UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

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

Dynamický rozvoj vědy a techniky v minulém století zmenšil vzdálenosti, významně urychlil komunikaci a rozšířil odbytiště vyspělých zemí. Jednadvacáté století přineslo nový fenomén, proces globalizace, který se rozvíjí v souladu s informačními a komunikačními technologiemi, dopravními a výpočetními systémy i ekonomickou teorií (srov. Dytrt, 2004, str. 2-3). Tyto faktory způsobují zvyšování náročnosti výroby a neustálý růst konkurence. To podniky nutí, aby se zabývaly zdokonalováním výrobních procesů, zvyšováním kvality produkce a služeb a zaváděním informačních technologií a inovací. To si žádá technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatné pracovníky, kteří jsou schopni pružně reagovat na změny, pracovníky tvořivé a schopné realizovat inovace (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 70). Úspěch firmy se totiž sice bezprostředně poměřuje dosaženými výsledky, za základ úspěchu však považujeme kompetence lidí, kteří pro společnost pracují (srov. Plamínek, Fišer, 2005, str. 17). Kompetence proto patří do centra pozornosti každého, kdo chce budovat silnou a konkurenceschopnou firmu, řízenou kompetentními, tedy velmi schopnými vedoucími pracovníky (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 10).

Kompetence jsou dobrým základem pro vytvoření integrovaného systému lidských zdrojů v organizaci, stávají se spojujícím prvkem všech aktivit v této oblasti. Zároveň mají odrážet vizi, strategii a hodnoty společnosti, kompetence se tak stávají důležitou součástí firemní kultury (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 148). Veteška a Tureckiová (2008, str. 106) dokonce uvádějí, že *„žádná firma, která buduje systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a chce úspěšně integrovat jednotlivé procesy, které napomáhají dosahování strategických cílů, se v budoucnosti neobejde bez kompetenčních modelů.“* Proto se v této práci zabývám právě kompetencemi v oblasti řízení lidských zdrojů.

V literatuře nebo ve veřejných databázích kompetencí můžeme nalézt mnoho různých již vytvořených obecných modelů. Podle Dytrta (srov. 2004, str. 80) ale neexistují obecně platné kompetence vedoucího pracovníka, každý podnik si musí sám tyto vlastnosti definovat. Proto je cílem této diplomové práce vytvoření kompetenčního modelu pro pozici vedoucí výroby v konkrétní společnosti. Aby kompetenční model co nejlépe odpovídal specifickým požadavkům společnosti, zvolila jsem pro jeho tvorbu přístup šití na míru. Důležitým krokem směřujícím

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 popisuji 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.

Ve druhé – praktické části – vytvářím kompetenční model pro pozici vedoucí výroby v konkrétní společnosti. Nejprve tuto společnost stručně představuji, poté postupně popisuji realizaci všech fází tvorby kompetenčního modelu, které uvádím v první části práce. Nakonec se zabývám možnostmi užívání kompetenčního modelu v dané společnosti.

1 Teoretická východiska

V této části uvádím 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 uvádím samotný postup tvorby kompetenčního modelu. Nakonec se zabývám možnostmi jeho využití.

1.1 Pracovní místo, analýza pracovní pozice

Slovní spojení pracovní místo je jedním z důležitých pojmů, které v této práci budu často používat, proto považuji za důležité objasnit, co se pod tímto pojmem skrývá. Podle Koubka (srov. 2011, str. 40) pracovní místo představuje místo jedince v organizaci, jeho zařazení do organizační struktury. Zároveň odkazuje na určité povinnosti a odpovědnosti přiměřené schopnostem jedince. Obdobně definuje pracovní místo i Kocianová (srov. 2010, str. 41), která jej považuje za synonymum k pojmu pracovní pozice, když píše, že je souborem úkolů a odpovědností, které má jedinec na určitém pracovišti. Dále uvádí, že pracovní místo je jedním z prvků ve struktuře organizace a upozorňuje na to, že jej lze obsadit různými osobami. Pojmy pracovní místo a pracovní pozice jsou v této práci také používána jako synonyma.

Pracovní místo je v organizacích obvykle vymezeno v dokumentu nazvaném popis pracovního místa či popis pracovní pozice. Popis pracovního místa shrnuje údaje o tomto místě, to znamená název pracovního místa, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, povinnosti, úkoly, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a podobně (srov. Dvořáková a kol. 2012, str. 142). Popis pracovního místa obvykle doplňuje tzv. specifikace pracovního místa. Tento dokument předepisuje dovednosti a kvality, které musí mít jedinec, aby byl způsobilý plnit pracovní úkoly v souladu s popisem práce. Určené požadavky na pracovníka musí být minimálními standardy pro to, aby byla osoba způsobilá vykonávat danou práci (srov. Foot, Hoot, 2002, str. 37). Specifikace pracovního místa tedy popisuje požadavky na dosažené vzdělání, odbornou praxi, specifické znalosti a dovednosti, zdravotní způsobilost, požadované chování, motivaci a další (srov. Dvořáková a kol., 2012, str. 142).

Vytvoření těchto dokumentů v organizaci je klíčové nejen proto, že představují základ pro většinu personálních činností, ale jsou také důležité pro plánování lidských zdrojů. Využívají je tedy nejen personalisté, ale i manažeři (srov. Foot, Hook, 2002, str. 31). Konkrétně jsou popisy pracovních pozic užitečné pro plánování budoucích potřeb lidských zdrojů, výběr vhodných pracovníků na volná místa, stanovení potřeb, vytyčení záměrů a vytvoření plánů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stanovení výkonových cílů a norem, rozmístění či přemístění pracovníků podle požadavků pracovních míst a jejich schopností, vytvoření systému odměňování zaměstnanců a hodnocení vlivu změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon (srov. d'Ambrosová a kol, 2011, str. 83). Protože organizace musí reagovat na své prostředí a na svoji aktuální situaci, vyvíjejí se a mění i požadavky a pracovní podmínky na každém pracovním místě. Proto nelze popis a specifikaci pracovního místa považovat za jednou vytvořený a navždy platný dokument. Je nutné údaje v těchto dokumentech pravidelně prověřovat a aktualizovat (srov. Koubek, 2011, str. 47).

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 prací je třeba těchto informací o charakteristických znacích jednotlivých pracovních činností shromáždit velké množství. Pro zjišťování potřebných informací lze využít různé zdroje a techniky[1] (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 zkreslením 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 zkreslení 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.

mít lepší povědomí o tom, jak určitá práce zapadá do širšího kontextu společnosti (srov. Foot, Hook, 2002, str. 31-32). Dalším zdrojem informací, které lze pro analýzu využít, jsou podnikové organizační, právní, procedurální a další dokumenty. Patří sem především popisy organizačních struktur, pracovních pořádků, pracovních náplní, tarifních zatřídění pracovníků pro účely odměňování, apod. (srov. d'Ambrosová, 2011, str. 83).

Ke zjišťování informací pro účely analýzy pracovního místa lze využít také několik různých metod, např. rozhovoru, metody kritických situací, pozorování, dotazníků nebo analýzy pracovních funkcí (srov. Foot, Hook, 2002, str. 33). Některé z nich podrobněji popisuji v kapitole zabývající se tvorbou kompetenčního modelu.

1.2 Kompetence

Pojem kompetence je v současné době často používaný v odborné literatuře i v praxi. Jednotná definice tohoto pojmu neexistuje, na jeho přesném vymezení se autoři neshodují. V praxi se s ním můžeme setkat ve dvou základních odlišných významech. V prvním případě chápeme kompetenci jako rozsah pravomocí, oprávnění něco činit, svěřené konkrétnímu člověku autoritou nebo patřící autoritě. Kompetence v tomto významu je možné na někoho přesunout, nebo je někomu odejmout. Můžeme také hovořit o překročení kompetencí, tedy vlastně o překročení pravomocí. Kompetence je tady něco, co je člověku dané zvenku. Druhý význam pojmu kompetence odkazuje k vnitřním kvalitám člověka. Kompetence je považována za schopnost vykonávat nějakou činnost, umět tuto činnost vykonávat, být v dané oblasti kvalifikovaný (srov. Bartoňková, 2010, str. 84; Kubeš, 2004, str. 14-15). Druhý zmíněný význam, který se vztahuje k rysům chování, které podmiňují přiměřenou výkonnost, lze podle Vodáka a Kuchaříkové (srov. 2011, str. 70-71) nahradit pojmem schopnost. Kompetenci je podle těchto autorů možné zjednodušeně chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem.

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

požadovaných výkonů. Kompetence tedy spojují způsob práce s měřitelným výkonem, říkají nám, jak a čím dosahujeme výsledků (srov. Hroník, 2006, str. 61 - 62). Podobně uvažuje i Plamínek (srov. 2010, str. 86 -87), který definuje kompetenci jako způsobilost k nějaké úloze. Je-li člověk kompetentní, znamená to, že je způsobilý k plnění určité úlohy. Musí proto mít určitý potenciál k jejímu plnění. Tento potenciál běžně označujeme jako lidské zdroje a je první složkou kompetence. Potenciál sám o sobě ale nestačí. Druhou složkou je proto schopnost potenciál prokázat, tzn. dosáhnout žádoucího výkonu. Teprve dostatečný výkon je skutečným důkazem kompetence. Kompetence tedy v jeho pojetí zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti, vlastnosti, ale také způsob práce a z ní plynoucí výkon.

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 svoji energii, je motivovaný takové chování použít;
3) prostředí pracovníkovi umožňuje toto chování použít.

Tato definice je širší než definice předchozí, protože kromě vnitřních kvalit člověka zahrnuje i podmínky prostředí. Upozorňuje tak na to, že i pracovník disponující potřebnými schopnostmi, který motivovaně používá určité chování, nemusí vždy uspět, pokud mu to neumožní vnější prostředí, respektive pokud dobře nezhodnotí aktuální podmínky prostředí. To znamená, že třetí podmínka výrazně ovlivňuje první dvě. Zda je dané chování vhodné a účinné můžeme posoudit vždy pouze vzhledem k daným podmínkám. Pouze chování, které je pro danou situaci vhodné může vést k dobrým nebo nadstandardním výkonům. Proto musí být kompetence vždy vázána na konkrétní úkol, pozici nebo funkci. Smysl hovořit o kompetenci má pouze v určitém kontextu. Stejně tak může stejná kompetence v různých situacích nabývat různých obsahů. To potvrzuje i Veteška a kol. (srov. 2009, str. 48-49), když uvádí, že kompetence je vždy zasazená do určitého prostředí nebo do určité situace. Tyto situace jsou spoluvytvářeny a vyhodnocovány také předchozími zkušenostmi, znalostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.

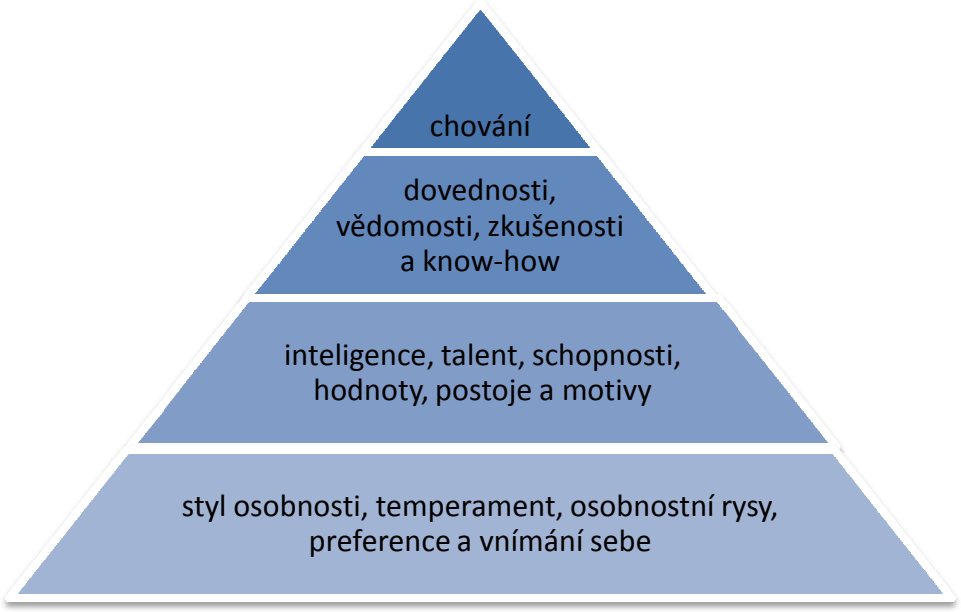
Podnětnou definici pojmu kompetence nalezneme také v knize Kompetence ve vzdělávání, kde autoři uvádějí, že kompetence je jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál v kontextu různých životních úkolů

a situací, na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, které získává jedinec během celého života prostřednictvím různých typů učení. Tento proces je spojen s možností a ochotou rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. V definici nalezneme osobnostní předpoklady i podmínky prostředí. Navíc odkazuje také k rozvíjení lidského potenciálu a tak připravuje půdu pro zdůvodnění užití rozvojových konceptů řízení podle kompetencí (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, str. 27, 129). Tureckiová upřesňuje, že pojem kompetence vlastně označuje prokázanou schopnost odpovědně a samostatně používat znalosti, dovednosti a osobní, sociální nebo metodické schopnosti v pracovním životě, při studiu, v profesním a osobním rozvoji. Tato schopnost je propojená s hodnotovou orientací jednotlivce a s jeho postoji (srov. Veteška a kol., 2009, str. 249-250).

Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti. Pokud známe úroveň rozvoje kompetencí, lze předvídat kvalitu chování člověka při řešení pracovních situací. Do kompetencí vstupují složky osobnosti. Základními složkami jsou motivy, rysy osobnosti, sebepojetí, vědomosti a dovednosti (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 71).

- **Motiv** – je vnitřní psychická síla, pohnutka, popud, lze jej chápat jako psychologickou příčinu nebo důvod určitého jednání či chování člověka, který dává jeho činnosti smysl. Cílem motivu je dosáhnutí finálního psychického stavu nasycení, vnitřního naplnění (srov. Duchoň, Šafránková, 2008, str. 265).
- **Rysy osobnosti** – označují takové charakteristiky osobnosti, které umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Jde o hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Takovým typickým rysem osobnosti je temperament, který ovlivňuje emociální reakce člověka na podněty z okolí (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 30).
- **Sebepojetí** – zahrnuje hodnoty a postoje člověka a smýšlení o sobě samém. Má vliv na osobní přesvědčení, jestli člověk daný úkol zvládne, obsahuje víru ve vlastní schopnosti (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 72).
- **Vědomosti** – označují v procesu učení osvojené poznatky, zapamatované informace, včetně jejich pochopení a vztahů mezi nimi (srov. Kopecká, 2012, str. 26).
- **Dovednosti** – označují schopnost vykonávat určité fyzické nebo duševní úkoly (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 72).

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.



Obr. č. 1 Hierarchický model struktury kompetence (srov. Kubeš a kolektiv, 2004, str. 28, upraveno podle Bartoňkové, 2010, str. 87)

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 v 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

můžeme rozlišit pracovníky všeobecně vhodné pro danou práci od těch, kteří vhodní nejsou (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 31-33). Prahové kompetence vymezují dolní hranici výkonu, který ještě můžeme označit za kompetentní (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, str. 78). **Odlišující kompetence** oddělují nadprůměrné výkony od průměrných. Jsou nadstavbou kompetencí prahových. Někdy se jim také říká kompetence vysokého výkonu. Odlišující kompetence jsou tím, co odlišuje průměrné manažery od manažerů vynikajících (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 31-33).

Často používané je Tyronovo členění kompetencí, které vychází z typu práce a na něj navázaných potřebných dovedností. Kompetence se dle tohoto kritéria člení na manažerské, interpersonální a technické (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 34-35).

- **Manažerské kompetence** přispívají k vynikajícímu výkonu pracovníka v manažerské roli. Cílem těchto kompetencí je zajistit příjemné prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené a zajistit plnění úkolů v souladu se strategickými cíli. Příkladem manažerských kompetencí jsou schopnost koučovat své zaměstnance, delegovat, řešit konflikty, vybírat a hodnotit pracovníky, nebo strategické plánování (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 34-35; Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 72).
- **Interpersonální kompetence** jsou důležité pro všechny pozice, ve kterých přichází pracovník do kontaktu s jinými lidmi. Jsou totiž nezbytné pro komunikaci s ostatními (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 34-35). Tato skupina kompetencí zajišťuje efektivní komunikaci a budování potřebných pozitivních vztahů s ostatními. Úkolem interpersonálních kompetencí je zajistit navození synergických efektů při dosahování společných cílů. Patří sem proto především různé komunikační dovednosti, do kterých spadají prezentační dovednosti, aktivní naslouchání, vyjednávání, empatie a asertivní jednání, dále pak kooperační dovednosti jako týmová spolupráce nebo budování vztahů (srov. Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 72).
- **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,

sběr dat, analýza a jejich sumarizace a další (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 34-35).

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).

Národní soustava povolání obsahuje databázi kompetencí, ve které kompetence člení do dvou, respektive třech kategorií. První kategorii tvoří **měkké kompetence**, které zahrnují soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon pracovníka, pracovního týmu nebo organizace, které nezávisí na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Druhou kategorii tvoří odborné kompetence, které jsou dále rozděleny na obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti (srov. NSP, 2015). Odborné znalosti a dovednosti jsou označovány jako **odborné kompetence specifické** a říkají, co by měl pracovník v určité pozici umět po odborné stránce, jaké by měl mít znalosti a jak je užívat prakticky. Obecné dovednosti označované jako **odborné kompetence obecné** jsou založeny na určitém znalostním základu, ale na rozdíl od specifických kompetencí jsou široce přenositelné (srov. Havlíčková, Žárská, 2012, str. 10).

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 konkurenční 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 manažeři, 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 organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu, velmi často jsou vázány na výrobní technologii, především u výrobních společností, tak se díky nim vytváří jedinečná kultura podniku s jedinečně rozvinutými dovednostmi a postoji (srov. Bartoňková, 2010, str. 89-94).

V praxi i literatuře se pojem klíčové kompetence objevuje velmi často. O klíčových kompetencích můžeme uvažovat z hlediska organizace, ale také z hlediska skupiny či jednotlivce. V kontextu řízení a rozvoje lidských zdrojů se sousloví klíčová kompetence používá ve dvou pojetích. V užším pojetí označuje nejdůležitější, tedy životně či kriticky významnou kompetenci pro další úspěšné fungování organizace. Obvykle se jedná o nějakou specifickou funkční nebo profesně-technickou znalost. V širším pojetí označuje kompetenci průřezovou, profesně či odvětvově nespecifickou či generickou, to znamená, že ji lze využívat v nejrůznějších oblastech lidské činnosti (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, str. 54-55). Užšímu pojetí odpovídá výše zmíněné vymezení klíčových kompetencí dle Bartoňkové. V širším pojetí definuje klíčové kompetence. Veteška a Tureckiová (2008, str. 141), kteří uvádějí, že *„klíčové kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.“* Tato definice tedy považuje za klíčové takové kompetence, které jsou důležité pro uplatnění jedince ve společnosti. Podobně i Belz a Siegrist uvádějí, že

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 nepředvídatelně 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, vybrat 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 sebereflexi 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

klíče setříděny do více homogenních celků nazývaných kompetence, nazýváme kompetenční model (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 60). Kompetenční model tedy obsahuje logicky seřazené jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných kompetencí. Je mostem spojujícím celkovou strategii organizace a personální strategii. Tyto strategie převádí do jazyka praktického chování. Kompetenční model také propojuje hodnoty společnosti a popis práce. Soubor hodnot, kterými se organizace řídí je obvykle jen jeden, popisů práce je několik, proto i v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení (srov. Hroník, 2007, str. 68). Kompetenční model popisuje, které kompetence jsou požadované pro jednotlivá pracovní místa. Umožňuje tak zjistit, zda má organizace správné lidi na správných místech. Zároveň tento přístup odhaluje kompetenční deficity. Kompetenční deficit označuje rozdíl mezi požadovanými kompetencemi a tím, co zaměstnanci v současné době aktuálně umějí, znají nebo jak se chovají. Kompetenční model vychází z definice jednotlivých rolí ve firmě, ke kterým jsou přiřazeny skupiny kompetencí (srov. Janišová, Mirko, 2013, str. 189).

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 zvnitřnit si jej, sdílení kompetenčního modelu je proto třeba v organizaci aktivně podporovat.

1.3.1 Typy kompetenčních modelů

Uvedli jsme si, že můžeme rozlišovat několik druhů kompetencí, podle různých kritérií. Stejně tak můžeme dělit i kompetenční modely. Kubeš a kol. (srov. 2004, str. 60) uvádějí tři základní typy kompetenčních modelů. Jedná se o model ústředních kompetencí, specifický kompetenční model a generický kompetenční model.

- **Model ústředních kompetencí —** popisuje kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na jejich pozici v hierarchii či bez ohledu na jejich roli. Tyto kompetence jsou potřebné na všech úrovních. Například typickou ústřední kompetencí pro organizaci poskytující služby je orientace na zákazníka (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 60-62). Pro všechny zaměstnance není však nutná stejná úroveň těchto kompetencí. Obecně platí, že čím vyšší pozici v organizaci pracovník zastává, tím vyšší úrovně těchto kompetencí by měl dosáhnout (srov. Fišer, 2014, str. 139).
- **Specifický kompetenční model —** druhý typ kompetenčního modelu obsahuje ty kompetence, které činí daného pracovníka úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Takový model obvykle bere v úvahu velké množství informací, a proto velmi přesně popisuje charakteristiky chování. Do jisté míry lze tento model, který vznikl v jedné firmě, přenést a úspěšně používat v jiné firmě (srov. Kubeš a kol. 2004, str. 60-62). Kompetence obsažené v takovém modelu nejsou tedy sdíleny napříč organizací, ale jejich nositelé jsou lidé, kteří jsou nositeli konkrétní pozice na konkrétních specializovaných pracovištích v konkrétní organizaci (srov. Fišer, 2014, str. 141).
- **Generický kompetenční model —** shrnuje takové kompetence, které jsou průřezově nezbytné v každém typu organizace a na každé pracovní pozici. Ovšem v různých organizacích může být kompetence reprezentována jiným chováním. Generické kompetenční modely vznikly jako snaha pomoci 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 pomůcku, ale postrádají zohlednění specifik konkrétní organizace, která je chce aplikovat. Proto je nutné takový model ověřit a upravit jej pro

konkrétní společnost (Kubeš a kol., 2004, str. 60-62). Generické modely nespecifikují požadavky žádné konkrétní pozice ideálně, ale mohou být použity také pro srovnání s nově vytvořenými modely. Srovnání modelů poskytuje způsob ověření našich výsledků, tedy nově vytvořeného kompetenčního modelu. Pokud jsou zjištěny stejné nebo podobné projevy kompetencí, zvyšuje to jistotu platnosti našich zjištění (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 159).

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 kompetenčních 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

konkurenční výhody (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 63-64). Nyní si popíšeme podstatu jednotlivých přístupů.

Preskriptivní přístup k designování kompetencí znamená, že se firma nerozhodne vytvářet nový kompetenční model, ale vypůjčí si již hotový model. Tento postup je z časového a finančního hlediska pro firmu nejpříznivější, protože není třeba provádět průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely. Převzatý model však neodráží strategii organizace, struktury, kulturu ani tržní podmínky, ve kterých se organizace nachází. Takový model nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace, která jej využije, jazyk kompetencí nemusí být vhodný, například nemusí podporovat hodnoty organizace. Zároveň takový model nereflektuje požadavky organizace v čase, neodráží jedinečnost organizace (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 64). Obvykle se jedná o převzetí obecného, generického modelu známého z literatury nebo z veřejných databází kompetenčních modelů. Model má obvykle příliš velkou míru obecnosti a neexistuje záruka jeho aplikovatelnosti do konkrétní společnosti, tedy není jisté, zda je model vhodný a slučitelný s kulturou organizace (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, str. 102). Přesto může být použití tohoto přístupu efektivní, pokud byl model identifikován organizačním prostředí s porovnatelnými klíčovými parametry, jako například velikost organizace, charakteristiky trhu nebo struktura. Pracovníci, kteří jsou zodpovědní za realizaci projektu, i pracovníci, kteří budou model využívat, jsou si vědomi jeho omezení, tedy toho, že převzatý model není přesným měřícím nástrojem. Preskriptivní přístup je vhodný v situaci, kdy organizace potřebuje v krátké době získat základní přehled o požadavcích na své pracovníky a o jejich rozvojových potřebách (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 64).

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,

jsou kompetenční modely vytvořené nadnárodními společnostmi, které je nutné přizpůsobit lokálním podmínkám (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 64-65). Výhodou tohoto přístupu je, že organizace takto čerpá zkušenosti jiných, podobných firem a z výstupů a know-how organizací, které se specializují na vytváření kompetenčních modelů (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, str. 102).

Přístup šití na míru je časově i metodologicky náročnější než předchozí přístupy. Nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační prostředí a identifikuje projevy chování, které zajišťují nadstandardní výkon v dané pozici. Je proto nutné důkladně poznat celou organizaci, jednotlivé pozice i její vnější podmínky. Tento přístup vytváří kompetenční modely, které odrážejí jedinečnost organizace a tak jako jediní vytváří spolehlivý základ, který legitimizuje příjímání závažných personálních rozhodnutí (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 65).

1.3.3 Tvorba kompetenčního modelu

Samotný proces tvorby kompetenčního modelu lze rozdělit do několika fází (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 46, Bartoňková, 2010 str. 100):

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.

Smyslem **přípravné fáze** je určit klíčové pozice v organizaci, tedy určit ta pracovní místa, pro které se budou identifikovat kompetence a pro které se bude kompetenční model vytvářet. V této fázi je také nutné definovat cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme. Pokud víme, jaké potřeby má v organizaci kompetenční model uspokojit, stává se náš projekt cíleným a tím pomáhá sladit aktivitu všech zainteresovaných osob. Zároveň musíme získat informace o organizaci, pro kterou model tvoříme, například její strategické záměry a cíle, organizační strukturu. Dále musíme určit, jaký přístup k tvorbě kompetenčního modelu zvolíme. Mezi další kroky této fáze může patřit sestavení projektového týmu (srov. Bartoňková, 2010, str. 100; Kubeš a kol., 2004, str. 67).

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

K nejčastěji využívaným metodám pro účely identifikace kompetencí patří panely expertů, přímé pozorování, rozhovor nebo metoda kritických situací, průzkumy a databáze kompetenčních modelů (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 97; Kubeš a kol., 2004, str. 48). Jednotlivé metody v následujících odstavcích stručně popisuji.

Panel expertů

Tato technika je zdrojem informací o chování, které je v pozadí úspěšného, případně neúspěšného fungování pracovníka na dané pozici. Panel expertů je tvořen nadřízenými zkoumané pozice, osobami, které úspěšně působí nebo působili na této pozici, nebo externími konzultanty z oblasti lidských zdrojů, tedy lidmi, kteří znají studovanou pozici. Panel expertů slouží k identifikaci projevů chování, potřebného k postačujícímu nebo průměrnému výkonu a k identifikování projevů chování potřebného k nadstandardním výkonům. Identifikované charakteristiky se dále klasifikují (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 48-49). Panely expertů jsou tedy založeny na skupinové diskusi, ve které jsou konfrontovány názory všech členů panelu. V diskusi se zjišťují i předpoklady, ze kterých experti vycházejí. Snahou je dojít k jednotnému názoru (srov. Fotr a kol., 2012, str. 181). Výhodou této metody je možnost generovat v krátké době velké množství dat, nevýhodou je produkování charakteristik, které nemají oporu v realitě, nýbrž v myšlenkových stereotypech (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 48-49).

Přímé pozorování

Metoda pozorování spočívá ve sledování pracovníků, zjišťování a zaznamenávání toho, co skutečně dělají. Pozorování je obvykle časově náročné a nemusí zaznamenat pracovní úkoly, které jsou vykonávány jen zřídka. Proto je vhodné využít jej pro analýzu rutinních prací s úzkou škálou opakovaných úkolů (srov. Foot, Hook, 2002, str. 33). Informace, které získáme pozorováním, nám však mohou pomoci pochopit širší kontext práce a úkolů a tak lépe pochopit údaje získané jinými technikami. Pozorování může také odhalit informace, které není možné získat jinou technikou, protože pracovník si je sám neuvědomuje a tak je v rozhovoru neuvede. Pozorovatel musí být vyškolený a seznámený se záměry projekty, způsobem vedení záznamů. Nevýhodou techniky pozorování je vliv pozorovatele, který může ovlivňovat průběh sledovaných činností. Další nevýhodou je, že jej lze obvykle využít jen na část pracovních aktivit (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 49).

Rozhovor a metoda BEI

Rozhovor je přirozeným prostředkem lidské komunikace. Jde při něm o sdělování informací mezi dvěma nebo více osobami. Pro účely analýzy pracovního místa můžeme chápat rozhovor jako specifický interakční proces komunikace, který jako vědecká technika k získání dat zahrnuje všechny různé plánovité a k cíli vedoucí postupy, při nichž záměrnými otázkami, tedy systematickým vedením rozhovoru získáváme metodiky nesporný materiál pro naše zkoumání (srov. Veselá, Kanioková Veselá, 2011, str. 178). Rozhovor je velmi vhodnou technikou pro zjišťování kompetencí, protože je vysoce flexibilní. Další výhodou je citlivost na nečekané aspekty a jemné detaily, které jiné metodiky neodhalí. Existují různé techniky rozhovorů, které se pro identifikaci kompetencí používají. Tyto techniky vycházejí z toho, že to, co si lidé myslí o svých schopnostech, motivech a postojích, není spolehlivé. Přesnějším a důvěryhodnějším ukazatelem je chování lidí v důležitých momentech, jejich strategie řešení náročných situací. Techniky se proto soustředí především na poznání toho, co dotazovaný opravdu dělal (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 49).

Rozhovory nebo pohovory, které mají za cíl identifikovat kompetence, jsou založeny na behaviorálním přístupu. Tento přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, s největší pravděpodobností budeme schopni podobnou záležitost řešit i v budoucnosti. Důležité je proto zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou problematikou pomocí otázek (srov. Vajner, 2007, str. 10). Ke konstrukci otázek pro takový rozhovor slouží tzv. metoda STAR. Na základě otázek postupně zjistíme konkrétní situace (S:Situation), konkrétní úkoly (T:Tasks), konkrétní činnosti (A:Actions) a konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla (R:Results). Tímto způsobem tazatel postupně zjišťuje, respondentovo chování v minulých situacích. Na konkrétních případech tedy tazatel vidí, jak uchazeč pracoval a má možnost posoudit, jak se pracovník v daných situacích choval, jak je řešil a s jakým výsledkem (srov. Paterová, 2008, str. 1). Postup, při kterém se pracovníka ptáme na konkrétní situace z jeho minulosti, označujeme jako metodu kritických situací. Tato technika rozhovoru spoléhá na schopnost držitele studované pozice popsat kritické okamžiky v podobě pozorovatelného chování a aktivit. Snaží se tedy analyzovat minulé situace. Situaci můžeme charakterizovat jako kritickou, pokud

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

Variací metody kritických situací je technika BEI (behavioral event interview). Dotazovaný pracovník je požádán, aby detailně popsal pět nebo šest nejdůležitějších událostí, které v současné pozici zažil. Pracovník vypráví krátké příběhy často doplněné přesnými citacemi o tom, jak řešil při plnění svých pracovních povinností závažné a kritické situace. Tato technika rozhovoru analyzuje menší počet událostí, ale jde do hloubky a odpovědi jsou podrobnější. Kromě popisu akce se tazatel ptá i na pocity a myšlenky, které doprovázeli jednotlivé činnosti a rozhodnutí (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 50-51). Není to však jediný postup, jak rozhovor technikou BEI provést. Tuto metodu lze dle potřeby upravovat. Rozhovor nemusí být vždy veden pouze s držitelem pozice, ale tuto techniku lze využít také v rozhovoru s nadřízenými, kolegy, podřízenými nebo přímými zákazníky. To je vhodné v případě, kdy je studovaná pozice neobsazená nebo v případě, kdy má pozice pouze jednoho držitele. Respondent je v tomto případě žádán, aby si vzpomněl a popsal události, ve kterých jednání držitele studované pozice vedlo k efektivnímu či neefektivnímu jednání (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 111-112).

Metoda BEI je pro identifikaci kompetencí využívána často, mezi její výhody patří, že její výsledky lze zpracovat kvalitativními metodami, získaná data je také poměrně snadno transformovat a podrobit statistickým analýzám. Metodu BEI lze využít pro ověření platnosti již existujícího modelu i pro vytváření nových kompetencí, umožňuje identifikovat projevy chování, které vedou k úspěchu a lépe pochopit další souvislosti spojené s efektivním a neefektivním chováním. Informace, které takto získáme, jsou vhodným zdrojem pro přípravu na míru šitých rozvojových aktivit (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 51). Tato technika také pomáhá vyvarovat se rasovým, genderovým a kulturním předsudkům (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 98). Provádění BEI je časově náročné. Tazatelé musí být dobře vyškolení. Proto není vhodné využívat tuto metodu pro projekty, které se zaměřují na více pracovních pozic (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 51).

Průzkumy

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

Respondenti jsou poté vyzváni, aby tvrzení v každé položce dotazníku ohodnotili podle důležitosti pro efektivní výkon, podle toho, jak často takové chování využívají, apod. Takto sesbíraná data se statisticky vyhodnotí. Výsledkem je pořadí dovedností uspořádané podle důležitosti pro vynikající výkon. Výhodou této metody je, že můžeme poměrně rychle a levně získat velké množství dat, do průzkumu lze zapojit velké množství pracovníků. Průzkumy jsou ale rigidnější než jiné metody, nezískáme tak nové kompetence, ale pouze ty, které jsme do dotazníku předem zahrnuli. Otázky v dotazníku navíc nemusí respondent správně pochopit, nebo se nemusí ztotožnit se žádnou s odpovědí (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 100-101).

Databáze kompetenčních modelů

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

Poté co sesbíráme potřebná data, nastává **fáze analýzy a klasifikace informací**. Její průběh je ovlivněn záměrem projektu, jeho rozsahem a použitými technikami při sběru dat. Důležité je také to, zda získané informace posuzujeme vzhledem k dříve vytvořenému kompetenčnímu modelu, nebo kompetence posuzujeme poprvé. Tuto fázi také ovlivňují časové možnosti a zkušenosti konzultantů s postupy analýzy. V této fázi je nutné zpracovat velké množství záznamů, přepisů rozhovorů, diferencujících projevů chování. Výstupem je seznam kompetencí. Analýza může mít různý průběh, doporučuje se nejprve jednotlivé projevu chování napsat například na jednotlivé lístky papíru a označit na nich zdroj informací, abychom je mohli různě kombinovat. Dále musíme vybrat pouze ty projevy chování, které přímo přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Poté se jednotlivé výroky seřadí dle určitého klíče do skupin, které se nazývají kompetenční témata. Jedná se o výroky, které mají společné téma. Tyto skupiny se dále analyzují s cílem vytvořit homogenní kompetenční celky, které tvoří základ kompetence a jejích projevů. Často se označují jako kompetenční kotvy (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 55-56). Spencer a Spencer (srov. 1993, str. 104) považují právě identifikaci kompetenčních kotev z množství dat za kreativní a nejtěžší krok při tvorbě kompetenčního modelu.

Dále pokračujeme **fází 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 popíšeme negativní projevy chování v rámci této kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň kompetence až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Každý stupeň musí být jednoznačně rozlišitelný od předchozího. Při tvorbě kompetencí a popisu chování dle stupnice platí, že máme používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, vyvarovat se dvojznačností, dále je třeba najít kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétního popisu. Konečný název kompetence se vytvoří, až existuje popis stupnice, měl by být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří základ kompetence (srov. Kubeš a kol., 2004, str. 56-57).

Stupnice nám slouží ke zhodnocení míry rozvoje kompetencí. Hroník (srov. 2006, str. 42-47) uvádí několik typů stupnic či škál, které lze využít. Hodnotící stupnice podle něj mohou být verbální, neverbální nebo kombinované. Neverbální stupnice jsou stupnice numerické a grafické. Úroveň rozvoje kompetence je stanovena buď číslem, nebo nějakým obrázkem, který tuto úroveň vyjadřuje, lze využít například „smajlíků“. U verbálních stupnic se přistupuje ke slovnímu popisu míry rozvoje kompetence. Spojením prvků verbální a neverbální stupnice vzniká stupnice kombinovaná. Stupnice můžeme také rozlišovat podle počtu stupňů:

- 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 užívaná a autory doporučovaná, nabízí mnoho prostoru pro diferenciaci, v praxi je však celá její šíře minimálně využívaná. Zejména krajní hodnoty pracovníci obvykle nevyužijí, 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 připisuje jiný význam. Mít slovní komentář pro každý stupeň však není realistické.

Posledním krokem je **fáze validizace a ověření kompetenčního modelu**. Jedná se o praktické ověření toho, zda kompetenční model opravdu popsal chování, díky kterému je pracovník ve své práci úspěšný. Zjistíme tak, zda se můžeme na model spolehnout při výběru, hodnocení pracovníků, či při formulování rozvojových potřeb (srov. Bartoňková, 2010, str. 102) Způsobů, jak provést ověření vytvořeného kompetenčního modelu je více. Obvykle se jedná o přezkoušení tohoto nástroje na kontrolní skupině pracovníků, tedy na jiných držitelích dané pozice, než od kterých pocházela původní data. To lze provést pomocí rozhovorů technikou BEI nebo vytvořením testu pro měření kompetencí (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 105-106). Nejběžnější formou měření úrovně kompetencí a zároveň validizace kompetenčního modelu je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku. Takto vytvoříme nástroj pro 360stupňovou zpětnou vazbu a s jeho pomocí poté posoudíme dostatek pracovníků, kteří podávají podprůměrný, průměrný i nadprůměrný výkon. Následuje analýza, která ukáže, zda dotazník zařadil pracovníky do příslušných kategorií a s jakou přesností (srov. Kocianová, 2010, str. 63). Nejsilnější je ale validizace kompetenčního modelu pomocí takzvané prediktivní validity. To vyžaduje postup naprosto odlišný. Jde o to na základě kompetenčního modelu vybírat nové či rozvíjet stávající pracovníky a sledovat, jestli tito pracovníci budou mít v budoucnu lepší výkonnost. Pro využití tohoto způsobu musíme mít proto pevně stanovená kritéria měření výkonnosti a dlouhodobě je sledovat (srov. Spencer, Spencer, 1993, str. 106).

1.3.4 Využití kompetenčního modelu

Dobře vytvořený kompetenční model sjednocuje všechny personální činnosti společnosti a stává se tak pomocníkem nejen pracovníků, kteří mají na starost přímo personální činnosti, ale také manažerů a samotných zaměstnanců. Na základě kompetenčního modelu vybíráme zaměstnance organizace, vytváříme metodiku hodnocení zaměstnanců a následně odměňování zaměstnanců a kompetence se také stávají základem pro rozvojové aktivity, plánování kariéry, ale také pro budování firemní kultury (srov. Koubek, 2013, str. 24). Podle Bělohlávka je využití kompetenčních modelů ve společnosti prvkem standardizace, která přispívá k jednotnému pohledu v rámci organizace. Použití kompetenčního modelu umožňuje vnímat kvality různých spravedlivěji a stanovuje tak měřítko pro závažnost činů jednotlivých pracovníků (srov. Bělohlávek, 2009, str. 26). Nyní blíže popíšu možnost využití kompetenčních modelů v jednotlivých personálních činnostech.

Nábor a výběr pracovníků

Při náboru a výběru zaměstnanců považujeme vytvořené kompetence pro dané pracovní místo za základní požadavky na nového zaměstnance. To nám usnadní komunikaci s nadřízeným manažerem, která má definovat požadavky na nového pracovníka, komunikaci s uchazeči při náboru, neboť kompetence můžeme popsat přímo v inzerci pracovního místa, definici parametrů pro proces výběru a porovnání uchazečů mezi sebou. Ke zjištění kompetencí u uchazečů ve výběrovém řízení můžeme využít psychodiagnostiku, assessment centrum nebo behaviorální rozhovor (srov. Koubek, 2013, str. 28). Prakticky při výběru nového zaměstnance srovnáme všechny uchazeče s příslušným kompetenčním modelem, tak zvýšíme objektivitu tohoto procesu, i když se na něm podílí více pracovníků (srov. Bělohlávek, 2009, str. 27).

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 manažeři, 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

prostor pro subjektivní hodnocení, dále musí být škála hodnocení transparentní. Hodnocení kompetencí by mělo být jedním ze dvou pilířů vedle hodnocení výkonových cílů. Pokud chceme hodnocení kompetencí propojit s odměňováním, je vhodné tak učinit až po dvou hodnotících obdobích. Pro hodnocení kompetencí lze využít hodnotící pohovor, ale také mystery shopping nebo nástroj 360° zpětná vazba (srov. Koubek, 2013, str. 29-30). 360° stupňů zpětná vazba je nástrojem vícenásobného hodnocení pracovníka. Výsledkem je zpětná vazba pracovníkovi o tom, jak vidí jeho chování ostatní, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Hodnotiteli se stávají kolegové na stejné hierarchické úrovni, bezprostřední nadřízený, podřízení hodnoceného pracovníka, někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku a jedním z hodnotitelů se stává i sám hodnocený pracovník, který hodnotí sám sebe. Nejčastěji se pro tuto techniku využívá dotazníků, které obsahují položky popisující různé chování pracovníka. Hodnotitelé posuzují každé chování jednotlivě na určité stupnici. Standardizovaný dotazník vycházející z kompetenčního modelu zajišťuje objektivitu hodnocení (srov. Kubeš, Šebestová, 2008, str. 14-15). Při hodnocení tak srovnáváme zaměstnance podle stejných kritérií. Díky kompetenčnímu modelu jim dokážeme názorně ukázat, v čem požadavkům firmy odpovídají a v čem se musejí zlepšit (srov. Bělohlávek, 2009, str. 27).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Pro personální činnost rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je kompetenční model základním východiskem pro analýzu rozvojových potřeb a pro stanovení struktury rozvojových programů z hlediska jejich obsahu. Rozvojové a vzdělávací potřeby mohou vyplynout z hodnotících rozhovorů nebo například z development centra (srov. Koubek, 2013, str. 30). V praxi jde tedy především o to, srovnat aktuální stav kompetencí pracovníka s požadovanou úrovní kompetencí definovanou v kompetenčním modelu. Tak odhalíme tzv. kompetenční mezeru, která vyjadřuje rozdíl mezi žádoucí a současnou mírou kompetencí. Na základě identifikované kompetenční mezery můžeme sestavit plán osobního rozvoje pracovníka (srov. Lojda, 2011, str. 22-23).

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

kompetencí a odměn a také upřednostňování výkonových kritérií před behaviorálními. Avšak u pozic, kde je velmi obtížné formulovat výkonová kritéria, vystupují kompetence do popředí. Pokud společnost propojí kompetence s odměňováním, dává najevo jasný signál o tom, které způsoby chování jsou žádoucí a které ne, a že to s jejich uplatňováním myslí opravdu vážně. Pro odměňování je vhodné využívat pouze malý počet kompetencí, vazba mezi hodnocením a odměňováním musí být jednoduchá a zřejmá. Kompetence jsou ze své podstaty zdrojem přidělení individuální, nikoli týmové odměny. Na kompetence vážeme vždy variabilní, nikoli fixní část mzdy (srov. Koubek, 2013, str. 31).

Plánování kariéry a talent management

Plány kariéry a nástupnictví v organizaci nelze považovat za jednou provždy stanovený postup či harmonogram. Dnešní doba plná nejistot si žádá vytváření flexibilních a změnám otevřeným systémů. Kompetence se však mohou stát jedním z pevných pilířů těchto personálních činností. Měření kompetencí lze využít jako nástroj identifikace talentů v organizaci, poté lze vhodně využít strukturu kompetencí zaměstnance. Zaměstnanci s rozvinutými manažerskými kompetencemi mohou mít ambici postoupit výše v hierarchii, zaměstnanci s rozvinutými odbornými kompetencemi budou mít spíše zájem o prohlubování svojí kvalifikace. Kompetence jsou dobrou pomůckou v této oblasti řízení lidských zdrojů, neboť poskytují vhodnou strukturu pro analyzování současného stavu, pomáhají formulovat cíle dotyčného člověka a vytvořit jeho kariérní plán. Zároveň tak odhalíme, jaké rozvojové aktivity by neměly chybět v jeho přípravě (srov. Koubek, 2013, str. 31-32).

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 si přeje zůstat anonymní, nepřeje si zveřejnit své obchodní jméno, proto ji 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

Společnost AGS je akciová společnost založená roku 1998. Základní kapitál společnosti je dle obchodního rejstříku 8 700 000 Kč, podnik funguje bez zahraniční účasti, jedná se tedy o ryze český kapitál. Akcie podniku jsou veřejně neobchodovatelné (srov. Obchodní rejstřík, 2015). Velikostí lze společnost zařadit mezi malé a střední podniky. V lednu roku 2015 podnik zaměstnává 56 zaměstnanců.

Podnik se zabývá výrobní činností v oblasti slévárenství. Výroba hliníkových odlitků se zaměřuje na potřeby strojírenských firem, automobilového, potravinářského a elektrotechnického průmyslu. Produkce podniku má odběratele v tuzemsku i na zahraničních trzích. Své výrobky společnost vyváží především do Rakouska, Německa, Francie a Ruska. Společnost AGS, a. s. se zaměřuje na sériovou, malosériovou i kusovou výrobu odlitků. 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 odlitků.

Silnou stránkou společnosti je možnost dodat zákazníkovi nejen hotový výrobek, ale poskytnout zákazníkovi komplexní službu od vývoje a konstrukce odlitku,

přes výrobu formy, až po jeho povrchovou úpravu, případně může provádět konstrukční změny odlitků či úpravy forem.

Za důležité také považuji popsat řídící a organizační strukturu společnosti. Jako každá akciová společnost má i tato společnost několik orgánů. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Statutárním orgánem, který zastupuje akciovou společnost navenek, řídí ji a jedná jejím jménem, je představenstvo. Představenstvo tvoří předseda představenstva a dva členové představenstva. Navenek jménem společnosti může jednat předseda představenstva samostatně, nebo oba členové představenstva společně. Kontrolním orgánem je dozorčí rada (srov. Obchodní rejstřík, 2015).

V čele slévárny AGS stojí ředitel, který je zároveň jedním ze dvou členů představenstva. Všichni zaměstnanci podniku jsou mu přímo či nepřímo podřízeni. Organizační strukturu společnosti lze charakterizovat jako lineární s prvky štábní struktury. Nalezneme tu tři úrovně vedení. Prvním a nejvyšším řídícím stupněm v podniku je ředitel, na střední úrovni vedení působí vedoucí výroby, na nejnižším stupni vedení stojí mistři jednotlivých dílen. Mimo liniovou strukturu stojí specialisté. Jedná se o účetní, pracovníka logistiky, personalistu, konstruktéra a slévárenského technologa. Graficky znázorněnou organizační strukturu naleznete v příloze A.

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 struktuře 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 absencí konkrétních formulací procesů nejen výrobního charakteru. Tyto problémy se ještě prohloubily díky nečekanému zvýšení fluktuace pracovníků. Společnosti tak v některých obdobích chyběli zaškolení a kvalifikovaní pracovníci.

Tato situace vyplynula z poměrně radikálního růstu společnosti. Počet zaměstnanců se od roku 2009 zvedl skoro dvojnásobně. Objem zakázek téměř čtyřnásobně. Vedení společnosti AGS, a. s. si plně uvědomuje, že firmu těchto rozměrů nelze již dále bez strategických plánů řídit. Proto byla v lednu roku 2015 formulována vize společnosti, její strategické cíle a hodnoty společnosti.

Vize společnosti AGS, a. s.: Být uznávaným dodavatel 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.

Výše uvedené již naznačuje, které **hodnoty** bude společnost AGS, a. s. podporovat. Jsou to (srov. Strategie společnosti AGS 2015-2020):

- 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 vybrala s ohledem na vybrané dostupné zdroje, z důvodu časové zvládnutelnosti i pro 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?

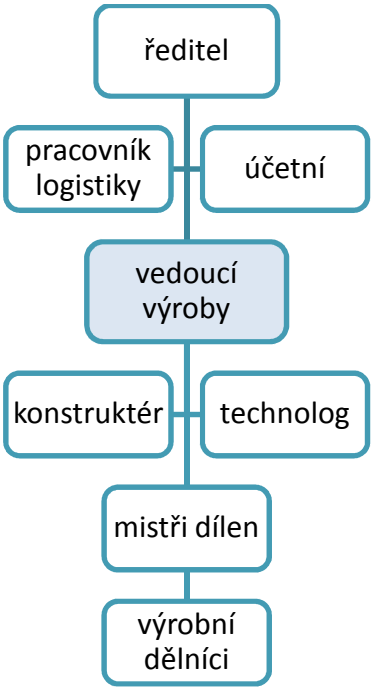
Komunikačním partnerem v druhém rozhovoru mi byl ředitel společnosti AGS. V rozhovoru mi nastínil aktuální situaci společnosti. Poté jsme probrali činnosti, úkoly, odpovědnosti a pravomoci vedoucího výroby, tentokrát z pohledu toho, kam by práce tohoto zaměstnance měla v následujících letech směřovat.

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 čtyřiceti 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 čtyřiceti 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 analyzované 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 příště poskytnut k expedici, 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 návrhu 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 vytvářejí 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 číst 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. Lístky 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 interpersonálních 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.

Kompetenční téma	Kompetenční kotva	Projevy chování
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 odlitků. • 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.

	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 navrhuje 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.
Interpersonální kompetence	**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

		kolektivu.
	Komunikace se zákazníky	• K zákazníkům se chová mile a vstřícně, navazuje s nimi přátelské vztahy. • Vyslechne požadavky zákazníka, snaží se navrhnout nejlepší možné řešení pro zákazníka. • Vyjednává se zákazníky dodací termíny a standardy kvality tak, aby dosáhl spokojenosti na obou stranách. • Zákazníky pravdivě informuje o stavu jejich zakázek i o vzniklých problémech. • Pravidelně si ověřuje spokojenost zákazníků s dodanými výrobky. • Neslibuje, co nemůže dodržet.
Odborné kompetence	**Práce s informacemi**	• Aktivně vyhledává informace z vnitřních i vnějších zdrojů. • Hodnotí důležitost jednotlivých informací. • Analyzuje informace s využitím základních statistických metod, výsledky předkládá řediteli • Shrnuje závěry diskusí. • Podílí se na vytváření výrobní dokumentace, má zodpovědnost za její aktualizaci a administraci (výkresová dokumentace, průvodku, výrobní postupy, standardy kvality).
	Výrobní proces, slévárenství	• Orientuje se v procesech a postupech slévárenské výroby, zná jejich návaznosti a organizaci výroby na jednotlivých pracovištích. • Má základní znalost používaných výrobních technologií. • Velmi dobře zná výrobky, které společnost produkuje. • Umí číst technickou dokumentaci.
	Práce na PC	• Pracuje s programy Word, Excel, Outlook. • 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. • Z informačního systému získává potřebná data týkající se výroby, 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.
	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 jí 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. Touto pozicí 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.

Název kompetence	Projevy chování
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.

Pro škálu hodnocení rozvoje kompetence jsem zvolila kombinovanou pětidílnou stupnici. Kombinovaná znamená, že úroveň kompetence bude definovaná jak číslem, tak verbálně. Jak uvádím v kapitole 1.3.3, poskytuje pětidílná stupnice dostatečný prostor pro diferenciaci a jsou ji schopni zvládnout lidé s různou zkušeností v této oblasti. Abych nevyvolala pocit školního známkování, konstruuji ji s využitím hodnot 0 až 4. Hodnotit od nuly mi přijde vhodné i proto, že první úroveň označuje situaci, kdy kompetence zcela chybí nebo je chování osoby zcela v rozporu s chováním, které kompetence popisuje. Tento stav dle mého názoru nula vyjadřuje mnohem lépe než jednička. Níže uvedenou obecnou škálu hodnocení míry kompetence přebírám od Hroníka (srov. 2006, str. 43) a doplňuji dle Kubeše a kol. (srov. 2004, str. 125-126).

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 neodráží 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, mistry 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 jim.
- V zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně, 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 nepřiměřeně, neadekvátnost svojí reakce si zpětně uvědomuje.
- Neúspěch nese těžce, potřebuje podporu okolí, aby jej zvládl překonat.

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 kontroluje 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 využít 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 naslouchaním.

Úroveň 2

- Své myšlenky vyjadřuje srozumitelně.
- Naslouchá ostatním bez větších obtíží.
- Aktivně sdílí informace s ostatními.
- Při prezentacích bývá nervózní, což se odráží 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.**
- **Aktivně 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 prezentací 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.
- Nezapojuje 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

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

Úroveň 3

- **Stává se lídrem 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 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.**

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 důležité informace, pokud se týkají oblasti, ve které se dobře orientuje.
- Důvěryhodnost informace posuzuje dle autority 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 odlitků 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 shrnout, 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.

- Vytváří technickou dokumentaci.

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 souvisejí 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.

Kompetenční model pro pozici VEDOUCÍ VÝROBY			
	Úroveň	**Název kompetence**	**Popis projevů chování kompetence**
Manažerské kompetence	3	**Plánování a organizace**	• 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 předstihem v řádech týdnů.
	3	**Vedení lidí**	• 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.
	3	**Sebeřízení**	• 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.
	4	**Orientace na výkon**	• Plně se ztotožňuje s podnikovými cíli. • Dokáže své spolupracovníky a podřízené vyburcovat k nadstandardním výkonům. • Zajišťuje, že výrobky jsou vyrobené vždy včas a v požadované kvalitě. • Situacím, které by způsobily problémy ve výrobě, aktivně předchází.
	4	**Odolnost vůči stresu**	• 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	**Inovativní přístup**	• 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.
	3	**Celoživotní učení**	• 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.
Interpersonální kompetence	3	**Efektivní komunikace**	• 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. • Aktivně 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.
	3	**Spolupráce**	• Stává se lídrem 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.

	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.
Odborné kompetence	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.
	2	**Ekonomické povědomí**	• Orientuje se v ekonomických pojmech a běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, výdajový a příjmový pokladní doklad, apod.), v případě potřeby je dokáže vystavit.

			• Vytváří jednoduché rozpočty. • Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (zisk, náklady, marže, tržby).
	3	**Práce na PC**	• 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.
	4	**Komunikace v AJ**	• 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.

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. Využít 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 nyní 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.

Kompetenční model by měl ideálně obsahovat osm až dvanáct kompetencí (srov. Hroník, 2006, str. 30). Model, který navrhuji, jich obsahuje patnáct, tedy o tři více. Předpokládám, že kdyby byla tato fáze provedena, odhalila by, které kompetence jsou pro pozici vedoucí výroby opravdu důležité a které méně. Některé kompetence by tak mohly být následkem ověření z kompetenčního modelu vyřazeny, případně by se mohly stát součástí jiné kompetence.

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 kompetenční 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 mzdou, 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.

Další oblastí, ve které lze kompetenční model využít je nábor a výběr pracovníků. Pozice vedoucí výroby je nyní ve společnosti AGS obsazena a v nejbližší době se nepředpokládá její znovuobsazování. Přesto považuji za vhodné tuto oblast zmínit. Z kompetenčního modelu můžeme čerpat při stanování kritérií, které musí vhodný kandidát splňovat. Požadované kompetence můžeme také přímo uvést v inzerci pracovního místa. V procesu výběrového řízení bude nutné zjistit kompetence a úroveň jejich rozvoje u vybraných uchazečů. K tomu doporučuji využít opět rozhovor metodou BEI, kterou upravíme pro potřeby pohovoru ve výběrovém řízení. Tuto metodu navrhuji, protože předpokládám, že jí bude schopen provést podnikový personalista. Pro využití psychodiagnostiky či assessment centra by společnost AGS musela využít externích dodavatelů služeb, což by mohlo být finančně nákladné.

Pracovníci společnost AGS, a. s. si také musí být vědoma 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.

Vzhledem k výše zmíněnému jsem se rozhodla porovnat identifikované projevy chování s kompetenčním modelem z veřejné databáze kompetencí. Tato databáze ale pozici vedoucí výroby vůbec neobsahuje a pro pozici ředitel výroby, která náplní práce nejlépe odpovídala pozici vedoucího výroby, doposud nebyly kompetence stanoveny. Proto jsem byla nucena sáhnout po profesi, která se studované pozici nejvíce přibližuje. Touto profesí je strojní inženýr řízení výroby. Tyto dvě pozice se liší především v odborném charakteru práce. Kompetence týkající se specifické odbornosti pozice byly proto ze srovnání vynechány. Na základě srovnání jsem do vytvářeného modelu převzala dvě kompetence. Převzetí již vytvořených kompetencí odpovídá spíše kombinovanému přístupu k tvorbě kompetenčního modelu, než přístupu šití na míru, který jsem zvolila již v úvodu. Přesto tento krok nepovažuji za změnu přístupu, ale spíše za ověření zjištěných dat, a snahu neopomenout žádné projevy chování, které by mohly vést u vedoucího výroby k vynikajícím výkonům.

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 příjmení 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 literatury: 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 šití 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

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

2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

3. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.* 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

4. D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty.* 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

5. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

6. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

8. FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

9. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

10. FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. *Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

11. HAVLÍČKOVÁ, D., ŽÁRSKÁ, K. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9.

12. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

13. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publising, 2007, ISBN 80-247-1457-4.

14. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

15. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

16. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

17. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

18. KOPECKÁ, I. *Psychologie 2. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-2457-8226-3.

19. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2823-9.

20. KOUBEK, J. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2013. ISBN 978-80-21-6384-6.

21. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

22. *Obchodní rejstřík* [on-line]. Ministerstvo spravedlnosti. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

23. *NSP. Národní soustava povolání.* [on-line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z <http://www.nsp.cz/>.

24. PATEROVÁ, I. [on-line] *Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR.* HRM line, elektronický newsletter měsíčníku human resources management, č. 14 ze dne 25. 7. 2008, [cit. 2015-01-17]. Dostupné z <http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf>.

25. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

26. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

27. SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work. Models for Superior Performance.* New Delhi: Wiley India, 1993. ISBN 978-81-265-1633-9.

28. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.

29. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

30. VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha: Educa Servise, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

31. VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

32. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

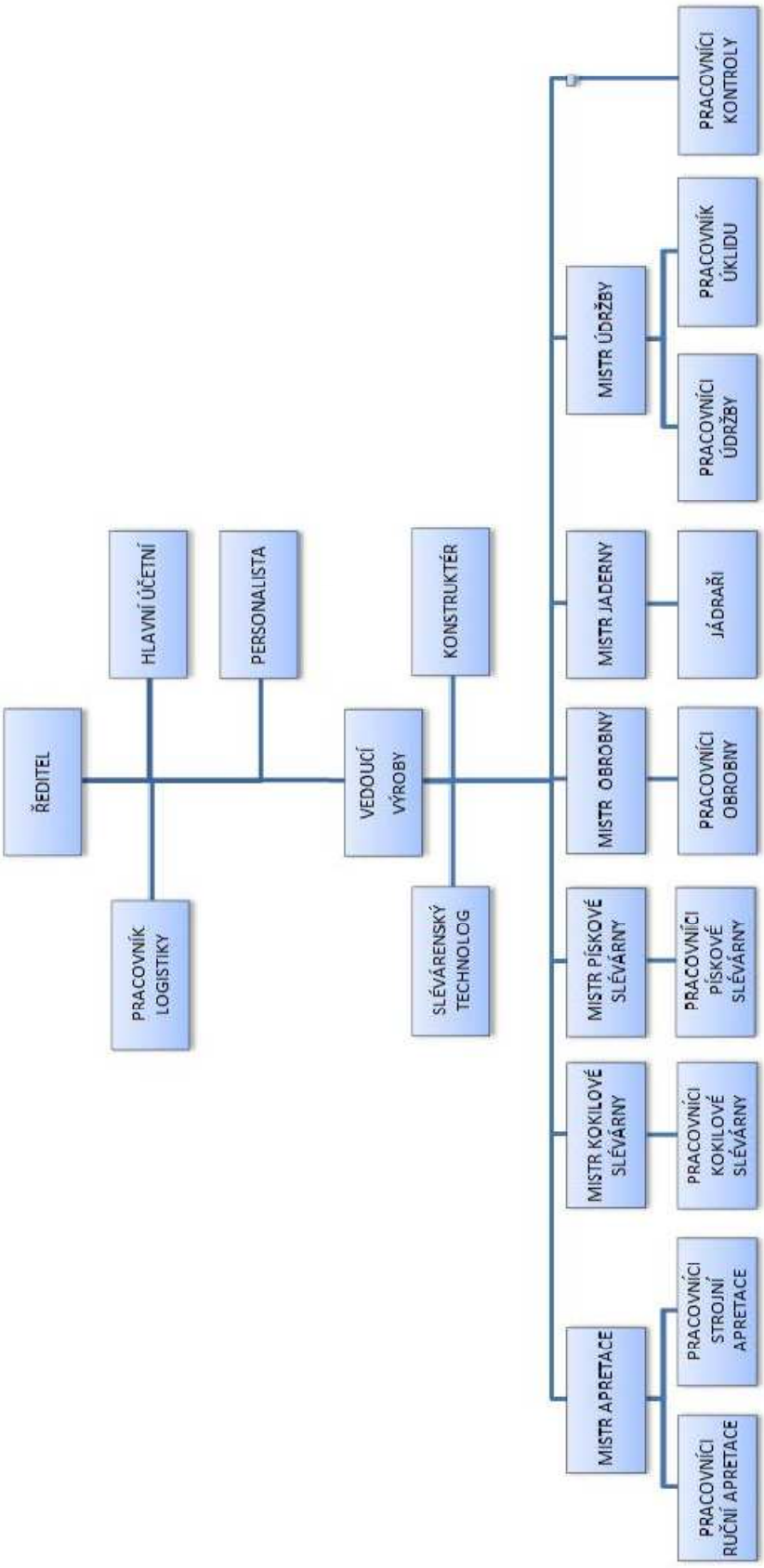
33. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

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



B 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

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

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 Vánocema 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 řešili, co s tím. A právě Jana* (vedoucí výroby) *přišla s řešením a navrhla 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 možností 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, lít 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 jí 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 jí 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.“*