

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

## **Kompetenční model výrobního ředitele**

Bakalářská diplomová práce

**Veronika Plačková**

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

datum

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Jitce Hanáčkové, vedoucí mé bakalářské práce, za poskytování odborných rad a připomínek při jejím zpracování. Také děkuji své babičce a manželovi za velkou trpělivost a pomoc při péči o mou dvouletou dcerku. Bez těchto lidí bych bakalářskou práci nemohla zpracovat.

# OBSAH

Úvod.....	6
<b>1. Metodologie tvorby kompetenčního modelu.....</b>	<b>7</b>
1.1. Kompetence.....	7
1.1.1. Struktura kompetence.....	8
1.1.2. Členění kompetence.....	10
1.2. Kompetenční model.....	11
1.3. Využití kompetenčního modelu.....	13
1.4. Tvorba kompetenčního modelu.....	14
<b>2. Manažer.....</b>	<b>17</b>
2.1. Základní činnosti manažera.....	18
2.2. Úspěšný manažer.....	20
<b>3. Firma.....</b>	<b>22</b>
3.1. Základní charakteristiky firmy.....	22
3.2. Filozofie firmy.....	23
3.3. Silné stránky firmy.....	24
3.4. Organizační struktura.....	25
3.5. Shrnutí.....	26
<b>4. Kompetenční model výrobního ředitele.....</b>	<b>27</b>
4.1. Přípravná fáze .....	27
4.2. Sběr dat .....	28
4.2.1. Analýza práce a pracovního místa .....	28
4.2.1.1. Popis pracovního místa .....	29
4.2.1.2. Analýza snímku pracovního dne a týdne .....	29
4.2.2. Národní soustava povolání .....	32
4.2.3. Behaviorální pohovor .....	34
4.2.4. Kompetence manažera – odborná literatura .....	35
4.2.4.1. Vůdcovské schopnosti .....	37

4.2.4.2. Osobnostní předpoklady .....	38
4.2.4.3. Komunikační dovednosti .....	41
4.2.4.4. Odbornost, jazykové znalosti, poznání sebe sama .....	42
4.3. Analýza a klasifikace informací .....	43
4.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	43
4.5. Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	48
<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam literatury a ostatních zdrojů .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a příloh .....</b>	<b>53</b>

## Úvod

Kompetence a práce s kompetenčními modely se stávají odrazovým můstkem pro veškeré personální činnosti personálních oddělení a jsou výborným nástrojem pro práci vedoucích pracovníků s podřízenými zaměstnanci. Ve strojírenské firmě, pro kterou píši bakalářskou práci, se s kompetenčními modely zatím nepracuje.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření kompetenčního modelu pro výrobního ředitele ve strojírenské firmě, která si nepřeje být jmenovaná, proto ji označím smyšleným názvem firma AV. Kompetenční model poslouží k rozvoji kompetencí pracovníka na dané pozici. Bude použitelný při tvorbě školícího plánu, kariérového plánování a pro výběr případného nástupce. Celá práce je rozdělena do čtyř kapitol.

V první kapitole uvedu teoretickou metodiku tvorby kompetenčního modelu, seznámím čtenáře s termíny kompetence, jejich strukturou a členěním. Terminologicky ukotvím pojem kompetenční model, který propojuje firemní strategii se strategií personální. Vymeším možnosti využití kompetenčních modelů a uvedu základní postup tvorby kompetenčního modelu.

V druhé kapitole seznámím čtenáře s obecným pojmem manažer a jeho činností lišící se dle úrovně řízení. Nastíním, jak by měl teoreticky vypadat dobrý manažer. Píši teoreticky, jelikož požadavky na pozici manažera se liší dle podmínek a situace vzniku, které se postupem času stále mění.

Se základními informacemi o firmě AV, její současnou ekonomickou a strategickou situací seznamuji čtenáře ve třetí kapitole. Znalost firemní filosofie předkládané jako strategické cíle a hodnoty jsou nezbytné pro tvorbu kompetenčního modelu.

Na závěr se zabývám samotnou tvorbou kompetenčního modelu výrobního ředitele. Nejrozsáhlejší je identifikace kompetencí, při které jsem vycházela ze strategických cílů firmy, z popisu pracovního místa, z katalogu národní soustavy povolání, ale také ze snímku pracovního dne a týdne, a behaviorálního pohovoru se samotným pracovníkem. Výstupem je vytvořený kompetenční model připravený k užívání.

# 1. Metodologie tvorby kompetenčního modelu

Zrychlující se dynamika tržního prostředí vedla k hledání alternativních pohledů nejprve při výběrů adeptů na pracovní pozice, později také k jejich rozvoji. Pro identifikaci a rozvoj úspěšných manažerů se začaly v roce 1973 Davidem McClellandem poprvé brát v úvahu jejich kompetence a nikoliv inteligence (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 14).

Jelikož ve své bakalářské práci hodlám zpracovat kompetenční model výrobního ředitele, což je manažerská pozice, je nutné uvést, co obecně rozumíme kompetencemi a jakou mohou mít strukturu. V dalších subkapitolách stručně vysvětlím pojem kompetenční model a uvedu základní typy kompetenčních modelů, ze kterých budu při tvorbě své bakalářské práce vycházet. Následně se zabývám jasnějším objasněním využití kompetenčního modelu, což je důležitým argumentem, proč vůbec kompetenční model tvořit a hlavně používat. Poslední subkapitola je věnována samotnému teoretickému postupu tvorby kompetenčního modelu, bez které se praktická část diplomové práce neobejde.

## 1.1 Kompetence

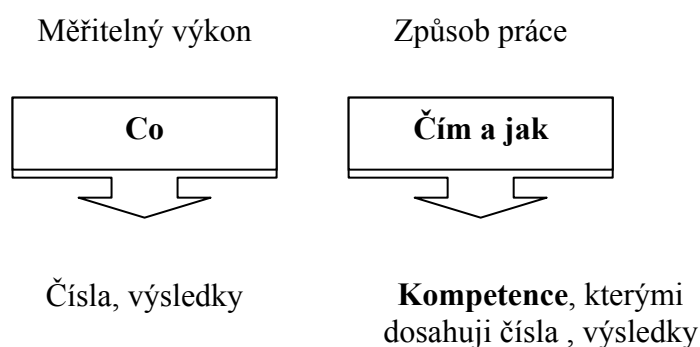
V personální praxi se velmi často používá termín kompetence (ve smyslu schopnosti vykonávat nějakou činnost), kterému mnozí pracovníci bez andragogického vzdělání nerozumí. V literatuře se používá velké množství různých definic pojmu kompetence. Uvedu zde pouze některé a pro mne nejsrozumitelnější.

Podle Woodruffa jsou kompetence množinou chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 26).

Podle Hroníka (2006, s. 29) kompetence tvoří soubor předpokladů k určité činnosti. Tedy, aby byl pracovník schopen dobře splnit svěřené úkoly na danou pozici. Což znamená, že kompetence je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá a nikoli dle jeho vlastností.

Podle Tureckiové (2004, s. 29) lze pohlížet na kompetence, jako obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a přizpůsobit jí své jednání. Schopnosti jsou zde vysvětlovány jako individuálně specifický soubor vlastností, postojů, znalostí, dovedností, zkušeností apod., které se promítají do jeho jednání a činí pracovníka způsobilým k vykonávání své pracovní profese.

Aby se kompetence daly posuzovat a rozvíjet, musí být určitým způsobem měřitelné. Měřitelnost kompetence je graficky znázorněna v následujícím obrázku, kde je zobrazen vztah mezi výkonem a způsobem práce, kdy odpovídající kompetence pracovníka zajišťují dosažení určitého měřitelného výkonu:



Obr. č. 1 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi (Hroník 2006, s. 29)

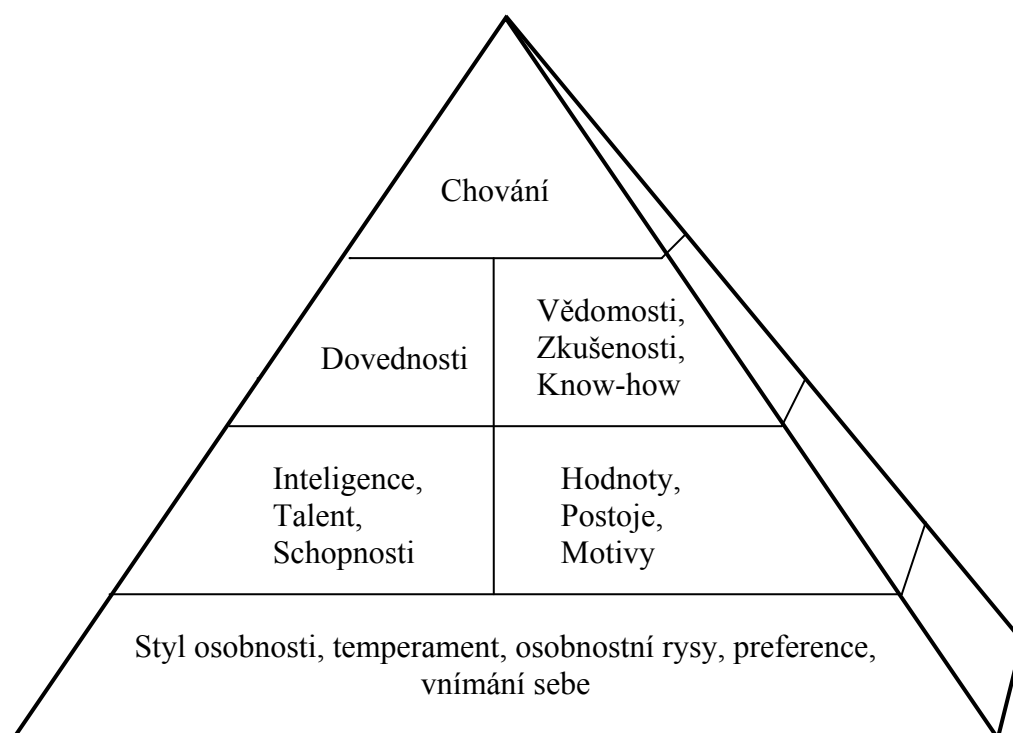
Kompetenční pravidlo říká, že mnoho problémů firmy lze převést na konkrétní chybějící či nedostatečné kompetence konkrétních lidí (Bartoňková 2010, s. 83). Tyto chybějící kompetence je třeba najít a do firmy nějakým způsobem dostat ať už vzděláváním, školením, stanovením kritérií výběru pracovníků nebo motivací a řízením výkonu.

### 1.1.1 Struktura kompetence

Každá kompetence, ať už manažerská nebo kompetence řadových pracovníků, má určitou strukturu, která je složena z pěti stupňů (Bartoňková 2010, s. 87 upraveno dle Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 27):



1. stupeň (základ pyramidy) – zahrnuje charakterové rysy a vlastnosti osobnosti. Tyto kompetence nemůžeme ani získat ani rozvinout v procesu firemního vzdělávání. Zde je důležitá fáze stanovení vhodných kritérií při výběru pracovníka.
2. stupeň – zahrnuje oblast, kterou můžeme u pracovníků rozvíjet jiným způsobem než vzděláváním (např. motivací, kulturou firmy a jejími hodnotami, vzorem nadřízeného). Zde je však stále významná fáze výběru pracovníka.
3. stupeň – představuje oblast, kterou lze firemním vzděláváním získat a také rozvíjet.
4. stupeň (vrchol pyramidy) – představuje konkrétní projev pracovníka (projev kompetence).



Obr. č. 2 Struktura kompetence (Bartoňková 2010, s. 87, upraveno dle: Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 28)

Při definování kompetence je tedy důležité vycházet z konkrétního projevu chování (většinou pozorovatelného), které se váže ke splnění konkrétního úkolu či role. Vodák a Kucharčíková (2007, s. 55) uvádějí, že chování člověka v konkrétní situaci

je výsledkem dynamiky jeho osobnosti skládající se z více prvků, což je zobrazeno ve výše uvedené pyramidě (obr. č. 2). Aby docházelo k žádanému projevu chování musí být pracovník (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 27):

- vnitřně vybaven vědomostmi, dovednostmi, zkušeností, schopnostmi a vlastnostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- motivovaný (tedy chtít) takové chování použít (vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii),
- musí být pracovníkovi umožněno v daném prostředí takové chování použít.

### 1.1.2 Členění kompetencí

Kompetence lze členit různými způsoby. Pro terminologické ukotvení pojmů uvedu obecné členění kompetencí dle výkonu a specifik organizace:

- 1) Základní kompetence – jsou dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 32) typické pro vlastní výkon práce vztahující se ke konkrétním úkolům pracovníka. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 42) tyto prahové kompetence představují základní schopnosti požadované k výkonu práce.
- 2) Výkonové kompetence – odlišují právě průměrný výkon od nadprůměrného (Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, s. 32). Bartoňková (2010, s. 91) je označuje termínem individuální kompetence, které mohou mít všichni zaměstnanci podniku, ale zároveň odlišující špičkové zaměstnance od průměrných. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 42) výkonnostní kompetence slouží k dosahování vysoké výkonnosti.
- 3) Ústřední kompetence - jsou dle Hroníka (2006, s. 32) kompetence, které jsou silnou stránkou firmy, tedy kompetence silně rozvinuté, požadované vesměs po všech zaměstnancích firmy (př. zákaznická, produktová či systémová kompetence). Mohou být též označovány jako klíčové kompetence (Bartoňková 2010, s. 89), které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu.

- 4) Generické kompetence – jsou dle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 45) kompetence, které se váží obecně k oboru, nikoli ke konkrétnímu místu. Podle Bartoňkové (2010, s. 88) tyto kompetence zaručují dobrý výkon v různých organizacích.

Tyron (2003) uvedl další možné členění kompetencí do tří kategorií, které využiji ve své bakalářské práci, (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 34) na:

- Manažerské kompetence – jedná se o schopnosti a dovednosti k úspěšnému naplnění manažerské role v podniku. Mezi tyto kompetence se řadí například řešení konfliktů, delegování, koučování, hodnocení a výběr, plánování.
- Interpersonální kompetence – jsou potřebné k efektivní komunikaci manažera a vytváření pozitivních vztahů se spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými, zákazníky.
- Technické kompetence – představují soubor dovedností vztahující se ke konkrétní funkci a odlišuje tím práci od jiných specialistů. Jedná se například o programování, finance, účetnictví, technologie, rozpočet, sběr a analýza údajů a další.

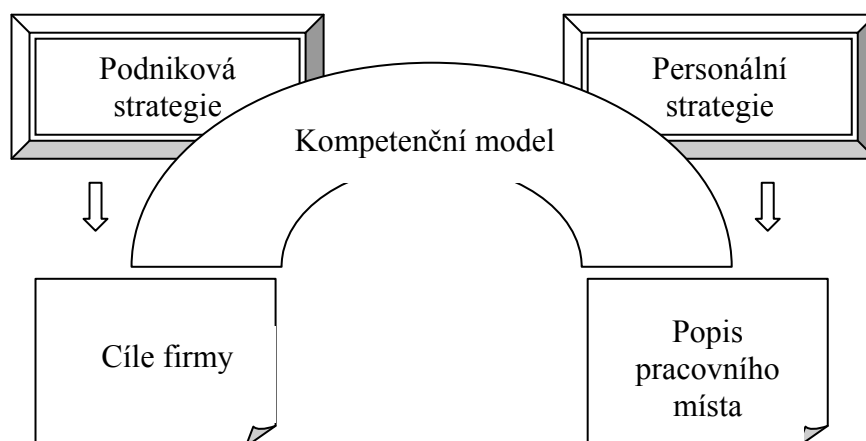
Dle mého názoru Tyronovo členění poskytuje přehledné rozdělení kompetencí pro mou zkoumanou pozici výrobního ředitele

## **1.2 Kompetenční model**

Kompetenční model dle Kubeše, Spillerová a Kurnického (2004, s. 60) popisuje konkrétní kombinaci dovedností, vědomostí, a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě. Kompetenční model (Bartoňková 2010, s. 95) obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku. Efektivní kompetenční model vychází

z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů (Hroník, 2006, s. 30).

Dle Hroníka (2007, s. 68) je kompetenční model jakýmsi mostem mezi podnikovou strategií a personální strategií. Konkrétněji se jedná o propojení cílů firmy s popisem práce.



Obr. č. 3 Kompetenční model jako most (upraveno dle Hroník 2007, s. 68)

Ve své bakalářské práci budu pracovat s kompetencemi tvořenými těmito typy kompetenčních modelů (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 60):

- Model ústředních kompetencí – to jsou kompetence typické pro všechny pracovníky dané organizace (př. orientace na zákazníky ve firmě specializující se na služby). Dalo by se říci, že se jedná také o kompetence tvořící silnou stránku firmy.
- Model generických kompetencí – osvědčený seznam kompetencí typický pro určitou pozici skrz široké množství organizací (např. účetní, údržbář, manažer apod.).
- Specifický kompetenční model – kompetence typické pro danou pozici v dané firmě.

Jelikož budu tvořit kompetenční model na danou pozici zcela poprvé, definuji v materiálech firmy a informacích, které mi firma poskytne, ústřední kompetence, které zahrnu do specifického kompetenčního modelu typického pro danou pozici v dané firmě. K tvorbě kompetenčního modelu zvolím přístup šitý na míru, aby byl

co nejlépe sladěný se strategií firmy a konkrétní rolí na manažerskou pozici výrobního ředitele.

### **1.3 Využití kompetenčního modelu**

Nespornou výhodou vytvořeného kompetenčního modelu (nejlépe na míru) je, že poskytuje (Hroník 2006, s. 30):

- jednotné kritéria pro výběr a hodnocení,
- kvalitní základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost jednodušeji a efektivněji vytvářet cílené rozvojové programy.

Využití kompetenčního modelu zvýší přesnost při výběru pracovníků a pomůže nalézt na trhu lidi, kteří jsou neznámí a dosud nedocení, ale mohou mít kompetence, které jsou pro naši firmu důležité. Kompetenční model může určit schopnosti, které jsou náročné na rozvíjení, či ty, které rozvinout nelze vůbec (Kubeš - Spillerová – Kurnický 2004, s.140).

Hroník (2007, s. 71) zdůrazňuje, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu jsou manažeři, nikoliv personalisté, jak by se na první pohled zdálo. Manažeři v kompetenčním modelu získají přehled o stavu kompetencí svých podřízených. Tím se kompetenční model stává také nástrojem pro motivaci seberozvoje potřebných kompetencí pracovníků, kterým je možno vytvořit příležitosti k rozvoji kompetencí (individuální rozvojové plány, systém koučování, tréninkové programy apod.) a vytvořit fungující systém procesů a postupů k implementaci naučeného do každodenní praxe (př. hodnotící a rozvojový systém) (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 142). Využití kompetenčního modelu v hodnotících pohovorech zjednoduší přijetí potřeby na zlepšení konkrétní kompetence pracovníků, jelikož písemně vidí svůj současný stav a stav na jakou úroveň by se měli dostat. V rámci kariérového plánování je kompetenční model ideálním měřidlem při sledování úrovně kompetencí potřebných pro pozice vyšší. Je tedy i motivačním faktorem pro výborné pracovníky, kteří v tomto systému vidí možnost dalšího postupu. Porovnávání kompetencí mezi pozicemi však vyžaduje vytvořit také kompetenční model pro vyšší

pozice, jelikož se lehce může stát, že zásadní kompetence nepotřebná na původní pozici při výkonu vyšší pozice chybí.

Plamínek (2008, s. 186) uvádí, že kompetenční model je možné též využít k řešení problému, se kterým se firma potýká následujícím způsobem. Firma identifikuje problém, který následně převede do jazyka kompetencí. Ze souboru kompetencí vytvoří kompetenční model, pomocí něhož firma hledá pracovníka, u kterého by se změnou jeho kompetencí dopomohlo k vyřešení problému.

Kompetenční model může jasně ukázat, proč některé úkoly manažeři nezvládají a jaké kompetence je tedy potřeba rozvinout. Při probírání nízkých úrovní kompetencí je třeba dodržovat psychologické pravidlo hodnotících pohovorů, kdy je lepší motivovat pracovníka slovy „v čem se může zlepšit“, než slovy „v čem je špatný“.

## 1.4 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu lze postupovat třemi různými způsoby (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 63):

1. **preskriptivní** - převzetí hotového (obecného) modelu,
2. **kombinovaný přístup** – přizpůsobení vytvořeného modelu specifikům organizace, ve které bude použit,
3. **přístup šitý na míru** – znovu mapuje terén organizace a identifikuje projevy chování zajišťující nadstandardní výkon.

Ve své bakalářské práci se zaměřím na tvorbu kompetenčního modelu propojeného se strategií a cíli firmy, tedy šitého na míru dané pozici v dané firmě, jelikož tzv. generické (obecné) kompetence pasující na pozici v jakékoli firmě není v souladu s konkrétní organizací, její kulturou a firemními cíly. Budu hledat inspiraci také v již vytvořených kompetenčních modelech (např. generický model výrobního ředitele dle Národní soustavy povolání (internetový zdroj NSP), které si dotvořím v souladu s teorií a specifickými potřebami firmy.

Kompetenční model bude mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce, neboť popis práce nám říká, co máme dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce (Bartoňková 2010, s. 96).

Podstatou strategie tvorby kompetenčního modelu je jeho směřování od kompetencí firmy (silnými stránkami firmy) ke kompetencím jedince (Bartoňková 2010, s. 97).

**Proces identifikace kompetencí** zahrnuje pět etap (Bartoňková 2010, s. 100):

### **1. Přípravná fáze**

Cílem přípravné fáze je identifikace pracovní pozice, získání informací o cílech a strategických záměrech organizace, porozumění organizační struktuře, ujasnění si cíle, který pro tvorbu kompetenčního modelu sledujeme a v neposlední řadě vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu (preskriptivní, kombinovaný, model šitý na míru). Nástrojem této první fáze je (Kubeš - Spillerová – Kurnický 2004, s. 46) strukturovaný rozhovor se strategickým manažerem a studium interních dokumentů.

### **2. Sběr dat** (Bartoňková 2010, s. 100):

Analýzou práce a pracovního místa získáme důležité informace pro stanovení kompetencí. Při vyhodnocování dat je nezbytné kombinovat informace z vícero zdrojů, tzn. použít různé techniky sběru dat (podrobněji Kubeš - Spillerová - Kurnický 2004, s. 48): rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů, přímé pozorování).

### **3. Fáze analýzy a klasifikace informací** (Bartoňková 2010, s. 101):

Tato fáze se liší dle toho, zda ve firmě již existuje kompetenční model nebo je třeba vytvořit model zcela nový. V případě této bakalářské práce se bude vytvářet nový model, tedy kompetence se budou posuzovat poprvé.

Výstupem této fáze je seznam kompetencí, který se dále testuje na širším vzorku respondentů.

Tuto fázi lze rozdělit do čtyř kroků:

1. Sepsání jednotlivých projevů chování odpovídající dané pozici, včetně zdrojů těchto údajů.
2. Výběr informací přispívající k úspěšným výkonům v dané firmě.
3. Vytvoření kompetenčních kotev – tématicky sdružené projevy chování.
4. Na širším vzorku respondentů lze ověřit významnost těchto projevů chování případně celých kompetencí.

**4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu** (Bartoňková 2010, s.101):  
V této fázi je třeba se zaměřit na výstižné a srozumitelné popsání jednotlivých kompetencí. Definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici (od negativních, přes slabě rozvinutých až po vysoké úrovni) různých projevů kompetencí dle úrovně jejího rozvoje. Po sestavení a popsání stupnice je možné vytvořit definitivní název kompetence. Konečným krokem je vytvoření kompetenčního modelu, který dává celistvý pohled na typy chování, které bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Takto vytvořený model je lépe přijatelný jak nadřízeným, tak samotnými pracovníky, kteří zde mohou vidět silný prvek měřitelnosti. Při práci s kompetenčním modelem v praxi se ukáže rozdíl mezi stávající kompetencí a požadovanou kompetencí tzv. kompetenční mezera, která je podkladem pro definování vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera a sestavení individuálního plánu rozvoje.

**5. Ověření a validizace kompetenčního modelu** (Bartoňková 2010, s. 102):

Zde ověřujeme, zda máme skutečně popsané typy chování, které směřují k nadprůměrným výsledkům, jestli jej můžeme použít při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb. Nejběžněji se ověřuje validizace modelu prostřednictvím dotazníku, kterým získáme 360° zpětnou vazbu.

Výstupem této poslední fáze je implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů a do strategického rámce firmy.

V této bakalářské práci pátý bod tvorby kompetenčního modelu vynechám, jelikož bude záviset na dané firmě, zda si jej bude chtít implementovat či nikoliv.



## 2. Manažer

Cílem mé bakalářské práce je vytvoření kompetenčního modelu výrobního ředitele firmy AV. Pozice výrobního ředitele je manažerská pozice, proto se v této kapitole zaměřím na terminologické ukotvení pojmu manažer a uvedu určitý teoretický pohled na strukturu činností manažerů na různých úrovních řízení a náhled na jejich kompetence.

Z pohledu Vebra (2009, s. 20) je manažer „pracovní profese, kdy pracovník aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi“.

Manažeři jsou lidé, jejichž úkolem je dosahování cílů organizace prostřednictvím všech dostupných zdrojů tzn. lidí, financí, informací, zařízení, budov a vybavení.

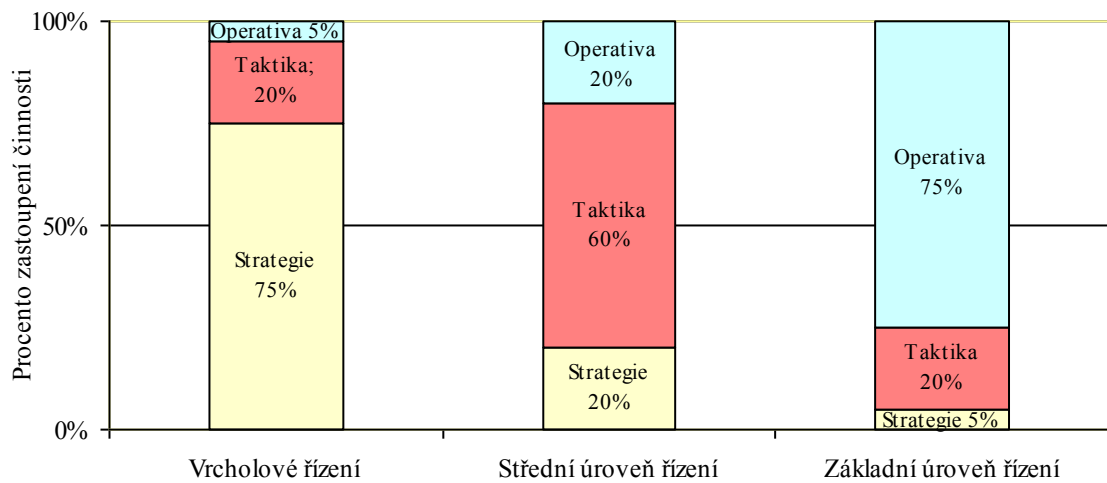
Hlavními procesy řízení dle Henryho Fayola, tedy zajištění, že cíle bude dosaženo, jsou plánování, organizování, motivování, kontrolování. Přesto se manažeři neustále zabývají různými nepředpokládanými činnostmi, které vyžaduje přizpůsobování se situaci, jak uvedly ve svých výzkumech H. Mintzberg a R. Stewartová (Armstrong 2008, s. 15). Většina autorů knih o managementu se však shoduje, že nejdůležitějším zdrojem pro manažerskou činnost, což je vedení, jsou lidé, se kterými je třeba umět pracovat.

„Vedení lidí – představuje všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky (pracovní skupiny, kolektivy), které uplatňuje řídicí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podniku žádoucích aktuálních pracovních výkonů, jakož i dlouhodobého formování jejich kvalifikace a profesní kompetence.“ (Bedrnová - Nový 1994, s. 129).

## 2.1 Základní činnosti manažera

Činnost všech manažerů není stejnorodá. Nejvýraznější rozdíly v charakteru manažerské práce jsou znatelné při rozlišení úrovně jejich pozice umístěné v podnikové hierarchii. Odlišnosti v úrovni řízení se také projevují v rozsahu kompetencí a rozhodovacích pravomocí. Jednotlivé úrovně řízení se člení na:

- **Strategické řízení** – manažer se převážně zabývá málo strukturovanými problémy (Bedrnová – Nový 1994, s. 131). Na této úrovni řízení se stanovují obecné cíle, které se objevují ve výročních zprávách. Připravují se projekty rozvoje a expanze na nových trzích (Mikuláščík 2009, s. 193). Veber & kol. (2009, s. 25) uvádí, že se jedná o cíle dlouhodobějšího charakteru v rozmezí 3-5 let.
- **Taktické řízení** – spočívá v praktickém rozpracování navazujících cílů do konkrétní podoby (Mikuláščík 2009, s. 193). Tedy hledání a realizace způsobu dosažení strategického cíle obvykle v časovém výhledu jednoho roku. Dle Vebera & kol. (2009, s. 25) nástrojem taktického řízení jsou roční plány, rozpočty apod..
- **Operační řízení** – označované Bedrnovou a Novým (1998, s. 131) též jako základní stupeň řízení, spočívá ve plnění jasných úkolů u nichž celkem dobře dopředu zná postup řešení. Dle Mikuláščíka (2009, s. 193) se manažer na této pozici zabývá detailní a rutinní prací, která je měřitelná, není zde kladen důraz na tvořivé myšlení či rozhodování. Úkoly se často zadávají ze dne na den. Příkladem nástroje operačního řízení dle Vebera & kol. (2009, s. 25) jsou operativní plány s časovým výhledem ne delším než čtvrt roku. Může jít o plány měsíční, týdenní, směnové apod.

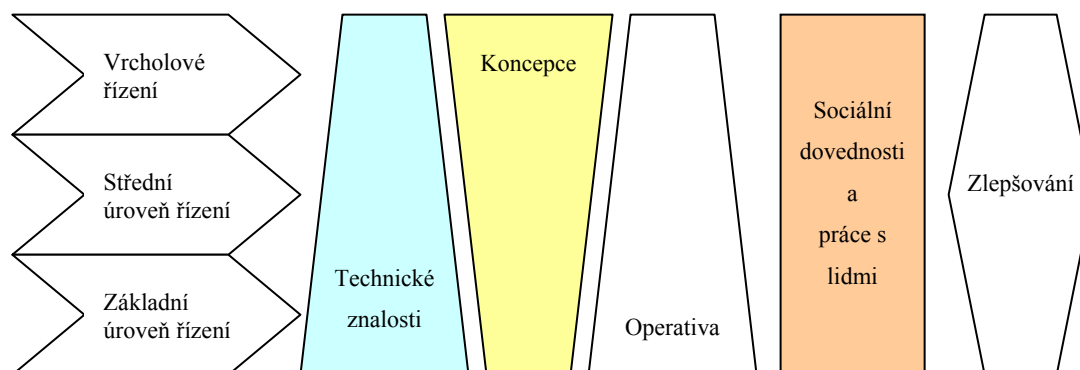


Graf č. 1 Rozložení činnosti vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovní řízení (upraveno dle Bedrnová – Nový 1994, s. 130)

Základní kompetence manažera rozčlenil D. Katze (Tureckiová 2004, s. 35) dle úrovně řízení následovně:

- **Technické dovednosti** – jimiž se rozumí schopnosti, znalosti a dovednosti při plnění specifických úkolů (Dědina – Cejthamr 2005, s. 48). Jedná se o znalost a uplatňování technik nutných pro výkon profese (Tureckiová 2004, s. 35).
- **Sociální dovednosti a práce s lidmi** – je práce manažera při vedení lidí, ale také vytváření mezilidských vztahů a cvičení úsudku (Dědina – Cejthamr 2005, s. 48). Stejně tak Tureckiová (2004, s. 35) klade důraz na dosahování pracovních úkolů prostřednictvím lidí například uplatňováním motivačních teorií či schopností kreativně vést lidi.
- **Koncepční schopnosti** – dle Tureckiové (2004, s. 35) se jedná o porozumění organizaci jako celku, a to prostřednictvím prvků, vazeb a operací v organizaci. Zároveň je potřeba se zaměřit na dlouhodobější cíle než na vlastní cíle a cíle své skupiny. Dědina a Cejthamr (2005, s. 48) zde řadí také schopnost přijímat rozhodnutí.

Širší pohled na typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních uvedl Veber & kol.:



Obr. č. 4 Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení (upraveno dle Veber & kol. 2009, s. 30)

Z grafického zobrazení je znát odlišné požadavky na práci manažera v oblasti koncepční a technických znalostí. Sociální dovednosti a práce s lidmi mají však stejnou dominantní úlohu v práci manažera na jakékoli úrovni řízení. Hlavní úlohu v procesu iniciování a zvláště řízení a realizace změn má střední management.

## 2.2 Úspěšný manažer

Po uvedení obecných základních činností manažerů se pokusím objasnit, co je myšleno ideálním typem manažerem či dnes propagovaným označováním vůdce či leadera. Nehledě na to, že se autoři také neshodují na vzoru osobnosti manažera, který by byl úspěšný, na kterékoli manažerské pozici, v kterékoli firmě. Je to dáno nestejnorodými podmínkami za nichž firmy vznikají, odlišnými kulturami v nichž působí, vlastním strategickým zaměřením organizace, ale také společnostmi, zájmovými skupinami a jednotlivci, kterými je tvořena, nebo se kterými je firma v interakci. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla ve své diplomové práci hledat vhodné kompetence a z nich vytvářet kompetenční model „šitý na míru“ (viz kapitola 1.4), tedy tak, aby byla co nejlépe sladěná s prostředím a strategickými záměry firmy, ale

také v souladu s ověřenými mezinárodně propagovanými charakteristikami nejúspěšnějších manažerů.

Armstrong (2008, s. 19) ve své knize uvádí tzv. manažerské standardy, což je seznam znalostí a dovedností, které by měl každý manažer znát a být schopen dělat. Manažerské standardy, které vypracovalo britské Management Standards Centre zahrnuje dovednosti jako:

- udávání směru – prostřednictvím vizí, získáváním oddanosti lidí;
- usnadňovat změny – prostřednictvím zavádění inovací a řízením změny;
- dosahování výsledků – řízením podniku za účelem plnění úkolů a cílů; řízením operací, projektů;
- uspokojování potřeb zákazníků – dodáváním, zlepšováním, zajišťováním kvality výrobků či služeb; získáváním nových smluv se zákazníky;
- práce s lidmi – vytvářením vztahů, řízením lidí;
- využívání zdrojů – řízením finančních, fyzických zdrojů; řízením technologií; řízením informací a znalostí;
- řízení sama sebe a osobní dovednosti – řízením vlastního přispění, vlastního přínosu; rozvíjením vlastních dovedností, schopností a znalostí.

Armstrong, (1995, s. 20) dle Perlař, Burgyone a Boydell /39/ v A Managers Guide to Self Development uvádějí, že na základě jejich výzkumu existuje jedenáct vlastností které mají dobří manažeři:

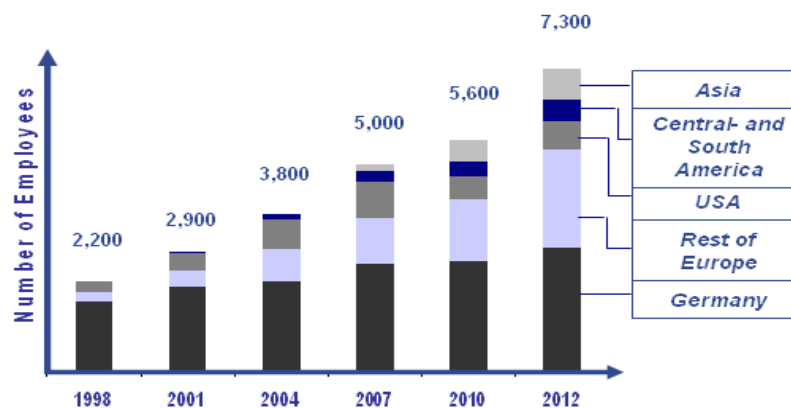
1. Znalost základních fakt.
2. Příslušné profesionální vzdělání.
3. Neustálá vnímavost k událostem.
4. Analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku.
5. Společenské schopnosti a zkušenosti.
6. Emocionální odolnost.
7. Činorodost.
8. Tvořivost.
9. Duševní bystrost.
10. Vyvážené vědomosti a zkušenosti.
11. Sebepoznání.

### 3. Firma

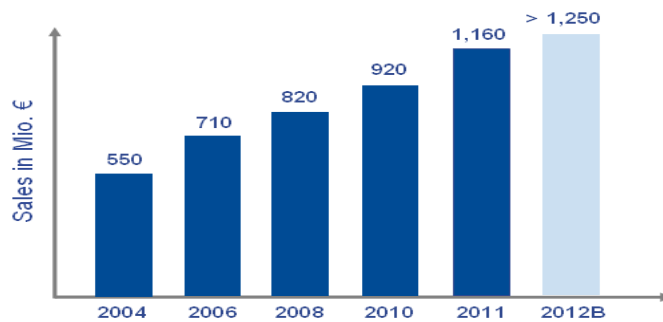
Pokud chci tvořit kompetenční model výrobního ředitele působícího v konkrétní firmě, musím znát i prostředí, ve kterém tato pozice existuje. V této kapitole uvedu základní charakteristiky firmy, její ekonomickou situaci a vývoj v průběhu několika let, která zadává určitý krátkodobý předpoklad v trendu pro další roky. Nezbytné informace pro tvorbu kompetenčního modelu budu hledat ve strategii firmy s definovanými strategickými cíli a popisem jejích silných stránek. Vydefinované ústřední kompetence z této části zahrnu do kompetenčního modelu. Tímto postupem splním jeden z hlavních požadavků, kdy kompetenční model má být mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce (viz kapitola 1.2).

#### 3.1 Základní charakteristiky firmy

Vzhledem k tomu, že daná firma si přeje zůstat v anonymitě, označím ji smyšleným názvem AV. Firma AV je německou rodinnou společností, působící již od roku 1916. Firma AV je zaměřena na výrobu základních kovových součástí do automobilů. Z malé rodinné firmy se stala společnost mezinárodních měřítek jejíž tři výrobní haly jsou umístěny také v České republice. Hlavními odběrateli výrobků jsou výrobci automobilů předních světových značek, mezi které patří například: Audi, BMW, Ferrari, Fiat, Ford, GM, Hyundai, Jaguar, Lamborghini a další. Firma AV vykazuje trvalý růst jak v celkovém obrátu produkce, tak v počtu zaměstnanců.



Graf č. 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech (upraveno dle internetových stránek firmy AV)



Graf č. 2 Celkový obrat v jednotlivých letech (upraveno dle internetových stránek firmy AV)

### 3.2 Filozofie firmy

Filozofií firmy AV je motto „best 10“, které sdružuje hlavní strategické cíle a hodnoty firmy. Jednotlivé cíle jsou prezentovány také jako součást celofiremní kultury.

Cíle firmy AV a nástroje jejich dosažení jsou sdruženy a označeny jako Best 10 (viz interní dokumentace firmy AV):

1. **10 skupin výrobků u 10 výrobců automobilů** – Nástrojem dosažení tohoto cíle je aktivní blízkost zákazníkům, aktivní akvizice.
2. **Best spring technologies** – Nástrojem dosažení je urychlení inovací, neboť inovace znamenají nový obchod. Rozvíjení se spolu se zákazníky.
3. **Snížení hmotnosti o 10%** - Nástrojem je další vývoj odlehčených konstrukcí
4. **Roční růst 10%** - Rozpoznání příležitostí a jejich využití ve všech oblastech podnikání. Růst vyžaduje společné nasazení.
5. **Investiční kvóta 10%** – Nástrojem je dobře hospodařit, abychom mohli v budoucnu investovat
6. **Snížení nákladů o 10%** - Kreativní management a rozkrývání nových nákupních potenciálů. Díky dobrým nápadům být konkurenceschopní.

7. **Kvalita světové třídy** – Nástrojem je kvóta reklamací menší než 10 ppm.
8. **Kvóta vzdělání a dalšího vzdělávání 10%** - Nejlepší zaměstnanci na světě. Vyplatí se každý den zlepšovat.
9. **Patřit mezi nejlepších 10%** - Nástrojem je sledování celosvětových standardů a jejich dosažení.
10. **10 trvalých hodnot podnikání** – nástrojem jsou společné hodnoty, společné jednání. Mezi zmíněných 10 hodnot podnikání patří:

- |                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| • orientace na zákazníka, | • stabilní vlastnické poměry, |
| • neustálé zlepšování,    | • vysoká flexibilita,         |
| • mentalita „nula chyb“,  | • loajalita,                  |
| • inovační síla,          | • slušnost.                   |
| • ctižádostivé cíle,      |                               |
| • mimořádný výkon,        |                               |

### 3.3 Silné stránky firmy

V této subkapitole budu hledat silné stránky firmy, jistě se nevyhnu také některým slabým místům. Mým cílem je definování kompetencí, které poslouží k posílení role na dané pozici ve firmě AV a propojení firemních kompetencí s kompetencemi výrobního ředitele.

Silnou stránkou závodu je otevřená každodenní komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Firma vykazuje finanční stabilitu už právě tím, že zaměstnanci měli mzdu na účtu vždy včas. Je zde patrná silná základna v Německu a celosvětový růst produkce spojený s rozšiřováním portfolia výrobků firmy. Jelikož se jedná o soukromou rodinnou firmu, finance jdou od a zároveň k jedinému zdroji – jednomu majiteli. Nespornou výhodou závodu je existence výzkumu a vývoje umístěného přímo na hale i s laboratoří

Jako slabou stránku firmy vidí vedoucí závodu nově zavedený motivační systém stažený na celou firmu a ne na jednotlivé divize. Tudíž jednotlivci velmi obtížně vnímají svůj přínos nebo svou chybu v průběhu svého pracovního procesu při



přerozdělování prémie dle stanovených koeficientů. Dalším nedostatkem je umístění personálního a účetního oddělení zcela mimo areál výrobní haly. Podle slov manažera jedné výrobní haly chybí vedoucím právě vzdělávání se v měkkých kompetencích.

Na druhou stranu je v závodě kladený důraz na dodržování pořádku a čistoty na pracovištích. Závod se pyšní lidským přístupem k zaměstnancům. K pozitivní atmosféře závodu přispívá otevřená komunikace ředitele k výrobním zaměstnancům, ale i naopak. Zde je patrné naslouchání zaměstnancům a snaha jim vyhovět, vysvětlit či poradit. Každý rok celá firma se všemi závody v daném městě pořádá vánoční večírek, který je kompletně hrazený zaměstnavatelem. Na letní akce pro zaměstnance a jejich rodiny s atrakcemi pro děti se sjíždějí pracovníci firmy z celé Evropy.

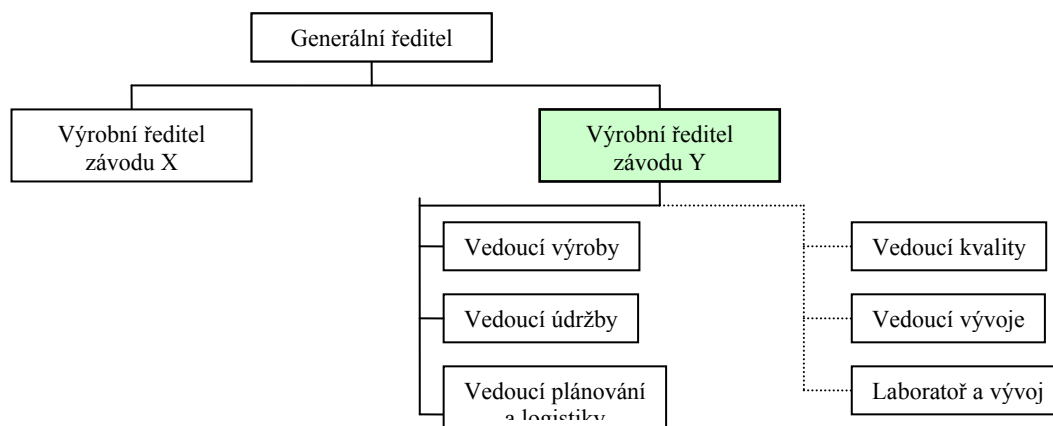
Tyto akce slouží k posílení dobrých vztahů a zmírnění stresu v prostředí, kde jsou zaměstnanci pod neustálým tlakem požadavků na vysoké výkony vyplývající z charakteru automobilového průmyslu.

### **3.4 Organizační struktura**

Organizační struktura celé firmy AV je velmi podobná jiným mezinárodním firmám, kdy jsou nejvyšší vedení a hlavní orgány společnosti umístěny v mateřské zemi a výrobní závody rozsety po světadílech dle strategického rozvoje firmy. Jazyková vybavenost na klíčových pozicích je zde samozřejmostí.

Při podrobnějším popisu organizační struktury týkající se zkoumané pozice výrobního ředitele se zaměřím přímo na jeho nadřízené či podřízené pracovníky. Přímým nadřízeným je generální ředitel německé národnosti, nemluví česky, přímými podřízenými jsou vedoucí výroby, vedoucí údržby, vedoucí plánování a logistiky. Nepřímým podřízením jsou vedoucí vývoje a vedoucí logistiky. Tyto dva úseky mají svého nadřízeného v rámci globálního vývoje a kvality dané firmy. Disciplinární problémy a výši odměn vedoucího vývoje a vedoucího kvality řeší převážně výrobní ředitel, který provádí hodnocení také jejich podřízených

pracovníků, tedy pracovníků laboratoří vývoje, zkušebních techniků a směnových pracovníků kvality.



Obr. č. 5 – Organizační struktura

### 3.5 Shrnutí

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní závod patřící do automobilového průmyslu, je zde znát velký tlak na rychlost reakcí, vydávání jasných a rychlých rozhodnutí. Důležitou kompetencí bude rozhodnost. Mezi základní firemní dovednosti, které jsou uváděny v požadavcích na většinu nových zaměstnanců je schopnost dorozumět se německy. Tento požadavek vzrůstá na významu zejména na pozicích přímo komunikujících s německy mluvícími kolegy a nadřízenými. Vzhledem k tomu, že se jedná o strojírenskou firmu, je zde sjednocujícím charakterovým znakem zaměstnanců technické myšlení. Z uvedených cílů firmy je zřejmé, že se jedná o společnost zaměřenou na výkon a kvalitu.

Z trvalých hodnot firmy AV bych do požadavků na manažera zasadila také orientaci na zákazníka, iniciaci změn v důsledku požadavků na neustálé zlepšování, s čímž souvisí kreativní myšlení.

Z organizačního schématu je zřejmé, že se pozice výrobního ředitele nachází v oblasti středního managementu, budou zde převažovat kompetence taktického řízení a významné jsou také koncepční schopnosti, tedy pohledu na výrobní závod jako celek. Výrobní ředitel bude mít dominantní úlohu v procesu iniciování a zvláště řízení realizace změn.

## 4. Kompetenční model výrobního ředitele

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na tvorbu kompetenčního modelu manažerské pozice ředitele výroby, jelikož kvalitní vedení pracovníků je jedním ze zdrojů konkurenční výhody dané firmy. Způsob jakým zaměstnanci komunikují se zákazníky, přistupují ke své práci a inovacím je velmi ovlivněn právě způsobem jakým vedení firmy se svými pracovníky zachází (Folwarczná 2010 s. 14).

Výrobní ředitel je vlastně manažer, který se v průběhu dne zabývá pracemi, které jsou rozdrobeny do mnoha různorodých a jedinečných činností. Prokopenko rozděluje tyto činnosti do dvou velkých skupin (Prokopenko - Kubrt 1996, s. 25):

- činnosti vyžadující spíše technické dovednosti tzv. „tvrdé“ (tj. odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje související s technickými, ekonomickými, finančními, strukturálními a procesními aspekty práce manažera) a
- činnosti vyžadující kompetence v jednání s lidmi tzv. „měkké“ dovednosti.

Při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet z tohoto rozdělení jelikož i národní soustava povolání (viz internetový odkaz) toto členění rovněž využívá.

V následujících kapitolách jsem při vytváření kompetenčního modelu výrobního ředitele postupovala a také jednotlivé kapitoly nazvala dle teoretických pravidel procesu jeho tvorby uvedeného v kapitole 1.4 Tvorba kompetenčního modelu.

### 4.1 Přípravná fáze

V této úvodní fázi jsem si získala základní informace o firmě, jejích hlavních hodnotách viz kap. 2. Firma. Hlavními společnými kompetencemi jsou orientace na výkon a kvalitu. Požadavek cizojazyčné komunikace, převážně v německém jazyce, je nezbytnou kompetencí na všech vyšších vedoucích pozicích.

V závodě, který vede výrobní ředitel na jehož pozici se tvoří kompetenční model je u pracovníků podporována:

- a) ochota spolupracovat,
- b) při neznalostech není problém zajít za kolegy se poradit, aniž by byl kolegy shazován či nadřazeným postihován tímto nedostatkem,
- c) ochota kolegů poskytovat rady a informace tazatelům,
- d) spolehlivost,
- e) důvěra,
- f) přátelské prostředí,
- g) zaměření se na výkon a kvalitu,
- h) školení a práce s podřízenými,
- i) kvalitně prováděné hodnotící procesy,
- j) zájem nadřízených o podřízené.

„Jsme výrobní závod pro ty, co chtějí pracovat.“ (zdroj: Rozhovor s výrobním ředitelem)

Pro tvorbu kompetenčního modelu jsem si vybrala přístup modelu šitého na míru, aby byl co nejlépe využitelný k dané profesi ve firmě AV.

## **4.2 Sběr dat**

Při sběru dat jsem provedla analýzu práce a pracovního místa. Zdroji byl popis pracovního místa, snímek pracovního dne, snímek pracovního týdne. Pro upřesnění zjištěných kompetencí jsem čerpala informace k pozici výrobního ředitele z Národní soustavy povolání a jako doplnění jsem provedla polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem na dané pozici dle pravidel tzv. „behaviorálního pohovoru“ .

### **4.2.1 Analýza práce a pracovního místa**

Při analýze pracovního místa jsem čerpala z popisu pracovního místa, snímku pracovního dne a snímku pracovního týdne výrobního ředitele firmy AV.

#### 4.2.1.1 Popis pracovního místa

Na základě analýzy **popisu pracovního místa**, vytvořeného pouze v německém jazyce, jsem identifikovala tyto pracovní činnosti:

- vedení pracovníků zahrnující definování denních úkolů, motivace podřízených, dohled nad kvalifikováním a vzděláváním podřízených, určování pracovních týmů, plánování dovolené, určování zastupitelnosti ve spolupráci s vedením firmy a plánováním výroby;
- ve spolupráci s personálním oddělením výběry zaměstnanců, stanovování mezd, výkonová hodnocení;
- dohled nad neustálým zlepšováním a jeho realizací ve všech směrech (od procesů až po bezpečnost práce);
- koordinace a dohled nad realizací nových projektů do výroby;
- certifikace, uvolňování nových produktů v oblasti vývoje;
- optimalizace výrobních nákladů zahrnující zvýšení produktivity, zlepšení procesů, hledání úspornějších a efektivnější variant výroby;
- schvalování a plánování strategických nákupních položek (spotřební materiál, náhradní díly, atd... );
- dohled nad dodržováním výkonů a kvality výrobků závodu ve spolupráci s plánováním výroby a kvality;
- dohled nad aktualizací pracovních postupů a dodržování procesů;
- dohled nad plánováním údržby ve spolupráci s vedením údržby.

Mezi hlavní odpovědnosti výrobního ředitele dle popisu pracovního místa patří:

- splnění výrobních zakázek prostřednictvím zajištění plynulé výroby a zajištěním odpovídajícího množství motivovaných pracovníků;
- splnění produktivity a kvality výrobků;
- optimalizace výroby a plánovacích procesů;
- dosahování stanovených cílů pro daný závod (produktivita, vytíženost linek, FTE - personál v přepočtu na množství vyrobených kusů, náklady na šrotovost, provozní náklady);

- odpovědnost za budget (tj. náklady na jednotlivá střediska);
- odpovědnost za dodržování politiky životního prostředí;
- odpovědnost za dodržování bezpečnosti práce.

Z pracovních činností uvedených v popisu pracovního místa jsem vydefinovala následující požadavky na pracovníka na dané pozici:

- plánovací – být schopen naplánovat a rozřazovat činnosti k dosažení cíle, či vyřešení problému;
- organizační – být schopen přidělit úkoly lidem, kteří mají ke splnění vhodné kompetence;
- stanovování cílů – dokázat převést obecné cíle do konkrétní podoby, hledání a realizace způsobu dosažení strategického cíle formou taktického řízení;
- vedení lidí – být schopen pracovníky motivovat ke kvalitní práci, být schopen provádět s nimi kvalitní hodnotící pohovory, být vzorem pro své podřízené;
- týmové myšlení – vnímavost ke schopnostem pracovníků při tvorbě pracovních týmů, být schopen zdůrazňovat důležitost kooperace v týmu;
- iniciace změn – být schopen vytvořit prostředí pro neustálé zlepšování;
- koncepční schopnosti – dívat se na závod jako celek, složený z jednotlivých operací a činností. Manažer by měl být také schopen tvořit koncepty a přijímat potřebná rozhodnutí.;
- být schopen nést zodpovědnost za práci a výsledky lidí a celých skupin.

#### **4.2.1.2 Analýza snímku pracovního dne a týdne**

Ze **snímku pracovního dne** je zřejmé, že výrobní ředitel firmy AV stráví minimálně 50% svého pracovního času na poradách, jejichž průběh řídí a koordinuje nebo se jen porad zúčastňuje. Jedná se o porady řešící požadavky na nákup ze všech výrobních i nevýrobních oblastí daného závodu, výrobní porady týkající se zakázek, lidí, výrobních problémů, pracovních postupů atp. Neméně důležité jsou porady týkající se kvality výrobků, kde je třeba stanovovat postup řešení různorodých problémů souvisejících s kvalitou výrobků. Ředitel výroby se také zúčastňuje nebo vede

videokonference se zákazníky, či zajišťuje externí komunikaci se zahraničními zákazníky prostřednictvím emailů a telefonátů, čímž zajišťuje podporu plánování výroby v případě komplikovaných komunikačních kanálů, či závažných problémů souvisejících se sladováním požadavků zákazníka a možností výroby.

Mezi pravidelnými hlavními tentokrát týdenními činnostmi výrobního ředitele rovněž dominují porady. Jedná se například o poradu s generálním ředitelem, jejichž obsahem je vše, co se týká aktuálního stavu závodu a společná obchůzka závodu s diskusí zaměřená na pořádek a čistotu, technický stav zařízení, spokojenost pracovníků apod. Pravidelně se konají týdenní porady týkající se projektů a vývoje, kde se sleduje stav projektů a dlouhodobější procesní změny. Významné jsou také porady výrobního ředitele se všemi zaměstnanci firmy (včetně všech dělníků na aktuální směně). Zde se probírají různá témata, které zajímají konkrétní zaměstnance (např. kvalita rukavic, kvalita jídla apod.).

Pro zvládnutí různých druhů výše zmíněných porad jsem identifikovala následující požadavky na výrobního ředitele:

- výborné komunikační schopnosti;
- výborná asertivní komunikace;
- připravenost, ve smyslu získání informací z různých zdrojů a schopnosti je roztřídit a na poradách použít (například na poradu se všemi zaměstnanci je nezbytné mít všeobecný přehled - o stavu zakázek, znalosti procesů, znalost situace podniku, znalost zákoníku práce apod.);
- schopnost efektivně řídit poradu s cílem získání a předání relevantních informací účastníkům;
- dostatečná sebedůvěra (viz následující kapitola 3.3.1. Vůdcovské schopnosti);
- bystrost;
- umění naslouchat;
- schopnost řešení problémů což souvisí s analytickými schopnostmi a jejich zlepšováním, systematickými postupy, jednoduchostí a realizací řešení (Armstrong 1995, s.248);
- schopnost najít řešení v týmové spolupráci;
- rozhodnost;

- jasné stanovování pravidel při rozhodování (například pokud se dvě strany nemohou dohodnout pak výrobní ředitel stanoví termín, do kdy mají přijít se společným řešením, pokud řešení nenaleznou, vše se bude konat dle návrhu ředitele);
- schopnost zvolit ty správné pracovníky k nezbytné účasti na poradě;
- umět vybudovat a vést tým, aby tým byl soudržný, vzájemně se podporoval, aby věděl kam má jít, jak se tam dostane, co ředitel očekává od každého člena, aby tým věděl, co ředitel dělá atp. (Armstrong 1995, s. 291- 293);
- dovednost komunikovat v německém a anglickém jazyce.

Zbytek pracovního času manažer věnuje vyřizování korespondence, zmapování problémů, schvalování a nastavování výrobních procesů, normování, vyřizování personálních požadavků, kontroly BOZP, kontroly nákladů, zápisy z porad, stanovování termínů a priorit, přípravy na audity, návštěvy vedení firmy a mnoho dalších různorodých činností.

#### **4.2.2 Národní soustava povolání**

Dalším vhodným zdrojem pro tvorbu kompetenčního modelu je Národní soustava povolání (NSP), která je v České republice vytvářena od roku 2007. Její tvorbu a aktualizaci zabezpečuje Ministerstvo práce a sociálních věcí v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

V katalogu Národní soustavy povolání je zpracována také pozice výrobního ředitele, dle které výrobní ředitel řídí a organizuje celkové fungování výroby a formuluje reálnou výrobní politiku organizace.

Kromě pracovních činností, pracovních podmínek a zdravotních podmínek jsou zde uvedeny také kvalifikační požadavky rozdělené do pěti oblastí:

- 1) **Odborná příprava a certifikáty** – nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program ve skupině oborů strojírenství a



strojírenská výroba, magisterský studijní program ve skupině oborů elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika apod.

- 2) **Měkké kompetence** pro tuto pozici nejsou dosud zpracovány. Jsou však zpracovány obecně pro všechny pozice, s odstupňovanými úrovněmi v rozsahu 0-5. Mezi měkké kompetence se řadí dle NSP: efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních. Z těchto kompetencí budu čerpat a vyberu takové, které podle mne nejlépe vyhovují pozici výrobního ředitele ve firmě AV.
- 3) **Obecné dovednosti** také nejsou pro tuto pozici zpracovány, nebudu se však jimi v této bakalářské práci zabývat.
- 4) **Odborné znalosti** – představují obvyklé teoretické znalosti (většinou na úrovni 7, jen BOZP na úrovni 4). Jedná se například o systém řízení BOZP ve firmě, management obecně, finanční plánování, zásady vedení pracovního kolektivu, metody a techniky hodnocení výkonu, management pro top manažery, personální management, management kvality, environmentální management, systémové inženýrství, management rizik, integrované systémy řízení (NSP, dne 17.1.2013). Všechny výše uvedené odborné znalosti mají na internetových stránkách NSP detailnější popis.
- 5) **Odborné dovednosti** – jedná se o praktické dovednosti, které jsou obvykle požadovány pro výkon této typové pozice (všechny na úrovni 7)(NSP 17. 1. 2013):
  - Zpracování výrobních a finančních plánů organizace při dodržování zásad kvality a cenové efektivity, v rámci celkového řízení výroby.
  - Stanovení a vyčíslení potřebných zdrojů pro fungování výroby v organizaci.

- Posuzování a schvalování norem a směrnic výroby z hlediska kvality, cenové efektivity a bezpečnosti práce.
- Výběr a schvalování technologických postupů s ohledem na kvalitu a cenovou efektivitu výroby.
- Výběr a schvalování nákupu strojů a výrobních zařízení.
- Analyzování a hodnocení efektivity výroby, vyčíslení nákladů a návrh cen produktů.
- Aplikace poznatků průmyslového inženýrství.
- Aplikace efektivních technologických postupů ve výrobě.
- Řízení a koordinace výroby více produktových řad.

Pro kompetenční model výrobního ředitele firmy AV mne zajímají hlavně informace z NSP týkající se měkkých kompetencí, odborných znalostí a odborných dovedností.

### **4.2.3 Behaviorální pohovor**

Behaviorální pohovor je nejlepším dostupným postupem pro zjištění toho, co dotazovaný „může udělat“ (vědomosti a zkušenosti) a toho co „udělá“ (druhy nadání, talentu, k jejichž využití jsme sebemotivovaní) pro danou pozici. Tazatel tedy získává informace o typech chování, které je třeba k výkonu dané profese při konkrétních situacích. V tomto rozhovoru je důležitá trpělivost tazatele v době, kdy dotazovaný vzpomíná na události a situace a s tím spojené projevy chování, které byly potřeba k jejímu úspěšnému zvládnutí (Branham 2004, s. 96 - 98).

Průběh provedeného behaviorálního pohovoru dle Spencer a Spencer (1993) (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 50) :

- 1) V úvodu jsem se představila a sdělila účel a formu průběhu rozhovoru. Požádala jsem o možnost nahrávání rozhovoru k zajištění okamžitého záznamu informací.
- 2) Vysvětlila jsem danou problematiku a seznámila ředitele výroby s dotazy směřujícími ke zjištění klíčových úkolů a odpovědností. Probírali jsme týdenní a roční úkoly a k nim potřebné projevy chování.

- 3) Následně jsem se zaměřila na 2-3 události zakončené úspěchem a jaké projevy chování tento úspěch zapříčinily a na 2-3 neúspěšné události a projevy chování nutné k zajištění úspěchu.
- 4) V průběhu pohovoru dotazovaný popisoval, co se děje a co je třeba udělat, co jak funguje atd.. Občas bylo nutné usměrňovat a vysvětlovat, co znamená „projev chování“ ve zmiňovaných situacích.
- 5) Využila jsem pohovoru pro doplňující otázku týkající se druhů schopností, které by chtěl či potřeboval vylepšit a zda by se pokusil zachránit krachující firmu.
- 6) Na závěr jsem rekapitulovala získané informace, požádala o doplnění a rozloučili jsme se.

Vytvořený dotazník s odpověďmi naleznete v Příloze 1.

Pro doplnění některých chybějících kompetencí, které nebyly zmíněny ve výše uvedených zdrojích budu čerpat z odborné literatury.

#### **4.2.4 Kompetence manažera – odborná literatura**

Významná část naší osobnosti se vytváří již v prvních letech našeho života. Armstrong ve své knize Jak být ještě lepším manažerem (1995, s. 24) však tvrdí, že metodám jako jsou plánování, organizování, delegace moci, komunikace, motivace lidí a kontrolní činnost se naučit lze. Vše ovšem závisí na schopnostech člověka, který se těmto dovednostem touží naučit. A jsme zase na začátku. Pokud tomu rozumím, člověk, který neumí komunikovat se asi nenaučí hovořit jako nejlepší řečník, ale může se zlepšit, a o to v rámci manažerských kompetencí jde. Je třeba nalézt a definovat ty vlastnosti, které musí být jakoby vrozené či vytvořené v rámci našeho života a ty, na kterých můžeme ještě zapracovat. Na druhou stranu introvertní a málo komunikující člověk, v profesi, kde je denní komunikace na prvním místě, zřejmě nikdy nebude stejně dobrý jako jeho komunikativní kolegové i při sebeurputnější snaze o zlepšení této dovednosti.

Kompetence manažera je v podstatě soubor osobnostních předpokladů (již zmiňované v kapitole 2) vykonávat určitou činnost a splnit svěřené úkoly.

Zde je příklad souboru manažerských kompetencí zformulovaný dle E. Bedrnovou a I. Novým (1998, s.127):

- Pracovní a osobní kompetence – manažer by měl mít dostatečnou sebedůvěru, být způsobilý uplatnit se ve své funkci, být schopen přiměřeného sebehodnocení a zároveň odpovídajícího hodnocení vnější situace.
- Sociální kompetence – znamená být způsobilý vhodně se prosadit.
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání – tím je myšlen pohled na problém a překážku jako výzvu, v níž vidí možnost se seberealizovat.
- Pracovní ochota a výkonová motivace – se projevuje manažerovým zájmem o práci, jeho potřebou výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě.
- Vyšší hladina aspirací a volního úsilí – představuje dosahování stále náročnějších životních cílů.
- Schopnost sebekontroly – manažer musí být schopný ovládat své citové vzruchy, být ukázněný, profesionální, aby emoce nezkreslovaly skutečnou situaci, ve které se zrovna nachází.
- Rozvinuté etické a estetické citění – ctění morálních zásad respektujících osobnost druhého člověka, stejně tak mít smysl pro pořádek a čistotu.
- Tvořivost – se projevuje schopností vidět nově a odvahou uplatňovat netradiční řešení.
- Pochopení a tolerance - dobrý manažer akceptuje druhé lidi v jejich rozmanitosti a jedinečnosti.
- Smysl pro humor – spočívá v nadhledu s citem pro proporce.
- Ochota na sobě pracovat – představuje nepřetržitý proces seberozvoje.

Většina autorů odborné literatury zmiňující se o kompetencích manažera však uvádí, že stále nebylo jasně stanoveno, a zřejmě ani nelze stanovit, které konkrétní kompetence jsou zárukou pro úspěšné zvládnutí manažerské práce.

Dle výzkumu na vzorku manažerů pracujících v České republice patří mezi klíčové charakteristiky úspěšného manažera především (Folwarczná 2010, s. 23):

- Vůdčovské schopnosti – (90 % odpovědí) - schopnosti spojené se sebedůvěrou, přirozenou autoritou, uměním vést lidi. Ale také charisma, strategické myšlení, nadhled a dobrý úsudek atd.
- Osobnostní předpoklady – (více než 50% odpovědí) – osobnostní zralost, rozvaha, skromnost, loajalita, slušnost, osobní odpovědnost, morálka atd.
- Komunikační dovednosti – (okolo 40% odpovědí).
- Odbornost, Jazykové znalosti, Poznání sebe sama – (v rozsahu 19 %, 12%, 4% odpovědí).

Výše uvedené charakteristiky rozpracuji v následujících subkapitolách.

#### 4.2.4.1 Vůdčovské schopnosti

Mezi základní vůdčovské schopnosti patří **sebevědomí**. Sebevědomí manažera se projevuje schopností trvale projevovat rozhodnost a duchapřítomnost (Prokopenko, Kubrt a kol. 1996, s. 35). Sebevědomý manažer přijímá nezávislá rozhodnutí, vyžaduje-li to situace, na požádání jasně obhajuje své stanovisko, i když je v rozporu s jinými. Při změně okolností dokáže korigovat svůj názor a změnu svého stanoviska prezentuje sebejistě, bez sebeobviňování. Podporuje tým v důvěře v očekávání úspěchu. Věří v úspěch plánů a tím buduje sebejistotu a akceschopnost týmu (Kubeš - Spillerová - Kurnický 2004, s.175). Obrovskou brzdou je manažer, který váhá s rozhodnutím, nechává své podřízené tápat v situacích, ve kterých by měl dát své rozhodnutí. Na vedoucí pozici by se zcela jistě neměli objevit lidé, kteří zpochybňují své schopnosti, vyhýbají se konfrontačním situacím, či při jakémkoliv zpochybnění změni názor, aniž by jej obhajovali.

**Vedení týmu** (lidí) je další kompetencí, která se řadí mezi vůdčovské schopnosti. Při vedení týmu je důležité, aby manažer měl schopnost zaměřením se na cíl a smysl pro dotáhnutí věcí do konce. Tedy „dotlačit“ do cíle nejen sebe, ale i své podřízené. Pak teprve bude jeho tým produktivní a bude vykazovat viditelné výsledky. Při velkém množství požadavků na jeho tým hledá a vyzdvihuje to, čeho lze reálně dosáhnout. Vůdce musí být vnímán jako „nejlepší z nás“. To není myšleno v hlubokých detailech jednotlivých aspektů úkolu, ale ve schopnosti dosáhnout cílevědomé

spolupráce uvnitř skupiny. Musí prokázat, že dovede tyto odborníky řídit a vést k požadovaným výsledkům (Armstrong 1995, s. 161). V období krize manažer myslí pozitivně, zaměřuje se na řešení. Odlehčením složitých situací v nelehkém ekonomickém období je velkým pomocníkem také humor, který je nakažlivý. Manažer umí sebe i ostatní nadchnout. Nadšení manažera přirozeně strhne i ostatní lidi a zapojí je do procesu nejen po stránce rozumové, ale i citové (Folwarczná 2010, s. 15).

Dobrý manažer chce být a je **vzorem pro ostatní**. Lidé sledují spíše, co děláme a jak se chováme, než co jim říkáme, aby dělali (Folwarczná 2010, s. 15). Z mé praxe: Když nadřízený začal chodit pozdě, vedlo to k tomu, že porady začínaly bez něj a byla tendence probírat problémová témata hned na začátku ve zrychleném tempu. Manažerova nedochvilnost způsobila, že podřízení chodili také pozdě na své porady, které vedly, aby se tak vyhnuli nepříjemnému řešení problémů. V krajním případě docházelo k tomu, že se někteří podřízení na poradu vůbec nedostavili a navíc bez omluvy.

Manažer musí mít **vizi**. Jasně formuluje (sám nebo ve spolupráci se svým týmem) cestu, kam jeho tým směřuje. Pro členy je důležité a motivující vědět, jak jejich výkon přispívá k celkovému úspěchu týmu (Folwarczná 2010, s. 15).

Nástrojem dosažení vize je strategie a k tomu potřebné **strategické myšlení** manažera. Manažeři, kteří myslí strategicky mají široký a dlouhodobý pohled na to kam míří (Armstrong 1995, s. 273). Podle Goldmana strategické myšlení není jen strategické plánování či strategický management, ale cílem strategického myšlení je také najít nové nápadité strategie, které mohou změnit pravidla, podle nichž probíhá soutěžení na trhu, a které předvídají možnou novou budoucnost. Strategické myšlení musí být koncepční, systémově orientované, navazující (tj. musí provazovat budoucnost s minulostí) a musí být zasazeno do časového rámce (Goldman [online] Ekonom).

Manažer závodu tráví spoustu času vedením porad, proto by měl mít **potěšení ze změny**. Povzbuzuje na poradách k návrhům ostatních na lepší způsob práce. Je si vědom současného stavu věcí. Umí si přiznat, že něco není v pořádku, nečeká až

nastane krize, která již nelze zatajit. Nejen na poradách se chová přirozeně, umí si přiznat že nikdo není dokonalý, proto staví na své osobnosti a nesnaží se nikoho kopírovat (Folwarczná 2010, s. 15).

**Systémové myšlení** je další dovedností jak zajistit rychlé a jasné řešení problému. Uvědomuje si jak fungují procesy a rozlišuje mezi příčinou a následkem. Lidské chování je většinou následkem systémové příčiny (Folwarczná 2010, s. 15).

Armstrong (1995, s. 21) ve výzkumných pracích o vlastnostech úspěšných špičkových manažerů dle Rosemary Stewartové /48/ v *Managers and Their Jobs* ukazují řadu společných charakteristik, jako jsou:

- ochota tvrdě pracovat,
- vytrvalost a odhodlanost,
- ochota riskovat,
- schopnost vzbuzovat nadšení,
- houževnatost.

#### **4.2.4.2 Osobnostní předpoklady**

Člověk v průběhu svého života získá jisté osobnostní předpoklady k výkonu dané funkce. Studium a zkušenosti dokáží dále zdokonalovat a formovat naše přirozené vlastnosti (Armstrong 1995, s. 21). Osobnost člověka se neustále vyvíjí vlivem různých faktorů, se kterými člověk přichází do konfrontace. Například struktura pracovní kariéry se vždy promítá v hodnotové a postojevé orientaci a ve formování jeho osobnosti (Bedrnová - Nový 1994, s. 119). Armstrong uvádí na pět desítek manažerských témat (1995, s. 22), kterým se lze studiem a praxí postupně naučit. Člověk však musí chtít a ve svém tréninku být vytrvalý. V tématech pro zlepšení manažerských schopností uvádí Armstrong (1995, s. 22) například nástroje řízení mezi něž patří tvorba rozpočtu, znalost podnikové kultury, specifikace cílů a uznávaných hodnot organizace, organizování. Některá manažerská témata z jeho knihy budou také zařazena do kompetenčního modelu.

Mezi osobnostní předpoklady se dle Folwarczná (2010, s. 23) řadí: osobnostní zralost, rozvaha, skromnost, loajalita, slušnost, osobní odpovědnost, morálka atd.

Manažer je nositelem firemních hodnot, proto se chová **čestně a eticky**. Měl by se chovat ke všem členům týmu spravedlivě (neměl své oblíbence), respektovat zákony a firemní pravidla. Vždy ctí pravidla slušného chování, chová se k ostatním s respektem a nemanipuluje jimi (Folwarczná 2010, s. 15).

**Smysl pro humor** pomáhá vidět realitu i sebe sama odlehčeně. **Pozitivní myšlení** přispívá k odolnosti proti psychickému stresu vyplývající z povahy manažerské práce. S tím souvisí schopnost sebekontroly, kdy je nebytné přiměřené ovládnutí svého prožívání a citového života. Manažer by měl jednat racionálně a dospěle (Bedrnová – Nový 1998, s. 128). Zaměstnanci se smyslem pro humor jsou zpravidla více flexibilní. Flexibilnější zaměstnanci přinášejí do firmy více kreativity a inovací (Branham 2004, s. 251). Kreativní přístup při manažerské práci je základem pro dynamické vedení týmu.

Správný manažer se **soustavně vzdělává**. Neustále rozvíjí své znalosti a dovednosti, je si vědom, že není on ani nikdo jiný vševědoucí. Je tedy otevřen novým myšlenkám a nebojí se experimentovat. Sebevzděláváním je inspirací pro své podřízené i kolegy v týmu, vytváří prostředí, kde lze uplatňovat nové metody, ale také chybu, ze které se poučí (Folwarczná 2010, s. 15). Podle mne to platí při měkkých i tvrdých kompetencích, jelikož se v mnoha firmách klade důraz jen na vzdělávání tvrdých dovedností a měkké znalosti a dovednosti jsou dosti povrchní stejně jako ve firmě AV. Seberozvíjení schopného vedoucího pracovníka je nejdůležitější věcí pro rozvoj organizace. Ať jsou manažeři na jakékoli úrovni (nebo si to myslí) vždy mohou být ještě lepší (Armstrong 1995, s. 17). Neustálá možnost seberozvoje by měla být samozřejmostí pro všechny zaměstnance, jen je třeba je o tom přesvědčit svým příkladem.



#### 4.2.4.3 Komunikační dovednosti

Většinu pracovního dne (až 90 %) manažer komunikuje. Komunikování je jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a jak udržovat funkčnost firmy propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací (Mikuláščík 2009, s. 234). Komunikace je prostředkem dorozumění se s lidmi, získávání a udržování vztahů s lidmi, organizace a řízení podřízených, prezentace před nadřízenými, vedení pracovních porad, vedení motivačních a hodnotících pohovorů, přijímání pracovníků, úkolování, získávání informací apod.. Partnerem efektivní komunikace je porozumění. Pokud jsou tyto dvě činnosti aktivní, pak je to způsob, jak se vyhnout neshodám s problémovými zaměstnanci. Nejvyšší hodnotou komunikace je sdělit lidem, co manažer od nich chce a očekává, detailně vysvětlit, jak chce, aby to provedli a jasně vyjádřit cíle a úkoly (Lilley 2007, s. 27). Dobrý manažer musí efektivně komunikovat – to znamená jasně a jednoduše, způsobem srozumitelným pro ostatní vyjadřovat své myšlenky. Sdělovat, komunikovat upřímně a s citem. Pak jeho sdělení ostatní přijmou, přestože nebude precizní (Folwarczná 2010, s. 15). Komunikace jako projev chování se dominantně promítá také v práci mého respondenta (viz Příloha 1).

Armstrong (2008, s. 62) doporučuje používat různé komunikační kanály, aby se některá sdělení šířila rychle a nezkresleně. Tedy písemné zprávy doplnit a posílit ústním sdělením a ústní sdělení rozšířit a zpřesnit písemnými informacemi.

Každá komunikace musí mít asertivní podobu. Tedy takovou, aby nebyla agresivní, ale také ne manipulativní. Pojem asertivní chování je myšleno zdravé sebezprosování se s respektem a úctou vůči druhé straně, ochotou poslouchat, porozumět, být ochoten přistoupit na kompromisní řešení. Dovede kritizovat tak, aby to bylo přijatelné, a také přijmout vlastní kritiku. Dovede jednat klidně a uvolněně. Připomínku sděluje bez emocí a bez napětí. Vytváří atmosféru pohody (Mikuláščík 2003, s. 90). Je mnoho schopností, které usnadňují efektivní asertivní komunikaci.

**Asertivní komunikace** je jednodušší pro pracovníky s vysokou emocionální inteligencí, která je dokonce jedním z hlavních měřítek, které odlišují dobré manažery od těch nejlepších. Emoční inteligence se stala novou charakteristikou

posuzování lidí, zvláště na manažerských pozicích. Do oblasti emocionální inteligence patří 80 až 90% kompetencí, které odlišují pracovníky s průměrným a nadprůměrným výkonem. Kompetence související s emoční inteligencí se dělí následovně (Kubeš - Spillerová - Kurnický 2004, s. 37):

- |                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 1) Uvědomování si sebe sama           | 3) Sociální uvědomování   |
| - Emocionální uvědomování sebe sama   | - Empatie                 |
| - Přesné sebehodnocení                | - Organizační uvědomování |
| - Sebedůvěra                          | - Služby                  |
| 2) Řízení vztahů                      | 4) Řízení sebe samotného  |
| - Inspirování                         | - Sebekontrola            |
| - Vliv                                | - Transparentnost         |
| - Rozvoj druhých                      | - Přizpůsobivost          |
| - Katalyzátor změny                   | - Iniciativa              |
| - Řízení konfliktů                    |                           |
| - Spolupráce a týmové dosahování cílů |                           |

#### 4.2.4.4 Odbornost, jazykové znalosti, poznání sebe sama

Výborná **znalost cizích jazyků** je nejen nezbytná pro dorozumění se s zákazníky, spolupracovníky z jiných zemí, ale je také cenným nástrojem pro pochopení jiné kultury (Kubeš – Spillerová - Kurnický 2004, s.154).

Pokud manažer nezná své silné stránky, ale také oblasti vhodné pro rozvoj, nemůže dobře svůj tým vést (Folwarczná 2010, s. 15). Manažer by měl **rozvít vědomí sebe sama** prostřednictvím hodnocení svých vlastních výkonů a analýzy svých úspěchů, dovedností a znalostí (Armstrong 1995, s. 132). Dle mého názoru pokud manažer nezná své silné stránky, těžko bude poznávat také své slabé stránky. Postupně se stává méně oblíbeným, zvláště pak pokud pracovníci nevidí, žádnou pozitivní změnu. Nemůže být pro podřízené vzorem.

### **4.3 Analýza a klasifikace informací**

Z analýzy pracovního místa, kterou jsem provedla studiem dokumentů (popisu pracovního místa, snímku pracovního dne a týdne, behaviorálního pohovoru) z analýzy firemní situace, cílů a požadavků na zaměstnance, ze studia Národní soustavy povolání a odborné literatury jsem vyčlenila následující projevy chování zařazené do kompetencí, jedná se o jakýsi náčrt kompetence:

Prostřednictvím dotazníkové formy zjistím míru potřebnosti jednotlivých projevů chování. Tímto hodnocením si ověřím, zda zde nejsou uvedeny nepodstatné projevy chování, které vyloučím. V ideálním případě jak uvádí Bartoňková (2010, s. 101) by hodnocení mělo být provedeno dle pravidla 360°, přímým případně nepřímým nadřízeným, kolegy, podřízenými, samotným pracovníkem. V mém případě využiji alespoň hodnocení samotným pracovníkem, pro jehož pozici kompetenční model tvořím. Vytvořený dotazník s výsledky hodnocení jsou uvedeny v Příloze 2.

Dle hodnocení upravím pořadí jednotlivých projevů chování od nejpotřebnějších po méně potřebné.

### **4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

Propracované charakteristiky kompetence uvedu v této kapitole tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici. Což znamená popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje (Bartoňková 2010, s. 101).

Sestavím stupnici pro hodnocení každé kompetence. Provedu subjektivní návrh optimální úrovně kompetence ve spolupráci se samotným pracovníkem na dané pozici. V ideálním případě by se opět mělo jednat o 360° zpětnou vazbu pro stanovení objektivní optimální úrovně kompetence.

V kompetenčním modelu vyčlením prostor pro hodnocení nadřízeným pracovníkem a pracovníkem samotným. Rozpor v těchto ohodnoceních bude předmětem diskuse. Do jakéhokoli hodnocení vždy vstupuje subjektivní složka vnímání a postoje hodnotitele k jednotlivým úrovním kompetencí. Proto při odlišném hodnocení (pracovníka a nadřízeného) je třeba si sdělit, co tím kdo přesně myslel. Příliš nízké hodnocení kompetence bude možno zařadit do školicího plánu. Bude sloužit jako vnitřní motivace na sebezdokonalování.

Zvolila jsem si šestidílnou stupnici, která nemá středovou hodnotu. Chci se vyhnout přiklání se ke „zlatému středu“, pokud si člověk není jistý (Hroník 2006, s. 44).

Jednotlivé stupně jsem charakterizovala následovně:

- 1 - mizivá úroveň – neví o čem je řeč
- 2 - nízká úroveň – zná teoreticky, neumí použít v praxi
- 3 - spíše nízká úroveň – zná teorii a používá v praxi s občasnými problémy
- 4 - spíše vyšší úroveň – zná teorii a používá bez problémů
- 5 - vysoká úroveň – může učit a předávat své zkušenosti, silná stránka
- 6 - velmi vysoká úroveň – specialista v této kompetenci

Největší psychologický rozestup bude mezi 3. a 4. bodem.

Tuto stupnici zařadím do kompetenčního modelu výrobního ředitele firmy AV.

Sestavený kompetenční model s doplněnými chybějícími kompetencemi a s uvedenými optimálními stupni jednotlivých kompetencí naleznete v následující tabulce.

Tabulka č. 1 Kompetenční model

Kompetenční model výrobního ředitele					
Kategorie	Kompetence měkké a tvrdé	Projevy chování	Optim. úroveň	Hodnocení pracovníkem	Hodnocení nadřízeným
Manažerské kompetence	Plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plní úkoly včas s přidělenými zdroji</li> <li>• při plánování myslí systematicky</li> <li>• je schopen naplánovat a rozfázovat činnosti k dosažení cíle, či vyřešení problému</li> </ul>	4		
	Organizování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen logicky a chronologicky rozdělit úkoly do procesů a činností. Přidělit úkoly lidem dle vhodných kompetencí.</li> <li>• u složitých organizačních úkolů podporuje týmovou spolupráci a pozitivní přístup</li> <li>• jasně komunikuje, dokáže vysvětlit záměr úkolu</li> <li>• stanovuje jasné cíle</li> <li>• pohotově reaguje na neplánované jevy</li> <li>• při organizaci vyzdvihuje pozitivní stránky člověka</li> </ul>	5		
	Vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopný dovést tým do cíle</li> <li>• dokáže vybrat vhodné členy týmu dle schopností</li> <li>• umí přimět členy k dobré společné práci</li> <li>• vytváří mezi členy skupiny pocit vzájemné závislosti</li> </ul>	4		
	Vedení motivačních a hodnotících pohovorů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• srozumitelně vysvětluje nedostatky pracovního výkonu, vyzvedává klady pracovního výkonu</li> <li>• stanovuje SMART cíle</li> <li>• po skončení pohovoru jsou pracovníci motivovaní (nikoli nemotivovaní či nešťastní)</li> <li>• způsobem vedení pohovoru chce být vzorem pro své vedoucí podřízené</li> <li>• zná a používá různé techniky při hodnotících pohovorech</li> <li>• pozitivně vnímá pracovníky s kladnými i zápornými stránkami osobnosti jako celku</li> </ul>	4		
	Delegování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dle vyzrálosti pracovníků přenechává vyšší pravomoci, autonomii a odpovědnosti podřízeným</li> <li>• rozezná správné lidi, na které může úkoly delegovat, dle důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovídajících schopností.</li> <li>• plní roli koordinátora, motivátora a informátora pracovníkům jimž byla přidělena vyšší autonomie</li> </ul>	4		
	Vedení porad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinuje porady s cílem získat jasné informace a nalézt rychlá řešení</li> <li>• dává jasná rozhodnutí</li> <li>• zajišťuje, aby si účastníci porady nevstupovali do projevů</li> <li>• stanovuje jasný řád porady</li> <li>• podporuje nové nápady, návrhy řešení</li> <li>• aktivizuje účastníky na poradách</li> </ul>	4		

	<b>Krizový management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je rozhodný, schopen rychle reagovat, je schopen urychlit proces rozhodování</li> <li>• nalézá řešení při problémech ve výrobě,</li> <li>• podporuje podřízené v krizových situacích</li> <li>• zachovává klid a rozvahu, ostatní jsou přesvědčeni, že situaci drží pevně ve svých rukou</li> <li>• dovede využít různé techniky řešení problémů</li> </ul>	5		
<b>Interpersonální kompetence</b>	<b>Efektivní komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podává jasné a přesné informace v písemné i mluvené formě</li> <li>• podává zpětnou vazbu</li> <li>• jasné a jednoduše formuluje své myšlenky</li> <li>• je si jistý, že příjemce podanou informaci pochopil tak jak měl</li> <li>• aktivně naslouchá ostatním</li> <li>• při nejasných informacích od druhé strany vyžaduje upřesnění a ujasnění si, co tím předávající myslel</li> </ul>	5		
	<b>Asertivita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vhodným způsobem sděluje kritiku</li> <li>• velmi dobře řeší konfliktní situace</li> <li>• respektuje a vítá názory ostatních</li> <li>• přijímá kritiku bez problémů</li> <li>• zdravě a přiměřeně se prosazuje</li> <li>• používá logické argumenty</li> <li>• komunikuje s respektem a úctou k druhé straně</li> </ul>	4		
	<b>Management konfliktů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovuje jasná pravidla pro obě strany dokud není problém vyřešen</li> <li>• zadává jasné termíny a úkoly do dalšího sezení</li> <li>• je schopný vyslechnouti obou stran s klidnou hlavou</li> <li>• dokáže zklidnit situaci, odložit emoce u všech zúčastněných</li> </ul>	5		
	<b>Prezentace záležitostí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výborně argumentuje</li> <li>• je vždy odborně připraven</li> <li>• pohotově odpovídá</li> <li>• vhodně prezentuje své dobré výsledky</li> <li>• dokáže vtáhnout posluchače do svého projevu</li> <li>• je rozvážný, má klidné vystupování</li> </ul>	5		
<b>Strategie firmy</b>	<b>Orientace na zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• požaduje dodržování pravidel při současném udržování dlouhodobých pozitivních vztahů</li> <li>• při vyjednávání je schopen zajistit nejlepší možnou dohodu pro firmu,</li> <li>• vnímá a zná přání zákazníka</li> <li>• zná a umí vhodně použít různé taktiky vyjednávání</li> <li>• jedná a komunikuje profesionálně</li> </ul>	4		
	<b>Řízení změn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• řídí a realizuje změny</li> <li>• podporuje inovace a zlepšování</li> <li>• aktivně se zapojuje nebo řídí nové projekty</li> </ul>	4		
	<b>Orientace na výkon a iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je otevřený novým projektům, které zlepšují výkon</li> <li>• je schopen sebmotivace</li> <li>• zadává si náročnější cíle</li> <li>• přijímá nové výzvy</li> </ul>	4		
	<b>Kreativita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hledá a uplatňuje nové formy řízení lidí, řešení problémů, způsobů práce</li> <li>• sleduje nejnovější trendy z oblasti managementu</li> <li>• vnímá a podporuje tvořivé a inovativní nápady svých kolegů, nadřízených, podřízených či zákazníků</li> </ul>	3		

	<b>Loajalita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle organizace přijímá za své</li> <li>• v případě potřeby, která však nesmí být pravidlem, je ochoten udělat pro firmu více než je formálně požadováno</li> <li>• pozitivně prezentuje firmu</li> </ul>	3		
	<b>Strategické myšlení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen při své práci dlouhodobě plánovat a myslet dopředu</li> <li>• zajišťuje, aby se činnosti ve svěřeném závodě pohybovaly směrem ke splnění plánu</li> <li>• vytváří akční plány ke splnění celopodnikového cíle</li> </ul>	4		
<b>Osobnostní kompetence</b>	<b>Spolehlivost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitně a včas plní pracovní úkoly</li> </ul>	4		
	<b>Důvěra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen zachovávat informaci v tajnosti</li> <li>• osobní problémy svých podřízených a kolegů si nechává pro sebe</li> <li>• neobrací citlivé informace proti lidem, kteří se svěřují</li> </ul>	4		
	<b>Rozhodnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dává jasná a srozumitelná rozhodnutí, vždy když je třeba</li> <li>• nenechává tápat své podřízené, pokud si nevědí rady</li> <li>• stojí si za svým rozhodnutím</li> <li>• je schopný změnit své rozhodnutí na základě pádných argumentů</li> </ul>	5		
	<b>Odolnost proti stresu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvládá vysokou stresovou zátěž</li> <li>• zná a používá techniky pro snížení pracovního stresu</li> </ul>	5		
<b>Tvrdé kompetence</b>		<b>Projevy chování</b>			
	<b>Německý jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plynule a jasně komunikuje s rodilými mluvčími</li> <li>• má srozumitelný písemný projev</li> </ul>	5		
	<b>Anglický jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokázat komunikovat při telekonferencích a videokonferencích s pracovníky v zákaznických závodech</li> <li>• má srozumitelný písemný projev</li> </ul>	4		
	<b>Počítačová gramotnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• využívá základní počítačové programy k plnění pracovních úkolů (MS Office, Acrobat Reader, Lotus notes, SAP)</li> </ul>	4		
	<b>Odborné znalosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• základní znalosti ze strojírenství</li> <li>• znalost nařízení a zákonů BOZP</li> <li>• základní znalost enviromentálního managementu</li> <li>• znalost procesů a způsoby určování nákladů na výrobní procesy</li> <li>• zná a umí uplatnit alternativy řízení a organizace výroby</li> <li>• management obecně</li> </ul>	4		
	<b>Timmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umí si správně rozložit pracovní náplň a pracovní den</li> </ul>	5		

## **4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Tuto poslední fázi tvorby kompetenčního modelu již nebudu zpracovávat, jelikož sama firma se rozhodne, zda si kompetenční model implementuje do systému řízení lidských zdrojů či nikoli. Zde je třeba ověřit, zda model skutečně popsal chování, díky kterému pracovník na dané pozici dosahuje nadprůměrných výsledků v konkrétní firmě. Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 102) nejlepším způsobem validizace vytvořeného modelu je zpracovat jej do formy dotazníku a vytvořit tak nástroj pro 360° zpětnou vazbu.



## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření kompetenčního modelu výrobního ředitele dle metodik uvedených v odborných literaturách pro strojírenskou firmu AV. Vytvořila jsem kompetenční model s kompetencemi propojující strategii firmy, popis pracovního místa a reálné pracovní události.

Pevně věřím, že se mi touto prací podařilo srozumitelně seznámit výrobního ředitele s kompetencemi potřebnými pro výkon práce, kompetenčním modelem, průběhem jeho tvorby a možnostmi využití kompetenčního modelu na jeho pozici.

Kompetenční přístup jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 160) je jednou z oblastí, která posouvá výkon firmy kupředu prostřednictvím rozvoje vlastních lidí.

Vytvořený kompetenční model je připravený k připomínkování u nadřízených pracovníků či kolegů. Následně již jen čeká implementace do personálních procesů s návazností na kariérové plánování, školení, motivaci a sebevzdělávání pracovníka.

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora:	Veronika Plačková
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky FF UP Olomouc
Název BDP:	Kompetenční model výrobního ředitele
Vedoucí práce:	Mgr. Jitka Hanáčková
Počet znaků:	72 186
Počet příloh:	2
Počet použitých zdrojů:	27
Klíčová slova:	kompetence, kompetenční model, manažer, kompetence manažera

Cílem bakalářské práce je vytvoření kompetenčního modelu pro výrobního ředitele ve strojírenské firmě. Kompetenční model poslouží k rozvoji kompetencí pracovníka na manažerské pozici, bude použitelný při tvorbě školícího plánu, kariérového plánování a pro výběr případného nástupce.

V prvních dvou kapitolách terminologicky ukotvuji pojmy kompetence, kompetenční model, manažer a jeho činnosti. Uvádím zde metodu tvorby kompetenčního modelu a možnosti jeho využití. Ve třetí a čtvrté kapitole popisuji firmu s její filosofií, identifikuji kompetence a tvořím kompetenční model výrobního ředitele.

### **Annotation:**

The goal of this bachelor work is to create a competency model of production director in the engineering company. The competency model will help to develop competency of employee on the manager position. It will be applicable in formation of training plan, careers planning and in assessment of successor.

I anchor terminological term competency, competency model, manager and his basic work in the first and the second chapter. It is focused on the technique of formation competency model and possibilities its utilisation. The last two chapters are focused on the company and his philosophy, on the identification of competency and formation of competency model for production manager.

## Seznam literatury a ostatních zdrojů

1. ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995.
2. ARMSTRONG, M. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.
3. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.
4. BEDRNOVÁ, E., - NOVÝ, I. & kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha: Prospektrum, 1994.
5. BEDRNOVÁ, E., - NOVÝ, I. & kol. Psychologie a sociologie řízení.. Management Press, 1998.
6. BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004.
7. DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005.
8. FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010.
9. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.
10. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
11. KUBEŠ, M. - SPILLEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2004.
12. LILLEY, R. Jak jednat s problematickými lidmi. Brno: Computer Press, a. s., 2007.
13. MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2009.
14. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2003.
15. PROKOPENKO, J. KUBRT, M., a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996.
16. PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008.
17. TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004.
18. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008.

19. VEBER, J. & kol., Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009.
20. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.

#### **Internetové zdroje:**

**NSP – Národní soustava povolání** dostupné z <http://katalog.nsp.cz/>, [cit. 17. 1. 2013].

**GOLDMAN, E., F., Strategické myšlení**, [online] Ekonom, [cit. 7.2.2013], dostupné z <http://ekonom.ihted.cz/c1-22109640-strategicke-mysleni>. Copyright © 2007 Massachusetts Institute of Technology.

#### **Interní dokumentace společnosti AV:**

Internetové stránky firmy AV

Popis pracovního místa – Stellenbeschreibung für Betriebsleiter

Časový harmonogram vedoucího závodu – týdenní výpis

Časový harmonogram vedoucího závodu – denní výpis

Prezentace „Best 10“

## **Seznam obrázků, tabulek, příloh**

Obr. č. 1 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi

Obr. č. 2 Struktura kompetence

Obr. č. 3 Kompetenční model jako most

Obr. č. 4 Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Graf č. 1 Rozložení činnosti vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení

Graf č. 2 Celkový obrat v jednotlivých letech

Tabulka č. 1 Kompetenční model

Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor dle behaviorálního přístupu

Příloha č. 2 Uvedení stupně potřeby projevů chování a optimální úrovně kompetencí

## Příloha 1

### Polostrukturovaný rozhovor dle behaviorálního přístupu

- 1) Popište prosím týdenní (roční) klíčové úkoly a odpovědnosti.
- 2) Jaké projevy chování jsou potřebné k úspěšnému zvládnutí úkolu?

<i>Týdenní klíčové úkoly</i>	<i>Klíčové odpovědnosti</i>	<i>Projevy chování</i>
Denní vedení celopodnikové porady – boje mezi zaměstnanci. Tato porada je o rychlých opatřeních	Řízení porady s cílem nalezení konečného řešení při neshodách mezi vedoucími oddělení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyslechnutí argumentů obou stran.</li> <li>• Postarat se o to, aby si jednotlivé strany nevstupovaly do projevů. Argumentace byly stručné a věcné.</li> <li>• Pokud je problém nad rámec porady, včas diskusi přerušit a stanovit termín jiné porady, která se problému bude týkat.</li> <li>• Musíme konstruktivně jednat a nalézt rychlé řešení. Jinak se složitý problém řeší na zvláštní poradě.</li> <li>• 80% rozhodnutí je na této poradě 20% rozhodnutí je na speciální poradě.</li> </ul>
Filtrace a vysvětlování problému nejvyššímu vedení	Reporting nejvyššímu vedení a prezentace nesplněných cílů a argumentace proč. Vhodný způsob odmítání cílů, které nejsou SMART.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zachovat chladnou hlavu.</li> <li>• Rozvaha.</li> <li>• Klidné rozvázné vystupování.</li> <li>• Důkladná příprava.</li> <li>• Pohotovost v průběhu pohovoru, telekonference.</li> <li>• Pokud nevím posleze dodám, seženu. Nikdy nepodávat nepřesná či nepravdivá data.</li> </ul>
Komunikace s dalšími výrobními řediteli, kteří jsou našimi zákazníky.	Dlouhodobé udržení dobrých vztahů. Požadování dodržování dohodnutých pravidel, neustupovat. Stát za svými lidmi, v případě napadání mých podřízených. Ale je třeba s nimi vycházet. Profesionálně udržovat pozitivní pracovní vztahy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximální využití asertivity v chování.</li> <li>• Nabízení pomoci v rámci nadstandardních řešení, které se však nesmějí stát pravidlem!</li> </ul>
Dohled nad dodržováním bezpečnosti práce	Dodržování BOZP celého závodu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost nařízení a zákonů BOZP.</li> </ul>
Plnění výrobních plánů	Koordinace výroby mezi plánováním a výrobou, údržbou a výrobou	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritou je týmová práce.</li> <li>• Koordinace vzájemné domluvy účastníků porady v případě konfliktů.</li> <li>• Dávat jasná a srozumitelná rozhodnutí.</li> </ul>
Komunikace s externími závody ve světě..	Srozumitelná komunikace. Cizojazyčná podpora koordinace obchodů mezi závody, případně výměna zkušeností.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvaha, jelikož se komunikuje v cizím jazyce AJ, NJ.</li> <li>• Profesionalita.</li> </ul>
Schvalování požadavků na nákup	Dodržení budgetu spotřebního materiálu na nákup náhradních dílů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důvěra k jednotlivým vedoucím oddělení, kteří předkládají požadavky.</li> <li>• Zpočátku důkladné prověřování, které nyní již není k zapotřebí.</li> <li>• Pozastavení či doporučení nalezení</li> </ul>

		levnějších variant požadavků.
Vedení týdenní porady s absolutně všemi zaměstnanci	Odpovědi na dotazy zaměstnanců. Sdělování informací o závodě, o objemu objednávek. V době krize velice důležité vysvětlování zaměstnancům stav firmy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřené jednání všech zaměstnanců.</li> <li>• Umění naslouchat - lidé si mohou říct cokoli chtějí.</li> <li>• Nutná pohotovost odpovědi lidem.</li> <li>• Důležité použití humoru.</li> <li>• Otevřenost...</li> <li>• Udržení pozornosti.</li> <li>• Koordinace porady - zajistit, aby mluvil pouze jeden.</li> </ul>
<i>Roční klíčové úkoly</i>	<i>Odpovědnosti</i>	<i>Projevy chování</i>
Stanovování personálního plánu	Plán musí splnit cíle produktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost procesů.</li> <li>• Cit pro prognózu.</li> <li>• Odhad budoucího vývoje personálu.</li> </ul>
Konzultace na stanovení klíčových cílů na celý rok	Stanovení reálných cílů a prosazení těchto cílů k nejvyššímu vedení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost výrobních procesů.</li> <li>• Mít realistický odhad.</li> <li>• Schopnost prosadit realistické cíle u nejvyššího vedení.</li> </ul>
Měsíční hodnocení pracovníků	Spravedlivé rozdělení finančních prostředků dle výkonu pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Používání objektivních metod hodnocení a odměňování pracovníků.</li> <li>• Vedení pohovorů s vedoucími oddělení</li> </ul>
Vedení motivačních pohovorů	Konzultace cílů, vysvětlení zaměstnanci jak si stojí a co by měli zlepšit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srozumitelné vysvětlení nedostatků pracovního výkonu.</li> <li>• Vyzvednutí kladů pracovních výkonů.</li> <li>• Snaha o motivaci nikoli demotivaci pracovníka. Naslouchání.</li> <li>• Vedení pohovoru nekonfliktně.</li> <li>• Jasně stanovení cíle na další období. SMART</li> </ul>
Stanovování nákladů na výrobu ve spolupráci s controllingem. Nezbytné hlavně při zavádění nových výrobků do výroby	Podíl na správném vyčíslení nákladů na výrobu. Zadávání reálných dat na controlling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost procesů a nákladů na výrobní procesy jak spotřebních tak personálních.</li> <li>• Srozumitelná komunikace.</li> <li>• Schopnost vysvětlit vícenáklady</li> </ul>
Přípravy na certifikační audity	Dohled nad týmovou prací jednotlivých oddělení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procházení výsledků starého auditu.</li> <li>• Dohled nad plněním plánu stanoveného novým auditem</li> </ul>
Návrh na investice		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost procesů, a zvážit přínosy nových investic na základě zvýšení výroby nebo za cíl mohou být zvýšení produktivity snížení zmetkovitosti, zlepšení BOZP, zlepšení životního prostředí.</li> </ul>

3) Uved'te 5 – 6 pracovních událostí související s:

a) 2-3 úspěchy

b) 2-3 neúspěchy.

c) Jaké projevy chování vedly k úspěšnému splnění úkolu.

<i>Pracovní události</i>	<i>Klíčová odpovědnost</i>	<i>Projevy chování</i>
Koordinace výstavby nové haly a zavedení výroby. Podílení se na výběru zaměstnanců, koordinace nad rozjezdem výroby, dohled nad vytvářením pracovních postupů, rozjezd všech procesů.	Kompletní zodpovědnost za organizaci náboru pracovníků. Zavádění nových technologií. Koordinace výstavbových prací. Koordinace mezi německou a českou stranou.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizace.</li> <li>• Komunikace mezi českou a německou stranou.</li> <li>• Aktivní přístup.</li> <li>• Flexibilita.</li> <li>• Koordinace.</li> </ul>
Kompletní přebrání zodpovědnosti za celou halu po 2 letech práce v této firmě. Německý ředitel odchází zpět do Německa. Kompletní osamostatnění divize v rámci koncernu. Nezávislost na podpoře z německé strany.	Vedení celé výrobní haly.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivní komunikace.</li> <li>• Týmová spolupráce.</li> <li>• Zodpovědnost.</li> <li>• Výkonnost.</li> </ul>
Zavedení nových technologií do procesů.	Fungující nové technologie v procesech.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Týmová spolupráce.</li> <li>• Kreativita.</li> <li>• Odborná znalost problémů.</li> </ul>
Z počátku obtížné zvládnání sporů podřízených.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stát si za svým názorem.</li> <li>• Důraznost.</li> <li>• Lepší odborná znalost /připravenost/</li> <li>• Větší použití asertivity.</li> </ul>
Neúspěšné prosazení požadavku na rozšíření haly, skladovacích a výrobních kapacit.		

3) Jaké charakteristiky jsou nutné k vykonávání práce manažera vaší pozice ve vaší firmě?

- Nebát se říci svůj názor z pozice Čecha.
- Umět se zastat svých lidí.
- Otevřenost.
- Nepoužívání hrubých výrazů.
- Důraz na pořádek a čistotu.
- Schopnost vysvětlovat české zákony, aby je německá firma dodržovala.

4) Jaké schopnosti potřebujete zlepšit?

– odpověď: „Všechno se dá zlepšit. Člověk však musí mít sebevědomí a chtít se zlepšit.“

- Posílit asertivitu – zdokonalit, upevnit
- Zlepšit AJ na profesionální úroveň – chtěl bych se naučit i rusky a španělsky, jelikož v těchto zemích máme pobočné závody.



- Zdokonalit se v řešení krizových situací.
- Znalost timemanagementu
- Znalost řízení a organizace výroby – alternativy.
- Koordinace – alternativy koordinace

5) Pokusil byste zachránit jinou krachující firmu?

„Po důkladné analýze, bych stanovil personální, technické nedokonalosti a úzké místa. Musel bych však dostat neomezenou pravomoc od nejvyššího vedení, jejich podporu a finanční prostředky potřebné k této restrukturalizaci. Pak bych se do toho klidně pustil.“

## **Příloha 2**

### **Uvedení stupně potřeby projevů chování a optimální úrovně kompetencí**

V následující tabulce seznamu projevů chování a kompetencí prosím uveďte jaký význam má:

a) v dané kompetenci projev chování. Ke každému projevu chování (odrážka s textem) uveďte stupeň potřeby tohoto chování v dané kompetenci pro vykonávání pozice výrobního ředitele ve firmě AV.

Stupně potřeby projevu chování:

- 0 – není potřebný,
- 1 - potřebný, ale nedůležitý,
- 2 – důležitý,
- 3 – velmi důležitý,
- 4 – nejdůležitější.

b) Zhodnocení na jaké optimální úrovni by měl mít výrobní ředitel požadované kompetence, aby byl schopen úspěšně vykonávat svou profesi ve vaší firmě (neberte v úvahu vaši současnou úroveň). Použijte následující stupnici:

- 1 - mizivá úroveň – neví o čem je řeč
- 2 - nízká úroveň – zná teoreticky, neumí použít v praxi
- 3 - spíše nízká úroveň – zná teorii a používá v praxi s občasnými problémy
- 4 - spíše vyšší úroveň – zná teorii a používá bez problémů
- 5 - vysoká úroveň – může učit a předávat své zkušenosti, silná stránka
- 6 - velmi vysoká úroveň – specialista v této kompetenci

Pokud je třeba jakékoli doplnění kompetencí či projevů chování prosím barevně uveďte v tabulce nebo v mailu.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Kompetence výrobního ředitele			
b) Požadovaná úroveň komp.	Kompetence měkké	Projevy chování	a) Hodnocení projevů chování
5	<b>Efektivní komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podává jasné a přesné informace v písemné i mluvené formě</li> <li>- jasně a jednoduše formuluje své myšlenky</li> <li>- je si jistý, že příjemce podanou informaci pochopil tak jak měl</li> <li>- aktivně naslouchá ostatním</li> <li>- podává zpětnou vazbu</li> <li>- při nejasných informacích od druhé strany vyžaduje upřesnění a ujasnění si, co tím předávající myslel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4</li> <li>. 2</li> <li>- 2</li> <li>- 2</li> <li>- 3</li> <li>- 2</li> </ul>
4	<b>Asertivita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respektuje a vítá názory ostatních</li> <li>- přijímá kritiku bez problémů</li> <li>- dokáže vhodným způsobem sdělit kritiku</li> <li>- zdravě a přiměřeně se prosazuje</li> <li>- komunikuje s respektem a úctou k druhé straně</li> <li>- používá logické argumenty</li> <li>- řeší konfliktní situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3</li> <li>- 3</li> <li>- 4</li> <li>- 3</li> <li>- 2</li> <li>- 3</li> <li>- 4</li> </ul>
5	<b>Prezentace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je vždy odborně připraven</li> <li>- je rozvážený, má klidné vystupování</li> <li>- pohotově odpovídá</li> <li>- výborně argumentuje</li> <li>- vhodně prezentuje své dobré výsledky</li> <li>- dokáže vtáhnout posluchače do svého projevu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3</li> <li>- 2</li> <li>- 3</li> <li>- 4</li> <li>- 3</li> <li>- 3</li> </ul>
4	<b>Orientace na zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vnímá a zná přání zákazníka</li> <li>- požaduje dodržování pravidel při současném udržování dlouhodobých pozitivních vztahů</li> <li>- při vyjednávání je schopen zajistit nejlepší možnou dohodu pro firmu,</li> <li>- zná a umí vhodně použít různé taktiky vyjednávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3</li> <li>- 4</li> <li>- 4</li> <li>- 3</li> </ul>
5	<b>Time management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umí si správně rozložit pracovní náplň a pracovní den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3</li> </ul>
5	<b>Rozhodnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dává jasná a srozumitelná rozhodnutí, vždy když je třeba</li> <li>- nenechává tápat své podřízené, pokud si nevědí rady</li> <li>- stojí si za svým rozhodnutím</li> <li>- je schopný změnit své rozhodnutí na základě pádných argumentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4</li> <li>- 4</li> <li>- 3</li> <li>- 3</li> </ul>
5	<b>Management konfliktů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopný vyslechnutí obou stran s klidnou hlavou</li> <li>- dokáže zklidnit situaci, odložit emoce u všech zúčastněných</li> <li>- stanovuje jasná pravidla pro obě strany dokud není problém vyřešen</li> <li>- zadává jasné termíny a úkoly do dalšího sezení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3</li> <li>- 3</li> <li>- 4</li> <li>- 4</li> </ul>

5	<b>Organizační schopnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logicky a chronologicky organizuje činnosti ke splnění úkolu sobě i druhým</li> <li>- u složitých organizačních úkolů je důležitá týmová spolupráce a pozitivní přístup</li> <li>- jasně komunikuje, dokáže vysvětlit záměr úkolu</li> <li>- stanovuje jasné cíle</li> <li>- pohotově reaguje na neplánované jevy</li> <li>- při organizaci vyzdvihuje pozitivní stránky člověka</li> </ul>	<p>- 3</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p> <p>- 4</p> <p>- 2</p> <p>- 2</p>
4	<b>Orientace na výkon a iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopen sebemotivace</li> <li>- zadává si náročnější cíle</li> <li>- je otevřený novým projektům, které zlepšují výkon</li> <li>- přijímá nové výzvy</li> </ul>	<p>- 3</p> <p>- 2</p> <p>- 4</p> <p>- 2</p>
5	<b>Krizový management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je rozhodný, schopen rychle reagovat, je schopen urychlit proces rozhodování (Armstrong, 1995, s.111)</li> <li>- nalézá řešení při problémech ve výrobě,</li> <li>- podpora podřízených v krizových situacích</li> <li>- zachovává klid a rozvahu, ostatní jsou přesvědčeni, že situaci drží pevně ve svých rukou</li> </ul>	<p>- 3</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p>
4	<b>Strategické myšlení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopen při své práci dlouhodobě plánovat a myslet dopředu</li> <li>- zajišťuje, aby se činnosti ve svěřeném závodě pohybovaly směrem ke splnění plánu</li> <li>- vytváří akční plány ke splnění celopodnikového cíle</li> </ul>	<p>- 3</p> <p>- 4</p> <p>- 3</p>
4	<b>Vedení porad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinuje porady s cílem získat jasné informace a nalézt rychlá řešení</li> <li>- zajišťuje, aby si účastníci porady nevstupovali do projevů</li> <li>- dává jasná rozhodnutí</li> <li>- stanovuje jasný řád porady</li> <li>- podporuje nové nápady, návrhy řešení</li> <li>- aktivizuje účastníky na poradách</li> </ul>	<p>- 4</p> <p>- 3</p> <p>- 4</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p>
4	<b>Vedení týmu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokáže vybrat vhodné členy týmu</li> <li>- umí přimět členy k dobré společné práci</li> <li>- vytváří mezi členy skupiny pocit vzájemné závislosti</li> <li>- je schopný dovést tým do cíle</li> </ul>	<p>- 2</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p> <p>- 4</p>
4	<b>Vedení motivačních a hodnotících pohovorů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitivně vnímá pracovníky s kladnými i zápornými stránkami osobnosti jako celku</li> <li>- srozumitelně vysvětluje nedostatky pracovního výkonu, vyzvedává klady pracovních výkonu</li> <li>- stanovuje SMART cíle</li> <li>- po skončení pohovoru jsou pracovníci motivovaní (nikoli nemotivovaní či nešťastní)</li> <li>- způsobem vedení pohovoru chce být vzorem pro své vedoucí podřízené</li> <li>- zná a používá různé techniky při hodnotících pohovorech</li> </ul>	<p>- 2</p> <p>- 3</p> <p>- 4</p> <p>- 4</p> <p>- 3</p> <p>- 3</p>
<b>Kompetence tvrdé</b>		<b>Projevy chování</b>	
5	<b>Německý jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plynule a jasně komunikuje s rodilými mluvčími</li> <li>- má srozumitelný písemný projev</li> </ul>	<p>- 4</p> <p>- 3</p>

4	<b>Anglický jazyk</b>	- plynule komunikuje při telekonferencích a videokonferencích s pracovníky v zákaznických závodech	- 4
		- má srozumitelný písemný projev	- 3
4	<b>Počítačová gramotnost</b>	- využívá základní počítačové programy k plnění pracovních úkolů (MS Office, Acrobat Reader, Lotus notes, SAP)	- 3
4	<b>Odborné znalosti</b>	- základní znalosti ze strojírenství	- 2
		- znalost nařízení a zákonů BOZP	- 3
		- základní znalost enviromentálního managementu	- 2
		- znalost procesů a způsoby určování nákladů na výrobní procesy	- 3
		- zná a umí uplatnit alternativy řízení a organizace výroby	- 4
		- management obecně	- 4