

Návrh smernice pre vymedzenie kompetencií a zodpovednosti zamestnancov v spoločnosti AGD PRINT s.r.o.

Veronika Cíchová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika CÍCHOVÁ**
Osobní číslo: **M10087**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh směrnice pro vymezení kompetencí
a odpovědností zaměstnanců ve firmě AGD PRINT
s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti vnitropodnikových směrnic, kompetencí a odpovědností zaměstnanců ve firmě AGD PRINT, s.r.o.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu a popište současný stav kompetencí a odpovědností zaměstnanců ve firmě AGD PRINT, s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete směrnici pro vymezení kompetencí a odpovědností zaměstnanců ve firmě AGD PRINT, s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLINA, Miroslav. Zákoník práce: komentář. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012, 1616 s. ISBN 978-80-7179-251-2.

JAKUBKA, Jaroslav. Vnitřní předpisy zaměstnavatele. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 193 s. ISBN 978-80-7357-396-6.

KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

LOUŠA, František. Vnitropodnikové směrnice v účetnictví. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 116 s. ISBN 978-80-247-2576-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Kubičková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Zpisob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.05.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou stanovenia kompetencií a zodpovednosti pre zamestnancov. Hlavným cieľom práce bolo na základe vykonaných analýz napísať návrh smernice, ktorá definuje kompetencie a zodpovednosť zamestnancov firmy AGD PRINT s.r.o.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sú na základe literárnych prameňov spracované poznatky z oblastí kompetencií, delegovania zodpovednosti a spracovania smerníc.

V praktickej časti bol spracovaný dotazník, analýza závislostí a analýza 7S. Údaje získané z týchto analýz sa stali podkladom pre vypracovanie návrhu smernice.

Klíčová slova: kompetencie, zodpovednosť, smernica

ABSTRACT

This work deals with the determination of competencies and responsibilities of employees. The main objective of the study was based on analyzes carried out to write the draft of directive which defines competencies and responsibilities of the company employees AGD PRINT Ltd.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on the processed knowledge of literary sources of the areas of competence, delegation of responsibilities and treatment of guidelines.

In the practical part was prepared a questionnaire, dependency analysis and analysis of 7S. the data obtained from these analyzes became the basis for the drafting of the directive.

Keywords: competence, responsibility, directive

Rada by som poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Martine Kubíčkovej za odborné vedenie, cenné rady, pripomienky a pomoc pri spracovávaní bakalárskej práce.

Ďalej by som rada poďakovala Ing. Pavlovi Džavíkovi za poskytnutie potrebných informácií o spoločnosti AGD PRINT s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMPETENCIE	12
1.1 DEFINÍCIA KOMPETENCIE.....	12
1.2 VYMEDZENIE POJMOV „COMPETENCY“ A „COMPETENCE“	13
1.3 TYPY KOMPETENCIÍ.....	13
1.4 METÓDY IDENTIFIKÁCIE KOMPETENCIÍ ZAMESTNANCOV.....	14
1.5 KĹÚČOVÉ KOMPETENCIE	16
2 ZODPOVEDNOSŤ	18
2.1 DELEGOVANIE.....	18
2.1.1 Definícia delegovania	19
2.1.2 Ciele delegovania	19
2.1.3 Výhody delegovania	20
2.1.4 Riziko delegovania	21
2.1.5 Rozsah delegovanej právomoci.....	22
3 VNÚTROPODNIKOVÉ SMERNICE.....	23
3.1 VYMEDZENIE POJMU SMERNICA	23
3.2 FORMA SMERNICE	24
3.3 ÚLOHA SMERNICE	24
3.4 VYDANIE A ZÁVÄZNOSŤ VNÚTORNÉHO PREDPISU	25
3.5 ZÁSADY PRI PÍSANÍ SMERNICE.....	26
3.6 METODIKA TVORBY.....	27
3.6.1 Identifikačné údaje	27
3.6.2 Názov	28
3.6.3 Členenie textu.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
4 SPOLOČNOSŤ AGD PRINT S.R.O.	31
4.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE	31
4.2 PROFIL SPOLOČNOSTI	31
4.3 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	32
5 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	34
5.1 SPÔSOB ZÍSKAVANIA ÚDAJOV	35
5.2 ANALÝZA A VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV	35
6 ANALÝZA ZÁVISLOSTÍ	42
7 ZHRNUTIE	44
8 ANALÝZA 7S.....	45
9 NÁVRHY A DOPORUČENIA	50
ZÁVER	55
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	56
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	58
ZOZNAM OBRÁZKOV	59

ZOZNAM TABULIEK	60
ZOZNAM PRÍLOH	61

ÚVOD

Mnohí riadiaci pracovníci firiem sa stotožňujú s názorom, že pracovníci sú základom pre to, aby bola ich firma úspešná. Preto je potrebné aby okrem znalostí, zručností a odbornej kvalifikácie bola aj kompetentnosť pracovníkov nevyhnutným faktorom pre ich uplatnenie. Pre maximálne využitie kompetentnosti zamestnancov je nevyhnutné aby im zamestnávateľ poskytol dostatočný priestor a prostredie na využitie týchto kompetencií a zároveň motivovať ich k využitiu kompetencií.

Delegovanie patrí momentálne k jedným z najproblematickejších spôsobov používania a rozvíjania zručností u vedúcich pracovníkov. Spájajú sa s ňou hlavne pochybnosti spolupracovníkov, ktorí mnohokrát nie sú ochotní a schopní prevziať a splniť delegované úlohy. No zároveň sa s tým spájajú aj výhrady z radov samotných manažérov, ktorí sa tiež ťažko stotožňujú s úlohou preniesť zodpovednosť a hlavne spoľahnúť sa na niekoho, že danú úlohu vykoná stopercentne.

Cieľom mojej bakalárskej práce je navrhnúť smernicu pre spoločnosť AGD PRINT s.r.o., v ktorej definujem kompetencie a takisto aj delegovanú zodpovednosť zamestnancov. V teoretickej časti vymedzujem jednotlivé pojmy kompetencie a delegovania. V nasledujúcej kapitole sa venujem samotným náležitostiam a zostavovaniu smernice a aké zásady by mali byť dodržiavané pri jej písaní. V praktickej časti som pomocou dotazníkov zisťovala u zamestnancov podniku či sú oboznámení so systémom delegovania a kompetenciami v spoločnosti. Pokračovala som analýzou závislostí a internou analýzou 7S. Tieto skutočnosti sa stali podkladom pre vyhotovenie smernice, ktorá je hlavnou náplňou mojej práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMPETENCIE

V súčasnej dobe je pojem „kompetencia“ veľmi často používaný či už v odbornej literatúre alebo podnikovej praxi. Existuje množstvo prístupov k pochopeniu tohto pojmu, jeho rozdelenia na položky, ktoré poskytujú pochopenie jeho štruktúry a dynamiku v podnikovej praxi.

1.1 Definícia kompetencie

Ako uvádza Bartoňková (2010, s. 84) pojem „kompetencia“ sa zvyčajne vyskytuje v dvoch základných významoch:

1. Kompetencia ako právomoc, rozsah pôsobnosti, oprávnenie, obyčajne udelené nejakou autoritou alebo patriace nejakej autorite (inštitúcií, jednotlivcovi. V tomto zmysle môže niekto prekročiť svoje právomoci (tj. kompetencie), niekomu je možné kompetencie odobrať, môžu vznikáť kompetenčné spory. Kompetenciu v tomto význame je možné na niekoho presunúť.
2. Kompetencia ako schopnosť vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju vykonávať, byť v príslušnej oblasti kvalifikovaný.

V prvom prípade teda slovo kompetencia symbolizuje niečo, čo je človeku dané zvonka, na základe konsenzu druhých. Druhý význam slova kompetencia vystihuje vnútornú kvalitu človeka. Táto vnútorná kvalita je výsledkom rozvoja v danom okamihu a je v podstate nezávislá na okolitom vonkajšom svete a umožňuje mu podávať určité výkony (Bartoňková, 2010).

Existuje mnoho vysvetlení pojmu kompetencia. Kovács (2009, s. 17) uvádza vo svojej publikácii okrem iných aj Boyatzisovu definíciu kompetencie, kde vymedzuje kompetencie ako schopnosti, ktoré určujú akým spôsobom sa človek správa aby to zodpovedalo požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie. Armstrong (2012, s.90) zas uvádza definíciu kompetencie ako základnú charakteristiku osoby, ktorej výsledkom sú dokonalejšie a užitočnejšie výkony. Podľa Kocianovej (2010, s. 57) je to akákoľvek individuálna vlastnosť, ktorá môže byť meraná alebo spoľahlivo počítaná a umožňuje výrazné rozlíšenie medzi efektívnym a neefektívnym výkonom.

1.2 Vymedzenie pojmov „competency“ a „competence“

Rôzni autori uvádzajú odlišné definície pojmu kompetencia, preto nastávajú problémy v chápaní obsahu a definície tohto pojmu.

Pojem competency sa dostal do povedomia prvýkrát v roku 1982. Tento pojem zahŕňa osobné kvality, motívy, skúsenosti a charakteristiky správania podľa rozličných situácií. V tomto prípade hovoríme o spôsobilosti alebo spôsoboch akými sa dosahujú výkony a sú tu vyjadrené schopnosti vykonávať úlohy, ktoré sú vyžadované daným pracovným miestom (Bartoňková, 2010, s. 85).

Pojem competence vznikol vo Veľkej Británii ako podklad pre vytvorenie Škótskych štandardov. Competence určuje, čo musia byť ľudia schopní robiť v daných rolách a aké štandardy práce sa od nich očakávajú. Uvedenú skutočnosť potvrdzuje aj Bartoňková (2010, s.85), ktorá uvádza, že tento pojem sa vzťahuje k pracovnému miestu, ktoré je daná osoba spôsobilá vykonávať. Jedná sa teda o kvalifikáciu, inak povedané, o odbornú spôsobilosť.

Známy je aj pojem capability, ktorí používajú niektorí autori, medzi nimi aj napríklad Armstrong. Tento termín v sebe zahŕňa hore uvedené pojmy „competence“ a „competency“. Čiže vyjadruje to, čo musia byť ľudia schopní spraviť a ako sa musia správať, aby vykonávali svoju prácu úspešne (Bartoňková, 2010, s. 85).

1.3 Typy kompetencií

Kocianová (2010, s. 57) uvádza nasledujúce typy kompetencií:

- Behaviorálne alebo personálne kompetencie – sú to základné vlastnosti jedincov, ktoré so sebou prinášajú do pracovných rolí
- Kompetencie založené na povolání alebo práci – týkajú sa skôr očakávaných výsledkov dosahovaných v práci
- Druhovú, základnú a špecifickú kompetencie – druhy univerzálne kompetencie majú všetci ľudia v určitom povolání nezávisle na organizácii, v ktorej pracujú, alebo sa môžu vzťahovať k ich konkrétnej roli; druhy kompetencie v rámci organizácie sa môžu týkať buď všetkých pracovníkov (t.j. základné kompetencie) alebo iba skupiny pracovných miest, pracovníkov; špecifické kompetencie sú určené pre jednotlivé role.

Armstrong (2012, s.90) ponúka odlišné delenie kompetencií a to kompetencie behaviorálne, technické a NVQ(Národné odborné kvalifikácie) kompetencie. Behaviorálne kompetencie definuje ako očakávané správanie, tj. typ správania, ktorý je potrebný k dosiahnutiu určitých výsledkov v oblastiach tímovej spolupráce, komunikácie, vedenia a rozhodovania. Sú známe aj pod pojmom „soft skills“. Technické kompetencie sa dajú definovať ako to, čo ľudia majú vedieť a byť schopní urobiť (vedomosti a zručnosti), aby svoje úlohy boli schopní plniť. Sú zoskupené do spoločných alebo individuálnych skupín. Nezvyknú byť prepojené so správaním aj keď sú samozrejme tieto faktory úzko prepojené. Pojem kompetencie bol v Británii koncipovaný ako základná súčasť vypracovávania štandardov pre NVQ. Prvok kompetencie v NVQ jazyku je opis niečoho, čo by ľudia mali v danej pracovnej oblasti byť schopní urobiť. Sú hodnotení ako „je kompetentný“ alebo „nie je kompetentný“, zároveň sa žiadnym pokusom nezisťuje úroveň kompetencie.

Medzi prvými začal kompetencie rozlišovať Boyatzis. Ten ich rozdelil na prahové a výkonové. Prahové, čiže základné kompetencie sú vyžadované k výkonu práce, ale nerozlišujú sa medzi málo a vysoko výkonnými pracovníkmi. Na druhej strane, výkonové kompetencie týchto pracovníkov rozlišujú. Problémom tohto rozdelenia je, že väčšina kompetencií, potrebných k výkonu práce sú aj prahové a aj výkonové. Preto ľudia potrebujú mať už pri nástupe do práce určitú úroveň kompetencií, k tomu aby mohli začať pracovať a to, čo je najviac je vítané (Kocianová,2010).

1.4 Metódy identifikácie kompetencií zamestnancov

Identifikáciu kompetencií je možné rozdeliť do piatich krokov (Bartoňková, 2010):

1. Prípravná fáza
2. Fáza získavania dát
3. Fáza analýzy a klasifikácie informácií
4. Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu
5. Overenie a validizácia vzniknutého modelu

Ad 1) V prípravnej fáze je potrebné absolvovať rozhovor s manažermi organizácie a analyzovať dostupné materiály v organizácií. Na základe týchto informácií sa spracujú výstupy projektu, jeho koncepcia a určí sa, od koho a ako sa budú získavať dáta (Kocianová, 2010, s. 58).

Ad 2) Za základné metódy získavania dát sa považujú:

- Rozhovor, alebo metóda kritických incidentov
- Panely expertov
- Prieskumy
- Databáza kompetenčných modelov
- Analýza pracovných funkcií/ úloh (snímky pracovného dňa)
- Priame pozorovanie

(Kocianová, 2010, s. 58)

Bartoňková (2010, s.83) uvádza, že použitie daných metód závisí najmä na finančných a časových možnostiach danej organizácie a samozrejme aj na skúsenostiach konzultantov. S uvedeným súhlasí aj Kocianová (2010, s. 59), a dodáva, že k identifikácii kompetencií sa používajú metódy štruktúrovaných rozhovorov- behavioral events interview a tzv. repertory grid interview. Pritom sa nemožno spoľahnúť iba na jeden zdroj. Napríklad spomenuté štruktúrované rozhovory sa často dopĺňajú pozorovaním, panelovými diskusiami s expertmi, rozhovormi zameranými na pochopenie smerovania organizácie a dotazníkovými metódami.

Kocianová (2010, s. 59) sa vyjadruje, že v tejto fáze prebieha identifikácia dát a zároveň je ovplyvnená rozsahom a použitými technikami zberu dát. Výstupom je zoznam kompetencií. Postup tejto fázy je možné uviesť v nasledujúcich krokoch:

1. Spísanie jednotlivých prejavov správania, ktoré zodpovedajú určitej pozícii.
2. Zo všetkých získaných informácií sa identifikujú iba tie, ktoré popisujú aktivity prispievajúce k úspešným výkonom. Výstupom tohto kroku sú informácie, ktoré môžu byť zdrojom pre tvorbu a popis kompetencií (Bartoňková, 2010, s. 101).
3. V tomto kroku sa výroky zaraďujú do skupín, tzv. kompetenčných tém. Tieto skupiny kompetencií sa v ďalšom postupe analyzujú s cieľom vytvoriť homogénne celky. Tie už potom tvoria základ kompetencií a ich prejavov.
4. V poslednom kroku sa získané prejavy dávajú overiť na širšej vzorke respondentov. Výroky, ktoré boli získané v treťom kroku sú ďalej

prehodnotené dotazníkovou formou. Takto získame informácie o potrebe jednotlivých prejavoch, prípadne kompetencií v danej pozícií. V tomto prípade je možné porovnať aj hodnotenie pracovníka a jeho nadriadených, podriadených, kolegov (Kocianová,2010, s. 62).

Ad 3) V tejto fáze sa vypracujú charakteristiky kompetencie aby čo najpresnejšie popisovala správanie, ktorá ju charakterizuje, tzn. Popísať rôzne prejavy kompetencie podľa úrovne jej rozvoja. Charakteristika úrovni začína zvyčajne negatívnymi prejavmi správania v rámci príslušnej kompetencie, pokračuje cez slabo rozvinutú úroveň až po prejavy, ktoré svedčia o vysokej úrovni rozvoja kompetencie. Každý stupeň na stupnici musí byť odlišiteľný od predchádzajúceho stupňa. Stupnicou sa určuje úroveň rozvoja kompetencií jednotlivých pracovníkov- a až potom je možné vytvoriť kompetenčný model. Kompetenčné modely nám pomáhajú zjednotiť pohľad na to, čo budeme v budúcnosti potrebovať, aké správanie by sme mali podporovať, rozvíjať a odmeňovať. Výsledkom tejto fázy býva predbežný kompetenčný model. Kompetenčný model môže mať formu rozsiahleho textu, tabuľky popisujúcej jednotlivé kompetenčné témy a aj grafickú podobu kompetenčného modelu, ktorý môže vychádzať napríklad z loga alebo predmetu podnikania firmy (Kocianová,2010, s. 63).

Ad 4) V tomto kroku sa overuje či sa modelom naozaj popísali kompetencie vďaka ktorému pracovník dosahuje nadpriemerné výsledky. Tiež sa ním overuje, či je možné spoľahnúť sa na model, keď ho použijeme pri výbere, hodnotení, identifikácii potrieb rozvoja apod. Bežným spôsobom validizácie do prenesenie popisov správania jednotlivých kompetencií do položiek dotazníka. S jeho pomocou sa potom posudzuje dostatočný počet pracovníkov, ktorí podávajú nadpriemerné, priemerné a podpriemerné výkony. Výstupom dotazníka je posúdenie, či dotazník zaradil zamestnancov do príslušných kategórií a s akou presnosťou. V prípade väčšieho počtu pracovníkov sa môžu použiť aj rôzne štatistické metódy (Kocianová,2010, s. 63).

1.5 Kľúčové kompetencie

Kľúčové kompetencie ako prvý popísal Mertens v roku 1974. Tieto kompetencie sa väčšinou vzťahujú k jednej organizácii, nevzťahujú sa iba k určitej skupine zamestnancov, pretože sú chápané ako univerzálne pre všetkých pracovníkov v danej organizácii. Z tohto

dôvodu sa preto nazývajú univerzálne, čiže sú všeobecne platné pre takmer každú prácu. Zjednodušene povedané sú to tie kompetencie, ktoré odlišujú organizáciu od konkurenzie v rámci odvetvia a vytvárajú tak konkurenčnú výhodu. (Bartoňková,2010,s. 92) Inú charakteristiku kľúčových kompetencií ponúka Kocianová (2010, s. 58) podľa ktorej presahujú hranice jednotlivých odborností a sú odrazom schopností človeka správať sa primerane situácií, v súlade so sebou samým, teda konať kompetentne.

V súvislosti s kľúčovými kompetenciami sa môžeme stretnúť aj s ich iným názvom a to, kompetencie korporátne, ako sa nazývajú vo firmách. Existuje zoznam korporátnych kompetencií, ktoré firma poskytuje do všetkých pobočiek rôznych zemí, kde pôsobí. V tomto prípade sa často narazí na kultúrne rozdiely a príliš rozsiahly zoznam kompetencií (Bartoňková,2010, s. 93).

Kľúčovými kompetenciami sa firmy od seba navzájom odlišujú aj napriek tomu, že pracujú v rovnakom odvetví, alebo v rovnakej oblasti. Týmito kompetenciami sa preto vytvára akási jedinečná firemná kultúra s jedinečnými rozvinutými schopnosťami a pracovnými postojmi. Prostredníctvom ich sa určujú kritéria potrebné pri výbere pracovníkov.

Potenciálom k disponovaniu kompetenciami je individuálna kompetencia k jednaniu. Tá sa vyvíja spolupôsobením:

1. Sociálnej kompetencie (schopnosť tímovej práce, kooperácia, schopnosť čeliť konfliktným situáciám, komunikatívnosť)
2. Kompetencie vo vzťahu k vlastnej osobe (kompetenčné zaobchádzanie so sebou samým, schopnosť reflexie voči sebe samému, schopnosť posudzovať sám seba a ďalej sa rozvíjať atd.)
3. Kompetencie v oblasti metód (plánovito, so zameraním na cieľ uplatňovať odborné znalosti, analyzovať, vypracovávať tvorivé riešenia, štruktúrovať a klasifikovať nové informácie, dávať veci do kontextu, zvažovať šance a rizika atd.)

(Kocianová, 2010,s.64)

2 ZODPOVEDNOSTĚ

Pri vymedzení pojmu zodpovednosti sa v právnej teórii objavili dve rozdielne koncepcie. Zástancom jednej z nich bol V. Knapp, ktorý považuje zodpovednosť za hrozbu sankcií. Tvrdí, že ten, kto je povinný, zodpovedá za to, že svoju povinnosť splní (Bělina a kol., 2012, s.397).

Koncepcia V. Knappa si nezískala mnoho zástancov v právnej vede. Väčšina z nich považuje zodpovednosť za sankciu ktorá nasleduje po porušení práva. Za najvýznamnejšieho predstaviteľa tohto chápania sa považuje Š. Luby. Ten tvrdí, že nie je možné súhlasiť s chápaním zodpovednosti ako hrozbou sankcií. V tom prípade by podľa neho zodpovednosť prestala byť tým, za čo sa všeobecne považuje (Bělina a kol., 2012, s.398). Handlar vychádza z niekoľkých významov pojmu zodpovednosť, z toho zdôrazňuje tie to dva:

- a) zodpovednosť ako vedomie nutnosti uskutočniť určitý výkon riadne alebo určitá miera aktivity pri jednaní- zodpovedné jednanie
- b) stav, kedy je možné určitému subjektu prirátať jeho jednanie resp. následky jeho jednania, či inú skutočnosť, teda zodpovednosť ako priradenie niečoho niekomu

(Hurdík, 2007, s. 83)

Podľa M. Kalenskej má zas zodpovednosť dve fázy. Prvá fáza nastáva počas primárnej povinnosti, kedy pôsobí preventívne a ochranné potenciálna sankcia za jej porušenie. Druhá fáza nastupuje pri nesplnení primárnej povinnosti a prejaví sa zvyčajne vznikom sankčnej povinnosti alebo sankčného vzťahu (Bělina a kol., 2012, s. 398).

Z právneho hľadiska existuje niekoľko klasifikácií druhov zodpovednosti. Tieto členenia odpovedajú na otázku, či je potrebné aplikovať občianskoprávne normy, trestnoprávne, pracovnoprávne a pod. Okrem toho sa dá zodpovednosť klasifikovať aj v jednom právnom odvetví. V takomto prípade je možné rozlíšiť ju na hmotnú zodpovednosť a inú ako hmotnú zodpovednosť. Hmotná zodpovednosť potom býva triedená na zodpovednosť za škodu a ďalšie druhy hmotnej zodpovednosti podľa špecifik jednotlivých právnych odvetví (Hurdík, 2007, s.84).

2.1 Delegovanie

Manažéri si často zamieňajú delegovanie s jednoduchým úkolovaním podriadených, prípadne definujú podriadeným mieru ich zodpovednosti, ale už im neurčia potrebné právo-

moci. Opačným a možno aj závažnejším problémom je delegovanie neprimeranej miery zodpovednosti a kompetencií bez ohľadu na schopnosti či potenciál pracovníka.

2.1.1 Definícia delegovania

Delegovanie je dlhodobý proces, pri ktorom manažér postupne vkladá dôveru do svojho podriadeného či kolegu a postupne ich podrobuje testovaniu pomocou zvyšujúcej sa náročnosti zverených zodpovedností a súčasne im poskytuje väčšie právomoci (Cipro, 2009, s. 13). Cipro ďalej uvádza, že delegovanie je potrebné chápať ako investíciu do pracovníka, ktorej návratnosť sa môže prejaviť až po určitej dobe. Lojda (2011, s. 60) vysvetľuje tento pojem ako proces, pri ktorom manažér predáva vykonávanie určitej úlohy niekomu inému a súčasne udeľuje odpovedajúce právomoci a nastavuje pravidlá pre zdieľanie zodpovednosti. V celkom tomto procese však ostáva konečná zodpovednosť na manažérovi. Nedostatky a chyby spôsobené pracovníkom sú v podstate zapríčinené manažérom, pretože si pre konkrétnu činnosť pracovníka vybral alebo ho málo kontroloval. Tiež sa stáva, že manažér preцени schopnosti podriadeného pracovníka. Delegovanie je teda obojstranným procesom, kedy sa postupne na základe dlhodobej spolupráce môže hĺbka a miera delegovania zvyšovať.

2.1.2 Ciele delegovania

Medzi hlavné ciele delegovania patrí rast efektivity práce, zisk, stabilita, konkurencieschopnosť a trvalo udržateľný rozvoj firmy (Cipro, 2009, s.14).

Lojda (2011, s.14) definuje ciele delegovania ako:

- Zvyšovanie efektívnosti organizácie
- Zlepšenie využívania kapacít organizácie
- Motivácia zamestnancov k vyšším pracovným výkonom
- Pozitívne ovplyvnenie firemnej kultúry
- Rast kompetencií pracovníkov
- Vytvoriť časový priestor pre ďalšie manažérske činnosti

Delegovanie je účinné pokiaľ ho manažér vie využívať a má na to potrebné znalosti a kompetencie. Náročnosť delegovania vyžaduje nielen znalosti, ale aj tréning a skúsenosti. Manažér musí byť schopný rozoznať úlohy, ktoré sú pred ním a musí ich vedieť jednoducho popísať. Musí chápať, o čom je daná úloha, prečo ju treba vykonať, aký má význam, čo sa od neho splnenia očakáva a ako má vypadáť splnená úloha. Ďalej je nevyhnutnou

podmienkou, aby manažér poznal a ovládal postup delegovania. Dôležitý je tiež osobný postoj k delegovaniu. Manažér by mal vnímať delegovanie pozitívne a byť s ním identifikovaný. Pre úspech v delegovaní je významná tiež schopnosť empatie a znalosť ľudskej povahy (Lojda, 2011, s.64).

Cieľom delegovania je konečný stav, ktorý má byť daným pracovníkom dosiahnutý. Je preto veľmi dôležité, aby bol cieľ pracovníkovi špecifikovaný čo najkonkrétnejšie, najrozumiteľnejšie a aby výstup jeho práce bol merateľný v určitej kvantitatívnej hodnote. Od žiadneho podriadeného sa nemôže očakávať efektívne plnenie úloh, pokiaľ mu vedúci jasne nezadal žiadané ciele (Cipro, 2009, s. 66).

2.1.3 Výhody delegovania

Delegovanie poskytuje manažérovi časový priestor pre vykonávanie rozhodujúcich a dôležitých aktivít súvisiacich s cieľmi organizácie. Má tak viac času na strategické plánovanie, tvorbu vízií, vedenie ľudí a ďalšie rozvojové činnosti. Zároveň narastá miera zodpovednosti pracovníkov za ich práci a zvyšuje sa aj ich motivácia (Lojda, 2011, s. 63). Výhody podobného charakteru poskytuje aj Laufer (2008, s.97):

- odľahčenie od pracovnej záťaže v prospech vlastného vedenia
- riešenie vzniknutých problémov samotnými pracovníkmi- aj v neprítomnosti nadriadeného
- zaškolenie pracovníkov pre dlhodobé zastupovanie vedúceho
- rozpoznanie skrytých kvalít a potenciál rozvoja pracovníkov

V tejto súvislosti je nevyhnutné spomenúť aj dôsledky delegovania:

- zvyšovanie kvality práce podriadených
- rast výkonnosti organizácie
- zdokonalenie managementu organizácie
- rozhodovanie o činnostiach a procesoch prebieha na úrovniach, kde sa činnosti a procesy odohrávajú
- pracovné zaťaženie je zdieľané väčším počtom pracovníkov
- delegovanie úloh generuje nové nápady, prináša nové názory a vedie k nekonvenčným riešeniam
- množstvo úloh môže prebiehať aj počas neprítomnosti manažéra
- zvyšuje sa počet ľudí, ktorí sa podieľajú na riadení

- delegovanie sa prejavuje rastúcimi kompetenciami pracovníkov, ktorí sa pri samostatnej práci rýchlejšie rozvíjajú
- rastie uspokojenie z práce a tým aj spokojnosť pracovníkov
- manažérovi zostáva viac času na koncepčné úlohy

(Lojda, 2011, s. 64)

2.1.4 Riziko delegovania

Čo sa týka delegovania zodpovednosti, je potrebné v každom konkrétnom prípade zvážiť dosiahnuteľný úžitok, vynaložené úsilie a riziko. Až na základe týchto úvah je možné posúdiť, či má zmysel delegovať zodpovednosť. (Laufer, 2008, s. 99).

Riziká možného neúspechu môžu napríklad vyplývať:

- z nesprávne pochopených informácií
- z preťaženia pracovníka
- z chýbajúcej aktivity pracovníka

(Laufer, 2008, s. 100)

Laufer (2008, s. 102) ďalej tvrdí, že prenášaná zodpovednosť za nejakú úlohu na pracovníka závisí tiež na tom, aké závažné môžu byť následky ak sa daná úloha nesplní. Tu je treba rozlišovať medzi:

- rizikami pre firmu
- rizikami pre pracovníka

Pokiaľ má výsledok práce pre firmu existenčný význam, ak prichádza do úvahy možná veľká strata alebo ušlý zisk, vedúci si ponechá zodpovednosť v rozhodovaní v podstatných otázkach.

Pokiaľ sú práce natoľko rizikové, že by mohli znamenať pre pracovníka, ktorý ich vykonáva neprijateľné nároky na náhradu škôd, tak už len povinnosť nadriadeného starať sa o pracovníka zakazuje aby ho nechal jednat' na vlastnú zodpovednosť (Laufer, 2008, s. 102).

Armstrong považuje za riziko neschopnosť manažéra byť si istý, že osoba, na ktorú je delegovaná úloha ju dokáže splniť podľa očakávania. Z toho potom plynie pokušenie manažéra dohliadať na pracovníkov, doslova im „dýchať na krk“ a zasahovať do ich práce. To potom ničí ich autoritu, stávajú sa z nich rozčúlení a nervózni nadriadení a ničí to vzájomnú dôveru (Armstrong, 2012, s. 256).

2.1.5 Rozsah delegovanej právomoci

Manažér určuje rozsah delegovanej právomoci, ktorou splnomocňuje svojich podriadených v definovanom časovom horizonte. Právomoc je väčšinou viazaná na konkrétnu pracovnú pozíciu. Manažér však potrebuje dopredu preveriť, ako podriadený zvládne čiastočnú právomoc ešte predtým, ako sa rozhodne ho povýšiť. Musí sa preto s kolegom o niektoré právomoci rozdeliť alebo mu ich priamo predať, aj keď zatiaľ nezodpovedajú jeho pracovnej pozícii (Lojda, 2011, s.69).

Právomoc potom oprávňuje pracovníka k vedeniu ľudí, ich ovplyvňovaniu, k rozhodovaniu o alokácii zdrojov, k voľbe postupov a činnosti smerujúcich k cieľom organizácie. Ide o zmocnenie do značnej miery formálne a oficiálne, o ktorom musí manažér zrozumiteľne informovať ostatných zúčastnených kolegov, obzvlášť tých, ktorí budú priamo spolupracovať s novým nositeľom delegovanej právomoci (Lojda, 2011, s.70).

Rozsah právomoci definuje manažér vždy vzhľadom k možnosti disponovania so zdrojmi. Je tu veľká závislosť najmä na „mocenskej hre“ daného manažéra, čo znamená, koľko právomoci je schopný a ochotný delegovať a v akej veľkej miere si ponechá jednu z hlavných manažérskejších právomoci – kontrolu výsledku činnosti podriadených. Veľkou chybou je, keď manažér deleguje na svojich podriadených kolegov dôležité zodpovednosti, ale nie úplne jasne definuje ich nové právomoci, ktoré sú potrebné k plneniu takto zadaných úloh. Manažér musí počítať minimálne s tým, že bude musieť viac informovať podriadeného aj o skôr utajovaných skutočnostiach z ekonomickej a finančnej situácii spoločnosti. V tejto súvislosti je užitočné brať kolegu, na ktorého manažér deleguje vyššie kompetencie na porady managementu, v ktorom pracovník logicky raz zakotví (Lojda, 2011, s.70).

3 VNÚTROPODNIKOVÉ SMERNICE

Nutnosť existencie a vypracovania vnútorných predpisov v podnikoch vyplýva v prvom rade zo zákonných predpisov a následne na to z vnútorných potrieb organizácie práce a riadenia. Z pohľadu zamestnávateľa a jeho zamestnancov je nevyhnutné určiť jasne a zrozumiteľne niektoré činnosti a vymedziť povinnosti zamestnancov.

3.1 Vymedzenie pojmu smernica

Pre presnejšie vymedzenie smerníc je potrebné nahliadnuť do niekoľkých odborných publikácií, v ktorých sa autori takmer zhodujú na svojich názoroch. Schiffer (2010, s. 23) definuje vnútro podnikový predpis ako predpis s najvyššou váhou a s dlhšou platnosťou. Dodáva, že vnútro podnikové predpisy nemajú slúžiť iba k účelu splnenia povinností vyplývajúcich zo zákona ale mali by byť predovšetkým nástrojom skvalitnenia vnútorného riadenia. Landa (2005, s. 116) napríklad vymedzuje smernicu ako podrobnejšiu úpravu vybranej činnosti prebiehajúcej v podniku, ktorá určuje povinnosti príslušných organizačných útvarov podniku a určuje postupy pri plnení týchto povinností. Podľa Jakubku (2008, s. 27) sú to vnútorné predpisy, ktoré podrobnejšie upravujú vlastnosti a správanie zamestnancov.

Smernica predstavuje určité nariadenie, normu alebo postup, ktorý musí byť dodržiavaný pri špecifických situáciách a je dôležitá pre správne vyhodnotenie skutočnosti. Správne hodnotenie výsledkov je dôležité pre stanovenie ďalších úloh a pre ďalšie rozhodovacie úlohy, ktoré musí podnikateľ robiť pre zaistenie ziskovosti svojho podnikania. Preto je dôležité aby aj tie najmenšie spoločnosti mali zavedené smernice a nespoliehali sa len na pamäť pracovníkov. Tá je totiž nespoľahlivá, hlavne v prípadoch veľkej fluktuácie pracovníkov, ktorí si môžu z predchádzajúcich zamestnaní priniesť iné návyky a nechtiac tým porušiť pravidlá nového pracoviska (Louša, 2008, s.8).

Podľa Kovalíkovej smernice môžu byť vydávané najmä ako:

- Metodické smernice
- Organizačné smernice
- Vnútorné smernice
- Pokyny
- Obežníky
- Dopisy
- Rozhodnutia

- Nariadenia
- Príkazy
- Pokyny generálneho riaditeľa

(Kovalíková, 2012)

S tým súhlasí aj Louša (2008), ktorý tvrdí, že smernice môžu byť vydávané ako príkaz vedúceho pracovníka, metodická smernica, pokyn, obežník alebo v akejkoľvek inej forme.

Na druhej strane Bělina (2012, s.1077) poskytuje rozdielne triedenie vnútorných predpisov:

- vnútorný predpis zakladajúci pracovnoprávne nároky zamestnancom
- vnútorný predpis organizačnej povahy
- vnútorný predpis upravujúci pracovné postupy, vrátane predpisov týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- pracovný rád

3.2 Forma smernice

Nie je podstatné pod akým názvom sú smernice vydávané, ale ich obsah, tzn. obyčajné stanovenie metodiky postupu a určenie osôb, ktoré zodpovedajú za dodržiavanie týchto postupov, osoby zodpovedné za udržiavanie smerníc v ich aktuálnom stave, rozsahu a dobu ich platnosti a určenie zodpovednosti za kontrolu ich udržiavania. (Louša, 2008, s.8) S týmto názorom sa stotožňuje aj Kovalíková (2012), ktorá tvrdí, že najdôležitejší je obsah smernice a uplatnenie pravidiel a postupov do praxe, nie iba jej formálna stránka. Dôležitým detailom je tiež aby neboli smernice iba na papier, ale boli akýmsi živým dokumentom, podľa ktorého sa postupuje a s ktorým pracovníci ochotne pracujú pokiaľ ho potrebujú k svojej práci.

3.3 Úloha smernice

Vnútorné smernice podrobnejšie rozpracovávajú niektoré oblasti činností tak, aby fungovali bezproblémové riadiace vzťahy. V tejto súvislosti sa snažia určiť konkrétnu zodpovednosť príslušných zamestnancov. Predpisy v tejto smernici by mali byť relatívne stále aby sa podľa nich vytvorili účelné stereotypy správania. Mali by zaistiť automatické fungovanie a súčasne zaistiť dostačujúci priestor pre samostatné rozhodovanie a aktivitu jednotlivých zamestnancov (Jakubka, 2008, s.28).

Smernicami sa určujú:

- Spôsob vykonávania jednotlivých funkcií
- Konkretizuje sa funkčná náplň vedúcich zamestnancov
- Ďalšie vzťahy, napr. spôsob predania informácií

(Jakubka, 2008, s.28)

3.4 Vydanie a záväznosť vnútorného predpisu

Vnútorný predpis sa musí vydať v písomnej forme a nesmie byť v rozpore s právnymi predpismi ani byť vydaný so spätnou účinnosťou. V opačnom prípade by bol považovaný za neplatný. pokiaľ sa nejedná o pracovný rád, býva zvyčajne vydaný na 1 rok. Tento predpis je záväzný pre zamestnávateľa a pre všetkých jeho zamestnancov. Účinnosť nadobúda dňom, ktorý je v ňom stanovený, najskôr je to však deň, ktorý bol vyhlásený zamestnávateľom (Bělina, 2012, s.1076).

Zamestnávateľ je povinný zamestnancov zoznámiť s vydaním, zmenou alebo zrušením vnútorného predpisu najneskôr do 15 dní. Tento predpis musí byť všetkým zamestnancom prístupný. Zamestnávateľ je zároveň povinný uschovať vnútorný predpis 10 rokov odo dňa ukončenia jeho platnosti (Bělina, 2012, s.1076).

Vydaný vnútorný predpis je záväzný ako pre zamestnávateľa tak aj pre všetkých jeho zamestnancov. Zamestnávateľ, ktorý v tomto dokumente uložil nároky zamestnancov v pracovnoprávných vzťahoch, môže tieto nároky zmeniť alebo zrušiť (Bělina, 2012, s.1080). Podobného názoru je aj Kovalíková (2012), podľa ktorej smernice určujú pravidlá a postupy, ktoré sú záväzné pre všetkých zamestnancov a zároveň dávajú určité právomoci zodpovedným pracovníkom. Ich nedodržanie môže byť považované za závažné porušenie pracovnej kázně. preto je nevyhnutné aby boli všetci zamestnanci s nimi oboznámení.

Pri rozhodovaní o tom, ktoré smernice sa majú vydať, alebo nevydať, je potrebné vziať do úvahy aj veľkosť spoločnosti a jej vnútorné usporiadanie. Je totiž veľký rozdiel v tom, či je spoločnosť riadená jedným spoločníkom, ktorý je zároveň sám aj zamestnancom, alebo či ide o spoločnosť so zložitým organizačným usporiadaním (Louša, 2008, s. 7). Preto je samozrejmé, že zvyčajne sa vo veľkých podnikoch vyskytuje niekoľko názvov a druhov písomností podľa povahy a dôležitosti. niekedy býva napríklad smernica vnútropodnikovým predpisom s najvyššou váhou a dlhšou platnosťou. Pokyny alebo rozhodnutia sú vydávané pre jednorazové alebo náhodné skutočnosti (Hruška, 2005, s.5).

Podľa Jakubku (2008, s.33) platnosť riadiaceho aktu nastáva keď sú splnené nasledujúce dve podmienky:

- Akt je vydaný a podpísaný orgánom, alebo zamestnancom, ktorý je na to oprávnený, prípadne oprávnenými orgánmi pri spolurozhodovaní
- Akt je vydaný spôsobom, ktorý je u konkrétneho zamestnávateľa k vydaniu takýchto aktov dopredu normatívne stanovený

Pre zaujímavosť môžeme uviesť aj opačný prípad, a to, kedy platnosť zaniká. Konkrétne sú to tieto prípady:

- Všetky úlohy, ktoré boli v akte stanovené, boli splnené
- Uplynula doba platnosti aktu, pokiaľ bola časovo obmedzená
- Výslovné zrušenie aktu

(Jakubka, 2008, s.33)

3.5 Zásady pri písaní smernice

Pri písaní smernice je vhodné riadiť sa nasledujúcimi krokmi:

- Načrtnúť témy, oblasti, ktoré by mala smernica zahŕňať
- Určiť účel smernice
- Jasne vysvetliť čo smernica dovoľuje a čo nie
- Poskytnúť akékoľvek doplňujúce informácie, ktoré sú potrebné k porozumeniu smernice
- Zoznam právnych predpisov, ktoré riadia smernicu
- Popísať konkrétny postup, ktorý musí byť dodržiavaný
- Vysvetliť ako postupovať ak príde k porušeniu
- Vysvetliť terminológiu, ktorá môže byť mätúca pre zamestnancov
- Zvláštne okolnosti, pri ktorých zásady neplatia
- Nadobudnutie účinnosti

(Wilson, Wauson, 2010, s. 524)

Pri písaní vnútropodnikových predpisov by sa nemalo zabudnúť na vlastnosti, ktoré majú obsahovať. Patrí sem zrozumiteľnosť, vecnosť, stručnosť, jednoznačnosť, komplexnosť, nerozporupnosť so všeobecnými záväznými predpismi a nadväznosť na ostatné vnútorné predpisy príslušného subjektu. Zároveň by vnútropodnikové smernice mali byť každý rok

kontrolované a revidované. Pri tom by sa nemalo zabudnúť na to, že zmeny smerníc musia rešpektovať legislatívne zmeny a aj praktické skúsenosti v priebehu používania smerníc (Schiffer, 2010, s.23).

3.6 Metodika tvorby

Smernica patrí do skupiny riadiacich aktov, ktorých štruktúra je nasledujúca:

- Názov zamestnávateľa (firma) a jeho adresa
- Identifikačné údaje (názov, pomenovanie)
- Úvodná veta
- Úvodné ustanovenia
- Vlastný text riadiaceho aktu
- Prechodné ustanovenia
- Záverečné ustanovenia
- Podpis oprávneného zamestnanca
- Zoznam príloh

(Jakubka, 2008, s.31)

3.6.1 Identifikačné údaje

Identifikačné údaje sú ďalšou významnou obsahovou náležitosťou. Nazývajú sa tiež druhovým označením aktu, obsahuje jeho číslo a názov. Druhovým označením aktu je:

- Rád
- Smernica
- Pokyn
- Príkaz
- Rozhodnutie
- Informácie, obežník a pod.

Zamestnávateelia si pre ďalšie rozlíšenie riadiace akty poradovo číslujú alebo kódovo označujú, aby mohli rozpoznať, akej oblasti, prípadne problematiky sa týkajú (Jakubka, 2008, s.31).

3.6.2 Názov

Názov by mal byť jednoduchý, rýchly aby umožnil ľahkú a hlavne rýchlu orientáciu v zozname riadiacich aktov. Rovnako ako zásada vydávania rádov a smerníc vždy pre ucelené oblasti činností organizačnej zložky zamestnávateľa je nevyhnutná. Ako príklad možno uviesť smernicu, ktorá bude obsahovať všetky potrebné ustanovenia vrátane schválenia pracovných ciest, cestovných náhrad, vyúčtovanie pracovných ciest a pod. Túto smernicu, ktorá sa zaoberá hore uvedenou oblasťou sa môže nazvať „Smernica pre pracovné cesty“ (Jakubka, 2008, s.31).

3.6.3 Členenie textu

Ako už bolo uvedené, v úvode riadiaceho aktu je úvodná veta. Tá predstavuje odvolanie na vnútroorganizačné oprávnenie, na základe ktorého je vydávaný daný akt. Použitie úvodnej vety má zmysel vo firme, ktorá má členitú organizačnú štruktúru, kde môže viac vedúcich pracovníkov vydávať riadiace akty. V tomto prípade úvodná veta slúži ku kontrole, či nejaký pracovník neprekročil svoju právomoc (Jakubka, 2008, s.32).

Úvodné ustanovenia by zvyčajne mali obsahovať odkazy na ďalšie predpisy a akty na ktorých základe, teda ku ktorému prevedeniu je smernica vydávaná. Úvodné ustanovenia charakterizujú predmet úpravy, alebo účel. Význam úvodného ustanovenia spočíva vo vymedzení konkrétneho právneho predpisu, na ktorý smernica nadväzuje ale aj pre rýchlu orientáciu v problematike, pre ktorú je smernica vydaná (Jakubka, 2008, s.32).

Vlastný text sa pri rozsiahlejších smerniciach rozdeľuje do ucelených častí, napríklad na:

- Všeobecné ustanovenia obsahujúce zásady a výklad pojmov
- Špeciálne ustanovenia
- Spoločné ustanovenia pre všetky tematicky členené časti

Prechodné ustanovenia sa používajú iba výnimočne a to vtedy, keď sa do platnosti dostáva nová smernica a nahrádza starú smernicu.

Do záverečných ustanovení patrí najmä:

- Záväznosť pre určité pracovné úseky či zamestnancov
- Platnosť a účinnosť
- Zrušovacie ustanovenie
- Zvláštne poverenie

- Zodpovednosť za kontrolu
- Ustanovenie o kontrolách

V záverečných ustanoveniach je nutné uviesť pre koho je smernica záväzná, teda či pre zamestnávateľa, všetkých zamestnancov a pod.

(Jakubka, 2008, s.32)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLOČNOST' AGD PRINT S.R.O.



Obrázok 1 Logo spoločnosti AGD PRINT s.r.o.

(AGD Print, © 2012)

4.1 Základné informácie

Názov firmy: AGD PRINT s.r.o.

Sídlo prevádzky: Dlouhé Díly 395, 763 02 Zlín, Česká republika

Telefón: 577 119 858

E- mail: info@agdprint.cz

Majiteľka: Tat'ána Džavíková

Jednatel': Ing. Pavel Džavík

(©2012, <http://www.agdprint.cz/>)

4.2 Profil spoločnosti

Spoločnosť AGD PRINT s.r.o. sa vo svojej činnosti špecializuje na výrobu technických štítkov. Jedná sa najmä o popisné, identifikačné, ozdobné štítky, reklamné cedule, etikety a samolepky. Vyhotovujú tiež drobné aj jednodusové zákazky- napríklad pre firmy zaoberajúce sa generálnymi opravami strojov a zariadení.

Spoločnosť dodáva výrobky významných podnikov v celej Českej republike a v zahraničí. Samozrejmosťou je norma manažérstva kvality ISO 9001 pre vývoj, výrobu a predaj identifikačných technických štítkov a samolepiek, ktorým bola firma certifikovaná v roku 2000. Firma ponúka vysokú kvalitu, presnosť, spoľahlivosť, rýchlosť, priaznivé ceny a poradenskú činnosť.

Firma sa zaoberá týmito službami:

- UV lakovanie – plný formát aj parciálny lak

- Číslovanie štítkov – strojná farebná číslovačka na princípe ražby
- Dierkovanie štítkov vo vysokej presnosti, zhotovenie pravidelných aj nepravidelných otvorov
- Zagul'atenie rohov
- Nános ochranných nástrekov ku zvýšeniu oteruvzdornosti povrchov, prípadne chemickej odolnosti
- Opatrenie povrchu štítku ochrannou montážnou fóliou
- Zaujímavé množstevné a termínové zľavy
- Poradenská činnosť

Pri výrobe štítkov používajú nasledujúce Technologies:

- Sieťotlač ručný a strojný
- Digitálna UV tlač
- Gravírovanie
- Leptanie
- Prášková technológia nanášania vypaľovacích farieb na plochy
- Rezanie laserom a vodným lúčom

Spoločnosť používa kvalitné materiály, účinné technológie a to všetko za dodržovania systému riadenia akosti podľa ISO 9001.

Medzi hlavných zákazníkov spoločnosti patria priemyselné firmy, ktoré pôsobia v oblasti strojárstva. (©2012, <http://www.agdprint.cz/>)

4.3 História spoločnosti

Začiatky spoločnosti sa datujú do roku 1990, kedy začal Ing. Pavel Džavík podnikat' ako fyzická osoba. V týchto začiatkoch sa venoval výrobe rezanej reklamy zo samolepiacich PVC fólií rezaných na plottri. Ten bol zakúpený v Nemecku ako vôbec prvý rezací plotter v spoločnosti. Spočiatku sa táto malá garážová firma špecializovala iba na tlačenie plagátov pre ČSL.

Neskôr, v roku 1992 Ing. Pavel Džavík začal spolupracovať s významným grafikom a výtvarníkom. Spoločne založili spoločnosť Anta spol. s.r.o. a mali v činnosti 2 až 3 prevádzky.

Po tom čo Ing. Džavík odišiel z firmy pre pretrvávajúce nezhody s podnikateľským partnerom, založil v roku 1993 spoločnosť Agentura-D, s.r.o. Pôvodne táto firma sídlila v 3. ženskom internáte v Zlíne. Kvôli nevyhovujúcim podmienkam sa v roku 1994 celá spoločnosť presídlila do objektu, ktorý sa nachádzal za terajším krajským súdom v Zlíne. Spoločnosť bola v tom čase vybavená stojmi z prevádzky Fotografia Zlín a strojmi z Japonska. V súčasnosti sa spoločnosť nachádza v mestskej časti Malenovice.

V súčasnosti sa spoločnosť zaoberá hlavne výrobou technických štítkov, samolepiek a prístrojových štítkov. Nedávno spoločnosť rozšírila svoje výrobné priestory o novú výrobnú halu a neustále sa venuje inováciám svojich výrobkov a vybaveniu spoločnosti.

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V spoločnosti AGD PRINT s.r.o. som sa v zmysle zavedenia smernice pre vymedzenie kompetencií a zodpovednosti rozhodla najprv analyzovať súčasný stav o povedomí kompetencií a zodpovednosti medzi zamestnancami. Týmto dotazníkovým šetrením som chcela zistiť nedostatky v rámci delegovania a kompetentnosti zamestnancov. Zároveň som prostredníctvom písomných dotazníkov zisťovala ako samotní zamestnanci vnímajú delegovanie a či vôbec registrujú nejaký systém delegovania v spoločnosti.

Otázky v dotazníku sa týkali nasledovných oblastí:

I. Požiadavky na rozširovanie kvalifikácie zamestnancov

Cieľom bolo zistiť či zamestnávateľ poskytuje kurzy na rozširovanie kvalifikácie zamestnancov a zároveň či sú zamestnanci ochotní sa sústavne vzdelávať.

II. Oboznámenie so systémom delegovania

Zhodnotenie, či zamestnanci vnímajú zavedenie systému delegovania v spoločnosti a ako im delegovanie pracovných úloh vyhovuje.

III. Zrozumiteľnosť delegovaných úloh

Zhodnotenie miery pochopenia a zrozumiteľnosti pracovných úloh s čím následne súviselo aj zisťovanie informácií o tom, či delegované pracovné povinnosti sú náplňou práce daného pracovníka.

IV. Informovanosť zamestnancov

Zhodnotenie prístupu zamestnancov k informáciám, ktoré potrebujú pre výkon svojho povolania. V rámci tejto oblasti som ešte zisťovala, či zamestnanci v prípade potreby získania informácií vedia na koho sa obrátiť.

V. Kompetentnosť zamestnancov

Cieľom bolo zistiť, či zamestnanci vedia aké konkrétne kompetencie sa viažu k ich pracovnému miesta či im je zrozumiteľné rozdelenie kompetencií.

VI. Špecifikácia pracovného miesta

Cieľom bolo zistiť či majú zamestnanci k dispozícii na pracovisku popis pracovného miesta.

VII. Stav rozhodovacích právomocí na oddelení

Cieľom bolo zistiť či majú zamestnanci určené rozhodovacie právomoci na oddelení.

5.1 Spôsob získavania údajov

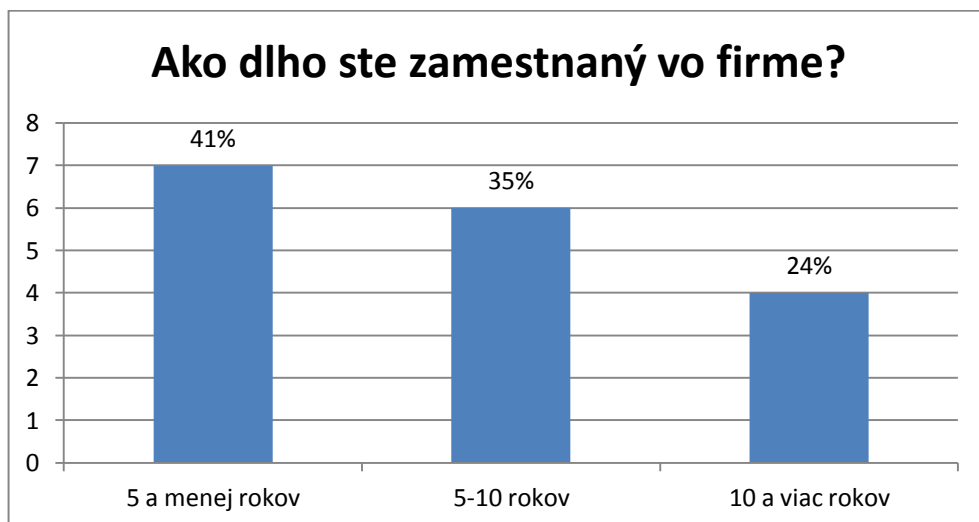
Prieskum bol uskutočnený formou písomných dotazníkov. Údaje boli získané od interných zamestnancov spoločnosti AGD PRINT, s.r.o. Získavanie údajov bolo uskutočnené v rozmedzí od 2.4. 2013 do 4.4.2013.

Dotazník bol poskytnutý na vyplnenie iba interným zamestnancom, ktorých je v spoločnosti celkom 18. Z týchto pracovníkov vyplnilo dotazník 17 ľudí. Preto nízky počet vyplnených dotazníkov nie je spôsobený nezáujmom zo strany firmy, ale jej malým počtom zamestnancov.

5.2 Analýza a vyhodnotenie výsledkov

V tejto som sa zamerala na vyhodnotenie vybraných otázok dotazníka. Kompletné znenie dotazníka je uvedené v prílohe bakalárskej práce. V závere kapitoly je uvedené krátke zhrnutie získaných informácií.

- **Ako dlho ste zamestnaný vo firme?**

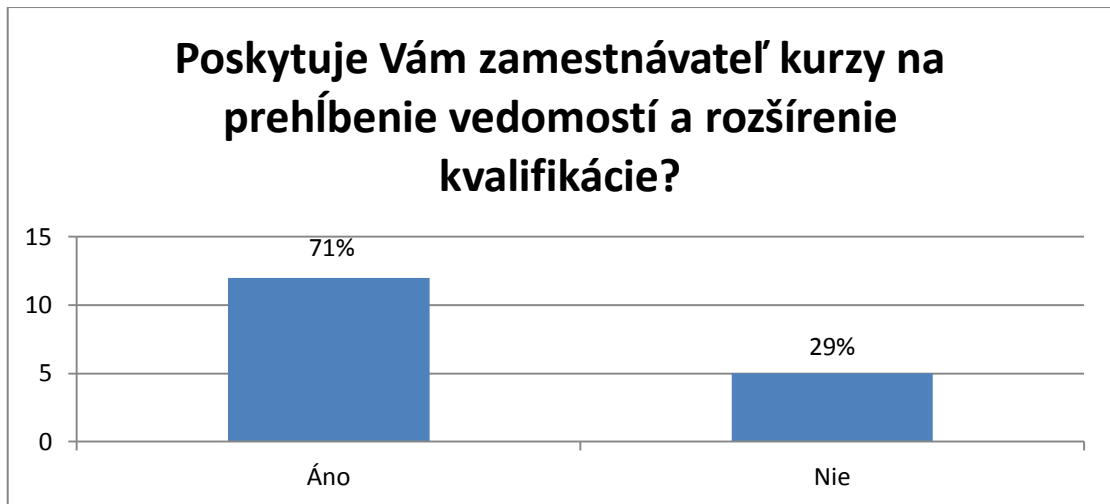


Obrázok 2 Ako dlho ste zamestnaný vo firme? (Vlastné spracovanie)

Z uvedeného grafu je možné vidieť, že najviac zastúpenou skupinou sú zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti 5 a menej rokov. Je to pravdepodobne spôsobené hlavne mladším kolektívom spoločnosti, keďže v tomto smere sa firma inšpiruje Tomášom Baťom a snaží sa „vychovávať“ si zamestnancov už počas ich štúdia. Nezaostávajú ani zamestnanci, ktorí

pracujú vo firme dlhšie z čoho vyplýva lojalita zamestnancov a ich spokojnosť s pracovným prostredím.

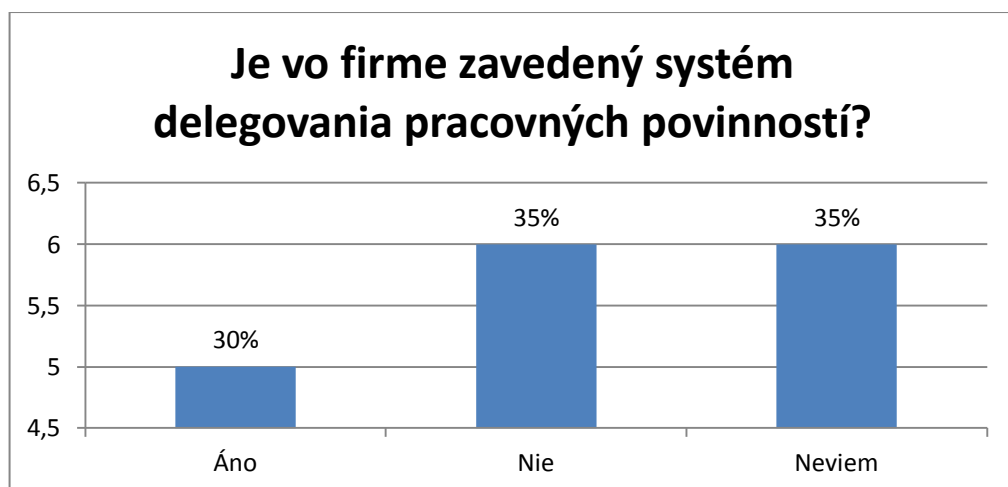
- **Poskytuje Vám zamestnávateľ kurzy na prehĺbenie vedomostí a rozšírenie kvalifikácie?**



Obrázok 3 Poskytovanie kurzov na prehĺbenie vedomostí a kvalifikácie (Vlastné spracovanie)

V nasledujúcej otázke som sa snažila zistiť či zamestnávateľ poskytuje rôzne kurzy zamestnancom na prehĺbenie ich vedomostí, s čím súvisia aj požiadavky na kompetencie, ktoré sa viažu k ich pracovnému miestu. Týmto si ich môžu rozširovať a byť kompetentnejší na vykonávanie svojich pracovných povinností. Z uvedeného vyplýva, že až 71% zamestnancom sú kurzy poskytované.

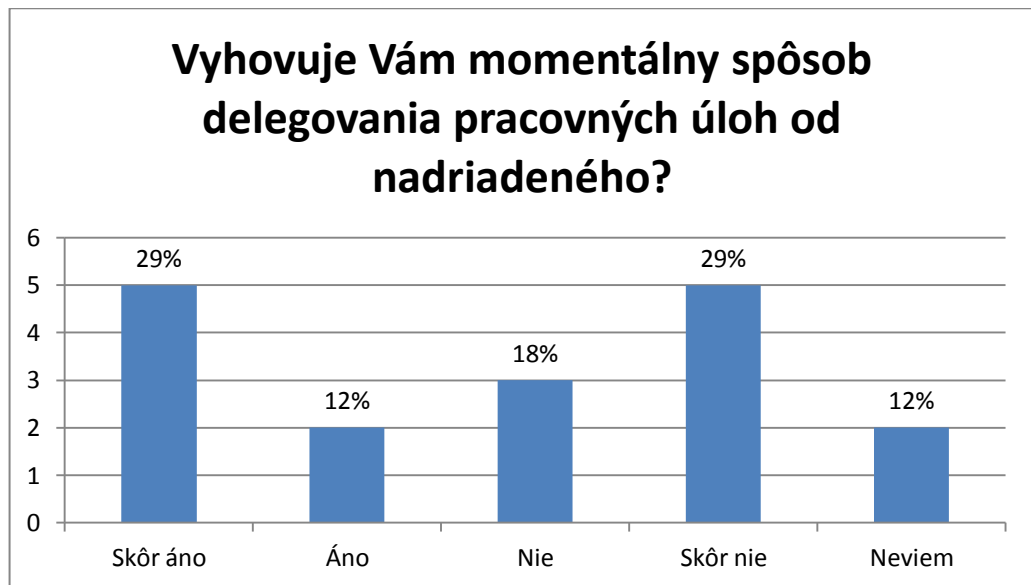
- **Je vo firme zavedený systém delegovania pracovných povinností?**



Obrázok 4 Je vo firme zavedený systém delegovania? (Vlastne spracovanie)

Z uvedeného grafu vidíme, že medzi odpoveďami respondentov sú značné rozdiely. Z toho teda vyplývajú dve možnosti, buď je v spoločnosti zavedený systém delegovania, ale zamestnanci s ním nie sú oboznámení, alebo žiadny systém zavedený nie je.

- **Vyhovuje Vám momentálny spôsob delegovania pracovných úloh od nadriadeného?**

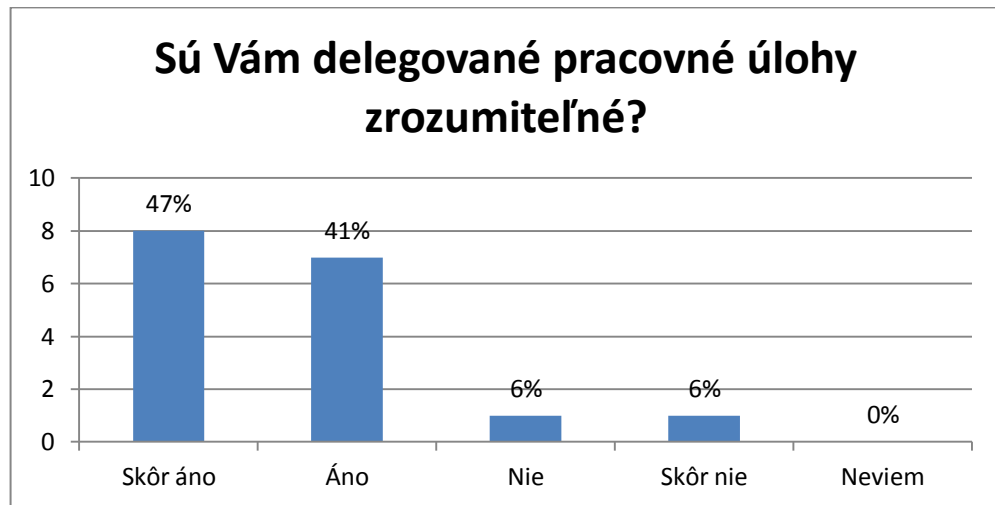


Obrázok 5 Spokojnosť s delegovaním (Vlastné spracovanie)

V tomto prípade sú odpovede „skôr áno“ a „skôr nie“ zamestnancov rovnakým pomerom. Odlišná situácia nastala pri priamočiarych odpovediach „áno“ a „nie“, kde nie je viac zamestnancov spokojných so spôsobom delegovania nadriadeného. S celkového pohľadu teda môžeme usúdiť, že v tejto oblasti prevláda skôr nespokojnosť so súčasným delegovaním.

Zároveň s touto otázkou súvisela v dotazníku aj otvorená otázka „Ako vnímate delegovanie pracovných úloh od nadriadeného?“ S cieľom získať podnety a názory od zamestnancov. Bohužiaľ, na túto otázku odpovedali iba 4 respondenti. Ich odpovede sú rozličného názoru presne ako to je na hore uvedenom grafe, čiže s pozitívnym a aj negatívnym hodnotením.

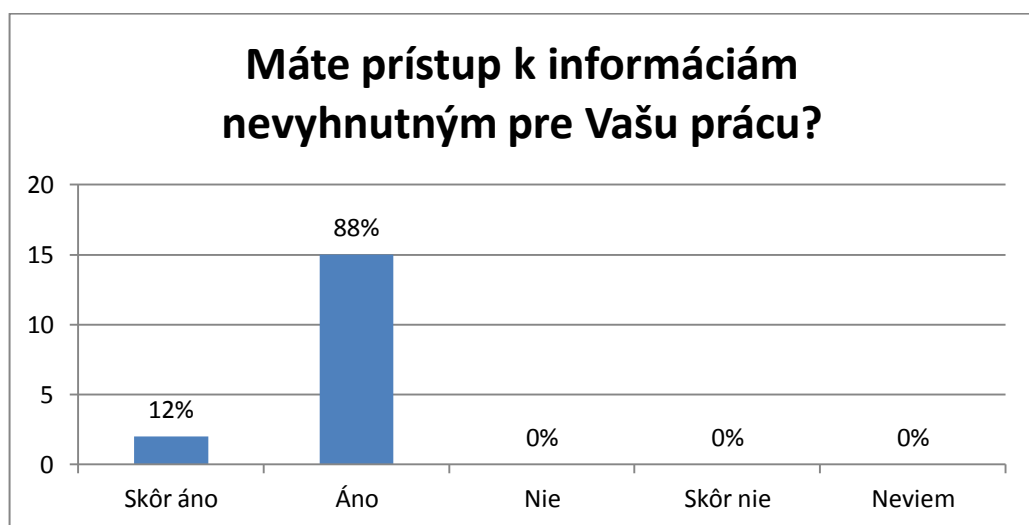
- **Sú Vám delegované pracovné úlohy zrozumiteľné?**



Obrázok 6 Zrozumiteľnosť delegovaných úloh (Vlastné spracovanie)

Napriek tomu, že z predošlého grafu, je zrejmé, že zamestnanci nie sú väčšinou spokojní so súčasným systémom delegovania, na zrozumiteľnosti pracovných úloh, ktoré vykonávajú sa to neodráža. Svedčia o tom percentá kladných odpovedí, kedy u odpovedi „áno“ to je 41% a pri „skôr áno“ 47% zamestnancov. Iba u minima zamestnancov sa nestretáme s kladnou odpoveďou. Pri frekventovanosti odpovede „skôr áno“ by sa dalo polemizovať, že nie vždy sú úlohy zamestnancami pochopené, čo by korešpondovalo s nepriaznivým hodnotením spôsobu delegovania z predchádzajúceho grafu.

- **Máte prístup k informáciám nevyhnutným pre Vašu prácu?**



Obrázok 7 Prístupnosť k informáciám (Vlastné spracovanie)

Zo zobrazeného grafu je zjavné, že všetci zamestnanci majú priamy prístup k informáciám, ktoré sú nevyhnutné pre výkon ich povolania.

- Máte na pracovisku špecifikáciu Vášho pracovného miesta?

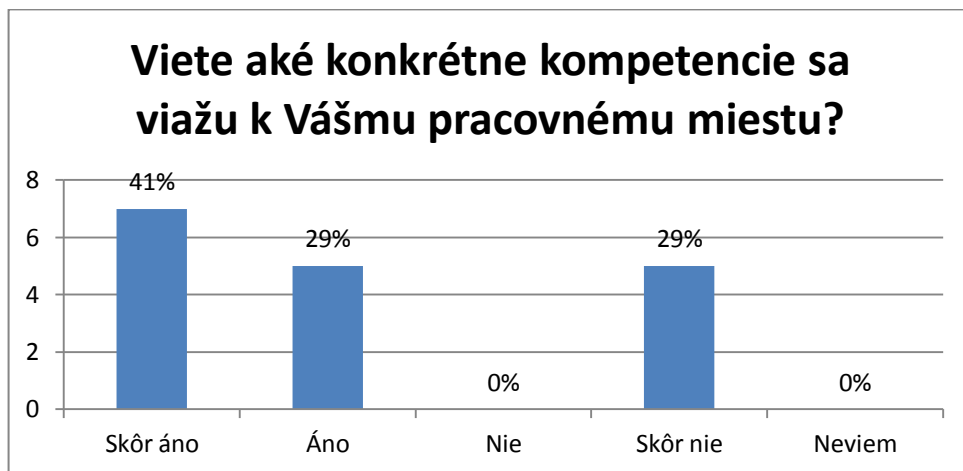


Obrázok 8 Dostupnosť špecifikácie pracovného miesta

(Vlastné spracovanie)

Špecifikáciu pracovného miesta má, ako vyplýva z grafu, k dispozícii iba 8 zamestnancov v spoločnosti. Absencia tohto dokumentu môže mať čiastočne za následok neporozumenie rozdelenia kompetencií na oddelení, taktiež neporozumenie aké kompetencie sa viažu ku konkrétnym pracovným miestam, čo spôsobuje, že zamestnanci nevykonávajú prácu, ktorú majú síce v pracovnej náplni ale cítia sa nekompetentní k jej vykonávaniu a preto ju prenechávajú svojim nadriadeným. Samozrejme sa to týka aj miery zodpovednosti, ktorú nesú zamestnanci za vykonávanú prácu a nechcú ju podstupovať a preto ju prenechávajú vedúcim.

- **Viete aké konkrétne kompetencie sa viažu k Vášmu pracovnému miestu?**

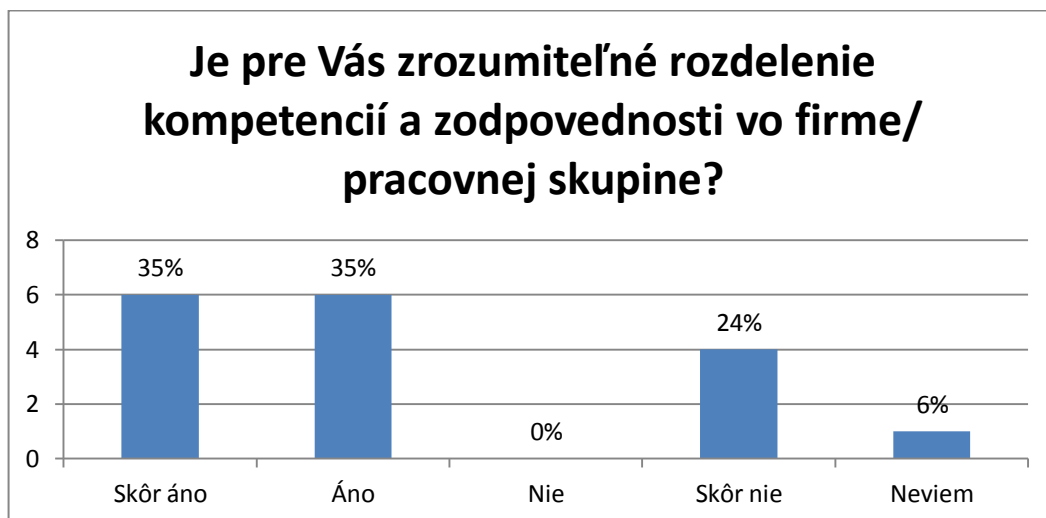


Obrázok 9 Kompetencie pracovného miesta

Ako je možné vyčítať z grafu, väčšina pracovníkov spoločnosti si je vedomá kompetencií, ktoré súvisia z ich výkonom práce. Napriek tomu sa nájde ešte 5 zamestnancov, ktorí si nie sú vedomí týchto kompetencií. V tejto súvislosti by som pouvažovala aj nad tými siedmimi pracovníkmi, ktorí zvolili odpoveď „skôr áno“, pretože je tu možnosť, že v tejto oblasti nemajú úplne presné informácie.

S týmto by som dala aj do súvislosti absenciu opisu pracovného miesta, ktorá má zrejme za následok nedostatočné poznatky o kompetenciách.

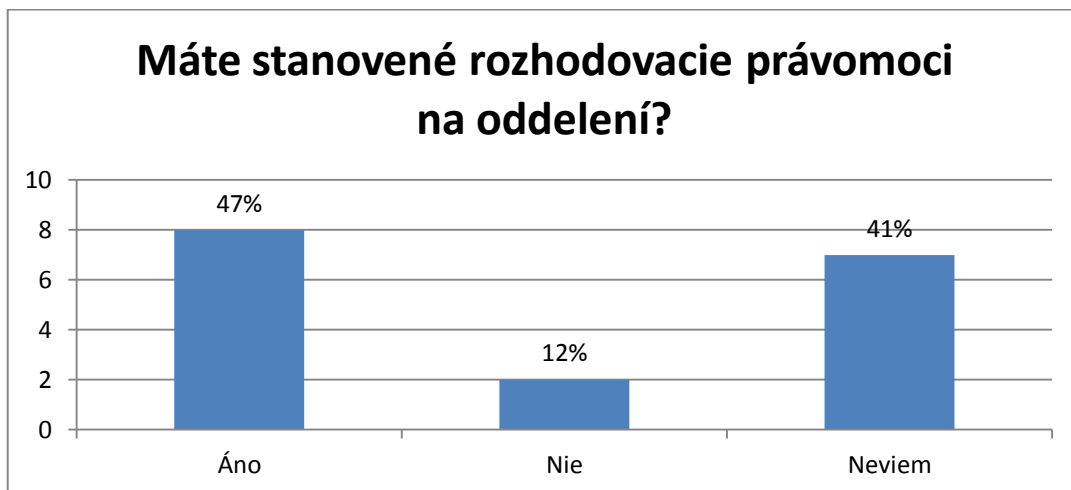
- **Je pre Vás zrozumiteľné rozdelenie kompetencií a zodpovednosti vo firme/ pracovnej skupine?**



Obrázok 10 Rozdelenie kompetencií (Vlastné spracovanie)

Z grafu vidieť, že 35% zamestnancom je samozrejme rozdelenie kompetencií a zodpovednosti. Ďalším 35% je to takmer zrozumiteľné, čiže počítam s tým, že by potrebovali prehľad týchto informácií aby im to nebránilo pri výkone práce, ba naopak, aby to zvýšilo ich výkonnosť a samostatnosť pri vykonávaní zamestnania. Zvyšní piati zamestnanci v tejto oblasti nemajú evidentne znalosti žiadne.

- **Máte stanovené rozhodovacie právomoci na oddelení?**



Obrázok 11 Rozhodovacie právomoci na oddelení (Vlastné spracovanie)

Z výsledkov poslednej otázky je zrejme, že informovanosť o rozhodovacích právomociach na oddelení je nízka. Vyplýva to z grafu kde až 7 zamestnancov uviedlo, že nevie o žiadnom rozdelení, dokonca dvaja uviedli, že nemajú rozhodovanie určené vôbec.

6 ANALÝZA ZÁVISLOSTÍ

Analýzou závislostí som sa snažila zistiť závislosť medzi zvolenými veličinami. V každej zo zvolených hypotéz som použila ako jednu zo zisťovaných závislostí dobu, po ktorú pracuje zamestnanec v spoločnosti. Snažila som sa zistiť, či porozumenie tomu aké kompetencie by mali mať zamestnanci záleží od toho ako dlho pracujú vo firme alebo nie. Zároveň, či je na tejto dobe závislý aj spôsob vnímania delegovania.

Pri jednotlivých analýzach som si vždy ako prvé určila nulovú hypotézu. Pokračovala som χ^2 -testom a pomocou neho som uskutočnila analýzu závislostí. χ^2 -test som robila na 5% hladine významnosti. Do vzťahu som dosadila 95% kvantil χ^2 - rozdelenia s $(r-1) \times (s-1)$ stupňami voľnosti.

Za nulové hypotézy som si určila:

H1- Vedomie o kompetenciách viažucich sa k pracovnému miestu nezávisí od toho, ako dlho pracuje zamestnanec vo firme

H2- Zrozumiteľnosť rozdelenia kompetencií a zodpovednosti vo firme nezávisí od toho, ako dlho pracuje zamestnanec vo firme

H3- Nie je závislosť medzi tým, či vyhovuje spôsob delegovania zamestnancovi a tým, ako dlho pracuje v spoločnosti

Alternatívne hypotézy u H1, H2 a H3 tvrdia, že existuje závislosť medzi veličinami.

Tabuľka 1 Výsledky analýzy hypotézy H1 (Vlastné spracovanie)

Hypotéza	Stupeň voľnosti	Tabuľková hodnota	Vypočítané kritérium
H1	4	9,49	12,99

Pri hypotéze H1 je hodnota vypočítaného kritéria vyššia ako tabuľková hodnota χ^2 - rozdelenia. Z výsledku teda vyplýva, že nulovú hypotézu môžem zamietnuť. Z hypotézy H1 preto vyvodzujem, že čím dlhšie zamestnanec pracuje v spoločnosti tým je pravdepodobnejšie, že bude vedieť aké kompetencie sa viažu k jeho pracovnému miestu.

Tabuľka 2 Výsledky analýzy hypotézy H2 (Vlastné spracovanie)

Hypotéza	Stupeň voľnosti	Tabuľková hodnota	Vypočítané kritérium
H2	6	12,59	7,11

V tomto prípade nastala opačná situácia ako pri hypotéze H1. Tabuľková hodnota je tu vyššia ako vypočítané kritérium, z čoho teda vyplýva, že nemôžem zamietnuť nulovú hypotézu a preto ju prijímam. Čiže, či je pracovníkovi zrozumiteľné rozdelenie kompetencií a zodpovedností v spoločnosti nezávisí od toho ako tam dlho pracuje.

Tabuľka 3 Výsledok analýzy hypotézy H3 (Vlastné spracovanie)

Hypotéza	Stupeň voľnosti	Tabuľková hodnota	Vypočítané kritérium
H3	8	15,51	22,43

Pri hypotéze H3 vyšlo vypočítané kritérium vyššie ako je hodnota χ^2 - rozdelenia. Z toho teda vyplýva, že existuje závislosť medzi dobou, po ktorú pracuje zamestnanec v spoločnosti a tým, ako mu vyhovuje spôsob delegovania nadriadeného.

7 ZHRNUTIE

Na základe vyhodnotenia dotazníkové šetrenia môžem zhodnotiť, že celkové povedomie o kompetenciách v spoločnosti sa javí ako dobré. Väčšina pracovníkov vie, akými kompetenciami majú disponovať k vykonávaniu svojej práce. Napriek tomu, sa manažér spoločnosti vyjadril, že tu je problém v stanovovaní kompetencií, práv a povinností zamestnancov a ich dôslednom dodržiavaní.

V rámci delegovania vychádzajú odpovede z dotazníka horšie ako pri kompetenciách. Zamestnanci si nie sú vedomí nejakého zavedeného systému delegovania. Negatívne odpovede sa nachádzali aj pri otázke či sú spokojný s delegovanou zodpovednosťou a pracovnými úlohami. Je teda zrejmé, že v tomto smere musí ešte spoločnosť zapracovať.

Z výsledkov analýzy závislostí je zrejmé, že čím dlhšie pracuje zamestnanec v spoločnosti, tým viac je pravdepodobnejšie, že bude vedieť akými kompetenciami má disponovať na vykonávanie daného pracovného miesta a viac mu bude vyhovovať delegovanie pracovnej zodpovednosti. Naopak, závislosť neexistuje medzi tým či je zamestnancovi zrozumiteľné rozdelenie kompetencií a zodpovednosti a dĺžkou jeho zamestnania vo firme.

8 ANALÝZA 7S

V tejto časti som sa zamerala na internú analýzu spoločnosti prostredníctvom analýzy 7S, ktorú tvorí analýza týchto faktorov- stratégia, štruktúra, systémy, zamestnanci, zručnosti, štýl vedenia a zdieľané hodnoty). Analýza 7S patrí k analýzám vnútorného prostredia spoločnosti, s cieľom odhaliť silné a slabé stránky. V mojej práci bude východiskovým bodom spolu s analýzou dotazníka pre vytvorenie smernice.



Obrázok 12 Štruktúra 7S (2012, Matisková)

Stratégia

V súčasnosti je najväčším zámerom firmy prechod od sieťotlačovej technológie k digitálnej. Tento cieľ realizuje nákupom nových technológií prostredníctvom dotácií Ministerstva životného prostredia.

Firma sa snaží vyjsť zákazníkovi vždy v ústrety. Preto neodmietajú ani objednávky na malý počet výrobkov, prípadne iba na jeden kus a týmto sa odlišit' od konkurencie. Do svojho portfólia plánujú v budúcnosti zaradiť aj neštandardné výrobky, ktoré sami vyvíjajú , prípadne v spolupráci s vysokými školami.

V posledných rokoch firma pristavila novú výrobnú halu čo jej dáva možnosť prijímať viac objednávok a zároveň rozširovať okruh zákazníkov. V súčasnosti spoločnosť inovuje svoje

výrobky a zariadenie aby naďalej poskytovala svojim zákazníkom kvalitné výrobky a služby. Firma plánuje rozšíriť výrobu výrobkov typu „mass production“, ktorá im umožní viac vyťažiť stroje na ich maximálnu kapacitu.

Spoločnosť má v dlhodobých plánoch prekonať do konca roku 2015 v tržbách hranicu 1 000 000 Eur. Súčasne chce v tom istom roku zvýšiť pomer technológií digitálnej tlače nad 70% ich produkcie.

Štruktúra

Spoločnosť je vedená majiteľom a jednatelom spoločnosti. Zamestnancov je možné rozdeliť na interných a externých. V rámci interných zamestnancov firma v súčasnosti zamestnáva 18 ľudí v hlavnom pracovnom pomere. Jedinou výnimkou je bezpečnostný technik, ktorý pracuje na dohodu o pracovnej činnosti. Externí pracovníci pracujú v podniku podľa množstva objednávok od zákazníkov v mesiaci. Títo sú teda zamestnávaní na základe dohody o pracovnej činnosti.

Na základe dotazníkového prieskumu a rozhovorom s riaditeľom podniku sa dá usúdiť, že podnik tak úplne nezvláda mieru delegovania zodpovednosti, zamestnanci sa nestotožňujú s mierou zodpovednosti, ktorá je na nich delegovaná a nie sú ochotní ju akceptovať. Tiež tu nastáva problém čo sa týka kompetentnosti zamestnancov. Stále sa v spoločnosti nachádza určitý počet pracovníkov, ktorí nevedia aké kompetencie sú definované v rámci ich pracovného miesta. Preto by bolo potrebné túto situáciu zlepšiť.

Systémy

Spoločnosť sa nachádza v Zlíne v časti Louky, čo tvorí akýsi stredový bod medzi Zlínom a Otrokovicami. Z toho hľadiska je teda poloha výhodná pre zákazníkov z týchto oblastí.

Spoločnosť vyrába na zákazku, takže svojich potenciálnych zákazníkov oslovuje e-mailom, alebo telefonicky po tom, čo si ich sama vytipuje. Celý proces potom pokračuje osobným stretnutím. K spracovaniu údajov o zákazníkoch a evidencii objednávok a riadeniu výroby používajú svoj vlastný informačný systém.

Porady vo firme sa uskutočňujú niekoľkokrát do týždňa, nie sú to však pravidelne plánované porady, ale uskutočňujú sa podľa aktuálnych potrieb.

V tomto roku chcú zaviesť týždenné a denné plnenie plánov, momentálne majú stanovené mesačné plnenie plánov, ktoré sa snažia dodržiavať.

Na základe dotazníkových odpovedí je zrejmé, že vo firme je veľmi dobrá informovanosť čo sa týka pracovných záležitostí a zamestnanci teda majú prístup k všetkým informáciám nevyhnutným pre výkon ich povolania.

Zamestnanci

Vo firme pracuje prevažná časť zamestnancov len 5 a menej rokov. Sú to hlavne mladí ľudia, ktorí prednedávnom dokončili vysokú školu. Spoločnosť sa v tejto oblasti inšpiruje Tomášom Baťom a chce si „vychovávať“ pracovníkov už počas ich štúdia. Zvyšní pracovníci tu pracujú 5 a viac rokov, týka sa to najmä tých, ktorí pracujú vo výrobe.

Spoločnosť prispieva k rozvoju kvalifikácie svojich zamestnancov rôznymi školeniami a kurzami, vyplýva to aj z dotazníkového prieskumu. Zároveň 11 zamestnancov odpovedalo, že by v tejto oblasti prijali ešte viac možností na zvyšovanie svojich schopností. Vo firme sa dbá aj na dodržiavanie bezpečnosti a ochrany pri práci, keďže sa tu pracuje s rôznymi prístrojmi, pri ktorých sa musia dodržiavať určité normy a predpisy. Keďže sa spoločnosť chce presadiť v konkurencii, je už samozrejmosťou, že vlastní certifikát medzinárodnej kvality ISO 9001.

Firma dostavala nedávno novú výrobnú halu, preto bude nevyhnutné prijať nových zamestnancov. V tomto smere bude potrebovať aj nových a hlavne schopných obchodných zástupcov, ktorí by firmu reprezentovali a získavali nových zákazníkov.

Pri výbere pracovníkov nezáleží koľko rokov praxe za sebou daný kandidát má. Stratégia firmy je pri výbere nových zamestnancov zameraná na to, či má daný kandidát predpoklady na to byť schopný vykonávať konkrétnu prácu. Podstatnú časť tu zohráva aj vôľa a chuť pracovať a prispievať svojimi výsledkami práce k úspechu firmy.

Mzdová politika v spoločnosti je celkom neobjektívna. Výkony pracovníkov sú odmeňované vo väčšej miere fixným platom závislým na celkových tržbách firmy. Tvorí kombináciu pevnej zložky s pohyblivou, ktorú tvoria odmeny a prémie. Novým cieľom je vytvoriť systém a pravidlá odmeňovania na základe 100% zainteresovanosti vytvorenej na pridanej hodnote. Týmto sa chcú priblížiť systému odmeňovania Tomáša Baťu.

Firma priamo od zamestnancov vyžaduje aby sa podieľali aj oni sami na chode celého podniku a svojimi nápadmi, postrehmi a pripomienkami prispievali k jeho celkovej organizácii. V kladnom prípade sú odmeňovaní či už pochvalou alebo finančnou odmenou.

Spoločnosť sa v prvom rade snaží o výrobu kvalitných výrobkov pre svojich zákazníkov aby dosahovala trvalú spokojnosť u svojich zákazníkov. Preto najmä finančne motivuje a podporuje svojich zamestnancov ktorí prispievajú k chodu celej spoločnosti a sú tým hlavným prostriedkom k tomu aby bola firma úspešná.

Zručnosti

Za najsilnejšiu stránku v tejto oblasti by som zaradila schopnosť prispôbiť sa zákazníkovi vo všetkých smeroch. Firma sa snaží vyjsť v ústrety aj v prípadoch, kedy je požiadavka na výrobok nerealizovateľná a snaží sa hľadať možnosti ako by mohla danú objednávku splniť.

Ako už bolo spomenuté vyššie, spoločnosť si sama vytipuje zákazníkov a následne na to ich oslovuje, preto reklama formou časopisov, billboardov, plagátov a iných druhov masovej propagácie nie je potrebná. Z tohto pohľadu by teda finančné prostriedky vynakladané na reklamu boli neefektívne. Pri osobných stretnutiach sú zákazníkom predkladané propagačné katalógy, vzorky výrobkov a pod.

V porovnaní s ostatnými podobnými konkurenčnými firmami je tu úroveň inovácií pomerne vysoká. Inovácie podniku sú zamerané na zavedenie neštandardných výrobkov do portfólia. Tieto výrobky vyvíjajú sami alebo v spolupráci s vysokými školami. Podnik je zapojený do 3 dotačných európskych programov:

- Program OPPI Nehnutelnosti- rekonštrukcia a prístavba firmy
- Operačný program životného prostredia- obmedzovanie emisií- nákup bez emisnej technológie
- Projekt NAEP- zahraničná stáž pre zamestnancov AGD PRINT s.r.o. v Nemecku

Dôležitou súčasťou firmy sú určite aj zamestnanci. Sú nevyhnutnou súčasťou najmä pri komunikácii s potenciálnymi a súčasnými zákazníkmi a je preto dôležité, aký dojem pri jednaní zanechajú. Spoločnosť preto získava hlavne z ich schopností a zručností. Firma tiež ku každému zákazníkovi pristupuje individuálne, keďže objednávky sa od seba vzájomne líšia a každý zákazník preto potrebuje iný prístup.

Na druhej strane, nie všetci zamestnanci sú si vedomí svojich kompetencií, ktorými by mali disponovať. Chýba tu určitá miera samostatnosti a schopnosť niesť zodpovednosť za vykonávané úlohy. Pracovníci nie sú zvyknutí jednať a rozhodovať samostatne, čo značne ubera z času nadriadených, ktorí by sa mohli venovať iným povinnostiam. S tým súvisí

evidentne aj to, že tu nie sú stanovené rozhodovacie právomoci a preto sa tu nikto necíti byť kompetentní k tomu aby robil patričné rozhodnutia.

Štýl

Vedenie spoločnosti sa zaujíma o svojich zamestnancov, snaží sa udržiavať dobré pracovné vzťahy a vytvárať príjemnú atmosféru na pracovisku. Pracovníci majú možnosť prispievať svojimi návrhmi a podnetmi k chodu celého podniku a takto sa aspoň z časti spolupodieľať na jeho riadení.

Personál spoločnosti spolu vychádza dobre. Nedochádza k nejakým výraznejším konfliktom. Problémy na pracovisku sa riešia priebežne hneď ako príde k ich vzniku. Nezhody tu nastávajú skôr z nepresností v pravidlách riadenia firmy- pri stanovení kompetencií, práv a povinností, ich vyžadovaní a dôslednom dodržiavaní.

V rámci bezpečnosti sa tu dbá na dodržiavanie bezpečnosti pri práci, noriem a postupov, aby sa predišlo nehodám pri práci. Je preto dôležité aby jednotlivú prácu vykonávali zamestnanci s potrebnými znalosťami a kompetenciami a hlavne odbornými znalosťami.

Zdieľané hodnoty

V rámci zdieľania hodnôt má firma výrazný nedostatok, keďže nemá jasne stanovené hodnoty, vízie, ktoré by v podniku vyznávali.

Jedinými hodnotami, ktoré tu rezonujú je ochrana životného prostredia, čo dokazuje hlavne zapojenie do programu nákupu bez emisnej technológie a vyznávanie etických hodnôt, ktoré zdieľajú v spolupráci so zahraničnými dodávateľmi, kde podpisom firma vyjadruje, že sa bude v rámci týchto hodnôt správať.

9 NÁVRHY A DOPORUČENIA

Na základe výsledkov analýz zistených v praktickej časti práce som pre spoločnosť vypracovala návrh smernice. Jej cieľom je definovať kompetencie a zodpovednosť managementu a zamestnancov spoločnosti, aby sa predišlo nezhodám a každý si plnil povinnosti, ktoré mu vyplývajú na základe jeho postavenia vo firme.

Zlínsky	AGD Print s.r.o.
Samosprávny	Dlouhé Díly 395
Kraj	763 02 Zlín

Interná smernica č. x/2013

Smernica pre vymedzenie kompetencií a zodpovednosti zamestnancov

Počet strán:

Počet príloh:

Vypracoval:

Preskúmal:

Schválil:

Dátum schválenia:

I.**Úvodné ustanovenia**

Táto smernica upravuje zoznam požadovaných kompetencií zamestnancov a definuje ich zodpovednosť, ktorá sa vzťahuje k ich postaveniu v spoločnosti.

Táto smernica nemá nadväznosť na vydané interné predpisy spoločnosti.

II.**Požadované kompetencie managementu**

Všeobecné schopnosti:

- Schopnosť analyzovať a riešiť problémy
- Informovanosť
- Počítačová spôsobilosť
- Schopnosť motivovať ľudí
- Organizovanie a plánovanie práce
- Rozhodovať
- Tímová práca
- Vedenie ľudí
- Vyjednávanie
- Komunikácia- vedieť jednat s ľuďmi
- Prezentovanie
- Komunikácia v cudzom jazyku
- Technická, digitálna, enviromentálna gramotnosť
- Finančné a ekonomické schopnosti

Odborné vedomosti:

- Finančné plánovanie
- Znalosti spojené s riadením subjektov managementu v malom podniku
- Všeobecný manažment
- Vedenie porád
- Ohodnocovanie schopností, výkonnosti a sociálnej zrelosti zamestnancov
- Logistika
- Stroje a zariadenia v polygrafickej výrobe

- Technológie tlače
- Ovládať systémy a normy kvality v polygrafickej výrobe
- Poznať druhy a vlastnosti materiálov v polygrafickej výrobe
- Mať vedomosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- Ochrana životného prostredia

Odborné zručnosti:

- Manažment kvality
- Vedieť plánovať strategické ciele
- Koordinácia a zavádzanie nových technológií
- Koordinácia a zavádzanie výrobných postupov na zaistenie neustáleho rozvoja spoločnosti
- Koordinácia práce medzi jednotlivými pracovníkmi managementu
- Samostatnosť
- Plánovanie cieľov a finančných prostriedkov
- Výber pracovníkov, prostriedkov a dodávateľov
- Schopnosť dodržiavať termíny a formu vedenia požadovanej dokumentácie
- Schopnosť dodržiavať pracovný čas, časové harmonogramy porád a pod.
- Schopnosť realizovať prijaté plány práce, vedieť samostatne vyhodnotiť výsledky práce, prijať potrebné opatrenia

III.

Požadované kompetencie zamestnancov

Všeobecné spôsobilosti

- Schopnosť analyzovať a riešiť problémy
- Manuálna zručnosť
- Samostatnosť
- Rozhodovanie
- Schopnosť organizovania a plánovanie práce
- Technická spôsobilosť
- Schopnosť pracovať v tíme
- Počítačová spôsobilosť
- Sociálna spôsobilosť zamestnancov

- Komunikácia- vedieť jednat' s ľuďmi

Odborné vedomosti

- Ochrana životného prostredia
- Vedomosti z oblasti strojov a zariadení v polygrafickej výrobe
- Technológia tlače
- Normy spotreby polygrafických materiálov
- Poznať systémy a normy kvality v polygrafickej výrobe
- Poznať druhy a vlastnosti polygrafických materiálov
- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- Mať aktuálne vedomosti a zručnosti zo svojho odboru

Odborné zručnosti

- Vedieť kontrolovať, obsluhovať stroje a zariadenia
- Údržba strojov a zariadení
- Obsluha tlačových strojov
- Príprava tlače a nastavenie tlačových strojov
- Príprava materiálov, pomôcok v polygrafickej výrobe
- Vstupná, medzioperačná a výstupná kontrola surovín a výrobkov

IV.

Stanovenie zodpovednosti managementu

- Zodpovednosť za realizáciu stanovených plánov
- Zodpovednosť za zaistenie bezpečnosti pri práci
- Zodpovednosť za dodržiavanie predpisov a systémov kontroly kvality
- Zodpovednosť za riadenie a optimalizáciu procesu
- Zodpovednosť za pripravovanie mesačných plánov a ich plnenie
- Zodpovednosť za vytvorenie výrobných plánov, ukazovateľov, rozpočtov
- Zodpovednosť za plnenie cieľov výroby – výkony, kvalita
- Zodpovednosť za dodržiavanie termínov pre výrobný proces (zákazky)
- Zodpovednosť za použitú technológiu a kvalitu práce
- Zodpovednosť za vybavovanie reklamácií
- Zodpovednosť za rýchle a včasné odstránenie prípadných problémov

- Zodpovednosť za vytvorenie stratégie spoločnosti, vízie a misie a zodpovednosť za zdieľanie vytvorených hodnôt so zamestnancami

V.

Stanovenie zodpovednosti zamestnancov

- Zodpovednosť za riadny chod, organizáciu a riadenie výroby
- Zodpovednosť za presnosť a kvalitu výroby a expedíciu
- Zodpovednosť za hospodárnosť a efektivitu výroby
- Zodpovednosť za servis, prevádzkyschopnosť a čo najmenšie prestoje výrobných zariadení
- Zodpovednosť za prípravu tovaru na expedíciu
- Zodpovednosť za obsluhu tlačového stroja v zmysle návodu na obsluhu a s dodržaním smerníc
- Zodpovednosť za plnenie výrobného plánu, spracovanie objednávok podľa stanoveného poradia a priorít
- Zodpovednosť za dodržiavanie servisného a údržbového plánu pre tlačový stroj
- Zodpovednosť za nastavenie a priebežnú kontrolu tlače a upozorňuje na prípadné časové oneskorenia, alebo chýbajúci materiál
- Zodpovednosť za dodržiavanie bezpečnostných predpisov pri práci
- Zodpovednosť za hospodárnu spotrebu materiálu a evidenciu spotreby materiálu a výkonu (produktivity) tlače
- Zodpovednosť za riadne hospodárenie s tlačovými formami a ostatnými nástrojmi a pomôckami

VI.

Záverečné ustanovenia

Táto smernica je záväzná pre všetkých zamestnancov spoločnosti AGD PRINT s.r.o.

Smernica nadobúda účinnosť dňa

ZÁVER

Bakalárska práca bola spracovaná v zlínskej firme AGD PRINT s.r.o. Firma sa špecializuje na výrobu technických štítkov, ktoré dodáva do významných podnikov v Českej republike a v zahraničí.

Bakalárska práca sa zaoberá stanovením kompetencií a zodpovednosti, preto je teoretická časť venovaná hlavne tejto problematike. V prvom rade je definovaný pojem kompetencie, jej typy a spôsob identifikácie u zamestnancov. Nasledovalo vysvetlenie pojmu zodpovednosť a jej delegovanie. Táto časť obsahovala aj výhody a riziká aké delegovanie zahŕňa. Záver teoretickej časti je venovaný podstate tvorby smerníc, tomu, aké náležitosti obsahujú a aké zásady sa majú dodržiavať pri ich vytváraní. Dôkladné naštudovanie poznatkov z oblasti písania smerníc bolo základom pre jej vytvorenie.

V úvode praktickej časti sa nachádza krátke zoznámenie s firmou, jej predmetom podnikania a históriou spoločnosti. Nasleduje analýza údajov z dotazníkového šetrenia, ktoré bolo uskutočnené v spoločnosti v období 2.4 - 4.4.2013. Z dotazníkov boli zistené údaje spracované a graficky znázornené. V analýze závislostí boli zisťované závislosti medzi dobou, po ktorú pracujú zamestnanci v spoločnosti so zvolenými veličinami. V tejto súvislosti bolo zistené, že vedomie o kompetenciách viažucich sa k pracovnému miestu a vyhovujúci spôsob delegovania je závislý na dobe, ktorú pracuje zamestnanec v spoločnosti. Naopak závislosť nebola potvrdená pri zrozumiteľnosti rozdelenia kompetencií a zodpovednosti v spoločnosti.

Následne na to bola vykonaná interná analýza firmy pomocou analýzy 7S. Prostredníctvom tejto analýzy boli zistené, kde má spoločnosť silné a kde, naopak slabé stránky, resp. nedostatky. Nedostatky sa dotýkajú hlavne oblasti rozdelenia zodpovednosti pracovníkov, ich kompetencií, rozdelenia právomocí vo firme a neschopnosti pracovníkov pracovať samostatne a prijať zodpovednosť. Taktiež nemá spoločnosť ako celok stanovené hodnoty, ktoré by tu boli vyznávané.

Poslednou časťou bakalárskej práce a aj jej hlavným cieľom bolo vytvorenie smernice pre spoločnosť AGD PRINT s.r.o. Jej vytvorenie bolo uskutočnené na základe informácií získaných v predošlých častiach práce. V smernici sú zvlášť vymedzené kompetencie a zodpovednosť pre management a zamestnancov spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Michael ARMSTRONG, 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice* [online]. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, [cit. 2013-02-12]. ISBN 0749465506.

ARMSTRONG, Michael, 2010. *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*[online]. Philadelphia: Kogan Page, viii, 424 p. [cit. 2013-02-12]. ISBN 07-494-5990-5.

ARMSTRONG, Michael, 2012. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management* [online]. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page, x, 369 p. [cit. 2013-03-13]. ISBN 978-074-9465-537.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání* [online]. Vyd. 1. Praha: Grada, [cit. 2013-02-13]. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.

BĚLINA, Miroslav, 2012. *Pracovní právo*. 5., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxxv, 599 s. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-405-6.

BĚLINA, Miroslav, 2012. *Zákoník práce: komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xviii, 1616 s. Velké komentáře. ISBN 978-807-1792-512.

HURDÍK, Jan, 2007. *Institucionální pilíře soukromého práva v dynamice vývoje společnosti: komentář*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, viii, 119 s. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-807-1793-793.

JAKUBKA, Jaroslav, 2008. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*. Vyd. 1. Praha: ASPI. 193 s. ISBN 978-80-7357-396-6.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, [cit. 2013-02-13]. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOVÁCS, Jan, 2009 *Kompetentní manažer procesu: komentář*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7357-463-5.

KOVALÍKOVÁ, Hana, 2003- 1x ročně. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. Olomouc: ANAG.

LANDA, Martin, 2005. *Organizace účetních agend ve firmě: komentář*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 163 s. Beckova edice právní instituty. ISBN 80-726-1123-2.

LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MATISKOVÁ, Darina, 2012. *Marketingová komunikácia a podnikateľské prostredie* [online]. [cit. 2013-05-02]. ISSN 1338-0087. Dostupné z: <http://www.posterus.sk/?p=14217>

Oficiálne stránky spoločnosti AGD PRINT s.r.o. [online]. [cit. 09-05-2013] Dostupný z WWW: <<http://www.agdprint.cz/>>

SCHIFFER, Vladimír, 2010. *Správně vedené účetnictví* [online]. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, [cit. 2013-02-13]. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 9788073575755.

WILSON, Kevin a Jennifer WAUSON, 2010. *AMA Handbook of business writing: the ultimate guide to style, grammar, usage, punctuation, construction and formatting* [online]. New York: AMACOM, [cit. 2013-02-13]. ISBN 0-8144-1589-x.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

Resp. Respektíve

s.r.o. Spoločnosť s ručením obmedzením

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Logo spoločnosti AGD PRINT s.r.o.</i>	31
<i>Obrázok 2 Ako dlho ste zamestnaný vo firme? (Vlastné spracovanie)</i>	35
<i>Obrázok 3 Poskytovanie kurzov na prehĺbenie vedomostí a kvalifikácie (Vlastné spracovanie).....</i>	36
<i>Obrázok 4 Je vo firme zavedený systém delegovania? (Vlastne spracovanie).....</i>	36
<i>Obrázok 5 Spokojnosť s delegovaním (Vlastné spracovanie).....</i>	37
<i>Obrázok 6 Zrozumiteľnosť delegovaných úloh (Vlastné spracovanie)</i>	38
<i>Obrázok 7 Prístupnosť k informáciám (Vlastné spracovanie)</i>	38
<i>Obrázok 8 Dostupnosť špecifikácie pracovného miesta</i>	39
<i>Obrázok 9 Kompetencie pracovného miesta</i>	40
<i>Obrázok 10 Rozdelenie kompetencií (Vlastné spracovanie)</i>	40
<i>Obrázok 11 Rozhodovacie právomoci na oddelení (Vlastné spracovanie)</i>	41
<i>Obrázok 12 Štruktúra 7S (2012, Matisková)</i>	45

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 Výsledky analýzy hypotézy H1 (Vlastné spracovanie)</i>	42
<i>Tabuľka 2 Výsledky analýzy hypotézy H2 (Vlastné spracovanie)</i>	43
<i>Tabuľka 3 Výsledok analýzy hypotézy H3 (Vlastné spracovanie)</i>	43

ZOZNAM PRÍLOH

P I – Tabuľky k hypotézam

P II - Dotazník

PRÍLOHA P I: TABUĽKY K HYPOTÉZAM

Tabuľka 4 Tabuľka hypotézy H1

	5 a menej rokov	5-10 rokov	10 a viac rokov
áno	0	1	4
skôr áno	4	3	0
neviem	0	0	0
skôr nie	3	2	0
nie	0	0	0
Spolu	7	6	4

Tabuľka 5 Tabuľka hypotetických početností H1

	5 a menej rokov	5-10 rokov	10 a viac rokov	spolu
áno	2,06	1,76	1,18	5,00
skôr áno	2,88	2,47	1,65	7,00
neviem	0,00	0,00	0,00	0,00
skôr nie	2,06	1,76	1,18	5,00
nie	0,00	0,00	0,00	0,00
Spolu	7,00	6,00	4,00	17,00

Tabuľka 6 Výpočet ukazovateľa χ^2 hypotézy H1

nij	nij*	nij-nij*	(nij-nij*) ²	(nij-nij*) ² /nij*
0	2,06	-2,06	4,2436	2,06
1	1,76	-0,76	0,5776	0,33
4	1,18	2,82	7,9524	6,74
4	2,88	1,12	1,2544	0,44
3	2,47	0,53	0,2809	0,11
0	1,65	-1,65	2,7225	1,65
0	0	0	0	0,00
0	0	0	0	0,00
0	0	0	0	0,00
3	2,06	0,94	0,8836	0,43
2	1,76	0,24	0,0576	0,03
0	1,18	-1,18	1,3924	1,18
				12,97

Tabuľka 7 Tabuľka hypotézy H2

	5 a menej rokov	5-10 rokov	10 a viac rokov
áno	2	1	3
skôr áno	3	2	1
neviem	1	0	0
skôr nie	1	3	0
nie	0	0	0
Spolu	7	6	4

Tabuľka 8 Tabuľka hypotetických početností H2

rozdelenie kompetencii	5 a menej rokov	5-10 rokov	10 a viac rokov	
áno	2,47	2,12	1,41	6,00
skôr áno	2,47	2,12	1,41	6,00
neviem	0,41	0,35	0,24	1,00
skôr nie	1,65	1,41	0,94	4,00
nie	0,00	0,00	0,00	0,00
Spolu	7,00	6,00	4,00	17,00

Tabuľka 9 Výpočet ukazovateľa χ^2 hypotézy H2

nij	nij*	nij-nij*	(nij-nij*) ²	(nij-nij*) ² /nij*
2	2,47	-0,47	0,2209	0,09
1	2,12	-1,12	1,2544	0,59
3	1,41	1,59	2,5281	1,79
3	2,47	0,53	0,2809	0,11
2	2,12	-0,12	0,0144	0,01
1	1,41	-0,41	0,1681	0,12
1	0,41	0,59	0,3481	0,85
0	0,35	-0,35	0,1225	0,35
0	0,24	-0,24	0,0576	0,24
1	1,65	-0,65	0,4225	0,26
3	1,41	1,59	2,5281	1,79
0	0,94	-0,94	0,8836	0,94
				7,14

Tabuľka 10 Tabuľka hypotézy H3

	5 a menej rokov	5-10 rokov	10 a viac rokov
áno	0	0	2
skôr áno	1	4	0
neviem	1	1	0
skôr nie	5	0	0
nie	0	1	2
Spolu	7	6	4

Tabuľka 11 Tabuľka hypotetických početností H3

spôsob delegovania	5 a menej rokov	5-10 rokov	10 a viac rokov	
áno	0,82	0,71	0,47	2,00
skôr áno	2,06	1,76	1,18	5,00
neviem	0,82	0,71	0,47	2,00
skôr nie	2,06	1,76	1,18	5,00
nie	1,24	1,06	0,71	3,00
Spolu	7	6	4	17

Tabuľka 12 Výpočet ukazovateľa χ^2 hypotézy H3

nij	nij*	nij-nij*	(nij-nij*) ²	(nij-nij*) ² /nij*
0	0,82	-0,82	0,6724	0,82
0	0,71	-0,71	0,5041	0,71
2	0,47	1,53	2,3409	4,98
1	2,06	-1,06	1,1236	0,55
4	1,76	2,24	5,0176	2,85
0	1,18	-1,18	1,3924	1,18
1	0,82	0,18	0,0324	0,04
1	0,71	0,29	0,0841	0,12
0	0,47	-0,47	0,2209	0,47
5	2,06	2,94	8,6436	4,20
0	1,76	-1,76	3,0976	1,76
0	1,18	-1,18	1,3924	1,18
0	1,24	-1,24	1,5376	1,24
1	1,06	-0,06	0,0036	0,00
2	0,71	1,29	1,6641	2,34
				22,44

PRÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Kompetencie a delegovanie zodpovednosti zamestnancov

Kompetencie a delegovanie zodpovednosti zamestnancov

Dobrý deň, som študentkou 3. ročníka ekonomiky a manažmentu na Univerzite Tomáša Baťu. Týmto by som Vás chcela požiadať o vyplnenie dotazníka k bakalárskej práci. Dotazník je anonymný a bude slúžiť k vyhodnoteniu praktickej časti bakalárskej práce.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas, ktorý ste strávili pri vyplňovaní dotazníka.

1. Pohlavie

Žena

muž

2. Vek

24 a menej rokov

25-35 rokov

35-45 rokov

45 a viac rokov

3. Ako dlho ste zamestnaný vo firme?

5 a menej rokov

5-10 rokov

10 a viac rokov

4. Na akom oddelení pracujete?

5. Máte na oddelení stanovené/určené pracovné úlohy?

Áno

Nie

6. Poskytuje Vám zamestnávateľ kurzy na prehĺbenie vedomostí a rozšírenie kvalifikácie?

Áno

Nie

7. Prijali by ste možnosť väčšieho vzdelávania vo Vašej oblasti?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

8. Je vo firme zavedený systém delegovania pracovných povinností?

- Áno
- Nie
- Neviem

9. Vyhovuje Vám momentálny spôsob delegovania pracovných úloh od nadriadeného?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

10. Sú Vám delegované pracovné úlohy zrozumiteľné?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

11. Spadajú delegované pracovné úlohy do Vašej pracovnej náplne?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

12. Ako vnímate delegovanie pracovných úloh od nadriadeného?

13. Máte prístup k informáciám nevyhnutným pre Vašu prácu?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

14. Viete na koho sa máte obrátiť v prípade potreby získania informácií o pracovných záležitostiach?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

15. Máte na pracovisku k dispozícii špecifikáciu Vášho pracovného miesta?

- Áno
- Nie
- Neviem

16. Viete aké konkrétne kompetencie sa viažu k Vášmu pracovnému miestu?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

17. Je pre Vás zrozumiteľné rozdelenie kompetencií a zodpovedností vo firme/ pracovnej skupine?

- Skôr áno
- Áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

18. Máte stanovené rozhodovacie právomoci na oddelení?

- Áno
- Nie
- Neviem