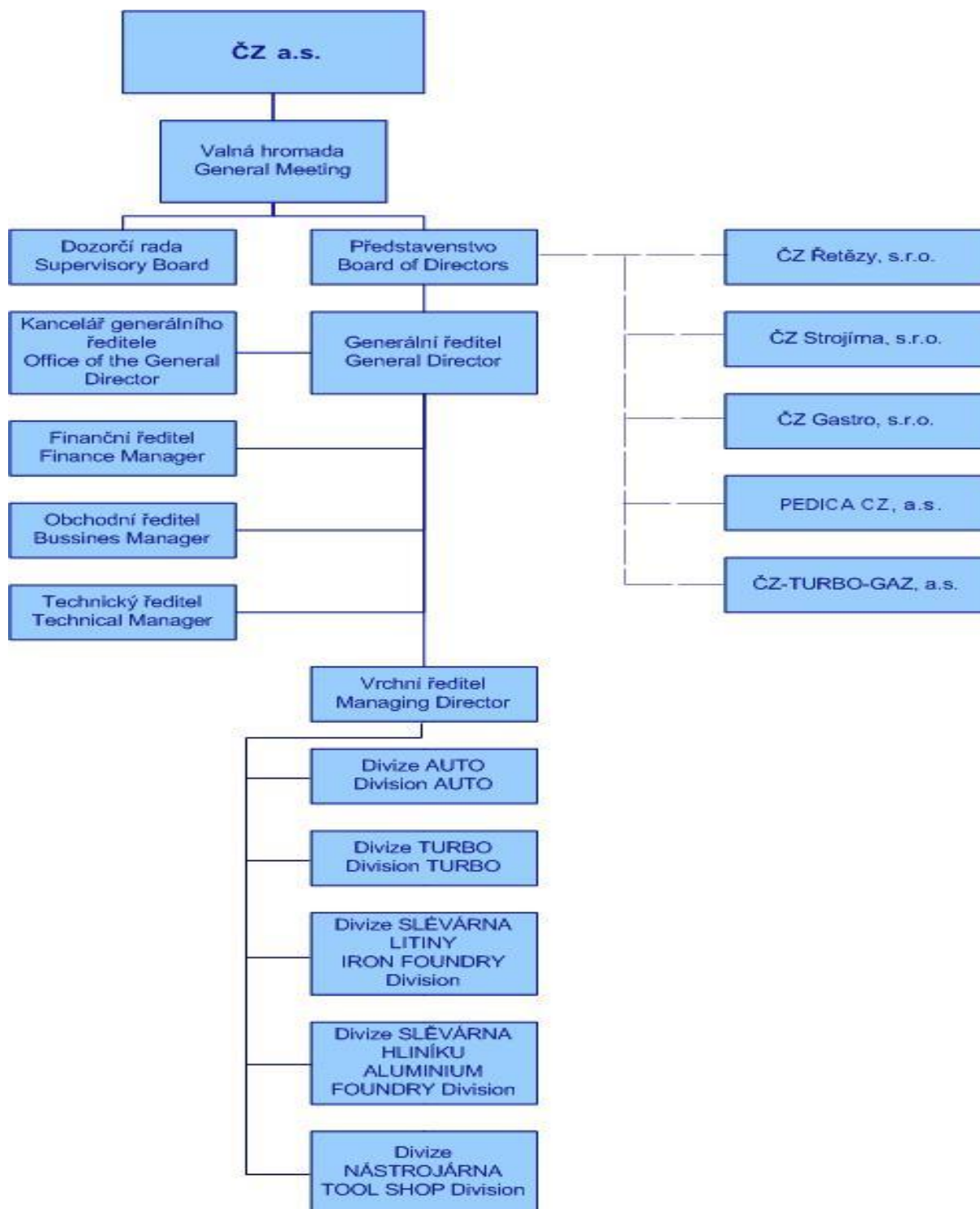
představuje v současnosti hlavní výrobní program společnosti. Zahrnuje, mimo jiné, výrobní spolupráci se Škoda Auto, spočívající v dodávkách komponentů. Konkrétně jde o skříň diferenciálu, synchronní kroužky pro převodovku MQ 200 a víko hlavy válců pro nový tříválcový motor Škoda o objemu 1,2 l. Zahájeny byly dodávky pro další významné výrobce v oblasti automobilového průmyslu zaměřené na komponenty pro výrobu vodních a olejových čerpadel a turbodmychadel.

**Výroba plnicích turbodmychadel** pro přeplňování spalovacích motorů o výkonu 25 až 400 kW. Konkrétní užití se vztahuje k vznětovým (dieselovým) motorům nákladních a užitkových automobilů, autobusů, traktorů a motorům pro stacionární využití.

V současné době ČZ a. s. vyrábí tři základní typové řady K36, K27, C1. Typy K36 a K27 jsou původně licenční, typová řada C1 je z vlastního vývoje (1993). Právě vysoká jakost výrobků, založená na použití řady speciálních technologií, umožňuje exportovat 80 procent produkce na náročné světové trhy. Mezi rozhodující odběratele patří jeden z největších světových výrobců zemědělské techniky - firma John Deere, kde získaná pozice ČZ je výsledkem několikaleté intenzivní práce.

**Výroba řetězů** - výrobky dceřiné společnosti ČZ ŘETĚZY, s.r.o. jsou určeny pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství i další průmyslová odvětví. Na světových trzích se prosazují řetězy ze Strakonice již více než 70 let především díky používání moderní technologie - z velké části vlastní výroby, díky trvalé péči o vysokou kvalitu a životnost výrobků, ale také díky velké šíři vyráběného sortimentu a krátkým dodacím lhůtám.

Obrázek 4: Organizační struktura ČZ a.s.



Zdroj: ČZ a.s.



## **Divize Nástrojárna**

Ve své práci jsem se zaměřila na divizi Nástrojárna.

Hlavním sortimentem výrobního programu divize je konstrukce a výroba:

- tlakových forem na hliníkové a zinkové slitiny do max. hmotnosti 25 tun
- forem na plasty a pryž
- tvářecích nástrojů na plech
- nástrojů na přesný stříh
- speciálních řezných nástrojů
- malosériová výroba a úprava dílů strojů a součástí
- modelová zařízení pro Slévárnu litiny

Obchodní politika je zaměřena hlavně na zajištění potřeb speciálního nářadí ostatním divizím ČZ a.s. a společností s r.o. ČZ. Externí výroba je směřována na firmy zabývající se produkcí pro automobilový průmysl. Je rozvíjena rovněž spolupráce se zahraničními firmami. Zde se jedná o hledání trvalých a seriózních partnerů a navazování mezinárodních kontaktů. Rozhodujícím parametrem k udržení a získání zákazníků je kvalita a dodržování termínů.

## **Zákazníci divize Nástrojárna**

Hlavním cílem obchodní politiky je zajištění spokojenosti zákazníka. Snahou firmy je rozvíjet spolupráci s takovými zákazníky, kteří představují dominantní objem produkce, ne však rozhodující. V případě, že se firma orientuje jen na jednoho velkého zákazníka, jeho snížení obchodu může způsobit náhlé výpadky v produkci. Divize Nástrojárna má své stálé zákazníky nejen v Čechách, ale i v zahraničí, zejména na Slovensku nebo v Německu. V roce 2010 činila výroba pro ostatní divize třetinu celkové produkce. Export představoval 20 % celkové výroby, většina zakázek byla pro slovenské a německé firmy. Zbývající část produkce byla určena pro české zákazníky. Mezi zákazníky firmy patří rovněž další nástrojárny, které využívají služeb v případě, že např. sami mají obsazené výrobní kapacity nebo svými stroji nedokáží uspokojit požadavek zákazníka.

### **Zaměstnanci divize nástrojárna**

Neustálý pokles zaměstnanců od roku 1980 se firmě při modernizaci výroby, uplatnění pokrokových technologií a investic do politiky zaměstnanosti, podařilo zastavit. V roce 1980 měla divize 441 zaměstnanců, v roce 2005 - 255 zaměstnanců, v roce 2010 – 193 zaměstnanců a v letošním roce je to již 205 zaměstnanců. Firma musí brát na zřetel, že i vyučený pracovník se stává nástrojařem minimálně za 5 let praxe. U konstruktérů je tato doba ještě delší. Proto je investice do lidských zdrojů a jejich kvality v nástrojařské výrobě dlouhodobý proces s návratností v horizontu minimálně 5 let. Bez kvalifikované pracovní síly a moderní technologie by Nástrojárna neustále stagnovala ve svém vývoji. V roce 2006 byl zaveden jednotný postup při organizování brigádnické činnosti studentů. Z každého takového pracovníka se může v budoucnu stát platný člen pracovního kolektivu nástrojařské výroby.

## 5. VLASTNÍ PRÁCE

### 5.1 Personální oddělení ve firmě

Firma ČZ má centrální personální oddělení, které zajišťuje vzdělávání zaměstnanců všech divizí, hledání nových pracovníků pro všechna střediska apod. Základní úlohou personalistů v každém podniku je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin ale i řadoví pracovníci. Služby se týkají všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, bezpečnosti a zdraví při práci a péče o pracovníky. Přesto je možné říci, že řízení lidských zdrojů nepatří specialistům z personálního útvaru. Řízení lidských zdrojů patří manažerům a lidem, kteří řídí, tedy osobám zainteresovaným na řízení lidí.

Ve firmě ČZ se pro hodnocení a třídění prací používá „Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a.s. a s.r.o.“ a celostátně platný „Katalog prací podle povolání a stupňů“, zpracovaný ve spolupráci s MPSV ČR a vydaný v roce 1996.

Na svých internetových stránkách [www.czas.cz](http://www.czas.cz) má firma personální dotazník, kde případní zájemci doplňují své osobní údaje – jméno, příjmení, adresu, telefon, vzdělání, praxi a též vyplňují své znalosti – firmu zajímají zejména jazykové a odborné znalosti. Tento personální dotazník nahrazuje zasílaný životopis. Pracovnice personálního oddělení mají přehled o všech volných pracovních pozicích nabízených všemi divizemi, a tak při výběru nového pracovníka též rozhodují, pro kterou divizi se konkrétní zájemce více hodí. Samozřejmě záleží též na rozhodnutí samotného pracovníka. Firma ČZ je největší zaměstnavatel ve Strakonících, a proto je běžné, že v jedné divizi pracuje více členů rodiny. Na personalistky se obrací i samotní zaměstnanci, zjistí-li, že nastoupili na pozici, která jim plně nevyhovuje, a chtějí vědět, jaké jsou případné možnosti zaměstnání v ostatních divizích, případně ve firmě DURA, která má pronajaté některé budovy v areálu ČZ.

## **5.2 Manažeri divize Nástrojárna**

Vedení této divize má na starosti ředitel divize, který se zároveň pravidelně jednou týdně zúčastňuje porad vedení celé firmy ČZ. Tyto porady vede generální ředitel ČZ a zúčastňují se jich všichni ředitelé divizí a s.r.o.

V divizi Nástrojárna v současné době pracuje 205 zaměstnanců, z toho je 13 pracovníků na vedoucích pozicích.

Divize je rozdělena celkem na 5 odborů:

- obchodní odbor (zahrnuje i zásobování) – celkem 2 vedoucí pracovníci
- technický odbor – celkem 2 vedoucí pracovníci
- ekonomický odbor – 1 vedoucí pracovník
- výrobní odbor – celkem 7 vedoucích pracovníků
- odbor řízení kvality – 1 vedoucí pracovník

S obdobnou organizační strukturou (rozdělení na 5 výše uvedených odborů) se můžeme setkat i u ostatních divizí.

## 5.3 Dotazník pro manažery

### 5.3.1 Charakteristika výběrového vzorku

Ve zkoumaném výběrovém vzorku je 12 mužů a 1 žena. Ve většině firem převažují na vedoucích pozicích muži. Zde je to dáno i oborem – ve strojírenské výrobě se jen zřídka setkáváme s ženami na vedoucích místech. Ženy, které chtějí pracovat v manažerských pozicích, musí skloubit jak kariéru, tak rodinný život a ne vždy rodinné nebo firemní podmínky ženám umožňují přijmout vybranou manažerskou pozici. Navíc požadavky na úspěšné působení manažera ve firmě se neustále zvyšují. A ženy mají většinou menší pracovní ambice než muži.

Jak jsem se již zmínila, ve své práci jsem se zaměřila na zjišťování kompetencí manažerů divize Nástrojárna, které jsou podstatné pro jejich úspěšné působení ve firmě. Dotazník zaměřený na kompetence jsem předložila všem manažerům divize, a protože se jednalo o malý výběrový vzorek, návratnost byla 100% a zároveň jsem se všemi manažery prováděla rozhovory a pozorování. Dotazník jsem předložila manažerům začátkem března. Rozhovory a pozorování jsem prováděla od října 2011 do března 2012.

Pro výběrový vzorek jsem si zvolila všechny manažery divize. Jedná se o 13 pracovníků na vedoucích pozicích v těchto různých odborech:

- obchodní odbor (zahrnuje i zásobování)
- technický odbor
- ekonomický odbor
- výrobní odbor
- odbor řízení kvality

Otázky ze začátku dotazníku se týkaly základních informací o manažerech, zbývající část dotazníku se již zaměřila na kompetence manažerů.

Z odpovědí z dotazníku nebo získaných při osobním dotazování jsem získala primární údaje, které jsem použila při zpracování své diplomové práce.

### 5.3.2 Základní informace o manažerech

#### Věk manažerů v divizi Nástrojárna

Jak vidíme v tabulce 1, ve firmě převažuje věková kategorie nad 51 let. Má to své výhody a nevýhody. Starší manažeři mají větší zkušenosti, navíc většinou ve firmě pracují několik let. Díky několikaleté praxi a zkušenostem mají vybudované kontakty v ostatních divizích a ve spolupracujících firmách.

Nevýhodou tohoto věkového rozložení je jednak mzdová náročnost a dále skutečnost, že firma bude muset během nejbližších 10 let hledat nástupce pro 5 vedoucích pracovníků.

Tabulka 1: Věk manažerů

Věk manažerů	
Možnosti	Divize Nástrojárna
do 30 let	1
31 - 40 let	4
41 - 50 let	3
nad 51 let	5

*Zdroj: vlastní šetření*

Pro srovnání bych chtěla uvést, že nejsilnější skupinou mezi všemi zaměstnanci v divizi Nástrojárna je věková kategorie 41 – 50 let (viz tabulka 2). V tabulce 3 vidíme, jak se v posledních letech vyvíjela věková struktura zaměstnanců. Při srovnání období 2007 až 2010 je patrné, že se snižuje věková kategorie nad 60 let. Pozitivně lze hodnotit, že se naopak zvyšuje zastoupení zaměstnanců ve věkové skupině do 30 let. Již zmiňované snížení počtu zaměstnanců v kategorii nad 60 let patrné z tabulky nastalo zejména v době krize v roce 2009, kdy došlo k většímu snižování počtu zaměstnanců. Jednou z možností bylo další neprodávání smluv pracujícím důchodcům. Počet zaměstnaných důchodců se tak v divizi neustále snižuje.

Tabulka 2: Věková struktura všech zaměstnanců v divizi

<b>Věková struktura všech zaměstnanců v divizi</b>						
x	do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let	Celkem
THP	7	15	23	21	4	70
D	22	31	44	37	1	135
Celkem	29	46	67	58	5	205
% podíl	14,15	22,44	32,68	28,29	2,44	x

Zdroj: ČZ a.s., vlastní úprava.

Tabulka 3: Vývoj věkové struktury v letech 2007 – 2010 (v %)

<b>Vývoj věkové struktury v letech 2007 – 2010 (v %)</b>					
	do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let
2010	12,50	24,50	31,00	30,50	1,50
2009	10,77	24,62	29,23	32,82	2,56
2008	8,57	22,50	26,79	38,93	3,21
2007	11,45	24,24	25,59	35,69	3,03

Zdroj: ČZ a.s., vlastní úprava

### **Vzdělání manažerů v divizi Nástrojárna**

V divizi Nástrojárna má převážná většina manažerů středoškolské vzdělání. Z tabulky 4 lze vyčíst, že pouze tři manažeré mají vysokoškolské vzdělání. Vedoucí pracovník s vyšším odborným vzděláním si svou kvalifikaci rozšířil v loňském roce, kdy úspěšně zakončil studium na vyšší odborné škole technického zaměření. Pro zajímavost bych chtěla uvést, že jediná žena ve vedoucí funkci je absolventkou Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty. U středoškolsky vzdělaných manažerů firmy se vždy jedná o zaměstnance, kteří předtím, než zaujímali vedoucí pozici, v této divizi několik let pracovali v nižších pozicích. Je nanejvýš pravděpodobné, že pokud by se v současné

době přijímal nový zaměstnanec na vedoucí pozici, upřednostnilo by se vysokoškolské vzdělání.

Z celkového počtu 205 zaměstnanců divize mají 4 zaměstnanci vysokoškolské vzdělání, 2 zaměstnanci bakalářské vzdělání a 4 zaměstnanci vyšší odborné vzdělání.

Tabulka 4: Vzdělání manažerů

<b>Vzdělání manažerů</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Odborné učiliště	0
Středoškolské	9
Vyšší odborné	1
Vysokoškolské	3

*Zdroj: vlastní šetření*

### **Délka praxe manažerů**

Tabulka 5: Délka praxe ve firmě

<b>Délka praxe ve firmě</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
méně než 1 rok	0
1 - 3 roky	1
4 - 7 let	1
8 - 10 let	0
11 let a více	11

*Zdroj: vlastní šetření*

V tabulce 5 vidíme, že většina manažerů této divize pracuje ve firmě více jak 11 let. V této divizi, ale i v celé firmě ČZ se klade velký důraz na zkušenosti v oboru – zde konkrétně ve strojírenství. Většina manažerů této divize před svým povýšením



pracovala několik let na nižších pozicích. Pouze jeden manažer, který pracuje v divizi nejkratší dobu, nastupoval do firmy rovnou na vedoucí pozici.

I ředitel divize před svým zvolením pracoval v divizi na nižší pozici.

### **Doba působení ve vedoucí pozici**

Z tabulky 6 je zřejmé, že rozdíly v délce působení manažerů ve vedoucí pozici jsou větší než u předcházející tabulky 5, která zobrazovala celkovou délku praxe ve firmě. Přesto shodně většina manažerů (celkem 5) působí ve vedoucí pozici déle než 11 let. Jak vyčteme z níže uvedené tabulky 6 celkem 5 manažerů působí ve firmě méně než 3 roky. Z těchto 5 manažerů 2 manažeři nastoupili na pozici po pracovníkovi odcházejícím za prací na jinou divizi v této firmě, 1 manažer nastoupil na místo pracovníka odcházejícího do důchodu, 1 manažer na místo pracovníka, který v době krize dostal výpověď z důvodu snižování stavu a 1 manažer nastoupil na místo pracovníka, který odešel za prací do jiné firmy.

Tabulka 6: Působení ve vedoucí pozici

<b>Působení manažerů ve vedoucí pozici</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
méně než 1 rok	3
1 - 3 roky	2
4 - 7 let	0
8 - 10 let	3
11 let a více	5

*Zdroj: vlastní šetření*

### 5.3.3 Kompetence manažerů ve firmě

#### Hodnocení podřízených zaměstnanců

Jednou ze základních manažerských kompetencí je hodnocení svých podřízených. Stejně jako jednotliví manažeři hodnotí své podřízené, hodnotí i ředitel divize pravidelně jednou ročně své podřízené manažery. Při hodnocení manažerů se zaměřuje na tyto oblasti:

- plnění termínů zadaných úkolů,
- plnění zadaných úkolů,
- aktivní přístup k mimořádnému řešení problémů i po pracovní době – vstřícnost,
- samostatnost práce,
- schopnost řídicí práce – zaměření na rozhodnost,
- odborná způsobilost – zda se jedná o odborníka na svém místě a má zájem o další rozšíření znalostí v oboru apod.,
- přesnost vedení evidence,
- komunikace – zda aktivně ovlivňuje svými zkušenostmi dění na pracovišti.

První oblast hodnocení (plnění termínů) je velmi důležitá, protože kvalita výrobků a dodržování termínů pro zákazníky jsou důležitá kritéria pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Zároveň přesné plnění termínů dodávek zboží k zákazníkovi, kvalita a přesnost výroby je nejvýznamnějším kritériem hodnocení úspěšnosti celé divize. Je to i hlavním cílem při získávání a udržování spokojených zákazníků.

Z tabulky 7 vyplývá, že všichni manažeři minimálně 1 x ročně hodnotí své podřízené zaměstnance. Při hodnocení porovnává vedoucí pracovník aktuální úroveň znalostí, kompetencí daného pracovníka s vyžadovanou úrovní dané kompetence pro jeho pracovní pozici. Z hodnocení pracovníků se vychází při stanovení odměn. Manažer, který uvedl, že hodnotí své podřízené častěji než 2 x ročně, řídí obchodní oddělení.

Pracovníci, kteří pracují na obchodním oddělení, se denně setkávají se zákazníky, proto je nutné, aby na kontrolu těchto pracovníků byl dán velký důraz.

Tabulka 7: Četnost hodnocení podřízených manažery

<b>Četnost hodnocení podřízených manažery</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Vůbec	0
1 x ročně	10
2 x ročně	2
Častěji	1

*Zdroj: vlastní šetření*

### **Ocenění nápadů zaměstnanců na zlepšení**

Tabulka 8: Ocenění nápadů podřízených zaměstnanců

<b>Ocenění nápadů podřízených zaměstnanců</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
ano, vždy	9
ano, většinou	4
většinou ne	0
nikdy	0

*Zdroj: vlastní šetření*

Pokud někdo z podřízených přijde s nápadem na zlepšení procesu apod., většinou to manažeři ocení. V tabulce 8 vidíme, že devět ze třinácti manažerů to ocení vždy. Jestliže si jsou zaměstnanci vědomi, že oceníte jejich nápady, zvyšuje to jejich iniciativu a pracovní výkon. Je jisté, že nápady na zlepšení více ocení introvertní než extrovertní šéf. Záleží též, jakým stylem manažer svůj tým vede. Pokud se jedná o autokratický styl, tak manažer spíše vnucuje svá rozhodnutí a využívá svého postavení

k tomu, aby přinutil lidi dělat, co se jim řekne. Naopak demokratičtí manažeři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování.

### **Respektování názorů svých podřízených zaměstnanců**

Tabulka 9: Respektování názorů svých podřízených

<b>Respektování názorů svých podřízených</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
ano, vždy	8
ano, většinou	4
většinou ne	1
nikdy	0

*Zdroj: vlastní šetření*

Platí totéž co u předchozí otázky. Záleží, jakým stylem manažer svůj tým vede a zda je introvert nebo extrovert. Opět zjišťujeme, že respektování názorů podporuje iniciativu podřízených zaměstnanců. Většina manažerů respektuje názory svých podřízených.

### **Kompetence upřednostňované manažery u svých nástupců**

Manažeři měli označit 6 kompetencí, které by požadovali od svého nástupce. Z tabulky 10 vyplývá, že manažeři upřednostňují zejména tyto kompetence: samostatnost, rychlé rozhodování, schopnost řešit problémy, zodpovědnost a schopnost učit se nové věci. Naopak určité kompetence jsou podstatné jen pro manažery některých oddělení. Jedná se např. o schopnost prezentovat, která je nepostradatelná pro manažera obchodního oddělení, ale například pro manažera, který řídí oddělení údržby, není podstatná.

Kompetenci samostatnost a schopnost řešit problémy zvolili všichni dotázaní manažeři.

Tabulka 10: Požadované kompetence u nástupce

Požadované kompetence u nástupce	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Samostatnost	13
Rychlé rozhodování	9
Schopnost řešit problémy	13
Schopnost týmové práce	6
Zodpovědnost	9
Schopnost učit se nové věci	10
Flexibilita	5
Schopnost prezentovat	4
Kreativita	5
Orientace na výkon	8

*Zdroj: vlastní šetření*

### **Kompetence uvedené v tabulce 10, které by manažeři postrádali u čerstvých absolventů nebo zaměstnanců s krátkou praxí**

Zde manažeři shodně odpověděli, že by postrádali tyto kompetence: samostatnost a rychlé rozhodování. Je pravděpodobné, že pracovník s krátkou praxí bude mít jen malé zkušenosti, a proto mu bude ze začátku činit problém rychle se rozhodnout.

### **Nejdůležitější technické kompetence pro práci manažera**

Každý manažer označil v tabulce 11 dvě nejdůležitější kompetence pro jeho profesi. Jak v tabulce 11 vidíme, nejčastěji označené kompetence jsou znalost práce na PC a technické kompetence, shodně tyto kompetence označilo sedm manažerů. Je to

samozřejmě, znalost práce na PC je důležitá pro hodně oborů, protože usnadňuje manažerům, ale i ostatním pracovníkům jejich pravidelné činnosti. Technické kompetence naopak souvisí s technickým oborem podnikání dané firmy – se strojírenstvím. Jako třetí nejčastěji volenou kompetenci označili manažeři znalost cizích jazyků. Je to pochopitelné, firma obchoduje se zahraničím a export představuje přibližně 20 % celkové výroby divize. Na druhou stranu znalost psychologie nepovažují manažeři za podstatnou.

Tabulka 11: Technické kompetence manažera

<b>Technické kompetence - odborné znalosti manažerů</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Práce na PC	7
Znalost cizích jazyků	4
Účetnictví	1
Technické kompetence	7
Programování	3
Znalost práva	1
Ekonomika podniku	3
Znalost psychologie	0

*Zdroj: vlastní šetření*

### **Kompetence orientované na úspěch a na řízení lidských zdrojů, které by manažer považoval u svého nástupce za prioritní**

Na tuto otázku měli manažeři označit 3 kompetence, které považují za nejdůležitější. Z tabulky 12 vyplývá, že všichni manažeři shodně považují za nejdůležitější orientaci na zákazníky. Orientace na zákazníky a obchodní partnery je v současné době ve firmách prioritou, která má velký vliv na konkurenceschopnost firmy.

Následujícími dvěma nejdůležitějšími kompetencemi jsou podle odpovědí manažerů komunikace a schopnost řídicí práce. Komunikace je důležitá nejen mezi manažery, ale i mezi zaměstnanci na nižších postech (např. mezi mistrem ve výrobě a dělníkem).

O manažerské práci navíc můžeme konstatovat, že ji z 20 % tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její prosazování, tj. komunikování. Komunikaci označujeme jako interpersonální kompetenci. Každý úspěšný manažer by měl umět předávat informace druhým, nezadržovat žádné důležité informace, umět naslouchat, nepřerušovat druhé a věnovat vždy rozhovoru potřebný čas.

Tabulka 12: Kompetence důležité pro úspěch a řízení lidských zdrojů

<b>Kompetence důležité pro úspěch a řízení lidských zdrojů</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Komunikace	7
Přesvědčivost	4
Schopnost řídicí práce	9
Týmová práce	3
Motivování zaměstnanců	3
Orientace na zákazníky	13

*Zdroj: vlastní šetření*

Další podstatnou kompetencí ve firmě je schopnost řídicí práce. Někteří manažeři mají ve svém týmu 30 i více podřízených zaměstnanců, kteří navíc pracují v různých směnách, proto je nutné celé oddělení správně a efektivně řídit.

Rovněž i další uváděné kompetence (přesvědčivost, týmovou práci a motivování zaměstnanců) někteří z oslovených manažerů označili za důležité.

Přesvědčivost totiž úzce souvisí s komunikací, týmová práce zase s řídicí prací. Nemůžeme rovněž říci, že motivování zaměstnanců není důležité. Ve srovnání např. s orientací na zákazníka je však méně podstatné, jak vidíme v tabulce 12. Správnou motivaci můžeme též považovat za důležitou pro úspěch nejen manažera, ale i celého pracovního týmu, který daný manažer řídí.

**Kompetence, které manažeři považují u své práce za důležité, ale domnívají se, že je možné je rozvíjet až během působení v pozici manažera**

Všichni manažeři měli označit kompetenci, o které si myslí, že je možné ji rozvíjet až během působení ve vedoucí pozici.

Tabulka 13: Kompetence, které je možné rozvíjet až během praxe

<b>Kompetence, které je možné rozvíjet až během praxe</b>	
Možnosti	Divize Nástrojárna
Samostatnost	0
Přesvědčivost	2
Schopnost řídicí práce	0
Týmová práce	5
Motivování zaměstnanců	6
Komunikace	0
Orientace na zákazníky	0

*Zdroj: vlastní šetření*

Z výše uvedené tabulky 13 můžeme vyčíst, že manažeři se domnívají, že pouze kompetence motivování zaměstnanců, týmová práce a přesvědčivost je možné rozvíjet až v průběhu praxe ve vedoucí pozici. Dále je z tabulky 13 zřejmé, že zbývající kompetence (samostatnost, schopnost řídicí práce, komunikaci a orientaci na zákazníka) považují shodně všichni manažeři za důležité pro vedoucí pozici v dané firmě, proto je nutné, aby je měl manažer již při nástupu na vedoucí pozici.



### **5.3.4 Shrnutí vlastního šetření**

Ve své diplomové práci jsem se zabývala kompetencemi manažerů ve strojírenské firmě ČZ a.s., konkrétně v její divizi Nástrojárna. Tato firma má centrální personální oddělení, které zajišťuje školení pro zaměstnance, nábor nových pracovníků a další související činnosti, a to podle potřeb všech divizí a s.r.o. Pokud se uvolní ve firmě volné místo, zaměstnanci se o něm vždy dozví z informační tabule nebo z intranetu, což jsou denně aktualizované firemní webové stránky.

Jak jsem se již zmínila, v divizi Nástrojárna pracuje 205 zaměstnanců a řídí je celkem 13 manažerů. Tito manažeři pracují v 5 různých odborech. Jedná se o obchodní odbor, technický odbor, ekonomický odbor, výrobní odbor a odbor řízení kvality. Těmto vybraným manažerům jsem předložila dotazník, který byl zaměřený na důležité kompetence pro jejich profesi. Zároveň jsem s nimi vedla rozhovory a prováděla pozorování jejich činnosti v průběhu roku.

#### **Zastoupení respondentů**

Jak už jsem se zmínila, ve zkoumaném výběrovém vzorku byla pouze 1 manažerka a 12 manažerů. Tady bych doporučila uvažovat v příštích výběrových řízeních o přijetí další ženy na pozici manažerky, protože do budoucna by tato firma, ale i řada dalších kvůli nedostatku žen ve vedení mohla přijít o zakázky v EU.

Místopředsedkyně Evropské komise Viviane Redingová bojuje v Bruselu za zavedení povinné 30% účasti žen v řídicích orgánech. Jak velkých firem se bude toto opatření týkat, má Brusel upřesnit letos na podzim, kdy bude o záměru hlasovat Rada EU. V Čechách nyní ve vedení stovky největších firem podle žebříčku Czech TOP 100 připadá jedna manažerka na devět mužů. To představuje 11 %. Ještě v roce 2008 se ženy podílely na celkovém počtu tuzemských top manažerů pouhými 6 procenty. Řada podniků se ale bojí, že by zejména na technické pozice nenašly dostatek expertek. České firmy shodně uvedly, že zavádění kvót v EU by se musely přizpůsobit. Primárně by jim podřídily i samotná výběrová řízení. Závazná spodní hranice pro účast žen ve vedoucích pozicích nyní platí jen ve čtyřech členských zemích EU – ve Španělsku,

Francii, Nizozemsku a Polsku. Firmám jsou tam za porušování pravidel dokonce udělovány pokuty.

Z celkového počtu 13 manažerů na divizi celkem 5 manažerů je starších než 51 let. Ve firmě převažují zkušení manažeři s dlouholetou praxí v oboru. Přesto bych určitě doporučila s časovým předstihem uvažovat o nástupcích těchto manažerů.

Na základě zjištěných výsledků musím konstatovat, že každý úspěšný manažer musí být nositelem mnoha kompetencí. Jedná se o různé druhy kompetencí – např. manažerské, interpersonální nebo technické kompetence.

Technické kompetence neboli **odborné znalosti** k dané funkci považují manažeři za hodně důležité. Jedná se zejména o technické odborné dovednosti, dále o znalost práce na PC nebo znalost cizích jazyků. Překvapivě nikdo z manažerů nepovažuje za důležitou znalost psychologie, přestože právě pro přijímání nových zaměstnanců se znalost psychologie využije. Myslím, že např. pro pracovníky personálního oddělení je právě tato znalost podstatná.

U odborných znalostí je třeba zmínit, že jako každý běžný zaměstnanec tak i každý manažer má své slabé i silné stránky. Na své silné stránky se může spolehnout a dobře je využívat. U svých slabých stránek může postupovat dvěma cestami: buď se v příslušné oblasti zdokonalovat, nebo se spolehnout na outsourcing – tedy najít někoho, kdo příslušný obor zvládá lépe než on sám. Může se jednat např. o znalost cizích jazyků, kdy se manažer jednoho oddělení s překladem němčiny obrací na jiné oddělení. Zde bych osobně doporučila absolvovat kurz němčiny. I když vím, že jakmile v jakékoli firmě zaměstnanci ví, že se s překladem do cizího jazyka mohou obrátit na někoho z kolegů, tak je to poté už nenutí se daný cizí jazyk učit. Tato chybějící kompetence je dána tím, že v době kdy byl pracovník na danou pozici přijímán, neobchodovalo se se zahraničím na rozdíl od dnešní doby, kdy vývoz do zahraničí činí přibližně 20 % celkové výroby. U odborných znalostí je třeba zdůraznit, že jsou většinou specifické pro dané oddělení firmy. Pro manažera výroby není podstatná znalost účetnictví na rozdíl od manažera ekonomického oddělení, který zase nemusí mít podrobné odborné znalosti týkající se výroby.

Mezi další důležité kompetence patří interpersonální kompetence, které se týkají komunikace. Schopnost **komunikace** považují manažeři za hodně významnou, protože komunikace tvoří převážnou část jejich pracovní činností. Zároveň jsou přesvědčeni, že tuto schopnost musí mít manažer již při nástupu na vedoucí pozici. S komunikací též souvisí přesvědčivost, která je samozřejmě možná až po určité praxi a znalosti podmínek v dané firmě. Dále s komunikací souvisí schopnost prezentace, která pro manažera obchodního oddělení je velmi podstatná, naopak pro manažera, který má na starosti údržbu, není důležitá.

Další skupinu kompetencí můžeme označit jako manažerské kompetence. Jedná se např. schopnost **hodnocení**. Je důležité, aby každý manažer pravidelně hodnotil své podřízené zaměstnance, aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu a aby případně věděli, v čem se mají zlepšovat. Každý manažer této firmy minimálně jednou ročně hodnotí své podřízené zaměstnance. Porovnává vždy aktuálního hodnotu kompetence u zaměstnance s požadavkem, který se vztahuje k dané pracovní pozici.

Za další podstatné kompetence považují manažeři **samostatnost, schopnost řídit práci, schopnost řešit problémy** nebo schopnost učit se nové věci. **Schopnost učit se nové věci** je velmi důležitá, protože manažerská praxe (odborné znalosti apod.) se rychle vyvíjí a znalosti získané na střední nebo vysoké škole zastarávají. Všechny tyto kompetence jsou podstatné pro všechny manažery bez ohledu na oddělení, které řídí.

Za jednu z nejdůležitějších kompetencí označili manažeři **orientaci na zákazníka**. S tím souvisí zejména dodržování termínů výroby zákazníkům. Orientace na zákazníky a obchodní partnery je v současné době ve firmách prioritou, která má velký vliv na konkurenceschopnost dané firmy.

Překvapilo mě, že jen malá část manažerů považuje za důležitou **motivaci**. Osobně bych doporučila tuto oblast nepodceňovat a více se jí věnovat. Dobrá motivace může mít vliv na vyšší pracovní výkon zaměstnanců.

Na závěr shrnutí bych se chtěla krátce zmínit o emocionální sebekázní, která je jednou z vlastností úspěšných manažerů. Efektivní manažeři si uvědomují, že jejich emocionální reakce jsou jejich osobní věcí, přesto jsem se při pozorování činností jednotlivých manažerů několikrát setkala s emocionální reakcí, která s emocionální sebekázní neměla nic společného. Naučit se ovládat své vlastní emoce je velmi složitý proces, který vzhledem k rozdílné individualitě člověka vyžaduje u každého jednotlivce jiné časové období. Nejinak je tomu i u manažerů.

Nyní bych shrnula mé **návrhy na zlepšení týkající se manažerů a jejich kompetencí:**

- u některých manažerů, kteří komunikují se zahraničními partnery, bych doporučila zlepšit jazykové znalosti,
- více se věnovat otázce motivace podřízených zaměstnanců – může to mít vliv na vyšší pracovní výkon,
- dávat větší důraz na komunikaci – jako asi u všech větších organizačních celků i v této divizi jsou stále rezervy v informačním toku, předávání informací mezi jednotlivými středisky není tak rychlé jak by bylo třeba,
- v budoucnu na další výběrové řízení na manažera pozvat více žen
- vzhledem k věkovému rozložení manažerů zajistit včas nástupce.

## 6. ZÁVĚR

I když je podnikání v současné době výrazně spojeno s novými a stále vyspělejšími technologiemi a vědeckým pokrokem, do popředí se čím dál tím více dostává člověk. Jde o pracovníka, manažera sloužícího jako klíčový zdroj nových konkurenčních výhod. Cílený rozvoj jednotlivců, postavený na kompetencích, přispívá k celkovému podnikatelskému úspěchu firmy a měl by být ve firmách neustále podporován. Je-li kompetenční přístup k rozvoji napojen na celkovou strategii firmy anebo z ní přímo vychází, efekt investice do lidí se ještě násobí.

Kompetence se projeví vždy pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem. Na základě dosaženého výsledku můžeme odhadovat úroveň kompetencí, které pracovník při plnění konkrétního úkolu a v dané situaci použil. Pokud je shoda jeho výsledku v porovnání s očekáváním vysoká, můžeme učinit závěr, že manažer má kompetence, které jsou na dané pozici vyžadovány. Avšak tato shoda nebývá vždy úplná. Vyžadované kompetence se totiž odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy a jsou mnohdy na konkrétním pracovníku nezávislé.

Snahou a cílem každé moderní, dobře fungující organizace je aktivně vyhledávat, připravovat a zaměstnávat pracovníky s kompetencemi, které firmu posunou dále. Proto firmy působící na trhu v dnešní době stále častěji a ve větším měřítku přistupují k tvorbě kompetenčních modelů, které kladou důraz i na budoucí požadavky na manažery.

Ve své práci jsem zjistila, že mnoho kompetencí je shodně důležitých pro všechny typy manažerů v divizi. Naopak jiné kompetence jsou pro některé manažery hodně významné a pro další zase méně podstatné. Důležitost jednotlivých kompetencí je závislé na oddělení firmy, které daný manažer řídí.

Ve zkoumané firmě disponují manažeři kompetencemi, které jsou od nich vyžadovány. Jedná se o samostatnost, schopnost řídicí práce, schopnost řešit problémy, schopnost

učit se nové věci, schopnost komunikace, hodnocení apod. Tyto kompetence jsou společné pro všechny manažery. Nezáleží na oddělení, které řídí. Naopak některé odborné kompetence jsou typické jen pro některé oddělení ve firmě. Např. znalost cizích jazyků nebo schopnost prezentace jsou důležité schopnosti manažera obchodního oddělení, ale pro manažera údržby nejsou podstatné.

Za pozitivní považuji zjištění, že shodně všichni manažeři divize považují za důležité kompetence samostatnost, schopnost řešit problémy, schopnost učit se nové věci nebo orientaci na zákazníky, která je prvořadá pro udržení konkurenceschopnosti firmy.

Domnívám se, že odborné znalosti manažerů, které potřebují pro vedení svého oddělení, jsou v této firmě na dobré úrovni. Doporučila bych pouze některému manažerovi zlepšit své jazykové znalosti. Zároveň bych dala větší důraz na otázku motivace podřízených zaměstnanců. Myslím si, že to je důležitá oblast, protože správná motivace může mít vliv na vyšší pracovní výkon. Též by manažeři měli dávat větší důraz na správnou komunikaci, rychlé předávání informací apod. Ohledně výběrových řízení bych při dalším hledání nových pracovníků doporučila pozvat více žen. Vzhledem k věkovému rozložení manažerů je pochopitelné, že v nejbližších 10 letech proběhne několik výběrových řízení na pozici manažera.

Nejen pro firmu ČZ a.s., ale pro všechny firmy je důležité předvídat nové kompetence v návaznosti na rozvoj trendů v podnikání a chování trhu. Důležitou roli v tom sehrává vnímavost firmy a manažerů. Kompetenční modely pro výběr pracovníků jsou pro firmu důležité, protože zohledňují nejen současné, ale i budoucí požadavky na obsazovanou pozici. Dříve se při výběru pracovníků zohledňovala hlavně jejich minulost. Navíc přístup přes kompetence dokáže lépe rozlišit mezi průměrným a nadprůměrným výkonem pracovníka. Firma může ocenit i význam kompetenčního přístupu pro rozvoj pracovníka, protože všechny firmy v dnešní době jsou si vědomi, že stále se učící organizace a kompetentní lidé představují jejich konkurenční výhodu.

## **7. SUMMARY**

The aim of my thesis was to propose key competences of company managers, describe and evaluate demands on managers' competences at selected company and propose possible changes.

Theoretical part describes various kinds of competences, key competences of a manager, life cycle of competences, it shows competence model and development of manager's competences, it describes fields of competence approach application and introduces the development of manager's competences towards the future.

Practical part contains an analysis of manager's competences at an engineering company made through a questionnaire set to managers of one of divisions, my own research and interviews.

I focused my work at those manager's competences whose development and knowledge are necessary for high performance of key managers and which mean a marked step towards higher performance for each company. Thanks to a manager's competence oriented approach the company gets better ability to place right employees to right positions.

Conclusion of my work evaluates the importance of particular competences depending on the company department controlled by a given manager.

Key words: manager, competence, employee management, company management

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2000. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BLAŽEK, L.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

CEJTHAMER, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FAIRWEATHER, A.: *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

GOLEMAN, D.: *Emotional Intelligence*. New York, Bantam, 1995.

HIRSH, W., CARTER, A.: *New Directions in Management Development*. Paper 387. Institute of Employment Studies. 2002



JIRÁSEK, J.A.: *Management budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, J.: *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolkers Kluwer ČR, a.s., 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: *Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LIVIAN, Y.F., PRAŽSKÁ, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

MAXWELL J.C.: *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002. 181 s. ISBN 80-7205-870-3.

MAXWELL J.C.: *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2001. 206 s. ISBN 80-7205-829-0.

MECKLENBERG, S., DEERING, A., SHARP, D.: *Knowledge management: a secret engine of corporate growth*. Executive Agenda, 2, 1999.

Časopis *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 4/2011. (článek Překvapivé charakteristiky dobrých vůdců, Hana Petrová, str. 32-33)

Časopis *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 10/2011. (článek Kritický stav managementu v ČR, Kamila Olivová-Freyová, ředitelka poradenské společnosti Milli MC, str. 14-16)

Časopis *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 12/2011. (článek *Potřebujeme zralejší manažery*, podle personálního portálu [www.HRzive.cz](http://www.HRzive.cz), str. 77)

PLAMÍNEK, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

O'BRIENOVÁ, P.: *Pozitivní řízení asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 1997. 212 s. ISBN 80-85603-98-5.

RUSTOMJI, M.K., SAPRE, S.A.: *Umění managementu*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2.vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

VEBER, J. a kol.: *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VYSUŠIL, J.: *Základy managementu*. Praha: HZ Praha. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

Materiály poskytnuté firmou ČZ, a.s.

Internetové stránky firmy ČZ, a.s.: [www.czas.cz](http://www.czas.cz)

## **9. PŘÍLOHY**

Seznam tabulek

Seznam obrázků

Dotazník

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk manažerů .....	str. 39
Tabulka 2: Věková struktura všech zaměstnanců v divizi .....	str. 40
Tabulka 3: Vývoj věkové struktury v letech 2007 – 2010 (v %).....	str. 40
Tabulka 4: Vzdělání manažerů .....	str. 41
Tabulka 5: Délka praxe ve firmě .....	str. 41
Tabulka 6: Působení ve vedoucí pozici .....	str. 42
Tabulka 7: Četnost hodnocení podřízených manažery .....	str. 44
Tabulka 8: Ocenění nápadů podřízených zaměstnanců .....	str. 44
Tabulka 9: Respektování názorů svých podřízených .....	str. 45
Tabulka 10: Požadované kompetence u nástupce .....	str. 46
Tabulka 11: Technické kompetence manažera .....	str. 47
Tabulka 12: Kompetence důležité pro úspěch a řízení lidských zdrojů .....	str. 48
Tabulka 13: Kompetence, které je možné rozvíjet až během praxe .....	str. 49

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence .....	str. 3
Obrázek 2: Manažerské dovednosti lídrů .....	str. 8
Obrázek 3: Křivka životního cyklu kompetencí (podle Kováce) .....	str. 14
Obrázek 4: Organizační struktura ČZ a.s. ....	str. 33

## DOTAZNÍK – KOMPETENCE MANAŽERA

Dobrý den,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zabývající se kompetencemi manažera pro řízení firmy.

Vyplnění dotazníku je dobrovolné.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a za Váš čas.

- 1. Váš věk:**
- a) do 30 let
  - b) 31 – 40 let
  - c) 41 – 50 let
  - d) nad 51 let
- 2. Vaše vzdělání:**
- a) odborné učiliště
  - b) středoškolské
  - c) vyšší odborné
  - d) vysokoškolské
- 3. Jak dlouho pracujete v této firmě?**
- a) méně než 1 rok
  - b) 1 – 3 roky
  - c) 4 – 7 let
  - d) 7 – 10 let
  - e) 11 let a více
- 4. Kolik let působíte ve vedoucí pozici?**
- a) méně než 1 rok
  - b) 1 – 3 roky
  - c) 4 – 7 let
  - d) 8 – 10 let
  - e) 11 a více let

**5. Jak často hodnotíte své podřízené?**

- a) vůbec
- b) 1 x ročně
- c) 2 x ročně
- d) častěji

**6. Oceňujete nápady svých podřízených zaměstnanců?**

- a) ano, vždy
- b) ano, většinou
- c) většinou ne
- d) nikdy

**7. Respektujete názory svých podřízených zaměstnanců?**

- a) ano, vždy
- b) ano, většinou
- c) většinou ne
- d) nikdy

**8. Jaké kompetence byste upřednostňovali u svého nástupce? Označte 6 kompetencí.**

- a) samostatnost
- b) rychlé rozhodování
- c) schopnost řešit problémy
- d) schopnost týmové práce
- e) zodpovědnost
- f) schopnost učit se nové věci
- g) flexibilita
- h) schopnost prezentovat
- i) kreativita
- j) orientace na výkon

**8. Které kompetence uvedené v předchozí otázce byste postrádali u čerstvých absolventů nebo zaměstnanců s krátkou praxí?**

.....  
.....

**9. Označte 2 nejdůležitější kompetence, které jsou významné pro Vaši práci, Váš obor.**

- a) práce na PC
- b) znalost cizích jazyků
- c) účetnictví
- d) technické kompetence
- e) programování
- g) znalost práva
- h) ekonomika podniku
- i) znalost psychologie

**10. Které kompetence důležité pro úspěch a řízení lidských zdrojů považujete u svého nástupce za prioritní? Označte 3 nejdůležitější.**

- a) komunikace
- b) přesvědčivost
- c) schopnost řídicí práce
- d) týmová práce
- e) motivování zaměstnanců
- f) orientace na zákazníky



**11. Kterou kompetenci považujete sice za důležitou, ale domníváte se, že je možné ji rozvíjet až během praxe.**

- a) samostatnost
- b) přesvědčivost
- c) schopnost řídicí práce
- d) týmová práce
- e) motivování zaměstnanců
- f) komunikace
- g) orientace na zákazníky