

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Autorka diplomové práce se rozhodla navázat spolupráci s americkou společností Lear Corporation, konkrétně se závodem v Kolíně, který spadá pod francouzskou divizi „Seating“.

3.1. Lear Corporation ve světě

Společnost Lear Corporation (dále jen společnost) je jedním z předních světových dodavatelů automobilových sedadlových systémů a elektrických součástek. V roce 1917, kdy byla v Detroitu ve státě Michigan společnost pod názvem American Metal Products založena, působila nejen v automobilovém průmyslu jako je tomu dnes, ale i v průmyslu leteckém. V současné době je sídlem Sounthfield ve státě Michigan. Na celém světě se nachází celkem 257 závodů Learu v 39 zemích s počtem přibližně 165 000 zaměstnanců (Lear Corporation, 2018a).

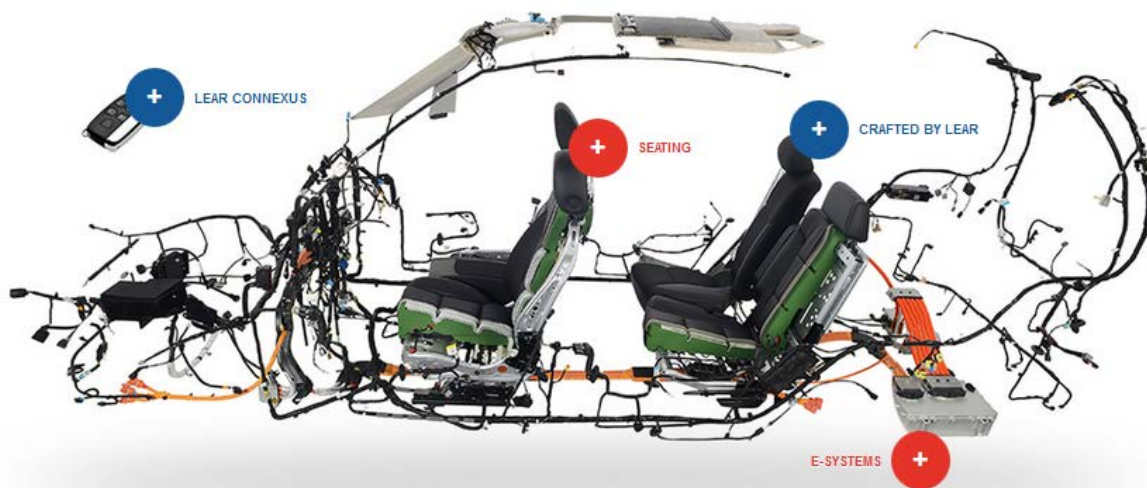
Vizí společnosti je, aby byla stále uznávána jako dodavatel, zaměstnavatel, investice a společnost, která v lokalitách svého působení podporuje místní komunity (Lear Corporation, 2018a).

Společnost uznává tři pilíře udržitelnosti, na kterých spočívá její podnikatelská činnost:

- ekonomická prosperita,
- péče o životní prostředí
- sociální zodpovědnost (Lear Corporation, 2018a).

3.1.1. Výrobní program společnosti Lear Corporation

Výrobní program společnosti se rozděluje na čtyři hlavní skupiny. První z nich je tzv. **Lear Connexus**, jedná se o část společnosti, která poskytuje integrované řešení pro inteligentní ovládání vozu. Poskytuje hardware a software, které řídí veškeré komunikační signály. Další částí výrobního programu je **Seating**, který se zabývá výrobou různých typů sedadel pro automobilový průmysl. Další kategorií je **E-systems**, poskytující kompletní elektrické, rozvodové systémy do automobilů, jak pro tradiční elektrické systémy, tak i pro hybridní systémy. Poslední částí je tzv. **Crafted by Lear**, zabývající se návrhem a zpracováním všech autosedaček. Nabízí bezkonkurenční nabídku povrchových materiálů napříč vysoce kvalitními textiliemi a prémiovými kůžemi (Lear Corporation, 2018c). Celý výrobní sortiment znázorňuje Obrázek 7.



Obrázek 7: Výrobní program společnosti Lear Corporation

Zdroj: (Lear Corporation, 2018c)

V rámci segmentu Seating se společnost zavázala k výzkumu a vývoji nových technologií ke snížení dopadu na životní prostředí a tvorbě konceptů pro životní prostředí s recyklovanými materiály. Příkladem tak může být vývoj sójového polyolu, kterým nahradila ropný polyol či laminát EcoPadding™, který používá obnovitelná celulózní vlákna a recyklovaný polyester (Lear Corporation, © 2018c).

3.2. Závod Kolín

Jedním z šesti závodů společnosti Lear v České republice je Lear Corporation Czech Republic, s.r.o, závod – Kolín, patřící pod divizi „Seating“ (dále jen závod). Byl postaven v roce 2004 na zelené louce v nově budované průmyslové zóně u Kolína. Hlavní produkcí je montáž sedadlových systémů pro automobilový průmysl.

3.2.1. Představení výrobního prostředí

Závod v Kolíně pracuje v systému Just in Time (dále jen JIT), tzn. že vyrábí určité množství výrobků v daném čase. Výrobky jsou zákazníkovi dodávány přesně v okamžik, kdy jsou potřeba ve výrobním procesu. Proto v případě jakéhokoliv problému je třeba rychlých reakcí, které musí proběhnout v řádu sekund či minut, neboť právě zmiňovaný čas hraje hlavní roli. Z tohoto důvodu v systému JIT musí být detailně propracovány veškeré pracovní postupy, interní směrnice, ale i krizové a eskalační (způsob a forma přesunu informací při mimořádných situacích na vedoucího pracovníka či vedení společnosti) směrnice. Dalším specifickým znakem kolínského závodu je práce v systému Just in Sequence (dále jen JIS), ten vychází z principu

JIT, ale s tím rozdílem, že jsou výrobky řazeny tak, jak budou potřebné v procesu montáže u zákazníka. Z toho důvodu je nezbytné znát posloupnost výrobního plánu zákazníka, aby mohl dodavatel uspořádat zásilku dle výrobních požadavků. V neposlední řadě je klíčovým specifickým kolínského závodu sklad na kolech, tzn. že materiál, který se přepraví do závodu není vybalován, ale rovnou z návěsu dopravován na montážní linku.

Kolínský závod vyrábí autosedačky pro významné automobilové společnosti, jedna z nich sídlí ve stejné průmyslové zóně nedaleko Kolína, druhá sídlí ve Francii. Výroba pro obě společnosti má stejný charakter, liší se pouze některá ujednání, například požadovaná doba dodání autosedaček či požadovaný vzhled autosedaček. Autorka diplomové práce níže charakterizuje výrobní proces v systému JIS pro automobilovou společnost sídlící, stejně jako závod Lear, nedaleko Kolína.

Výroba začíná v okamžiku, kdy karosérie automobilu u zákazníka vjede do lakovny, v ten moment přichází elektronická objednávka na výrobu určitého typu sedadel – airbagové, bez airbagové, barevné provedení, pro třídveřové či pětídveřové automobily. Od doby objednání má kolínský závod zhruba 200 minut na dodání požadovaných autosedaček, které je v případě normálního průběhu montáže, tedy bez technických problémů, schopen vyrobit za 50 minut. Výroba je rozdělena do tří samostatných montážních linek, se samostatnými montážními stanovišti. První montážní linka je určena pro výrobu předních autosedaček, druhá pro výrobu zadních sedáků a třetí pro výrobu zadních opěr. V prvním okamžiku dochází k výrobě předních autosedaček. Po jejich vyhotovení je odeslán impulz druhé a třetí částí montážní linky, které začnou s výrobou zadních autosedaček. Zkompletované, hotové sedadlové sety putují do počítačem řízeného skladu hotových výrobků, tzv. Finish good inventory (dále jen FGI), kam se umístí zcela na náhodné místo. V momentu elektronické žádosti zákazníka o dodání sedaček (na základě toho, zda karosérie automobilu z lakovny vyjela bez vad) má FGI k dispozici přesný harmonogram výroby, kde na základě VIN kódu automobilu připraví v přesném pořadí požadované autosedačky na elektronický dopravník. Tento dopravník následně přesune maximálně 30 setů do upraveného, kolejnicemi vybaveného nákladního automobilu. Automobil odjíždí k zákazníkovi každých 30 minut, kde rovnou z návěsu autosedačky vjíždí na výrobní linku. Denně kolínský závod dodá zákazníkovi autosedačky pro výrobu 800 – 900 kusů automobilů.

3.2.2. Výrobní projekty kolínského závodu

Hlavním projektem je výroba předních i zadních autosedaček pro společnost T.P.C.A., konkrétně pro vozy Toyota Aygo, Citroën C1 a Peugeot 108. Druhý projekt je zaměřen pouze na výrobu zadních autosedaček pro francouzský závod ležící ve městě Cergy, dodávající skupině PSA kompletní sedadlový systém patřící do automobilů Citroën C3, Citroën DS3 a Peugeot 208. Třetím projektem kolínského závodu je projekt Servisní díly. Kolínský závod je výhradním dodavatelem náhradních dílů, ať už jednotlivých komponentů tak celých sedadlových systémů, které společnost Lear ve svých evropských závodech za posledních 10 let vyrobila.

3.2.3. Organizační struktura

Organizační struktura kolínského závodu je funkčního charakteru. Jedná se o jednu ze základních forem organizace. Myšlenkou funkční struktury je seskupení zaměstnanců, kteří pracují na podobných úkolech do úseků neboli do jednotlivých oddělení. Kolínský závod disponuje sedmi odděleními a to: oddělením výroby, oddělením logistiky, technickým oddělením, oddělením kvality, finančním oddělením, personálním oddělením a oddělením informačních technologií. V čele stojí Plant Manager. Grafické znázornění organizační struktury kolínského závodu znázorňuje Obrázek 8.



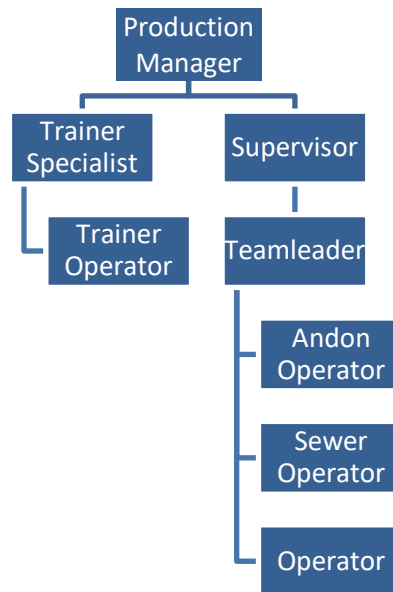
Obrázek 8: Organizační struktura kolínského závodu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Vzhledem k charakteru diplomové práce, která je koncipována na oddělení výroby, autorka diplomové práce níže charakterizuje výrobní oddělení.

Ke dni 20. 03. 2018 má oddělení výroby 180 zaměstnanců, v jehož čele je manažer výroby. Jeho úkolem je zajistit prostřednictvím neustálého se zlepšování osobní koučink, školení a rozvoj všech zaměstnanců výroby, což vede k dosažení všech provozních cílů a zvýšení spokojenosti zákazníka. Přímým nadřízeným manažera výrobního oddělení je Plant Manager, přímými podřízenými jsou Supervisor a Trainer Specialist. Níže uvedený Obrázek 9 znázorňuje

strukturu výrobního oddělení, ve kterém je patrná nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovních pozic.



Obrázek 9: Struktura výrobního oddělení v kolínském závodě

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Pro účely analýzy kompetencí liniových manažerů výrobního oddělení autorka diplomové práce charakterizovala pracovní pozice Supervisor a Teamleader. Charakteristika jednotlivých pracovních pozic byla zpracována na základě interních zdrojů společnosti, především za pomoci popisu pracovních míst uvedených v příloze.

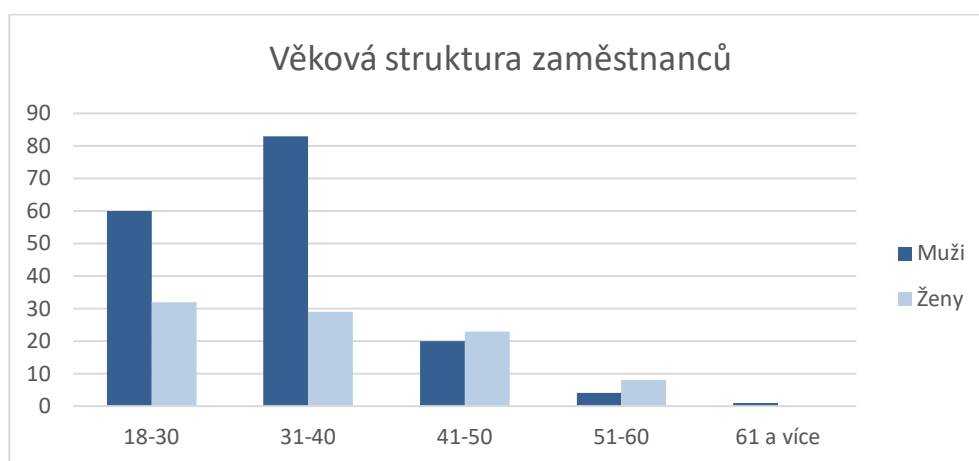
Supervisor zabezpečuje plnění výrobního plánu v rámci jedné výrobní směny. Přímým nadřízeným je Manažer výrobního oddělení. Jeho tým podřízených tvoří Teamleadeři dané směny, Andon Operátoři a Operátoři výroby. Mezi jeho hlavní činnosti patří vedení zaměstnanců výrobní linky a s tím spojená administrativní činnost, dohled na denní aktivity a činnosti vedoucí k dosažení cílů společnosti, komunikace se svými podřízenými v oblasti výrobních problémů, požadavků, dobrých nápadů a v oblasti neustálého zlepšování systému 5S. Samozřejmostí je zabezpečení plnění výrobního plánu, kvality výrobku a procesu. Také spolupracuje na tvorbě výrobní dokumentace a technologických postupů. Zbývající činnosti jsou součástí popisu pracovního místa, který je uveden v příloze A.

Teamleader zabezpečuje plnění výrobního plánu daného úseku, dané linky. Jeho přímým nadřízeným je Supervisor dané směny. Podřízenými pracovníky jsou Andon Operátoři a Operátoři výroby. Mezi jedny z hlavních činností Teamleadera se řadí řízení týmu a výcvik

výrobních Operátorů a s tím spojená administrativa, dále zabezpečuje kvalitu výrobku a procesu, odpovídá za plnění výrobních ukazatelů. V případě potřeby implementuje nápravná opatření směřující k dosažení stanovených cílů, předkládá SV pozitivní podněty, uznání a motivaci pro vynikající výkony jednotlivých osob, také pravidelně hodnotí zacvičenost zaměstnanců na jednotlivých výrobních stanovištích. Výčet všech činností TL je součástí popisu pracovního místa, který je uveden v příloze B.

3.2.4. Lidské zdroje

Ke dni 20. 3. 2018 pracuje v kolínském závodě 260 zaměstnanců. Jejich věková struktura je znázorněna na Obrázku 10.



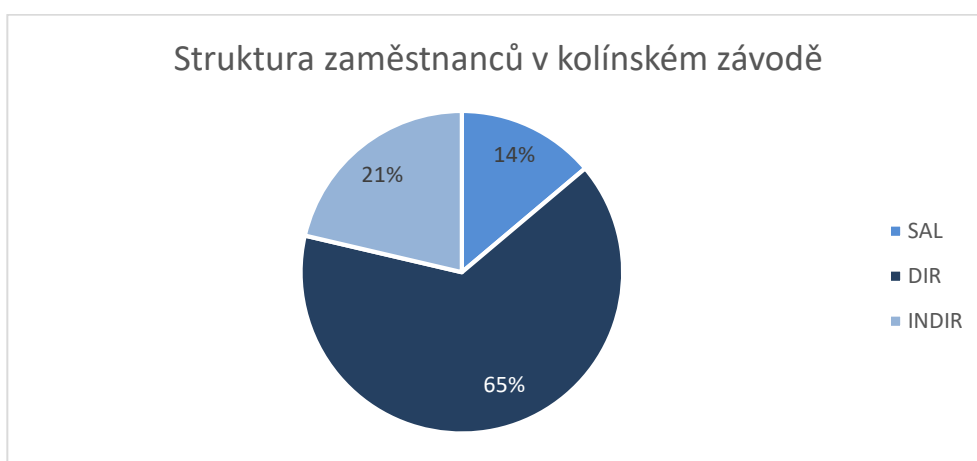
Obrázek 10: Věková struktura zaměstnanců kolínského závodu společnosti Lear

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Z Obrázku 10 je také na první pohled patrné, že ve společnosti pracuje více mužů, konkrétně se jedná o 64,62 %, to vyplývá z charakteru práce a její fyzické náročnosti. Výrobní pozice jsou dle kategorizace prací vycházející z Vyhlášky č. 181/2015 Sb. zařazeny do kategorie 3³, což s sebou nese vysokou míru zátěže pohybového aparátu. Specifikem tohoto závodu je také uzpůsobení montážní linky, tzv. JIT systému, jehož specifika autorka práce popisuje v kapitole 3.2.1. Představení výrobního procesu.

³ „V kategorii třetí se považují práce při nichž jsou překračovány hygienické limity, a práce naplňující další kritéria pro zařazení práce do kategorie třetí, přičemž expozice fyzických osob, které práce vykonávají, není spolehlivě snížena technickými opatřeními pod úroveň těchto limitů, a pro zajištění ochrany zdraví osob je proto nezbytné využívat osobní ochranné pracovní prostředky, organizační a jiná ochranná opatření, a dále práce, při nichž se vyskytují opakovaně nemoci z povolání nebo statisticky významně častěji nemoci, jež lze pokládat podle současné úrovně poznání za nemoci související s prací.“ (Vyhláška č. 181/2015 Sb.)

Zaměstnanci závodu se dělí na tři skupiny dle jejich přímého podílu na výrobě autosedaček. První skupinou jsou tzv. **Direct** (DIR) zaměstnanci, tedy ti zaměstnanci, kteří se podílejí přímo na výrobě, v případě společnosti Lear se jedná o pozici Operátor výroby a Andon Operátor. Druhou skupinou jsou **Indirect** pracovníci (INDIR), tedy ti zaměstnanci, kteří se na výrobě podílejí nepřímo, například Skladník, Teamleader či Údržbář. Poslední skupina zaměstnanců pracujících v kolínském závodě se označuje jako **Salaried** (SAL), v jiných společnostech označované jako THP pracovníci, tedy administrativní pracovníci. Jejich procentuální vyjádření znázorňuje níže uvedený Obrázek 11.



Obrázek 11: Struktura zaměstnanců kolínského závodu společnosti Lear

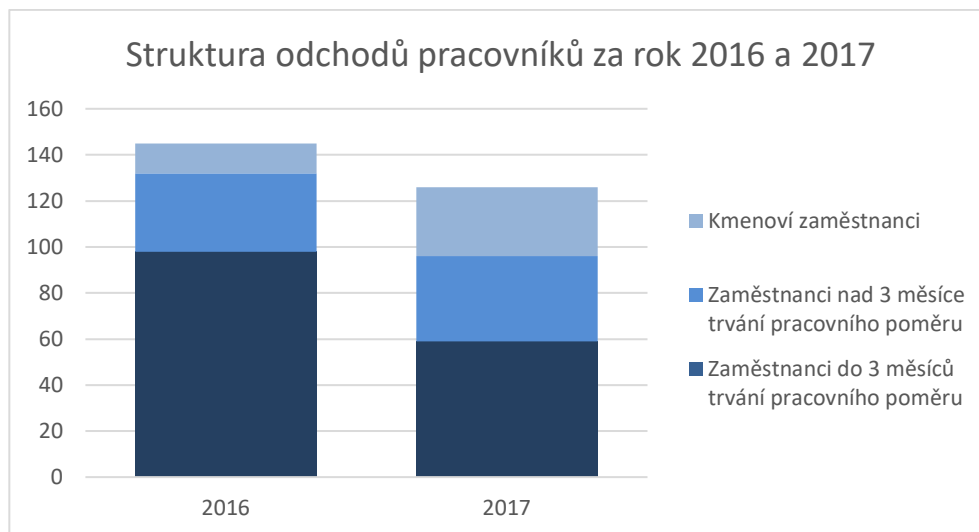
Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Z grafu je patrné, že nejvíce početnou skupinou jsou zaměstnanci zařazení do kategorie DIR, tedy Operátoři výroby, ti tvoří 65 % kolínského závodu. Je nezbytné, aby jejich řízení prováděli dostatečně kompetentní osoby, neboť právě Operátoři tvoří výrobek putující k zákazníkovi. Nejméně zastoupenou skupinou jsou SAL zaměstnanci, kterých je v závodě pouhých 37.

3.2.5. Fluktuace

Kolínský závod se již delší dobu potýká s vyšší mírou fluktuace především na výrobních pozicích. V roce 2016 byla míra fluktuace až na úrovni **49 %**, kdy z 32,5 % se jednalo o zaměstnance do tří měsíců trvání jejich pracovního poměru, 12,2 % byli agenturní zaměstnanci nad 3 měsíce trvání pracovního poměru a 4,3 % kmenoví zaměstnanci. V reakci na tuto vyšší fluktuace bylo zavedeno offline tréninkové centrum v prvních čtrnácti dnech pracovního poměru nově nastoupivších zaměstnanců, v následujícím roce 2017 se fluktuace snížila na úroveň **42,2 %**, přičemž fluktuace nováčků, tedy zaměstnanců do tří měsíců trvání pracovního poměru, se snížila na 19,8 %. Toto snížení je zásluhou nově vzniklého tréninkového

centra, fluktuace agenturních zaměstnanců nad tři měsíce trvání pracovního poměru zůstala v podstatě neměnná 12,4 %. Ovšem klíčový je nárůst odchodů dlouhodobých, kmenových zaměstnanců, který vzrostl na 10 %. Tato rostoucí tendence pokračuje i v roce 2018. Strukturu odchodů sledovaných po dobu dvou let znázorňuje níže uvedený Obrázek 12.



Obrázek 12: Struktura odchodů zaměstnanců za rok 2016 a 2017

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Zvýšené hodnoty fluktuace vyžadují vyšší nároky na organizační zvládnutí provozu a splnění výrobního plánu. Ovlivňují práci liniových manažerů, mění nároky na zaškolování nových pracovníků, kladou vyšší požadavky na vedení, motivování a stabilizování zacvičených Operátorů. Vyšší míra fluktuace vyvolává i řadu konfliktních situací na pracovišti, z důvodu nízkého stavu zaměstnanců na výrobní lince musejí Operátoři zastávat i více pozic, častější jsou i přesčasy způsobené nedostatkem zaměstnanců či rušení plánovaných dovolených.

4. ANALÝZA KOMPETENCÍ VEDOUČÍCH ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍM PROVOZU

Analýza kompetencí vedoucích zaměstnanců ve výrobním provozu kolínského závodu probíhala dvěma způsoby analýz. První z nich provedla autorka diplomové práce, která využila 360° zpětnou vazbu, kde dochází k hodnocení od přímého nadřízeného, podřízených pracovníků a zároveň dochází k sebehodnocení. Po získání výsledků z této analýzy se vedení kolínského závodu rozhodlo zároveň využít i externí společnost zaměřující se na psychodiagnostiku zaměstnanců.

V této kapitole se tedy autorka diplomové práce zaměří na identifikaci problému, ze kterého vzešla potřeba analýzy kompetencí liniových manažerů výrobního provozu. Dále uvede nově vytvořený kompetenční model, na který naváže 360° zpětnou vazbou. Tuto kapitolu doplní zpracovanými výsledky externí společnosti zabývající se psychodiagnostikou. Výsledky jednotlivých šetření porovná a následně vytvoří vhodný rozvojový plán pro dané zaměstnance.

4.1. Identifikace problému

Prvotním impulzem byla míra fluktuace u výrobních zaměstnanců, především nárůst odchodů dlouholetých, pro kolínský závod klíčových zaměstnanců. Dalšími impulzy byly získané informace v rámci výstupních pohovorů, stížnosti na jednání liniových manažerů prostřednictvím zástupců odborové organizace a dlouhodobě zhoršené pracovní klima na pracovišti montážní linky, projevující se především negativními reakcemi na všechny změny a úpravy představované vedením závodu. Na základě těchto impulzů kolínský závod zadal konzultační společnosti vypracovat analýzu příčin problémů na pracovišti montážní linky.

Jedním z klíčových výstupů tohoto šetření byla velká míra stresu nově nastoupených zaměstnanců a šetřením byla potvrzena nespokojenost řadových zaměstnanců s chováním a přístupem liniových vedoucích. Externí společnost posuzovala chování jednotlivých liniových manažerů při jejich každodenních pracovních činnostech a prováděla neformální rozhovory jak s nováčky, tak s dlouholetými zaměstnanci výroby. Během tohoto šetření si společnost povšimla, že noví zaměstnanci výroby jsou od prvopočátku jejich práce vystaveni velké míře stresových situací, ať už z důvodu práce v taktu, velké fyzické náročnosti, bolestí pohybového aparátu či chování kolegů na pracovišti montážní linky, kteří nováčky často psychicky atakují průpovídkami typu: „*přidej, nebo bude zase přesčas*“, což nováčky samozřejmě demotivuje a zvyšuje jejich míru stresu, která s sebou často přináší i větší míru

chybovosti. Konzultační společnost poukázala na pochybení liniiových vedoucích v těchto okamžicích, kdy daným situacím nezabránili a nováčky dostatečně nemotivovali. Další pochybení spočívalo v komunikaci s podřízenými, především při sdílení podnikových informací. Což značí o míře nekompetentnosti v mnoha ohledech.

4.2. Analýza kompetencí liniiových manažerů

Jako dodavatel bezpečnostních prvků automobilů podléhá rozšířené normě IATF 16949, která klade enormní důraz nejen na procesní způsobilost organizace, ale také na znalosti organizace, jejich udržování, stanovení a vyhodnocování klíčových indikátorů výkonnosti a plnění stanovených cílů, ať už cílů společnosti, tak jednotlivců. Z tohoto důvodu jsou ve společnosti hodnoceny pouze tvrdé kompetence.

Společnost dbá na kariérní růst zaměstnanců, to platí i pro oddělení výroby, kde je vítané, pokud má řadový Operátor zájem postoupit na vyšší úroveň. V okamžiku povýšení má Operátor výroby dobré technické znalosti, neboť dochází k jejich neustálému rozvoji a neustálému hodnocení jejich míry znalostí. Vhodní Operátoři znají celý výrobní proces často obou projektů, znají technické předpisy a ví, jak si s případným výrobním problémem poradit. Ovšem málo se dbá na jejich úroveň měkkých kompetencí, tzn. neprovádí se analýza jejich schopností týkajících se vedení lidí, nehodnotí se jejich komunikační a prezentační dovednosti či schopnost umět se samostatně a dostatečně rychle rozhodnout. To je případ i sledovaných liniiových manažerů, kdy šest z osmi do svých funkcí povýšilo z pozice Operátora výroby. Po povýšení na pozice liniiových manažerů absolvovali interní školení bezpečnosti práce pro vedoucí pracovníky, školení 5S, odborná školení k výrobním postupům, školení zaměřující se na docházkový systém, školení zaměřující se na interní reporty a základy zákoníku práce.

4.2.1. Identifikace klíčových kompetencí

Vzhledem k absenci měkkých kompetencí u vedoucích zaměstnanců první linie autorka práce na základě rozboru popisu pracovních míst a neformálních rozhovorů s vedoucím výrobního oddělení stanovila čtyři klíčové kompetence liniiových manažerů. Jedná se výhradně o měkké kompetence (v odborné literatuře označované jako behaviorální kompetence), neboť tvrdé kompetence jsou sledovány prostřednictvím interního hodnotícího systému.

První z klíčových kompetencí je **komunikace**, neboť liniiový manažer musí zabezpečit tok informací směřující od vrcholového vedení závodu až po pracovníky výroby a naopak. Jeho podřízení musí být dostatečně informováni o všech chystaných změnách v závodě. Další

zvolenou kompetencí je **řešení problémových situací**. Automobilový průmysl je jedním z nejrychleji se měnícím odvětvím, které s sebou přináší neustále změny. Vzhledem k JIT výrobě je v okamžiku vzniku problémové situace potřeba rychlého řešení, není zde časový prostor pro dlouhé rozmýšlení. Třetí definovanou kompetencí je **zvládnání zátěže**. Na manažery první linie je kladen velký tlak od vedení společnosti, ale i od jejich podřízených. Především v situacích, kdy je velká míra fluktuace a velká míra nemocnosti. I navzdory těmto jevům musejí zabezpečit plynulý chod výroby. Čtvrtou kompetencí je **leadership**. Manažeři první linie mají v rozmezí od 15 do 60 podřízených, se kterými každodenně řeší personální otázky. Musejí je umět dostatečně namotivovat, řešit konflikty na pracovišti, které často vznikají v důsledku přepracování zaměstnanců (fyzicky náročná práce, nízký stav Operátorů, nemožnost čerpat dovolenou), ale také zabezpečit jejich dostatečný rozvoj.

Na základě těchto klíčových kompetencí autorka diplomové práce v následující kapitole vypracovala kompetenční model pro liniové manažery.

4.2.2. **Kompetenční model liniových manažerů**

Autorka práce pro tvorbu kompetenčního modelu zvolila kombinovaný přístup. Kompetenční model použila z odborné literatury (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 286-288), který následně upravila pro potřeby kolínského závodu, tzn. do kompetenčního modelu zahrнула klíčové kompetence, které byly definovány v předchozí podkapitole. Zároveň při tvorbě kompetenčního modelu využila i Centrální databázi kompetencí⁴.

Nejprve autorka práce charakterizovala stanovené klíčové kompetence dle jejich úrovně. Následně po předchozích neformálních rozhovorech s vedením kolínského závodu přiřadila liniovým manažerům požadovanou úroveň každé z nich. Výsledný kompetenční model znázorňuje Tabulka 1.

⁴ Centrální databáze kompetencí je jednou z částí Národní soustavy povolání. Národní soustava povolání je internetový katalog povolání existujících na trhu práce v České republice jejímž správcem je Ministerstvo práce a sociálních věcí spolu s Fondem dalšího vzdělávání.

Tabulka 1: Kompetenční model liniových manažerů

Kompetence	Úrovně kompetencí				Požadovaná úroveň	
	1	2	3	4	Supervisor	Teamleader
Komunikace	Formulování myšlenek je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání za všech okolností. Informace dokáže prezentovat i před velkou skupinou zaměstnanců.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Informace dokáže prezentovat pouze malé skupině lidí.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace ostatním předává pouze na vyžádání.	Obtížně formuluje myšlenky, mívá problémy s nasloucháním. Předávání informací ostatním je sporadické.	1	2
Řešení problémových situací	Dokáže definovat příčiny a následky jakéhokoliv problému. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen vést řešitelské týmy. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů.	Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů, které dokáže strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení.	Identifikuje jen jednodušší problémy, které je schopen, většinou za pomoci druhých, vyřešit. Kreativní je jen zcela výjimečně. Analytické myšlení zcela postrádá.	Nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje. Vyhýbá se řešení problémů, je pasivní. Neumí najít a definovat podstatu problémů. Analytické a kreativní myšlení mu je cizí.	1	2
Zvládání zátěže	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách. Je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých. V zátěžových situacích je druhým oporou.	V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Stres zvládá v malých dávkách. V běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně.	Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Ve většině zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně, své emoce nezvládá.	Není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při jen mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci. Ve všech zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, absolutně nezvládá vlastní emoce.	1	1
Leadership	Jednoznačně přijímá zodpovědnost za skupinu, za její výkon a výsledek. Podporuje formální vzdělávání. Podřízeným předává znalosti i jeho zkušenosti.	Přijímá zodpovědnost za malý tým (max. do 10 pracovníků). Dává instrukce a užitečné rady. Demonstruje úkoly, jde osobním příkladem. Podřízeným předává znalosti.	Snaží se přijmout zodpovědnost za skupinový výkon jen pokud to je po něm žádáno. Operativně vede malé týmy (2 až 3 pracovníci). Nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.	Odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá. Zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém. Nevěnuje pozornost rozvoji svých pracovníků.	1	1

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Autorka práce dále vytvořila hodnotící škálu, která byla využita nejen při tvorbě kompetenčního modelu, také při následné psychodiagnostice liniových manažerů, ale i při posuzování, zda daný zaměstnanec celkově odpovídá aktuálně vykonávané pracovní pozici. Hodnotící škálu znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Hodnotící škála

1	Výborná úroveň	Splňuje nároky pozice bez větších výhrad, zaměstnanec prokázal vyšší míru kompetencí.
2	Dobrá úroveň	Vyhovuje nárokům pozice, je ještě prostor pro zdokonalení.
3	Průměrná úroveň	Málo využívá i méně prokázal předpoklady. Pro zvládnutí pozice je nutný další rozvoj.
4	Nedostatečná úroveň	Zaměstnanec kompetenci neprokázal, je neperspektivní.

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Úroveň 4, která je v Tabulce 2 zvýrazněna červenou barvou, signalizuje nedostatek v kompetenci. Lze očekávat, že pracovník s tímto hodnocením může mít zásadnější potíže v dané oblasti, je třeba zvážit jeho další působení na této pozici.

Pro zjištění míry kompetentnosti jednotlivých liniových manažerů autorka diplomové práce zvolila metodu nazývanou se 360° zpětná vazba, která je charakterizována v teoretické části diplomové práce v kapitole 1.2.3. Měření úrovně kompetencí.

4.2.3. 360° zpětná vazba

Dotazník pro 360° zpětnou vazbu byl koncipován tak, aby autorka diplomové práce získala, potřebná vstupní data sloužící k vyhodnocení výše nadefinovaných klíčových kompetencí liniových manažerů kolínského závodu. Pro každou kompetenci byl připraven set pěti projevů chování, na které hodnotitelé odpovídali prostřednictvím čtyřbodové stupnice, kdy 1 znamenala nejlepší shodu. V případě, kdy projev chování nebyl relevantní nebo ho hodnotitelé u posuzované osoby nezaznamenali, mohli využít odpověď „nelze posoudit“. Dotazník pro 360° zpětnou vazbu je obsahem přílohy C.

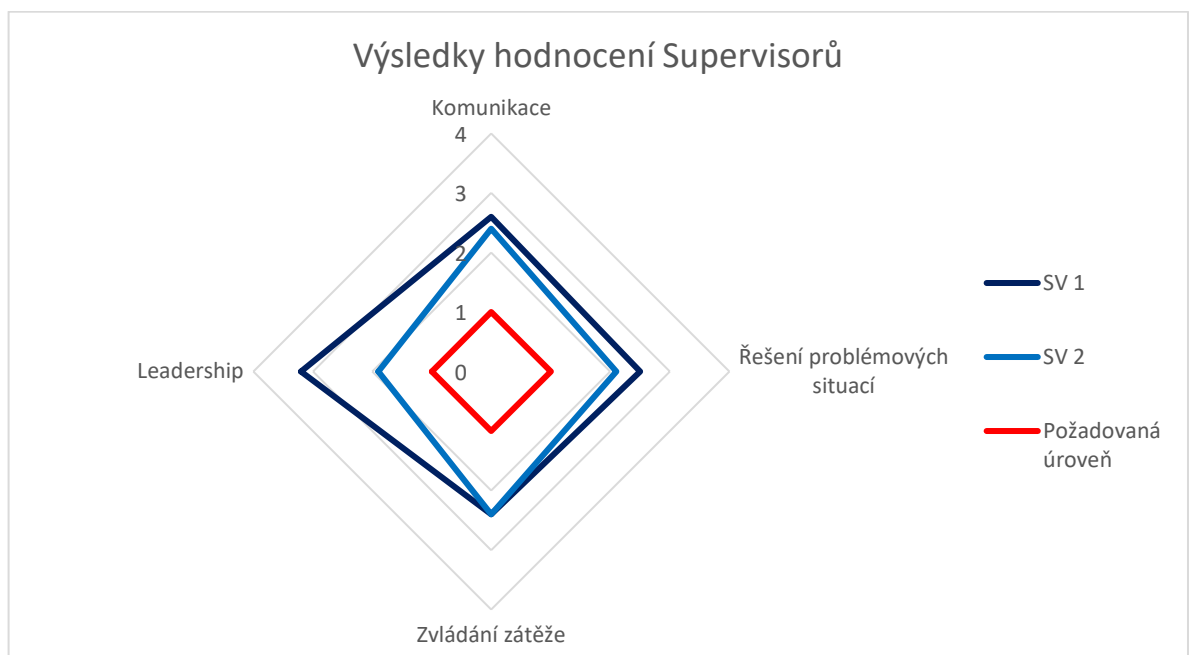
Hodnotiteli byli 1x přímý nadřízený a 10x podřízení pracovníci. Každá osoba tak byla ohodnocena jedenáctkrát od ostatních zaměstnanců a jedenkrát se ohodnotil dotyčný zaměstnanec sám, celkem bylo vyhodnoceno 96 dotazníků. Podřízení byli vybíráni náhodně autorkou diplomové práce. Vždy byli vybráni tak, aby skupina hodnotitelů obsahovala nováčka v pracovním poměru kratším tři měsíce, zaměstnance pracujícího v závodě do dvou let a zaměstnance, který v závodě pracuje více než dva roky. V případě hodnocení přímého

nadřízeného u Teamleaderů byl pro hodnocení v 360° zpětné vazbě zvolen Manažer celého oddělení, z důvodů toho, aby nedošlo ke zkreslenému hodnocení ze strany Supervisora, neboť i on je součástí tohoto hodnocení. Manažer výrobního oddělení s TL jedná na každodenní bázi, denně je součástí výrobního provozu, proto se dá jeho hodnocení považovat za relevantní.

Vyhodnocování dotazníku probíhalo v programu Microsoft Excel, kde došlo k zprůměrování udělených bodů na základě hodnotitelů, čím nižší známky hodnocený pracovník získal, tím lépe ho spolupracovníci vnímají. Hodnocení Supervisorů je obsahem přílohy D, kde pro každého pracovníka je zpracovaný samostatný graf zachycující úroveň jednotlivých kompetencí, zatímco hodnocení Teamleaderů je obsahem přílohy E.

V následující části se autorka diplomové práce zaměří na souhrnné výsledky 360° zpětné vazby, kde uvádí hodnocení podřízených zaměstnanců, neboť pro potřeby diplomové práce je toto hodnocení klíčové. Pro lepší přehlednost uvádí hodnocení Supervisorů a Teamleaderů ve dvou grafech.

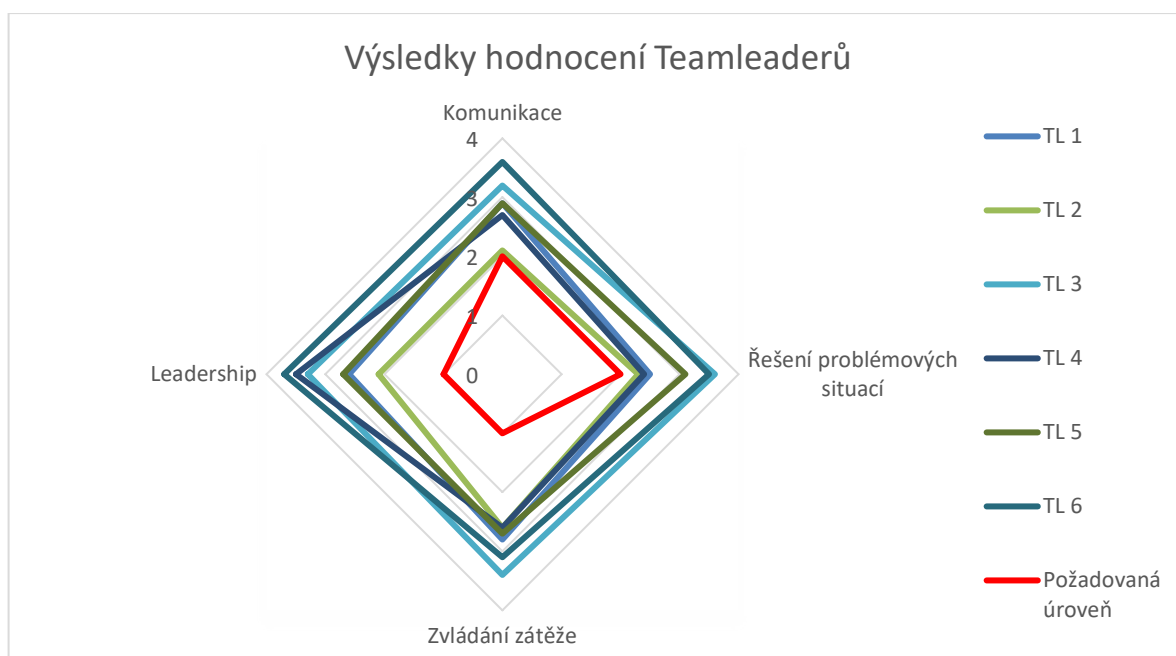
Zmiňované hodnocení Supervisorů znázorňuje Obrázek 13, kde již na první pohled je patrné, že ani jeden z nich nesplňuje požadovanou úroveň ani v jedné ze sledovaných kompetencí. Supervisor 2 má celkově lepší hodnocení od podřízených zaměstnanců oproti Supervisorovi 1, ale i přesto je zde velký prostor pro osobní rozvoj.



Obrázek 13: Souhrn hodnocení Supervisorů

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení Teamleaderů znázorňuje Obrázek 14, kde je patrné, že opět ani jeden ze sledovaných zaměstnanců nenaplnuje požadovanou úroveň klíčových kompetencí. Ovšem nejlépe hodnoceným pracovníkem je Teamleader 2, který v případě kompetence komunikace téměř dosahuje požadované úrovně.



Obrázek 14: Souhrn hodnocení Teamleaderů

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každého vedoucího pracovníka první linie byla u kompetencí vypočítaná průměrná úroveň jejích kompetencí a zároveň vypočítané celkové průměrné hodnocení jednotlivých osob. Toto celkové hodnocení znázorňuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Celková úroveň kompetencí liniových manažerů

	SV 1	SV 2	TL 1	TL 2	TL 3	TL 4	TL 5	TL 6	
Komunikace	2,6	2,4	2,9	2,1	3	2,7	2,9	3,6	2,8
Řešení problémových situací	2,5	2,1	2,5	2,3	3,6	2,4	3,1	3,5	2,8
Zvládání zátěže	2,4	2,4	2,8	2,6	3,3	2,6	2,7	3,1	2,8
Leadership	3,2	1,9	2,6	2,1	3,3	3,5	2,7	3,7	2,9
	2,7	2,2	2,7	2,3	3,4	2,8	2,9	3,5	

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená Tabulka 3 také poukazuje na fakt, že žádný ze sledovaných zaměstnanců se v celkovém hodnocení nedostal pod průměrnou úroveň 2. Žlutě jsou zvýrazněni vedoucí, kteří

v hodnocení dopadli nejlépe. Oproti tomu červené zvýraznění znázorňuje zaměstnance, u nichž je výsledek nejhorší.

Nejhůře hodnocenou kompetencí liniových manažerů je leadership. Z tabulky ovšem vyplývá, že rozdíly v hodnocení jednotlivých kompetencí se pohybovaly ve velmi malém rozmezí, tyto údaje jsou znázorněny modrou barvou. Ze setu pěti projevů chování zaměřující se právě na leadership nejhůře dopadl zájem o potřeby podřízených pracovníků, přirozená autorita a sjednocování pracovníků do jednoho týmu.

Na základě těchto rozmanitých výsledků, především rozdílů mezi sebehodnocením a hodnocením podřízených zaměstnanců, které jsou patrné v příloze D a E, se vedení kolínského závodu rozhodlo využít i externí, nezávislou společnost, která na základě psychodiagnostiky posoudí jejich dosažené úrovně kompetencí, ale také vhodnost pracovníka zastávat danou pozici.

4.2.4. Psychodiagnostika liniových manažerů

Psychodiagnostiku pro kolínský závod zpracovávala externí společnost, která prostřednictvím Development Centra (dále jen DC) zkoumala výše identifikované kompetence u Supervisorů a Teamleaderů. DC se účastnilo celkem 8 zaměstnanců (2x Supervisor, 6x Teamleader). Věkový průměr skupiny byl 35,6 let a průměrná délka zaměstnání u těchto vybraných zaměstnanců činí 7,3 let. Hodnotiteli byli dva specialisté psychodiagnostické společnosti a dva psychologové. Jde o specialisty, kteří v oblasti personálního poradenství působí více než 10 let.

Během psychodiagnostiky byly využity metody, které dokázaly rozklíčovat stávající úroveň sledovaných kompetencí. Celý přehled použitých metod je součástí přílohy F.

DC neanalyzovalo jen samotné kompetence, jeho struktura byla vytvořena jako celek, který kromě intelektového potenciálu a osobnostních vlastností zjišťoval také pracovní styl účastníků, předpoklady zastávat určité sociální role, způsob práce, řízení a jednání v náročných situacích, postoj k firmě či celkovou spokojenost. Pro potřeby diplomové práce autorka uvádí výsledky z analýz zaměřující se na úrovně sledovaných projevů chování, zbylé výsledky psychodiagnostiky nebyly využity.

Analyzovanými projevy chování byly: **analytické myšlení, vyrovnanost, komunikace, předávání znalostí, týmová práce, vedení lidí, samostatnost, iniciativa, rozhodování, motivace, přístup ke změnám a sebereflexe.** Projevy chování byly externí společností

seskupeny tak, aby vždy ohodnotily jednu z klíčových kompetencí, které autorka práce nadefinovala v kapitole 4.2.1. Identifikace klíčových kompetencí.

Úrovně kompetencí byly vyhodnocovány na základě výsledků testů, z pozorování i z rozhovoru s účastníky a byla jim přiřazena známka 1–4 hodnotící škály. Po dohodě s externí společností byla využita hodnotící škála vyobrazena v Tabulce 2, která je uvedena výše.

Níže uvedená Tabulka 4 znázorňuje výsledky hodnocení kompetencí liniových manažerů dle výsledků psychodiagnostiky.

Tabulka 4: Hodnocení kompetencí liniových manažerů

	SV 1	SV 2	TL 1	TL 2	TL 3	TL 4	TL 5	TL 6	
Komunikace	2,3	3,3	2,3	2,6	2,7	1	1,3	1,3	2,1
Řešení problémových situací	2,8	2,8	1,5	2,2	2,7	1,7	1,7	1,2	2,1
Zvládání zátěže	2,5	1,5	1,5	2,5	3	1,5	1,5	2	2,0
Leadership	3,4	2	1,7	1,4	2,9	1,3	2,3	2,4	2,2
	2,8	2,4	1,8	2,2	2,8	1,4	1,7	1,7	

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

Na základě výsledků od externí společnosti mají liniovní manažeři nejlepší předpoklady v kompetenci zvládání zátěže, nejhůře hodnocenou byla kompetence zabývající se leadershipem.

Ze všech zjištěných závěrů, tedy z úrovně daných kompetencí, výše intelektuálu, osobnostních vlastností, postoji k organizaci, pracovního stylu, či celkové spokojenosti, psychodiagnostická společnost vypracovala konečný posudek, který vypovídá o vhodnosti liniového manažera vykonávat danou pozici. Tedy zda má předpoklady tuto pozici vykonávat či je již za hranicí svých možností a případný další rozvoj by měl nulový efekt. Souhrnné výsledky znázorňuje Tabulka 5.

Tabulka 5: Souhrnné hodnocení liniových manažerů dle psychodiagnostické společnosti

Způsobilost	1	2	3	4
	Výborná úroveň	Dobrá úroveň	Průměrná úroveň	Nedostatečná úroveň
SV 1				
SV 2				
TL 1				
TL 2				
TL 3				
TL 4				
TL 5				
TL 6				

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lear Corporation, 2018b)

SV 1 k zvládnutí pozice prokázal průměrné předpoklady s určitými rezervami, jako je motivace a loajalita k firmě. Má předpoklady pro zvládnutí pozice spojené s řízením, nikoliv pro vedení lidí.

SV 2 k zvládnuté pozice prokázal průměrné předpoklady s určitými rezervami. K vedení druhých se hlásí, má o tuto část práce zájem, nutno říci, že ji zvládne jen v případě dalšího rozvoje. Jako rezerva se ukazuje špatné přijímání a přizpůsobování se změnám.

TL 1 pozici velmi dobře odpovídá. K zaměstnancům přistupuje přátelsky a otevřeně. Má zájem odvádět dobrou, kvalitní práci. Více zkušeností musí získat v prezentování před početnou skupinou. Ambice na vyšší pozici nemá, je plně spokojen na úrovni TL.

TL 2 velmi dobře odpovídá pozici. Je technicky zdatný, potřebuje si věci optimálně naplánovat a rozvrhnout, současně je i sociálně orientovaný, což je velmi zajímavá a vítaná kombinace. Pro další růst je potřeba zapracovat na sebedůvěře.

TL 3 pro zvládnutí dané pozice prokázal průměrné předpoklady s rezervami. I přes jeho snahu o zvládnutí pozice nelze očekávat větší kapacitní možnosti na jeho straně. Již je za hranicí svých možností. Pro další spolupráci má předpoklady odpovídající spíše Andon Operátora.

TL 4 pozici odpovídá na výborné úrovni. Současné pracovní zařazení je pro něj vhodné. Mírnou rezervou je zvládnutí asertivity během náročných situací, zde je prostor pro další rozvoj. Významným znakem osobnosti je vyšší odpovědnost.

TL 5 pozici odpovídá velmi dobře. Současnou pozici zvládá s přehledem. Zaměstnance umí dobře zvládnout, má předpoklady je spojovat. Na druhou stranu vůči druhým je kritický a ve vztahu k nim opatrný.

TL 6 pozici velmi dobře odpovídá, má předpoklady a ambice i pro vyšší nároky. Projevuje zájem o vedení i další typy pozic, nebojí se provozu. Je možné na něj klást vyšší nároky, které u něj mohou postupně vést ke zvyšování úrovně angažovanosti.

4.2.5. **Souhrn výsledků**

V této kapitole autorka práce shrne výsledky 360° zpětné vazby a celkové výsledky externí psychodiagnostické společnosti, komparaci provede na základě dvou souhrnných tabulek.

První z tabulek znázorňuje celkové výsledky hodnocení podle 360° zpětné vazby, kde podřízení pracovníci vyhodnotili dva liniové manažery na dobré úrovni, čtyři na průměrné úrovni a dva na nedostatečné úrovni. Jejich hodnocení oproti celkovým výsledkům

psychodiagnostiky je značně negativnější. Může to být způsobeno faktem, že šest z osmi pracovníků se postupem času vypracovalo z pozice Operátora, někteří hodnotitelé byli v minulosti jejich spolupracovníci. Dalším důvodem horšího hodnocení je bezpochyby zaviněno nepříznivým klimatem na pracovišti montážní linky, projevujícím se negativním jednáním vůči liniovým manažerům, ale i ostatním členům vedení kolínského závodu. Dalším možným důvodem je fakt, že podřízení pracovníci chtěli záměrně liniové manažery poškodit.

Tabulka 6: Celkové hodnocení podle 360° zpětné vazby

Úroveň	Popis hodnocení	Počet zaměstnanců
1	Výborná úroveň – splňuje nároky pozice bez větších výhrad, zaměstnanec prokázal vyšší míru kompetencí	0
2	Dobrá úroveň – zaměstnanec vyhovuje nárokům pozice, je ještě prostor pro zdokonalení	2
3	Průměrná úroveň – zaměstnanec málo využívá i méně prokázal předpoklady. Pro zvládnutí pozice je nutný další rozvoj	4
4	Nedostatečná úroveň – podmínky způsobilosti jsou se zásadními výhradami	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Celkové hodnocení podle psychodiagnostiky

Úroveň	Popis hodnocení	Počet zaměstnanců
1	Výborná úroveň – splňuje nároky pozice bez větších výhrad, zaměstnanec prokázal vyšší míru kompetencí	1
2	Dobrá úroveň – zaměstnanec vyhovuje nárokům pozice, je ještě prostor pro zdokonalení	4
3	Průměrná úroveň – zaměstnanec málo využívá i méně prokázal předpoklady. Pro zvládnutí pozice je nutný další rozvoj	3
4	Nedostatečná úroveň – podmínky způsobilosti jsou se zásadními výhradami	0

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů

Psychodiagnostická společnost přinesla pozitivnější výsledky, podle kterých zařadila nejvíce zaměstnanců do dobré úrovně, na rozdíl od hodnocení podřízených zaměstnanců, kteří nejvíce liniových manažerů zařadilo do průměrné skupiny.

Oba způsoby analýzy kompetencí liniových manažerů poukázaly na horší úroveň kompetence zabývající se leadershipem.

Autorka diplomové práce na základě zjištěných výsledků obou analýz připravila pro liniové manažery plán rozvojových aktivit, do kterého zařadila problematiku napříč klíčovými kompetencemi, tak aby se zvedla úroveň všech sledovaných kompetencí, nikoliv pouze jedné z nich.

4.3.Plán rozvojových aktivit

Cílem rozvoje liniových manažerů je získání znalostí a dovedností, které posílí jejich klíčové kompetence tak, aby byli schopni zvládat každodenní i mimořádné pracovní situace na pracovišti montážní linky kolínského závodu a tím snížit nežádoucí míru fluktuace zaměstnanců první linie.

Na základě výsledků analýz měkkých kompetencí liniových manažerů, navrhuje autorka diplomové práce následný rozvoj soustředit na níže uvedené oblasti:

- vedení týmu;
- efektivní komunikace;
- zvládání stresu a konfliktů na pracovišti;
- přístup ke změnám;
- pohovory s podřízenými pracovníky;
- základy pracovního práva pro liniové manažery.

Navrhované rozvojové oblasti vycházejí z charakteru práce liniových manažerů, z charakteru potřeb kolínského závodu, a především odrážejí klíčové kompetence charakterizovány v kapitole 4.2.1.

Autorka diplomové práce navrhuje v kolínském závodě využít tzv. **Mistrovskou akademii**, což je rozvojový program, který propojuje teoretické znalosti s praktickými dovednostmi, zaměřující se výhradně na liniové manažery (Supervisory a Teamleadeary).

Představou je šest jednodenních tréninkových dní po osmi vyučovaných hodinách, doplněných o individuální konzultace. Každý tréninkový den by se soustředil na jinou, předem nadefinovanou problematiku tak, aby liniovní manažeři plynule prošli během šesti dní všechny hlavní oblasti potřebné k výkonu jejich práce. Mistrovská akademie by probíhala na půdě kolínského závodu vždy v rozestupu jednoho měsíce. Mezi tréninkovými dny by liniovní manažeři vypracovávali předem zadané případové studie jako přípravu pro další termín Mistrovské akademie. Na závěr celé akademie by proběhl workshop, který by zahrnoval krátké shrnutí absolvovaného školení, individuální zpětnou vazbu od účastníků, zhodnocení přínosů či případné návrhy pro další rozvoj. Celková délka Mistrovské akademie by byla 7 měsíců.

V následující podkapitole autorka diplomové práce uvádí harmonogram Mistrovské akademie spolu s jejím časovým schématem.

4.3.1. **Harmonogram mistrovské akademie**

Obsah jednotlivých školících dní vychází z rozvojových potřeb liniových manažerů kolínského závodu a je namodelován autorkou diplomové práce.

Seznámení

Časová dotace	1 výukový den (8 vyučujících hodin)
Obsah	a) Úvod do Mistrovské akademie. b) Seznámení s lektory. c) Seznámení se s harmonogramem Mistrovské akademie. d) Individuální konzultace. e) Počáteční testování dosavadních znalostí.

Trénink č. 1 Vedení týmu

Časová dotace	1 výukový den (8 vyučujících hodin)
Obsah tréninku	a) Styly vedení. b) Hodnocení a motivace. c) Rozvoj zaměstnanců v týmu. d) Podpora a budování týmové spolupráce. e) Vedení porad.

Trénink č. 2 Efektivní komunikace

Časová dotace	1 výukový den (8 vyučujících hodin)
Obsah tréninku	a) Zásady efektivní komunikace. b) Nastavení systému předávání informací na pracovišti. c) Odstraňování bariér komunikace na pracovišti. d) Vyjednávací schopnosti. e) Prezentační dovednosti.

Trénink č. 3 Pohovory s podřízenými pracovníky

Časová dotace	1 výukový den (8 vyučujících hodin)
Obsah tréninku	a) Hodnotící pohovor. b) Motivační pohovory c) Hlavní zásady pochvaly.

- d) Hlavní zásady kritiky.
- e) Přijímací pohovory.

Trénink č. 4 Zvládání stresu a konfliktů na pracovišti

Časová dotace 1 výukový den (8 vyučujících hodin)

- Obsah tréninku
- a) Techniky pro zvládání stresu.
 - b) Druhy stresu.
 - c) Proč konflikty vznikají, typy konfliktů.
 - d) Základy asertivity.
 - e) Aplikace asertivity na zvládání konfliktních pracovních situací.

Trénink č. 5 Přístup ke změnám

Časová dotace 1 výukový den (8 vyučujících hodin)

- Obsah tréninku
- a) Pružná reakce na změny.
 - b) Pochopení nutnosti změn.
 - c) Druhy změn.
 - d) Inovace a invence.
 - e) Případové studie.

Trénink č. 6 Pracovní právo pro liniové manažery

Časová dotace 1 výukový den (8 vyučujících hodin)

- Obsah tréninku
- a) Aktuální úprava zákoníku práce
 - b) Vznik, změna a ukončení pracovního poměru.
 - c) Pracovní doba, práce přesčas, přestávky v práci, dovolená, absence.
 - d) Pracovní neschopnost, ošetřování člena rodiny, kategorizace prací.
 - e) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana.

Závěrečný workshop

Časová dotace 1 výukový den (8 vyučujících hodin)

- Obsah
- a) Souhrnný test.
 - b) Vyhodnocení souhrnného testu.
 - c) Individuální zpětná vazba od účastníků akademie.
 - d) Individuální zpětná vazba od lektorů Mistrovské akademie.
 - e) Prezentace zhodnocení vedení závodu.

Tabulka 8, která je uvedena níže, zachycuje časové schéma Mistrovské akademie. Tedy od jejího zahájení do závěrečného workshopu.

Tabulka 8: Časové schéma Mistrovské akademie

Měsíc	
0.	Seznámení
1.	Trénink č. 1 Vedení týmu
2.	Trénink č. 2 Efektivní komunikace
3.	Trénink č. 3 Pohovory s podřízenými pracovníky
4.	Trénink č. 4 Zvládání stresu a konfliktu na pracovišti
5.	Trénink č. 5 Zvládání změn na pracovišti
6.	Trénink č. 6 Pracovní právo pro liniové manažery
7.	Závěrečný workshop

Zdroj: vlastní zpracování

V současné době by autorka diplomové práce doporučovala Mistrovskou akademii absolvovat všem liniovým manažerům, bez ohledu na výsledky analýz daných kompetencí, tak aby došlo k posílení všech kompetencí, po zhodnocení úspěšnosti této rozvojové akce by navrhovala případný individuální rozvojový program zaměřený na potřeby daného zaměstnance.

Velký nedostatek v kolínském závodu autorka diplomové práce zaznamenala v absenci možných nástupců na pozice liniových manažerů. Z toho důvodu navrhuje pro kolínský závod vytvoření jakési mini akademie určené výhradně pro Andon Operátory, neboť právě oni mají největší předpoklady pro povýšení na pozice liniových manažerů. V této verzi akademie by se jednalo pouze o nutné základy měkkých kompetencí, které by využili nejen na stávající pozici, ale v případě povýšení by z těchto dovedností mohli čerpat do realizace jejich Mistrovské akademie. Tato podoba akademie by byla v rozsahu tří tréninkových dní, které by na sebe navazovaly v týdenních intervalech, což znamená, že délka absolvování akademie určené výhradně Andonům by byla jeden měsíc. Obsah jednotlivých tréninkových dní by byl následující:

- 1) **vedení týmu a efektivní komunikace,**
- 2) **zvládání stresu a konfliktů na pracovišti,**
- 3) **zvládání změnových situací a personální rozhovory**
- 4) **zhodnocení výsledků akademie.**

Obsah jednotlivých rozvojových celků by byl totožný s Mistrovskou akademií, pouze založený na základních znalostech.

5. FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Autorka diplomové práce navrhla pro kolínský závod společnosti Lear Corporation několik řešení, díky kterým se může snížit vnímání stresu na pracovišti montážní linky a tím způsobené fluktuace výrobních Operátorů.

Prvním a nejdůležitějším doporučením je tvorba **Mistrovské akademie** určené pro liniové manažery, tedy pro Supervisory a Teamleadery. Jedná se o rozvojový program vytvořený na míru daným specifickým potřebám kolínského závodu. Na základě identifikovaných klíčových kompetencí a výsledků jednotlivých analýz autorka diplomové práce navrhuje rozvoj liniových manažerů soustředit na vedení týmu, efektivní komunikaci, zvládnání stresu a konfliktů na pracovišti, přístup ke změnám, pohovory s podřízenými pracovníky a základy pracovního práva. Samozřejmostí akademie jsou testy počátečních úrovní kompetencí daných zaměstnanců a konečné zhodnocení průběhu konání celé akademie a prezentování výsledků vedení kolínského závodu. Jednotlivé tréninkové bloky by probíhaly v jeden den v délce osmi vyučovaných hodin na půdě kolínského závodu, a to s rozestupem jednoho měsíce. Celková doba trvání Mistrovské akademie by tak byla sedm měsíců. Autorka diplomové práce doporučuje v současné době do této akademie zahrnout všechny zaměstnance na pozicích liniových manažerů bez ohledu na výsledky jednotlivých analýz tak, aby byla nejprve posílena úroveň všech potřebných měkkých kompetencí. Po zhodnocení přínosu této rozvojové aktivity by autorka diplomové práce navrhovala zařadit případný individuální rozvoj, zaměřující se výhradně na potřeby konkrétní osoby.

Druhým autorčiným doporučením, které se také týká Mistrovské akademie, spočívá v **rozšíření na Trenéry Operátory**, neboť oni jsou právě ti, kteří s nováčky tráví prvních čtrnáct dní jejich adaptace. Trenérská funkce nabyla důležitosti v okamžiku vzniku tréninkového centra, ve kterém se plnohodnotně věnují novým pracovníkům, v offline režimu je připravují na režim montážní linky, utvářejí jejich představu o společnosti, ale především je motivují k dalšímu setrvání v závodě. U těchto zaměstnanců je velmi důležité, aby zvládali komunikaci, uměli předat všechny potřebné znalosti a zkušenosti, zvládali stresové situace, uměli pracovat s emocemi, vyrovnávat se s častými změnami na pracovišti, pružně reagovat na vzniklé situace či uměli pracovat s lidmi. Z toho důvodu je nezbytností mít tyto osoby dostatečně kompetentní, vždyť právě nováčci jsou nejvíce náchylní k odchodu ze zaměstnání. Rozhodně by nebylo od věci Trenéry Operátory zařadit do kompetenčního modelu, přiřadit jim

požadované úrovně daných kompetencí a během dalšího kola analýz nechat zhodnotit i tyto zaměstnance.

Nedostatek, který v kolínském závodě autorka diplomové práce zaznamenala, je absence možných nástupců na pozice liniových vedoucích, tzn. že oddělení výroby nijak nerozvíjí vytipované zaměstnance, kteří by v případě výpadku jednoho z liniových manažerů mohli okamžitě nastoupit na jeho pozici. Největší předpoklady pro růst na tyto pozice mají Andon Operátoři, kteří jsou v hierarchii o jednu úroveň níže než sledovaní zaměstnanci. Z toho důvodu autorka diplomové práce navrhuje vedení kolínského závodu zvážit jejich rozvoj prostřednictvím akademie určené výhradně pro Andony, kterou by bylo možné označit jako **Andon akademie**. Akademie by byla koncipována na podobném charakteru jako Mistrovská akademie s tím rozdílem, že by trvala pouze jeden měsíc, tedy tři tréninkové dny, a dané rozvojové bloky by byly probrány pouze na základní úrovni, která by Andonům posloužila nejen na současných pracovních pozicích, ale v případě povýšení by tyto znalosti mohli využít v době před nástupem do Mistrovské akademie. Autorka doporučuje zaměřit rozvoj na: vedení týmu a efektivní komunikace, zvládání stresu a konfliktů na pracovišti, zvládání změnových situací a personální rozhovory. Čtvrté, poslední setkání by bylo jako v případě Mistrovské akademie věnováno zhodnocení přínosů dané akademie, prezentace výsledků vedení závodu, či sdělování zpětné vazby účastníkům. Autorka se domnívá, že rozvoj nástupců liniových manažerů může motivovat stávající liniové manažery k dosahování lepších výsledků, zároveň do budoucna to kolínskému závodě může zkrátit dobu v obsazování volného pracovního místa na úrovni vedoucích první linie.

Po absolvování obou forem akademií autorka diplomové práce doporučuje provést **opětné analýzy kompetentnosti** daných zaměstnanců s cílem posoudit jejich růst. Pro možnou následnou komparaci výsledků by autorka doporučovala využít stejné způsoby analýz, tzn. 360° zpětnou vazbu a psychodiagnostiku. Autorka by do těchto analýz v budoucnu začlenila i Trenéry Operátory z důvodu uvedeného výše.

Autorka diplomové práce se domnívá, že dostatečně kompetentní osoby na pozicích liniových manažerů, případně na pozici Trenér Operátor, do budoucna povedou ke snížení stresu na pracovišti montážní linky, především díky lepší úrovni leadershipu, což může mít za následek snížení míry fluktuace ve výrobním oddělení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce, jak avizuje samotný název, bylo zpracování analýzy kompetencí vedoucích zaměstnanců ve výrobním provozu vybraného podniku. V případě, že by došlo k zjištění jakýchkoliv nedostatků, si autorka práce stanovila za úkol vypracovat návrh na jejich odstranění. Vybraným podnikem se stala americká společnost Lear Corporation, konkrétně závod Kolín, který spadá pod francouzskou divizi „Seating“. Společnost Lear Corporation je jedním z předních světových dodavatelů automobilových sedadlových systémů a elektrických součástí.

Pro naplnění stanoveného cíle byla diplomová práce rozdělena celkem do pěti hlavních kapitol, kde v prvních dvou kapitolách byl definován s využitím literární rešerše teoretický rámec dané problematiky, na který navázaly zbylé tři kapitoly výhradně praktického charakteru.

První kapitola pojednávala o základních pojmech z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, hlavním tématem této části byla definice pojmu kompetence, popis základních druhů kompetencí, jejich identifikace, měření úrovně, způsob rozvoje, na což navázala definice kompetenčních modelů a jejich tvorba. Poslední podkapitola první části se zaměřovala konkrétně na kompetence liniových manažerů.

Druhá kapitola se zabývala problematikou vedení lidí u nižšího managementu. Jednalo se tedy o jakýsi popis činností, které liniovní manažeři musejí v oblasti vedení lidí ovládat. V kapitole byly tedy popsány styly vedení, zabezpečení komunikace, řešení konfliktů a stresu na pracovišti, hodnocení pracovního výkonu, motivace a rozvoj podřízených pracovníků.

V kapitole třetí byla charakterizována vybraná společnost Lear Corporation, především závod v Kolíně. Popis kolínského závodu spočíval v charakteristice výrobního prostředí a výrobních programů, ale také v popisu organizační struktury a struktury zaměstnanců spolu s flukтуаčními údaji.

V následující čtvrté kapitole docházelo k samotné analýze kompetencí liniových manažerů. Na úvod kapitoly autorka práce identifikovala základní problém, který samotné analýze předcházela. Následně pro liniové manažery, na základě neformálních rozhovorů a rozborů interních dokumentů, identifikovala čtyři klíčové, výhradně měkké kompetence. Ty zanesla do kompetenčního modelu, který převzala a upravila na specifika kolínského závodu. V rámci kompetenčního modelu popsala jednotlivé úrovně kompetencí, ale především stanovila jejich požadované úrovně, to učinila na základě neformálních rozhovorů s vedením závodu. Následně autorka diplomové práce vytvořila hodnotící škálu a dotazník pro 360° zpětnou vazbu. 360°

zpětná vazba sloužila pro získání vstupních dat, které vypovídaly o vnímání úrovní daných kompetencí liniových manažerů. Hodnotiteli při této metodě byl přímý nadřízený, deset podřízených pracovníků a sám hodnocený. Součástí této kapitoly byl i výstup z psychodiagnostiky sledovaných zaměstnanců, který autorka diplomové práce porovnávala s výsledky 360° zpětné vazby. Na základě těchto zjištěných výsledků byl vytvořen konkrétní rozvojový plán pro manažery první linie.

Poslední pátá kapitola diplomové práce se zaměřovala výhradně na formulace návrhů a doporučení pro vedení kolínského závodu. Hlavní doporučení vznesené od autorky práce spočívalo v tvorbě tzv. Mistrovské akademie, která by sloužila pro rozvoj liniových manažerů. Na základě identifikovaných klíčových kompetencí a výsledků analýz autorka práce navrhla pro další rozvoj tyto oblasti: vedení týmu, efektivní komunikace, zvládání stresu a konfliktů na pracovišti, přístup ke změnám, pohovory s podřízenými pracovníky a základy pracovního práva. Mistrovská akademie by dle představ autorky trvala celkem sedm měsíců a odehrávala by se na půdě kolínského závodu, kde by se liniovní manažeři s lektory scházeli vždy 1x měsíčně. Dále autorka navrhla do prvního kola Mistrovské akademie zařadit všechny liniové manažery bez ohledu na výsledky daných analýz. Dalším autorčíným doporučením bylo zařadit do Mistrovské akademie i Trenéry Operátory, neboť oni jsou právě těmi, kdo s nováčky tráví jejich prvních čtrnáct dní v organizaci a starají se o jejich řádnou adaptaci. Pracovník na této pozici musí umět perfektně komunikovat, předávat znalosti a zkušenosti, pružně reagovat na vzniklé situace, motivovat a mnoho dalšího. Z toho důvodu by se budoucí rozvoj měl zaměřit i na tyto pracovní pozice. Dalším nedostatkem, na který autorka upozorňovala, byla absence možných nástupců na pozici liniových manažerů. Největší předpoklady pro růst na tyto pozice mají Andon Operátoři, kterým není bohužel věnován žádný prostor pro osobní růst, tak aby byli připraveni tyto pozice zastávat. Proto autorka doporučila pro Andon Operátory jakousi Andon akademii, která by vycházela ze základních principů té Mistrovské s tím rozdílem, že by trvala pouze jeden měsíc, tedy tři setkání, během kterých by se rozvoj zaměřil na předem vytipovaná témata, která by Andon Operátoři využili nejen na současné pracovní pozici, ale i v případě povýšení, a to během doby před nástupem do Mistrovské akademie.

Z výsledků analýzy kompetencí vedoucích osob ve výrobním podniku vyplývají nedostatky ve sledovaných kompetencích liniových manažerů. V souvislosti s tím bylo možné pro kolínský závod naformulovat doporučení, která by mohla vést ke snížení stresu a fluktuace na pracovišti montážní linky, proto se dá považovat cíl diplomové práce za splněný.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

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

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

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

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

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Popis pracovního místa Supervisor
Příloha B	Popis pracovního místa Teamleader
Příloha C	Dotazník 360° zpětné vazby
Příloha D	Výsledky hodnocení Supervisorů v 360° zpětné vazbě
Příloha E	Výsledky hodnocení Teamleaderů v 360° zpětné vazbě
Příloha F	Využití metody DC

Příloha A – Popis pracovního místa Supervisor



JOB DESCRIPTION/ POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Lear Corporation
Czech Republic s.r.o.
Stálo Vyškov – předměstí
Tovární 735/10
PSC 682 01
Závod – Kallit
Průmyslová zóna Ověčany
IC 25225227

1

Name of the job: Název pozice:		Supervisor	
Department: Oddělení:		Production	
Superior: Nadřízený:	Production manager	Substitues (who): Zastupuje:	Production manager Teamleader
Subordinates: Podřízení:	Ano	Can be substituted by (whom): Je zastupován:	Production manager Teamleader

Educational Requirements: Požadavky na vzdělání:			
Education: Vzdělání:	VŠ / SŠ s maturitou	Branch of study: Obor:	Technické, strojní nebo elektrotechnické zaměření
Work Experience: Odborná praxe:	2 roky práce ve výrobní společnosti		

Professional Expertise: Odborné znalosti:			
Language: Jazykové znalosti:	Angličtina – základní znalost	Driving licence – Group: ŘP – Skupina:	B
PC knowledge: PC znalosti:	MS Office	Fork Lift Driving licence: Licence VZV:	Ne

Personal skills: Osobnostní dovednosti:		
<input checked="" type="checkbox"/> Communication skills / Komunikační dovednosti	<input checked="" type="checkbox"/> Time management	<input checked="" type="checkbox"/> Responsibility / Zodpovědnost
<input checked="" type="checkbox"/> Presentation skills / Prezentační dovednosti	<input checked="" type="checkbox"/> Stress managment	<input checked="" type="checkbox"/> Rigours / Pečlivost
<input checked="" type="checkbox"/> Innovation skills / Schopnost přinášet nová řešení	<input checked="" type="checkbox"/> Motivation skills / Schopnost motivovat	<input checked="" type="checkbox"/> Able to learn new things / Schopnost učit se novým věcem
<input checked="" type="checkbox"/> Self- contained / Samostatnost	<input checked="" type="checkbox"/> Leadership / Schopnost vést lidi	<input checked="" type="checkbox"/> Customer orientation / Prozákaznický přístup
<input type="checkbox"/> Other / Jiné		

Training: Školení:	
Mandatory by law: Zákonné: BOZP a PO BOZP a PO pro vedoucí pracovníky	Frequency: Perioda: 1x za 2 roky 1x za 3 roky

EMS	1x za 2 roky
Školení řidičů referentských vozidel	1x ročně
Bezpečnostní znaky	1x za 3 měsíce
Professional:	
Odborné:	
Internal/Interní:	Power Key, Katalog vad limity, WI, Využití IT systémů ve výrobním procesu
External/Externí:	IATF 16949

Medical examinations: Lékařské prohlídky:	
	Frequency/Periodicita:
Entrance examination/Vstupní:	Při nástupu do PP
Periodical/Periodická:	1 x ročně 1x za 3 roky oční prohlídka
Special requests: Zvláštní požadavky:	Povolení práce v noci

Matice pravomocí pro komunikaci se zákazníkem: Authorization matrix for communication with customers:	
Potvrzení výrobních plánů zákazníka Informace o výpadcích výroby Řízení majetku zákazníka	

General description of the job: Všeobecný popis pracovního místa:	
Zabezpečuje plnění výrobního plánu v rámci výrobní směny.	

Main competence, responsibilities: Hlavní činnosti, zodpovědnosti:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytváří podmínky ve výrobě pro implementaci a dodržování norem EMS, BOZP a PO a rozvíjí účast pracovníků na programu ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. ▪ Organizuje a provádí školení s důrazem na zodpovědnost všech pracovníků za ochranu zdraví, bezpečnosti a požární ochranu při práci prostřednictvím používání osobního ochranného vybavení. ▪ Vede pracovníky montážních linek v závodě, dohlíží na denní aktivity a činnosti k dosažení cílů společnosti v souladu s platnými předpisy a požadavky zákazníka. ▪ Komunikuje a navrhuje opatření se svými podřízenými v oblasti výrobních problémů, požadavků, dobrých nápadů a oblastech neustálého zlepšování i systému 5S. ▪ Vyhodnocuje chování pracovníků ve vztahu k bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a používané pracovní metody. ▪ Provádí administrativní činnosti spojené s výrobními procesy a vedením lidí. 	

- Zabezpečuje plnění výrobního plánu.
- Zabezpečuje kvalitu výrobku a procesu.
- Odpovídá za plnění výrobních ukazatelů.
- Řídí tým a výcvik výrobních Operátorů a Teamleaderů.
- Zajišťuje a částečně vyhodnocuje podklady pro posouzení schopnosti procesů
- Vytváří podmínky pro implementaci nápravných opáření směřujících k dosažení stanovených cílů
- Podává dobré návrhy ke zlepšení výroby, evidence a podílí se na řešení.
- Pravidelně hodnotí dosahované výsledky a stanovuje dílčí cíle pro následující období
- Hodnotí na základě pozitivních podnětů, uznání a motivaci pro vynikající výkony jednotlivých osob a skupin.
- Spolupracuje na tvorbě výrobní dokumentace, technologických postupů apod.
- Dozoruje seřízení stroje a zařízení - výměny.
- Zajišťuje dobrou organizaci pracovišť
- Dodržuje zásady BOZP/PO/EMS
- Jedná v souladu s platnými směrnici společnosti Lear Corporation, zejména (nikoliv jedně) v souladu s Kodexem jednání a etiky společnosti
- Vykonává všechny ostatní činnosti, které souvisí s dohodnutým druhem práce podle pokynů přímého nadřízeného
- Pracovní činnosti se řídí aktuálním vydáním procedur systému kvality a legislativními normami v platném znění
- Zaměstnanec je povinen plnit své pracovní povinnosti ve shodě s požadavky na produkt a proces.

Made by:/Vypracoval:	Signature:/Podpis:	Date:/Datum:
Approved by:/Schválil:	Signature:/Podpis:	Date:/Datum:
Handed to:/Převzal:	Signature:/Podpis:	Date:/Datum:

Příloha B – Popis pracovního místa Teamleader



JOB DESCRIPTION/ POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Lear Corporation 1
Czech Republic s.r.o.
Sídlo: Vyškov – předměstí,
Tovární 735/10
PSČ 682 21
Žďovoz – Kolín
Průmyslová zóna Ověčary
IC 25225227

Name of the job: Název pozice: Teamleader	
Department: Oddělení: Production	
Superior: Nadřízený: Supervisor	Substitues (who): Zastupuje: Supervisor Andon operator
Subordinates: Podřízení: Ano	Can be substituted by (whom): Je zastupován: Supervisor Andon operator

Educational Requirements: Požadavky na vzdělání:	
Education: Vzdělání: SOU / SŠ	Branch of study: Obor: Technické zaměření
Work Experience: Odborná praxe: 2 roky	

Professional Expertise: Odborné znalosti:	
Language: Jazykové znalosti: Angličtina – základní znalost	Driving licence – Group: ŘP – Skupina: B
PC knowledge: PC znalosti: MS Office - základy	Fork Lift Driving licence: Licence VZV: Ne

Personal skills: Osobnostní dovednosti:		
<input checked="" type="checkbox"/> Communication skills / Komunikační dovednosti	<input checked="" type="checkbox"/> Time management	<input checked="" type="checkbox"/> Responsibility / Zodpovědnost
<input checked="" type="checkbox"/> Presentation skills / Prezenační dovednosti	<input checked="" type="checkbox"/> Stress managment	<input checked="" type="checkbox"/> Rigours /Pečlivost
<input checked="" type="checkbox"/> Innovation skills / Schopnost přinášet nová řešení	<input checked="" type="checkbox"/> Motivation skills / Schopnost motivovat	<input checked="" type="checkbox"/> Able to learn new things / Schopnost učit se novým věcem
<input checked="" type="checkbox"/> Self- contained / Samostatnost	<input checked="" type="checkbox"/> Leadership / Schopnost vést lidi	<input checked="" type="checkbox"/> Customer orientation / Prozákaznický přístup
<input type="checkbox"/> Other /Jiné		

Training: Školení:	
Mandatory by law: Zákonné: BOZP a PO EMS Školení řidičů referentských vozidel	Frequency: Perioda: 1x za 2 roky 1x za 2 roky 1x ročně

Bezpečnostní znaky	1x za 3 měsíce
Professional:	
Odborné:	
Internal/Interní:	Katalog vad limity, WI

Medical examinations: Lékařské prohlídky:	
Entrance examination/Vstupní:	Frequency/Periodicita: Při nástupu do PP
Periodical/Periodická:	1x ročně 1x za 3 roky oční prohlídka
Special requests:	Povolení práce v noci
Zvláštní požadavky:	EMG

Matice pravomocí pro komunikaci se zákazníkem: Authorization matrix for communication with customers:
Nemá

General description of the job: Všeobecný popis pracovního místa:
Zabezpečuje plnění výrobního plánu na daném úseku. Řídí team operátorů ve výrobě.

Main competence, responsibilities: Hlavní činnosti, zodpovědnosti:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementuje požadavky podle norem EMS, BOZP a PO a rozvíjí účast pracovníků na programu ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. ▪ Provádí školení s důrazem na zodpovědnost všech pracovníků za ochranu zdraví, bezpečnosti a požární ochranu při práci prostřednictvím používání osobního ochranného vybavení. ▪ Sleduje chování pracovníků ve vztahu k bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a používané pracovní metody, podává podněty SV na zlepšení v této oblasti. ▪ Podle pokynu SV provádí administrativní činnosti spojené s výrobními procesy a vedením lidí. ▪ Spolupodílí se a zabezpečuje plnění výrobního plánu a zvyšování produktivity práce. ▪ Zabezpečuje kvalitu výrobku a procesu. ▪ Odpovídá za plnění výrobních ukazatelů. ▪ Řídí tým a výcvik výrobních operátorů. ▪ Zajišťuje podklady pro posouzení schopnosti procesů. ▪ Implementuje nápravná opatření směřující k dosažení stanovených cílů. ▪ Podává dobré návrhy ke zlepšení výroby, evidence a podílí se na řešení. ▪ Implementuje opatření směřující k dosažení dílčích cílů pro následující období.

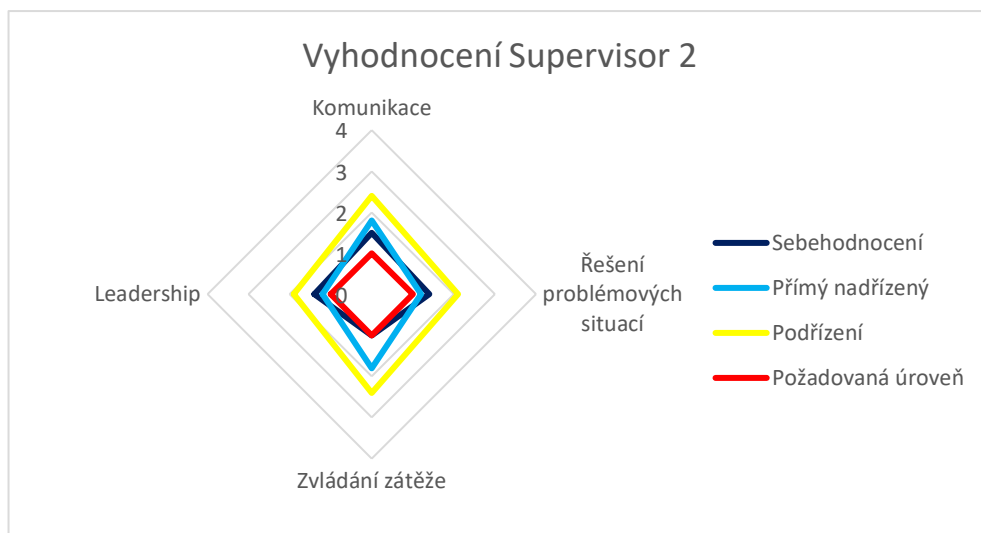
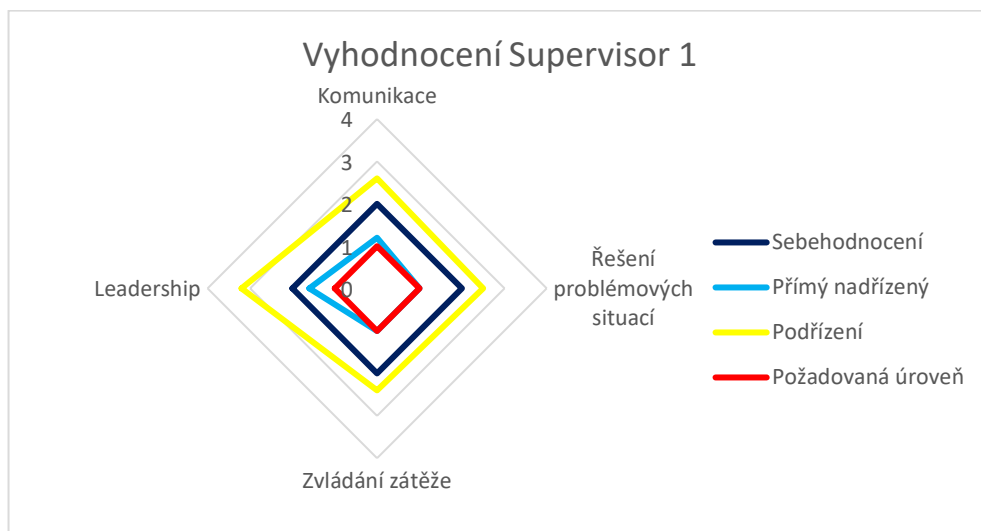
- Předkládá SV pozitivní podněty, uznání a motivaci pro vynikající výkony jednotlivých osob a skupin.
- Implementuje požadavky výrobní dokumentace, technologických postupů apod.
- Řídí základní údržbu-převzetí-strojů a zařízení dle plánu.
- Zajišťuje dobrou organizaci pracovišť.
- Dodržuje zásady BOZP/PO/EMS.
- Jedná v souladu s platnými směrnici společnosti Lear Corporation, zejména (nikoliv jedině) v souladu s Kodexem jednání a etiky společnosti.
- Vykonává všechny ostatní činnosti, které souvisí s dohodnutým druhem práce podle pokynů přímého nadřízeného.
- Pracovní činnosti se řídí aktuálním vydáním procedur systému kvality a legislativními normami v platném znění.
- Zaměstnanec je povinen plnit své pracovní povinnosti ve shodě s požadavky na produkt a proces.

Made by:/Vypracoval:	Signature:/Podpis:	Date:/Datum:
Approved by:/Schválil:	Signature:/Podpis:	Date:/Datum:
Handed to:/Převzal:	Signature:/Podpis:	Date:/Datum:

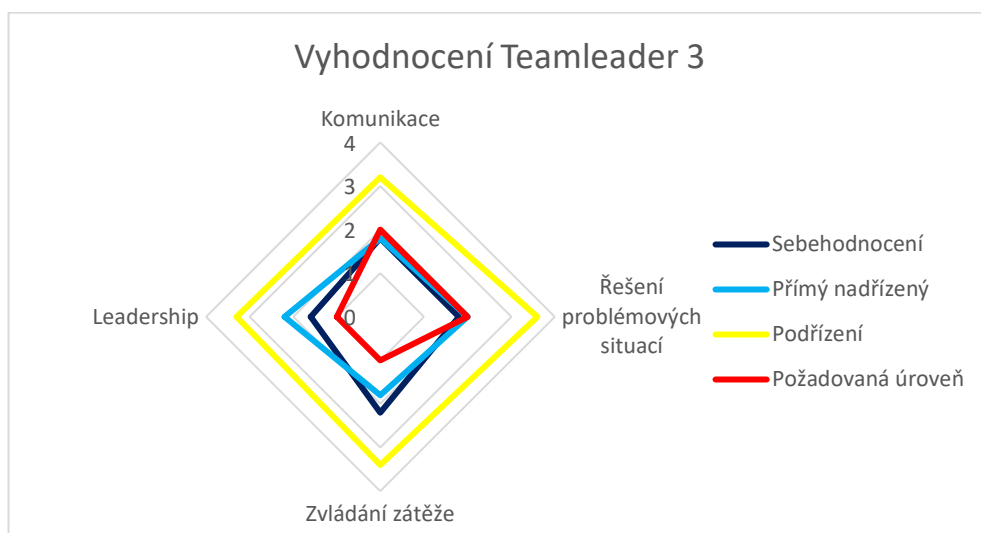
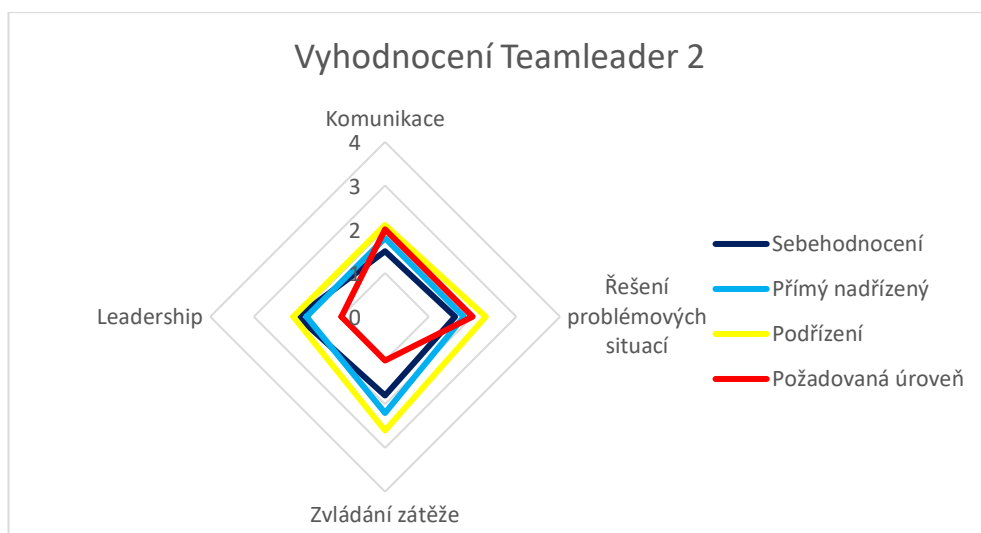
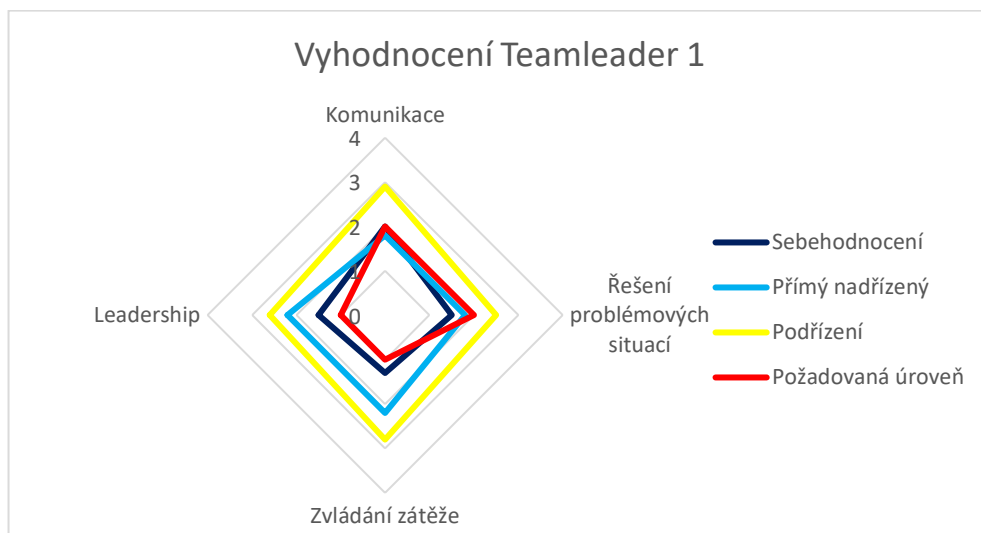
Příloha C – Dotazník 360° zpětné vazby

DOTAZNÍK PRO 360° ZPĚTNOU VAZBU					
Pracovní pozice hodnoceného pracovníka	Supervisor / Teamleader				
Hodnotitel	Přímý nadřízený / Podřízený pracovník / Hodnocený pracovník				
Hodnocená osoba:	1 Do velmi značné míry	2 Do určité měry	3 Malou měrou	4 Vůbec	0 Nelze posoudit
Má mluvený projev na výborné úrovni					
Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu					
Ochotně a aktivně sdílí informace					
Umí písemně formulovat své myšlenky					
Zvládá projev před publikem					
Umí řešit konflikty vzniklé na pracovišti					
Je schopný nést zodpovědnost za svá rozhodnutí					
Rozhoduje se na základě priorit					
Činí rozhodnutí i v nejistých situacích					
Hledá řešení, nikoli problémy					
Zvládá běžné pracovní situace na pracovišti					
Zvládá kritické situace na pracovišti					
Zůstává rozhodný i v kritických chvílích					
V kritických chvílích se nehroučí					
Stres nepřenáší na ostatní pracovníky					
Využívá aktivně všech motivačních nástrojů					
Sjednocuje pracovníky do jednoho týmu					
Má přirozenou autoritu					
Umí pracovat s lidmi					
Zajímá se o potřeby svých podřízených					

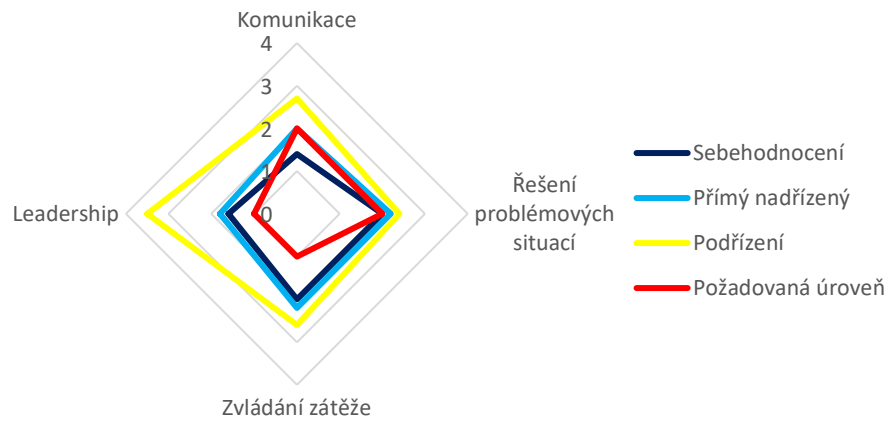
Příloha D – Výsledky hodnocení Supervisorů v 360° zpětné vazbě



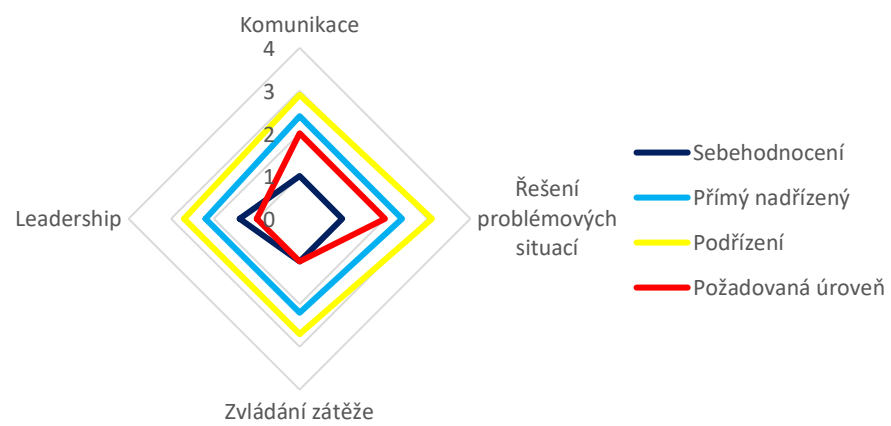
Příloha E – Výsledky hodnocení Teamleaderů v 360° zpětné vazbě



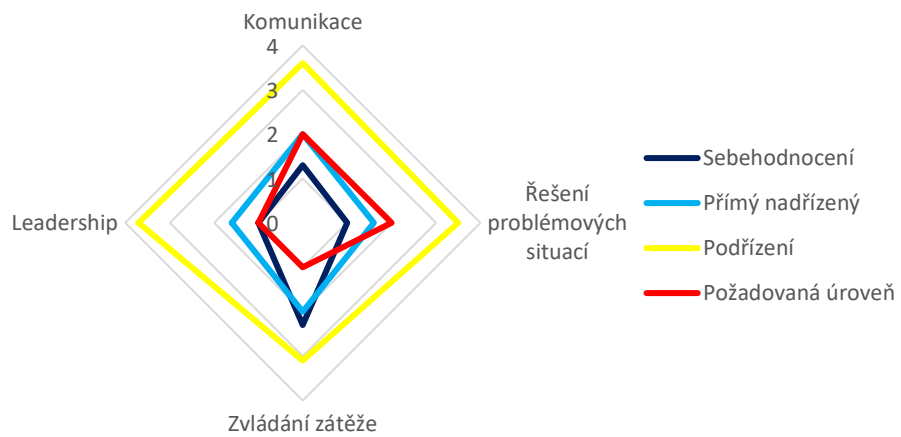
Vyhodnocení Teamleader 4



Vyhodnocení Teamleader 5



Vyhodnocení Teamleader 6



Příloha F – Využité metody DC

Metody	Sledované kompetence
Testy výkonových předpokladů (intelekt)	Systematické řešení, zvládnutí nových úkolů, vyžadující vyšší intelektové předpoklady.
Testy osobnosti	Osobnostní zaměření, běžně používané modely chování a řešení situací, způsob řešení pracovních úkolů, vztah ke změnám, přizpůsobivost, emoční stabilita, sebehodnocení.
Test sociálních rolí	Sociální chování, typ vztahování se k druhým, řízení druhých, zastávané sociální role.
Projektivní technika Test barevně sémantického diferenciálu	Osobnostní zaměření, hierarchie hodnot, problémové rysy osobnosti, konfliktnost.
Dynamický úkol	Schopnost prezentovat informace, sdělovat důležité, zaujmout, „být slyšen“.
Strukturovaný rozhovor	Motivace k práci, osobní a pracovní spokojenost, důležité osobní hodnoty, důležité zkušenosti, rodinné zázemí apod. (rozhovor psychologa s využitím strukturovaných otázek).