

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

Návrh kompetenčního modelu řízení  
podnikatelského subjektu

**Lenka Nguyen**

© 2015/2016 ČZU v Praze

## Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku personálních pravomocí a odpovědností jednotlivých vedoucích pracovníků na různé úrovni řízení ve výrobním oddělení společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. - České Budějovice. S rostoucím počtem pracovních sil ve společnosti se organizační struktura zvětšuje a s tím spojené množství rozhodovacích pravomocí a odpovědností. Jak personální oddělení, tak i vedoucí pracovníci musí řešit problematiku při delegování a rozdělování jednotlivých personálních kompetencí. Cílem práce je návrh kompetenčního modelu řízení personálních pravomocí ve vybraném podnikatelském subjektu. Teoretická část práce je zaměřena na popis základních pojmů a znalostí. Praktická část obsahuje charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu. A dále je vypracováno šetření na základě osobních rozhovorů. Jednotlivé odpovědi jsou zpracovány v kompetenční matici pomocí kritérií hodnocení. Poté je navržen model s optimálním rozdělením personálních pravomocí a doporučení mezi jednotlivé vedoucí pracovníky.

*Klíčová slova:* kompetenční model, řízení, personální kompetence, manažer - vedoucí pracovník, rozhodování.

## Obsah

Souhrn .....	2
1 Cíl práce .....	1
2 Metodika práce .....	1
3 Výsledky.....	2
4 Doporučení.....	4

# 1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh kompetenčního modelu ve výrobním oddělení společnosti Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice v závislosti na jednotlivých úrovních řízení. Návrh modelu vzejde z osobních rozhovorů a kompetenční matice zaměřená na personální pravomoci. Dalším cílem je definovat hlavní personální kompetence a návrh dalších kompetencí, které by pomohly k řízení organizace a také k zlepšení celkovému fungování podniku.

## 2 Metodika práce

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Primární teoretická část je založena na studiu odborné literatury zaměřené k dané kompetenční problematice. Teorie obsahuje definice a rozdělení kompetencí, rozebírá pojem rozhodování, působení vedoucích pracovníků při řízení lidských zdrojů a zdůrazňuje důležitost činnosti personálního útvaru.

Praktická část obsahuje analýzu organizačního a řídicího systému společnosti Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice. Základem je vypracování modelu organizačního a řídicího systému výrobního oddělení, dále popis a interpretace personálních činností, pravomocí a povinností na různých vedoucích pozicích řízení.

Rozhovor je proveden se čtrnácti náhodnými pracovníky podniku, jež měli různé vedoucí pracovní pozice. Jsou jimi dva AL<sup>i</sup> - vedoucí oblasti, čtyři GrL<sup>ii</sup> - skupinový vedoucí, tři koordinátoři a čtyři vedoucí týmu (vedoucí linek). Vedoucí pracovníci jsou dotazováni na 8 otevřených otázek, které se týkají jejich personálních kompetencí, dále jaké pravomoci by chtěli mít a jaké nezvládají? Při každé zmíněné kompetenci jsou respondenti požádáni o bodové ohodnocení o úrovni využití a důležitosti vlastnit danou pravomoc (nejméně 1 až 4 nejvíce). Obdobně tak mají hodnotit potřebu další jimi navrhované kompetence. (1 až 5) Součástí byly také otázky osobního charakteru (věk, počet pracovních let v podniku, počet přímých podřízených a spokojenost se mzdou) pro vytvoření osobnostního profilu zaměstnance.

Sesbíraná hodnocení z rozhovorů byla zpracována do kompetenční matice obsahující hlavní personální kompetence, ze které vzešel také graf. Porovnávají se personální pravomoci teoretické s aktuálním stavem vnitropodnikových norem RBCB<sup>iii</sup> a daty získané z rozhovorů, tedy praxí. Pomocí těchto nástrojů jsou vyhodnoceny návrhy a výsledky zkoumání.

### 3 Výsledky

Výsledky z rozhovorů jsou sumarizovány a následně statisticky zpracovány do tabulky „Kompetenční matice“ a jsou porovnávány s aktuálním stavem vnitropodnikových norem v RBCB a teorií personalistiky. Dalším potřebným krokem je celkové zhodnocení úrovní kompetencí na základě vytvořeného kompetenčního grafu,

#### *a) Vyhodnocení úrovně AL – vedoucí oddělení*

Při interpretaci výsledků z kompetenční matice lze vysledovat, že analyzované kompetence se shodují s teorií personalistiky a osnovami dané vnitropodnikovou politikou (s popisem pracovní náplně). Neshodují se zcela přesně pouze v těchto dalších jmenovaných kompetencích, což lze vypožorovat i na základě rozhovorů uskutečněných s dotazovanými AL.

- *Vzdělání a rozvoj pracovníků* - přenechávají dané kompetence spíše svým přímým podřízeným, přičemž také s výhodou využívají rozvinutý firemní systém školení pro THP<sup>iv</sup>. *Péče o pracovníky* – v tomto případě má analyzovaná firma rozsáhlou strukturu vnitřních norem, směrnic a pravidel, které poměrně dobře vymezují povinnosti, práva, ale také možnosti k osobnímu rozvoji skrze každoroční hodnotící pohovory s přímým nadřízeným, tzv. GPD.

#### *b) Vyhodnocení úrovně GrL – skupinový vedoucí*

Úroveň skupinového vedoucího lze zařadit obdobně do prvního stupně řízení, kdy jeho kompetence jsou dány jak osnovami, tak i dle určených pravidel personalistiky.

- *Získávání pracovníků* – na základě rozhovoru s GrL vychází v jednom případě, že při získávání pracovníků spoléhá na svého podřízeného, který má větší povědomí o stavu a potřebách personálu ve výrobě. *Vzdělávání a rozvoj* – zde se objevují stejné rysy jako v případě AL, kdy GrL využívá svého podřízeného a zmiňovaných školících nástrojů k průběžnému vzdělávání svých podřízených.
- *Výběr pracovníka* – v této pravomoci lze vysledovat podobný znak jako v předešlé situaci, kdy GrL využívá konkrétního koordinátora k posouzení, zdali je vybíraný pracovník vhodný k přijetí, avšak poslední pravomoc k výběru má jeho nadřízený AL. *Hodnocení pracovníků* – z hlediska vnitřní politiky firmy je hodnocení podstatná součást dalšího rozvoje pracovníků, proto se tato kompetence dodržuje ve všech případech a shoduje se bez rozdílů jak s teorií personalistiky, tak i s vnitřními osnovami. *Rozmíst'ování, propouštění a penzionování* z hlediska manažerského

postavení GrL v této firmě je to jedna z nejdůležitějších kompetencí a také se velmi důsledně dodržuje až na jednoho z dotazovaných případů, který více konzultuje tato rozhodnutí se svým AL. *Odměňování pracovníků* – v návaznosti na předešlý bod je nalezen podobný vzorec chování u stejného dotazované GrL 4, který přenechává konečná rozhodnutí o odměňování na svém nadřízeném.

- *Péče o pracovníky* – v tomto případě tak jako i pro AL stále platí, dobře vypracovaná struktura, která dbá na podporu personalistiky z hlediska práv, povinností ale i rozvoje.

### c) *Vyhodnocení úrovně Koordinátor – mistr ve výrobě*

Z teoretického pohledu by měla pozice koordinátora mít nejdůležitější personální pravomoci, hlavně z hlediska schvalování a vykonávání, avšak ve zkoumaném podniku mají kompetenční standardy nastavené níže. Jinak řečeno pozice koordinátora nemá tak velké rozhodovací personální pravomoci, jaké by mít měl.

- *Získávání a výběr pracovníků* – obě dvě kompetence nejsou v jeho pravomoci. Má úlohu navrhovací a sice i schvalovací, avšak je nutné, aby návrh byl přijat i jeho nadřízeným – návrh musí projít celým podpisovým procesem, který dovršuje rozhodnutí personální oddělení.
- *Vzdělávání a vývoj pracovníků* – jak teorie i osnovy RBCB doporučují standart aplikovat v praxi, také tomu tak opravdu je. Ale stává se, že někteří koordinátoři svoji povinnost nevykonávají zcela stoprocentně a přenechají ji jinému pracovníkovi. Důvodem může být časová tíseň spojená s důvěrou k danému pracovníkovi.
- *Hodnocení pracovníků* - jediná shoda všech zkoumaných situací se projevuje při hodnocení pracovníka, která je nepostradatelnou kompetencí, v ostatních případech jsou zřetelné menší odlišnosti mezi praxí, osnovou RCBC a teorií.
- *Rozmíst'ování propouštění, penzionování a odměňování pracovníků* má stejný charakter. Personální teorie říká, že by ji měli z části mít a využívat, ale podle pracovních náplní RBCB pro koordinátora má funkci pouze navrhovací.

#### d) *Vyhodnocení úrovně Vedoucí týmu/ Vedoucí linky*

Kompetence vedoucího týmu a linky jsou více méně podobné, což je důvodem proč se tyto pozice sjednocují. Znamená to, že pokud na oddělení je vedoucí směny, přímo jemu nadřízený je vedoucí linky. Naopak pokud chybí vedoucí směny, funkci přebírá vedoucí týmu. Rozdílnost organizační struktury je dána počtem pracovníků na oddělení MOE , strukturou a obtížností výroby určitých komponentů. Kompetenčně nevykazují tolik možností pro samostatné rozhodnutí ohledně personálu, jsou však činnosti, které jako v ostatních případech provádět musí.

- *Hodnocení a péče o pracovníky* – obě dvě kompetence jsou na této pozici velmi důležité, jelikož jde o řízení základních lidských zdrojů, které jsou podstatou existence podniku. Mluvíme o lidech, pracujících na linkách, jež mohou být zaměstnání přímo pod firmou, mluvíme tedy o kmenových zaměstnáních. Druzí jsou zaměstnanci agenturních pracovišť, kteří se hodnotí jiným způsobem. O obě dvě skupiny dělníků se musí vedoucí týmu či vedoucí linky starat ať už v teoretickém hledisku, tak i v podnikové praxi. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – teorie personalistiky i osnovy doporučují aplikovat danou kompetenci, tak je tomu i v praxi. Jsou k tomu pravidelně využívány školící nástroje poskytované podnikem.
- *Získávání a výběr pracovníků* – Obě dvě kompetence v teoretickém významu nekladou tak velký důraz na nutnost dané pozice vlastnit tuto pravomoc. V praxi ani podle podnikové osnovy kompetenci na získávání a výběr potenciální zaměstnanců VT/VL nemají, mohou je pouze navrhnout. *Rozmísťování, propouštění a penzionování* – tuto kompetenci teorie i osnovy firmy neumožňují VT/VL využít na sto procent. Mají možnost pouze návrhu. Jsou i jedinci z řad vedoucích, kteří nemají zájem podněcovat dané kompetence.

## 4 Doporučení

Z výsledků jsou vyzkoumány malé změny pro lepší řízení. Jsou doporučeny rozdělení personálních pravomocí, tak aby se co nejlépe využil čas delegování těchto činností. Kompetence pro jednotlivé řídicí úrovně zůstávají stejné dle kompetenčního modelu podniku, ale je potřeba, aby některé pravomoci byly přesunuty. Hlavní potřebou pro všechny vedoucí pracovníky je nezbytná informovanost, proto se navrhuje tzv.:

**„Specifický kompetenční model se třemi úrovněmi personálních pravomocí“.**

- 1. úroveň AL + GrL** – nejkompentnější skupina vedoucích pracovníků, s možností přesunu některých svých pravomocí na podřízené.

*Doporučené návrhy:* Nejkompentnější skupinou řídicí struktury jsou vždy GrL a nad nimi nadřízení AL. Jejich personální pravomoci jsou vysoké a vzhledem k vysokému počtu podřízených je nezbytné zaměstnat dalšího zaměstnance, který by jednotlivé úkoly mohl provádět za ně. Již někteří danou skutečnost zavedli, to znamená, že přijali k sobě pracovníka na pozici Asistenta/Asistentka, který/á nejčastěji pracuje na zápisu docházky a vyřizování administrativy. Pokud se možnost přesunutí těchto personálních kompetencí podaří zrealizovat, mohli by zejména AL začít pracovat na dlouhodobější strategické plánování.

Dalším návrhem je větší možnost o rozhodování implementace nových metod, jelikož je zde velká regulace z centrálního sídla podniku. Zvýšení pravomocí v implementaci nových metod může přinést nahrazení špatně fungujících standardů novými, kterou mohou lépe korespondovat k současné výrobě.

Posledním z návrhů pro tuto skupinu je restrukturalizace racionálnějšího rozdělení schvalovacích odpovědností a pravomocí. Některé návrhy jsou spíše formálností, jež nejsou nutné zatěžovat vyšší úroveň řízení.

- 2. úroveň koordinátorů** – střední úroveň kompetencí, přičemž daná úroveň provádí největší personální činnosti - výkonná pravomoc.

*Doporučené návrhy:* Pozice koordinátora je z hlediska personálních pravomocí nejzatěžovanější, pomohl by přesun personálních kompetencí pro agenturní zaměstnance na jiného vedoucího pracovníka. Koordinátoři potřebují více schvalovacích pravomocí. Tento návrh souvisí s výše zmíněnou potřebou restrukturalizace schvalovacího procesu.

- 3. úroveň vedoucí týmu + vedoucí linky** – mají nejméně rozhodovacích kompetencí, delegují a kontrolují úkoly spojené s chodem linky.

*Doporučené návrhy:* Je zde potřeba větší informovanost o toku materiálu a finanční motivace. Mít možnost výběru pracovníka na linku, kvůli různorodosti způsobu výroby na linkách sám VT/VL ví, jakým způsobem mají být zruční potenciální zaměstnanci na lince.

## Literatura – vybrané zdroje

1. **BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010.** *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada, 2010. str. 204. 978-80-247-2914-5.
2. **DRUCKER, Peter Ferdinand. 2002.** *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Knihovna světového managementu. Praha : Management Press, 2002. str. 300. Sv. 3. 978-80-7261-242-0.
1. **HRON, Jan. 2000.** *Teorie řízení*. Praha : Credit, 2000. str. 135. 80-213-0695-5.
2. **HRONÍK, František. 2006.** *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. str. 128. 80-247-1458-2.
3. **HRONÍK, František. 2007.** *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. Brno : MotivPress, 2007. str. 376. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
4. **KOUBEK, Josef. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2007. str. 399. 978-80-7261-168-3.
5. **LOJDA, Jan. 2011.** *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. str. 182. 978-80-247-3902-1.
6. **PILAŘOVÁ, Irena. 2008.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Praha : Grada, 2008. str. 120. 978-80-247-2042-5.
7. **PLAMÍNEK, Jiří a Fišer, Roman. 2005.** *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada, 2005. str. 180. 80-247-1074-9.

## Elektronické zdroje

1. **Bosch.cz. 2014.** Bosch.cz. [Online] 2014. [Citace: 3. 9 2016.]  
[http://kariera.bosch.cz/media/cz/documents\\_cz/ceske\\_budejovice/BOSCH\\_CBudejovice\\_Letak\\_RBCB.pdf](http://kariera.bosch.cz/media/cz/documents_cz/ceske_budejovice/BOSCH_CBudejovice_Letak_RBCB.pdf).
2. **Univerzita-online. 2012.** *www.univerzita-online.cz. Delegování* [Online] 26. 2 2012. [Citace: 4. 11 2015.] <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/delegovani/>.

## Seznam zkratk

---

<sup>i</sup> AL - Department Manager, z německého slova Abteilungsleiter

<sup>ii</sup> GrL - Group Leader

<sup>iii</sup> RBCB - Robert Bosch České Budějovice

<sup>iv</sup> THP – Technickohospodářský pracovník