TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Creation of a Competency Model

Magisterská diplomová práce

Bc. Dominika Němcová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2015
Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

...........................................
Dominika Němcová

V Olomouci 30. 3. 2015
Na tomto místě chci poděkovat panu Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a ochotu, se kterou přistupoval k vedení mé diplomové práce.
Obsah

Úvod .................................................................................................................................................. 5

1 Teoretická východiska .......................................................................................................................... 7
  1.1 Pracovní místo, analýza pracovní pozice ...................................................................................... 7
  1.2 Kompetence .................................................................................................................................... 9
    1.2.1 Druhy kompetencí ................................................................................................................... 12
  1.3 Kompetenční model ....................................................................................................................... 16
    1.3.1 Typy kompetenčních modelů .................................................................................................. 18
    1.3.2 Východiska a přístupy k tvorbě kompetenčního modelu ....................................................... 19
    1.3.3 Tvorba kompetenčního modelu ............................................................................................. 21
    1.3.4 Využití kompetenčního modelu ............................................................................................. 28

2 Praktická část ..................................................................................................................................... 31
  2.1 Představení společnosti .................................................................................................................. 31
  2.2 Přípravná fáze .................................................................................................................................. 32
    2.2.1 Strategie společnosti AGS, a. s. ............................................................................................. 33
  2.3 Fáze získávání dat ............................................................................................................................ 34
    2.3.1 Analýza pracovní pozice vedoucí výroby ............................................................................. 35
  2.4 Analýza a klasifikace informací ...................................................................................................... 39
  2.5 Popis a tvorba kompetencí ............................................................................................................. 44
  2.6 Kompetenční model pro pozici vedoucí výroby ......................................................................... 60
  2.7 Ověření a validizace kompetenčního modelu ............................................................................. 64
  2.8 Využití kompetenčního modelu ve společnosti AGS, a. s. ....................................................... 66

Závěr ...................................................................................................................................................... 68

Seznam tabulek ..................................................................................................................................... 70

Seznam obrázků .................................................................................................................................... 70

Anotace ................................................................................................................................................ 71

Abstract ................................................................................................................................................ 72
Seznam použité literatury ............................................................................... 73
A Organizační struktura .............................................................................. 78
B Popis pracovní pozice .............................................................................. 79
C Kompetenční model dle NSP – srovnání s identifikovanými kompetenčními kotvami pro pozici vedoucí výroby ......................................................... 80
D Ukázka z rozhovoru .................................................................................. 81
Úvod


k naplnění cíle, je provést analýzu pracovní pozice vedoucí výroby a na jejím základě vytvořit popis tohoto pracovního místa.

V první části této práce se zabývám ukotvením základních pojmů pracovní místo, pracovní pozice, kompetence a kompetenční model. Zároveň uvádím některá používaná členění kompetencí a typy kompetenčních modelů. Také se věnuji přístupům a východiskům k tvorbě kompetenčního modelu. Dále popisují jednotlivé kroky tvorby kompetenčního modelu, kterými jsou přípravná fáze, sběr dat, jehož součástí je i analýza pracovní pozice, analýza a klasifikace získaných informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu a ověření a validizace kompetenčního modelu. V závěru této části se věnuji oblastem, ve kterých lze kompetenční model využít.

1 Teoretická východiska

V této části uvádíme teoretická východiska, která jsou pro tvorbu kompetenčního modelu relevantní. Zabývám se tu pojmy pracovní místo a pracovní pozice a naznačuji metodiku analýzy pracovního místa, ke které se vracím v kapitole zabývající se tvorbou kompetenčního modelu. Dále definuji pojem kompetence a kompetenční model, zabývám se východisky a přístupy k tvorbě kompetenčního modelu a uvádí samotný postup tvorby kompetenčního modelu. Nakonec se zabývám možnostmi jeho využití.

1.1 Pracovní místo, analýza pracovní pozice


Popis a specifikace pracovního místa jsou výsledkem analýzy práce, kterou držitel daného pracovního místa vykonává. Jedná se tedy o analýzu pracovní pozice. Analýzou pracovních pozic rozumíme proces „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“ (Koubek, 2011, str. 43). K provedení důkladné analýzy práci je třeba těchto informací o charakteristických znacích jednotlivých pracovních činností shromáždít velké množství. Pro zjišťování potřebných informací lze využít různé zdroje a techniky1 (srov. d’Ambrosová, 2011, str. 83).

Základním zdrojem analýzy pracovní pozice je osoba, která tuto práci skutečně vykonává, tedy držitel pozice. Tato osoba podrobně a nejlépe zná svoji práci, ale při využívání tohoto zdroje může docházet k určitým zkraslením informací. Informace podávané určitou osobou jsou ovlivněny jejím vnímáním a zájmem o sebe. Držitel pozice může prezentovat povinnosti, které preferuje, jako důležité, může nesprávně vnímat úroveň autority, apod. Abychom případná zkráslení eliminovali, je vhodné využít více zdrojů. Dalším člověkem, který může podat potřebné informace je přímý nadřízený pracovní pozice. Nadřízený také zná pracovní požadavky a měl by

---

1 Užívání pojmů metoda a technika není terminologicky jednotné. V této práci jsou proto používány jako synonyma.


1.2 Kompetence


Tato práce se zaměřuje na druhý uvedený význam kompetence a v tomto významu jej dále používám.

Hroník (2006, str. 61) definuje kompetence jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování“. Dále upozorňuje na to, že kompetence nejsou pouze dovednosti nebo vlastnosti, ale pozorovatelné způsoby jednání, pomocí kterých efektivně dosahujeme

Podle Kubeše a kol. (srov. 2004, str. 27-30) je pracovník kompetentní, plní-li svěřené úkoly na dobré nebo vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

1) pracovník disponuje vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi, které jsou pro takové chování nezbytné;
2) pracovník je ochotný tímto směrem vynaložit svojí energii, je motivovaný takové chování použít;
3) prostředí pracovníkovi umožňuje toto chování použít.


Podnětnou definici pojmu kompetence naleznešme také v knize Kompetence ve vzdělávání, kde autoři uvádějí, že kompetence je jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál v kontextu různých životních úkolů.


Detailnější pohled na to, z čeho se kompetence skládá, uvádí Bartoňková (srov. 2010, str. 87) a vytváří tak hierarchický model struktury kompetence, jehož základnu tvoří styl osobnosti, temperament, osobnostní rysy, preference a vnímání sebe, tedy takové charakterové rysy, které nelze získat ani rozvíjet. Druhý hierarchický stupeň tvoří inteligence, talent, schopnosti, hodnoty, postoje a motivy, které sice nelze získat, ale pomocí různých postupů je lze rozvíjet. V dalším stupni hierarchie se nachází dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how, které lze získat i rozvíjet prostřednictvím učení. Vrcholem trojúhelníku je chování, které je konkrétním projevem kompetence. Tuto hierarchii graficky znázorňuje následující obrázek.


### 1.2.1 Druhy kompetencí

Autoři uvádějí mnoho druhů a způsobů členění kompetencí. Pro členění kompetencí mohou být zvolena různá kritéria. Některá z používaných členění si nyní uvedeme.

Podle toho, jak mohou kompetence předpovídat výkon ve určité pozici, můžeme rozlišit prahové a odlišující kompetence. **Prahové kompetence** jsou kompetence základní. Tyto kompetence potřebuje každý pracovník, aby mohl uspokojivě plnit úkoly vyplývající z jeho pozice. Bez těchto kompetencí by člověk vůbec nemohl danou práci vykonávat. Proto na základě prahových kompetencí


- **Technické kompetence** jsou souborem dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci pracovníka v organizaci (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 72). Zajišťují, že je pracovník schopen vykonávat úkoly typické pro odborný charakter jeho práce, který je odlišný od práce jiných specialistů. Patří do nich všechny odborné schopnosti, např. účetnictví, sestavování rozpočtů, programování,

Jiné členění vypracovali Ital a Knöferl, kteří dělí kompetence na odborné, osobnostní a sociální. Odborné kompetence znamenají schopnost rozpoznat a hodnotit specifické situace jako celek i v jejich částech, rozpoznat změny situace, předvídat střednědobý a dlouhodobý vývoj, používat široký repertoár metod a technik a pracovní úkony provádět se zručností a jistotou. Osobnostní kompetence zahrnují schopnost akceptovat hranice a přijmout či nabídnout vhodnou pomoc, vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich a rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci. Sociální kompetence označují schopnost vážit si hodnot a spolupracovat s ostatními, střídáním účasti, angažovanosti a distance vstupovat do vztahů, zachovávat je a ukončovat a zaobírat se konflikty, řešit je nebo strpět (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 52-53; Veteška a kol., 2009, str. 57-58).


Také o silných stránkách organizace můžeme uvažovat jako o základních kompetencích organizace. Díky základním kompetencím může organizace budovat nové trhy a odstraňovat konkurenci. Podle tohoto pojetí lze zajistit růst podniku pouze trvalým rozvojem základních kompetencí. Identifikace a následné rozvíjení těchto kompetencí je základem strategického úspěchu podniku. Základní kompetence odlišují podnik od jeho konkurence, jsou jedinečné a těžce napodobitelné. Organizace je dokáže efektivně využít s minimem úsilí a zdrojů a zákazníkovi přinášejí jedinečnou hodnotu. Základní kompetence organizace tvoří
její konkureční výhodu. I základní kompetence organizace můžeme dále členit, a to do následujících tří kategorií:

- **Kompetence jednotlivce** – jedná se o individuální znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných; tyto kompetence mohou mít jak vrcholoví manažéři, tak pracovníci na nejnižších úrovních, jejich rozvoj vychází z motivace pracovníků, musí mít možnost seberealizace.

- **Organizační kompetence** – představují univerzální charakteristiky úspěšných organizací bez ohledu na to, v jakém odvětví působí; zahrnují například plánování práce, organizování zdrojů, měření rizik a další.

- **Klíčové kompetence** – odlišují organizací od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkureční výhodu, velmi často jsou vázány na výrobní technologie, především u výrobních společností, tak se díky nim vytváří jedinečná kultura podniku s jedinečně rozvinutými dovednostmi a postojí (srov. Bartoňková, 2010, str. 89-94).

klíčové kompetence jsou takové znalosti, dovednosti a schopnosti vyúsťující v kompetence, které umožňují v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládání problémů, které vyplývají z nepředvidatelně se měnících požadavků v průběhu života. Zvládnutí klíčových kompetencí vede k tomu, že je člověk schopen jednat specificky a flexibilně podle situace, měnit podle potřeb to, čemu se naučil, vybírat z možných alternativ vhodné chování a rozšiřovat repertoár svého jednání spojováním dosavadních schopností se schopnostmi nově nabytými (srov. Belz, Siegrist, 2001, str. 174). V podnikové praxi je však pojetí klíčových kompetencí odlišné, obvykle se zde klíčovými kompetencemi rozumí specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory dovedností, vědomostí, pracovních návyků, postojů a dalších motivů v chování pracovníků, které mají potenciál k rozvoji, mohou být dále zdokonalovány podle potřeb organizace, týmu nebo jednotlivce v souladu se strategickými cíli organizace a individuálními aspiracemi. Je také důležité, aby tyto kompetence byly předem popsané, standardizované a byla pro ně stanovena kritéria měření a hodnocení (srov. Veteška a kol., 2009, str. 60).

Belz a Siegrist (srov. 2001, str. 167) identifikují následující strukturu klíčových kompetencí skládající se ze tří kategorií kompetencí. První jsou sociální kompetence, které nám umožňují kompetentní kontakt s ostatními lidmi, například s kolegy, zákazníky, obchodními partnery, nadřízenými a podřízenými pracovníky. Patří sem především komunikační dovednosti, schopnost týmové práce a kooperativního chování a schopnost čelit konfliktním situacím. Následují kompetence ve vztahu k vlastní osobě, které jsou zaměřeny na sebeřízení a sebepřijetí osobnosti. Do této skupiny patří schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet, být svým vlastním manažerem, kompetentní zacházení se sebou samým. Poslední skupinou jsou kompetence v oblasti metod. Tato skupina zahrnuje schopnost plánovitě uplatňovat odborné znalosti a dovednosti, strukturovat a klasifikovat nové informace, kritické myšlení, schopnost zvažovat šance a rizika, vypracovávat tvořivé řešení a podobně. Autoři tímto vlastně vytvářejí další členění kompetencí.

1.3 Kompetenční model

Konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nutné k efektivnímu plnění úkolů, a které jsou podle určitého

Funkční kompetenční model musí splňovat několik charakteristik. Hroník (srov. 2007, str. 71-72) uvádí, že funkční kompetenční model je:

- **propojující**, vytváření propojení, mosty, navazuje na strategii společnosti a vytváří výkladový rámec pro personální činnosti v organizaci a propojuje je;

- **uživatelsky přátelský**, všichni jeho uživatelé mu rozumí a je pro ně snadné jej používat, je jednoduchý, stručný, ale přesně vystihuje podstatu věci, pro manažery je jednoduchým nástrojem pro řízení výkonnosti podřízených;

- **jednotný**, funguje napříč celou společností, může mít několik variant odvezených od stejného základu, řada kompetencí je na různých pozicích sdílená, takový kompetenční model sjednocuje přirozeným způsobem jazyk společnosti, protože podle něj probíhá řada personálních činností;

- **široce využitelný**, poskytuje jedno výkladové schéma pro většinu personálních činností, především pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání nebo pro odměňování;

- **sdílený**, všichni jeho uživatelé jej potřebují sami objevit a ztvárnit si jej, sdílení kompetenčního modelu je proto třeba voorganizaci aktivně podporovat.
1.3.1 Typy kompetenčních modelů


- **Generický kompetenční model** — shrnuje takové kompetence, které jsou průřezově nezbytné v každém typu organizace a na každě pracovní pozici. Ovšem v různých organizacích může být kompetence reprezentována jiným chováním. Generické kompetenční modely vznikly jako snaha pomocí organizacím uplatnit kompetenční přístup. Nabízejí osvědčený seznam kompetencí, obvykle pro určitou pozici. Protože obvykle vznikají jako výsledek rozsáhlého výzkumu v mnoha organizacích, můžeme je považovat za dobrou pomôcku, ale postrádají zohlednění specifik konkrétní organizace, která je chtě aplikovat. Proto je nutné takový model ověřit a upravit jej pro

1.3.2 Východiska a přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu je poměrně složitý a časově náročný proces. Literatura v tomto ohledu uvádí různá východiska a přístupy k tvorbě kompetenčních modelů, ze kterých vyplývá, že pro tvorbu těchto modelů může být využito několik postupů.

Hroník (srov. 2006, str. 97) uvádí, že při tvorbě kompetenčního modelu můžeme vycházet ze dvou základních strategických východisek. První východisko, sociálně-psychologické, směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Toto východisko vychází z představy, že firma se skládá z kompetentních jedinců, kteří díky svým kompetencím vedou firmu k efektivnímu fungování. Druhé východisko postupuje opačně, tedy od kompetentní firmy ke kompetentním pracovníkům. Toto východisko označuje jako organizačně-marketingové nebo také strategické. Říká nám, že se nejprve musíme zaměřit na firmu, musíme vycházet z toho, jaké kompetence musí firma mít, aby byla schopna naplnit svou strategii a obstát v konkurenčním boji. Teprve když máme popsané kompetence firmy, můžeme přistoupit k tvorbě kompetenčních modelů jednotlivých pracovních míst.

Dále můžeme rozlišit tři základní přístupy k tvorbě kompetenčních modelů:
- preskriptivní přístup;
- kombinovaný přístup;
- přístup šití na míru.

Který přístup organizace zvolí, záleží na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory patří záměr projektu, strategie organizace, cíle organizace, cíle a záměry organizace v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky. V praxi jsou ale obvykle důležité především faktory časové a finanční. Každý z přístupů, je-li správně zvolený, může firmě přinést užitek a přidanou hodnotu v podobě posílení


Podstatou **kombinovaného přístupu** je modifikace vypůjčeného modelu. Už vytvořený model se přizpůsobuje specifikům organizace, která jej bude využívat. Tento přístup je vhodný v situacích, kdy organizace potřebuje z většího množství kompetencí vybrat takové, které jsou pro ni kritické ve smyslu rozlišení průměrných a nadprůměrných pracovníků na dané pozici, nebo v situaci, kdy je třeba upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z převzatého modelu tak, aby odpovídaly dané pozici či pracovnímu místu v organizaci. Modifikace kompetenčního modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod, například se využívá řízené diskuse, dotazníku, který zjišťuje míru potřebnosti jednotlivých kompetencí, nebo strukturovaného rozhovoru zaměřeného na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů v daných pozicích. Nejčastější situací, ve které je tento přístup vhodné využít,


**1.3.3 Tvorba kompetenčního modelu**


1. přípravná fáze;
2. fáze získávání dat;
3. fáze analýzy a klasifikace informací;
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu;
5. ověření a validizace kompetenčního modelu.


Ve **fázi získávání dat** se uplatňují metody a techniky využívané také při analýze pracovního místa a analýze práce (srov. Bartoňková, 2010, str. 100).
Panel expertů


Přímé pozorování

Rozhovor a metoda BEI


ji lze popsat chováním a pokud je zřejmý, že vede k efektivněmu nebo neefektivnímu výsledku (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 50).


**Průzkumy**

Podstatou průzkumů pro identifikaci kompetencí, které determinují nadprůměrný výkon, je identifikovat chování či charakteristiky držitele pozice, nikoli jeho úkoly. Identifikované chování a charakteristiky je třeba krátkce a jednoduše popsat a převést na položky dotazníku, kterých by nemělo být více než sto.

**Databáze kompetenčních modelů**

Tato metoda odpovídá preskriptivnímu přístupu, který popsán v kapitole 1.3.2. Na tomto místě se ji proto nebudu znovu zabývat.


Dále pokračujeme fázi popisu kompetencí a vytvořením kompetenčního modelu. V této fázi se charakteristika kompetence propracuje tak, aby co nejlépe vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Poté
kompetenci definitivně pojmenujeme a vytvoříme stupnici. Vytvořit stupnici znamená popsat různé projevy chování podle úrovně rozvoje dané kompetence. Takto popišeme negativní projevy chování v rámci této kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň kompetence až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence.


- Trojdílná stupnice – první stupeň označuje podprůměr, druhý průměr, třetí nadprůměr, jde o malý stupeň diferenciace, proto není v praxi vhodná. Její výhodou je ovšem snadné a relativně přesné využití nezkušenými hodnotiteli.
- Čtyřdílná stupnice – neexistuje jedna středová hodnota, pouze vyšší a nižší střed, taková stupnice obvykle nepřináší o moc větší diferenciaci než předchozí.
- Pětidílná stupnice – tato stupnice je univerzálně použitelná, nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, kterou potřebujeme pro firemní praxi a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. Využívá se buď jako školní známkování od 1 do 5, nebo od 5 do 1. Abychom neevokovali v pracovnících školní známkování, můžeme využít hodnot od 0 do 4.
- Šestidílná stupnice – opět nemá jednu středovou hodnotu, při jejím využití se pracovníci výrazně snaží vyhnout dvou středovým hodnotám.
• Sedmidílná stupnice – tato stupnice je velmi často užívána a autory doporučovaná, nabízí mnoho prostoru pro diferenciaci, v praxi je však celá její šíře minimálně využívaná. Zejména krajní hodnoty pracovníci obvykle nevyužívají, stupnice je tak vlastně redukována na pětidílnou. Využití této stupnice má efekt především u zkušených hodnotitelů.

• Desetidílná stupnice – tato stupnice má dostatek stupňů pro diferenciaci, uplatnění stupňů je ale ovlivněno tím, že jim každý připsuje jiný význam. Mít slovní komentář pro každý stupeň však není realistické.

1.3.4 Využití kompetenčního modelu


Nábor a výběr pracovníků


Hodnocení pracovníků

Hodnocení bývá obvykle první personální činností, kde se nově vytvořený model využívá. V rámci přípravy na hodnocení se s kompetencemi seznamují i zaměstnanci a manažerí, kteří se na tvorbě kompetenčního modelu nepodíleli. Informace, které získáme prostřednictvím hodnocení pracovníků, se stávají podklady pro rozvoj zaměstnanců, kariérové plánování apod. Hodnotící kritéria musí být každému známa předem, každá kompetence musí být jasně popsána, aby se zmenšil

**Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**


**Odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků je velmi citlivou oblastí personálních činností. S využíváním kompetenčních modelů v této oblasti se setkáváme méně často, než u ostatních činností. Důvodem je především obtížné transparentní propojení

**Plánování kariéry a talent management**

2 Praktická část

V praktické části se zabývám tvorbou kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby v konkrétní společnosti. Společnost, pro kterou je kompetenční model vytvářen, přeje zůstat anónymní, protoji v následujícím textu označuji fiktivním názvem AGS, a. s., právní forma zůstává zachována. Stejně tak si společnost nepřeje zveřejňovat některé informace, které mi sdělila v rozhovorech, proto z nich naleznete v příloze pouze krátkou ukázku.

2.1 Představení společnosti


Podnik se zabývá výrobní činností v oblasti slévárenství. Výroba hliníkových odlítků se zaměřuje na potřeby strojírenských firem, automobilového, potravinářského a elektrotechnického průmyslu. Produkty podniku má odběratele v tuzemsku i na zahraničních trzích. Své výrobky společnost vyrábí především do Rakouska, Německa, Francie a Ruska. Společnost AGS, a. s. se zaměřuje na sériovou, malosériovou i kusovou výrobu odlítků. Odlitky dle přání zákazníka dodává s povrchovou úpravou nebo tepelným zpracováním (srov. webové stránky společnosti).

Slévárna AGS má šest provozů (srov. webové stránky společnosti):
- kokilová slévárna;
- nízkotlaké lití;
- písková slévárna, tj. lití do písku formou strojního i ručního formování;
- jaderna;
- ruční a strojní apretace;
- CNC opracování odlítků.

Slévárna AGS má šest provozů (srov. webové stránky společnosti):

Silnou stránkou společnosti je možnost dodat zákazníkovi nejen hotový výrobek, ale poskytnout zákazníkovi komplexní službu od vývoje a konstrukce odlítku,
přes výrobu formy, až po jeho povrchovou úpravu, případně může provádět konstrukční změny odlitků či úpravy forem.


2.2 Přípravná fáze

V první fázi tvorby kompetenčního modelu určuji pozici, pro kterou model vytvářím, definuji cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sleduji a uvádím některé informace o společnosti, pro kterou model tvořím. Dále uvádím volbu přístupu, kterou jsem pro tvorbu tohoto modelu zvolila. Postupně se tedy zabývám úkoly přípravné fáze, které uvádím v první části této práce v kapitole 1.3.3.

Vzhledem k rozsahu této práce vybírám pouze jednu pozici ve společnosti, a to pozici nazvanou vedoucí výroby. Tato pozice je ve společnosti klíčová, protože řídí hlavní činnost podniku, kterou je výroba.

Protože společnost s kompetenčními modely doposud nepracuje, nemá vytvořen model ústředních kompetencí. Pokud jde tedy o volbu teoretického východiska tak jej uvádí Hroník (viz kapitola 1.3.2), lze říci, že vytvoření kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby je začátkem uplatňování přístupu sociálně-psychologického, to znamená, že ve své práci směřuji od kompetentního
jedince ke kompetentní organizaci. K naplnění podstaty tohoto přístupu by však bylo nutné věnovat se také dalším pozicím v podniku.

Pro tvorbu kompetenčního modelu jsem zvolila přístup šití na míru. To znamená, že nebudu pracovat s žádnými předem definovanými kompetencemi, ale identifikuji takové projevy chování, které zaručují úspěšné plnění požadavků tohoto pracovního místa. Tím zajistím, že model bude co nejlépe odpovídat specifickým potřebám společnosti AGS.

Cíl tvorby kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby jsem formulovala následovně: Cílem tvorby kompetenčního modelu je propojení nové strategie společnosti AGS s úlohou zaměstnance, který je držitelem pracovní pozice vedoucí výroby.

Ze studia strategických dokumentů a z rozhovoru s ředitelem společnosti čerpám informace o budoucím směřování firmy, které uvádím v následující podkapitole. Zároveň zde naznačuji, jaká je aktuální situace společnosti.

Grafické znázornění organizační struktury naleznete v příloze A, komentář k ní naleznete v posledním odstavci kapitoly 2.1. Postavení vedoucího výroby v organizační strukturu komentuji v rámci analýzy pracovní pozice v kapitole 2.3.1.

2.2.1 Strategie společnosti AGS, a. s.

Společnost se od roku 2014 potýká s problémy v oblasti dodržování termínů a kvality dodávek odběratelům. Tyto problémy jsou způsobeny absencí strategického řízení a absenci konkrétních formulací procesů nejen výrobního charakteru. Tyto problémy se ještě prohoubily díky nečekanému zvýšení fluktuace pracovníků. Společnost tak v některých obdobích chyběli zaškolení a kvalifikovaní pracovníci.


Vize společnosti AGS, a. s.: Být uznávaným dodavatelem kvalitních výrobků ve všech oblastech od vývoje až po finální produkt s myšlenkou vždy o krok dál (srov. Strategie společnosti AGS 2015-2020).
Strategie společnosti je zaměřena na formulaci, nastavení a neustálém zlepšování procesů, které povedou k větší kvalitě výrobků, menší zmetkovitosti, plnění termínů dodávek a snižování nákladů (srov. Strategie společnosti AGS 2015-2020).

Strategické cíle společnosti byly stanoveny následovně (srov. Strategie společnosti AGS 2015-2020):

- Zlepšovat organizaci, řízení a plánování vlastní výroby s cílem zvyšování kvality výrobků, dodržování a zkracování dodacích termínů.
- Efektivním plánováním dosáhnout efektivního využití strojních kapacit a odborné kvalifikace našich zaměstnanců.
- Budovat přátelské vztahy s odběrateli, dodržovat odsouhlasené termíny, snažit se o nalezení shody při dojednávání obchodních podmínek, solidně jednat při plnění závazků.
- Zajistit povědomí o závažnosti a důležitosti kvality naší produkce u všech zaměstnanců.
- Zaměřit se na trvalý odborný rozvoj zaměstnanců, motivovat zaměstnance ke zvyšování produktivity a zlepšování procesů.
- Podporovat ochranu zdraví a bezpečnost práce tak, aby došlo ke snížení množství pracovních úrazů.


- orientace na zákazníka,
- kvalita,
- otevřená komunikace,
- inovativní přístup,
- spolupráce.

2.3 Fáze získávání dat

Pro analýzu pracovního místa jsem využila dostupných zdrojů, které jsou především dva. Těmito zdroji jsou nositel pozice a jeho nadřízený, tedy ředitel společnosti. Tyto zdroje volím, protože mají o studované pracovní pozici nejvíce
informací. Dále také vycházím z grafického znázornění organizační struktury, které je interním dokumentem společnosti. Z metod sběru dat jsem využila rozhovor a metodu BEI. Tyto metody jsem vyhodila na základě získané informace a jejich flexibilitu.

Pro získání dat byly realizovány celkem 3 rozhovory. Při prvním rozhovoru jsem se setkala s držitelem pozice vedoucí výroby. Cílem tohoto rozhovoru bylo analyzovat danou pozici a získat tak představu o práci vedoucího výroby a na základě získaných informací vytvořit popis a specifikaci pracovního místa. Zaměřila jsem se proto především na následující otázky:

- Jaké hlavní činnosti a úkoly vedoucí výroby provádí?
- Co je výsledkem jeho práce?
- Za co je vedoucí výroby odpovědný?
- Jaké má pravomoci?
- Jaké dovednosti a znalosti musí osoba mít, aby byla způsobilá vykonávat práci na této pozici?

Komunikačním partnerem v druhém rozhovoru mi byl ředitel společnosti AGS. V rozhovoru mi nastínil aktuální situaci společnosti. Poté jsme probrali činnosti, úkoly, odpovědnosti a pravomoci vedoucího výroby, tentokrát z pohledu toho, kam by práce tohoto zaměstnance měla v následujících letech směřovat.

Třetí rozhovor jsem zaměřila na zjišťování konkrétních projevů chování pracovníka pomocí techniky BEI, která je založena na metodě kritických situací. Tuto techniku jsem zvolila proto, abych zjistila konkrétní projevy chování vedoucího výroby, které v minulosti vedly k pozitivním nebo negativním výsledkům jeho práce. Bohužel mi pro tento účel nebyl umožněn rozhovor s držitelem pozice, ale pouze s jeho nadřízeným, kterým je ředitel společnosti AGS. Techniku jsem proto byla nucena přizpůsobit dané situaci. Ukázku z tohoto rozhovoru naleznete v příloze D.

2.3.1 Analýza pracovní pozice vedoucí výroby

Jak uvádím výše, pracovní pozice vedoucí výroby je ve společnosti AGS, a. s. klíčová, protože se primárně zabývá stěžejní činností podniku, a to výrobou. Držitel této pozice je představitelem managementu podniku. Jeho nadřízeným je ředitel podniku, přímými podřízenými jsou mistři jednotlivých dílen, konstruktér a technolog, nepřímo všichni pracovníci na dělnických pozicích. Celkově tedy vede kolektiv více než čtyřicet zaměstnanců. Při plnění svých pracovních úkolů také úzce
spolupracuje s pracovníkem logistiky. Postavení vedoucího výroby v podniku zjednodušeně znázorňuji na následujícím obrázku. Kompletní grafické znázornění organizační struktury naleznete v příloze A.

Obr. č. 2 Postavení vedoucího výroby v organizační struktuře podniku

Pro pozici vedoucí výroby nemá společnost vypracovaný popis pracovního místa. Proto je analýza tohoto pracovního místa jedním z prvních kroků fáze sběru dat a jejím výsledkem je stručný popis pracovního místa a specifikace pracovního místa, kterou naleznete v přílohách této práce pod označením B.

Hlavní činnosti

Hlavní činností vedoucího výroby je plánování, řízení a organizace výroby. Plánování výroby probíhá dle přijatých objednávek. Úkolem vedoucího výroby je posoudit výrobní kapacity a časovou náročnost výroby a dle požadavků zákazníků na dodací termíny vytvořit plán výroby, případně změnit plán výroby. Plán výroby je nejprve stanoven pro společnost jako celek, dále se pak rozepisuje pro konkrétní dílny. Vzhledem k tomu, že v procesu výroby většiny výrobků na sebe práce jednotlivých dílen navazují, je nutné také uvažovat časovou následnost prací na výrobku v jednotlivých dílnách. Poté dá vedoucí výroby pokyn pracovníkovi logistiky k potvrzení dodacích termínů, nebo osobně vyjednává termíny se zákazníky. V rámci plánování také zjišťuje materiálové potřeby a dává pokyn k jejich nákupu a to tak, aby
v materiálu bylo vázáno co nejméně finančních prostředků a přesto nebyla ohrožena plynulost výroby.

Vedoucí výroby řídí skrze mistry jednotlivých dílen kolektiv více než čtyřicetí zaměstnanců. Tato oblast činností začíná tím, že rozhoduje o potřebě počtu pracovníků, tedy o potřebě přijetí dalšího pracovníka. Může se účastnit výběrových pohovorů a spolurozhodovat, který kandidát ve výběrovém řízení uspěje. Vedoucí výroby má také pravomoc v případě potřeby pracovníka přeřadit na jinou práci. Společně s mistry provádí hodnocení pracovníků, na základě kterého se rozhoduje o ukončení či prodloužení pracovního poměru, případně o výši odměny tohoto pracovníka. Dále kontroluje, zda pracovníci vykonávají svoji práci svědomitě, tedy jestli dodržují předepsané pracovní postupy a podávají odpovídající výkon. Svým podřízeným také zadává další úkoly a kontroluje jejich plnění. Je tedy v neustálém kontaktu se svými podřízenými, řeší s nimi problémy, se kterými se na pracovišti potýkají.

Jedním z důležitých komunikačních prostředků, který mimo jiné zvyšuje informovanost zaměstnanců společnosti, jsou pracovní porady. Ve společnosti AGS se konají pravidelné i výjimečné pracovní porady. Většinu z nich svolává a vede právě vedoucí výroby. Jeho úkolem je určit cíl porady a její agendu, tedy program. Důležitou schopností tohoto zaměstnance je proto určit priority jednotlivým navrhnutým bodům k projednání a dle toho je do programu porady zařadit či nikoliv. Zároveň vedoucí výroby určuje účastníky porady a je zodpovědný za jejich informování o termínu porady a o jejím programu. Poznatky vedoucího výroby jsou důležitým informačním zdrojem, zároveň však musí mít tento pracovník schopnost řídit diskusi, podněcovat účastníky, aby vyjádřili svůj názor, usměrňovat případné názorové konflikty mezi zaměstnanci. Po projednání daného tématu nebo na závěr porady vždy stručně shrne, k čemu skupina dospěla a na základě toho určí nebo zopakuje úkoly, které z navrženého řešení vyplývají. Následně kontroluje jejich plnění.

Další významnou činností držitele analýzované pozice je komunikace se zákazníky. Kromě vyjednávání dodacích termínů a informování zákazníků o aktuálním stavu jejich zakázky, reprezentuje vedoucí výroby společnost při obchodních jednáních. Vzhledem k tomu, že velkou část produkce odebírají zahraniční zákazníci, je nutná výborná komunikativní znalost anglického jazyka. Vedoucí výroby komunikuje se zákazníky skrze e-mailovou poštu, telefon i osobně a to jak v češtině, tak v angličtině.
Dalším úkolem je **vyřizování reklamací**. Vedoucí výroby přijímá reklamaci zákazníka a porovnává reklamovaný výrobek s předpisem, ve kterém je definovaná kvalita výrobku a který je sjednán se zákazníkem. Ne vždy stačí pouze vizuální ohledání výrobku, proto často takový výrobek předává pracovníkům kontroly, kteří výrobek rentgenují, přeměří, atd. a předají vedoucí výroby své stanovisko. Na základě toho je rozhodnuto o uznání či neuznání reklamace. V případě uznané reklamace je vina na straně společnosti AGS, proto se vedoucí výroby snaží sjednat nápravu. Pokud je vada nahodilá a na výrobku se objevuje ojediněle, upozorňuje pracovníky kontroly na to, že takový výrobek nesmí být přijat poskytnut k expedičním, popis a fotografii vady na výrobku zařadí do vnitřního předpisu kvality výrobku, případně vyvozuje důsledky pro zaměstnance odpovědného za kontrolu daného výrobku. V případě, že se vada opakuje na velkém množství výrobků, např. v celé výrobní dávce, je nutné přijmout systémové řešení. V tomto případě spolupracuje vedoucí výroby s technologem, konstruktérem či mistry jednotlivých dílen na návrh opatření, které zajistí, že se vada na výrobku nebude opakovat.

Poslední důležitou činností vedoucího výroby je **vytváření, aktualizace a administrace výrobní dokumentace**. Do výrobní dokumentace patří např. průvodky, výkresová dokumentace, výrobní postupy, standardy neboli předpisy kvality, protokoly o provedených analýzách materiálů, zátěžových zkouškách odlitků apod. Vedoucí výroby přímo vytváří především předpisy kvality, kde popisuje především neakceptovatelné vady na výrobcích, konkrétně je specifikuje, přidává fotografii těchto vad. Ostatní dokumenty vytváří obvykle podřízení pracovníci, vedoucí výroby kontroluje jejich správnost a archivuje je, případně je předkládá zákazníkům a projednává je s nimi.

**Výsledek práce**

Výsledkem práce vedoucího výroby jsou výrobky dodané zákazníkům v požadovaném čase a požadované kvalitě, přátelské vztahy se zákazníky a dále také stabilní a kvalifikovaný kolektiv podřízených pracovníků, ve kterém panuje příjemné a přátelské pracovní prostředí.

**Pravomoci**

Mezi pravomoci vedoucího výroby patří provádět změny ve výrobním plánu a přijímat nápravná opatření ve svěřených oblastech, vybírat zaměstnance
a v případě potřeby je převádět na jinou práci, kontrolovat své podřízené při plnění pracovních úkolů, poskytovat jim zpětnou vazbu, provádět jejich hodnocení.

**Odpovědnosti**

Vedoucí výroby nese odpovědnost za celou oblast výroby, tedy za dodržování dodacích termínů zákazníkům, dodržování stanovených technologií, procesů a postupů, za vytváření, aktuálnost a administraci výrobní dokumentace, za kvalitu výrobků a práce. Pokud v některé ze svěřených oblastí zjistí nedostatky, je povinen neodkladně přijímat účinná opatření vedoucí k jejich nápravě. Dále je také zodpovědný za úspěšné absolvování interních i externích auditů v oblasti výroby.

**Specifikace pracovního místa**

Držitel této pozice by měl mít středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání v oblasti strojírenství a praxi s vedením většího pracovního kolektivu v oblasti výroby minimálně tři roky. Důležitá je schopnost orientovat se a čist v technické dokumentaci a minimálně základní znalost slévárenských technologií. Držitel musí dobře ovládat práci s počítačem, mít výborné organizační a komunikační dovednosti. Mezi další požadavky patří orientace na zákazníka, ochota převzít odpovědnost, odolnost vůči stresu a orientace na výkon. Zásadní je pro vedoucího výroby také komunikativní znalost anglického jazyka, který denně využívá. Dále je nutné, aby vedoucí výroby znal organizaci výroby ve společnosti AGS, výrobky společnosti, strategii společnosti a svůj kolektiv podřízených pracovníků.

### 2.4 Analýza a klasifikace informací

V této fázi tvorby kompetenčního modelu bylo nutné přepsat všechny provedené rozhovory a analyzovat a interpretovat získaná data. Výsledkem byl soupis projevů chování, které u vedoucího výroby vedou k pozitivním výkonům. Tyto projevy chování jsem přepsala na jednotlivé lístečky. Listky jsem nejprve rozdělila do tří skupin, při kterém jsem vycházela z Tyronova členění kompetencí, kterým se zabývám v kapitole 1.2.1. Toto členění jsem zvolila, protože jím lze vhodně postihnout většinu činností vedoucího výroby. První skupinu tedy tvoří projevy chování vedoucího výroby v manažerské roli, druhou skupinu tvoří projevy chování týkající se interpersonalních vztahů a třetí skupinu tvoří technické kompetence, tedy...
takové projevy chování, které směřují k odborným aspektům práce vedoucího výroby. Pro lepší vyjádření charakteru poslední jmenované skupiny kompetencí jsem nahradila pojem technické kompetence souslovím odborné kompetence. Takto jsem jednotlivé projevy chování rozřadila do kompetenčních témat.

V rámci kompetenčních témat jsem poté sepsané projevy chování dále rozdělila dle oblastí, kterých se týkají na tzv. kompetenční kotvy. Názvy kompetenčních kotev se staly předběžnými názvy jednotlivých kompetencí. Výsledkem popsaného procesu je následující tabulka.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompetenční téma</th>
<th>Kompetenční kotva</th>
<th>Projevy chování</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Manažerské kompetence | Plánování a organizování | • Zjišťuje materiálové potřeby a dává pokyn k jejich nákupu, tak aby v materiálu bylo vázáno co nejméně výrobních prostředků a nebyla ohrožena plynulost výroby.  
• Rozhoduje o potřebě přijetí nového pracovníka.  
• Posuzuje výrobní kapacity a časovou náročnost výroby jednotlivých odlitek.  
• Dle požadavků na dodací termíny sestavuje či mění výrobní plány. |
| | Vedení lidí | • Formuluje nové pracovní úkoly a zadává je konkrétním zaměstnancům.  
• V případě potřeby navrhuje postup splnění úkolu.  
• Svolává a vede pracovní porady, vybírá témata k projednání.  
• Pravidelně kontroluje dodržování pracovních postupů a procesů a výkonnost zaměstnanců, poskytuje jim zpětnou vazbu.  
• Společně s mistry dílen hodnotí výkonnost pracovníků.  
• Nese odpovědnost za výsledky kolektivu svých podřízených. |
| | Sebeřízení | • Dodržuje stanovené pracovní postupy.  
• Určuje priority svým pracovním úkolům a tak organizuje svoji práci.  
• Stanovuje si cíle své práce a postupy k jejich dosažení.  
• Dotahuje své úkoly do konce. |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Interpersonální kompetence</th>
<th>Dosahování cíle, výkonu</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **Reakce na stresové situace** | • Dodržování pracovních postupů vyžaduje i od svých zaměstnanců.  
• Zná strategické cíle organizace.  
• Průběžně vyhodnocuje plnění výrobních plánů, zmetkovitosti, efektivity výroby.  
• Pokud v některé ze svěřených oblastí zjistí nedostatky, okamžitě přijímá účinná opatření vedoucí k jejich nápravě.  
• Zajišťuje, že výrobky jsou dodané v požadovaném termínu a kvalitě. |
| **Inovativní přístup** | • Ve stresových situacích zachovává chladnou hlavu, analyzuje situaci, kriticky hodnotí všechna možnosti a formuluje konstruktivní řešení.  
• Kontroluje svoje emoce.  
• Neztrácí ze zřetele své cíle. |
| **Komunikace** | • Záměrně a systematicky navrhne opatření, které vedou ke zvýšení efektivity výroby nebo zvýšení kvality výrobků.  
• Aktivně podporuje zavádění změn.  
• Diskutuje se zaměstnanci o zaváděných změnách, objasňuje jejich účel.  
• Podněcuje v zaměstnancích pozitivní přístup k inovacím.  
• Navrhuje nestandardní a kreativní řešení. |
| **Spolupráce** | • Aktivně poslouchá názory, podněty a problémy zaměstnanců a snaží se jim porozumět.  
• Podněcuje zaměstnance k vyjádření jejich názorů.  
• Srozumitelně a stručně definuje svoje požadavky.  
• Styl vyjadřování přizpůsobuje komunikačnímu partnerovi. |

**Dosahování cíle, výkonu**

- Dodržování pracovních postupů vyžaduje i od svých zaměstnanců.
- Zná strategické cíle organizace.
- Průběžně vyhodnocuje plnění výrobních plánů, zmetkovitosti, efektivity výroby.
- Pokud v některé ze svěřených oblastí zjistí nedostatky, okamžitě přijímá účinná opatření vedoucí k jejich nápravě.
- Zajišťuje, že výrobky jsou dodané v požadovaném termínu a kvalitě.

**Reakce na stresové situace**

- Ve stresových situacích zachovává chladnou hlavu, analyzuje situaci, kriticky hodnotí všechna možnosti a formuluje konstruktivní řešení.
- Kontroluje svoje emoce.
- Neztrácí ze zřetele své cíle.

**Inovativní přístup**

- Záměrně a systematicky navrhne opatření, které vedou ke zvýšení efektivity výroby nebo zvýšení kvality výrobků.
- Aktivně podporuje zavádění změn.
- Diskutuje se zaměstnanci o zaváděných změnách, objasňuje jejich účel.
- Podněcuje v zaměstnancích pozitivní přístup k inovacím.
- Navrhuje nestandardní a kreativní řešení.

**Komunikace**

- Aktivně poslouchá názory, podněty a problémy zaměstnanců a snaží se jim porozumět.
- Podněcuje zaměstnance k vyjádření jejich názorů.
- Srozumitelně a stručně definuje svoje požadavky.
- Styl vyjadřování přizpůsobuje komunikačnímu partnerovi.

**Spolupráce**

- Při zajišťování zdrojů a dodávek zákazníkům úzce spolupracuje s pracovníkem logistiky.
- Při řešení vad výrobků spolupracuje s konstruktérem, technologem a mistry dílen na systémovém řešení.
- Aktivně sdílí s podřízenými všechny potřebné informace.
- Přebírá odpovědnost za kolektiv svých podřízených.
- Usměrňuje a reguluje konflikty v pracovním...
<table>
<thead>
<tr>
<th>Komunikace se zákazníky</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• K zákazníkům se chová mile a vstřícně, navazuje s nimi přátelské vztahy.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Vyslechne požadavky zákazníka, snaží se navrhnout nejlepší možné řešení pro zákazníka.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Vyjednává se zákazníkům dodací termíny a standardy kvality tak, aby dosáhl spokojenosti na obou stranách.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Zákazníky pravdivě informuje o stavu jejich zakázek i o vzniklých problémech.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Pravidelně si ověřuje spokojenost zákazníků s dodanými výrobky.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Neslibuje, co nemůže dodržet.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Práce s informacemi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Aktivně vyhledává informace z vnitřních i vnějších zdrojů.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Hodnotí důležitost jednotlivých informací.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Analyzuje informace s využitím základních statistických metod, výsledky předkládá řediteli</td>
</tr>
<tr>
<td>• Shrnuje závěry diskusí.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Podílí se na vytváření výrobní dokumentace, má zodpovědnost za její aktualizaci a administraci (výkresová dokumentace, průvodku, výrobní postupy, standardy kvality).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Výrobní proces, slévárenství</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Orientuje se v procesech a postupech slévárenské výroby, zná jejich návaznosti a organizaci výroby na jednotlivých pracovištích.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Má základní znalost používaných výrobních technologií.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Velmi dobře zná výrobky, které společnost produkuje.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Umí čit technickou dokumentaci.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Práce na PC</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Pracuje s programy Word, Excel, Outlook.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Pracuje s firemním komplexním informačním systémem, především s modulem výroba, který využívá k tvorbě výrobních plánů a skrze něj předává konkrétní požadavky na výrobu jednotlivým pracovištím.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Z informačního systému získává potřebná data týkající se výroby, na základě kterých hodnotí efektivitu výroby u jednotlivých zakázek a výkonnost jednotlivých pracovníků.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Spolupracuje na vývoji a nastavení informačního</td>
</tr>
</tbody>
</table>
systému v oblasti výroby, především formuluje požadavky na funkce, návaznosti a výstupy dat ze systému.

| Anglický jazyk | • Písemně, telefonicky i osobně denně komunikuje v anglickém jazyce.  
|               | • Používá odborné výrazy z oblasti slévárenství a strojírenství.  
|               | • Vede a účastní se jednání v anglickém jazyce.  
|               | • V případě potřeby při jednáních překládá řediteli společnosti.  

Tab. 1 Popis projevů chování vedoucího výroby

Vzhledem k tomu, že nepracuji s žádnými předem určenými kompetencemi, a protože vytvářím model pro pozici, která má pouze jednoho držitele a nelze tak porovnat efektivitu chování úspěšného a průměrného vedoucího výroby, v této části využívám Národní soustavy povolání a porovnávám mnou identifikované kompetenční kotvy s modelem uvedeným v této databázi kompetencí.

Národní soustava povolání neobsahuje přímo profesi vedoucí výroby. Snažím se proto nalézt takovou profesi, která se ji náplní práce nejvíce přibližuje. Náplň práce vedoucího výroby (viz příloha B) se téměř shoduje s popisem práce profese výrobní ředitel v NSP. Pro tuto profesi však doposud nebyly kompetence formulovány. Proto jsem nucena vybrat profesi, u které se náplň práce nejvíce přibližuje činnostem vedoucího výroby. Tuto pozici je strojní inženýr řízení výroby. Charakter práce vedoucího výroby je především v odborné oblasti odlišný, proto porovnávám pouze měkké a obecné kompetence. Kompetenční model pro profesi strojní inženýr řízení výroby dle NSP naleznete v příloze C společně s komentářem, porovnávajícím tento model s identifikovanými kompetenčními kotvami.

Na základě porovnání jsem do kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby zařadila dvě kompetence dle NSP, a to:

- Celoživotní učení,
- Ekonomické povědomí.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Název kompetence</th>
<th>Projevy chování</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Celoživotní učení | • Vyhledává nové informace z oblasti slévárenské výroby, operačního managementu či vedení zaměstnanců.  
• Účastní se vzdělávacích kurzů zaměřených na oblast slévárenské výroby, operačního managementu nebo měkkých dovedností.  
• Zná svoje silné a slabé stránky, ví, čeho chce dosáhnout a na základě toho plánuje své vzdělávací potřeby. |
| Ekonomické povědomí | • Zná základní ekonomické pojmy.  
• Je-li pracovník logistiky nepřítomen, vystavuje dodací listy.  
• Umí vystavit objednávku, výdajový či příjmový pokladní doklad, orientuje se ve fakturách.  
• Vytváří jednoduché rozpočty. |

Tab. 2 Popis projevů chování převzatých kompetencí

2.5 Popis a tvorba kompetencí

V této fázi jsem charakteristiku kompetencí propracovala tak, aby co nejlépe a srozumitelně vystihovala chování, které kompetence reprezentuje. Poté jsem kompetence definitivně pojmenovala a vytvořila stupnice pro zhodnocení míry jednotlivých kompetencí.

Úroveň 0  Nedostatečná, ohrožující úroveň.
V chování pracovníka se objevují negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence, to představuje výrazné omezení efektivnosti jeho práce.
Rozvoj kompetence: lze formulovat od základů a ihned.

Úroveň 1  Podprůměrná, limitující úroveň.
Pracovník používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo jej nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje. Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu pracovníka.
Rozvoj kompetence: lze formulovat systematický rozvoj s cílem potlačit slabé stránky.

Úroveň 2  Postačující minimální úroveň.
Pracovník je připravený použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje. Kompetence je rozvinutá adekvátně a připravená ke standardnímu použití.
Rozvoj kompetence: lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení, rozvoj se zaměřuje na potlačení slabých a posílení silných stránek.

Úroveň 3  Optimální úroveň.
Kromě chování uvedeného v úrovni 2 vybízí k používání kompetence i ostatní. Tato úroveň kompetence představuje silnou stránku pracovníka: ovlivňuje další pracovníky kolem sebe.
Rozvoj kompetence: lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení, ale již nelze formulovat kvalitativní skok, rozvoj se zaměřuje na rozvíjení silných stránek.

Úroveň 4 Excelentní úroveň, ideální stav.
Projevy kompetence jsou na vzorové úrovni. Kromě uvedeného v úrovních 2 a 3 pracovník vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar. Takto rozvinutá kompetence představuje velmi silnou stránku pracovníka: ovlivňuje celou organizaci.
Rozvoj kompetence: nelze již formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.
V následujícím textu se věnuji každé kompetenci zvlášť. Definuji pro každou kompetenci projevy chování na každé z pěti úrovní dle výše uvedené stupnice a přiřazuji jim definitivní názvy.

Název kompetence: **Plánování a organizace**

**Úroveň 0**
- Neposuzuje výrobní kapacity a neumí odhadnout časovou náročnost výroby jednotlivých odlitků.
- Nedokáže vytvořit výrobní plán.
- Nezabývá se výrobními zdroji (materiál, pracovníci).

**Úroveň 1**
- Při posuzování výrobních kapacit a odhadech časové náročnosti dělá často chyby.
- Vytváří výrobní plány, které neodrážejí požadavky zákazníků, často je jejich splnitelnost nereálná.
- Vytváří velké materiálové zásoby, které váží velké množství finančních prostředků, nebo naopak narušuje plynulost výroby nedostatečným množstvím materiálů.
- Nedokáže předvídat potřebu přijetí dalších výrobních dělníků, o přijetí dalšího dělníka rozhoduje, až potřeba vznikne.

**Úroveň 2**
- Posuzuje výrobní kapacity a časovou náročnost výroby odlitků s dobrou přesností.
- Výrobní plány často mění, mistři dílen o změnách informuje na poslední chvíli.
- Udržuje stabilně větší materiálové zásoby, aby předešel tomu, že bude narušena plynulost výroby.
- Potřebu přijetí dalšího dělníka rozeznává pouze s několika denním předstihem.

**Úroveň 3**
- Posuzuje výrobní kapacity a časovou náročnost výroby jednotlivých odlitků s vysokou přesností.
- Výrobní plány s dostatečným předstihem předává mistrům dílen.
- Sestavuje či mění výrobní plán na základě přijatých objednávek.
• Řídí materiálové zásoby tak, aby vázaly co nejméně finančních prostředků a nebyla ohrožena plynulost výroby.
• Stanovuje potřebný počet výrobních dělníků s dostatečným několikatýdenním předstihem.

Úroveň 4
• Vypočítává a analyzuje výrobní kapacity společnosti.
• Vytváří dlouhodobé rámcové plány výroby.
• Stanovuje strategické cíle v oblasti výroby.

Název kompetence: Vedení lidí

Úroveň 0
• Není schopen vést tým.
• Odmítá přebírat odpovědnost za ostatní.

Úroveň 1
• Pokud je to po něm vyžadováno, je ochoten operativně vést malý tým (2-3 lidé).
• Snaží se realizovat zadané úkoly, splnit zadané cíle, často ale nedodrží termíny, protože neprovádí průběžnou kontrolu plnění úkolů.

Úroveň 2
• Dokáže vést středně velký tým (do 10 lidí).
• Ochotně přebírá odpovědnost za výsledky skupiny.
• Bez větších obtíží realizuje zadané úkoly, plní zadané cíle.
• Kontroluje, zda jsou úkoly provedeny včas a kvalitně, pokud nejsou, dokončuje úkoly za ostatní.

Úroveň 3
• Formuluje výrobní cíle na operativní úrovni.
• Formuluje nové pracovní úkoly a zadává je konkrétním zaměstnancům, v případě potřeby navrhuje postup k jejich splnění, průběžně kontroluje plnění úkolů, poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu.
• Svolává a vede pracovní porady, vybírá témata k projednání.
• Kontroluje dodržování pracovních postupů a procesů.
• Sleduje výkonnost zaměstnanců, provádí jejich hodnocení, poskytuje jim zpětnou vazbu.
• Nese odpovědnost za výsledky kolektivu svých podřízených.

Úroveň 4
• Formuluje vize, strategie a strategické cíle společnosti.
• Formuluje strategické cíle pro oblast výroby.
• Kontroluje plnění strategických cílů.
• Odpovídá za ekonomický výsledek společnosti.
• Provádí hodnocení svých přímých podřízených.

Název kompetence: Sebeřízení

Úroveň 0
• Nestanovuje si žádné osobní pracovní cíle.
• Plní pouze jednoduché konkrétní úkoly, které mu sdělí nadřízený.
• Většinu úkolů splní jen částečně.

Úroveň 1
• Pracovní cíle jsou mu dány zvnějšku (např. stanovením norem).
• Přednostně plní jednoduché nenáročné úkoly, náročnější úkoly odkládá.
• Odbíhá od jednoho úkolu ke druhému, nechává je nedokončené.
• Aby úkol dokončil, je nutné jej neustále kontrolovat.

Úroveň 2
• Pracovní cíle jsou mu dány vnějšku, sám stanovuje postupy k jejich dosažení.
• Při řešení úkolů postupuje systematicky od nejdůležitějších k méně důležitým.
• Nevyhrazuje si dostatek času na řešení operativních záležitostí, proto někdy nestihne splnit úkoly v termínu.

Úroveň 3
• Stanovuje si své osobní pracovní cíle a postupy k jejich dosažení.
• Umí zhodnotit své úkoly podle důležitosti a přiřadit jim priority.
• Úkoly plní systematicky dle priorit.
• Vyhrazuje si dostatek času na řešení operativních záležitostí.
• Své úkoly vždy dotahuje do konce.
Úroveň 4
- Pomáhá stanovovat osobní pracovní cíle svým kolegům a podřízeným.
- Vytváří systémy řízení úkolů, kterými se řídí i ostatní pracovníci ve společnosti.

Název kompetence: Orientace na výkon

Úroveň 0
- Nezná podnikové cíle.
- Nezajímá se o to, jakých výsledků podnik dosahuje.
- Požadavky vedení na zvýšení výkonu sabotuje.

Úroveň 1
- Zná svoje výkonnostní cíle a snaží se jich dosahovat.
- Požadavky vedení na zvýšení výkonu akceptuje.
- Dodržuje pracovní postupy.

Úroveň 2
- Zná podnikové cíle.
- Od svých podřízených vyžaduje dodržování pracovních postupů.
- V případě, že se výroba odchýlí od výrobních plánů, hledá řešení, která by situaci napravila.

Úroveň 3
- Jeho osobní a podnikové cíle jsou v souladu.
- Průběžně vyhodnocuje plnění výrobních plánů, úroveň zmetkovitosti a efektivitu výroby.
- Pokud v některé ze svěřených oblastí zjistí nedostatky, bez prodlení přijímá opatření vedoucí k jejich nápravě.
- K plnění cílů motivuje ostatní.

Úroveň 4
- Plně se ztotožňuje s podnikovými cíli.
- Dokáže své spolupracovníky a podřízené vyburcovat k nadstandardním výkonům.
- Zaručuje, že výrobky jsou vyrobené vždy včas a v požadované kvalitě.
- Situacím, které by způsobily problémy ve výrobě, aktivně předchází.
Název kompetence: Odolnost vůči stresu

Úroveň 0

- Nemá rád stresové situace, vyhýbá se jím.
- V zátěžových situacích reaguje nepříměřeně, nedokáže se soustředit.
- Neúspěch jej silně demotivuje, vzdává se svých cílů.

Úroveň 1

- Stresové situace snižují jeho schopnost soustředění, s pomocí nebo pod dohledem je schopen podat uspokojivý výkon.
- V některých stresových situacích reaguje nepříměřeně, neadekvátnost svojí reakce si zpětně uvědomuje.
- Neúspěch nese těžce, potřebuje podporu okolí, aby jej zvládl přeponat.

Úroveň 2

- V běžných zátěžových situacích zachovává chladnou hlavu, analyzuje situaci, kriticky hodnotí všechny možnosti a formuluje konstruktivní řešení, podává dobrý výkon.
- Vyžaduje-li to situace, dokáže kontrolovat svoje emoce.
- Neúspěch bere jako součást života, ustojí jej, nevzdává se svých cílů.

Úroveň 3

- I v náročnějších zátěžových situacích zachovává chladnou hlavu, analyzuje situaci, kriticky hodnotí všechny možnosti a formuluje konstruktivní řešení, podává dobrý výkon.
- V každé situaci kontrolouje svoje emoce.
- Neúspěch ustojí a poučí se z něj, nepřestává se orientovat na své cíle.

Úroveň 4

- Odvádí nadstandardní výkon i v extrémních zátěžových situacích.
- K zátěžovým situacím přistupuje realisticky, což mu pomáhá získat nadhled a odstup.
- Stresové situace jej motivují k podávání lepších výkonů.
- V zátěžových situacích dokáže kontrolovat svoje emoce a ovlivňovat emoce ostatních.
- Neúspěch bere jako příležitost udělat věci jinak a lépe.
Kompetence: **Inovativní přístup**

**Úroveň 0**
- Nemá rád změny, nedokáže se jim přizpůsobit.

**Úroveň 1**
- K zavádění změn se staví pasivně, pokud je to nutné, snaží se jim přizpůsobit.

**Úroveň 2**
- Zavádění změn aktivně podporuje.
- Změny vítá, rychle se jim přizpůsobuje.
- Diskutuje s pracovníky o zaváděných změnách, objasňuje jejich účel.

**Úroveň 3**
- Záměrně a systematicky navrhuje opatření, které vedou ke zvýšení efektivity výroby nebo zvýšení kvality výrobků.
- Podněcuje v zaměstnancích pozitivní přístup k inovacím.
- Navrhuje nestandardní a kreativní řešení.

**Úroveň 4**
- Odhaduje budoucí vývoj odvětví slévárenství a využívá jej pro rozvoj společnosti, věří svým vlastním vizím.
- Udává směr inovačních opatření.

Název kompetence: **Efektivní komunikace**

**Úroveň 0**
- Své myšlenky formuluje obtížně, často nesrozumitelně.
- Informace ostatním sděluje pouze na vyžádání.

**Úroveň 1**
- V běžných situacích srozumitelně formuluje svoje myšlenky.
- Jeho komunikace není přesvědčivá, neumí argumentovat.
- Má problémy s nasloucháním.

**Úroveň 2**
- Své myšlenky vyjadřuje srozumitelně.
- Naslouchá ostatním bez větších obtíží.
- Aktivně sdílí informace s ostatními.
- Při prezentacích bývá nervózní, což se odraží na jeho projevu.
- Snaží se argumentovat, v argumentaci občas dělá chyby.
Úroveň 3

- Srozumitelně a stručně vyjadřuje svoje myšlenky a požadavky.
- Ověřuje si, zda mu partner v komunikaci porozuměl.
- Styl vyjadřování přizpůsobuje komunikačnímu partnerovi.
- Záměrně některé informace sdílí nebo nesdílí s ostatními.
- Akтивně poslouchá názory, podněty a problémy ostatních a snaží se jim porozumět.
- Podněcuje ostatní k vyjádření svých názorů.
- Dokáže prezentovat před skupinou.
- Umí řídit diskusi.
- Obhajuje svoje myšlenky, umí argumentovat.

Úroveň 4

- Své myšlenky a požadavky formuluje na vynikající úrovni.
- Podněcuje ostatní k tomu, aby společně cíleně sdíleli informace.
- Dokáže prezentovat před velkým množstvím lidí, svou prezentaci dokáže ostatní přesvědčit.
- Umí od ostatních získat skutečné názory a postoje, dokáže je ovlivňovat.
- V komunikaci využívá různé manipulační techniky.

Název kompetence: Spolupráce

Úroveň 0

- Nevstupuje do kontaktu s ostatními pracovníky.
- Konkrétní informace podává pouze, je-li o to požádán.
- Nezapouduje do skupinových činností.

Úroveň 1

- Své činnosti směřuje ke skupinovému cíli, je-li mu to nařízeno.
- Je-li to nutné, snaží se spolupracovat, sdílet informace.

Úroveň 2

- Akтивně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje.
- Směřuje své činnosti ke skupinovému cíli.
- Akтивně s ostatními sdílí informace.

Úroveň 3

- Stává se lidrem skupiny.
• Je schopen přebírat odpovědnost za skupinový výkon.
• Podněcuje ostatní ke skupinové práci, k vzájemné komunikaci.
• Svolává porady za účelem sdílení informací nebo řešení problémů.
• Vyvolává diskuse.
• Při řešení různých situací vyhledává odbornou pomoc svých kolegů.

Úroveň 4
• Záměrně sestavuje pracovní týmy pro řešení projektů.
• Stává lídrem skupiny, má přirozenou autoritu.
• Určuje skupinové cíle.

Název kompetence: **Orientace na zákazníka**

**Úroveň 0**
• Vyhýbá se kontaktu se zákazníkem, nedostatečně s ním komunikuje.
• Nenaslouchá požadavkům zákazníka.
• Slibuje zákazníkům i to, co nemůže dodržet.

**Úroveň 1**
• K zákazníkům je pasivní, komunikuje s nimi pouze v případě, že ho sami kontaktují.
• Snaží se zákazníkům naslouchat, ale ne vždy správně pochopí jejich požadavky a přání.
• Často odsouhlasí zákazníkům termíny, které nemůže dodržet.

**Úroveň 2**
• K zákazníkům se chová mile a vstřícně.
• Aktivně vyslechne požadavky zákazníka, navrhuje zákazníkům možná řešení.
• Dokáže rozeznat potřeby zákazníka, snaží se je uspokojit.
• Nikdy neodsouhlasí termíny, o kterých dopředu ví, že je není schopen dodržet.
• Na vyžádání zákazníka jej informuje o stavu jeho zakázky.
• Příležitostně kontaktuje zákazníka, aby si ověřil jeho spokojenost.

**Úroveň 3**
• K zákazníkům se chová mile a vstřícně, navazuje s nimi přátelské vztahy.
• Dokáže předvídat potřeby zákazníka, snaží se vždy navrhout nejlepší možné řešení pro zákazníka.
• Vyjednává se zákazníky standardy kvality a dodací termínů tak, aby byly spokojeny obě zúčastněné strany.
• Zákazníky pravdivě informuje o stavu jejich zakázek a o případných vzniklých problémech.
• Pravidelně si ověřuje spokojenost zákazníků.
• Neslibuje, co nemůže dodržet.

Úroveň 4
• Je vzorem milého a vstřícného chování k zákazníkům.
• Dokáže zákazníka přesvědčit a ovlivnit.
• Dlouhodobě buduje vztahy se zákazníky, snaží se je neustále utužovat.

Kompetence: **Zacházení s informacemi**

Úroveň 0
• Informace aktivně nevyhledává, získává je pouze pasivně.
• Pokud se jej informace osobně netýká, okamžitě ji zapomíná.
• Neposuzuje důvěryhodnost ani důležitost informací.

Úroveň 1
• Informace vyhledává, dostane-li to nařízeno.
• Umí informace třídit a uspořádat dle jednoduchých kritérií.
• Rozpozná důležitě informace, pokud se týkají oblasti, ve které se dobře orientuje.
• Důvěryhodnost informace posuzuje dle authority zdroje.
• Vyplňuje jednoduché výrobní dokumenty, např. průvodky, výkazy práce.

Úroveň 2
• Vyhledává informace na základě vnějších podnětů.
• Posuzuje důvěryhodnost a důležitost informací.
• Informace dokáže uspořádat a třídit dle různých kritérií.
• Vytváří předpisy kvality jednotlivých odlišků a průběžně je aktualizuje.

Úroveň 3
• Aktivně vyhledává informace z vnitřních i vnějších zdrojů.
• Umí vyhodnotit důvěryhodnost a důležitost informací.
• Informace analyzuje s využitím základních statistických metod.
• Získané informace umí shnout, vyvodit z nich závěry.
• Řídí vytváření výrobní dokumentace, kontroluje její správnost a aktuálnost, některé dokumenty předkládá zákazníkům a konzultuje je s nimi.

Úroveň 4
• Neustále vyhledává nové zdroje informací.
• Řídí informační toky ve společnosti.
• Určuje formu a obsah výrobní dokumentace.

Název kompetence: Znalost výroby

Úroveň 0
• Nezná žádné výrobní postupy ani procesy.
• Neumí číst v technické dokumentaci.

Úroveň 1
• Zná výrobní postupy, které sám vykonává.
• Má-li číst technickou dokumentaci, potřebuje pomoci.

Úroveň 2
• Orientuje se v procesech a postupech výroby, má představu o jejich návaznosti a organizaci výroby na jednotlivých pracovištích.
• Zná většinu výrobků společnosti.
• Technickou dokumentaci čte bez větších obtíží, setká-li se s něčím novým, poradí se s kolegy.

Úroveň 3
• Zná podrobně procesy a postupy výroby, zná jejich návaznosti a organizaci výroby na jednotlivých pracovištích.
• Má základní znalost používaných výrobních technologií.
• Velmi dobře zná výrobky společnosti.
• Umí číst technickou dokumentaci.

Úroveň 4
• Má odbornou znalost používaných výrobních technologií.
• Navrhuje výrobní postupy.
Název kompetence: **Práce na PC**

**Úroveň 0**
- Na PC nepracuje.

**Úroveň 1**
- Ovládá programy Word, Excel a Outlook na základní úrovni.
- Umí vytvářet složky, kopírovat dokumenty, vyhledávat dokumenty v PC.

**Úroveň 2**
- Ovládá programy Word, Excel a Outlook na běžné uživatelské úrovni (psaní textu, formátování, vzorce, tabulky).
- Orientuje se v základních principech fungování firemního informačního systému, využívá jej k získání základních dat.

**Úroveň 3**
- Využívá programy Word, Excel a Outlook na vyšší uživatelské úrovni (podmíněné formátování, vnořené vzorce, hromadná korespondence, grafy, vývojové diagramy).
- Ve firemním informačním systému pracuje především s modulem výroba, kde vytváří výrobní plány a skrze něj předává konkrétní požadavky na výrobu jednotlivým pracovištím.
- Z informačního systému získává potřebná data týkající se výroby, která umí ze systému generovat dle různých kritérií, na základě kterých hodnotí efektivitu výroby u jednotlivých zakázek a výkonnost jednotlivých pracovníků.
- Spolupracuje na vývoji a nastavení informačního systému v oblasti výroby, především formuluje požadavky na funkce, návaznosti a výstupy dat ze systému.

**Úroveň 4**
- Využívá programy Word, Excel a Outlook na mistrovské úrovni, tj. v plném rozsahu jejich funkcí, často v tomto ohledu radí svým kolegům.
- Zná podrobně všechny moduly firemního informačního systému, dokáže z nich extrahovat potřebná data dle různých kritérií.
• Zabývá se vývojem a nastavením informačního systému, především formuluje požadavky na obecné fungování tohoto programu.

Název kompetence: **Komunikace v AJ**

**Úroveň 0**

• Anglickým výrazům nerozumí, nebo rozumí jen několika málo výrazům, se kterými se při své práci setkává.

**Úroveň 1**

• Rozumí jednoduchým zprávám v anglickém jazyce, pokud nerozumí, využívá k překladům internetové překladače.
• Má-li odpovědět na e-mail v anglickém jazyce, vyhledává pomoc kolegů.

**Úroveň 2**

• Rozumí obecným anglicky psaným textům.
• Písemně dokáže odpovědět na většinu přijatých e-mailů.
• Při osobní a telefonické komunikaci dělá často chyby, proto se jí vyhýbá.

**Úroveň 3**

• Rozumí složitějším anglicky psaným textům.
• Používá základní výrazy z oblasti slévárenství a strojírenství.
• Bez větších obtíží komunikuje osobně i telefonicky v anglickém jazyce.
• Účastní se jednání v anglickém jazyce.

**Úroveň 4**

• Písemně, telefonicky i osobně denně komunikuje v anglickém jazyce.
• Používá odborné výrazy z oblasti slévárenství a strojírenství.
• Rozumí odborným anglicky psaným textům.
• Vede a účastní se jednání v anglickém jazyce.
• V případě potřeby při jednáních překládá.
Název kompetence: **Celoživotní učení**

**Úroveň 0**

- Necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání má až negativní postoj.
- Nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů.

**Úroveň 1**

- Je-li to nezbytné, je ochotný se vzdělávat, jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky.
- Je schopen osvojit si nové dovednosti, pokud souvisí s jeho stávajícími dovednostmi a znalostmi.
- Naučené obtížně aplikuje do praxe.

**Úroveň 2**

- Vzdělává se na základě krátkodobých cílů v oblasti slévárenské výroby, operačního managementu či měkkých dovedností.
- Preferuje to, co jej zajímá, podle toho také investuje do vzdělávání čas a energii.
- Naučené používá v praxi.
- Zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně.

**Úroveň 3**

- Je otevřený novým zkušenostem a znalostem, vyhledává nové informace z oblasti slévárenské výroby, operačního managementu a vedení zaměstnanců a aplikuje je do praxe.
- Ví, čeho chce dosáhnout a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby, aktivně se vzdělává.
- Účastní se vzdělávacích a rozvojových kurzů v oblasti slévárenské výroby, operačního managementu a měkkých dovedností.
- Zná své silné a slabé stránky, silné stránky cíleně rozvíjí.
- Při osvojování nových dovedností je vytrvalý.
- Pro ostatní může být zdrojem informací.

**Úroveň 4**

- Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality.
- Dokáže rozpoznat a definovat osobní vzdělávací potřeby i potřeby svého okolí.
- Podporuje osobní rozvoj druhých.
Název kompetence: **Ekonomické povědomí**

**Úroveň 0**
- Neorientuje se v základních ekonomických pojmech.
- Nedokáže vyplnit ani jednoduchý formulář.

**Úroveň 1**
- Orientuje se v základních ekonomických pojmech.
- Dokáže vyplnit jednoduchý formulář.

**Úroveň 2**
- Orientuje se v ekonomických pojmech a běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, výdajový a příjmový pokladní doklad, dodací list, apod.), v případě potřeby je dokáže vystavit
- Vytváří jednoduché rozpočty.
- Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (zisk, náklady, marže, tržby).

**Úroveň 3**
- Orientuje se v ekonomických pojmech a běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, výdajový a příjmový pokladní doklad, apod.), běžně je vystavuje.
- Provádí kalkulace a rozpočty.
- Orientuje se v ekonomické legislativě.
- Orientuje se v ekonomickém a finančním řízení, rozumí základním pojmům (výsledovka, rozvaha, odpisy).

**Úroveň 4**
- Vytváří strategické finanční plány.
- Provádí finanční analýzy, sleduje finanční ukazatele.
- Optimalizuje cash flow, daňovou povinnost.
2.6 Kompetenční model pro pozici vedoucí výroby

V této části práci sestavuji kompetenční model pro pozici vedoucí výroby, a to tak, že vybírám optimální úroveň rozvoje každé z výše popsaných kompetencí a společně je shrnuji v tabulce. Pro lepší přehlednost jsou v předchozím textu úrovně rozvoje kompetencí vybrané pro tento model vyznačeny tučně.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompetenční model pro pozici VEDOUCÍ VÝROBY</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Úroveň</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Název v rubrice</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3 Sebeřízení</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **4 Orientace na výkon** | • Stanovuje si své osobní pracovní cíle a postupy k jejich došažení.  
• Umí zhodnotit své úkoly podle důležitosti a přiřadit jim priority.  
• Úkoly plní systematicky dle priorit.  
• Vyhrazení si dostatek času na řešení operativních záležitostí.  
• Své úkoly vždy dotahuje do konce. |
| **4 Odolnost vůči stresu** | • Plně se ztotožňuje s podnikovými cíli.  
• Dokáže své spolupracovníky i podřízené vyburcovat k nadstandardním výkonům.  
• Zajišťuje, že výrobky jsou vyrobené vždy včas a v požadované kvalitě.  
• Situací, které by mohly způsobit problémy ve výrobě, aktivně předchází. |
| **3 Inovativní přístup** | • Odvádí nadstandardní výkon i v extrémních zátěžových situacích.  
• K zátěžovým situacím přistupuje realisticky, což mu pomáhá získat nadhled a odstup.  
• Stresové situace jej motivují k podávání lepších výkonů.  
• V zátěžových situacích dokáže kontrolovat svoje emoce a ovlivňovat emoce ostatních.  
• Neúspěch bere jako příležitost udělat věci jinak a lépe. |
| **3 Celoživotní učení** | • Záměrně a systematicky navrhuje opatření, které vedou ke zvýšení efektivity výroby nebo zvýšení kvality výrobků.  
• Podněcuje zaměstnanců pozitivní přístup k inovacím.  
• Navrhuje nestandardní a kreativní řešení.  
• Je otevřený novým zkušenostem a znalostem, vyhledává nové informace z oblasti slévárenské výroby, operačního managementu a vedení zaměstnanců a
<table>
<thead>
<tr>
<th>Interpersonální kompetence</th>
<th>Efektivní komunikace</th>
<th>Spolupráce</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3</td>
<td>Srozumitelně a stručně vyjadřuje svoje myšlenky a požadavky.</td>
<td>Stává se lídrem skupiny.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ověřuje si, zda mu partner v komunikaci porozuměl.</td>
<td>Je schopen přebírat odpovědnost za skupinový výkon.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Styl vyjadřování přizpůsobuje komunikačnímu partnerovi.</td>
<td>Podněcuje ostatní ke skupinové práci, k vzájemné komunikaci.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Záměrně některé informace sdílí nebo nesdílí s ostatními.</td>
<td>Svolává porady za účelem sdílení informací nebo řešení problémů.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Aktivně poslouchá názory, podněty a problémy ostatních a snaží se jim porozumět.</td>
<td>Vyvolává diskuse.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Podněcuje ostatní k vyjádření svých názorů.</td>
<td>Při řešení různých situací vyhledává odbornou pomoc svých kolegů.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dokáže prezentovat před skupinou.</td>
<td>Umí řídit diskusi.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Umí řídit diskusi.</td>
<td>Obhajuje svoje myšlenky, umí argumentovat.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Obhajuje svoje myšlenky, umí argumentovat.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Srozumitelně a stručně vyjadřuje svoje myšlenky a požadavky.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ověřuje si, zda mu partner v komunikaci porozuměl.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Styl vyjadřování přizpůsobuje komunikačnímu partnerovi.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Záměrně některé informace sdílí nebo nesdílí s ostatními.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Aktivně poslouchá názory, podněty a problémy ostatních a snaží se jim porozumět.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Podněcuje ostatní k vyjádření svých názorů.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dokáže prezentovat před skupinou.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Umí řídit diskusi.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Obhajuje svoje myšlenky, umí argumentovat.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Aplikuje je do praxe.

- Ví, čeho chce dosáhnout a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby, aktivně se vzdělává.
- Účastní se vzdělávacích a rozvojových kurzů v oblasti slévárenské výroby, operačního managementu a měkkých dovedností.
- Zná své silné a slabé stránky, silné stránky cíleně rozvíjí.
- Při osvojování nových dovedností je vytrvalý.
- Pro ostatní může být zdrojem informací.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Odborné kompetence</th>
<th>Příklad kompetencí</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **3 Orientace na zákazníka** | - k zákazníkům se chová mile a vstřícně, navazuje s nimi přátelské vztahy.  
- Předvídá potřeby zákazníka, snaží se vždy navrhnout nejlepší možné řešení pro zákazníka.  
- Vyjednává se zákazníky standardy kvality a dodací termíny tak, aby byly spokojeny obě zúčastněné strany.  
- Zákazníky pravdivě informuje o stavu jejich zakázek a o případných vzniklých problémech.  
- Pravidelně si ověřuje spokojenost zákazníků.  
- Neslibuje, co nemůže dodržet. |
| **3 Zacházení s informacemi** | - Aktivně vyhledává informace z vnitřních i vnějších zdrojů.  
- Umí vyhodnotit důvěryhodnost a důležitost informací.  
- Informace analyzuje s využitím základních statistických metod.  
- Získané informace umí shrnout, vyvodit z nich závěry.  
- Řídí vytváření výrobní dokumentace, kontroluje její správnost a aktuálnost, některé dokumenty předkládá zákazníkům a konzultuje je s nimi. |
| **3 Znalost výroby** | - Zná podrobně procesy a postupy výroby, zná jejich návaznosti a organizaci výroby na jednotlivých pracovištích.  
- Má základní znalost používaných výrobních technologií.  
- Velmi dobře zná výrobky společnosti.  
- Umí číst technickou dokumentaci. |
<p>| <strong>2 Ekonomické povědomí</strong> | - Orientuje se v ekonomických pojmech a běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, výdajový a příjmový pokladní doklad, apod.), v případě potřeby je dokáže vystavit. |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Práce na PC</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3</td>
<td><strong>Vytváří jednoduché rozpočty.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (zisk, náklady, marže, tržby).</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Využívá programy Word, Excel a Outlook na vyšší uživatelské úrovni (podmíněné formátování, vnořené vzorce, hromadná korespondence, grafy, vývojové diagramy).</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Ve firemním informačním systému pracuje především s modulem výroba, kde vytváří výrobní plány a skrze něj předává konkrétní požadavky na výrobu jednotlivým pracovištím.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Z informačního systému získává potřebná data týkající se výroby, která umí ze systému generovat dle různých kritérií, na základě kterých hodnotí efektivitu výroby u jednotlivých zakázkou a výkonnost jednotlivých pracovníků.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Spolupracuje na vývoji a nastavení informačního systému v oblasti výroby, především formuluje požadavky na funkce, návaznosti a výstupy dat ze systému.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Písemně, telefonicky i osobně denně komunikuje v anglickém jazyce.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td><strong>Používá odborné výrazy z oblasti slévárenství a strojírenství.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Rozumí odborným anglicky psaným textům.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Vede a účastní se jednání v anglickém jazyce.</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>V případě potřeby při jednáních překládá.</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 3 Kompetenční model pro pozici vedoucí výroby

2.7 **Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Fáze ověření a validizace kompetenčního modelu je časově i finančně velmi náročná, proto v této práci pouze naznačím, jakým způsobem ji lze provést.
Jak uvádím v kapitole 1.3.3, nejčastějším způsobem, jak kompetenční model ověřit je transformovat jej do nástroje pro 360° zpětnou vazbu, tedy do dotazníku, posoudit s jeho pomocí dostatečné množství pracovníků a analyzovat, zda je dotazník zařadil do správné skupiny, tedy mezi úspěšné, průměrné nebo podprůměrné pracovníky. Využit tento postup je však v případě kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby ve společnosti AGS nemožné, protože tato pozice má pouze jednoho držitele, takže není možné posuzovat chování různě úspěšných vedoucích mezi sebou.

Za součást ověření a validizace kompetenčního modelu lze považovat porovnání identifikovaných kompetenčních kotev a kompetenčního modelu pro podobnou pozici, získaného z databáze kompetencí. Srovnání těchto dvou modelů se nachází v příloze C. Na základě porovnání byly do modelu přidány dvě kompetence. Model by proto měl obsahovat všechny potřebné projevy chování. Zda ale odpovídá specifickým potřebám společnosti lze ověřit až po jeho implementaci pomocí prediktivní validity (viz kapitola 1.3.3). Konkrétně se jedná o to, vzdělávat a rozvíjet pracovníka s využitím stanovených kompetencí a srovnávat, zda pracovník dosahuje lepších pracovních výsledků než v minulosti. Výsledky, které můžeme sledovat v předem stanovených časových úsecích u studované pozice vedoucí výroby, jsou například:

- počet dodávek dodaných v termínu vs. počet dodávek nedodaných v termínu,
- průměrná doba zpoždění dodávek výrobků,
- zmetkovitost,
- objem vyrobených výrobků,
- hodnota dodaných výrobků,
- počet uznaných reklamací,
- objem či hodnota reklamovaných výrobků, apod.

2.8 Využití kompetenčního modelu ve společnosti AGS, a. s.

Společnost AGS, a. s. s žádným kompetenčním modelem doposud nepracovala, proto považuji za nutné nejprve zainteresovaným osobám kompetenční model detailně představit a objasnit možnosti a způsoby jeho využívání. Teprve poté lze ve společnosti začít model využívat.

Implementaci kompetenčního modelu považuji za vhodné začít v oblasti hodnocení zaměstnanců. Žádný proces, který by se systematicky zabýval hodnocením pracovníka na pozici vedoucí výroby, není ve společnosti definován a realizován. Zpětná vazba týkající se vedoucího výroby je spíše příležitostná a nahodilá. Proto, abychom nový kompetenční model mohli začít využívat pro hodnocení, je nutné transformovat popisy chování jednotlivých kompetencí do položek dotazníku. Tento dotazník se stane nástrojem pro využití techniky hodnocení 360° zpětná vazba (viz kapitola 1.3.4). Potřebné je také vybrat hodnotitele a řádně je proškolit pro hodnocení pomocí této techniky. Zároveň můžeme určit periodu, ve které se bude hodnocení opakovat. Poté lze hodnocení provést.

Díky tomuto hodnocení pracovníka získáme informaci o tom, jak jsou jednotlivé kompetence u vedoucího výroby aktuálně rozvinuty, to znamená jaká je reálná úroveň rozvoje kompetence tohoto pracovníka. Pokud tuto úroveň porovnáme s kompetenčním modelem, pravděpodobně objevíme kompetenční mezery, tedy oblasti, ve kterých pracovník nedosahuje požadované úrovně. Na základě tohoto zjištění můžeme vytvořit osobní rozvojový plán vedoucího výroby. Vytvořit plán systematického rozvoje a vzdělávání je velmi vhodné, doposud takový plán ve společnosti AGS vytvořen nebyl a rozvoj a vzdělávání vedoucího výroby probíhal dle osobních preferencí pracovníka, to znamená, že se příležitostně účastnil takových rozvojových a vzdělávacích aktivit, které si sám vybral.

Na hodnocení pracovníků obvykle navazuje také jejich odměňování. Odměňování vedoucího výroby ve společnosti AGS je velmi rigidní. Tento pracovník je odměňován měsíční fixní mzdu, bez ohledu na to, jakých výsledků ve své práci za dané období dosáhl. Přesto aktuálně nepovažuji za vhodné propojovat hodnocení vedoucího výroby s jeho odměňováním, protože se jedná o citlivou personální oblast a kompetenční model není ve společnosti dostatečně etablovaný. Za mnohem
vhodnější považuji stanovit pro vedoucího výroby kritéria výkonnosti a odměňovat jej na základě jejich plnění.


Pracovníci společnost AGS, a. s. si také musí být vědomi toho, že vytvořený kompetenční model není jednou provždy platný, ale že je nutné jej neustále aktualizovat, upravovat a doplňovat v reakci na různé změny podmínek. K tomu lze využít například i data z prováděných hodnocení vedoucího výroby.
Závěr

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby v konkrétní společnosti. Naplnění cíle mi ztěžoval fakt, že vytvářím kompetenční model pro pozici, která má ve společnosti pouze jednoho držitele. Autoři, kteří se tvorbou kompetenčních modelů zabývají, obvykle předpokládají, že držitelů studované pozice bude hned několik a tak je většina popisovaných metod či technik založena na srovnání projevů chování vynikajících a průměrných pracovníků. Volba metod sběru dat byla tímto faktorem omezena, rozhovor metodou BEI bylo navíc nutné upravit dané situaci, ve které mi nebyl umožněn rozhovor s držitelem pozice ale pouze s jeho nadřízeným.


Dále chci upozornit na to, že zařazení jednotlivých projevů chování, potažmo kompetencí do skupin, která tvoří kompetenční témata, nebylo vždy jednoznačné. Například schopnost komunikovat v anglickém jazyce je prostředkem komunikace a jako taková by měla spadat do interpersonálních kompetencí, přesto ji zařazuji do kompetencí odborných, protože vyplývá z odborného charakteru práce vedoucího výroby.

Přes všechny tyto potíže jsem vytvořila kompetenční model pro pozici vedoucí výroby. Tento model naleznete v kapitole 2.6. Dále naznačuji, jakým způsobem jej lze ověřit a validizovat a nakonec se zabývám tím, kde začít
s implementací tohoto modelu ve společnosti AGS, a. s. a konkrétními možnostmi jeho využití v této společnosti. Cíl, který jsem si stanovila v úvodu této práce, byl tedy naplněn.
Seznam tabulek

Tab. 1  Popis projevů chování vedoucího výroby
Tab. 2  Popis projevů chování převzatých kompetencí
Tab. 3  Kompetenční model pro pozici vedoucí výroby

Seznam obrázků

Obr. č. 1  Hierarchický model struktury kompetence
Obr. č. 2  Postavení vedoucího výroby v organizační struktuře podniku
**Anotace**

JMÉNO A PŘÍJIMENÍ AUTORA: Dominika Němcová  
NÁZEV KATEDRY: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie  
NÁZEV FAKULTY: Filozofická fakulta  
NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE: Tvorba kompetenčního modelu  
POČET ZNAKŮ: 120 595  
POČET PŘÍLOH: 4  
POČET TITULŮ POUŽITÉ LITERATURE: 36  

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby v konkrétní společnosti. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se zabývá kompetencemi, jejich charakteristikou a členěním, kompetenčními modely, především postupem jejich tvorby a možnostmi jejich využití. V praktické části je nejprve krátce představena společnost, pro kterou je kompetenční model vytvářen, poté jsou popsány všechny fáze realizace kompetenčního modelu. Pro tvorbu kompetenčního modelu byl zvolen přístup šité na míru. V závěru práce jsou popsány možnosti využití navrženého kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby v dané společnosti.

**KLÍČOVÁ SLOVA**  
Kompetence, kompetenční model, analýza pracovní pozice, identifikace kompetencí, vedoucí výroby.
Abstract

This diploma thesis is aimed at creating of a competency model for the position of production manager in a particular company. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with the competencies, their characteristics and classification, competency models, mainly with the process of their creation and the possibilities of their application. In the beginning of the practical part there is a brief introduction of the company for which the competency model is created, then there are described all stages of implementation of a competency model. For creating of the competency model was chosen the tailoring approach. The conclusion of the thesis includes description of the possibilities of application of the proposed competency model for the position of production manager in the particular company.

Key words:
Competence, competency model, job analysis, identification of competencies, production manager.
Seznam použité literatury


Interní zdroje společnosti

34. Strategie společnosti AGS, a. s. 2015-2020.
35. Organizační struktura společnosti AGS, a. s.
36. Webové stránky společnosti AGS, a. s.
Přílohy
A Organizační struktura
Popis pracovní pozice

Název pozice: **VEDOUCÍ VÝROBY**

Nadřízená pozice: ředitel slévárny
Podřízené pozice: technolog, konstruktér, mistři dílen, výrobní dělníci

Náplň činnosti

- plánování, řízení a organizace výroby
- vedení podřízených zaměstnanců
- komunikace se zákazníky, reprezentace společnosti při obchodních jednáních
- vyřizování reklamací
- řízení, vytváření, aktualizace a administrace výrobní dokumentace

Výsledek práce

- výrobky dodané v požadovaném čase a požadované kvalitě
- přátelské vztahy se zákazníky
- stabilní a kvalifikovaný kolektiv podřízených pracovníků, příjemné a přátelské pracovní prostředí

Pravomoci

- provádět změny v plánech výroby
- vybírat zaměstnance, v případě potřeby je převádět na jinou práci
- kontrolovat a hodnotit zaměstnance při plnění pracovních úkolů
- neodkladně přijímat nápravná opatření, pokud v některé ze svěřených oblastí zjistí nedostatky

Odpovědnosti

- za dodržování dodacích termínů
- za dodržování stanovených procesů, postupů a technologií
- za kvalitu výrobků a práce
- za úspěšné absolvování interních a externích auditů

Specifikace pracovního místa

- SŠ/VŠ vzdělání strojírenského směru
- praxe s vedením většího pracovního kolektivu min. 3 roky
- výborná znalost AJ pro denní komunikaci
- min. základní znalost slévárenských technologií
- znalost čtení technické dokumentace
- výborné organizační a komunikační dovednosti, orientace na zákazníka
- připravenost převzít odpovědnost, odolnost vůči stresu, orientace na výkon
- velmi dobrá práce na PC
C Kompetenční model dle NSP – srovnání s identifikovanými kompetenčními kotvami pro pozici vedoucí výroby

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompetence dle NSP</th>
<th>Kompetenční kotva obsahující podobné projevy chování</th>
<th>Poznámka</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Efektivní komunikace</td>
<td>Komunikace</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kooperace</td>
<td>Spolupráce</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kreativita</td>
<td>Inovativní přístup</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Flexibilita</td>
<td>Inovativní přístup</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Výkonnost</td>
<td>Dosahování cíle, výkonu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Samostatnost</td>
<td>Sebeřízení</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Plánování a organizování</td>
<td>Plánování a organizování</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aktivní přístup</td>
<td>Inovativní přístup</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Celoživotní učení</td>
<td></td>
<td>Přeberám do vytvářeného kompetenčního modelu.</td>
</tr>
<tr>
<td>Zvládání zátěže</td>
<td>Reakce na stresové situace</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Objevování a orientace v informacích</td>
<td>Práce s informacemi</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vedení lidí</td>
<td>Vedení lidí</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ovlivňování ostatních</td>
<td>Spolupráce, Efektivní komunikace</td>
<td>Tato kompetence se projevuje v několika kompetenčních kotvách.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Efektivní přístup</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vedení lidí</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Počítačová způsobilost</td>
<td>Práce na PC</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Způsobilost k řízení osobního automobilu</td>
<td></td>
<td>Není pro pozici vedoucí výroby nutná.</td>
</tr>
<tr>
<td>Numerická způsobilost</td>
<td></td>
<td>Nepovažuji za nutné se ji ve vytvářeném modelu zabývat.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ekonomické povědomí</td>
<td></td>
<td>Přeberám do vytvářeného kompetenčního modelu.</td>
</tr>
<tr>
<td>Právní povědomí</td>
<td></td>
<td>Při sběru dat jsem na náznaky této kompetence nenarázila, proto ji nepřeberím.</td>
</tr>
<tr>
<td>Jazyková způsobilost v češtině</td>
<td></td>
<td>Ve vytvářeném modelu nepovažuji za nutné zabývat se rodným jazykem.</td>
</tr>
<tr>
<td>Jazyková způsobilost v AJ</td>
<td>Komunikace v AJ</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
D  Ukázka z rozhovoru

Tazatel: Vzpomeňte si, prosím, na nějakou situaci, ve které důležitou roli sehrál právě vedoucí výroby. Například z oblasti plánování a organizace výroby?

Ředitel: (dlouhá pomlka) „No, tak třeba... Nedávno jsme nebyli schopni plnit termíny, které jsme původně zákazníkům odsouhlasili. Před Vánocemi nám odešlo několik pracovníků a téměř nikdo se nám nehlásil na vyvěšené inzeráty. Vedoucí výroby samozřejmě zákazníky obvolávala a vysvětlovala jim situaci, která nastala. Někteří zákazníci ale už nemohli s dalším posouváním výrobních termínů souhlasit. Situace byla velmi napjatá. Někteří zákazníci hrozili tím, že od nás odejdou, že jim způsobujeme velké problémy. Všichni jsme řekli, co s tím. A právě Jana (vedoucí výroby) přišla s řešením a navrha dát některé výrobky do dočasné kooperace.”

Tazatel: Co konkrétního tedy vedoucí výroby udělala?

Ředitel: „No, téměř všechno to zařídila…”

Tazatel: Můžete mi to popsat nějak podrobněji?

Ředitel: „Vybrala odlitky, které byly nejvhodnější pro kooperaci. Obvolala slévárny, pozjišťovala, jak jsou na tom s výrobními kapacitami, zda jsou právě takové výrobky schopné vyrábět. Vyhodnotila, se kterou slévárnou bude nejlepší spolupracovat. Konkrétní podmínky spolupráce jak finance a tak už jsem dojednával já. Jana (vedoucí výroby) pak ještě předala technickou dokumentaci a formy kooperantovi a probrala s ním proces výroby, jako postupy, nároky na materiál, kvalitu, prostě co musí dodržet a tak... Pak samozřejmě ještě hlídala, aby všechny dodávky od nich byly v pořádku. Všechno to proběhlo celkem rychle.”

Tazatel: A jak to teda dopadlo?

Ředitel: „Dobře, žádný ze zákazníků od nás neodešel a nakonec byli v rámci možnosti i celkem spokojeni s termínem dodání. S plněním termínů na tom furt nejsme nejlíp, ale všechnu výrobu už jsme si zase stáhli zpátky.”
Tazatel: Vzpomenete si ještě na nějakou další situaci, která zásadně přispěla k dobrému výkonu vedoucí výroby? Třeba z oblasti vedení zaměstnanců, komunikace s nimi.

Ředitel: „Myslím, že taková situace nastala už ve chvíli, kdy jsme Janu přijali. Z vlastní iniciativy se totiž rozhodla, že prvních asi 14 dní stráví na dílnách, aby zjistila, jak to u nás funguje.“

Tazatel: A jak to probíhalo?

Ředitel: „Oblíkla si montérky a každý z těch 10 dní strávila s dělníky na některé dílně, kromě údržby teda. Vyzkoušela si tak postupně všechny práce, které dělají dělníci. Naučila se třeba střílet a namáčet jádra, doplňovat pece, lit hliník do kokil nebo vyměňovat kusy na eNCéčkách.“

Tazatel: Proč myslíte, že to mělo pozitivní vliv na její další práci?

Ředitel: „Tak hlavně proto, že má díky tomu přesnou představu o tom, jak funguje výroba, o tom, co každý z těch lidí, které vede, dělá. Navíc myslím, že to na všechny její podřízené udělalo dobrý dojem. Nikdo z předchozích lidí, kteří tu pozici zastávali, nic podobného neudělal. Pomohlo ji to seznámit se s těmi lidmi, vytvořit si s nima dobré vztahy. Už tam tenkrát vyslechla spoustu názorů, na to co se lidem nelíbí nebo co by se mělo dělat. To ji navedlo k tomu, aby udělala nějaké změny a taky zjistila, jak se kdo z těch lidí staví práci. Všechny tyhle věci jsou pro vedoucího výroby důležité.“