

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Analýza kompetencí vedoucích zaměstnanců ve výrobním
provozu vybraného podniku**

Bc. Barbora Dědková

**Diplomová práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Dědková**
Osobní číslo: **E16570**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza kompetencí vedoucích zaměstnanců ve výrobním provozu vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je analýza kompetencí vedoucích zaměstnanců ve výrobním provozu vybraného podniku a návrh řešení, vedoucí ke snížení stresu a fluktuace zaměstnanců na pracovišti montážní linky.

Osnova

- Základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů.
- Problematika vedení lidí u nižšího managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza kompetentnosti vedoucích zaměstnanců ve výrobním provozu.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. ISBN 9780749469641.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

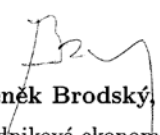
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Bc. Barbora Dědková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat personální manažerce Mgr. Jaroslavě Šedinové za poskytnuté materiály a ochotu při spolupráci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině, která mne po celou dobu studia podporovala.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou kompetencí vedoucích zaměstnanců ve výrobním provozu vybraného podniku. Teoretická část vymezuje základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, ale především charakterizuje problematiku kompetencí. Praktická část je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, analýzu kompetencí liniových manažerů a formulaci rozvoje těchto zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, kompetence, kompetenční model, liniový manažer, rozvoj zaměstnanců

TITLE

Analysis of competencies of production leading employees in the chosen organisation

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the analysis of competencies of production leading employees in the chosen organisation. The theoretical part focuses on the basic terminology from the management and human resources branch, but primarily characterizes the competencies. The practical part focus on the characteristics of the chosen company, the analysis of the line managers competencies and the formulation of the development of these employees.

KEYWORDS

Management, Human Resource Management, Competence, Competency model, Line manager, Employee development

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1. MANAGEMENT JAKO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI.....	11
1.1.1. Manažer	13
1.2. KOMPETENCE.....	14
1.2.1. Základní druhy kompetencí	17
1.2.2. Identifikace kompetencí.....	19
1.2.3. Měření úrovně kompetencí	20
1.2.4. Rozvoj kompetencí	23
1.2.5. Způsoby rozvoje kompetencí	23
1.2.6. Kompetenční modely.....	25
1.2.7. Tvorba kompetenčních modelů.....	27
1.2.8. Kompetence liniových manažerů ve výrobním provozu.....	28
2. PROBLEMATIKA VEDENÍ LIDÍ U NIŽŠÍHO MANAGEMENTU.....	30
2.1. KOMUNIKACE.....	30
2.2. MOTIVACE.....	30
2.3. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	31
2.4. VZDĚLÁVÁNÍ PODŘÍZENÝCH.....	32
2.5. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A STRESU NA PRACOVÍŠTI.....	33
2.6. ŘÍZENÍ ABSENCE	34
2.7. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	34
2.8. SHRUTÍ	35
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	36
3.1. LEAR CORPORATION VE SVĚTĚ	36
3.1.1. Výrobní program společnosti Lear Corporation	36
3.2. ZÁVOD KOLÍN.....	37
3.2.1. Představení výrobního prostředí	37
3.2.2. Výrobní projekty kolínského závodu.....	39
3.2.3. Organizační struktura.....	39
3.2.4. Lidské zdroje	41
3.2.5. Fluktuace	42
4. ANALÝZA KOMPETENCÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍM PROVOZU	44
4.1. IDENTIFIKACE PROBLÉMU	44
4.2. ANALÝZA KOMPETENCÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ	45
4.2.1. Identifikace klíčových kompetencí	45
4.2.2. Kompetenční model liniových manažerů.....	46
4.2.3. 360° zpětná vazba.....	48
4.2.4. Psychodiagnostika liniových manažerů	51
4.2.5. Souhrn výsledků	53
4.3. PLÁN ROZVOJOVÝCH AKTIVIT.....	55
4.3.1. Harmonogram mistrovské akademie.....	56
5. FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ.....	59
ZÁVĚR	61
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 67 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kompetenční model liniových manažerů.....	47
Tabulka 2: Hodnotící škála.....	48
Tabulka 3: Celková úroveň kompetencí liniových manažerů.....	50
Tabulka 4: Hodnocení kompetencí liniových manažerů.....	52
Tabulka 5: Souhrnné hodnocení liniových manažerů dle psychodiagnostické společnosti.....	52
Tabulka 6: Celkové hodnocení podle 360° zpětné vazby.....	54
Tabulka 7: Celkové hodnocení podle psychodiagnostiky.....	54
Tabulka 8: Časové schéma Mistrovské akademie.....	58

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Úrovně řízení.....	12
Obrázek 2: Grafické znázornění kompetence.....	15
Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence.....	16
Obrázek 4: Uplatnění kompetenčního modelu.....	25
Obrázek 5: Hlavní přínosy využití kompetenčních modelů.....	26
Obrázek 6: Typické rysy manažerských činností na jednotlivých úrovních řízení.....	28
Obrázek 7: Výrobní program společnosti Lear Corporation.....	37
Obrázek 8: Organizační struktura kolínského závodu.....	39
Obrázek 9: Struktura výrobního oddělení v kolínském závodě.....	40
Obrázek 10: Věková struktura zaměstnanců kolínského závodu společnosti Lear.....	41
Obrázek 11: Struktura zaměstnanců kolínského závodu společnosti Lear.....	42
Obrázek 12: Struktura odchodů zaměstnanců za rok 2016 a 2017.....	43
Obrázek 13: Souhrn hodnocení Supervisorů.....	49
Obrázek 14: Souhrn hodnocení Teamleaderů.....	50

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CBI	Competency based interview
ČR	Česká republika
DC	Development centrum
DIR	Direct
FGI	Finish good inventory
HR	Human resources
INDIR	Indirect
JIT	Just in time
JIS	Just in sequence
KČ	Koruna česká
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SAL	Salaried
S. R. O.	Společnost s ručením omezeným
SV	Supervisor
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TL	Teamleader
TWI	Training Within Industry

ÚVOD

Nejcennějším zdrojem, který organizace má a jenž rozhoduje o její prosperitě a konkurenceschopnosti, jsou zaměstnanci. Cílem každé organizace je zaměstnávat nejen na manažerských, ale i ostatních pracovních pozicích zaměstnance, kteří svými výkony přispějí k budoucímu úspěšnému vývoji organizace. Aby manažeři dosahovali požadovaných výsledků, je nutné, aby jejich schopnosti odpovídaly požadavkům zaměstnavatele, tudíž musí být vybaveni vlastnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které jsou k takové pracovní pozici nezbytné. Toto platí pro manažery všech úrovní řízení společnosti, tedy i pro ty liniové, jejichž role v organizaci je náročnější, než může být na první pohled zřejmé. Jednou z jejich hlavních náplní práce je plnění požadavků, které přicházejí od vrcholového managementu společnosti a současně musí čelit otázkám podřízených zaměstnanců a řešit jejich případné nesouhlasy a nespokojenost, tak aby nebyla činnost podniku nikterak ohrožena.

Cílem práce bude analýza kompetencí vedoucích zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh řešení, vedoucí ke snížení stresu a fluktuace zaměstnanců na pracovišti montážní linky. Pro naplnění vytyčeného cíle, bude diplomová práce rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část této diplomové práce bude vymezovat základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, kde největší důraz bude klást na charakteristiku pojmu kompetence, u kterých autorka práce uvede definice, jejich členění, proces identifikace, měření či jejich rozvoj. Dále se autorka bude zaměřovat na kompetenční modely, jejich specifiky a tvorbu, ale také na kompetence liniových manažerů ve výrobním provozu. V neposlední řadě se teoretická část zaměří na problematiku vedení lidí u nižšího managementu.

Praktická část se bude soustředit na charakteristiku vybrané společnosti, kterou bude americká společnost působící v automobilovém průmyslu, konkrétně její kolínský závod zabývající se montáží sedadlových systémů pro různé typy automobilů. V této části práce dojde k představení výrobního prostředí, nastínění prvotního problému, ale především k samotné analýze kompetencí liniových manažerů, kde autorka využije metodu 360° zpětnou vazbu a výsledky další interní analýzy. Na základě zjištěných výsledků autorka navrhne řešení v podobě rozvojových aktivit, které povedou ke zvýšení kompetentnosti liniových manažerů, což může mít za následek snížení stresu a s tím spojené fluktuace pracovníků montážní linky.

1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Management se týká lidských bytostí. Jeho úkolem je probouzet v lidech schopnost podávat společný výkon, efektivně využívat jejich silných stránek a potlačovat význam jejich slabin.“

Peter F. Drucker

„Management lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je nezbytné udělat, aby byl zabezpečen správný chod organizace“ (Veber a kolektiv, 2009, s. 19).

Podle Armstronga (2006, s. 17) *„podstatou managementu je rozhodování co se bude dít, a to pak prostřednictvím lidí udělat.“* Urban (2013, s. 11) dodává, že *„cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu i lidí.“*

Existuje celá řada dalších definic, z nichž každá zachycuje jen některé vlastnosti managementu, neboť se jedná o složitý a obtížně uchopitelný proces. Stejně tak tomu je i při hledání odpovědi na otázku, z čeho se management skládá. Odborná literatura nejčastěji uvádí koncept manažerských funkcí.

Manažerské funkce byly definovány již v roce 1916 jedním ze zakladatelů teorie managementu H. Fayolem, který již tenkrát uváděl pět funkcí, kterými byly plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování (Blažek, 2014, s. 13).

Další odborná literatura zmiňuje tyto manažerské funkce: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. (Weihrich a Koontz, 1998, s. 31).

Veber (2009, s. 21) mezi manažerské funkce zahrnuje rozhodování, plánování, organizování, řízení implementace, řízení lidí, kontrolování a komunikaci. Oproti tomu Daft (2017, s. 15) rozlišuje pouze čtyři manažerské funkce, a to plánování, organizování, vedení a kontrolování.

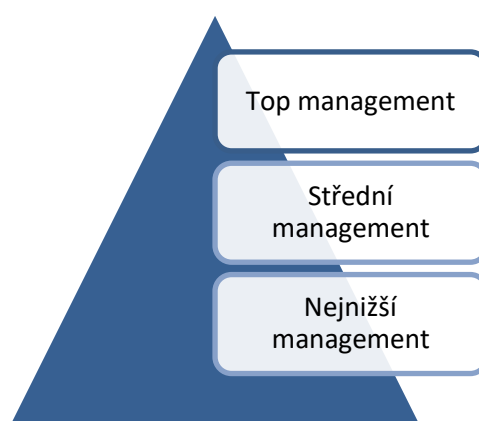
Dá se tedy říci, že existuje celá řada různých členění manažerských funkcí, v současné době jsou nejčastěji uváděny tyto: plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolování.

1.1. Management jako řídicí pracovníci

Na počátku dvacátého století byly velké společnosti mnohdy vedeny jedinou osobou a tou ve většině případů býval přímo jejich vlastník. V okamžiku, kdy docházelo k rozšiřování podniků, majitel a manažer v jedné osobě nestačil na celé řízení a začal si najímat

spolupracovníky, zpravidla podřízené vedoucí (manažery). Část vlastníků, v důsledku stáří či zdravotního stavu, nemohli efektivně vykonávat řídicí práce a byli nuceni si najmout vrcholové manažery, kteří v jejich zájmu řídili společnost. Nejen tyto, ale i další skutečnosti vedly k postupnému oddělování vlastníků a manažerů až do okamžiku, kdy vznikla samostatná profese manažera (Duchon a Šafránková, 2008, s. 240; Veber a kolektiv, 2009, s. 27).

V důsledku neustálého se zvětšování a rozrůstání organizací dochází k postupné diferenciaci manažerů. Obvykle se manažeři dělí do tří základních úrovní, a to na top management, střední management a nejnižší management (Duchon a Šafránková, 2008, s. 240). Tyto tři základní úrovně řízení znázorňuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Úrovně řízení

Zdroj: zpracováno podle (Veber a kolektiv, 2009, s. 20)

Top management nebo také vrcholové vedení společnosti. Jedná se o nejvyšší řídicí osoby v organizaci, které rozhodují o budoucím směru podnikání, rozvoje či cílů organizace a tím nesou zodpovědnost za celý podnik. Vrcholoví manažeři reprezentují organizaci navenek, a to jak vůči vlastníků, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát nebo banky (Veber a kolektiv, 2009, s. 20; Blažek, 2014, s. 15).

Střední management neboli střední úroveň řízení představuje manažery závodů, vedoucí jednotlivých oddělení, útvarů nebo středisek dané společnosti. Jedná se o prostředníky mezi top managementem a liniovými manažery. Zodpovídají pouze za přidělený úsek. Tato skupina manažerů je zpravidla vždy nejpočetnější (Veber a kolektiv, 2009, s. 29).

Nejnižší management, také označován jako management první linie, zastupují vedoucí týmů, směn, pracovních skupin nebo dokonce vedoucí menších oddělení. Podřízenými jsou přímo výkonní pracovníci (Veber a kolektiv, 2009, s. 20).

Řízení by mělo propojovat pracovníky v organizaci na vertikální (ve směru nadřízenosti a podřízenosti – různé stupně řízení) a horizontální (na stejném stupni řízení) úrovni prostřednictvím manažerských funkcí (Veber a kolektiv, 2009, s. 21).

Důležitost managementu pro úspěšnost společnosti velmi roste a tím úměrně tomu roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů.

1.1.1. Manažer

"Nejlepší manažer je ten, který má talent vybrat ty správné lidi a má dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí."

Theodore Roosevelt

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber a kolektiv, 2009, s. 20).

Lojda (2011, s. 10) definuje manažera jako „*člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“

Manažer je člověk, který vede tým spolupracovníků. Nejde pouze o formální vedení, ale především o jeho přijetí v roli vedoucího na základě silné osobnosti, znalostí a schopností (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 240).

„Chod a výsledky každé organizace ovlivňuje úroveň jejího managementu“ (Veber a kolektiv, 2009, s. 24). Manažeři jsou tedy pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto jejich výběr a výchova je považována za klíčové. Na jejich kvalitě závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené společnosti, způsob a úroveň vedení lidí a mnohé další (Veber a kolektiv, 2009, s. 28).

Celá řada dosavadních přístupů posuzuje pouze výkonnost výrobních dělníků, ale již mnohem méně sledují, jaké škody způsobilo chybné rozhodnutí manažerů. S myšlenkou, že všechny úspěchy, ale i neúspěchy firem jsou přímým důsledkem kompetentnosti jejich manažerů, přichází samostatný směr managementu – management podle kompetencí (Veber a kolektiv, 2009, s. 24).

V průběhu života každý člověk nejprve nabude určitého vzdělání, které si následně celý život doplňuje. Při využívání znalostí nabytých při vzdělání pak dosahuje určitých dovedností,

kteřé mu umožňují vykonávat určitou práci. Pokud se jí naučí vykonávat s úspěchem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence, kterými se autorka zabývá v následující kapitole.

1.2. Kompetence

Pojem kompetence se v dnešní době běžně využívá ve dvou významech. První význam definuje kompetence jako pravomoc či oprávnění jednotlivce dělat rozhodnutí. Druhý význam zdůrazňuje schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji použít a být v té oblasti kvalifikovaný. Tím se rozumí komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a postojů, který podporuje efektivní výkon jednotlivce (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 231).

S druhým významem se ztotožňuje i Hroník (2007, s. 61), který kompetence definuje jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který umožňuje dosahovat požadovaného výkonu a cílů.

Ke stejnému významu se přiklání i Pilařová (2016, s. 8), podle které *„kompetence zahrnuje jak předpoklady (dovednosti, schopnosti, vědomosti, vlastnosti, postoje), tak i výkon jednotlivce.“*

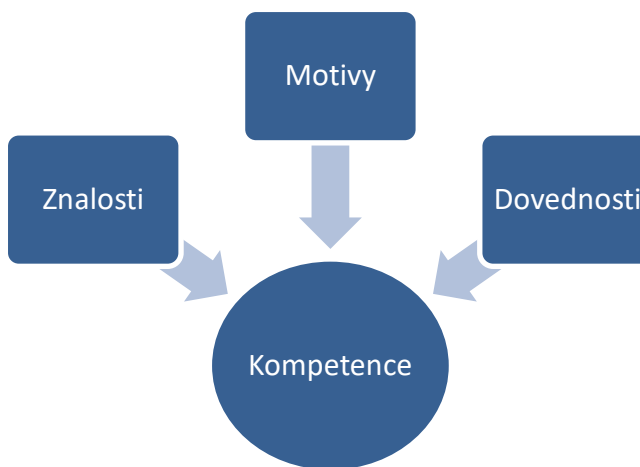
Lojda (2011, s. 20) uvádí, že kompetence je schopnost pracovníka úspěšně vykonávat v daném časovém horizontu, v požadované kvalitě a rozsahu určitou práci nebo činnost.

Podobně jako Lojda definují kompetence i Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová (2007, s. 67), které říkají, že kompetence je soubor takových schopností, znalostí, dovedností a životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech přenosné mezioborově.

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl,“ definuje Charles Woodruffe (1992, cit. dle Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 27).

Kovács (2009, s. 18) říká, že kompetence je vyjádřena popisem celé řady charakteristik a ukazatelů, mezi které patří zejména znalosti, zkušenosti, povahové rysy-vlastnosti, potřeby, motivy, hodnoty, postoje a dovednosti. Uvedené charakteristiky podmiňují manažerův výkon v každé práci, byť v různé míře a poměru.

Janišová a Křivánek (2013, s. 189) chápou kompetence jako klíčové chování potřebné pro excelentní výkon v určité roli do něhož se podle nich promítají znalosti, dovednosti, postoje či osobnost jednotlivce. Toto pojetí kompetence znázorňuje Obrázek 2.



Obrázek 2: Grafické znázornění kompetence

Zdroj: upraveno podle (Janišová a Křivánek, 2013, s. 189)

Za **znalosti** se považují veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Pro potřeby výkonu manažerské pozice jsou bez ohledu na řídicí úroveň potřebné znalosti odborné a znalosti z managementu (Lojda, 2011, s. 18).

Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka (Lojda, 2011, s. 19).

Motivy zahrnují vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 71-72).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 71-72) vstupují do kompetencí ještě dvě kategorie osobnostních složek, kterými jsou rysy a vnímání sebe samého.

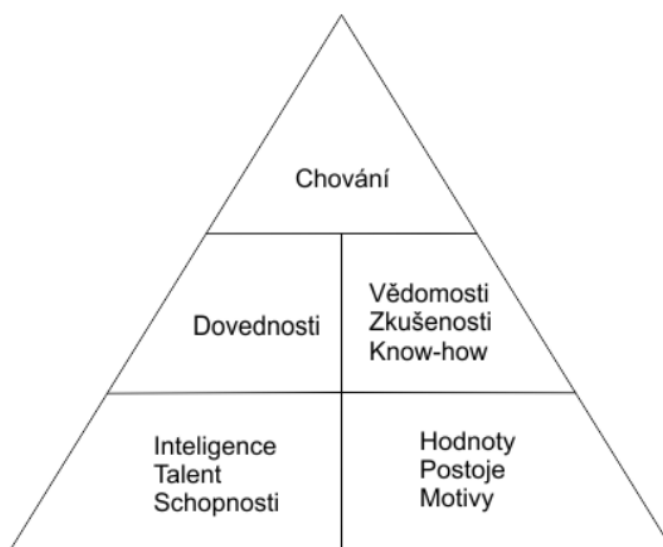
Rysy představují charakteristiky osobnosti. Jde především o temperament, kterým je určováno, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 71-72).

Vnímání sebe samého má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout, obsahuje víru ve vlastní schopnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 71-72).

I přesto, že existuje mnoho definic, většina z nich má dva společné prvky:

- kompetence je soubor znalostí, dovedností a schopností, které můžeme pozorovat a měřit;
- na základě kompetencí lze rozlišit vynikající výkony od těch průměrných.

Kompetence je soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. Tyto způsoby chování jsou pozorovatelné v běžných pracovních situacích i v situacích testových (Palán, 2002, s. 98-99). Pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování, je ovlivněno všemi vrozenými i získanými charakteristikami člověka (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 27). Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností. Někdy chybí dostatečné dovednosti, jindy vědomosti, další neumí požadované chování použít. Co všechno stojí za očekávaným chováním znázorňuje Obrázek 3.



Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 28)

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitých situacích (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 30).

1.2.1. Základní druhy kompetencí

V odborné literatuře i praxi existuje mnoho způsobů členění kompetencí podle nejrůznějších kritérií.

První způsob členění rozděluje kompetence na tři hlavní skupiny, které jsou založeny na typu a charakteru práce. Jedná se o manažerské, interpersonální a technické kompetence (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 34).

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány společnosti, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu a na pracovišti či vybírat a rozvíjet své podřízené. Mezi tyto kompetence se řadí například řešení konfliktů na pracovišti, koučování, delegování, hodnocení pracovníků, výběr zaměstnanců či strategické plánování (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 34).

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Interpersonální kompetence jsou důležité v každé pozici, kde dochází ke kontaktu s jinými lidmi. Patří sem například aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce či budování vztahů (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 34).

Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že pracovník je schopen úspěšně plnit úkoly, které jsou typické pro jeho práci. Mezi ně patří například účetnictví, sběr dat, analýza a sumarizace, programování, sestavování rozpočtů a mnoho dalších (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 34).

Další způsob členění rozděluje kompetence na základě toho, pro kterou skupinu pracovníků jsou určeny. Jsou jimi klíčové, týmové, funkční a vůdcovské kompetence (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 237).

Klíčové kompetence slouží k popisu chování, které jsou pro všechny pracovníky důležité bez ohledu na jejich pozici a roli v hierarchii organizace. Tyto kompetence přispívají k dobrému jménu firmy, firemním hodnotám, potřebné firemní kultuře i k růstu společnosti. Jedná se o kompetence, které společnost odlišují od konkurence (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s.35; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 238).

Belz (2001, s. 174) charakterizuje klíčové kompetence jako takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno zastávat velký počet

pozic a funkcí, mimo to jsou vhodné ke zvládnání problémů. Jde tedy říci, že klíčové kompetence nemají přímý vztah ke konkrétní pracovní pozici, jedná se o jakési „obecnější kvalifikace“.

Týmové kompetence popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou důležité především pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů a které se následně mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů. Základní pracovní jednotkou jsou právě celé týmy, nikoliv jedinec (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 36).

Funkční kompetence neboli také profesní kompetence. Tyto kompetence charakterizují více specializované vědomosti a dovednosti, potřebné na specifických pracovních pozicích, kterými jsou například personální manažer, projektový manažer nebo vedoucí finančního oddělení. Kompetence by neměly vypovídat pouze o technické stránce, ale měly by být souborem specifických vědomostí a dovedností, které s sebou přinášejí velmi vysoký výkon (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 240).

Vůdcovské kompetence nabývají stejného významu jako kompetence manažerské, které jsou charakterizovány výše.

Armstrong (1999, s. 193) rozděluje kompetence na behaviorální nebo personální kompetence, kompetence založené na práci nebo povolání a druhové, základní a specifické kompetence.

Behaviorální nebo personální kompetence zahrnují takové vlastnosti, jako jsou analytické dovednosti, vedení a orientace na úspěch. Nejčastěji se tento druh kompetencí využívá v procesech řízení pracovního výkonu, výběru a rozvoje pracovníků. Někdy se kompetence označují jako „měkké dovednosti“ (Armstrong, 2014, s. 86).

Kompetence založené na práci nebo povolání se týkají očekávání výkonu na pracovišti, norem a výstupů, které se očekávají od pracovníků vykonávajících specifické role. Někdy také označované jako „tvrdé“ kompetence, neboť charakterizují spíše výsledek než úsilí (Armstrong, 1999, s. 193).

Druhové, základní a specifické kompetence mohou být univerzálně druhové, které mají všichni lidé v určitém povolání bez ohledu na to, v jaké firmě pracují. Mohou být také druhové v rámci organizace, a to buď všeobecné (základní kompetence) nebo konkrétní (specifické), které se vztahují k roli nebo kategorii zaměstnanců (Armstrong, 1999, s. 193).

Odborná literatura kompetence dále dělí podle toho, jak pomocí nich můžeme předpovídat výkon v určité pracovní pozici, a to na prahové a odlišující kompetence (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 236).

Prahové kompetence představují základní charakteristiky, které každý pracovník potřebuje pro danou pozici, jsou nezbytné k plnění přidělených úkolů. Jedná se o základní nevyhnutelné dovednosti, bez kterých by zaměstnanec pracovní pozici nemohl vykonávat. Mezi prahové kompetence patří např. odpovědnost, osobní důvěryhodnost, zaměření na výsledky či flexibilita. Tyto vlastnosti by měly být společné všem zaměstnancům (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 236; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 201).

Odlišující kompetence definují charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci a odlišují se jimi od toho, co charakterizuje méně výkonné zaměstnance. Jednodušeji řečeno, tyto kompetence rozlišují vynikající výkony od průměrných (Armstrong, 1999, s. 194).

Dále se uvádějí **průřezové kompetence**. Ty jsou charakterizovány jako odborné znalosti a dovednosti, které jsou požadovány ve většině procesů. Jedná se například o jazykové znalosti či znalost informačních technologií (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 201).

1.2.2. Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů a organizací mezi nejdůležitější kroky. Existuje velké množství metod, které analyzují pracovní pozice a následně definují kompetence. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 44).

Odborná literatura uvádí více než 40 druhů technik, které přímo nebo nepřímo vedou k formulaci kompetencí. Nicméně každý proces identifikace kompetencí má pět shodných fází:

1. přípravná fáze;
2. fáze získávání dat;
3. fáze analýzy a klasifikace informací;
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu;
5. validizace vzniklého modelu (Kociánová, 2010, s. 58).

V **přípravné fázi** je třeba na základě rozhovorů s vedením společnosti a analýzy dostupných organizačních materiálů ujasnit očekávané výstupy projektu identifikace kompetencí, zpracovat jeho koncepci a určit, od koho a jakým způsobem budou získána vstupní data (Kociánová, 2010, s. 58).

Ve fázi **získávání dat** je cílem zjistit podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně vykonávána nebo vykonávána bude. Při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí se používá šest zdrojů a technik získávání dat:

- rozhovor nebo metoda kritických událostí;
- panely expertů;
- průzkumy;
- databáze kompetenčních modelů;
- analýza pracovních funkcí/úkolů;
- přímé pozorování (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 48).

Použití jednotlivých technik záleží na záměru projektu, ale i na finančních a časových možnostech. Pro všechny projekty však platí, že není možné se spolehnout na jeden zdroj získání informací.

Fáze analýzy a klasifikace informací spočívá ve zpracování velkého množství záznamů, kde výstupem je seznam kompetencí (Kociánová, 2010, s. 62). Průběh analýzy je ovlivněn záměrem projektu, jeho rozsahem, použitými technikami sběru dat i časovými možnostmi.

Ve **fázi popisu a tvorby** se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále se v této fázi kompetence definitivně pojmenují a vytvoří se stupnice. Identifikace kompetencí vyústí do vytvoření kompetenčního modelu, charakteristickou pro konkrétní pracovní pozici (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 57).

Validizace vytvořeného modelu znamená praktické ověření, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému pracovník dosahuje nadprůměrných výsledků (Kociánová, 2010, s. 63). Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Následná analýza rychle prozradí, zda dotazník zařadil pracovníky ve validizačním vzorku do správných kategorií a s jakou přesností (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 68).

1.2.3. Měření úrovně kompetencí

Pokud jsou kompetence již definovány, je potřeba je i změřit, do jaké míry je daná kompetence u pracovníka rozvinutá.

Při měření kompetencí odhalujeme takzvanou kompetenční mezeru, která vyjadřuje rozdíl mezi žádoucí a současnou mírou kompetencí. Na základě zjištěné kompetenční mezery se obvykle sestavuje plán osobního rozvoje zaměstnance (Lojda, 2011, s. 22-23). Existuje více metod, které se liší v přesnosti posouzení, použitím a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 76).

Odborná literatura rozděluje metody pro měření úrovně kompetencí na tři hlavní skupiny. Těmito skupinami jsou **analogové metody**, **analytické metody** a **další metody** (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 266-272).

- **Analogové metody**

Jedná se o velkou skupinu metod, kde existuje veliká podobnost mezi reálnou pracovní situací a situací, v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány. Jsou využívány situace, které se přímo objevují v běžném pracovním procesu nebo situace tomu velmi podobné. Mezi hlavní zástupce této skupiny patří skupinová cvičení, došlá pošta, hraní rolí, prezentace a případové studie (Bartoňková, 2010, s. 190).

Skupinová cvičení. Při skupinových cvičeních účastníci zkoumají dané problémy a formulují jejich řešení jako jedna skupina. Práce ve skupině patří k typickým činnostem nejen manažera, ale i ostatních pracovníků společnosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 266-267).

Došlá pošta je jakýsi protiklad skupinových cvičení. Hodnocený pracuje sám, odpovídá písemně a zpracovává došlou poštu, která mu přišla během jeho nepřítomnosti. Sám si volí množství času na jednotlivé dopisy, stejně tak pořadí, ve kterém se dopisům bude věnovat. V došlé poště je možné stimulovat celou řadu kompetencí, čehož lze dosáhnout vhodnou formulací daného problému, na který má hodnocený v dopise reagovat (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 80).

Hraní rolí. Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Situace by měla být předem připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis role (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 267).

Prezentace se stále častěji stávají součástí manažerské práce nejenom na nejvyšších pozicích. Prezentace důkladně prověří komunikační dovednosti, emoční stabilitu, schopnost využívat vizuální pomůcky, flexibilitu při zvládání otázek, ale i mnohé další kompetence (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 85).

Případové studie vychází ze zpracování případu, kdy jde v podstatě o skutečný nebo simulovaný popis problému, který mají účastníci řešit. Hlavní nárok je kladen na analytický rozbor problému a jeho řešení (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 267).

- **Analytické metody**

Tyto metody vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 86). Mezi typické reprezentanty analytických metod patří testy schopností, dotazníky zajišťující míru temperamentu, motivační testy, dotazníky o stylu osobnosti či psychometrické nástroje (Bartoňková, 2010, s. 191).

- **Další metody**

Do této skupiny patří specifické metody, které není možné zařadit do předchozích dvou skupin a které se k měření úrovně kompetencí také využívají. Jedná se především o tři hlavní zástupce, kterými jsou Assessment Centre, Competency Based Interview (CBI) a 360° zpětná vazba.

Assessment Centre slouží především k posouzení kompetencí při výběru pracovníků. Základem metody je použití různých simulovaných situací, které mají zachytit různé kompetence účastníků, ale součástí mohou být i testy či pohovory. AC je skupinová metoda, kterou absolvují větší počty uchazečů (Bělohlávek, 2016, s. 146).

Competency Based Interview je jedním z nejvyužívanějších nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů, neboť se jedná o strukturovaný rozhovor, v němž se testují předem zvolené kompetence (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 272). CBI je nástroj, při kterém hodnocený pracovník identifikuje a analyzuje minulé události, na základě jeho odpovědí hledá hodnotitel důkazy o přítomnosti kompetencí (Bartoňková, 2010, s. 191).

360° zpětná vazba je metoda, která zajišťuje všestranné hodnocení a zlepšuje rozvoj a růst pracovníků. Myšlenka třistašedesátistupňové zpětné vazby je založena na faktu, že hodnocený dostane informace z mnoha úhlů pohledu. Zaměstnanci mohou být hodnoceni libovolným počtem jedinců, se kterými jsou v kontaktu - kolegové, vedoucí pracovník, podřízení hodnoceného, interní i externí klienti, a nakonec i hodnocený sám (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 171). Skutečný počet zdrojů zpětné vazby považovaný za vhodný se od organizace k organizaci liší, a to do velké míry v závislosti dané pozice.

1.2.4. Rozvoj kompetencí

Rozvoj zaměstnanců je velmi důležitý pro vyšší podnikovou efektivitu, strategii organizace a definované cíle. Lidé ve firmě začínají být vnímáni jako jedinečný zdroj konkurenční výhody. Proto se jejich rozvoj stává neoddělitelnou součástí života ve firmách (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 60).

Dá se konstatovat, že všechny kompetence lze rozvíjet, některé obtížněji, jiné snáze. Toto tvrzení lze podložit definicí kompetence, podle níž je kompetence množina chování, které musí pracovník použít, aby úkol splnil kompetentně. A chování se dá naučit, odnaučit, měnit či ovlivňovat (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 114).

Liker a Meier (2016, s. 32-33) jsou přesvědčeni, že vrozené vlohy zaměstnance tvoří nanejvýš deset procent celkového talentu. Jinými slovy: vrozené vlohy odpovídají jenom deseti procentům celkové výkonnosti každého člověka. Celých devadesát procent se dá naučit a dále rozvíjet. Jakým způsobem se dají kompetence dále rozvíjet uvádí autorka diplomové práce v následující kapitole.

1.2.5. Způsoby rozvoje kompetencí

Existuje velké množství přístupů, teorií a koncepcí pro rozvoj zaměstnanců. V případě rozvoje kompetencí platí stejné principy jako pro jakoukoliv jinou oblast rozvoje.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 116-117) rozdělují způsoby rozvoje kompetencí do tří skupin, kterými jsou tréninky rozvoje dovedností, programy s intenzivní zpětnou vazbou a rozvojové vztahy.

Tréninky rozvoje dovedností patří k nejrozšířenějším typům programů. Většinou rozvíjejí základní manažerské dovednosti, které jsou potřebné na každé manažerské pozici. Tyto programy se nejčastěji realizují v malých skupinkách (8-15 účastníků).

Programy s intenzivní zpětnou vazbou. Mezi ně se řadí 360° zpětná vazba od lidí, s nimiž přichází pracovník do přímého pracovního kontaktu. Tato metoda významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu pracovníka na sebe samého.

Rozvojové vztahy jsou velmi efektivní metodou, neboť se jedná o vytvoření vztahu mezi dvěma nebo více spolupracovníky s cílem jejich rozvoje. Tento vztah může mít podobu koučinku, mentoringu či partnerství v učení.

Bělohlávek (2016, s. 177) níže uvádí konkrétní metody rozvoje kompetencí:

- **Sebevzdělávání** pomůže překonávat nedostatky ve znalostech.
- **E-learning** je modernější přístup ke vzdělávání. Vhodná je kombinace s prezenčními semináři.
- **Trénink dovedností** může mít charakter výcviku v komunikačních dovednostech, či zapracování přímo u výrobní linky, kde se účastníci učí na modelových situacích.
- **Koučování** je individuální forma tréninku, kdy jeden kouč rozvíjí jednoho účastníka. Koučování pružně reaguje na konkrétní problémy a aktuální změny situace.
- **Mentorování** je způsob vedení ze strany velmi zkušeného kolegy, který radí s řešením vybraných problémů, poskytuje své zkušenosti i kontakty.
- **Stínování** je účinná technika rozvoje dovedností spočívající v systematickém sledování zkušenějšího spolupracovníka (manažera) v každodenní praxi.
- **Delegování** úkolu nebo agendy je možnost, jak člověka vtáhnout do činností, ve kterých se může osvědčit, jak ho vyzkoušet na náročnějších úkolech, rozvinout jeho schopnosti a tím budovat nahraditelnost v týmu.
- **Rozšiřování práce** znamená osvojování si nových operací, které mají stejnou úroveň náročnosti jako současná činnost.
- **Zařazení do průřezového týmu** učí dovednost řešení problémů, přispěje k vytvoření nadhledu a větší citlivosti vůči potřebám jiných oddělení.
- **Vedení a motivování nadřízeným** je vlastně jedním z nejdůležitějších nástrojů osobního rozvoje. Spočívá v přidělování vhodných úkolů, náležitém vysvětlování zadání, průběžné kontrole a usměrňování jejich plnění.

Při výběru nejhodnějšího rozvojového programu pro zaměstnance musí společnost zvážit všechna pro a proti. Především se firma rozhoduje, do jaké míry si chce zajistit rozvoj kompetencí z vlastních zdrojů a co bude poptávat u externích dodavatelů. Podle toho volí další kroky jako nákup techniky, vytvoření prostoru pro vzdělávání, přípravu tréninku či trénink trenérů (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 118).

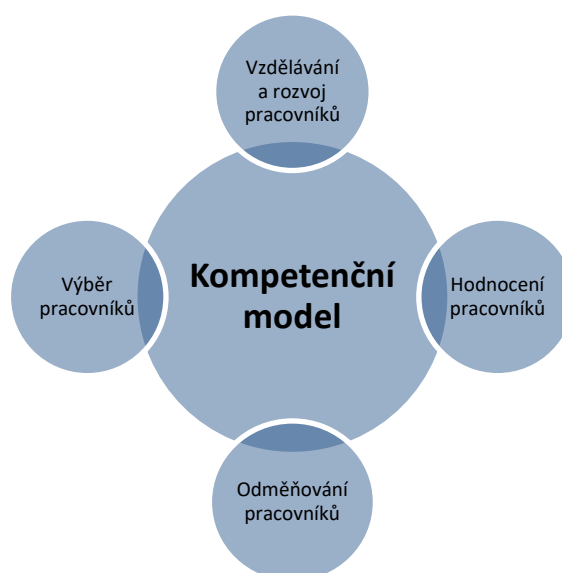
1.2.6. Kompetenční modely

Kompetenční modely popisují konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pak strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako seznamy kompetencí (Kovács, 2009, s. 48).

S touto definicí se ztotožňuje i Kociánová (2010, s. 63), která říká: „*kompetenční model vymezuje nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnuje schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě.*“

Zatímco Hroník (2007, s. 68) uvádí, že kompetenční model je jakýmsi mostem mezi business strategií a personální strategií. Dá se označit za praktický nástroj vertikální integrace.

Kompetenční model zaujímá centrální pozici a poskytuje rámec pro personální procesy, které jsou zobrazeny v Obrázku 4.

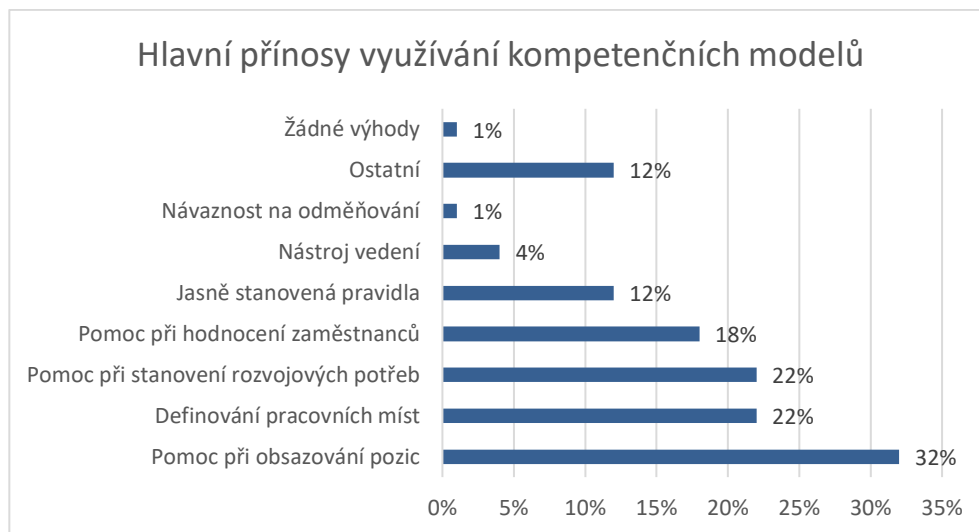


Obrázek 4: Uplatnění kompetenčního modelu

Zdroj: zpracováno podle (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 275)

Kompetenční model v podstatě firmám pomáhá při výběru nových pracovníků, identifikaci jejich rozvojových potřeb, při jejich hodnocení, odměňování či jejich přemístění na vhodnější pracovní místo.

Výsledek HR Monitoru¹ pořádaný společností Trexima přináší tvrzení, že pro personalisty je kompetenční model přínosem především při výběru pracovníků, při identifikování rozvojových potřeb, ale také při definování pracovních míst. Výsledky výzkumu znázorňuje Obrázek 5 (Trexima, 2014).



Obrázek 5: Hlavní přínosy využití kompetenčních modelů

Zdroj: (Trexima, 2014)

Kompetenční model využívá pouhých 28 % podniků s více než 100 zaměstnanci, 31 % firem práci s kompetenčními modely vůbec nevyužívá. Z výsledků průzkumu lze také říci, že výrazně častěji je kompetenční model zavedený ve firmách, kde je personalistika a řízení lidí pro vedení organizace klíčové (Trexima, 2014).

Existuje několik typů kompetenčních modelů, záleží především na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60-62) dělí kompetenční modely do tří skupin:

- modely ústředních neboli klíčových kompetencí;
- specifické kompetenční modely;
- generické kompetenční modely.

¹ HR Monitor provádí společnost TREXIMA, s.r.o., za účelem monitorování situace v oblasti ŘLZ, probíhá vždy dvakrát ročně a pokaždé je věnován jinému personálnímu tématu. Tento konkrétní průzkum probíhal v roce 2014 pod názvem „Kompetenční modely ve firmách v ČR“ a účastnilo se ho 292 respondentů z náhodně vybraných středně velkých a velkých firem na území ČR (Trexima, 2014).

Kociánová (2010, s. 63) dělí kompetenční modely následovně: univerzální kompetenční modely, modely manažerských kompetencí a modely kompetencí pro určité pracovní činnosti.

1.2.7. Tvorba kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů, které společnosti obvykle při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů využívají. Odborná literatura rozděluje možné přístupy do tří skupin a to následovně: vypůjčený přístup, kombinovaný přístup a přístup šitý na míru (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 63).

Vypůjčený přístup. Společnost se rozhodne, že nebude vytvářet nové kompetenční modely, které by odráželi její strategii, strukturu a firemní kulturu, ale vypůjčí si hotový model (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 64).

Kombinovaný přístup přizpůsobuje již vytvořený model specifikům dané organizace, ve které bude využit. Modifikace vypůjčeného modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod (diskuse, dotazník zjišťující míru potřeby jednotlivých kompetencí, rozhovor), které identifikují rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifikacemi organizace (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 65).

Přístup šitý na míru mapuje organizační terén, nepracuje s předem stanovenými kompetencemi. Tato metoda je časově i metodologicky náročnější a vyžaduje důkladnou znalost pozic, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých společnost působí (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 65). Proces tvorby nového kompetenčního modelu se skládá z osmi fází. Pokud má být vytvořen funkční kompetenční model, nesmí se ani jedna fáze vynechat.

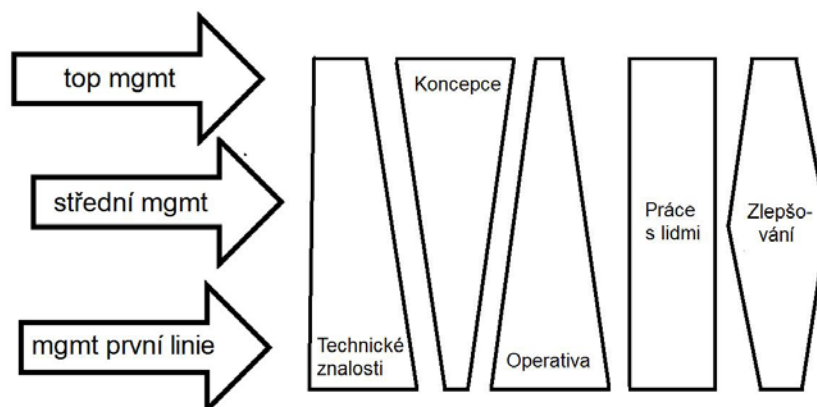
Organizace si mohou kompetenční modely vypracovat interně nebo prostřednictvím externí společnosti, která vytvoří kompetenční model přímo na míru případně nabídne jeden z obecných kompetenčních modelů.

Průzkum HR Monitor 2014 zjistil, že 43 % organizací dalo přednost vlastní tvorbě kompetenčního modelu. Externí poradenskou firmu využilo pouhých 11 % společností (Trexima, 2014).

1.2.8. Kompetence liniových manažerů ve výrobním provozu

Linioví manažeři mají často ještě těžší roli, než si zaslouží. Musí zařídit, aby se požadavky shora spolehlivě plnily a současně čelí otázkám podřízených nebo přímo jejich nesouhlasu a nespokojenosti. Situaci mají o to horší, pokud byli sami povýšeni z role operátora výroby a se svými podřízenými jsou stále solidární. Málokdo totiž dostal kurz pro nové mistry, proto svou práci zvládají více či méně intuitivně.

Liniové řízení je z velké většiny operativního charakteru, kde linioví vedoucí řeší situace vzniklé vadným vstupním materiálem, chybovostí pracovníků výroby či technickými poruchami. Na všechny tyto vzniklé situace musí ve velmi krátkém čase reagovat. Výroba tak v mnoha společnostech stojí na technických znalostech a zkušenostech liniových manažerů, což znázorňuje i níže uvedený Obrázek 6, kde u liniových manažerů je patrná již zmiňovaná potřeba technických znalostí. To tvrdí i Duchoň a Šafránková (2008, s. 241), kteří říkají: „*čím je manažer v řídicí hierarchii umístěn níže, tím více potřebuje specifické odborné vlastnosti, zejména technické*“.



Obrázek 6: Typické rysy manažerských činností na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: (Veber a kolektiv, 2009, s. 30)

Technické kompetence zahrnují celou řadu dovedností vyplývajících ze schopnosti ovládat stroje i zařízení, pracovat s obecnými programy a výpočetní technikou i specializovanými programy, které vyžaduje daný obor nebo zaměření organizace. Vysoká úroveň technických kompetencí vede ke zvyšování produktivity práce a jednotlivých procesů klíčových ke splnění cílů a naplnění vizí organizace. Linioví manažeři musejí být připraveni zastoupit své podřízené ve výrobním procesu, ale také musí být schopni nové pracovníky v této oblasti dostatečně

zaškolit (Váchal a Vochozka, 2013, s. 109). Do technických kompetencí se tedy řadí dobrá znalost pracovních postupů, strojů a zařízení. Jedná se o znalost celého výrobního procesu, znalost vnějších, ale především vnitřních norem, v současné době se do technických dovedností řadí například i znalost principů Lean managementu.

Další důležitou kompetencí je práce s lidmi. Jedná se o kompetenci, která je nutná na všech úrovních řízení bez ohledu na specializaci manažera či organizace. Nejčastěji se projevuje v komunikaci s podřízenými a nadřízenými pracovníky, ale také ve veškerých mezilidských vztazích, řízení a vedení lidí na pracovišti, při jejich stimulaci a motivaci (Váchal a Vochozka, 2013, s. 110).

Pozice liniového manažera ve výrobním podniku má své specifické aspekty. Na vedoucího provozu jsou kladeny velké nároky v oblasti výkonnosti, efektivity a kvality práce jeho i celého týmu. Musí zabezpečit za všech okolností výrobu a současně často řešit i složité personální situace. Přitom každé jeho rozhodnutí může mít zásadní dopad pro úspěšnost výroby. Rozvoj liniových manažerů je nezbytnou součástí úspěšnosti výrobního podniku.

Podle měsíčníku Moderní řízení může kompetence liniových manažerů podpořit tzv. Mistrovská akademie, jejímž smyslem je pomoci liniovým manažerům vést své týmy k vysokému výkonu, nastavovat očekávání, mít vliv a autoritu, vytvářet dobré vztahy se spolupracujícími odděleními, férově řešit vzniklé konflikty, realizovat nutné změny či orientovat se v problematice Lean managementu. Během akademie se liniovní manažeři také naučí vést své podřízené ve všech fázích jejich profesního života (výběr, adaptace, hodnocení pracovního výkonu, rozvoj, řešení neakceptovatelného chování a rozvázání pracovního poměru) a navzájem spolupracovat na řešení praktických problémů. Výsledkem akademie mistrů je posun k produktivitě a úbytek problémových situací. To vede k celkové vyšší spokojenosti členů týmu a ke snížení fluktuace na dělnických pozicích (Moderní řízení, 2018, s. 49).

Linioví manažeři mívají zpravidla velký počet podřízených pracovníků, jak bylo řečeno výše, jejich práce má operativní charakter, nikoliv charakter strategický. Armstrong (2007, s. 97) říká, že roli liniových manažerů obvykle tvoří kombinace činností, kterými jsou: vedení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, plánování přidělování práce, rozpis směn, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky či měření výkonu. Právě na problematiku vedení lidí se autorka diplomové práce zaměří v následující kapitole.

2. PROBLEMATIKA VEDENÍ LIDÍ U NIŽŠÍHO MANAGEMENTU

Linioví manažeři v oblasti vedení lidí zabezpečují efektivní komunikaci, motivují pracovníky napříč celým týmem, hodnotí jejich pracovní výkon a podporují jejich vzdělání. Mimo tyto činnosti také řeší konflikty a stres na pracovišti či absenci všech členů týmu, sledují dodržování regulačních požadavků – bezpečnostních, hygienických, požárních a ekologických předpisů, ale také sledují dodržování interních směrnic a předpisů (Veber a kolektiv, 2009, s. 29).

2.1. Komunikace

Jedním z hlavních úkolů liniových manažerů je zabezpečení komunikace mezi vedením společnosti a provozními pracovníky. Sdělování a získávání informací, na jakékoliv úrovni („shora dolů“ či „zdola nahoru“), napříč celou organizací je důležité její výkon. Komunikace hraje velkou roli i u spokojenosti a motivovanosti pracovníků, neboť neinformovaní zaměstnanci nemohou správně plnit své úkoly, nemohou dobře spolupracovat s ostatními pracovníky, nebo útvary. Tyto bariéry v komunikaci patří k jedním z faktorů, které ohrožují stanovené termíny, výsledky práce a spokojenost zákazníků (Urban, 2013, s. 219).

Koubek (2015, s. 339) především poukazuje na důležitost existence vertikální komunikace, kdy tvrdí, že utajování informací před pracovníky má za následek fámy a zpravidla to mívá negativní dopad na pracovní vztahy a klima na pracovišti. Dále dodává, že nejefektivnějším nástrojem prevence konfliktů je právě fungující systém komunikace.

2.2. Motivace

„Úlohou manažera není manipulování s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.“

Jaromír Veber

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem vedoucího pracovníka, neboť motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. Lépe působí i na zákazníky či partnery organizace (Urban, 2017, s. 12).

Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Ochotu zaměstnanců ovlivňují vnitřní motivy a vnější stimuly (Šikýř, 2016, s. 147). Bez motivace nelze dosahovat úspěchů a je úkolem manažera motivovat nejen sebe, ale především podřízené

pracovníky. Motivace může být hmotná (finanční) či nehmotná (nefinanční) (Mikuláščík, 2010, s. 130).

K motivaci svých zaměstnanců mají linioví manažeři řadu nástrojů. Týká se to především nástrojů nefinanční motivace, kde nejsilnějším faktorem bývá pracovní úspěšnost. Další nástroj nefinanční motivace je způsob zadávání a vysvětlení pracovních úkolů, včasná zpětná vazba, vhodně předávané hodnocení, pochvala, uznání, delegování vyšších pravomocí či koučování. V případě hmotné motivace se jedná o finanční odměňování, kam se řadí například pohyblivá složka platu či prémie (Urban, 2017, s. 46).

V případě nedostatečné motivace dochází ke snižování pracovního výkonu, vytrácí se iniciativa, dochází ke zhoršování vztahů, ke zvýšené nemocnosti, absenci a následně k fluktuaci (Mikuláščík, 2010, s. 130).

2.3. Hodnocení pracovního výkonu

Armstrong (2007, s. 145) definuje hodnocení pracovního výkonu jako „*formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení, při tzv. hodnotícím rozhovoru*“.

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Hodnocení výkonu rovněž upevňuje vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci, což vede k posílení vztahů mezi organizací a zaměstnanci (Arthur, 2010, s. 14). Dvořáková (2007, s. 252) říká, že „*cílem hodnocení není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, a k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji jejich schopností a dovedností*.“

Hospodářová (2010, s. 113) uvádí dva druhy hodnocení pracovního výkonu, a to neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení provádí vedoucí pracovník denně během příležitostných setkání, neformálních diskusí nebo na týmových poradách. Formální hodnocení, což je pravidelné a plánované setkání během kterého dochází k rozpravě o pracovním výkonu mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Hlavním cílem je pravidelná zpětná vazba, hodnocení výkonů a dosažených výsledků, nastavení potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnance a v neposlední řadě stanovení cílů pro další období.

Kociánová (2010, s. 146) rozděluje hodnocení pracovního výkonu dle jejich realizace na: **průběžné hodnocení** (zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon, bezprostřední zpětná vazba od nadřízeného), **příležitostné hodnocení** (vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po

zkušební době) a **systematické hodnocení** (pravidelná realizace, kde jsou pracovníci hodnoceni podle předem stanovených kritérií).

Existují různé metody hodnocení pracovního výkonu. Hospodářová (2010, s. 112) mezi ně řadí následující metody: hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba, metody orientované na výsledky, metoda kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, sebehodnocení a volný popis.

Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení pracovního výkonu. Součástí hodnocení je i vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšení pracovního výkonu daného pracovníka. Výsledky hodnocení pracovního výkonu slouží mimo jiné jako podklad pro odměňování pracovníků.

2.4. Vzdělávání podřízených

Investice do vzdělání vede jednoznačně k vyšší produktivitě než při navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků. Vede tedy k zvyšování výkonu celé organizace. Z toho důvodu musí i linioví manažeři zabezpečit vzdělávání pro své zaměstnance.

Koubek (2003, s. 139) tvrdí, že vzdělávání slouží pro zajišťování potřebných znalostí a dovedností pracovníků, které vede k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Vzdělání aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Odborná literatura uvádí několik druhů vzdělávání. Walker (2003, s. 93) rozděluje vzdělávání na **formální** a **neformální**. Formální způsob chápe jako vzdělávání v učebnách, tedy formou přednášek. Tento druh vzdělávání je vhodným nástrojem pro předávání znalostí a informací a v kombinaci se školením zaměřeným na nácvik dovedností může vytvořit vhodné prostředí i pro sdílení znalostí. Neformální vzdělávání se realizuje formou kurzů, seminářů či workshopů. Zaměřuje se na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění (Veteška a Tereckiová, 2008, s. 22).

Oproti tomu Koubek (2003, s. 139) vzdělávání pracovníků rozlišuje podle místa uskutečnění, tedy na **vzdělávání na pracovišti** a **vzdělávání mimo pracoviště**. Vzdělávání na pracovišti slouží pro nově přijaté pracovníky i pro doškolení současných pracovníků. Mezi způsoby vzdělávání na pracovišti se řadí instruktáž při výkonu práce, koučování, asistování, pověření úkolem, rotace práce či pracovní porady. Vzdělávání mimo pracoviště se uplatňuje

jak při adaptaci nových zaměstnanců, tak při doškolování či dalším rozvoji současných pracovníků. Hlavními metodami tohoto vzdělávání jsou přednášky a semináře v soukromých vzdělávacích institucích, v neziskových organizacích či v klasických školách.

Mnoho společností má školení a rozvoj zaměstnanců založený na americkém programu nazvaném Školení v průmyslu – Training Within Industry (dále jen TWI), které zpravidla školí vedoucí pracovník, tedy například i liniový manažer. Program TWI obsahuje čtyři základní moduly: pracovní instrukce, pracovní metody, pracovní vztahy a rozvoj programů. Zaměstnanci se během tohoto školení učí vykonávat konkrétní pracovní úkoly zahrnující konkrétní standardizovanou práci (Liker a Meier, 2016, s. 66).

2.5. Řešení konfliktů a stresu na pracovišti

Konflikt představuje neshodu mezi dvěma nebo více stranami, kterým se jejich zájmy, cíle nebo chování jeví, alespoň v určité míře, jako neslučitelné. Umět řešit konflikty představuje pro liniové manažery důležitou dovednost, neboť tyto situace jsou běžnou součástí jejich pracovního života (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015, s. 166). Konfliktní vztahy mohou být jednou z příčin nízké výkonnosti jednotlivce či celého týmu. Projevují se neochotou spolupracovat s některým z kolegů, neochotou předávat informace, poradit mu či pomoci. Konfliktům a nespokojenosti může liniový manažer předcházet několika způsoby:

- kvalitní sociální adaptací (představení kolektivu, nováčkům jsou sdělena pravidla vzájemného soužití, pracovníkům je umožněno se poznat také po lidské stránce);
- kvalitní pracovní adaptací (nový pracovník, který je dobře zaučen, nekazí výkon celého týmu, neobtěžuje neustálými otázkami a požadavky své spolupracovníky);
- zaměstnancům jsou jasně vymezeny jejich role, úlohy, zodpovědnosti, pravomoci.

V případě, že konflikt již mezi zaměstnanci vznikl, je důležité, aby manažer byl ochotný a schopný konflikt vidět, ale především konflikt řešit (Pilařová, 2016, s. 135).

Konflikty jsou vnímány jako nepříjemné a škodlivé. Škodlivé konflikty jsou především ty, které se dotýkají osobních zájmů, narušují komunikaci, vyvolávají stres a snižují výkon (Urban, 2013, s. 235).

Stejně jako konflikty, tak i stres patří k průvodním projevům mezilidských vztahů. V každé organizaci jsou proto nevyhnutelné. Důležité je zabývat se příčinami vzniku stresu na pracovišti, mezi tyto příčiny se řadí: přepracovanost, konflikty osobností, nucené přesčasy,

nekompetentní nadřízení, pomluvy, obtěžování, předsudky, špatná týmová práce, necitelnost ze strany manažerů, ostatní zaměstnanci, kteří neplní své úkoly, dlouhé dojíždění do zaměstnání a mnoho dalšího (Branham, 2009, s. 162).

2.6. Řízení absence

Nejobvyklejší aktivitou řízení lidí je v případě liniových manažerů řízení absence, kam se řadí sledování absence, sledování pozdních příchodů, ale také telefonování nepřítomným pracovníkům, kontrola dodržování léčebného režimu či provádění pohovoru po návratu do práce (Armstrong, 2007, s. 97).

Zpráva Chartered Institute of Personnel and Development² (CIPD) zkoumající řízení absence za rok 2016, odhalila, že:

- průměrná délka absence činila 6,3 dne na jednoho zaměstnance za rok,
- nejběžnější příčinou dlouhodobé nemoci je stres,
- nejběžnější příčinou krátkodobé nemoci je menší nemoc, hned na druhém místě je stres,
- pracovní zátěž, náplň práce a styl vedení jsou tři hlavní příčiny stresu na pracovišti,
- průměrné náklady spojené s absencí činily 522 liber na zaměstnance (CIPD, 2016).

Nejúčinnějším přístupem v řízení absencí je plné zapojení liniových manažerů. Na druhou stranu průzkum poukazuje na fakt, že většina zaměstnavatelů neposkytuje liniovým manažerům nástroje potřebné k efektivnímu řízení, především dostatečný rozvoj. Méně než polovina (44 %) dotazovaných společností uvedla, že má liniové manažery proškolené v oblasti krátkodobých absencí a jen 38 % má proškolené liniové manažery v oblasti řízení dlouhodobých absencí (CIPD, 2016).

2.7. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. Rizikem ohrožujícím životy a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí možnost vzniku újmy na životě a zdraví zaměstnanců při práci. Možnou újmou na život a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí pracovní úraz nebo nemoc z povolání (Šikýř, 2016, s.158).

² Zpráva zveřejňující závěry 17. národního průzkumu absencí ve Velké Británii. Celkem se účastnilo 1091 organizací napříč celou Velkou Británií.

Každý vedoucí pracovník, tedy i liniový manažer, je povinen pečovat o bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců, kde je jeho významným úkolem dohlížet na dodržování bezpečnostních předpisů na pracovišti.

2.8. Shrnutí

V úvodu první kapitoly autorka diplomové práce definovala základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, na které navázala obecnou charakteristikou kompetencí, jejíž součástí byla i podkapitola zabývající se výhradně kompetencemi liniových manažerů. V závěru první části diplomové práce se autorka věnovala vedení lidí u nižšího managementu, kde uvedla nejdůležitější činnosti liniových manažerů týkající se této oblasti.

Následující kapitola bude pojednávat o dané problematice z praktického hlediska a tím naváže na teoretický rámec stanovený v první části diplomové práce. Součástí druhé kapitoly bude analýza kompetencí ve vybraném podniku a návrh doporučení vedoucí ke zlepšení aktuální situace.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-00-0.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 9780749469641.
4. ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BELZ, Horst, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-479-6.
7. BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
8. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
9. BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
10. DAFT, Richard L, 2017. *Management*. Thirteenth edition. Boston, MA: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-96930-8.
11. DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
12. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
13. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

14. FILIP, Ludvík a Jiří ŠEBESTÍK, 2016. *(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality* [online]. Pod Ještědem: TZ-one, [cit. 2018-03-06]. ISBN 978-80-7539-049-3.
15. FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, 2007. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.
16. GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.
17. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
18. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
19. HR Monitor: *Kompetenční modely ve firmách v ČR* [online]. 2014 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf
20. HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.
21. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
22. Chartered Institute of Personnel and Development: *Line managers underprepared by employers to manage absence* [online], 2016 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/about/media/press/021116-line-managers-underprepared-to-manage-absence>
23. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
24. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
25. KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

26. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
27. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
28. KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
29. LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
30. LEAR CORPORATION, 2018a. *Company*. Lear.com [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://lear.com/Site/Company/>
31. LEAR CORPORATION, 2018b. *Interní zdroje společnosti*
32. LEAR CORPORATION, 2018c. *Products*. Lear.com [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://lear.com/Site/Products/>
33. LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
34. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
35. Moderní řízení: *Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*. Praha: Economia, a.s. ISSN 0026-8720.
36. PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
37. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1289-5.
38. PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
39. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
40. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

41. URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
42. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
43. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
44. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
45. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-54-9.
46. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
47. Vyhláška č. 181/2015 Sb.: Podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli. 2015, 74/2015.
48. WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 9788024704494.
49. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.