



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

OSOBNOSTNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ  
MANAŽERA MALÉ SPOLEČNOSTI

PERSONAL AND PROFESSIONAL PROGRESS OF THE MANAGER OF  
A  
SMALL BUSINESS

Bakalářská práce

Eva Lišková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Osobnostní a profesní rozvoj manažera malé společnosti zpracovala sama a uvedla jsem všechny použité prameny.

V Olomouci dne 24. června 2013

*vlastnoruční podpis*

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ÚVOD.....</b>                                                          | <b>5</b>  |
| <b>2. TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ TÉMATU .....</b>                               | <b>7</b>  |
| 2. 1 Kompetence .....                                                        | 7         |
| 2. 2 Znaky kompetence .....                                                  | 8         |
| 2. 3 Využití kompetencí.....                                                 | 10        |
| 2. 4 Manažerské kompetence.....                                              | 10        |
| 2. 5 Kompetenční model.....                                                  | 13        |
| 2. 6 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu .....                             | 15        |
| 2. 7 Manažer.....                                                            | 16        |
| 2. 7. 1 Profil manažera .....                                                | 16        |
| 2. 7. 2 Pozice manažera .....                                                | 17        |
| 2. 7. 3 Kvalita manažera .....                                               | 19        |
| 2. 7. 4 Manažerská funkce .....                                              | 20        |
| <b>3. POPIS A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>                           | <b>25</b> |
| 3. 1 Společnost Vanad 2000, a.s. ....                                        | 25        |
| 3. 2 Vize a mise společnosti .....                                           | 26        |
| 3. 3 Hodnoty společnosti .....                                               | 26        |
| 3. 4 Historie v datech .....                                                 | 27        |
| 3. 5 Produkty .....                                                          | 27        |
| 3. 6 Systém jakosti .....                                                    | 27        |
| 3. 7 Organizační struktura.....                                              | 28        |
| 3. 8 Činnosti jednotlivých úseků .....                                       | 28        |
| 3. 9 Manažer obchodu a jeho činnosti ve společnosti Vanad 2000, a.s. ...     | 30        |
| <b>4. TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU MANAŽERA<br/>OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ .....</b> | <b>33</b> |
| 4. 1 Přípravná fáze .....                                                    | 34        |
| 4. 2 Sběr dat .....                                                          | 35        |
| 4. 3 Analýza informací.....                                                  | 36        |

|                    |                                   |           |
|--------------------|-----------------------------------|-----------|
| 4. 4               | Popis a tvorba kompetencí.....    | 39        |
| 4. 5               | Kompetenční model.....            | 43        |
| 4. 6               | Ověření validizace .....          | 44        |
| 4. 7               | Využití kompetenčního modelu..... | 44        |
| <b>ZÁVĚR .....</b> |                                   | <b>46</b> |

# 1. Úvod

Téma práce jsem zvolila po konzultaci s majitelem strojírenské firmy, kde jsem působila tři roky jako obchodní referent řízení zakázek pro ČR a vývoz. Po dohodě souhlasil se spoluprací a poskytl souhlas a přístup k dalším informacím a sběru dat. Tak vznikla dohoda o vytvoření kompetenčního modelu manažera obchodního oddělení, který firma využije k rozvoji svých klíčových manažerských pozic v souladu se svou organizační strukturou. Kompetenční model bude vytvořen pro pozici manažera obchodního oddělení.

Cílem práce je tedy vytvořit kompetenční model manažera obchodního oddělení zabývajícího se prodejem, výrobou, vývojem a servisem CNC pálicích strojů s použitím plazmy, autogenu nebo laseru. Výchozími zdroji pro práci jsou odborná literatura a interní informace firmy, která poskytla souhlas s jejich využitím i zveřejněním. Pro svou práci jsem vybrala manažera malé firmy v obchodním oddělení. Definice malá firma může být zavádějící z hlediska struktury, neboť je tvořena maximálně dvaceti pěti zaměstnanci. Činnost firmy Vanad 2000, a.s. však přesto přesahuje rámec České republiky, její rozsah je značný nejen vzhledem k evropskému, rusko – asijskému trhu, ale v poslední době vzhledem k americkému a australskému trhu.

Práce je členěna do čtyř kapitol. V úvodní kapitole se pokusím seznámit s pojetím kompetencí, kompetenčního modelu, osobností manažera a jeho kompetencemi na základě zvolené literatury. Popíši kompetence a kompetenční modely vhodné pro manažerskou pozici, pomocí literatury nastíním důležitost rozvoje a vzdělávání manažera malé firmy a naznačím, jakou roli hrají u manažera teoretické znalosti a dovednosti. Definice kompetencí manažera je velmi obsáhlá. Jeho činnost je vázána na široký rozsah schopností a dovedností, současně je silně spojena s organizací, její strukturou, kulturou a její schopností učit se a rozvíjet. Kompetence manažera takové firmy jsou tvořeny především velkým souhrnem technických znalostí a dovedností, tzv. hard skills a současně jeho propojením s vizí a misí firmy, pro kterou pracuje.

Druhá část práce je věnována popisu firmy Vanad 2000, a.s. a jejím činností. Popíši vizí firmy, její strukturu, hodnoty a stručně charakterizuji jednotlivé úseky ve firmě, které se přímo vztahují k práci obchodního oddělení a obchodního manažera, takže jsou v přímé součinnosti s jeho. Dále se budu věnovat popisu manažerské pozice a jejímu významu a roli ve společnosti. Ve čtvrté části práce přistoupím k tvorbě

kompetenčního modelu podle jednotlivých fází. Vytvořím kompetenční model na základě identifikace potřeb společnosti a na základě podpory teoretických přístupů popsaných v odborné literatuře.

Nakonec stručně nastíním, jak takový model využít v pracovním prostředí malé společnosti.

## 2. Terminologické ukotvení tématu

Kompetence a kompetenční modely jsou velmi moderním nástrojem managementu obchodního světa. Stručně si v této části práce nastíníme jejich definici, využití a tvorbu kompetenčního modelu.

Jako prostředek k rozvoji manažera a jeho schopností mi poslouží popis profilu, funkcí a kvalit manažera. Manažera a jeho kompetence lze postavit vztahově na rovinu reciprocity. Činnost manažera je úzce vázána k jeho kompetencím a naopak, kompetence tvoří nástroj pro výkon manažerské funkce. Z důvodů zmíněných výše jsem nastínila manažerskou funkci obšírněji. Tento vztah pak dále ovlivňuje firemní organizační struktura, firemní prostředí a kultura.

### 2.1 Kompetence

Jednadvacáté století přichází s novým pojmem *kompetence*. Jedná se o průsečíky vnějších a vnitřních vlivů prostředí určujících způsobilost a předpoklady k výkonu zastávané pozice. **Vnější vlivy** tvoří politický, ekonomický a sociální rámec společnosti a legislativa zákonných norem. I tady se odráží problém několika desetiletí trvající uzavřenosti v socialistickém systému, který se chtěl nechtě otiskne v tvorbě, řízení a vedení firmy. **Vnitřní vlivy** tvoří především specifikum organizace a provozu a personální zajištění. Dále jsou tvořeny smluvními podmínkami a pracovním specifikem pro danou pozici.<sup>1</sup>

Kompetence je soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento souhrn pozorujeme ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku tak můžeme identifikovat vícero kompetencí.<sup>2</sup>

Velmi jasně vymezují kompetenci svou definicí Kubeš, Spillerová a Kurnický jako *“množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl”*.<sup>3</sup> Podle Woodruffa<sup>4</sup> uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický

---

<sup>1</sup>DYTRT, Z. a kol., *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck v Praze, 2004. ISBN 80-7179-889-4.

<sup>2</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>3</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>4</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

je kompetence “*chování, které vede k očekávanému výsledku a musí splňovat tyto tři předpoklady*”:<sup>5</sup>

1. ***vnitřní vybavenost vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje,***
2. ***je motivovaný takové chování použít, vidí v něm hodnotu a vynakládá tímto směrem energii,***
3. ***má možnost takové chování v daném prostředí použít.***<sup>6</sup>

V práci budu vycházet z podmínky, že všechny tyto předpoklady jsou splněny a prostor pro tvorbu kompetenčního modelu je vytvořený.

## 2.2 Znaky kompetence

Existuje celá řada vymezení kompetencí. Zjednodušeně řečeno představují klíčové kompetence ty kompetence, které odkazují organizaci na danou technologii (zvláště u výrobních organizací). Tvorba klíčových kompetencí tedy znamená, že podnik dokáže výjimečným způsobem využít nejmodernějších technologií nebo své specifické dovednosti v určitém oboru.<sup>7</sup>

Pro potřeby této práce je právě takovou klíčovou kompetencí firmy Vanad 2000, a.s. komparativní výhoda leadra trhu ve výrobě, vývoji a expanzi na trh, která jako první česká firma vytvořila a vyvíjí právě originální technologii výroby pálicích strojů a jejich řízené CNC řezání v oboru strojírenství po roce 1989.

Existuje různé členění kompetencí. Kompetence můžeme například dělit na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní případně na manažerské, interpersonální a technické. S jistým zjednodušením můžeme říci, že kompetence v sobě zahrnuje tyto složky:<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>6</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>7</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>8</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

- **know-what** (doslova “vědět co”) – faktografické požadavky, které lze kodifikovat a které se snadno předávají;
- **know-why** (“vědět proč”) – vědecké poznání;
- **know-how** (“vědět jak”) – schopnost provádět určité úkoly;
- **know-who** (“vědět kdo”) – vědět, kdo disponuje nezbytným know-what, know-why, know-how.<sup>9</sup>

### **Charakteristické znaky kompetence jsou tyto:**

- **Kompetence je kontextualizovaná** – to znamená, že je (resp. by měla být) zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- **Kompetence je definovaná standardem** – předpokládá úroveň zvládnutí kompetence, která je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standard očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně jsou odvozeny z konstruktů vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>10</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

## 2.3 Využití kompetencí

Pro profese specialistů v nejrůznějších oborech 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. Toto uplatnění nebývá nikdy vázáno jen na práci, ale do značné míry souvisí i s dalšími oblastmi života. Dosažení sociální kompetence umožňuje také podstatně zvýšit individuální kvalitu života a prospěšnost jejího nositele pro bližší i vzdálenější sociální okolí, což jde až za rámec čistě pracovního zapojení.<sup>11</sup>

Základní kompetence organizace je obvykle možné identifikovat poměrně jednoduše. Představují silné stránky organizace. Umožňují budovat nové trhy a odstraňovat konkurenci. **Růst organizace pak představuje trvalý rozvoj základních kompetencí. Identifikace a rozvoj základních kompetencí a nalezení trhů, na kterých je firma může uplatnit, je základem strategického úspěchu.**<sup>12</sup>

Abychom mohli opravdu řídit firmu a lidské zdroje podle kompetencí, je třeba nejen definovat pojem kompetence, ale i vymezit, jak vypadá funkční kompetenční model.<sup>13</sup>

## 2.4 Manažerské kompetence

Protože cílem práce je určit kompetence manažera firmy Vanad 2000, a.s., považují za důležité definovat obecně kompetence manažera, jeho schopnosti, znalosti a jeho osobnost tak, jak je tvořena pro výkon potřebné funkce. Manažery můžeme charakterizovat jako plánovače, organizátory, vůdce a kontrolory. Každý má ve firmě svou roli: pracuje s podřízenými, se zákazníky, s manažery jiných firem, s majiteli, s veřejností.

Přístupy k vymezení kompetencí manažerů jsou členěny dle Bedrnové jako:<sup>14</sup>

- a) obvyklé činnosti – plánování, organizování, vedení lidí a kontrola

---

<sup>11</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>12</sup>BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>13</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>14</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

- b) dílčí, obtížně zařaditelné činnosti a manažerské role
- c) dispozice, dovednosti <sup>15</sup>

Veber naopak jasně definuje dvě základní premisy, na kterých se shoduje většina autorů:

**a) Odbornosti** jsou odborné znalosti, které manažer získává zejména vzděláváním se a zkušenostmi z praxe. Dominující je školní vzdělání. Dalším rysem je *sebevzdělávání*, spočívající na vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků samotnými manažery. Manažer musí být dobrým koordinátorem, musí mít solidní znalosti v *provozní oblasti, ekonomických záležitostech, obchodních činnostech, personálním řízení* a měl by mít i *právní povědomí*.

**b) Chování (jednání, vystupování)** – v organizaci i mimo ni. Jde o schopnost přesvědčovat, vyjednávat, prosadit se, o práci v týmu a tvořivost. Hraje tu roli i *sociální zralost*, etika, morálka, vlastnosti zděděné a vlastnosti získané výchovou. Od manažerů se očekává, že budou charismatickou osobností, že budou sebejistí, iniciativní, přesvědčiví.

Promítneme-li tyto vlastnosti, určíme nejlepším manažerem toho, kdo má výsledky, sdílí firemní hodnoty a umí komunikovat s lidmi. <sup>16</sup>

Vědomosti, schopnosti a vrozené vlastnosti formují osobnost. Spoluurčují naše chování, způsob, jak komunikujeme. Vedení je možné se naučit a cíleným tréninkem jej lze dále rozvíjet. <sup>17</sup>

Mnohé dovednosti jsou specifické a nepřenosné. Existuje ale několik přenosných dovedností, které by měli mít všichni manažeři. Jejich výčet je uveden v následující tabulce: <sup>18</sup>

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>17</sup> LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-5.

<sup>18</sup> HELLER, R., *Manuál manažera*. 1. vydání Praha: BB, spol.s.r.o, 2004. ISBN 80-249-0465-9.

19

Tabulka č. 1 Klíčové manažerské dovednosti

| Klíčové dovednosti           | POUŽITÍ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Komunikace</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Úpravy zpráv, dokumentů, sdělení a jiných psaných materiálů pro cílového uživatele.</li> <li>Efektivní slovní projev při formálních i neformálních příležitostech.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Organizace</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovení dostupných zdrojů a jejich účinné využití.</li> <li>Rozvoj flexibilního přístupu k časovému managementu.</li> <li>Rozpoznání potřeby složených a návazných úkolů.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>Informační management</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Shromažďování dat (tj. zdroj dat, statistika, průzkum trhu) a rozvoj účinného systému vyhledávání/ukládání.</li> <li>Interpretace, analýza a syntetizování informací do hodnotného vědění.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| <b>Technologie</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vytváření, ukládání, vyhledávání a rozesílání dat (tj. monitoring, e-maily, webové stránky, databáze, grafiky, tabulkové procesory).</li> <li>Účelné využití informací z hodnotných zdrojů.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| <b>Sebeřízení</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa, motivace a vynalézavost.</li> <li>Samostatné rozpoznání problému a nezávislé řešení.</li> <li>Zhodnocení pokroku a monitoring, revize i poučení z vlastního výkonu a výsledků.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| <b>Týmová práce</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupráce v týmech, společné rozhodování a vyjednávání s ostatními.</li> <li>Schopnost vyslechnout závažné názory před rozhodnutím a využít myšlenek ostatních lidí v současných úkolech.</li> <li>Schopnost přijmout rozmanité role v měnících se podmínkách.</li> <li>Vyhodnocení silných a slabých stránek skupinové činnosti a své vlastní výkonnosti uvnitř skupiny.</li> </ul> |

Další důležitou složkou osobnosti manažera představuje tzv. **citové konto**, resp. způsob, jak dokáže manažer vytvářet toto konto se svými podřízenými, spolupracovníky a nadřízenými.

Citové konto můžeme podle Coveyho definovat jako „*rozsah důvěry v určitém vztahu. Je to výraz pro pocit bezpečí, které v takovém vztahu pociťujeme.*“<sup>20</sup>

***Emocionální inteligenci je možné pěstovat a naučit se jí.***<sup>21</sup>

Jestliže při jednání se svými kolegy budeme laskaví, zdvořilí a druhá strana se na nás bude moci spolehnout, dojde ke vkládání do citového konta. Díky tomu vzroste mezi

<sup>19</sup> Zdroj: Heller, 2004, st. 20

<sup>20</sup> COVEY S, R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-156-0.

<sup>21</sup> KOCH, R. *Pravidlo 80/20 Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-175-1.

účastníky vztahu důvěra. V případě, že se budeme ke druhé straně chovat opačně, tzn. bez respektu, manipulovat apod., dojde k vyčerpání z vkladu na citovém kontu. Pokud účastníci vztahu neudržují vysoký vklad na citovém kontu, vztah strádá.<sup>22</sup>

V pracovním vztahu tak dojde ke ztrátě důvěry mezi kolegy. Spolupráce a komunikace přestane být efektivní a nebude docházet k naplnění cílů. Taková situace může vést k celkové nespokojenosti na pracovišti, která může být řešena odchodem ze zaměstnání. S citovým kontem také souvisí umění sociálního styku a rozvoje mezilidských vztahů, což je kompetence, kterou by měl disponovat každý manažer.

## 2.5 Kompetenční model

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti potřebných k plnění úkolů v organizaci.<sup>23</sup> Existuje několik druhů kompetenčních modelů a záleží především na záměrech firmy, jaký si zvolí.<sup>24</sup> Podle Bartoňkové nám kompetenční model napovídá, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie. Pro personální strategii pak kompetenční model znamená vodítka pro výběr, hodnocení, rozvoj nebo odměňování. Je také mostem pro mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Popis práce nám říká, co má manažer dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu úráce. Další výhodou kompetenčního modelu pro firmu je jeho prostupnost celou firmu, neboť poskytuje jednotnou terminologii pro pracovníky v různých sekcích organizace.<sup>25</sup>

### *Kompetenční model jako most*

Kompetenční model, který je mostem mezi business strategií a personální strategií, je převádí do jazyka praktického chování. Je tak praktickým nástrojem vertikální integrace.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> COVEY S, R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, Praha Management Press 2010. 1. vyd. ISBN 978-80-7261-156-0.

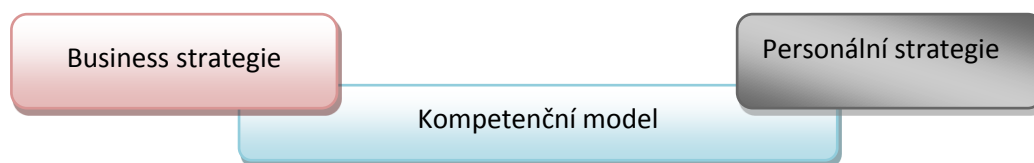
<sup>23</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 60. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>24</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 60. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>25</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>26</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Obrázek č. 1. Kompetenční model jako most.<sup>27</sup>



Business strategie je řečeno, k jakému bodu či horizontu firma směřuje a jaké základní prostředky bude volit. Personální strategie je rozpracováním této cesty do systému práce s lidmi. Tyto dvě strategie spojujeme mostem, přes který kráčí lidé pravé strany, aby naplnili business strategii. Tento most má povahu kompetenčního modelu.<sup>28</sup>

Při tvorbě a určení kompetenčního modelu můžeme využít více hledisek. Hroník uvádí dvě dělení. Například můžeme zvolit metodu sociálně-psychologickou, kdy směřujeme od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Vycházíme při tom z jedinců, kteří mohou „táhnout“ firmu díky svým kompetencím k efektivitě. Druhá možnost je organizačně marketingová. Toto východisko postupuje opačně. Otázky nejprve směřují na firmu. Jaké musí mít firma kompetence, aby plnila svou strategii? Jak obstát před konkurencí?<sup>29</sup>

**Funkční kompetenční model je takový, který nám pomáhá a nepřináší komplikace, je tvořen podle strategického východiska. Pro potřeby této práce bude vodítkem, jak vytvořit správný model pro manažera malé firmy. Můžeme ho charakterizovat takto:**

- **Propojující (viz most)** – je zde jasná návaznost na strategii společnosti, vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- **Uživatelsky přátelský** – tato charakteristika bývá označována jako nejpodstatnější, a to především proto, že uživateli kompetenčního modelu jsou dle strategického přístupu všichni manažeři společnosti, tzn. že musí být srozumitelný, sdílný a sdělitelný. Musí být vystižena podstata věci. Kompetenční model by měl představovat jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti lidí.

<sup>27</sup> Zdroj: Hroník, F.: str. 68.

<sup>28</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>29</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

- **Jednotný** – tzn. fungující napříč společnostmi. Může mít několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Sjednocuje také jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, protože podle něj probíhá řada personálních činností.
- **Široce využitelný** – tzn. že poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích i pro odměňování.
- **Sdílený** - tzn. že uživatelům není předkládán jako hotový. Je-li nereálné, aby byli všichni ve firmě jeho spoluauctory (např. velké mezinárodní firmy), je třeba, aby měli všichni možnost se s ním ztotožnit. Sdílení je třeba v organizaci aktivně podporovat.<sup>30</sup>

## 2.6 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu

Existuje několik přístupů při tvorbě modelu. V zásadě jde o tři hlavní přístupy.

Tři přístupy k tvorbě kompetenčních modelů dělí Bartoňková takto:

- 1. Preskriptivní nebo “vypůjčený” přístup** – znamená, že organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale “vypůjčí” si hotový model. Tento postup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, protože není třeba realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely.
- 2. Kombinovaný přístup** – přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace “vypůjčeného” modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.
- 3. Přístup šitý na míru** – na rozdíl od kombinovaného přístupu nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodologicky náročnější než předcházející přístupy.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>31</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vydání Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

Tento typ přístupu, šitého na míru, jsem zvolila při tvorbě kompetenčního modelu manažera obchodu v organizaci.

Z nastíněných kompetenčních modelů lze zvolit jeden nebo lze zvolit kombinaci všech tří typů kompetenčních modelů, kterou jsem si vybrala s ohledem na specifičnost práce manažera obchodu ve strojírenství.

### ***Typy kompetenčních modelů***

Bartoňková nabízí tři hlavní typy kompetenčních modelů:

- **Mode ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii nebo roli
- **Specifický kompetenční model** – jde obvykle o velmi přesný popis charakteristik chování, například: kompetenční model regionálního manažera prodeje zohlední typ zákazníků, způsob jednání, jejich rozvojové potřeby.
- **Generický kompetenční model** – například schopnost řešit problem – jde o kompetence, které jsou nezbytné průřezově pro každou organizaci.<sup>32</sup>

## **2.7 Manažer**

K tomu, abychom rozvíjeli správné oblasti manažera, je dobré identifikovat jeho postavení ve společnosti a vymezit jeho roli. Poslouží mi k tomu popis základního profilu, pozice, kvality a funkce manažera. Je nejprve nutné tyto charakteristiky představit a při tvorbě kompetenčního modelu je zahrnout do kompetencí.

### **2.7.1 Profil manažera**

Očekává se, že manažeři budou mít osobnostní charakteristiky kvalitnější než „řadoví“ pracovníci. Proto je v této souvislosti stále častěji používán pojem „osobní profil manažera“. Osobní profil manažera je dán řadou osobnostních a pracovních předpokladů, je výsledkem působení vrozených i získaných vlastností osobnosti, vzdělání, zkušeností, dovedností aj. Definovat osobnost správného manažera není jednoduché, každá organizace potřebuje jiné typy manažerů. U každého manažera nás zajímá, jaký je a jak se projevuje, co umí a jaké jsou jeho cíle.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>33</sup> COVEY S, R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, Praha Management Press 2010. 1. vyd. ISBN 978-80-7261-156-0.

**Podle Armstronga používají úspěšní manažeři následující postupy:**

- *stanoví si přesně, co chtějí dělat,*
- *stanoví si náročné časové termíny,*
- *vyjadřují jasně, co a v jakém termínu chtějí mít hotové,*
- *diskutují,*
- *mají jasný cíl, za kterým jdou,*
- *vyžadují od sebe vysoké výkony a tvrdě je vyžadují i od ostatních,*
- *pracují pilně a dobře i při zátěži,*
- *mají sklon k nespokojenosti s daným stavem,*
- *nikdy nejsou zcela spokojeni se svými výkony a zamýšlejí se nad nimi,*
- *jdou do předem uvážených rizik,*
- *přenesou se přes neúspěchy bez osobních otřesů a rychle se orientují na budoucnost,*
- *jsou rozhodní,*
- *trvale sledují výkony vlastní i výkony podřízených.*<sup>34</sup>

Jsou lidé, kteří mají lepší předpoklady k tomu, aby byli dobrými manažery, než ostatní. To, zda je někdo více předurčen pro tuto pozici, ovlivňují fyziologické, tělesné a temperamentové vlastnosti, stejně tak důležitými jsou také vrozené a získané vlastnosti.<sup>35</sup>

## **2. 7. 2 Pozice manažera**

Manažery můžeme rozlišovat podle úrovní, na kterých působí. Existují tři základní úrovně: nižší, střední a TOP management.

Manažer na nižší úrovni zodpovídá za přidělování úkolů a jejich plnění podřízenými zaměstnanci. Diskutuje se zaměstnanci, přijímá jejich stížnosti, návrhy. Vytváří zpětnou vazbu, je mezistupněm mezi managementem, odbory a zaměstnanci.

Střední manažeři jsou prostředníky mezi nižším managementem a řídicími úrovněmi. Zpracovávají a předávají největší podíl informací.

---

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

<sup>35</sup> LUKEŠ, M., Nový, I. & kol. *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatel-ských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press., 2005. ISBN 80-7261-125-9.

TOP manažeři uplatňují podnikatelskou roli v podniku, přebírají odpovědnost za vlastníky. Mají nejvyšší pravomoci a nejvíce informací, jejich pohled na problém je díky tomu objektivnější než u šéfů nižší linie. Rozdíly mezi manažery jsou dány dovednostmi a aktivitami na různých úrovních.<sup>36</sup>

V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků organizace. V malých a středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem. Vrcholoví manažeři zodpovídají za svá rozhodnutí a podléhají vlastníkově nebo představitelům vlastníků. Podle Youk-la „je manažer osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“<sup>37</sup>. Vedení je podle něj interpersonální vliv, vykonávaný za určité situace a směřující pomocí komunikačního procesu k dosažení určitého cíle nebo několika cílů.<sup>38</sup>

Za obecně uznávanou skutečnost lze považovat to, že u manažerů jsou osobnostní charakteristiky důležitější než u všech ostatních zaměstnanců. U manažerů se očekávají takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimo- řádné. V této souvislosti se lze setkávat s pojmem osobní kvalita.<sup>39</sup>

Předmět, rozsah a charakter manažerské práce se budou lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje (top management, provozní úroveň), na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd. Obecné rysy manažerské práce lze popsat následujícími body:

- **klasické funkce** – rozhodování, plánování, kontrolování, organizování,
- **práce s lidmi** – komunikování, motivování, řízení kariéry, tzv. kariérové kotvy, role vůdce, odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout,
- **vizionář** – zaměření se na budoucnost, otevřenost vůči změnám,
- **zvyšování výkonnosti** – efektivní práce a nové přístupy, metody a techniky,
- **rozvoj svých znalostí.**<sup>40</sup>

<sup>36</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>37</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>38</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>39</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>40</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

### 2. 7. 3 Kvalita manažera

Motivace lidí je velmi důležitá, protože všechny ostatní schopnosti a pracovní výkonnost závisí právě na ní. Lidé jsou motivováni různými potřebami a dobrý manažer se učí rozpoznávat tyto charakteristiky a vhodně je využívat. Manažer by neměl propadnout dojmům, že každý sdílí jeho přání a cíle. Většina lidí dává přednost tomu, aby mohla dál dělat práci, kterou právě vykonává. Manažer musí mít schopnost vcítit se, mít pochopení a vědět si rady s reakcemi lidí.<sup>41</sup>

Osobní kvalita manažera je ovlivněna jeho pracovními a osobnostními předpoklady. Jako ideál se používá tzv. *pásmo optima*. U každého jedince se jeho osobní kvalita odlišuje od tohoto pásma. To, do jaké míry manažer naplňuje toto optimální pásmo, ovlivňuje jeho schopnost učit se novým věcem a pracovat na svém rozvoji. Osobní kvalita jedince je ovlivněna tím, co na něj působilo více méně nekontrolovaně. Důležitou roli zde hraje také sebehodnocení, které může být příliš nízké nebo naopak příliš vysoké.<sup>42</sup>

Mezi hlavní projevy osobní kvality manažera podle Bedrnové patří:

- jakým způsobem dokáže vymezit zaměstnancům záměr a cíl,
- jakým způsobem vyjadřuje své příkazy, různé pokyny apod.,
- jakým způsobem formuluje své myšlenky,
- jak se rozhoduje v kritických situacích,
- jak akceptuje své spolupracovníky a jak k nim přistupuje, jakou jim je schopen poskytovat zpětnou vazbu,
- jaké jsou jeho organizační schopnosti,
- jaké jsou jeho charakterové vlastnosti.<sup>43</sup>

Pokud bychom chtěli stanovit charakterové vlastnosti, které by korespondovaly s optimální osobní kvalitou manažera, mohli bychom mezi ně zařadit:

- schopnost jedince uplatnit se v pracovní pozici,

---

<sup>41</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>42</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>43</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

- sociální schopnosti,
- pozitivní myšlení a proaktivita,
- ochota pracovat a motivace,
- vyšší aspirace a volní úsilí,
- sebekontrola,
- etické a estetické cítění,
- kreativita,
- akceptace a respektování ostatních,
- určitý nadhled.<sup>44</sup>

#### 2.7.4 Manažerská funkce

Manažer zastává více rolí. Patří mezi ně například role interpersonální – ceremoniální povinnosti (obědy, návštěvy aj.), vedoucí – odpovědnost za chod podniku, za práci lidí, koordinátor – jednání s lidmi mimo podnik – zákazníci, dodavatelé, informační – přijímání a poskytování informací, analýza informací, rozsěvač – zprostředkování nedostupných informací podřízeným, expert – radí ostatním řídicím pracovníkům, bývá přizván k řešení speciálních problémů, vyjednaváč – jednání s lidmi, kteří mají protichůdné názory, požadavky a další.

Pod pojmem manažerské funkce se chápou činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.<sup>45</sup>

Mezi základní manažerské funkce patří rozhodování. Přijme-li manažer chybné rozhodnutí, může to mít fatální následky pro celou firmu. K univerzálním funkcím patří komunikování. Další funkce manažeri nevyužívají denně, ale neobejdou se bez nich plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, pracují s lidmi a s informacemi.<sup>46</sup>

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován Francouz **Henri Fayol**. Pro charakteristiku manažerské práce a potřebného profilu vedoucího pracovníka definoval **pět základních funkcí** (viz 1-5). Angličan L. Urwick je rozšířil o dvě

<sup>44</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>45</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii i praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>46</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

další – zkoumání a komunikaci. Klasik managementu P. Drucker podle Vodáčka staví pojetí manažera „stanovení cílů, organizování, motivaci a komunikaci, na měření a na profesním a kvalifikačním rozvoji kolektivu i sebe.“<sup>47</sup>

Výčet podle Fayola je v různých obdobách názvosloví užíván dodnes a proto ho popíši podrobněji, abych jasně vymezila funkce manažera:

1. **plánování (planing)** – stanovení cílů a postupů a jak jich dosáhnout,
2. **organizování (organizing)** – zajištění zdrojů (finančních, lidských, informačních),
3. **přikazování (directing)** – zadávání úkolů, instrukcí podřízeným, **nově výběr pracovníků,**
4. **koordinace (coordinating)** - sladování činností - **nově vedení lidí (leading),**
5. **kontrola (controlling)** – ověřování souladu plánu a skutečnosti.<sup>48</sup>

## ***Plánování***

Plánování je cílově orientovaný rozhodovací proces. Základními faktory plánování jsou cíle, akce, zdroje a pravidla. Do efektivního plánu je třeba zahrnout prostor pro případné změny jako reakce na měnící se okolí.

Plánování je první z pěti uvedených manažerských funkcí. Jeho výsledkem je plán jako cílově definovaný záměr na splnění úkolů a cílů.<sup>49</sup>

Manažeři obvykle plánují na krátké období – na jeden, nejvýše dva roky. Jejich úkoly, cíle a rozpočty jsou určovány podnikovým plánem nebo rozpočtem nebo obojím.<sup>50</sup>

Dosažení určených cílů závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí. Při *plánování* je důležitým krokem nastavení cílů, rozpočtů, pravidel a zdrojů.

Ke zvýšení efektivity dosahování cílů lze využít například techniku **S M A R T, kte-**

---

<sup>47</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>48</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>49</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

**rá vymezuje, jaké by cíle měly být (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé):**

**S – specific** – konkrétní,

**M – measurable** – měřitelné,

**A – agreed** – akceptované, odsouhlasené,

**R – realistic** – dosažitelné,

**T – trackable** – sledovatelné.<sup>51</sup>

*Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu ve stanoveném čase na požadované úrovni. Cíle plánů jsou umístěny v prostoru a čase. V organizační jednotce je plánování cílů určováno s ohledem na dělbu práce, na pozici.*

**Při sestavování plánů a určování cílů je podle Vebera třeba mít na zřeteli zajištění těchto požadavků:**

*Priority:* přednostně se v obsahu plánu objeví cíle, které jsou rozhodující. Například finanční profit podniku, rozhodující podíl na trhu nebo efektivitu provozu.

*Měřitelnost:* Kvantifikovatelnost, co, kdy, kolik, jak a s jakými výsledky.

*Přiměřenost:* Cíle musí být přiměřené k okolnímu vývoji a zároveň korespondovat s možnostmi organizace.<sup>52</sup>

Efektivně stanovený cíl se zaměřuje na výsledky, nikoli na činnosti. Určuje, kam se chceme dostat, tím nám pomáhá si uvědomit, kde jsme nyní. Naše úsilí a životní energie se díky tomu propojují v jeden celek. Jednáme proaktivně, jsme pány svého konání a věci, které jsme si naplánovali, se dějí.<sup>53</sup>

## **Organizování**

Původ slova „organizace“ je odvozen od slova organizmus. V obou případech se jedná o celek, jehož jednotlivé části jsou určeny k tomu, aby uspokojily společný cíl. Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> BEDRNOVÁ, E. a kol. *Management osobního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

<sup>52</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>53</sup> COVEY S, R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-156-0.

<sup>54</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Proces *organizování* velmi názorně popisuje starší model, tzv. **O S C A R**<sup>55</sup> od Američana Ernesta Daleho;

**O – objectives** (cíle) – nutnost zajištění cílů celku i dílčích jednotek struktury organizace,

**S – specialisation** (specializace) – ekonomicky výhodné sdružení stejných a podobných činností,

**C – coordination** (koordinace) – sladění v prostoru a čase ke konečným výsledkům,

**A – authority** (pravomoc) – možnost rozhodovat,

**R – responsibility** (zodpovědnost) – dílčích jednotek organizace.

Při tvorbě a fungování organizačních struktur se uvažuje o dalších **doplňkových požadavcích**, které jsou závislé na specifičnosti situace. Obvykle to jsou:

- respektování „zásady jediného zodpovědného vedoucího“,
- přiměřená pružnost,
- hospodárnost fungování,
- inovace a možnosti snadných změn,
- autonomnost, podnikavost,
- centralizace pravomoci a zodpovědnosti,
- snadná kontrolovatelnost.<sup>56</sup>

### ***Výběr rozmístění, vedení***

Tato manažerská funkce vyžaduje široký okruh aktivit. Závisí na lidech a jejich přístupu, zájmech, aktivitách, úsilí, pohotovosti, flexibilitě. Manažersky řečeno se jedná o aktivity ze strany manažera vůči pracovnímu prostředí. Patří mezi ně zejména ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivování, vedení, řízení lidí apod. Dílčí dělení obvykle zahrnuje problémové okruhy;

- **plánování**, zajištění potřeb vhodnými spolupracovníky,
- **výběr** a pracovní nasazení vhodných lidí,
- **hodnocení** práce,

---

<sup>55</sup> Zkratka OSCAR se dá interpretovat tak, že posláním organizování a jeho forem je zajistit realizaci manažerské funkce „plánování“, tj. stanovení cílů jednotlivců, kolektivů, částí organizační jednotky nebo i jejího celku, a to včetně zvoleného postupu jejich dosažení. Využívají se k tomu procesy racionální dělby a provádění potřebných činností. Sladění a realizace dílčích procesů dělby práce v prostoru a čase pak vyžadují koordinaci. Provádí se formálními i neformálními koordinačními mechanismy. Týká se prováděných činností a zdrojů.

<sup>56</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

- **postup**, přestup, převod, uvolnění,
- zvyšování **kvalifikace** a rekvalifikace,
- systém **odměňování**,
- pracovní podmínky a personální záležitosti,

z kterých vyplývá, že manažer má především zajistit správný výběr kvalitních, kompetentních spolupracovníků, jejich rozmístění na základě kvalifikace a předpokladů a jejich správné hodnocení a další rozvoj.<sup>57</sup>

Veber nabízí přirovnání k Maslowově teorii hodnot, vycházející z potřeb osobnosti uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nevyšším, kterými jsou potřeby seberealizace, rozvoje a využití vlastních schopností. McGregorova teorie X a Y spočívá v tvrzení, že lidé neradi pracují a pokud mohou, práci se vyhýbají (teorie X), ale ne všichni, někteří mají z práce potěšení a jsou vázáni cíli skupiny (teorie Y). Herzbergova teorie dvou faktorů jednoznačně určuje, kdy vede práce k uspokojení a kdy nikoliv.

### **Kontrolování**

Kontrola je nedílnou součástí práce každého manažera. Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby. Smyslem je získat objektivní představu o řízené realitě a o tom, zda dochází k realizaci plánovaného, tj. plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí. Ve velkých a větších organizacích je vhodné budovat vnitřní kontrolní systém. Ke kontrole výsledků slouží účetní systém, porady, swot analýzy, hlášení a konzultace výsledků.

Podle Armstronga je třeba kontrolovat vstupy a výstupy a poměr mezi nimi. Základem je měření. Spočívá v porovnání výsledků s plánovaným a skutečným stavem procesů.<sup>58</sup>

Podobně definuje kontrolu Vodáček. V rámci manažerské funkce se provádí v první řadě kontrola plánování. Ale i další sekvence manažerských funkcí (organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí) podléhají kontrole. V rámci kontroly se zjišťují:

<sup>57</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>58</sup> ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

- **odchylky** – pozitivní, negativní
- **významné, nevýznamné**

Předpokladem účelné a účinné kontroly je, aby měla jasně stanovené cíle, záměry, postupy. Osvědčuje se plán. Příkladem takového plánu je rozfázování, například takto: stanovení cílů kontroly, stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů, rozbor kontrolovaných procesů, vyhodnocení zjištěných odchylek, přijetí závěrů zajištění jejich realizace.<sup>59</sup>

### 3. Popis a charakteristika společnosti

Pro potřeby bakalářské práce jsem zvolila společnost, která je z hlediska ekonomické legislativy definována jako malá organizace do dvacetipěti zaměstnanců.

Tj. právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává 25 zaměstnanců nebo méně a evidenci mezd pro firmu nevede jiná právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává 26 zaměstnanců nebo více.<sup>60</sup> Z hlediska potřeb mé práce je tato právní forma výhodná s ohledem na dostupnost a přehlednost informací o zaměstnancích v personálním oddělení. Agendu spojenou s lidskými zdroji personalista dokonale zná. Pro organizaci je tato právní forma zvolená z důvodů ekonomických. Společnost se zabývá výrobou, vývojem, servisem a prodejem CNC plazmových, kyslíkových a laserových pálicích strojů a jejich příslušenstvím, tzn. spotřebním materiálem v oboru řezání a pálení ve strojírenské výrobě. Pohybuje se na českém a mezinárodním trhu jako poměrně známý leader a určovatel směru a trendů ve strojírenském řezání. Majitel společnosti mi laskavě umožnil použít všech dostupných informací a sdělení a udělil souhlas k jejich užití pro potřeby bakalářské práce.

#### 3.1 Společnost Vanad 2000, a.s.

Společnost byla založena v roce 1994 dvěma společníky a v roce 2001 proběhla změna právní formy na Vanad 2000, a.s.. Vlastník je bez účasti zahraničního kapitálu a je pokračovatelem čtyřicetileté tradice řezání v bývalém Československu. V současnosti je majitelem Ing. Luboš Miřátský a s úspěchem vytváří pracovní příležitosti pro bezmála šedesát zaměstnanců, kteří jsou součástí několika dalších

<sup>59</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>60</sup> Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení.

divizí. My se budeme věnovat divizi obchodu, kde je v obchodním oddělení zaměstnáno osmnáct lidí. Firma je úspěšná v čerpání dotací ze sstrukturálních fondů EU na podporu vývoje a výzkumu a na podporu strojírenské výroby.

Informace jsem čerpala z interních materiálů a rozhovory jsem vedla s majitelem panem ing. Lubošem Miřátským a jeho ženou paní Hanou Miřátskou, která zastává funkci pesonalistky a je spoluvlastníkem společnosti.

Společnost dosáhla v loňském roce obratu stopadesát milionů korun a jejich ekonomika je oddlužená, nečerpají žádné úvěry ani leasing.

### **3.2 Vize a mise společnosti**

“Být předním světovým dodavatelem v oblasti komplexního řešení zpracování plechu a přitom si zachovat individuální přístup k zákazníkům.”<sup>61</sup>

“Zpřístupňujeme zákazníkům moderní výrobní technologie, poskytujeme jim komplexní služby na špičkové úrovni a pomáháme jim tak zvyšovat jejich produktivitu, efektivitu a zisk.”<sup>62</sup>

### **3.3 Hodnoty společnosti**

Zákazník

Etické chování

Ochrana životního prostředí

Týmová práce

Profesionalita

Otevřená komunikace

Loajalita, hrdost a věrnost firmě

Iniciativa, inovace, vývoj.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

<sup>62</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

<sup>63</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

### 3.4 Historie v datech

- ✓ 2008 – nová řada strojů s nejvyšší efektivitou v oboru, rozběh výroby v nových prostorách
- ✓ 2007 – vyroben stroj spořadovým číslem 800, dokončeno nové sídlo společnosti
- ✓ 2003 – vyšší stupeň optimalizace řezacích pracovišť z hlediska produktivity řezání, nákladů a ochrany životního prostředí
- ✓ 2002 – ucelená řada přídavných jednotek
- ✓ 2001 – nový stroj Vanad KOMPAKT s integrovaným materiálovým stolem
- ✓ 2000 – export strojů na celosvětový trh
- ✓ 1998 – modifikace stroje PROXIMA s aplikacemi pro plazmu HD
- ✓ 1997 – nový stroj PROXIMA
- ✓ 1996 – export na evropský trh
- ✓ 1995 – výroba strojů řad MIRA a ARENA – zahájení sériové výroby
- ✓ Založení společnosti Vanad s.r.o.<sup>64</sup>

### 3.5 Produkty

Produktem společnosti jsou stroje určené k řezání. Tyto stroje umožňují zpracování všech běžně dostupných materiálů určených pro řezání plazmou a autogenem. Stroje vynikají jednoduchou obsluhou, snadnou a rychlou přípravou dat. Pro účely tvarově a na přesnost velmi náročného řezání je společnost vybavena řadou speciálních nástrojů vyvíjených na základě dlouholetých zkušeností vlastním vývojovým týmem. Vyznačují se vysokou tuhostí, výbornou dynamikou, maximální přesností vedení portalů i suportů s kvalitním stíráním vodících ploch. Produktem takovýchto strojů jsou pak výpalky s předpokladem rozměrové přesnosti, kolmosti hran i struktury řezu.<sup>65</sup>

### 3.6 Systém jakosti

Společnost disponuje “Prohlášením o shodě”, které uděluje brněnský Výzkumný ústav. Tvoří ho obsáhlá složka, kterou potom společnost Vanad 2000, a.s. doplní

---

<sup>64</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

<sup>65</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

vlastním prohlášením o shodě výrobků s normami, kterých se toto dotýká. Viz příloha.<sup>66</sup>

### 3.7 Organizační struktura

Je v tomto případě funkční, je to jedna nejzákladnějších struktur pro středně malé firmy, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Schéma organizační struktury firmy Vanad 2000, a.s. je součástí přílohy.<sup>67</sup>

Mezi silné stránky funkční organizace patří:

- Efektivní využití zdrojů
- Jednotný odborný vývoj dovedností
- Jasná cesta ke kariéře
- Strategické rozhodování shora
- Dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení

Slabé stránky této struktury:

- Pomalé rozhodování
- Méně inovativní struktura
- Nejasná otázka odpovědnosti
- Slabá koordinace mezi útvary.<sup>68</sup>

Při závadění kompetenčního modelu lze tyto specifika organizační struktury využít a vyhnout se tak problematickým stránkám této struktury a naopak soustředist se na silné stránky funkční organizační struktury.

Společnost Vanad 2000, a.s. je mateřská společnost a další dceřinné společnosti jsou vedeny formou společností s ručením omezením.

### 3.8 Činnosti jednotlivých úseků

Organizační struktura vykazuje devět úseků činností. Pro potřeby této práce však postačí stručný popis pěti a to právě proto, že tyto úseky mají přímou souvislost s

---

<sup>66</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

<sup>67</sup> Organizační struktura firmy Vanad 2000, a.s.

<sup>68</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Manangement Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

práci manažera na obchodní pozici, kterou popíší v kapitole Manažer obchodu a jeho činnosti ve společnosti Vanad 2000, a.s.

### **1. Výroba**

Deset zaměstnanců a jeden mistr provozu, kteří jsou na pozici přijímání současně jako montéři a servismani. Tato divize má poměrně náročné požadavky z důvodu specifčnosti komplexnosti pracovní pozice. Zaměstnanci musí zvládat montáž segmentů strojů, zkoušky pálení kyslíkem, plazmou a laserem. Odbornost a zkušenost z praxe je nezbytná.

### **2. Vývoj**

V tomto oddělení probíhá vývoj mechanických částí, softwaru CNC strojů a řídicích systémů. Použité řídicí systémy jsou vyvíjeny v kooperaci s firmami B&R Brno a MEFI Praha, společnost Vanad 2000, a.s. tuto spolupráci podle slov personalistky a spolumajitelky paní Miřátské považuje za komparativní výhodu. Konstrukční systémy pro vývoj mechanických dílců a konstrukce strojů jsou prováděny systémem Solid Works.

### **3. Logistika**

Logistika spočívá především v technologii specifikací zakázek v součinnosti se všemi úseky společnosti, kdy prvním logistickým počinem je navázání spojení mezi zákazníkem a obchodním oddělením společnosti. Firma nemá vlastní dopravu, expedice je vždy individuální záležitostí a je plně přizpůsobena potřebám zákazníků. Je tedy možnost využít vlastní dopravu, vnitrostátní síť autodopravců nebo velkých logistických společností jako například firmy Schenker.

### **4. Ekonomický úsek**

Ekonomický úsek je tvořen hlavním ekonomem a účetní. Provádí se zde týdenní reporting a kontroling směrem k managementu společnosti. Činnostmi tohoto úseku jsou účetní závěrky, fakturace, pokladna, celní deklarace a vedení intrastatu – státní hlášení celnímu úřadu o proběhlém vývozu a dovozu.

## **5. Obchodní oddělení**

Toto oddělení je rozděleno podle kompetencí na trhorientovaný na Českou republiku a Slovensko a trh ostatní, kam patří trhy východní, evropský, americký a nově i australský. Obchodní oddělení je tvořeno dvanácti lidmi, obchodními zástupci, marketingem a lidmi, kteří vyhledávají a oslovují nové zákazníky, mapují strojírenský trh, a jejich přímým nadřízeným, obchodním manažerem skupiny. Manažerem, jehož pozicí se budu podrobněji zabývat a pro kterého mám vytvořit kompetenční model.

Obchodní oddělení je v každé společnosti velmi důležité, neboť jeho činnosti jsou rozsáhlé a velmi provázené s činnostmi ostatních úseků společnosti. Tvoří platformu dalšího chodu a prosperity společnosti. Zjednodušeně řečeno, daří-li se obchodu, společnost se rozvíjí, expanduje a vytváří zisk.

### **3. 9 Manažer obchodu a jeho činnosti ve společnosti Vanad 2000, a.s.**

Obchodní vedení společnosti je důležitou základnou pro rozvoj a prosperitu společnosti. Manažer takového týmu musí být osobností. Zvládnou a obsáhnout velké množství úkolů a jejich kordinaci v case a prostoru a současně je od něj očekáváno, že bude kvalifikovaně pracovat s lidskými zdroji a svůj tým a celou společnost rozvíjet pomocí kompetencí. Manažer týmu je ve své profesi často pouze kontrolním činitelem, rozhoduje a deleguje, ovšem k tomu, aby tyto činnosti správně vyhodnotil, je nezbytné, aby je sám aktivně provozoval a znal.

Jeho úkoly spočívají v tvorbě marketingové strategie, vyhledávání zákazníků, správě databází zákazníků, tvorbě nabídek, aktivní účast při realizaci veletržních akcí. Společnost realizuje každoročně výstavy svých strojů na strojírenském veletrhu v Brně, na moskevské Metalobrobodke, v Nitře na Slovensku a v Hamburku v Německu. Manažer a jeho tým zajišťují dopravu strojů a lidských zdrojů na místo konání, zajišťuje chod výstavního stánku a jeho marketingovou podporu. Následně vede obchodní jednání se zákazníky z celého světa, vytváří nabídky a analýzy získaných potenciálních klientů, které následně zpracovává do databáze zákazníků.

Další činností manažera je příprava a tvorba smluv o prodeji. Obor strojírenského pálení je velmi náročný na technické znalosti a přesnost parametrů. Je tedy nezbytná znalost sortimentu a portfolia výrobků, jejich specifikace a uplatnění.

Nyní popíši pracovní místo podle specifikace společnosti. Podle tohoto popisu a specifikace pracovní náplně manažera vytvořím kompetenční model.<sup>69</sup>

### POPIS PRACOVNÍ POZICE

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vzdělání  | Vysokoškolské/obor strojírenství<br>Obchodně technické                                                                                                                                                                                                                                               |
| Praxe     | Na stejné pozici minimálně 3 roky                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Požadavky | Jazykové znalosti AJ, NJ, RJ na obchodní úrovni<br>Obchodní zkušenosti a dovednosti<br>Technické myšlení<br>Proaktivní přístup k zákazníkům<br>Schopnost týmové spolupráce, vůdčí schopnosti<br>Tah na bránu<br>Řidičský průkaz sk. B<br>Ochota cestovat do zahraničí<br>Výborná znalost práce na PC |

### POPIS PRACOVNÍ NÁPLNĚ MANAŽERA

- Komunikace s představenstvem
- Komunikace se státními orgány, institucemi a kontrolními orgány
- Komunikace se soudy, obhajoba zájmů společnosti při soudních sporech
- Součinnost při kontrolách – v rámci opodstatněných požadavků „kontrolora“
- Stanovování pravidel a kontrola jejich dodržování, popř. sankcionování
- Rozhodování v rámci stanovených pravidel
- Ve spolupráci s ekonomem tvorba plánu
- Součinnost při plánování výroby, CF
- Zajišťování konverzí
- Vedení porad
- Organizace školení či informativních schůzek s některými dodavateli, popřípadě i tlumočení obsahu
- Příprava podkladů pro mzdy podřízených

---

<sup>69</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

- Součinnost se správcem areálu a vozového parku
- Řízení obchodního týmu
- Zadávání úkolů jednotlivým členům obchodního týmu
- Kontrola plnění zadaných úkolů
- Kontrola a schvalování správnosti podkladů pro výplatu provizí a pohyblivých složek mzdy
- Vedení docházky přímých podřízených v DS ELVIS (kontrola, opravy chybných záznamů)
- Kontrola struktury pohledávek
- Řešení popřípadě součinnost při řešení problematických pohledávek
- Součinnost při řešení obchodních případů
- Shromažďování oprávněných požadavků z obchodního oddělení a jejich řešení se zástupci ostatních oddělení firmy
- Komunikace s oddělením servisu a vývoje
- Koordinace některých servisních zásahů
- Komunikace se zákazníky
- Komunikace s obchodními partnery
- Jednání o smluvních vztazích
- Kontrola uzavíraných smluv
- Plánování školení obchodního a servisního týmu a součinnost při jejich organizačním zajištění
- Kontrola věcné správnosti některých došlých faktur
- Příprava podkladů pro porady
- Vyhledávání nových obchodních příležitostí
- Vyhledávání nových obchodních partnerů na zahraničních trzích
- Součinnost při tvorbě ceníků
- Součinnost s nákupem při zajišťování některých dodávek <sup>70</sup>

Pomocí takto definované pozice, pomocí popisu pracovních činností prováděných manažerem a informací získaných z odborné literatury vytvořím vhodný kompetenční model. Tato literatura vymezuje funkce manažera, jeho pozici, profil a kvality. Vanad

---

<sup>70</sup> Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.

2000, a.s. prochází vývojem a stávající manažer byl právě v době tvorby této práce nahrazen novým člověkem. V tom se může odrazit tvorba kompetenčního modelu a mohu tak připravit dobrý podklad pro nově obsazenou pozici manažera obchodního oddělení se specifikací jeho povinností a úkolů.

#### **4. Tvorba kompetenčního modelu manažera obchodního oddělení**

Při tvorbě modelu lze zvolit několik přístupů. Tři základní zmíním a podle jednoho z nich se pokusím vytvořit kompetenční model tak, abych využila všechna možná data a informace získané od organizace Vanad 2000, a.s. a teoretické znalosti odborné literatury.

Pro potřebu tvorby kompetenčního modelu manažera společnosti Vanad 2000, a.s. jsem zvolila postup šitý na míru s ohledem na specifčnost produktů, široký záběr schopností a znalostí potřebných k výkonu funkce obchodního manažera a také proto, že společnost ještě nikdy vlastní kompetenční model nevytvořila. Proto pro ni bude tento metodologický zdroj hodnotným prvkem při práci s lidskými zdroji.

Vrátím se k předchozím bodům, abych vyjasnila hlediska a aktivity ve vztahu ke společnosti Vanad 2000, a.s.

Kompetenční model je možné využít jak pro manažerskou pozici, tak v jiných oblastech rozvoje lidských zdrojů. Je užitečný při výběru nových pracovníků, při návrhu hodnocení nebo při návrhu tréninkových a rozvojových programů.<sup>71</sup>

Pro tvorbu kompetenčního modelu je nutné vyjasnit několik hledisek a určit aktivity, které bude třeba realizovat:

- Vyjasnit cíle projektu
- Určit rozsah a cílovou skupinu – vzhledem k velikosti a organizační struktuře
- Vybrat přístup při stanovení kompetenčního modelu
- Sestavit projektový tým.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>72</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

▪ **Vyjasnění cíle projektu** – cílem projektu bude tvorba a metodologie při tvorbě kompetenčního modelu manažera male firmy v obchodním oddělení společnosti, která se zabývá výrobou, vývojem, servisem a prodejem CNC pálicích strojů.

▪ **Určit rozsah a cílovou skupinu** – vzhledem k velikosti a organizační struktuře společnosti je cílovou skupinou vední a střední management a prakticky všichni řídicí pracovníci na úrovni správy svých úseků (logistika, obchod, vývoj, personalistika, ekonomické oddělení)

▪ **Vybrat přístup při stanovení kompetenčního modelu** - pro potřebu tvorby kompetenčního modelu manažer společnosti Vanad 2000, a.s. jsem zvolila **postup šitý na míru**.

▪ **Sestavit projektový tým** – projektový tým jsem vytvořila. Využila jsem všech dostupných informací z vnitropodnikových dokumentů a informací, které jsem získala pomocí rozhovorů.<sup>73</sup>

Základním prvkem a předpokladem při tvorbě kompetenčního modelu je identifikace kompetencí. Proces identifikace potřeb je možné jednoduše rozdělit do pěti etap:

#### 1. Přípravná fáze

#### 2. Sběr dat

#### 3. Analýza informací

#### 4. Popis a tvorba kompetenčního modelu a kompetencí

#### 5. Ověření – validizace<sup>74</sup>

V každé fázi tvorby kompetenčního modelu jsem postupovala tak, že jsem nejprve vymezila teoretické kroky tvorby modelu, poté vždy následuje praktická část fáze. Takto strukturovaně budu postupovat při popisu každé z pěti fází při tvorbě kompetenčního modelu.

### 4.1 Přípravná fáze

Cílem této fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice, tedy určit komu je kompetenční model určen. Je nutné získat informace o cílech a plánech organizace a

---

<sup>73</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>74</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

o její obchodní strategii. Dalším úkolem je pochopit organizační strukturu a její fungování.

Podle Kubeše, Spillerové a Kaunického je výsledkem přípravné fáze získat následující informace:<sup>75</sup>

**1. klíčová pracovní pozice** - touto pozicí je pro účely bakalářské práce manažer obchodního oddělení. V popisu práce má vedení a rozvoj obchodního týmu, dosahování obchodních výsledků a realizaci zakázek. Odpovídá za širokou škálu pracovních povinností, kterou vymezuje vnitropodniková směrnice o popisu pracovních povinností obchodního manažera.

**2. cíle a strategie organizace** – lze jednoduše vymezit v poslání a misi společnosti. Obecněji je pak můžeme specifikovat jako dlouhodobý, trvale udržitelný rozvoj společnosti s kladným hospodářským výsledkem a pronikání na světový trh s konkurenceschopnými produkty ve strojírenské výrobě.

**3. organizační struktura** – je vymezena jako funkční struktura, obvyklá pro středně malé firmy, kde jsou jasně definovány přímé vztahy podřízenosti.

## 4.2 Sběr dat

V této fázi se používají různé techniky v rámci analýzy pracovního místa. Použití technik závisí především na finančních a časových možnostech a na zkušenostech konzultantů. Platí pravidlo, že není možné spoléhat se na jediný zdroj, měli bychom používat data z více zdrojů.<sup>76</sup>

V přístupech zaměřených na identifikaci kompetencí vysokého výkonu tvoří jejich jádro techniky, umožňující rychle dospět k těm kritickým projevům chování, které přímo přispívají k nadprůměrnému výkonu. Tomuto účelu nejvíce vyhovují metody strukturovaných rozhovorů doplněné pozorováním, rozhovory zaměřené na směřování organizace a dotazníkové metody.<sup>77</sup> Pro potřeby této práce jsem zvolila rozhovory, během kterého jsem postupovala podle přesné metodiky. Dále pak

---

<sup>75</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>76</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>77</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

analýzu dokumentů a interních směrnic organizace, které mi byly zapůjčeny k nahlédnutí.

Popis zdrojů získaných při sběru dat:

- ✓ interní popis pracovní pozice
- ✓ specifikace pracovních úkolů manažera obchodu
- ✓ organizační řád
- ✓ prohlášení o shodě
- ✓ katalogy produktů
- ✓ informační brožury pro zákazníky
- ✓ odborné interní směrnice
- ✓ literatura

### 4.3 Analýza informací

V této fázi začneme zpracováním informací, které jsme zjistili. Výstupem je seznam kompetencí. Pro realizaci této fáze existují společná doporučení:

- Popsat jednotlivé projevy chování (potenciální kompetence) a případně určit jejich zdroj.
- Identifikovat informace, které přímo popisují behaviorální projevy a aktivity, které vedou k úspěchu či neúspěchu. Do další analýzy se tak dostanou jen ty informace, které mohou být zdrojem pro tvorbu kompetencí.
- Jednotlivé výroky se zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata. Dál se vzniklé skupiny analyzují a tvoří se tzv. “kompetenční kotvy”.
- Ve čtvrtém kroku je vhodné získaná data ověřit na širším vzorku respondentů.<sup>78</sup>

Potenciální kompetence, neboli projevy chování manažera jsem podrobněji popsala v teoretické popisu v kapitole Manažer.

V této fázi je výstižnější hovořit spíše o určitém náčrtu kompetence, který získáme na základě seskupení příbuzných projevů chování. Předcházející popis použiji jako model k vytvoření náčrtu kompetenčních témat.<sup>79</sup> Vytvořím přesnou specifikaci *klíčových kompetencí*, které se vztahují k popisu výrobků, směřování firmy a její

---

<sup>78</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>79</sup> LÁTALOVÁ, Petra. *Kompetenční model manažera kvality*: diplomová práce. Olomouc: Univerzita palackého, fakulta filozofická, 2012. 53l. Vedoucí bakalářské práce Hana Bartoňková.

činnosti. *Specifické kompetence* pak budou tvořit kompetence manažerských znalostí a schopností obecně, dále kompetence, které charakterizují danou pozici manažera obchodu, technické kompetence a osobnostní kompetence manažerského typu.<sup>80</sup>

Tyto rozdělím:

1. **Specifické kompetence** - kompetence charakterizující pozici manažera a manažera obchodu
2. **Klíčové kompetence** - kompetence vztahující se k výrobkům, organizaci a jejím hodnotám a cílům

Ad. 1. Kompetence charakterizující pozici *manažera obchodu*

**Kompetenční téma – manažerské kompetence – *manažer obchodu***

- schopnost plánování a vytváření strategických plánů
- schopnost organizování
- výběr a vedení pracovníků
- kontroluje a analyzuje výsledky obchodních jednání a finančních obrátů
- komunikuje napříč firmou s managementem a podřízenými
- organizuje chod obchodního oddělení
- sebeřídí své činnosti
- time management, organizuje svůj čas

**Kompetenční téma – technické kompetence - *manažer obchodu***

- jazyková vybavenost
- znalost technologie výroby a technologie pálení
- znalost CNC řídicích systémů
- obecná znalost CAD systému
- právní způsobilost, orientace v obchodním právu
- orientace v technické dokumentaci
- znalosti a ovládání činností PC

**Kompetenční téma – interpersonální a osobnostní kvality – *manažer obchodu***

- schopnost učit se
- disponovat přirozenou autoritou

---

<sup>80</sup> LÁTALOVÁ, Petra. *Kompetenční model manažera kvality*: diplomová práce. Olomouc: Univerzita palackého, fakulta filozofická, 2012. 53l. Vedoucí bakalářské práce Hana Bartoňková.

- být leadrem a vůdcem týmu
- zvládat osobnostní emoční rozměry

Ad 2. Kompetence vztahující se k organizaci a jejím hodnotám a cílům

#### **Kompetenční téma - ztotožnění se s firemní vizí**

- znalost a ztotožnění se s firemní vizí a misí
- dodržování a přejímání firemní kultury
- ztotožnění se s firemními pravidly, interní a externí komunikace
- etické chování

#### **Kompetenční téma - péče o zákazníka**

- individuální přístup v řešení technické specifikace
- zajištění projektové dokumentace umístění pálícího místa
- předprojektové konzultace
- kompletní záruční a pozáruční servis a opravy
- komplexní sortiment spotřebních dílů
- komplexní školení obsluhy
- individuální platební podmínky

#### **Kompetenční téma - vysoká kvalita dodávaných výrobků**

- prohlášení o shodě
- stroje vynikají jednoduchou obsluhou
- snadná a rychlá příprava dat
- přesné tvarové řezání
- nejnovější technologie řídicích systémů
- CAD/CAM software
- rozměrová přesnost řezání, kolmosti hran a struktury řezu
- jemný posuv suportů, konstantní rychlost, vysoké zrychlení
- odolnost proti kmitání hořáku
- vysoká přesnost a opakovatelnost při řezu
- tuhá konstrukce strojů, přesné vedení a výkonné pohony, bezvůlové převody

#### **Kompetenční téma - vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci**

- účast na firemním školení v oblasti obchodních dovedností a umění vyjednávat

- školení finančního plánování (leasingové financování strojů zákazníkem)
- účast na školení bezpečnosti práce

Pomocí takto vytvořeného přehledu kompetencí přistoupím k popisu a tvorbě samotného modelu kompetencí. Znamená to popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje.

#### 4.4 Popis a tvorba kompetencí

Ve fázi popisu se zpracovává charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které charakterizuje. Pro tvorbu kompetence a stupnice kompetencí platí následující principy:

- používat jednoduchý a srozumitelný jazyk, ve kterém je třeba se vyvarovat dvojznačností
- najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti
- kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu.<sup>81</sup>

V této části práce se pokusím vytvořit přehled kompetencí pomocí vytvořených a popsaných typů kompetencí v kapitole analýza dat. Vytvořím tak kompetence vztahující se k organizaci a kompetence vztahující se k práci manažera na dané pozici.<sup>82</sup>

Tabulka č. 2 Klíčové kompetence

| KLÍČOVÉ KOMPETENCE            |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název                         | Stručná charakteristika                                                                                                                         | Projevy chování                                                                                                                    |
| <b>Orientace na zákazníka</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tvorba a budování kvalitních zákaznických vztahů</li> <li>▪ Prezentace kvality a serióznost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schopnost udržet zákazníka</li> <li>▪ Vytvoření dlouhodobých obchodních vztahů</li> </ul> |

<sup>81</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>82</sup> LÁTALOVÁ, Petra. *Kompetenční model manažera kvality*: diplomová práce. Olomouc: Univerzita palackého, fakulta filozofická, 2012. 53l. Vedoucí bakalářské práce Hana Bartoňková.

|                                |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientace na<br/>rozvoj</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stálé a pravidelné zvyšování kvalifikace</li> <li>▪ Aktivity vedoucí k rozvoji organizace</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hledání možností růstu</li> <li>▪ Aktivní účast na sebevzdělávání</li> <li>▪ Odpovědnost za sebe a vedení ke vzdělávání</li> </ul>                  |
| <b>Orientace na<br/>výkon</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Návrhy na zlepšení</li> <li>▪ Způsoby řešení</li> <li>▪ Přehodnocení procesů</li> <li>▪ Povzbuzení týmu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizace práce</li> <li>▪ Motivování</li> <li>▪ Podněcování k aktivitě</li> <li>▪ Korigování aktivit</li> </ul>                                   |
| <b>Integrita</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propojení s firemními vizemi a cíli</li> <li>▪ Ochota ke spolupráci</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dodržování platné legislativy firmy</li> <li>▪ Jednání v souladu s vnitropodnikovými směnicemi</li> <li>▪ Ztotožnění se s kulturou firmy</li> </ul> |

Tabulka č. 3 Specifické kompetence

| SPECIFICKÉ KOMPETENCE      |                                                                                             |                                                                                                                                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interpersonální kompetence |                                                                                             |                                                                                                                                                             |
| Název                      | Stručná charakteristika                                                                     | Projevy chování                                                                                                                                             |
| <b>Komunikace</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schopnost sdělovat a předávat informace</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikace pomocí moderních technologií</li> <li>▪ Přesná a jasná forma komunikace všemi směry</li> </ul>          |
| <b>Osobnost</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osobnostní emoční rozměr</li> <li>▪ EQ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akceptace a respektování ostatních</li> <li>▪ Sdílení pocitů</li> <li>▪ Disponovat přirozenou autoritou</li> </ul> |

| Technické kompetence |                                                                                                 |                                                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název                | Stručná charakteristika                                                                         | Projevy chování                                                                                                                                         |
| <b>Procesy</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schopnost orientace v procesech organizace</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikace procesů a jejich zavádění a ověření, případně opravy</li> <li>CRM, SAP systémová znalost</li> </ul> |
| <b>Analýzy</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Umět analyzovat informace a vyhodnocovat data</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schopnost např. swot analýza, ekonomická analýza</li> <li>Procesy dodržení ČSN norem</li> </ul>                  |
| <b>Technologie</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Znalost technologických postupů</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Znalost technologie strojírenského řezání a pálení pomocí média</li> </ul>                                       |

| Osobní kompetence  |                                                                                       |                                                                                                                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název              | Stručná charakteristika                                                               | Projevy chování                                                                                                                     |
| <b>Odpovědnost</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Snaha stát za úspěchy a neúspěchy</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dochvilnost, jistota</li> <li>Přijetí odpovědnosti za tým</li> </ul>                         |
| <b>Prezentace</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa, motivace a vynalézavost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Čerpat z vlastního výkonu a výsledků</li> <li>Jít příkladem, motivovat k nápodobě</li> </ul> |

| Manažerské kompetence |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název                 | Stručná charakteristika                                                                                                                                   | Projevy chování                                                                                                                                               |
| <b>Plánování</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cílově orientovaný rozhodovací proces. Základními faktory plánování jsou cíle, akce, zdroje a pravidla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovení cílů v souladu s rozvojem a požadavky organizace</li> <li>Plánování obchodní strategie, cash flow</li> </ul> |

|                                  |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organizace</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizace znamená vymezit a hospodárně zajistit plánované činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizace.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizace týmu a pracovních postupů v něm</li> <li>▪ Organizace součinnosti</li> </ul>                               |
| <b>Výběr a vedení pracovníků</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jsou aktivity ze strany manažera vůči pracovnímu prostředí. Patří mezi ně ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivování, vedení, řízení lidí.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vedení a řízení lidí</li> <li>▪ Motivování</li> <li>▪ Podněcování k aktivitě</li> <li>▪ Korigování aktivit</li> </ul> |
| <b>Kontrola</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objektivní představa o řízené realitě a o realizaci plánovaného.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Účetní systém</li> <li>▪ Porady, swot analýzy</li> <li>▪ Hlášení a konzultace výsledků</li> </ul>                     |
| <b>Strategické řízení</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schopnost vytvořit, operativně měnit a držet se zvolené strategie.</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zhodnocení pokroku</li> <li>▪ Zavádění nástrojů k dosažení cíle</li> </ul>                                            |
| <b>Týmová práce</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spolupráce v týmech, společné rozhodování a vyjednávání s ostatními.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schopnost vyslechnout závažné názory</li> <li>▪ využití myšlenek ostatních lidí</li> </ul>                            |

V této části práce vytvořím stupnici klasifikace kompetencí podle jejich úrovně rozvoje a určím, jaké úrovně rozvoje tato kompetence dosahuje. Popis jednotlivých úrovní začíná většinou aktivně negativními projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy, které svědčí o vysoké úrovni rozvoje kompetence.<sup>83</sup>

Stupnice hodnocení je vytvořena pětibodově. Stupnici lze použít univerzálně.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>84</sup> HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd.. Praha: Grada, 2006. ISBN. 978-80-247-1458.

Tabulka č. 4 Stupnice rozvoje kompetencí

| <b>Bodová hodnota</b> | <b>Charakteristika</b>                                                                       | <b>Praktické využití</b>                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>0.</b>             | Nedostatečná úroveň. Lze mluvit o absenci kompetence.                                        | Nastavení rozvoje ihned a od počátku                                             |
| <b>1.</b>             | Podprůměrná limitující úroveň. Existují rozpory s kompetenčním modelem.                      | Systematický rozvoj a potlačení slabých stránek                                  |
| <b>2.</b>             | Postačující minimální úroveň. Dílčími výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu.               | Můžeme definovat oblasti ke zlepšení. Rozvoj silných a potlačení slabých stránek |
| <b>3.</b>             | Optimální úroveň. Lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení, nelze formulovat žádnou výhradu. | Rozvoj je zaměřen na posílení silných stránek                                    |
| <b>4.</b>             | Excelentní úroveň. Projevy kompetence jsou na vysoké úrovni. Ideální stav.                   | Kompetence je natolik rozvinutá, že není třeba jejího dalšího rozvoje            |

## 4.5 Kompetenční model

Identifikace kompetencí vyúsťuje do tvorby kompetenčního modelu. Kompetenční modely tak mohou sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Kompetenční model navíc vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti.<sup>85</sup>

Vytvořila jsem jednoduchý a přehledný model, rozlišený podle klíčových a specifických kompetencí tak, aby byl snadno srozumitelný a využitelný pro manažera obchodu i jiné členy organizace.

<sup>85</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

Tabulka č. 5 Kompetenční model

|                    |                        |                       |                 |                |
|--------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| Klíčové kompetence | Orientace na zákazníka | Specifické kompetence | Interpersonální | Komunikace     |
|                    | Orientace na rozvoj    |                       | Technické       | Osobnost       |
|                    |                        |                       |                 | Procesy        |
|                    |                        |                       |                 | Analýzy        |
|                    | Orientace na výkon     |                       | Osobní          | Technologie    |
|                    |                        |                       |                 | Odpovědnost    |
|                    | Integrita              |                       | Manažerské      | Prezentace     |
|                    |                        |                       |                 | Plánování      |
|                    |                        |                       |                 | Organizování   |
|                    |                        |                       |                 | Výběr a vedení |
| Strategické řízení |                        |                       |                 |                |
|                    |                        |                       | Týmová práce    |                |

#### 4.6 Ověření validizace

V této fázi jde o ověření, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků, nebo zda se na něj můžeme spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje apod. Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu.<sup>86</sup>

Metaoda 360° zpětné vazby využívá možnost zapojení i dalších stran, jako jsou například personalista nebo nezávislý externí konzultant. Zpětná vazba by měla být co nejprímější, proto ve většině případů probíhá anonymně.<sup>87</sup>

Takové ověření v praxi je časově velmi náročné a zasahuje do chodu organizace. Z tohoto důvodu nebudu provádět toto dotazování a pouze využiji tento již vytvořený kompetenční model jako platný. Doporučím managementu jeho ověření v praxi.

#### 4.7 Využití kompetenčního modelu

Kompetenční modely slouží k dosažení změny v krátké době, a tak se pomocí modelu soustředíme na chování v organizaci, které nám přináší výsledky. K tomu slouží

<sup>86</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>87</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

kompetence, které jsou určitými vodítky. Kompetenční model tak poslouží jako výkladový rámec pro výběr, hodnocení a rozvoj a vzdělávání.<sup>88</sup>

**Rozvoj lidských zdrojů** v organizaci přináší optimalizaci výkonu. Konkurence klade stále vyšší požadavky na rozvoj organizace a zaměstnanců. Proto se od útvaru řízení lidských zdrojů očekává především řízení zaměstnanců, které směřuje k naplnění záměrů organizace a naplňování potřeb osobního a profesionálního růstu zaměstnanců. Výzkumy potvrzují, že rozvoj jednotlivců postavený na kompetencích přispívá k celkovému podnikatelskému úspěchu firmy.<sup>89</sup>

Kompetence můžeme tedy považovat za optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané pozice, včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>89</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>90</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

## **Závěr**

Cílem práce bylo vytvořit funkční kompetenční model pro manažera malé firmy v obchodním oddělení společnosti, která se zabývá výrobou a prodejem CNC pálicích strojů.

Postupovala jsem tak, že jsem nejprve vymezila a popsala kompetence, kompetenční model, manažera, jeho činnosti, funkce a pozice. Potom jsem se věnovala popisu činnosti organizace a manažera této organizace. Vytvořila jsem popis kompetenčních témat, která jsem rozdělila na specifické a klíčové a pomocí rozfázování jsem sestavila jejich užší výběr, který pak tvořil rámec pro tabulky klíčových a specifických kompetencí..

Vycházela jsem z toho, že klíčovými kompetencemi je ovlivněna celá organizace, mají tedy širší vztažný rámec a mohu je proto použít i pro kompetenční model manažera divize obchodu. Připojila jsem tabulku, která určuje intenzitu rozvinutých a méně rozvinutých kompetencí, kterou je možné použít při samotném zavádění kompetenčního modelu ve společnosti k jejich hodnocení a pro poskytnutí zpětné vazby při ověření kompetenčního modelu v praxi. Na závěr jsem vytvořila kompetenční model zpracovaný v tabulce, který může posloužit jako vodítko k rozvoji a ucelení specifických i obecných činností organizace.

Osobnost zralého a charismatického manažera vzniká pomalu, postupně, procesem učení, zrání a sbíráním zkušeností. Může proto trvat několik let, než se z manažera stane osobnost v pravém slova smyslu. A k tomu mu může mimo jiné pomoci i kompetenční model.

## Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1. [Kniha].
2. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. [Kniha].
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vydání Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. [Kniha].
4. BEDRNOVÁ E. a kol.. *Management osobního rozvoje*. 1. vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0. [Kniha].
5. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0. [Kniha].
6. COVEY, S.R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1. vydání. Praha: Management Press 2010. ISBN 978-80-7261-156-0. [Kniha].
7. DYTRT, Z. a kol., *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. Vydání Praha: C.H.Beck v Praze, 2004. ISBN 80-7179-889-4. [Kniha].
8. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7. [Kniha].
9. HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vydání Praha: BB, spol.s.r.o, 2004. ISBN 80-249-0465-9. [Kniha].
10. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vydání Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. [Kniha].
10. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN. 978-80-247-1458. [Kniha].
11. KOCH, R. *Pravidlo 80/20 Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. vydání Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-175-1. [Kniha].
12. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.. ISBN 80-247-0698-9.
13. LÁTALOVÁ, Petra. *Kompetenční model manažera kvality*: diplomová práce. Olomouc: Univerzita palackého, fakulta filozofická, 2012. 53l. Vedoucí bakalářské práce Hana Bartoňková. [Bakalářská práce].
14. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-5. [Kniha].

15. LUKÉŠ M, NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1. vydání Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9. [Část knihy].
16. VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. [Knihy].
17. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii praxi*. 2. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3. [Knihy].
18. ZÁKON Č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení.
19. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Vize společnosti
20. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Mise společnosti
21. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Hodnoty společnosti
22. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Historie společnosti
23. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Katalogy produktů
24. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Prohlášení o shodě
25. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Organizační struktura
26. Interní materiály společnosti Vanad 2000, a.s.: Vnitropodniková směrnice o pracovní pozici manažera obchodu

## **Seznam tabulek**

- |           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| Tab. č. 1 | Klíčové manažerské dovednosti |
| Tab. č. 2 | Klíčové kompetence            |
| Tab. č. 3 | Specifické kompetence         |
| Tab. č. 4 | Stupnice rozvoje              |
| Tab. č. 5 | Kompetenční model             |

## **Seznam obrázků**

- Obrázek č. 1. Kompetenční model jako most.

## **FILOZOFICKÁ FAKULTA**

### **KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

Název diplomové práce:

**OSOBNOSTNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ MANAŽERA MALÉ FIRMY**

Personality and Professional of the progress small business

|                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| Vedoucí diplomové práce         | Mgr. Jitka Hanáčková  |
| Počet znaků včetně mezer        | 70 132                |
| Rozsah práce bez příloh         | 50 stran              |
| Počet titulů použité literatury | 18 knižních publikací |
| Počet příloh volně vložených    | 8                     |

## **Anotace**

Cílem této bakalářské diplomové práce je vytvoření vhodného kompetenčního modelu pro manažera obchodního oddělení malé společnosti. V práci je zpracováno nejprve teoretické ukotvení termínů kompetence, kompetenční model, manažer, jeho základní funkce a manažerské kompetence. K tvorbě modelu byly využity a zpracovány informace a interní údaje o strojírenské společnosti Vanad 2000, a.s. Výsledkem je vytvoření kompetenčního modelu manažera obchodu navrženého podle základní struktury tvorby takového modelu. Tento model vychází z pěti fází a lze jej použít jako vhodný praktický koncept při práci obchodního manažera.

## **Annotation**

The aim of the submitted bachelor's thesis is to develop an appropriate competency model for managers of Sales Department of a small company. The first part deals with theoretical anchoring of the terms: competence, competency model, manager, his/her essential functions and managerial competences. Information and internal data of the engineering company Vanad 2000, a.s., were used and compiled to create the model. Finally, the competency model of a Store Manager was designed according to the basic structure of such a model based on five phases. It can be used as an appropriate practical outline for the Store Manager's work.

## **Klíčová slova**

Kompetence, kompetenční model, manažer, tvorba kompetenčního modelu.

## **Key words:**

Competencies, competency model, manager, creating of competency model.