

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh kompetenčního modelu řízení  
podnikatelského subjektu**

**Bc. Lenka Nguyen**

**© 2015/2016 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Nguyen

Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh kompetenčního modelu řízení podnikatelského subjektu

Název anglicky

The proposal of the competency management model in the business entity

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh kompetenčního modelu ve výrobním oddělení vybrané společnosti v závislosti na jednotlivých úrovních řízení pomocí osobních rozhovorů a rozhodovací matice, která povede k optimálnímu rozdělení pravomocí.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část je založena na studiu odborné literatury zaměřené k dané problematice. V praktické části je analýza organizačního systému – model výroby, popis pracovních činností, pravomocí a odpovědností na různé úrovni řízení. Vlastní šetření bude vypracováno na základě výsledků osobních rozhovorů. Jednotlivé odpovědi spolu s příslušnou teorií personalistiky budou zpracovány v rozhodovací matici, ze které vyjdou doporučení pro správné rozložení personálních pravomocí a odpovědností vedoucích pracovníků ve výrobě, vybrané společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. – České Budějovice.

Struktura diplomové práce:

1. Úvod 2. Cíl a metodika 3. Teoretická část – Literární rešerše 4. Analytická část 5. Výsledky a diskuze, Návrh modelu 6. Závěr 7. Seznam použitých zdrojů 8. Přílohy

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

Personální kompetence, kompetenční model, řízení, vedoucí pracovník, rozhodování, odpovědnost

---

### Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 9780749452421
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup: 10. vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd.* Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- GIBSON, James L, John M IVANCEVICH a James H DONNELLY. *Organizations: behavior, structure, processes*. 9th ed. Chicago: Irwin, 1997, xx, 538 p. ISBN 0-256-19268-5
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

---

### Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

### Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh kompetenčního modelu řízení podnikatelského subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2016 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c za vedení diplomové práce. Také všem respondentům za ochotu a čas věnovaný při osobních rozhovorech. Velké poděkování náleží panu Ing. Janu Holoubkovi za poskytnutí rad, informací a zvláště za velkou trpělivost.

# Návrh kompetenčního modelu řízení podnikatelského subjektu

## 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 je spojený složitý model rozhodovacích pravomocí a odpovědností. Jak personální oddělení, tak i vedoucí pracovníci musí řešit problematiku při delegování a rozdělování specifických pravomocí jednotlivým úrovním řízení.

Cílem práce je návrh kompetenčního modelu řízení 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. Je navržen model s optimálním rozdělením personálních pravomocí a odpovědností mezi jednotlivé vedoucí pracovníky.

**Klíčová slova:** Personální kompetence, kompetenční model, řízení, vedoucí pracovník - manažer, rozhodování, odpovědnost

# **The proposal of the competency management model in the business entity**

## **Summary**

The thesis is focused on the personnel competencies and responsibilities issue of individual managers at various management levels in the manufacturing department of Robert Bosch Inc. in České Budějovice. With the increasing number of manpower in the company an organization structure enlarges, which is followed by the growth of decision-making power and responsibilities. The human resources department as well as managers have to deal with delegation and distribution of each competence.

The aim of the thesis is to propose the management competence model in a chosen entrepreneurial subject. The theoretical part is providing essential knowledge background, while the analytical chapter contains the characteristics of the selected business entity. And it is composed of a personal interview research. Each answer is processed in dedicated competency matrix by the regarding evaluation. It is suggested a model with optimal distribution of competences and responsibilities within particular managers.

**Keywords:** Personnel competence, competency model, management, manager, decision, responsibility

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika práce.....	12
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>13</b>
3.1 K pojmu kompetence .....	13
3.1.1 Definice kompetence .....	14
3.1.2 Členění kompetencí .....	15
3.1.3 Řízení dle kompetencí - MbC.....	17
3.2 Kompetenční modely .....	20
3.2.1 Metody identifikace kompetenčního modelu .....	22
3.3 Delegování .....	26
3.3.1 Oblasti delegování .....	27
3.3.2 Pravomoc vs. odpovědnost .....	28
3.4 Rozhodování .....	29
3.5 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru .....	31
3.5.1 Vedení a vedoucí pracovníci.....	31
3.5.2 Práce a role personálního útvaru.....	32
<b>4 Analytická část .....</b>	<b>35</b>
4.1 Robert Bosch v České republice .....	35
4.2 Charakteristika vybraného podniku .....	36
4.2.1 Ekonomické ukazatele společnosti Robert Bosch, Č. B. ....	36
4.2.2 Ukázky z výrobního programu .....	38
4.2.3 Organizační a řídicí struktura společnosti .....	40
4.2.4 Řídicí struktura ve výrobním oddělení .....	41
4.3 Kompetence vedoucích pracovníků podniku ve výrobním oddělení.....	44
4.3.1 Popis pracovní náplně vedoucího týmu či vedoucího linky .....	44
4.3.2 Popis pracovní náplně koordinátora výroby .....	47
4.4 Osobní dotazování.....	50
4.4.1 Získávání základních informací – rozhovor s personalistou .....	50
4.4.2 Aplikace rozhovoru a Behavior Events Interview .....	51
4.4.3 Analýza a klasifikace kompetencí .....	54
4.5 Kompetenční model .....	56
4.5.1 Kompetenční matice a její grafická interpretace .....	60
4.5.2 Hodnocení osobních dat.....	60
4.6 Výsledky a diskuze .....	63



4.6.1	Vyhodnocení kompetenční matice.....	63
4.6.2	Vyhodnocení kompetenčního grafu.....	66
4.6.3	Vyhodnocení osobních dat.....	67
4.6.4	Vyhodnocení návrhů dalších kompetencí.....	68
4.7	Návrh kompetenčního modelu .....	71
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Citovaná literatura.....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam obrázků</b>	
	<b>Seznam tabulek</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Seznam zkratk</b>	

# 1 Úvod

Lidské zdroje jsou základní součástí každého podniku a jednotlivé vazby mezi nimi vytváří složitou organizační strukturu, proto správné řízení zaměstnanců ovlivňuje chod celé společnosti, jež se projeví v udržení produktivity práce. S rostoucím počtem pracovních sil ve společnosti se organizační a řídicí struktura prohlubuje či rozšiřuje a s tím je spojené zvyšující se množství rozhodovacích pravomocí a odpovědností. Pravomoc neboli kompetence jsou práva a moc, které vedoucí pracovník využívá k rozhodování a delegování úkolů. Ve firmě RBCB<sup>1</sup> ke třetímu kvartálu roku 2016 pracovalo přes 3700 zaměstnanců, proto jednotliví vedoucí pracovníci na jednotlivých úrovních řízení musí řešit problematiku při delegování a rozhodování a to i za pomoci personálního oddělení, které se soustřeďuje na rozvoj lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Společnou silou pracují na přijetí správných lidí na správná místa, používání objektivnějších a spravedlivějších systémů odměňování výkonů (mzdy, odměny a sankce), posouzení připravenosti na dosažení strategických cílů, schvalování dovolených, vedení ročních hodnotících pohovorů, pravidelné zpětné vazbě (včetně kárných pohovorů), plánování osobního rozvoje, plánování a kontrole rozvojových opatření (má-li podřízený zaměstnanec potenciál pro vyšší pozici).

Dřív než se spolu rozhodnou vedoucí pracovník spolu s personálním útvarem, jaké úkoly bude delegovat sám manažer nebo jakýkoliv vedoucí pracovník. A jaké kompetence budou moci přidělit podřízeným pracovníkům, za které budou muset nést zodpovědnost, musí se dobře rozvrhnout časová náročnost a důležitost (významnost) úkonu. Dále je zde potřeba informovanosti pro zlepšení průběhu rozhodování a celkovému chodu organizace. Informace jakéhokoli charakteru související s pracovními činnostmi představují nejdůležitější zdroj pro kooperaci dílčích oddělení v podniku. Vytvořením kompetenčního modelu lze detekovat personální klíčové kompetence, jež jsou společné pro všechny vedoucí pracovníky a využít je pro rozvoj, vzdělávání a řízení lidských zdrojů.

Stěžejním tématem této diplomové práce je pojem kompetence, kterému je třeba se velmi detailně věnovat. Dále práce obsahuje popis personálních kompetencí vedoucích pracovníků jejich způsob delegování rolí, zodpovědnost za rozhodování a role personálního útvaru.

Diplomová práce se zaměřuje na tvorbu kompetenčního modelu výrobního oddělení a definování kompetencí pro jednotlivé vedoucí pracovníky na základě provedené analýzy v podniku. Předpokladem pro vytvoření kompetenčního modelu a následně návrhem dalších opatření pro lepší řízení organizace ve výrobním oddělení je nutné se seznámit s danou organizačnou strukturou a jednotlivými kompetencemi ve zkoumané organizaci. Hlavním principem je vytvoření kompetenční matice, která vznikla na základě provedených rozhovorů s několika vedoucími pracovníky na různých řídicích úrovních. Jsou analyzovány rozdíly mezi zjištěnou teorií, poskytnutými vnitropodnikovými standarty a skutečnou praxí pracovníků. Při snaze vytvořit ideální kompetenční model řízení musí být brány v potaz subjektivní názory a empirické zkušenosti manažerů s teorií personálního řízení a dojít tak k závěru či dalších doporučení. Správně zvolená hodnotící škála je nutností k objektivnímu vyhodnocování matice, z které vyjdou výsledky, jež pomohou k lepšímu rozdělování kompetencí jednotlivých manažerů a koordinaci jejich rozhodovacích pravomocí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je návrh kompetenčního modelu ve výrobním oddělení vybrané společnosti v závislosti na jednotlivých úrovních řízení pomocí osobních rozhovorů a kompetenční matice, která povedou k optimálnímu rozdělení pravomocí. Dalším cílem je definovat jednotlivé kompetence a návrh dalších kompetencí, které by pomohly k řízení organizace a také k celkovému fungování podniku. Například z hlediska finanční či časové úspory.

### **2.2 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 a zdůrazňuje důležitost činnosti personálního útvaru.

Praktická část obsahuje analýzu organizačního systému společnosti Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice – Základem je vypracování modelu organigramu výrobního oddělení, dále popis a interpretace pracovních činností, pravomocí a zodpovědností na různých vedoucích úrovních řízení. Jednotliví vedoucí pracovníci nejsou vybráni na základně určitého klíče, ale výběr je proveden náhodně a jedinou podmínkou je, že daný dotazovaný musí z hlediska organizace vést, řídit a koordinovat lidi, čili mít kompetence v rozhodování a delegování svých přímých podřízených.

Vlastní šetření je vypracováno na základě výsledků z osobních rozhovorů s vybranými vedoucími zaměstnanci výrobních oddělení, kteří řídí skupiny lidí a mají určité kompetenční pravomoci. Jednotlivé odpovědi jsou vyhodnoceny v kompetenční matici, která je vytvořena na základě příslušné teorie personálního řízení. Odpovědi z praxe jsou vypracovány a porovnány s danou teorií personalistiky a vnitropodnikovými personálními standardy. Dále jsou výsledky zkoumání interpretovány k nalezení klíčových personálních kompetencí, z kterých vzejdou návrhy kompetencí a doporučení pro rozložení personálních pravomocí a odpovědností vedoucích pracovníků výrobních oddělení.

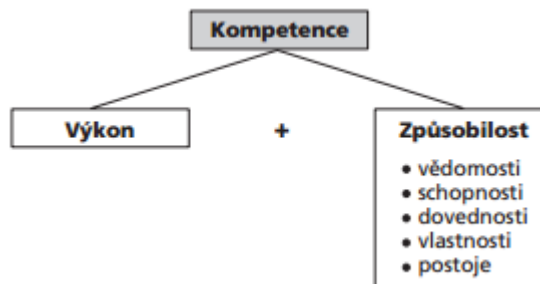
## 3 Teoretická část

### 3.1 K pojmu kompetence

Obecné vnímání pojmu kompetence neboli jinak způsobilost, pravomoc či oprávnění, která je stěžejním předmětem této diplomové práce lze popsat z několika stránek.

Pojem kompetence lze chápat ve dvou primárních smyslech: pravomoc nebo způsobilost dosahovat výkonů. Způsobilostí rozumíme soubor schopností, dovedností, znalostí, vlastností a postojů. (Pilařová, 2008, s. 12)

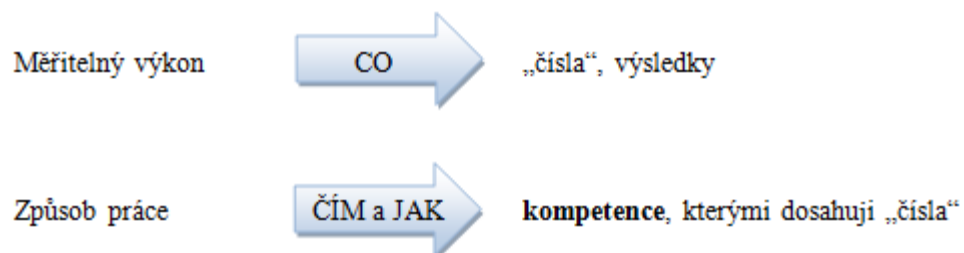
Obrázek 1: Kompetence



Zdroj: (Pilařová, 2008)

Jak píše ve své knize Hroník (2006, s. 29) jsou kompetence specifické podmínky k vykonávání specifické činnosti. Tudiž mají blíže k činnosti samotné než k vlastnosti. Kompetence jsou tedy formulovány na základě analýzy činností. V různých kompetenčních modelech lze najít například kompetenci Orientace na zákazníka. Již z názvu je pravděpodobné, že vznikla z podstaty toho, co pracovník dělá, a neopírá se o to, jaké vlastnosti má.

Obrázek 2: Vztah výsledků a kompetencí



Zdroj: (Hroník, 2007)

Dále Hroník (2007, s. 273), který popisuje ve své publikaci na obrázku č.1 výrazy „JAK“ *kompetence dosahují* „CO“. Pan Hroník tím tedy zdůranuje, že nás nezajímá jenom to, co konkrétně daný člověk dosáhl, ale také jak to udělal. Když se při výběrovém řízení postrádají určité skutečnosti (charakter výsledků = „CO“), nebo jich je málo k dispozici, tak očekáváme vztah mezi způsobem činnosti („JAK“) a výsledkem.

Jiným způsobem popisují pojem kompetence Plamínek, a kol. (2005, s. 27-28), kde se vytvořila dualita. Či-li vykonávaná práce, která je nejdůležitější pro podnikové procesy a lidské zdroje, z kterých daná práce vznikla. Tato dualita na úrovni individuálních lidí rozhoduje o tom, zda firmy jsou úspěšné či nejsou.

$$„Kompetence = zdroje + výkon“$$

Plamínek, a kol. (2005, s. 17). Vnímá množinu kompetencí jejich pracovníků jako tzv. vitalitu firmy. Jelikož ve firmách pracují lidé, jejichž úkolem bezprostřední výkon, ale také i lidé, jejichž úkolem je vytvářet požadavky na výkon. V obou případech je podstatné, aby byli kompetentní vzhledem k těmto svěřeným úkolům.

Kompetence lidí lze vnímat jako souhrn získaného výkonu (lidské práce) a poskytnutého potenciálu (lidských zdrojů. Pojem kompetence se vztahuje bez výjimek ke konkrétním úlohám, které lidé mají vykonávat

### **3.1.1 Definice kompetence**

Definice podle Lojdy, ve které zohledňuje čas, je kompetence schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v určitém čase, v požadovaném objemu a dané kvalitě specifickou práci nebo činnost. I on daný pojem používá pro označení pravomocí nicméně v souvislosti manažerských dovedností pojem spojuje s pojmenováním schopností docílit nezávisle vytýčeného cíle. Dále píše, že také znamenají schopnost flexibilně jednat na základě okolních podmínek, jež se neustále mění. Na člověka, kterému je kompetence přidělena se lze podle Lojdy spolehnout a to v nejrůznorodějších případech. Také se mu dají svěřit složité předem nejasně formulované úkoly. Do základních manažerských kompetencí se řadí schopnost manažera samostatně rozhodovat, dotahovat záležitosti do konce, rychle reagovat na měnící se podmínky, samostudium a učení, dále flexibilita a inovativnost při řešení úkolů. (Lojda, 2011, s. 20)

Předpoklady pro výkon manažerské činnosti lze rozdělit kompetence do tří skupin. První skupinou jsou vlastnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, jež bude na své pozici potřebovat. Druhá skupina se spočívá v přítomnosti vůle daného jedince používat výše uvedené vnitřní schopnosti – jedná se o míru vnitřní energie, kterou je budoucí manažer ochoten vynaložit na vykonávání své funkce. Poslední skupina se zabývá zkoumáním faktu, zda budou tyto dva předpoklady fungovat.

*„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se podporuje dosažení cíle. Nelze však říci, že v dané kompetenci má být tolik procent určité vlastnosti, tolik procent dovednosti.“* (Hroník, 2007, s. 274)

### **3.1.2 Členění kompetencí**

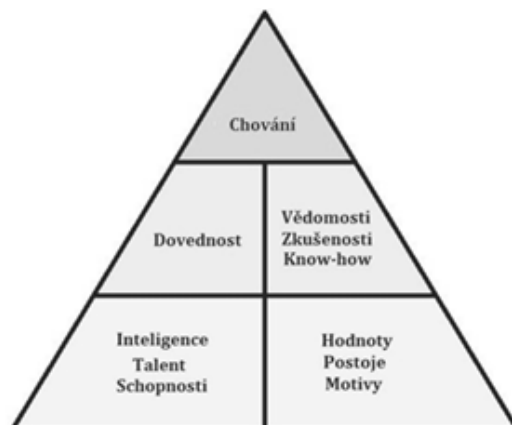
Základní pozorovací schéma vychází z očekávaného a zkoumaného chování, kde Hroník (2006, s. 31) člení do 3 skupin chování.

1. Chování a projev emocí
2. Vztah k druhým lidem
3. Přístup k úkolům a věcem

Jinak popisuje kompetenční strukturu Lepsinger viz obr. 3. Na špici je chování, které se dá nejnádhněji naučit a dobře rozpoznat, směrem dolů se nacházejí osobnostní charakteristiky např. motivy, hodnoty dále dovednosti, vědomosti, know-how a zkušenosti, jež jsou potřebné k očekávání určitého chování, související s danou pozicí.

Popis potvrzuje i Eger, kde v dalším stupni jsou složky osobnosti, jež nazývá měkkými dovednostmi. Nejobtížněji se dají rozvíjet inteligence, talent, hodnoty, postoje a motivy. (Eger, 2013)

**Obrázek 3: Struktura kompetence**



Zdroj: Lepsinger, Lucia, 1999 in (Debenham, 2006)

Kompetence lze tedy dále rozlišovat následující typy kompetencí:

**Měkké kompetence** neboli behaviorální kompetence, mezi nich se řadí základní vlastnosti jedinců, například interpersonální dovednosti, vedení lidí či orientace na úspěch (Armstrong in Kociánová, 2010, s. 57).

Další charakteristiku měkkých kompetencí popisují Havlíčková, a další (2012, s. 10, 11) kde se opírají o obecné schopnosti člověka, jako je pohotovost, pečlivost, srozumitelnost či praktičnost). Jsou stěžejní pro úspěch v životě i na trhu práce a pomocí nich se neformální cestou dá zvyšovat kvalifikaci, rozvíjet analytické a komplexní myšlení.

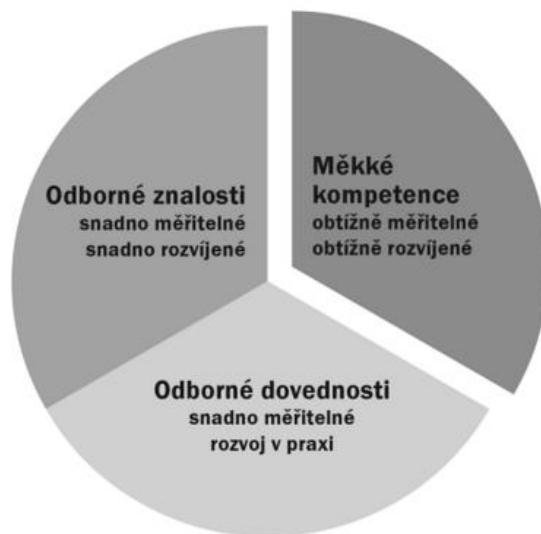
**Tvrdé kompetence**, to jsou kompetence založené na práci nebo povolání, týkající se očekávání výkonu na pracovišti, plnění norem a spíše než úsilí se týkají výsledků jedince (označovaných jako kritériálně podložené standardy výkonu povolání). Většinou jsou složeny ze dvou složek a to činnostní a znalostní složku. Spojením těchto složek vzniká kompetence pracovníků.

*Odborné kompetence specifické* – znalosti a dovednosti, jež by měl člověk z odborného hlediska mít.

*Odborné kompetence obecné* – jsou kompetence založené na určitém znalostním základu, na rozdíl od specifických kompetencí jsou však široce přenositelné (například cizí jazyky, řízení auta) uvádí (Havlíčková, a další, 2012, s. 10).



Obrázek 4: Charakteristika kompetencí



Zdroj: (Havlíčková, a další, 2012)

### 3.1.3 Řízení dle kompetencí - MbC

Management by Competencies (MbC) je přístup k řízení firem, založený na rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Ze spojení těchto dvou prostředí ostatně také MbC vznikl.

Pomocí dosažených výsledků lze bezprostředně poměřovat úspěch. Základem efektivity považujeme lidský kapitál, který pracuje pro danou firmu a jejich kompetence. Dané kompetence vnímáme jako soubor lidských zdrojů, jako potenciálu a dosaženého výkonu čili lidské práce. Pokud chybí jedna z nich, kompetence nemůže fungovat jako celek. Bez výjimek pojem kompetence vztahujeme pouze k určitým úlohám, jež mají lidé v podniku vykonávat. Problémy, vznikající ve firmách, odkazujeme na takové kompetence, které v nich chybí či nejsou dostačující a řešením je doplnění chybějících oblastí. Nejen při vykonávání úlohy mohou kompetence samozřejmě chybět, ale i při definování dané úlohy. Jinak citováno: „*lidé mohou působit problémy tím, že nekompetenčně pracují, ale také tím, že práci nekompetenčně zadávají a řídí*“.

Klademe-li důraz na kompetence, odstraníme původ překážek či potíží ne pouze jejich zřejmé projevy. Pomocí MbC firma odstraní jak problém (dostane rybu) tak i získá

kompetenci, se kterou může vyřešit celou řadu obdobných problémů (naučí se rybařit). Když firma důsledně využije všech možností, které jí přístup MbC nabízí, její systém vertikálního řízení se změní. Pravomoc a odpovědnost již nejsou rozšiřovány podle pracovních pozic, avšak dle vykonávaných úloh. Člověk na dané pracovní pozici má přesně vymezenou množinu rolí, jež by měl ve firmě zastávat a s kterými by měl vystupovat. Následně v rozvojové fázi managementu může být vedoucí autorita krok za krokem převáděna z lidí (manažerů, kteří řídí výkon podniku) na myšlenky, vedle nichž podnik vznikl. Tím pádem se podoba řízení mění: stále je jasně dána nadřízenost či podřízenost osob v konkrétní situaci, naopak větší měrou záleží na charakteru úlohy, jež je momentálně vykonávána. Tento posun usnadňuje práci v týmu, napomáhá postupně opouštět od direktivního řídicího stylu a usnadňuje rozvoj horizontálních vzestupů a má příznivý vliv na stabilní a dynamický chod firmy (Plamínek, a další, 2005, s. 16-19).

Metodu MbC také popisuje Pilařová (2008. s. 18) a to z hlediska měřitelnosti, kdy metoda funguje na bázi jasně formulovaných pracovních pozic, úloh a rolí, ke kterým se vztahují kritéria podle nichž je dále výkon zaměstnance hodnocen. Jednotlivá kritéria zpravidla hodnotí kvalitu (př. počet chyb) a kvantitu výkon (př. výši dosaženého obratu firmy). V praxi lze mnohdy narazit na tvrzení měřitelnosti pouhého výkonu jednotlivých obchodníků a výrobních dělníků avšak ne administrativních či vědeckých pracovníků. Tvrzení nicméně pramení z neochoty investovat sílu do vyhledávání přijatelných kritérií pro hodnocení práce, jež je opravdu obtížněji měřitelná, než z reálné nemožnosti hodnotit práci lidí na rozličných pozicích (například u vědeckého pracovníka lze hodnotit míru významu jeho objevu pro organizaci, u pracovníků v administrativě dodržování lhůt, počet reklamací...). Pro efektivní hodnocení výkonů zaměstnanců podle stanovených kritérií, je nezbytné určit dílčí úrovně kritérií zřetelně, jasně a transparentně (například pomocí číselné škály, která bude doplněna slovním formulováním) a určit z ní žádoucí úroveň pro danou pozici. Rovněž je nezbytné specifikovat váhy jednotlivých kritérií. Výše uvedený text popisuje tabulku č.1

Tabulka 1: Pozice, role, úlohy, kompetence

Pozice	Role	Úlohy	Kompetence			
			Strategické myšlení	Komunikace	Hodnocení	...
			úroveň kompetence			
Personální manažer	Leader	Tvorba strategie ŘLZ	6	6	0	
		Prodej strategie ŘLZ uvnitř organizace	5	5	0	
	Manažer	Řízení lidských zdrojů	4	4	6	
		Řízení finančních zdrojů	4	3	0	
		Řízení procesů	4	3	3	
	HR specialista	Personální plánování	6	5	1	
		Nábor a výběr	1	5	6	
		Rozvoj zaměstnanců	1	3	3	
		...				

Zdroj: (Pilařová, 2008)

U každé kompetence se určí její požadovaná úroveň a následně jednotlivé úrovně se definuje ve formě „pozorované chování“, přičemž se zvyšuje míra porozumění tomu, co daná úroveň znamená. Srozumitelnější je i míra objektivity při hodnocení.

Příklad úrovní dané kompetence:

úroveň 1 = je schopen posuzovat výkon hodnoceného podle stanovených kritérií,

úroveň 2 = je schopen vysvětlit příčiny úspěchu a neúspěchu hodnoceného,

úroveň 3 = je schopen vyhodnocovat dlouhodobé výkonové trendy,

úroveň 4 = je schopen vyhodnocovat skupiny lidí a týmů,

úroveň 5 = je schopen vyhodnocovat výkony lidí ve výjimečných a krizových situacích,

úroveň 6 = je schopen koučovat jiné v hodnocení lidí.

K pozici personálního manažera lze přiřadit kompetenci „hodnocení zaměstnance“ na úrovni 6, pozice vedoucí účtárny je přisuzována k úrovni 2, pro vedoucího projektového týmu je adekvátní úroveň 4. (Pilařová, 2008, s. 17)

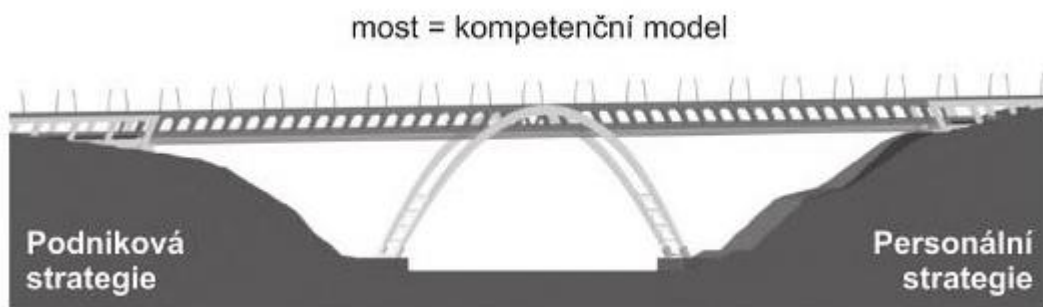
### 3.2 Kompetenční modely

Kompetenční model je soubor kompetencí, tedy vlastnosti, kvalifikace, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, jež jsou vyžadovány k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace. (Hroník, 2006, s. 30)

Je to tedy soubor kompetencí nebo způsobilostí, které nesmí chybět při řízení organizace. Kompetenční model reprezentuje jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout specifického měřitelného výsledku. (Bartoňková, 2010, s. 95)

Ve firmě kompetenční model vytváří tzv. „most“ mezi personální (řízení lidských zdrojů) a podnikovou strategií. Vypovídá o tom, jak se chovat, abychom dosáhli cílů, vyplývajících z obchodní strategie. Pro personální strategii pak napomáhá při výběru, hodnocení, rozvoji nebo odměňování pracovníků. (Hroník, 2007, s. 68)

Obrázek 5: Kompetenční model jako most



Zdroj: (Hroník, 2007)

Kompetenční model obsahuje uspořádané pravomoci, které jsou pak jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení. Kompetenčnímu modelu v ucelené podobě lze těžko porozumět a dokonale ho ve firmě zná jen pár lidí, proto se stěží sdílí. Práce s daným koncepčním modelem je složitější a vedoucí manažeři většinou žádají po zjednodušení.

Výhodami kompetenčního modulu jsou:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů;
- poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení;
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“;

- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy. (Hroník, 2006, s. 30)

Vytvořením kompetenčního modelu nelze však stanovit standard, ale pouze napomáhá k řízení diverzity a výkonu. (Hroník, 2007, s. 64)

**Model klíčových kompetencí:** popisují kompetence, které jsou společné a nezbytné pro všechny zaměstnance organizace/firmy bez ohledu na jejich pozici a roli v hierarchii firmy.

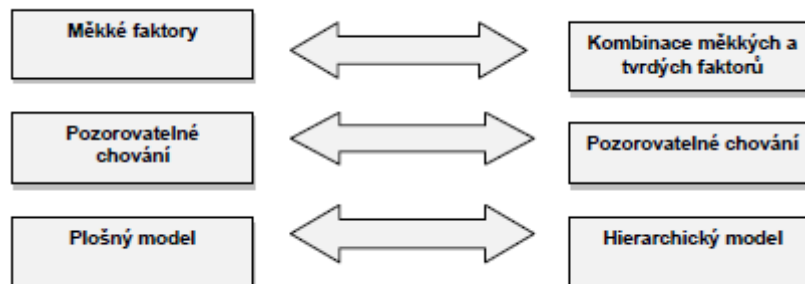
Existuje však mnoho definic pro klíčové kompetence, kde Šmída v (Bartoňková, 2010, s. 92) zjednodušeně popisuje klíčové kompetence jako takové kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví, kde mají konkurenční výhodu. Nejčastěji jsou spojovány s danou technologií (hlavně u výrobních podniků). Vytvářet klíčové kompetence znamená, že podnik má schopnost mimořádným způsobem využít nejmodernější technologii nebo své specifické dovednosti v určitém oboru. Čili těmito kompetencemi se jednotlivé podniky ve stejném odvětví odlišují.

**Specifický kompetenční model:** znázorňuje kompetence pracovníka (a jejich úroveň), jež jsou typické pro úspěšného pracovníka v konkrétní pozici a v konkrétním podniku. Tento kompetenční model je velice žádaný, jelikož zaručuje harmonizaci kompetencí s prioritami podniku.

**Generický kompetenční model:** představuje dobře známý seznam kompetencí pro specifické pozice (obchodník, personalista, finanční ředitel), vychází z široko objemových zkušeností personálních pracovišť, výzkumů a vývojů. Tyto modely jsou důvěryhodným základem pro definování těch pravomocí, které jsou potřebné pro dobrý výkon v dané pozici. Bohužel neberou na zřetel zvláštnosti jednotlivých firem. I přesto ulehčují práci personalistům a manažerům při výběrech zaměstnanců, adaptačních procesech, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců atd. Je důležité si uvědomit, že čím je soubor pracovníků univerzálnější, pro něž je model vytvořen, tím je jeho účinnost menší, uvádí Kubeš, a další (2004, s. 62 - 64).

Pomocí tohoto schématu Hroník (2006, s. 33) člení kompetenční modely podle tří charakteristik:

Obrázek 6: Charakteristika kompetenčních modelů



Zdroj: (Hroník, 2006)

**Funkční kompetenční model:** je takový, který pomáhá a nepřináší komplikace, vytvořený dle strategického východiska (Hroník, 2007, s. 71):

- *Propojující* (viz výše – „most“) – zde jde vidět jasná spojitost se strategií organizace a konkretizuje pole personální činnosti
- *Uživatelsky přátelský* – tento profil bývá označován jako nejdůležitější kvůli tomu, že uživatelé kompetenčního modelu jsou podle strategického přístupu všichni manažeři v organizaci. Model tudíž musí být srozumitelný, sdílný a sdělitelný.
- *Jednotný* – to znamená, že musí fungovat pro celou společnost. Má sjednocený jazyk a podle něj funguje celá řada personálních činností. Může však mít několik odvozených variant.
- *Široce využitelný* – tzn., že nabízí jedno vysvětlující schéma pro hodnocení, výběr, rozvoj a vzdělávání, popřípadě někde i pro odměňování.
- *Sdílný* – model není hotový, předem určený. Všichni ve společnosti se mohou stát spoluautory a podporovat sdílení kompetenčního modelu.

### 3.2.1 Metody identifikace kompetenčního modelu

Výstupem po použití metod je většinou vytvoření kompetenčního modelu, který je tvořen z typů kompetencí přiřazené k jednotlivým pracovníkům pro rozhodující pracovní pozice.

## **Metodika Profiles International**

V knize od Pilařové (2008, s. 21, 22) lze najít například postup k hodnocení kompetencí podle metodiky **Profiles International**. Uvedený postup představuje postup k tvorbě vlastního kompetenčního modelu.

1. Krok: Přezkoumat popisky pracovních pozic (aktuálnost, srozumitelnost) a nezbytnosti na dané pracovní místo pro formulaci pracovní náplně.
2. Krok: Úlohy přiřadit k dílčím rolím.
3. Krok: Formulovat kompetenci/e pro každou úlohu, jež jsou nutné pro správné splnění úkolu.
4. Krok: Definovat úrovnovou škálu u každé kompetence. Počet úrovní může být rozmanitý (zpravidla 3-10 stupňů). Klíčovým požadavkem na škálu je srozumitelnost a rozdílnost mezi individuálními stupni. Doporučuje se jej označit číslem, zároveň i slovně popsat a použít obdobné množství stupňů pro všechny kompetence.
5. Krok: Pro každou úlohu vyznačit požadovaný stupeň kompetence.
6. Krok: Formulovat „celofiremní“ kompetence dle podnikových hodnot, jež jsou platné pro všechny pracovníky. Stanovit jejich požadovanou úroveň (pro jednotlivé skupiny „pozic“ či „rolí“).
7. U jednotlivých úloh vybrat z kompetenčního souboru jen ty, jež jsou důležité pro zvládnutí dané role. Jsou jimi takové, které jsou v souladu s hodnotami firmy, nebo představují určité požadavky na zvládnutí dané úlohy (pozice, role). Pokud je v daném souboru jedna kompetence vícekrát a vždy s odlišným požadavkem na její úroveň, zvolit nejvyšší požadavek.
8. Přiřadit soubor „celofiremních“ kompetencí k vzniklému souboru klíčových kompetencí. Pokud je v daném souboru jedna kompetence vícekrát, preferovat požadavek vyšší.
9. Jestliže výsledný kompetenční soubor přesáhne počet 10, doporučuje se volba jiné možné redukce.

## **Metoda rozhovoru**

Cílem rozhovoru je získat všechna podstatná fakta o roli a ověřit si shromážděné informace s manažery nebo vedoucími týmů. Při vedení rozhovoru je doporučováno využívat seznam základních otázek. Následné otázky na odpovědi je třeba utřídit, jelikož mohou vyústit do nejasných a chaotických informací, kterým je třeba analyzovat, aby bylo možné od sebe diferencovat různé aktivity a vypreparovat z toho několik hlavních okruhů. Využití metody rozhovorů je výhodné v tom, že je flexibilní a díky němu získat podrobnější informace. A také je lze snadno zorganizovat a připravit. Považuje se za nejobvyklejší metodu. Avšak vedení rozhovoru je časově náročné a proto se při větších analýzách může využít dotazníková metoda. (Armstrong, 2007, s. 172)

Jak vést rozhovor na bázi kompetencí popisuje Kubeš, a další (2004, s 48), kde obdobně jako Armstrong píše, že je metoda založená na sběru verbálních zdrojů s rozsáhlým využitím. Zjednodušuje porovnávání informací a její výhodou je flexibilita. Naopak nevýhodou rozhovorů je fakt, že ne vždy dokážou zachytit všechny požadované významné významy. Proto rozhovor, který se snaží zachytit kompetence lidí, nemusí být spolehlivý. Jednotliví respondenti mohou mít zkreslené názory o tom, jak pracují, jaké mají schopnosti, postoje a motivy. Proto se aktuálně spíše využívá metoda Behavioral Events Interview.

## **Behavioral Events Interview**

BEI je technika, která se ptá dotazovaných na popis situace nebo zkušeností, jež se jim staly, či prožily v minulosti. Odpovědi na otázky nemusejí být tak jasné jako na tradiční otázky, protože nesmí být předem známy. Nicméně tazatel shromažďuje cenné informace z odpovědí, které vyplývají ze zážitků a zkušeností, jelikož zažitá minulá fakta předurčují budoucí výkon. (Syracuse University)

Metoda spočívá ve vyprávění krátkých příběhů dotazovaného, jakým způsobem musel řešit problémové situace při plnění svých úkolů. Na základě jeho odpovědí se hledají důkazy o dané kompetenci. Tato forma rozhovoru napomáhá k posuzování projevu chování, přispívající k úspěšné činnosti vedoucího pracovníka a ukazuje, zda je efektivní či není. Tazatel se ptá i na subjektivní pocity a myšlenky dotazovaného, které jsou přítomny při jednotlivých činnostech a rozhodnutích. Nevýhodou však je vysoká časová



a finanční náročnost. Pro zvýšení efektivity rozhovoru metodou Behavioral Events Interview doporučují Kubeš, a další (2004, s. 50 - 53) postupovat na základě těchto kroků:

- Uvést a informovat respondenta do rozhovoru, pro získání důvěry a požádání o svolení pro nahrávání rozhovoru.
- Popsat pracovních činností na základě analýzy interních dokumentů, týkající se pracovní náplně pro danou pozici, popřípadě doplnění informací daného respondenta.
- Reagovat na otázky a pokládat doplňující otázky, které povedou k rozvoji o daném tématu.
- Pokládat otázky ohledně charakteristiky dotazovaného, na jeho znalosti a dovednosti při vykonávání pracovní činnosti.
- Na závěr poděkovat za poskytnuté informace a věnovaný čas, který nám respondent poskytl.

### **Metoda dotazníkového šetření**

Dotazníková metoda urychluje proces provádění rozhovorů, někdy je však nahrazují. Některé dotazníky mohou vyplňovat sami dotazovaní (například otázky týkající se rolí pracovníka) a ověřovat je mohou vedoucí týmu, nebo manažeři. Jsou využívány nejčastěji při vysokém počtu respondentů či četnějších otázkách. Mohou uspořit čas, jelikož umožňují utřídovat otázky předem pro zachycení okruhů, jež jsou potřeba prozkoumat do větší míry na rozdíl od rozhovorů, jež zaznamenávají pouze faktografické informace. Lze říci, že čím je dotazník jednodušší, tím lépe pro tazatele, který vymezí pouze daný počet otázek. Další výhodou dotazníků je, že informace se získávají rychle, levně a ve větším množství. Je však potřeba vytvořit si kvalifikovaný dotazník, provedeném přímo na daném pracovišti. Doporučuje se pilotně dotazník ověřit, dřív než se šetření uskuteční. (Armstrong, 2007, s. 173)

Rozsah dotazníku může být různý. Obsahově může mít otázky objektivního rázu i otázky, na které je možné odpovídat pouze alternativně (ano/ne). I podle

Koubka (2007, s. 91 - 94) dotazníkové šetření umožňuje během relativně krátké doby získávat informace od respondentů.

A pro posuzování úrovně kompetencí se zabývají ve své knize Plamínek, a další, (2005), kde využívají hodnotící škálu. Škála má lichý počet stupňů, jelikož sudý počet postrádá střední hodnotu, která nabádá dotazované k jednostranné odpovědi. K dílčím číselným hodnotám jsou připojeny slovní popisy, přesně formulující rozdíly mezi jednotlivými stupni. Daná metoda je finančně i časově méně náročná, než metoda rozhovoru BEI. Velké zkrácení naopak může způsobit nevýhoda, kterou je nutnost, aby dotazovaný správně pochopil hodnotící škálu.

### **3.3 Delegování**

Každý zkušený manažer či začínající vedoucí pracovník musí řešit problém delegování pracovních úkolů, je to jeho povinností, která je jedna z nejsložitějších a nejdůležitějších úkolů jelikož dělba práce přináší výhody všem v celém podniku.

Delegovat, znamená sdílet či přenášet povinnosti, zároveň uvědomování si pravomocí a odpovědností od nadřízeného pracovníka, který deleguje svého podřízeného. Delegování napomáhá k samostatnosti, rozvoji jejich zodpovědností a motivují pracovníky k lepším výkonům (Univerzita-online, 2012).

Obdobně se zmiňuje ve své knize i Lojda (2011, s. 63, 64), který píše, že delegování je proces, při kterém manažer může předat úkol jinému pracovníkovi a současně udávat odpovídající pravomoci a nastavovat pravidla pro sdílení odpovědnosti. Nalezne-li nedostatky ve výsledku pracovníka, kterému úkon manažer svěřil, v podstatě je chyba na jeho straně, protože nedůsledně kontroloval činnost pověřeného pracovníka. Pokud bude manažer využívat potřebné znalosti, dovednosti a kompetence, potom bude delegování účinné.

Pointou delegování se zabývá i Tepper (1996, s. 7) a píše, že je to schopnost, kterou se lze naučit a kterou lze rozvíjet. Má klíčový význam pro náš růst jako řídicího nebo vedoucího pracovníka. Pokud chceme mít čas na to, abychom svědomitě vykonávali svou práci a motivovali podřízené k co nejvyšší výkonnosti, musíme vědět, jak pracovní úkoly a povinnosti rozdělovat.

Jsou 4 základní styly vedení a delegování lidí, při němž se dává prostor druhým lidem k vyjádření. Rozhodnutí může být společné. Při řízení rozhoduje vedoucí pracovník o věcech, kteří by měli jeho podřízení splnit. (Švec, Jakub, 2007)

- *Autokratický (direktivní) styl* – Vedoucí pracovník z velké části rozhoduje a iniciuje řízení lidí a jejich úkoly. Je velmi aktivní a jeho rozhodnutí nelze více méně ovlivnit. Daný styl řízení se využívá převážně v kritických situacích.
- *Demokratický styl* – aktivita kooperujícího stylu je vysoká avšak názory druhých bere v potaz, je zde prostor k návrhům a vyjádření. Konzultuje s ostatními kolegy či podřízenými daný problém, ale a konci má rozhodující slovo manažer.
- *Liberální styl* – Zde je aktivita vedoucího pracovníka nízká, přenechává zodpovědnost na ostatních, mohou se rozhodnout i bez konečného rozhodnutí. Styl je využíván při situacích, kdy záležitost není přímo kompetencí manažera.
- *Participativní styl* – Manažer dává velký prostor k vyjádření a projevům názorů všem zúčastněným, příliš nezasahuje, poté zhodnotí výsledky, pak jako poslední sdělí svůj názor a konečné rozhodnutí je skupinové.

### **3.3.1 Oblasti delegování**

Dříve než se manažer rozhodne delegovat, měl by si ujasnit, co vše delegovat za a co delegovat nelze. Podle vhodnosti k delegování Lojda (2011, str. 65, 66) vymezil 5 základních oblastí činnosti manažera, které by měl odlišit.

Do **první oblasti** patří úkoly, které musí vyřizovat sám manažer. Asi těžko by mohl manažer delegovat vytváření vizí, rozhodování o financích, personální otázky, schvalování odměn, hodnocení práce podřízených apod.

**Druhá oblast** zahrnuje úkoly, jež jsou časově náročnější a mají větší rozsah. I když by je manažer měl vykonávat sám, musí tyto úkoly řešit s více lidmi.

Ve **třetí oblasti** jsou úkoly, které lze delegovat, a rozhodnutí zda je svěří podřízeným, kteří jsou schopni tento typ úloh zvládnout či ne. Vyžadují si však školení či trénink, jelikož podřízení nemají tolik zkušeností pro daný úkol, proto musí pečlivě sledovat (monitorovat) jakým způsobem mají úkol vykonávat. Z časového hlediska by bylo lepší, aby je vykonával manažer sám – úkol bude rychleji proveden, avšak ten sám je časově vytížen významnějšími úkoly. Delegováním by se uvolnila jeho pracovní kapacita.

**Čtvrtou oblastí** jsou úkoly, které by manažer určitě měl delegovat. Jsou to úkoly, které mohou vykonávat jeho podřízení stejně kvalitně, jako manažer. V nepřítomnosti manažera je podřízenému poskytnut dostatek informací.

Poslední, **pátá oblast** zahrnuje úkoly, které manažer musí v každém případě delegovat. Do této oblasti patří úkoly, které ostatní pracovníci zvládnou vykonat lépe a rychleji, než samotný manažer. Manažer by se tudíž neměl zabývat jednoduchými záležitostmi.

### 3.3.2 *Pravomoc vs. odpovědnost*

Jak už je známo, delegování znamená přenášení úkolů na jinou osobu. Přenášení lze vnímat také jako přidělování, příkaz, jmenování apod. Lze se při delegování zbavit odpovědnosti? Pravomoc se dá delegovat snadno. Příkladem je notářské ověřování plné moci, kdy pravomoc delegujeme na pověřenou osobu ohledně různých záležitostí. (Lojda, 2011, s. 59).

*„Úkoly a pravomoci jsou dělitelné, odpovědnost je nedělitelná“.* Odpovědnost za svoji práci, kterou zastřešuje, si řídicí pracovník nemůže rozdělovat. Aby měl jistotu ve správně provedené práci, musí proto přidělené úkoly volit velmi pečlivě a kontrolovat jednotlivé podřízené při jejich výkonech. (Tepper, 1996, s. 29)

Myšlenku rozvíjí Drucker (2002, s. 61), který píše, že *„Každý, kdo se hlásí k pravomoci, na sebe proto zároveň bere odpovědnost. Každý, kdo na sebe bere odpovědnost, se však proto zároveň hlásí k pravomoci. Jsou to jen dvě strany stejné mince. Brát na sebe sociální odpovědnost proto vždy znamená hlásit se k pravomoci“.*

H. Jonas in (Putnová, a další, 2007, s 56, 57) charakterizuje odpovědnost takto: „...jednající člověk musí odpovídat za svůj čin: je považován za odpovědného za jeho důsledky a případně za ně má ručit.“, dále že: „korelát moci, takže rozsah a druh moci určují rozsah a druh zodpovědnosti.“ Respektive rostoucí mocí zároveň roste odpovědnost, i když se velmi často mění její povaha.

### 3.4 Rozhodování

V literatuře se můžeme setkat s různými formulacemi pojmu „rozhodování“. Definice rozhodování podle Blažka (2011, s. 86) pojednává o tom, že jde o volbu mezi více možnostmi chování vedoucích pracovníků, aby dosáhli určitého cíle. Píše, že „malá“ rozhodnutí jsou častá a opakovaná a jejich vykonávání je rutinní až podvědomé. Na rozmyšlení je času málo a většinou chybné rozhodnutí zpravidla tolik nevadí, lze je hned napravit. Na rozdíl od „středních“ a „velkých“ rozhodnutí, zde je třeba plně uvědomovat si jejich klíčový význam, hlavně při nedostatku potřebných informací. V těchto případech je vhodné sáhnout po návodu, metodě, či radě, jak správně rozhodnout.

Několik důležitých kroků, jimiž je třeba se řídit při přijímání efektivních rozhodnutí podle Druckera (2002, s. 114,115) o obsazování funkcí.

1. Důkladně si rozmyslet přidělovaný úkol, protože ty se mění neustále a nepředvídatelně.
2. Podívat se na několik potenciálně kvalifikované lidi, jelikož vybraný pracovník a přidělovaný úkol si musí vzájemně vyhovovat.
3. Důkladně se zamyslet nad tím, jak na tyto pracovníky pohlížet. Jestliže si vedoucí pracovník prostuduje přidělovaný úkol, ví, na co bude muset člověk vynaložit soustředěné úsilí a čemu bude muset dát nejvyšší prioritu. Ústřední otázkou není: „Co pracovník umí nebo neumí?“ Otázka spíše zní: „Jaké jsou přednosti každého z nich a jsou to ty správné přednosti pro přidělovaný úkol?“ Nedostatky jsou limitujícím faktorem, který samozřejmě může kandidáta diskvalifikovat. Někdo může být například výborně kvalifikován pro technické aspekty dané funkce, jestliže však přidělovaný úkol vyžaduje především

schopnost vybudovat tým a jestliže tato schopnost chybí, není takový člověk dostatečně vhodný.

Chce-li manažer rozhodovat, musí si využívat různých nástrojů a pomůcek (programové nástroje, konzultanty), za své rozhodnutí však nese zodpovědnost on sám. (Dostál, a další, 2005, s. 149)

### **Metody rozhodování**

„Metoda je promyšlený postup činnosti k dosažení vytýčeného cíle při realizaci danéh úkolu“. Jedná se o uspořádnou předem připravenou množinu činností, jež jedna podruhé na sebe soustavně následují až vytvoří jednotný proces, který je předem, podle kterého lze řešit určité překážky. (Hron, 2000, s. 13)

V praxi jsou metody rozhodování názorově nehomogenní, pro se musí vytýčit určitý přístup a vytvořit ucelený celek poznatků na základě různých názorových směrů. Pokročilé metody manažerského řízení jsou kvantitativní, komplexní i empirické. (Dostál, a další, 2005, s. 149)

V rozhodovacích procesech byly vymezeny tři skupiny metod (Hron, 2000, s. 111):

- 1) *Jednoduché metody rozhodovací* – k těmto metodám nejsou potřeba složité matematické prostředky, z hlediska grafického jsou přehledné a lze je využít i pro řešení složitějších rozhodovacích problémů. Například rozhodovací tabulky, rozhodovací stromy, rozhodovací analýza nebo rozhodovací sítě.
- 2) *Matematické metody a operační analýza* – důvodem je častější využívání výpočetní techniky matematických metod při řízení a následnou automatizaci výrobních procesů se začalo více používat matematického modelování. Řadíme sem metody lineárního programování, strukturální analýzy, síťové analýzy, situační metody, modely zásobování, teorie obsluhy atd.
- 3) *Prognostické metody rozhodování* – metody vycházející z prognóz a z poměrně spolehlivých předpovědí budoucího vývoje. Dělí se na analytické nebo syntetické.

### **3.5 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru**

Obě dvě organizace ve společnosti spolu spolupracují, kde jejich hlavní činností je vzdělávání a řízení pracovníků.

#### **3.5.1 Vedení a vedoucí pracovníci**

Vedení a její definici ve své knize Gibson (1997, s. 272) píše, že se mezi členy skupiny ve vzájemné interakci vytváří vůdcovství (vedení) a vyčleňuje se osoba, která aktivně ovlivňuje ostatní lidi více, než ostatní je samotné. Vedení nastává tehdy, kdy jedna skupina členů pozmění motivaci nebo kompetence jiným ve skupině. Definice vedení zahrnuje využívání vlivu a zároveň popisuje, že všechny mezilidské vztahy mohou ovlivňovat vedení.

Vedoucí pracovníci všech úrovní musí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, podle úkolů svého pracoviště spolurozhodují o časovém umístění vzdělání a jsou konzultováni i při výběru nejvhodnějších metod vzdělávání píše Koubek (2007, s. 30-32).

Manažer musí hrát určitou roli v jednotlivých oblastech lidských zdrojů.

- Personální strategie a personální politika – vyjádření názorů
- Vytváření a analýza pracovních míst – tvorba pracovních úkolů
- Personální plánování – odhad potřeby pracovníků
- Získávání pracovníků – iniciování k získávání nových lidských zdrojů (nejlépe ví, jaký pracovník by měl být získán, jaké budou potřeby požadavky na pracovníka, jaké informace od pracovníka získat posouzení)
- Výběr pracovníků – rozhodující slovo pro přijetí nového pracovníka
- Přijímání a orientace pracovníků – uvádění nového pracovníka do pracoviště, postupné zařazování do kolektivu
- Hodnocení pracovníků – vedení hodnotícího rozhovoru

- Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků – navrhování povýšení, propouštění, převedení na jinou práci
- Vzdělání a rozvoj pracovníků – identifikace potřeby vzdělání
- Odměňování pracovníků – podílení se na systému odměňování (nejlépe ví, jakou funkci plní tento systém)
- Pracovní vztahy – tvorba zdravých pracovních vztahů, prevence konfliktů
- Péče o pracovníky – odpovědnost za dodržování pravidel a norem
- Personální informační systém – vedoucí pracovník představuje zdroj různých informací

I Horalíková in (Kociánová, 2012, s. 100) popisuje vedoucí pracovníky na všech stupních hierarchie organizace, kteří jsou odpovědní za správné vykonávání úkolů a to ve své sféře působnosti, zejména v závislosti k jejím podřízeným. Každý den jsou linioví vedoucí pracovníci v kontaktu s pracovníky, které vedou a uplatňují tak personální práci, hlavně k motivaci a vedení těchto lidí. Součástí vedení lidí je regulovat a řídit chování podřízených, vedoucí k efektivnímu vykonávání a plnění úkolů. Jedním z těchto manažerských úloh je, aby mohli podřízení využít svůj potenciál a maximálně uplatit své znalosti, dovednosti a zkušenosti pro blaho podniku. Vést lidi představuje všechny způsoby ovlivňování na jednotlivce či skupiny, které vedoucí pracovník uplatňuje. Cílem je ovlivnit pracovní způsobilost. Z krátkodobého hlediska klást důraz na výkon a z dlouhodobého hlediska ovlivňovat jejich kompetence. Podřízení velmi oceňují snahu vedoucího pracovníka o porozumění, pochopení problémů a akceptování jejich názorů.

### **3.5.2 Práce a role personálního útvaru**

Řízení lidských zdrojů se soustřeďuje na personálním oddělení v každé velké firmě. Zajišťuje odbornou personální práci (tvorba koncepce, metodologie, poradenství, tvorba organizační struktury, usměrňování zaměstnanců, organizování personálních procesů a kontrolování). Tyto služby využívají vedoucí jak vedoucí pracovníci na všech úrovních ale i jednotliví pracovníci. Dále plní úkoly související s vnějšími institucemi (státní statistiky,



trh práce, místní, regionální či ústřední správa aj.). Jejimi specifickými úkoly jsou (Koubek, 2007, s. 32):

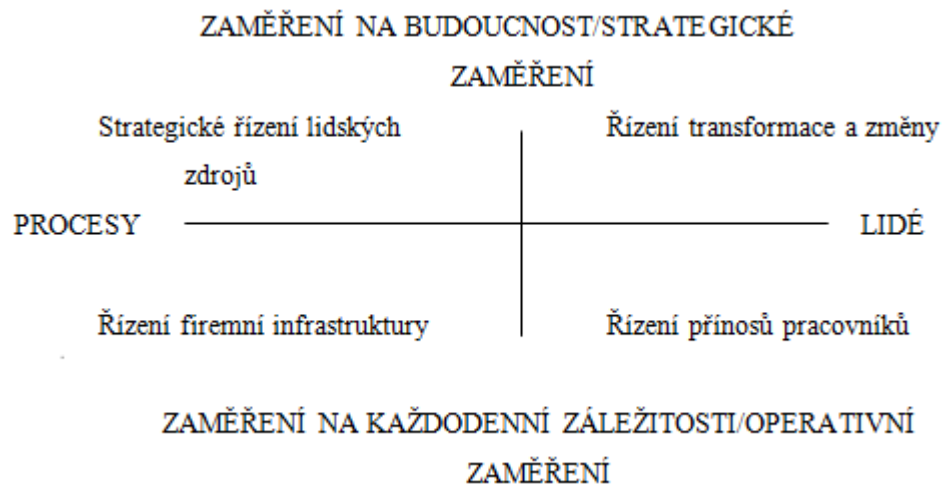
- a) Formulovat, navrhovat a prosazovat strategii personální a personální politiku firmy
- b) Radit vedoucím pracovníkům a usměrňovat je při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci.
- c) Vyjadřovat se k závěrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti a lidského činitele, vyvíjet v tomto směru iniciativu a předkládat vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.
- d) Zajišťovat existenci a fungování personálních činností.

Personální práce (řízení lidských zdrojů) je rozhodující nástroj ke zvýšení výkonnosti, lépe konkurovat a to znamená, že vede k ekonomické úspěšnosti organizace.

Zaměření na budoucnost popisuje ve své knize Ulrich (2009, s. 44, 45), že v budoucím programu personalistiky budou zařazeny hodnoty, které byly vytvořené v útvaru lidských zdrojů. Jsou jimi nové role personalistů jako profesionálů ve sféře řízení lidských zdrojů. Role personalistů nejsou dílčí, jsou smíšené a vícečetné. Musí plnit operativní a strategické role, tak dohlížet a kontrolovat své partnery a přebírají odpovědnost za kvalitativní i kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Práce personalistů je tak stále složitější, komplexnější a postupem času může být až paradoxní.

K vytvoření hodnot a poskytování výsledků se musejí pracovníci personálního útvaru zaměřit na definování, co personální práce přináší, ne na činnost personalistiky. Pokud přínosy definují, lze postoupit k určování rolí a činností partnerů v podniku. Proto (Ulrich, 2009) vymezil 4 klíčové role, které musejí personalisté plnit, aby se jejich partnerství v podnikání stalo skutečností. *„Toto schéma jsem vymyslel v průběhu své spolupráce s tucty podniků a stovkami personalistů, mnohé podniky je od té doby používají jako nástroj k charakterizování přínosů práce jejich personálního útvaru.“*

**Obrázek 7: Role a práce personálního útvaru ve vytváření konkurenceschopné organizace**



Zdroj: (Ulrich, 2009)

Role personalistů zpochybňuje Horalíková in (Kociánová, 2012, s. 96), kde jsou jejich role potenciálně vnitřně konfliktní. Píše, že personalisté by měli stát za zájmy organizace a zájmy jednotlivců či pracovních a sociálních skupin v podniku. Zpravidla pravomoc nařizovat jiným pracovníkům v organizaci jim je odebrána a jejich autorita je založena na podpoře a pomoci.

## 4 Analytická část

### 4.1 Robert Bosch v České republice

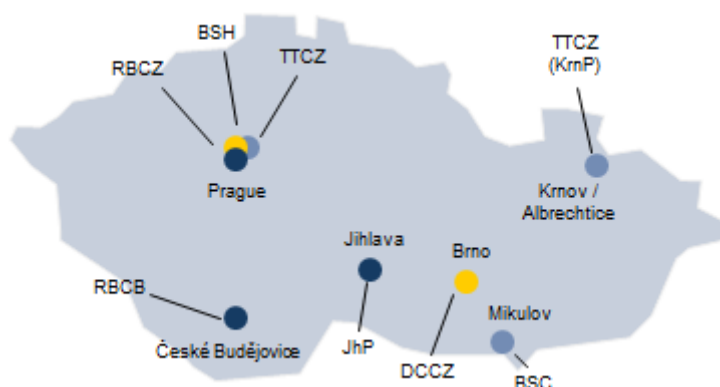
Obrázek 8: Logo společnosti



Zdroj: [www.bosch.cz](http://www.bosch.cz)

V České republice se nachází hned několik nezávislých dceřiných firem Robert Bosch GmbH Stuttgart. Počínaje od firmy v Praze - firmy Robert Bosch odbytová s.r.o., Bosch Termotechnika s.r.o. až částečně společnosti Bosch Rexroth s.r.o. v Brně, které se hlavně zajímají o obchodní aktivity. V Praze dále sídlí dceřiná firma Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH, společnost s 50% majetkovou účastí Robert Bosch GmbH, která obchoduje s domácími spotřebiči - BSH domácí spotřebiče s.r.o. Výrobní závody Bosch se nacházejí v Jihlavě - Bosch Diesel s.r.o., v Českých Budějovicích - Robert Bosch, spol. s r.o., v Brně - Bosch Rexroth spol. s r.o., v Krnově a Albrechticích - Bosch Termotechnika s.r.o. Dohromady má 9 poboček, ve kterých pracuje více než 7 650 zaměstnanců.

Obrázek 9: Robert Bosch v ČR



Zdroj: Interní data – 2015\_Introduction\_RB\_and\_RBCB.pptx

## 4.2 Charakteristika vybraného podniku

V roce 1992 přesněji 1. května byla založena společnost Robert Bosch spol. s r.o. České Budějovice jako společný podnik stuttgartského koncernu Robert Bosch GmbH a Motor Jikov. Přes počáteční neúspěšnou a ukončenou výrobu kompresorů pro tuzemský trh, se již s úspěchem podařilo přesunout výrobu divize brzdového systému a divize benzinového systému z Mnichova. RBCB také zvládlo osvojit know how montáže výrobků z plastů včetně výstavby závodu s nejmodernějším vybavením a infrastrukturou na koncernové úrovni, s vlastním oddělením vývoje a výzkumu, včetně zkušebny pro dlouhodobé zkoušky a v roce 1995 se koncern Bosch stal jediným vlastníkem společnosti v Českých Budějovicích.<sup>a</sup>

V současné době je podnik začleněn do dvou automobilových divizí skupiny Robert Bosch, GS-Gasoline system a DS-Diesel system. Přes 3700 zaměstnanců se podílí na výrobě a vývoji komponentů do osobních aut. Hlavní výrobní program tvoří nádržové čerpadlové moduly, rozvaděče paliva/zpětné vedení paliva, plynové pedály, sací moduly, multifunkční pohony, škrtecí klapky a moduly pro redukci NOx. Odběrateli jsou téměř všechny významné evropské, některé japonské, asijské a jihoamerické automobilky. Od roku 2005 pravidelně vyhrává titul Zaměstnavatel roku v regionu. V roce 2014 obsadila 1. příčku v anketě Zaměstnavatel regionu<sup>b</sup>. Dále se může pyšnit oceněním pro Exportéra roku a za výrobní systémy či kvalitou hodnocenou zákazníky.

### 4.2.1 Ekonomické ukazatele společnosti Robert Bosch, Č. B.

Úplný název společnosti je Robert Bosch, spol. s r.o. - České Budějovice. Daný podnik sídlí na adrese České Budějovice 3, Roberta Bosche 2678, PSČ 370 04. Předmětem činnosti společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; obráběčství; zámečnictví, nástrojářství. Hlavním oborem je však výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla dále pak výroba elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla a technické zkoušky

---

<sup>a</sup> 20 let Bosch v Č.Budějovicích. RBCB, kol. pracovníků., str. 4 - 5.

<sup>b</sup> Příloha číslo 1: Titul: Zaměstnavatel regionu v roce 2014

a analýzy. Aby mohl podnik začít fungovat, bylo zapotřebí složení základního kapitálu, který činil 177 400 000,- Kč<sup>c</sup>. Jako největší zaměstnavatel v Jižních Čechách měla společnost RBCB k datu 1. 1. 2015 měla 3090 zaměstnanců, aktuální počet zaměstnanců ve čtvrtém kvartálu 2015 sčítá přes 3500 lidských zdrojů.

### **Mise podniku**

*Naše mise: RBCB, výrobní závod v rámci GS a DS s jejich vlastním výzkumným a vývojovým centrem se má díky svým příslušným zaměstnancům stát pokud jde o kvalitu, proces a náklady globálně respektovaným partnerem pro zákazníky, stejně jako další výrobní závody a dodavatele.*<sup>d</sup>

### **Z výroční zprávy za rok 2014**

#### *Investování*

Od roku 2010 společnost zainvestovala do rozšíření výrobního portfolia závodu dále pak do náběhů nových výrob v rámci benzínové divize (GS) velkým investicím při náběhu systému DNOX v rámci dieselové divize (DS) skupiny Robert Bosch. V roce 2011 došlo k velkým investicím na pořízení nemovitého majetku k rozšíření stávajícího parkoviště a vybudování dalšího. S nárůstem výroby se rozšířila hala 090. V roce 2014 započala výstavba nové závodní jídelny.

#### *Finanční situace*

Od svého založení do roku 2010 společnost překročila obrat 10 mld. Kč. V roce 2013 byl její obrat vyšší a to 11,7 mld. Kč, následující rok se obrat zvýšil o 2,8 mld. Kč na 14,5 mld. Kč (+24%). Aktuální obrat za rok 2016 činí 18,3 mld. Kč s personální kapacitou 3578.

Velké nárůsty zaznamenaly systémy DNOX dieselové divize o 62% na 5,4 mld. Kč, nádržové moduly, výroková skupina plynových pedálů, multifunkčních pohonů a odvodušňovacích ventilů, rozvaděče paliva a zpětné palivové vedení. Pokles sériového

---

<sup>c</sup> Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

<sup>d</sup> Zdroj: Prezentace - 2015\_Introduction\_RB\_and\_RBCB.pptx

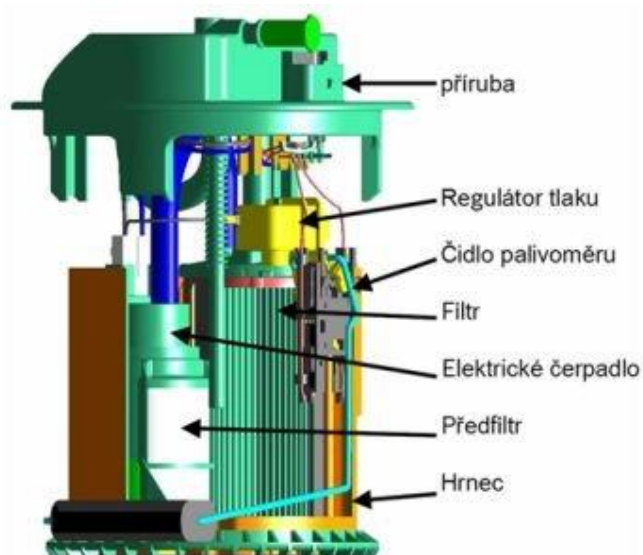
obratu byl zaznamenán u sacích modulů, víka hlavy válců, škrticích klapek a vývojové oddělení a výroba vzorků a to o 0,1 mld. Kč na 0,9 mld. Kč.

Téměř 100% produkce bylo určeno pro zahraniční trhy, převážně pro odběratele v EU. Část produkce byla exportována na trhy v USA, Brazílii, Asii, Japonsku, Mexiku, Číně, Indii, Koreji, Thajsku, Vietnamu, Jižní Africe a v Rusku.

Náklady na výzkum a vývoj v roce 2014 dosáhly výše 694 mil. Kč, oproti roku 2013 se zvýšily o 21 mil. Kč.

#### 4.2.2 Ukázky z výrobního programu

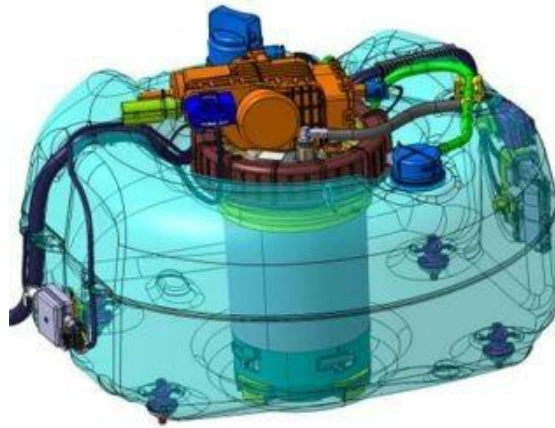
**Obrázek 10: Nádržový čerpadlový modul (FPM)**



Palivová čerpadla se v RBCB vyrábí od roku 1997 a jsou využívány ve všech světových automobilkách. V prvních letech se vyrábělo jen několik set tisíc kusů, v roce 2008 to byli více než čtyři miliony. Pro tento závod jde o nejdůležitější produkt, tvoří asi polovinu výrobního programu. Čerpadlové moduly složené z několika částí v automobilech filtrují a regulují tlak paliva a měří jeho stav v nádrži.

Zdroj: [www.bosch.cz](http://www.bosch.cz)

**Obrázek 11: Modul pro redukcí NO<sub>x</sub> (DNOX)**



Bezuhlíková palivová čerpadla, regulující spotřebu paliva jsou čerpadla přínosem pro řidiče i životní prostředí. „To znamená, že když řidič s autem stojí na křižovatce na červenou nebo jede pomalu a motor má nízkou spotřebu, tak to čerpadlo sníží otáčky a dodá jen takové množství paliva, jaké motor skutečně potřebuje, což u konvenční technologie není,“ vysvětlil technický ředitel Václav Pixa. Proti konkurenčním výrobkům jsou čerpadla Bosch podle něj spolehlivější, mají větší účinnost. Pro stejnou spotřebu paliva potřebují méně elektřiny.

Zdroj: ČTK, 2014



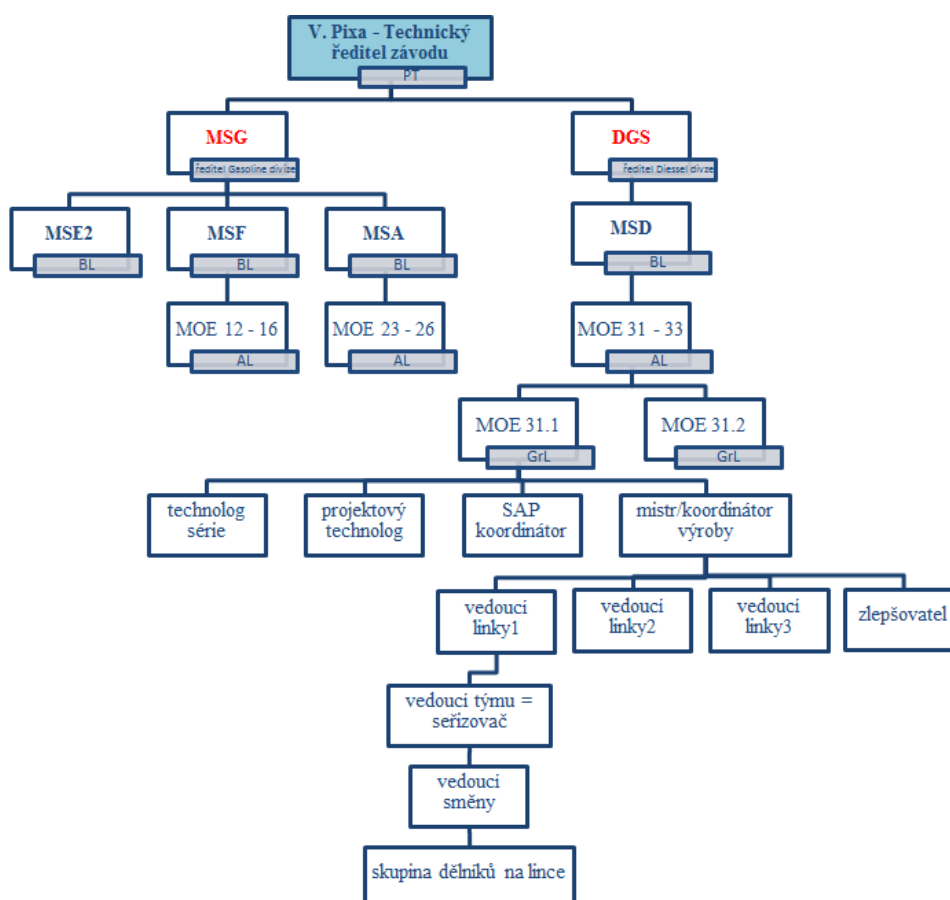


#### 4.2.4 Řídící struktura ve výrobním oddělení

Daná řídicí struktura je platná pro výrobní divize s příslušnými výrobními oblastmi MSG (sem spadá MSE2, MSF, MSA) a TER-DGS (zde je MSD). Všechny výrobní oblasti vedou vedoucí výrobní oblasti, jež jsou dále rozděleny do jednotlivých výrobně operativních oddělení MOE<sup>13</sup>. Například vybraná výrobní oblast MSF je rozdělena do několika MOE 12 – 16. Oblast MSA zahrnuje oddělení MOE 23 – 26.

Výrobní oblast MSD<sup>14</sup> má MOE 31 – 33. Na obrázku 12 lze vypočítat detailnější organizační rozdělení výrobně operativního úseku MOE 31, jež se dělí na MOE 31.1 a MOE 31.2 a pod nimi se nachází team sériových technologů, team projektových technologů, team SAP koordinátorů a team koordinátorů výroby, pod nimiž jsou vedoucí linek a skupina dělníků pracující na linkách. Obdobná struktura platí pro všechny MOE jež vedou lidé na pozici AL<sup>15</sup> - vedoucí výrobně operativního oddělení.

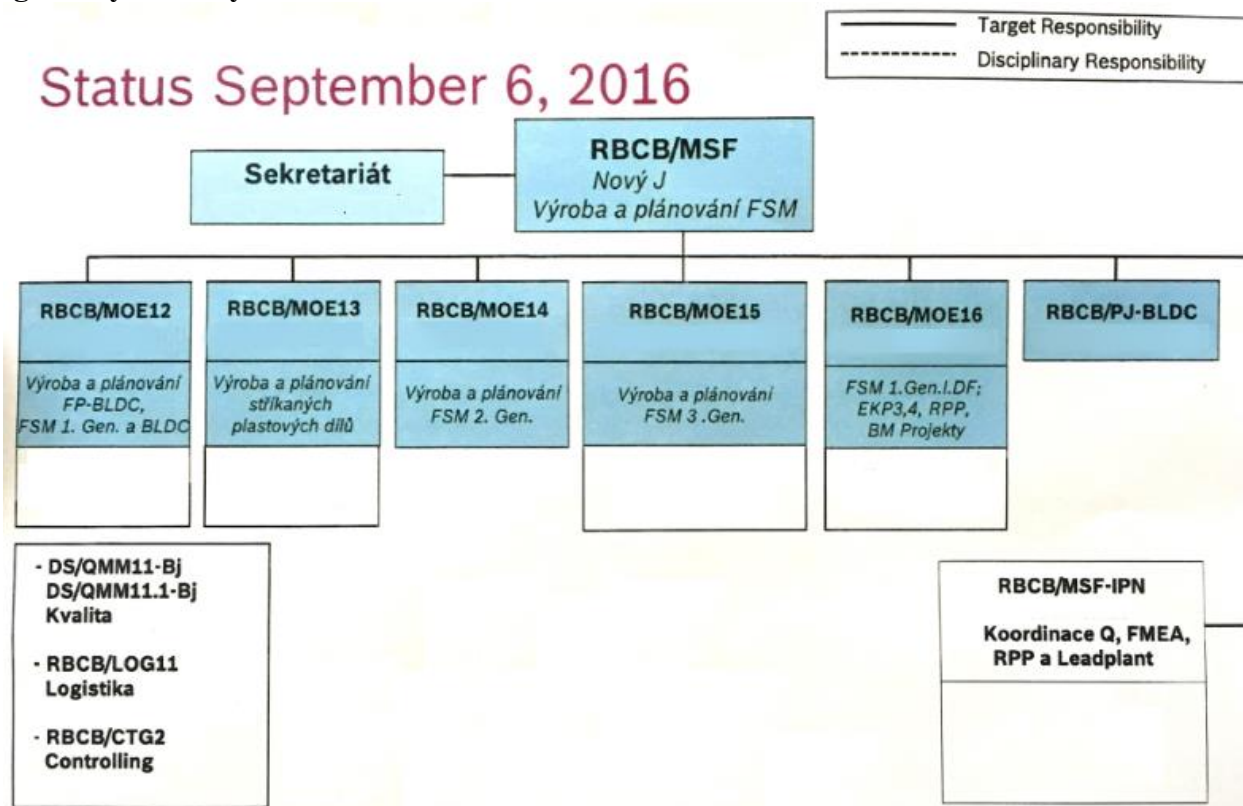
Obrázek 12: Organizační a řídicí struktura vybrané výrobní oblasti MSD



Zdroj: Vlastní šetření

Organizační struktura na MSF má obdobnou podobu jako MSD, ale z hlediska většího počtu zaměstnanců potřebných k výrobě a chodu zatíženějšího oddělení, jsou zde i týmy kvality, logistiky ve výrobě, controlling a koordinace kvality.

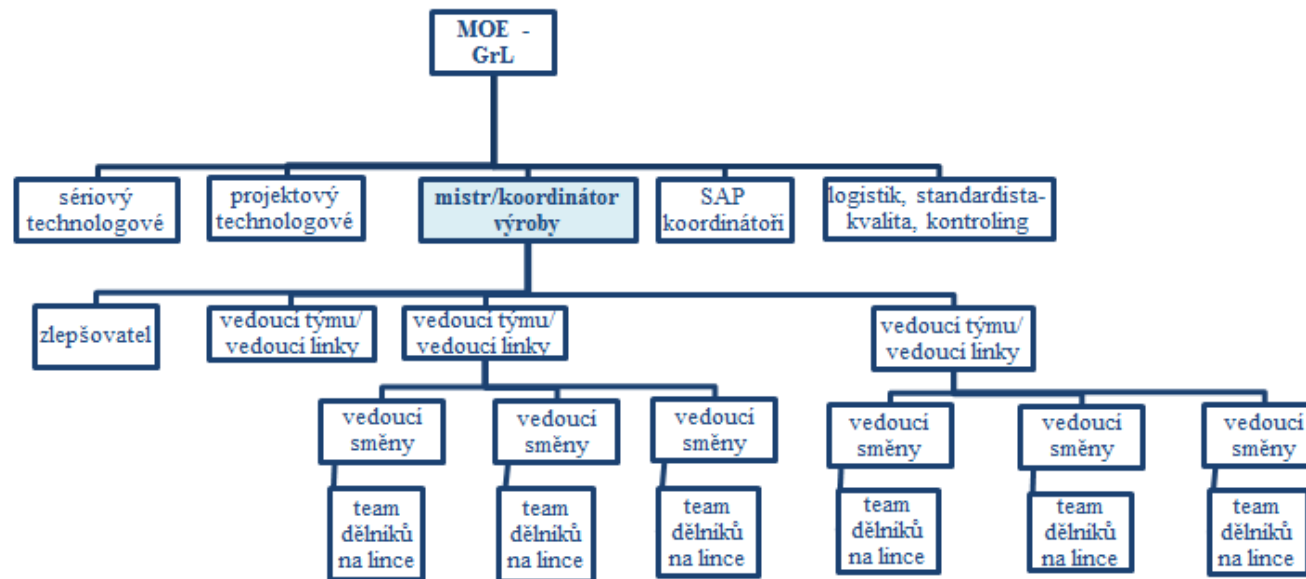
**Obrázek 13: Organigram vybrané výrobní oblasti - MSF**



Zdroj: Interních data RBCB

Například GrL<sup>16</sup> čili skupinový vedoucí jednoho z výrobně operativního oddělení může mít na starosti 5 skupin, z nichž jedna se zabývá přímo výrobou. Na jejímž vrcholu stojí mistr neboli koordinátor výroby. Koordinátor má pod sebou vedoucí týmu (počet závisí na počtu linek), v některých jiných MOE je nazýván jako vedoucí linky, který má na starosti jednu linku. Každý deleguje a kontroluje činnosti 3 až 4 vedoucích směn, záleží na tom, zda se na lince využívá tří směnný či čtyř směnný provoz.

**Obrázek 14: Příklad řídicí struktury v MOE**



Zdroj: Vlastní šetření

## 4.3 Kompetence vedoucích pracovníků podniku ve výrobním oddělení

### 4.3.1 Popis pracovní náplně vedoucího týmu či vedoucího linky

**Tabulka 2: Popis pracovní náplně vedoucího týmu či vedoucího linky**

1. Označení činnosti/ označení smlouvy	<b>Vedoucí týmu/vedoucí linky</b>
<b>2. Hlavní činnosti heslovitě:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- personální a odborné vedení přímo podřízených pracovníků</li><li>- odpovědnost za proces zpracování podřízených pracovníků</li><li>- produktivní využívání výrobních prostředků</li><li>- plánování seřizování jednotlivých pracovišť a pracovních systémů</li><li>- zajišťování oprav a údržby pracovišť a pracovních systémů</li><li>- organizační zajištění zásobování pracovišť materiálem</li><li>- zajištění dodržování stanoveného procesu, BPS standardů a dosažení požadované kvality procesů</li><li>- odpovědnost za dodržování kvalitativních zásad</li><li>- vedení výrobní dokumentace</li></ul>	
<b>3. Funkce disciplinárního představeného /</b> Koordinátor výroby (příp. ved. linky, ved. směny	<b>Funkce odborného představeného:</b> Technolog, GrL, AL
<b>4. Počet a označení činností (přímo) podřízených pracovníků:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- pracovníci pro montážní činnosti</li><li>- pracovníci pro operace zkoušení</li><li>- seřizovači (jsou-li k týmu přiřazeni)</li><li>- zásobovač (jsou-li k týmu přiřazeni)</li></ul>	
<b>5. Existuje právo odborného poučení vůči:</b> viz 5.	
<b>6. Hlavní činnosti (činnosti připadající na značný časový rozsah)</b> <b>Pracovní úkoly vedoucího týmu/vedoucí linky</b> <b>Zodpovědnost práce za:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalitu (reklamace 0 - km, provoz, náklady na chyby, značení a odstraňování neshodných výrobků)</li><li>- dodržování a plnění výrobního plánu</li></ul>	

- zaškolování/zpracování pracovníků (jednotlivá pracoviště, nové procesy, předpisy a směrnice)
- dodržování interních RBCB směrnic a předpisů
- dodržování standardu výroby (standardizovaná práce)
- plnění výroby dle mont. plánu
- plnění produktivity týmu
- čistotu a pořádek
- vedení týmové tabule
- kontrola výrobní dokumentaci na pracovišti (návodky apod.)
- zpracování a vedení povinné výrobní dokumentace (zkouška prvního kusu ...)
- dodržování Zákoníku práce
- dodržování předpisů BOZP, EMS, požárních předpisů

**7. Činnosti připadající časově jen v malém rozsahu:**

**Personální úkoly týkající se pracovníků**

- přijímat, seznámit s pracovištěm/týmem, zaškolit pracovníky
- rozdělovat pracovníky na příslušná pracoviště během směny, umisťovat členy týmu a agenturní zaměstnance
- organizovat zápůjčky personálu
- provádět průběžné hodnocení práce
- předávat návrhy na odměňování
- vést a sledovat pracovníky s ohledem na:
  - proškolení k práci, zaučení ve výrobních procesech
  - dodržování bezpečnostních předpisů
  - dodržování pracovní doby a kázně na pracovišti
  - zvyšování výkonu
  - dodržování zásad kvality
  - neustálé zlepšování
- vedení týmu:
  - organizovat pravidelné porady týmu
  - plánovat cíle v týmu, pro tým, s týmem
  - pečovat o další rozvoj pracovníků
- navrhnout disciplinární opatření

- plánovat a určovat nasazení pracovníků o dovolené, v případě onemocnění, dalšího vzdělávání apod.
- určit a proškolit svého zástupce

#### **Dodávky/logistika**

- kontrola dostupnosti materiálu pro vlastní a pro následující směnu
- fyzická kontrola materiálu, posouzení jeho kvality
- dodržovat výrobní plán
- vést a rozdělovat vstupní, případně výstupní doklady

#### **8. Pracovní prostředky/pracovní předpoklady/předpisy:**

- Návody pro výrobu a zkoušení
- výrobní plán (Heijunka)
- PC, software
- SAP – prac. postupy, kusovníky
- balící předpisy
- výkresová a technická dokumentace.

#### **9. Vedení představeným:**

9.1 Jak jsou zadávány pracovní úkoly?

Prostřednictvím výrobního plánu a kontroly plnění a prostřednictvím plánu TPM.

Dohadování a kontrola cílů, stanovení společného postupu plnění.

GPD (MAG<sup>17</sup>)

#### **10. Zvláštní oprávnění/plné moci:**

Kontrola plnění výrobního plánu, kontrola plnění cílů, GPD (MAG)

#### **11. Zvláštní oprávnění/plné moci:**

Je přímým nadřízeným členů týmu.

- aktivně spolupracuje při výběru nových zaměstnanců, doporučuje přijetí či odmítnutí
- navrhuje osobní ohodnocení pro členy týmu po ukončení zkušební doby, dává nadřízenému návrh na krácení, popř. odebrání osobního ohodnocení
- podává návrhy na udělení odměn a trestů u jím vedených pracovníků
- působí na snižování pracovní neschopnosti členů týmu, při déletrvajícím pracovní neschopnosti je  
v kontaktu s nemocným
- určuje čerpání krátkodobých dovolených členů týmu

<ul style="list-style-type: none"> <li>• navrhuje převody členů týmu na jiná pracoviště</li> <li>• denně informuje členy týmu před směnou v Operativní poradě o cíli a obsahu směny a jednou měsíčně provádí Informační a hodnotící poradou</li> </ul> <p>11. Požadované vzdělání (nebo jiným způsobem získané vědomosti): vyučen v oboru, SO – ÚSO – popř. rekvalifikace v technickém oboru</p>
12. Požadované zkušenosti z povolání podle vzdělání uvedeného ve sloupci 11:
<p>13. Požadované speciální znalosti pro vykonávání činností:</p> <p>PC – MS Excel</p> <p>PC – SAP</p> <p>- znalosti principů BPS<sup>18</sup> (školení BPS100)</p>
<p>14. Zvláštnosti pracoviště/poznámky:</p> <p>Zaměstnanec dodržuje platné předpisy bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí, vč. interních předpisů RBCB.</p>

Zdroj: interní data RBCB

#### 4.3.2 Popis pracovní náplně koordinátora výroby

**Tabulka 3: Popis pracovní náplně koordinátora ve výrobě**

1. Označení činnosti/ označení smlouvy	<b>Koordinátor výroby</b>
3. Hlavní činnosti heslovitě: Zajištění výroby dle výrobního plánu	
3. Funkce disciplinárního představeného / GrL	Funkce odborného představeného: Technolog, GrL, AL
4. Počet a označení činností (přímo) podřízených pracovníků: Vedoucí týmů (není-li ustaven mezičlánek - vedoucí směn či vedoucí linek) Vedoucí směny či vedoucí linky (jsou-li ustaveni)	
5. Existuje právo odborného poučení vůči: Vedoucí týmů, směn a linek bezprostředně Zprostředkovaně vůči seřizovačům, zásobovačům, montážním dělníkům	

**6. Hlavní činnosti (činnosti připadající na značný časový rozsah)**

**Personální činnost:**

- plánování potřeby pracovníků (co se týká kapacity)
- zajištění ochranných pomůcek pro zaměstnance
- evidování a rozdělení úkonů pracovníků
- přesuny pracovníků mezi jednotlivými středisky (po dohodě s vedoucími týmů)
- hodnocení pracovníků
- dodržení limitů přesčasové práce
- plánování dovolených (co se týká kapacity)
- plánování školení a seminářů pro pracovníky
- požadavky na týmovou práci

**Technické vedení:**

- kontrola dodržování technologických předpisů
- sledování a zajištění plnění plánu
- operativní řízení výroby
- zajištění kvality produktu ve výrobě
- kontrola principů BPS

**Organizační vedení:**

- účast při sestavování plánu zakázek
- spolupráce s ostatními útvary
- zajišťování dílny materiálem (vč. balení)
- vylepšování organizačního a výrobního procesu
- kontrola udržování čistoty na pracovišti
- kontrola označení výrobků uložených na dílnách
- zajištění dodávek ohledně kvality, kvantity, času

**7. Činnosti připadající časově jen v malém rozsahu:**

- výrobní porady, zajišťování režijního materiálu
- účast na BPS projektech

**8. Pracovní prostředky/pracovní předpoklady/předpisy:**

- výrobní plán
- tabule cílů
- směrnice platné v RBCB, zákoník práce



- návodky k montáži
- výkresy kusovníky

**9. Vedení představeným:**

9.1 Jak jsou zadávány pracovní úkoly?

Pracovní úkoly zadávány vedoucím oddělení na základě plánu zpracovaného od LOG.

Cíle pro letošní rok budou definovány na pohovoru s pracovníkem.

9.2 Jak, kde a kdy se provádí dohled co se týká pokroku v práci a výsledků práce?

- při pohovoru s pracovníkem o cílových bodech
- na obhlídce vedení podniku ohledně pořádku a čistoty
- měsíční pohovory o cílech oddělení
- dokumentace na cílových tabulích

**12. Zvláštní oprávnění/plné moci:**

V případě nesplnění směrnic BP, PO, nedodržování technologického postupu musí koordinátor výroby zastavit výrobu.

V případě dodaných dílů nebo strojů a zařízení, které neodpovídají požadavkům kvality Bosch, musí koordinátor výroby zastavit výrobu.

Právo disciplinárního a odborného vedení vedoucího linky a týmových vedoucích

Právo na snížení pohyblivé složky mzdy resp. přidělení prémie

**13. Požadované vzdělání (nebo jiným způsobem získané vědomosti):**

Odborná škola nebo učební obor s ukončenou odbornou zkouškou (technický obor)

12. Požadované zkušenosti z povolání podle vzdělání uvedeného ve sloupci 11:

**13. Požadované speciální znalosti pro vykonávání činnosti:**

- technika moderace

- znalosti filozofie kvality BOSCH
- znalosti PC (SAP, MS Office,...)
- znalosti principů BPS (školení BPS100)
- čtení technických podkladů
- organizační schopnosti, jednání s lidmi
- zacházení s měř. prostředky
- porozumění pro kvalitu

**14. Zvláštnosti pracoviště/poznámky:**

- organizační schopnosti
- práce s lidmi
- zaměstnanec dodržuje platné předpisy bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí, vč. interních předpisů RBCB

Zdroj: interní data RBCB

## **4.4 Osobní dotazování**

### **4.4.1 Získávání základních informací – rozhovor s personalistou**

V této části práce přichází na řadu získání potřebných personálních informací, které budou následně sloužit k analytické a interpretační činnosti. Z toho vyplývá, že tato fáze je klíčová a naprosto nezbytná. Proto je na ni kladem zvýšený důraz. Prvním krokem je oslovení pracovníka personálního útvaru, který má přehled o dané problematice, od něhož je možno získat relevantní podkladové údaje spjaté zejména s popisy pracovních pozic. S využitím jednotlivých popisů pracovní náplně pro individuální úrovně řízení lze porozumět problematice z hlediska kompetencí pro delegování úkolů, rozhodovacích procesů a zodpovědností. Jsou také definovány základní personální kompetence, jež jsou společné všem vedoucím pracovníkům organizace. Na jednotlivé kompetence je brán zřetel při dotazování ke zjištění všech personálních pravomocí, využívané v praxi, jež vypovídají o schopnosti rozhodovat, delegovat a kontrolovat činnosti ve složitém pracovním procesu. Také je podstatné porozumět organizační struktuře

zkoumaného podniku, nalézt vzájemné vazby a prozkoumat synergii mezi nadřízenými a podřízenými.

- Zodpovědnost za přijímání a zaškolování pracovníků
- Personální kompetence - péče o pracovníky
- Pravidelné hodnotící pohovory
- Podávání návrhů

#### **4.4.2 Aplikace rozhovoru a Behavior Events Interview**

K získání dat je provedeno několik rozhovorů a to se čtrnácti dotazovanými vedoucími pracovníky vybrané firmy na různých úrovních řízení. Rozhovory jsou provedeny s dvěma vedoucími oddělení - AL, čtyřmi skupinovými vedoucími - GrL, třemi koordinátory, a pěti vedoucími týmu (vedoucími linek).

##### *a) Oslovení respondentů*

Jelikož jsou vedoucí pracovníci na vyšších pracovních pozicích časově zaneprázdnění, setkání s nimi je domluveno prostřednictvím zaslání e-mailu s návrhem schůzky pomocí interního adresáře v Outlook pro RBCB. Rozhovory s vedoucími týmu a vedoucími linky jsou zajištěny ústní formou. Výběr jednotlivých osob nemá specifický klíč a je proveden na základě doporučení personalistou či již vyslechnutými dotazovanými pracovníky. Vybranými respondenti jsou samí muži ve věku 28 do 60 let. S každým pracovníkem je rozhovor prováděn samostatně v areálu RBCB.

##### *b) Průběh rozhovoru*

Zprvu jsou dotazovaní obeznámeni o účelu a problematice schůze, kam bude průběh rozhovoru směřovat a jaká bude časová náročnost rozhovoru. Jsou ujištěni, že všechny zapisované informace, budou použity jen pro účely této práce.

Dotazník je zaměřený na personální pravomoci jelikož se v daném případě zaměřuje na kompetence založené na práci s podřízeným personálem, týkající se výkonu na pracovišti a plnění předepsaných standardů. Rozhovor začíná předložením pracovníkovo popisem pracovní náplně, aby bylo jasné a zřetelné, jaké kompetence má a zdali je skutečně zná. Poté jsou dotazováni na jednotlivé otázky:

1. *Jaké personální kompetence opravdu máte?*
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
5. *Jaký je váš věk?*
6. *Jak dlouho pracujete v RBCB?*
7. *Kolik máte přímých a celkových podřízených?*
8. *Jak jste spokojen se svou mzdou (Hodnocení o 1 do 5<sup>v</sup>)?*

Následně jim je dán prostor pro vyjádření se k jejich kompetencím. V průběhu dotazování jsou odpovědi zaznamenány do elektronické podoby. Respondenti jsou také požádáni o nejčastější příklady v praxi (hlavní klíčové pravomoci), aby bylo možno zaměřit se na specifickou problematiku řízení, rozhodování. Během dotazování jsou odpovědi vnášeny do „*Tabulka 7: Kompetenční matice*“ s využitím hodnotící škály se stupnicí od 1 až do 4 a příslušným komentářem.

**Tabulka 4: Stupnice důležitosti kompetence**

<b>Úroveň kompetence</b>	<b>Stav kompetence</b>
<b>1</b>	Kompetenci nemám, nevyužiji ji.
<b>2</b>	Kompetenci nemám, ale mohu podávat návrh.
<b>3</b>	Kompetenci mám, a občas ji využiji.
<b>4</b>	Kompetenci mám, určitě využiji, potřebuji.

Zdroj: vlastní návrh

---

<sup>v</sup> 1 velmi nespokojený, 2 nespokojený, 3 uspokojivé, 4 spokojený, 5 velmi spokojený

Při otevřeném rozhovoru jsou tendence respondentů odpovídat subjektivně, proto je potřeba koordinovat rozhovor, aby byly odpovědi co nejobektivnější a co nejprínosnější pro zpracování. Z důvodu toho jsou respondenti dotazováni na potřebu vlastnit další kompetence, které by pomohly ke zlepšení firemních procesů. Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků. A naopak, jsou dotazováni na kompetence, které naopak nezvládají a je potřeba je přesunout na jinou pozici (podřízeného nebo nadřízeného). Vzniká tedy přehled potřebných či nepotřebných kompetencí, které mohou pomoci k návrhu zlepšení kompetenčního modelu. K hodnocení byla využita hodnotící škála obodovaná od 1 do 5 s vhodným komentářem (viz *Tabulka 5: Potřeba kompetence*).

**Tabulka 5: Potřeba kompetence**

<b>Stupnice důležitosti</b>	<b>Potřeba kompetence</b>
<b>1</b>	Kompetence je pouze návrhem
<b>2</b>	Kompetenci, jen zřídka ne/potřebuji a ne/využiji z 20 %
<b>3</b>	Kompetenci, občas ne/potřebuji a ne/využiji ji z 50%
<b>4</b>	Kompetenci, ne/potřebuji a ne/využiji z 75%
<b>5</b>	Kompetenci určitě ne/potřebuji na 100%

Zdroj: vlastní návrh

Na konci rozhovoru jsou respondenti dotazováni na osobní údaje pro vytvoření charakteru dotazovaného. Odpověďmi se doplní celkový pohled na profil jednotlivých pracovníků. Jak již bylo zmíněno, respondenti byli pouze mužského pohlaví. Důvodem tohoto jevu je fakt, že v dané oblasti výroby, vedoucích pozic ryze technického rázu je přítomnost žen spíše ojedinělou záležitostí. Odpovědi na otázky, byly následně zaznamenány a zdokumentovány do grafické podoby, aby bylo možné lépe ilustrovat strukturu respondentů. Jednotlivé rozhovory trvaly minimálně 30 minut a nejdelší rozhovor zabral jednu hodinu.

#### **4.4.3 Analýza a klasifikace kompetencí**

Daná fáze je jedním z nejdůležitějších kroků, kdy je třeba zpracovat jednotlivé záznamy a poznámky z proběhnutých rozhovorů. Ze záznamů jsou sice získány výsledky, které jsou považovány za podstatné zdroje pro popis a tvorbu kompetenčního modelu. Avšak po podrobné analýze, jsou zde ještě další tvrzení, které je třeba zhodnotit a zahrnout je do výsledků výzkumu.

Hlavní personální kompetence jsou vypracovány v tabulce, jež jsou zmapovány podle teorie Pilařové (2008) nazývaná Management by Competencies (MbC), z hlediska měřitelnosti. Analýza je formulovaná na základě pracovních pozic, využití personálních pravomocí. Metoda je zvolena kvůli zmírnění subjektivních dat, které mohou zkreslovat pozorování a projevit se tak ve výsledcích analýzy. Cílem je zmapovat jednotlivé personální pravomoce pro různé úrovně řízení, porovnat je s příslušnou teorií personalistiky a skutečným stavem v podniku. Dále jsou zaznamenány interepersonální kompetence, skládající se z technickýchcko-operativních a funkční kompetencí, které jsou zdůrazňovány na vyšších manažerských úrovních. Zaměstnanec u nich zhodnocuje důležitost a jejich míru potřeby k delegování a koordinování pracovních činností v podniku.

Realizování rozhovorů s využitím metody BEI jsou definovány různé personální i operativní kompetence. První část rozhovoru se zaměřuje na identifikaci dílčích personálních pravomocí, jež jsou využity ke sledování a porovnávání.

#### ***Kompetence, které byly detekovány jako společné pro teorii personalistiky a náplněmi práce v organizaci.:***

- *Získávání pracovníků* – iniciování k získávání nových lidských zdrojů (nejlépe ví, jaký pracovník by měl být získán, potřebné požadavky na pracovníka, jaké informace od pracovníka získat posouzení).
- *Výběr pracovníků* – definování předpokladů pracovníka, provádění pohovorů, rozhodující slovo pro přijetí nového pracovníka.
- *Vzdělání a rozvoj pracovníků* – identifikace potřeby vzdělání, zaškolování pracovníků, průběžná školení.

- *Hodnocení pracovníků* – vedení hodnotícího rozhovoru (GPD), provádění ročních pohovorů, kde se zhodnocují cíle za minulé období.
- *Rozmístování, propouštění a penzionování* pracovníků – navrhování povýšení, propouštění, převedení na jinou práci, optimální rozdělování pracovních míst dle aktuální potřeba v organizační struktuře.
- *Odměňování pracovníků* – podílení se na systému odměňování (nejlépe ví, jakou funkci plní tento systém), je součástí motivace pracovníků, správné zvolení povahy odměny (finanční, nefinanční).
- *Péče o pracovníky* – odpovědnost za dodržování pravidel a norem, dodržování interních RBCB směrnic, předpisů, pracovních postupů, dodržování pracovní doby – pravidla předání směn, vyplnění hodnot produktivity, evidování a rozdělení úkonů pracovníků.

Při rozhovorech jsou respondenti požádáni o bodové ohodnocení jejich pravomocí a jejich využití v praxi a po celkové analýze jsou jednotlivá hodnocení vneseny do dané matice kompetentnosti. V matici jsou vyobrazené kompetence a jejich stupeň působnosti. Průměry jsou záchytným bodem pro porovnání kompetence s platnou teorií personalistiky a danou osnovou podnikových náplní práce pro jednotlivé pracovní pozice. Hodnocení je obodované na škále od 1 do 4, které představuje úroveň potřeby a skutečnosti realizování v praxi. V matici pak jednotlivé body představují úroveň kompetentnosti, tedy s rostoucí úrovní vrůstá důležitost využití pravomoci k delegování činnosti lidských zdrojů.

Závěru analýzy se zaměřuje na rozbor osobních dat jednotlivých dotazovaných, kde se sledují základní fakta, kterými jsou: věk, doba pracovního výkonu v podniku, počet přímých podřízených a celková spokojenost se mzdou.

Otevřené rozhovory je obtížné korigovat, protože mimo jiné respondenti označují hlavně nejdůležitější potřeby absencí jiných pravomocí než týkající se řízení lidských zdrojů. Z rozhovorů vyplývají také další kompetence technického a operativního rázu. Mnohdy jsou to kompetence klíčové pro řešení každodenních situací, které jsou nezbytné pro lepší fungování delegování úkolů a plánování činností spojené s fungováním podniku. Proto jsou respondenti také požádáni o jejich bodové ohodnocení výše potřeby kompetence, aby šly vyvodit objektivní výsledky pro další návrhy kompetencí.

Další, respondenty navrhované kompetence, které by pomohly lepšímu vedení, řízení a koordinace v podniku a jejich potřeby pravomoci.:

*Kompetence, které by chtěli mít:*

- Informace o dodávkách a plánování materiálu
- Informace o rozpočtu, výsledcích hospodaření
- Schvalování návrhů na odměňování/ nového pracovníka
- Rozhodování a přijetí inovací
- Rozhodování ohledně prostojů

*Další návrhy:*

- Předání kompetencí na jiného pracovníka - další pracovní pozice na oddělení.
- Zjednodušení standardů, Další potřebné činnosti

#### **4.5 Kompetenční model**

Nejkompetentnější skupinou řídicí struktury jsou GrL a AL. Daná skupina má zcela největší personální kompetence ale z toho důvodu, že musí řídit velký počet podřízených. Ovšem aby zvládali všechny tyto formální procesy, vznikly pro ně nové pozice Asistentek, které provádí většinu personálních činností. Na nich je pouze podepsat návrh. Tento způsob se týká hlavně u návrhů, které přicházejí z nižších pozic, které nejsou jeho přímými podřízenými.

Druhou výsledovanou úrovní řízení je pozice koordinátora, který by podle teorie měl mít kompetenčně již výrazně více personálních pravomocí. Přesto se v mnoha věcech se musí obracet na svého nadřízeného.

Nejnižší personální pravomoc mají vedoucí týmu a vedoucí linky. Většinou mají možnost navrhnout vyjmenované kompetence. Co je potřeba, aby určitě vykonávali je ohodnotit pracovníky starat se a kontrolovat dodržování pravidel a norem stanovené RBCB. Co se týká získávání a výběru pracovníků, tak mohou pouze navrhnout požadavek, ale rozhodující kompetence má hlavně personalista, který rozhoduje s vyššími úrovněmi řízení.



**Tabulka 6: Kompetenční model v RBCB**

<b>Úroveň kompetence</b> (hodnocení v kompetenční matici)	<b>Úroveň řízení</b>	<b>Popis personálních kompetencí</b>
<b>1. Nejvyšší personální kompetence</b> (hodnocení 3 – 4)	<i>AL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odměňují pracovníky, podpis nadřízeného AL už je jen formální.</li> <li>• Pečují o pracovníky a zaměřují se na dodržování kvality a produktivity ve výrobě, zodpovědnost za chyby ve výrobě.</li> <li>• Získávají, vybírají, hodnotí, rozmisťují, propouštějí pracovníky.</li> </ul>
	<i>GrL</i>	
<b>2. Střední personální kompetence</b> (hodnocení 2 – 3)	<i>Koordinátor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhují i schvalují přiděl odměn, či odebrání pohyblivé složky mzdy – daná kompetence má již velkou váhu – ale musí žádat o schválení ještě nadřízeného GrL a AL.</li> <li>• Zaškolují nově příchozí zaměstnance, BOZP</li> <li>• Hodnotí pracovníky.</li> <li>• Pečují o podřízené - sledují produktivitu na jednotlivých linkách, zapisují docházku, schvalují dovolené, plánují personál.</li> </ul>
<b>3. Nejnižší personální kompetence</b> (hodnocení 1 – 2)	<i>Vedoucí týmu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhují rozdělování odměn, mohou tedy ovlivňovat pohyblivou složku mzdy, kterou musí schválit jak koordinátor, tak i GrL.</li> <li>• Pečují o pracovníka, zapisují docházku, kontrolují dodržování norem, pracovních postupů na lince, zajišťují dostatek personálu na lince.</li> <li>• Hodnotí kmenové i agenturní pracovníky.</li> </ul>
	<i>Vedoucí linky</i>	

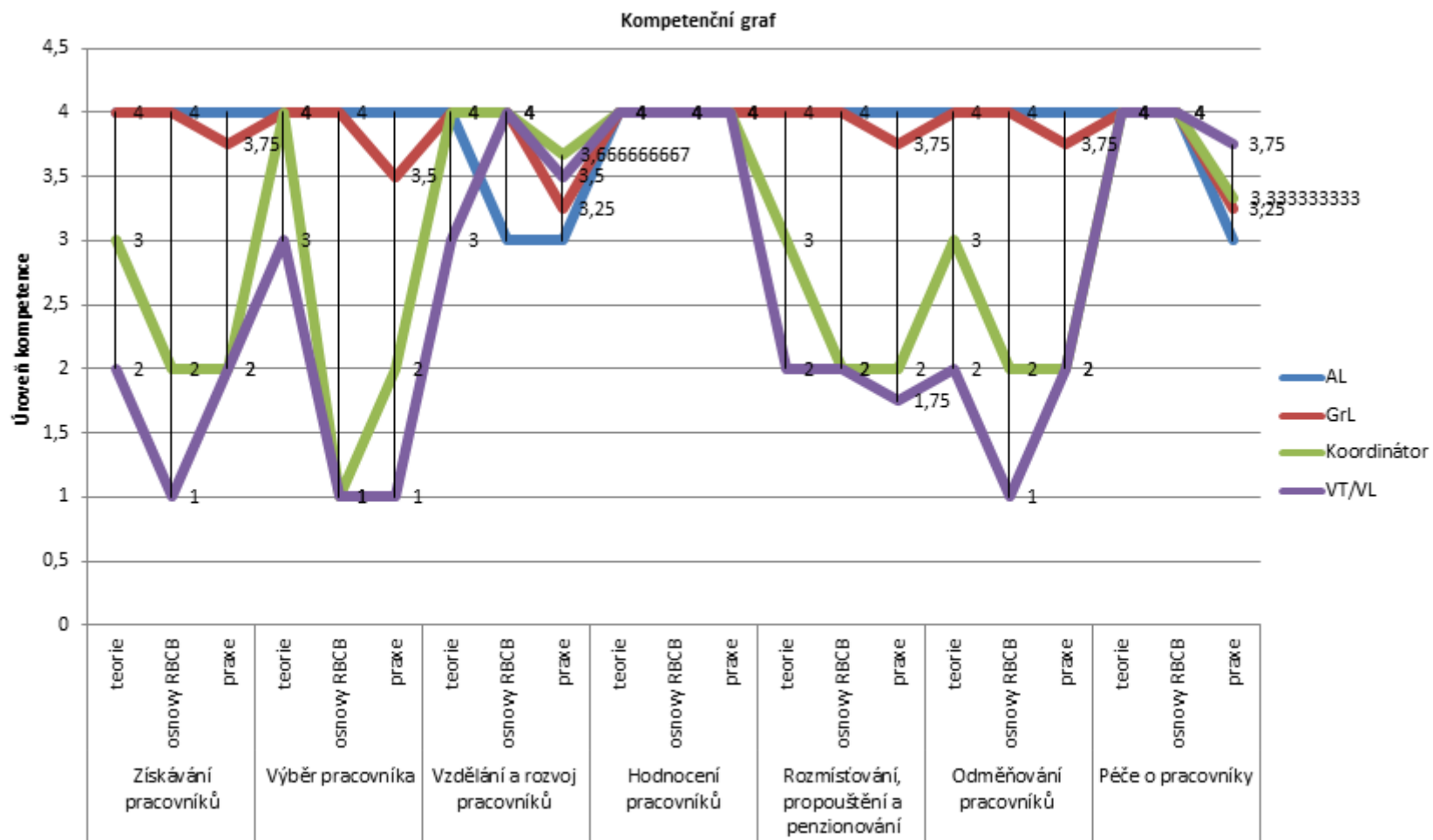
Zdroj: vlastní šetření

**Tabulka 7: Kompetenční matice**

pozice	Získávání pracovníků			Výběr pracovníka			Vzdělání a rozvoj pracovníků			Hodnocení pracovníků			Rozmíst'ování, propouštění a penzionování			Odměňování pracovníků			Péče o pracovníky		
	teorie	osnovy RBCB	praxe	teorie	osnovy RBCB	praxe	teorie	osnovy RBCB	praxe	teorie	osnovy RBCB	praxe	teorie	osnovy RBCB	praxe	teorie	osnovy RBCB	praxe	teorie	osnovy RBCB	praxe
AL 1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
AL 2			4			4			3			4									
<b>průměr</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
GrL 1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
GrL 2			3			3			4												
GrL 3			4			3			4			4									
GrL 4			4			4			3			4									
<b>průměr</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,75</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,25</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,75</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,75</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,25</b>
Koordinátor 1	3	2	2	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	4	4
Koordinátor 2			2			2			4			2									
Koordinátor 3			2			2			3			2									
<b>průměr</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,67</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,33</b>
VT/VL 1	2	1	2	3	1	1	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	1	2	4	4	4
VT/VL 2			2			1			4			2									
VT/VL 3			2			1			4			2									
VT/VL 4			2			1			3			2									
<b>průměr</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1,75</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3,75</b>

Zdroj: vlastní šetření

Graf 1: Provázanost kompetencí



Zdroj: vlastní návrh

#### **4.5.1 Kompetenční matice a její grafická interpretace**

Vytvořená kompetenční matice v „*Tabulka 7: Kompetenční matice*“ a její převedení do „*Graf 1: Provázanost kompetencí*“, obsahují sedm nejčastějších personálních pravomocí, jsou jimi výše uvedené kompetence, jež jsou vypsány na hlavní vodorovné ose. Na grafu lze vyzorovat bodové ohodnocení stupňovitě od 1 do 4, které vypovídá o výši úrovni kompetencí. Nejmenší hodnota znázorňuje nejnižší možnost využití kompetencí, které má daná pracovní pozice. S postupem na vyšší číslo se důležitost personální kompetence zvyšuje a s ním i pravomoc ji mít a zároveň ji vykonávat.

Každá kompetence s danou pracovní pozicí je poté ohodnocena podle personálních teorií, popsaných v literární rešerši a dále s pracovními náplněmi a standardy zkoumané firmy RBCB. Následně jsou do matice vepsány bodová ohodnocení podle rozhovoru s jednotlivými pracovníky RBCB, kteří danou kompetenci využívají v praxi.

Hodnoty jsou zprůměrovány a vyobrazeny graficky, aby se mohly uceleně vyhodnotit a poté využít k návrhu kompetenčního modelu. Díky tomu, také byli vymezeny 3 úrovně řízení s určitými personálními kompetencemi.

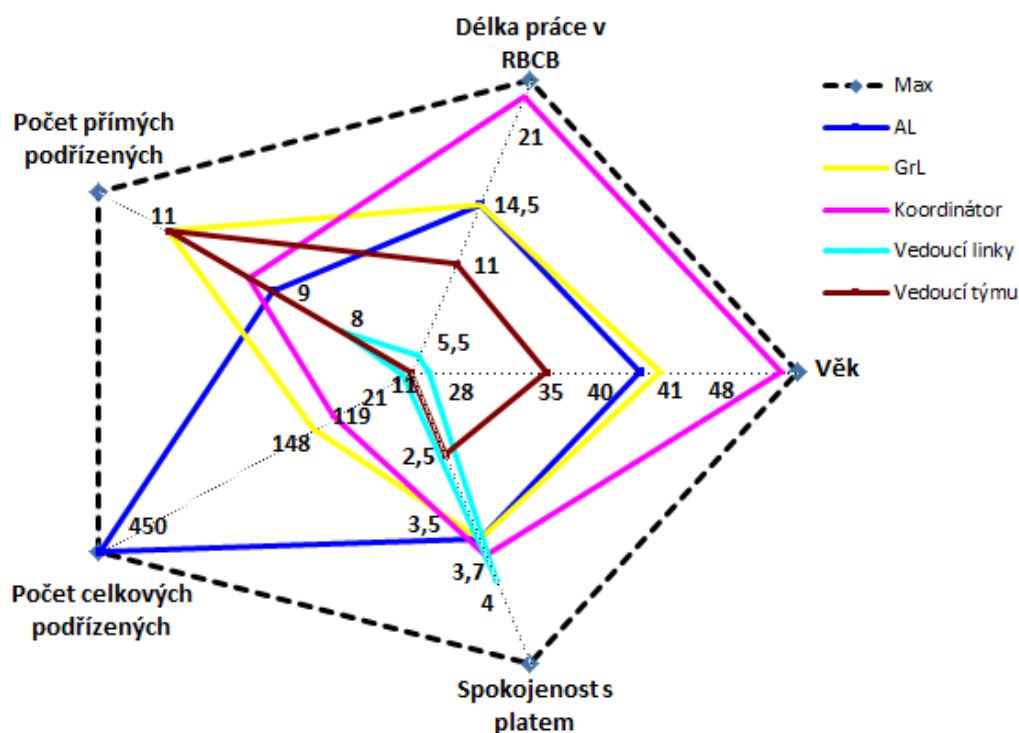
#### **4.5.2 Hodnocení osobních dat**

Co se týká analýzy osobnostní složky jednotlivých pracovníků, byly získány tyto výsledky, které jsou popsány v „*Graf 2: Osobní data dotazovaných*“.

Věková struktura vedoucích pracovníků se pohybuje v rozmezí od 25 do 60 let. Nejvyšší věk však nemusí znamenat, že je pracovník nejzkušenější a s nejvyšší pracovní pozicí. V tomto případě jsou v průměru nejstarší respondenti ve 48 letech na pozici koordinátora. S tím je spojena i jeho spokojenost se mzdou, která je nadprůměrná s hodnocením 3,7 (téměř spokojený se svou mzdou). Proto je dle výsledků shledána v tomto případě přímá úměra, že s dobrým finančním hodnocením souvisí i délka zaměstnání v podniku, kdy koordinátoři zastávali svou pozici ze všech dotazovaných nejdéle a to v průměru 21 let. Z grafu lze také odvodit, že čím déle je pracovník zaměstnán v podniku, tím vyšší je pozice v organizaci. To platí alespoň v případě dotazovaných respondentů, což by nemuselo platit v případě dotazování zaměstnanců na nižších úrovních firemní hierarchie. (to však není předmětem této práce). V daném případě průběh úseček

jednotlivých úrovní řízení spojující věk a délku práce v RBCB jsou téměř rovnoběžné, vykazující přímou úměru.

**Graf 2: Osobní data dotazovaných**



Zdroj: vlastní návrh

Věkově (40 - 41 let) jsou na tom obdobně i lidé na pozicích GrL a AL. Je zde také zaznamenána přímá úměra při hodnocení počtu strávených pracovních let v RBCB s průměrem 14,5 let. Velký rozdíl je ale v počtu celkových zaměstnanců. Manažeři na pozici AL mají pod sebou průměrně 450 lidí, GrL 148 lidí. I v tomto případě je spokojenost s finančním ohodnocením uspokojivá. Koordinátor má pod sebou skoro obdobný, jen o trochu nižší počet podřízených, jako GrL 119 lidí. V obou případech se jedná o velmi nadprůměrný počet podřízených, bez započtení maximálního počtu celkových podřízených 450.

Vedoucí linky a vedoucí týmu mají pod sebou stejný počet přímých i celkových podřízených. Jinými slovy mají pod sebou již jednu podřízenou úroveň pracovníků. U týmových vedoucích lze vysledovat, že věkově jsou starší (35 let) než vedoucí linek (28) s tím souvisí i délka zaměstnání v podniku, čím jsou starší, tím zde pracují déle, s tím však očekávají lepší finanční odměňování. Ale není tomu tak. Vedoucí týmu v průměru pracuje

11 let, jejich spokojenost je ale ze všech zkoumaných respondentů nejnižší s hodnocením 2,5. Naopak nejkratší dobu 5,5 let pracují v RBCB vedoucí linky s tím, že jsou s finančním ohodnocením nejspokojenější.

**Tabulka 8: Souhrnné vyhodnocení osobních dat respondentů**

<b>Průměrný věk</b>	<b>Průměrná délka práce v RBCB</b>	<b>Průměrný počet přímých podřízených</b>	<b>Průměrná spokojenost se mzdou</b>
38	13	9	3,4

Zdroj: vlastní šetření

„*Tabulka 8: Souhrnné vyhodnocení osobních dat respondentů*“ obsahuje celkové hodnocení osobních dat respondentů a vznikla na základě průměrných hodnot jednotlivých ohodnocení personálních odpovědí. Tabulka znázorňuje průměrný věk respondentů na vedoucích pozicích 38 let. Průměrně jsou zaměstnání v podniku celých 13 let. Každý vedoucí pracovník má v průměru pod sebou 9 přímých podřízených. Celkový počet podřízených není zahrnut ve vyhodnocování. Spokojenost se mzdou vychází na číslo 3,4, (hodnocení od 1 do 5: 1 velmi nespokojený, 2 nespokojený, 3 uspokojivé, 4 spokojený, 5 velmi spokojený)

## 4.6 Výsledky a diskuze

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.

### 4.6.1 Vyhodnocení kompetenční matice

#### 1) 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 níže jmenovaných kompetencích, což lze vyzorovat 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>19</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.

#### 2) 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 – kompetence je jak v teorii, tak ve vnitřních osnovách RBCB popsána shodně, jen s malou odchylkou se nehoduje i s praxí. 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.

- 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.
- 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.
- 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.

Z praxe lze tyto dvě skupiny hodnotit jako skupinu vedoucích pracovníků s obdobnými znaky personálních kompetencí. Jejich pravomoci jsou vysoké, ale reálně přenechávají personalistiku svým podřízeným např. asistentce nebo koordinátorovi. Jejich personální funkce je pouze kontrolního (schvalovacího) charakteru, kdy ve schvalovacím procesu podpisem potvrdí určitý návrh podaný svými podřízenými. Přenesení dané kompetence na nižší úroveň řízení je založeno na vzájemné důvěře, spočívající z dlouhodobé spolupráce a zkušeností. Tento důvod byl zmiňován často v rozhovorech. Jedním z důvodů delegování určitých pravomocí na přímého podřízeného vzniká především kvůli nedostatku volné časové kapacity na dané pozici.



### 3) Vyhodnocení úrovně Koordinátor – mistr ve výrobě

Další úroveň řízení koordinátora z teoretického pohledu by měla 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 ostatní 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.

### 4) Vyhodnocení úrovně Vedoucí týmu/ Vedoucí linky

Kompetence vedoucího týmu a linky jsou více méně podobné, 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.
- 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
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – teorie personalistiky i osnovy doporučují aplikovat danou kompetenci, tak je tomu i v praxi. Jsou k tomu pravidelně využívány školicí nástroje poskytované podnikem.
- Rozmíst'ování, 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.

#### 4.6.2 Vyhodnocení kompetenčního grafu

„*Graf 1: Provázanost kompetencí*“ je vytvořen na základě kompetenční matice, kdy jsou zprůměrovány hodnoty jednotlivých úrovní, jež jsou po provedené analýze rozděleny do tří skupin s různou úrovní kompetencí.

1. **úroveň AL + GrL** – nejkompetentnější skupina vedoucích pracovníků, s možností přesunu některých svých pravomocí na podřízené – schvalovací pravomoc.
2. **úroveň koordinátorů** – střední úroveň kompetencí, přičemž daná úroveň provádí největší personální činnosti. - výkonná pravomoc.
3. **úroveň vedoucí týmu + vedoucí linky** – mají nejméně rozhodovacích kompetencí, delegují a kontrolují úkoly spojené s chodem linky.

Pro získávání a výběr pracovníka je prostoru málo, hlavně výběr pracovníků na nižší pozice, jež mají ve své pravomoci zejména personalisté, kteří samozřejmě plní úlohu vyhledávací a oni jsou hlavními, prvotními osobami, se kterými přijdou potenciální pracovníci do styku. Jejich úlohou je zájemce poznat a určit zda jsou vhodní kandidáti pro danou pozici. V tomto případě je kompetence druhé a třetí skupiny vedoucích pracovníků velmi nízká.

Z kompetenčního grafu vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku je zastáván pomocí propracovaného RBCB vzdělávacího systému, který napomáhá ke vzdělávání podřízeného přímým nadřízeným.

Složkou s nejčtetnějším zastoupením pravomocí u všech úrovní vedení je hodnocení pracovníka, na kterou je kladen největší důraz k tomu, aby mohl hodnocený pracovník například být správně finančně odměněn. Hodnocení slouží také k osobnímu rozvoji a k motivaci pracovníka ke správné cílevědomé činnosti.

Co se týká rozmisťování, propouštění, penzionování a odměňování pracovníků náleží největší pravomoci první skupině manažerů čili AL a GrL, kdy musí schválit návrhy svých podřízených v podpisovém procesu.

Péče o pracovníky lze hodnotit v tomto případě kladně, v praxi každá skupina zkoumaných pracovníků musí dbát na kontrolu, dodržování pravidel a norem daného podniku, tak jak říká teorie personálního řízení.

#### **4.6.3 Vyhodnocení osobních dat**

Z napozorovaných hodnot v paprskovém „*Graf 2: Osobní data dotazovaných*“ má koordinátor pod sebou jen o něco méně podřízených než GrL, přesto, že je kompetenčně na jiné a to nižší úrovni. Lze tedy konstatovat, že personálně je velmi vytížen. S tím je spojena i jeho spokojenost se mzdou, která je nadprůměrná s hodnocením 3,7 (téměř spokojený se svou mzdou) a lze říct, že jeho finanční ohodnocení koresponduje s jeho pracovní náplní. Velký rozdíl je v počtu celkových zaměstnanců u pozic GrL a AL. Manažeři na pozici AL mají pod sebou průměrně 450 lidí, GrL 148 lidí.

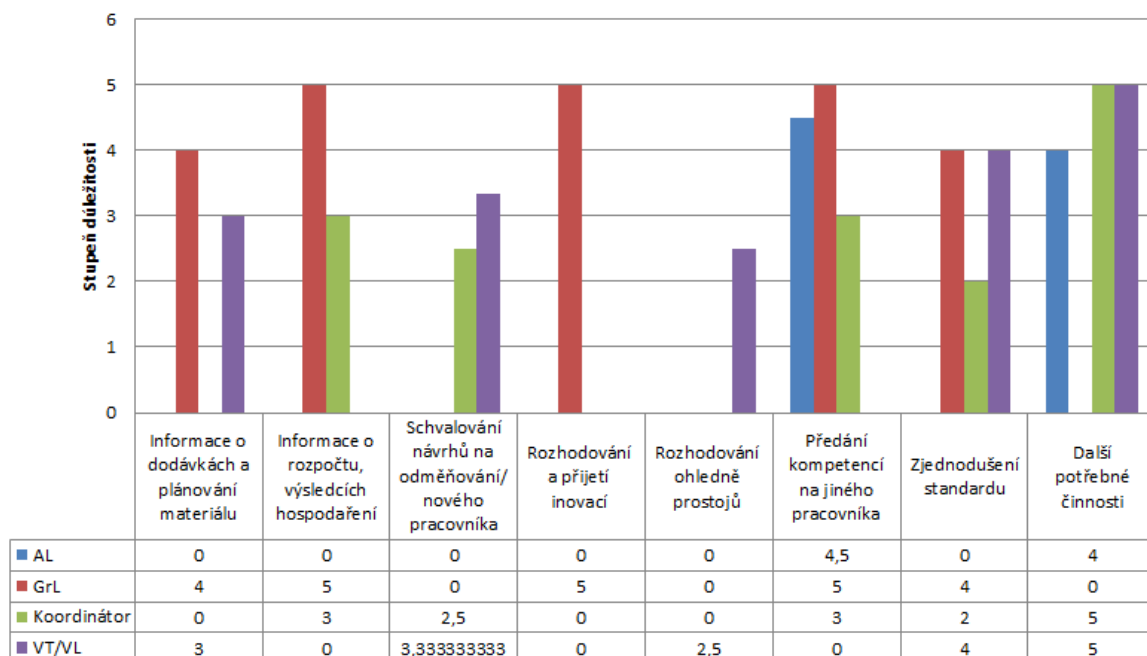
„*Tabulka 8: Souhrnné vyhodnocení osobních dat respondentů*“ znázorňuje průměrný věk respondentů, tedy 38 let, vysvětluje se tím vhodnost věku k získávání, či

zastávání vedoucí pozice v podniku. Průměrná délka zaměstnání 13 let práce v RBCB vypovídá o dobrém podnikovém zázemí pro vedoucí pracovníky a manažery. Firma své zaměstnance vychovává, pečuje o ně a školí tak, aby mohli přispívat k růstu celkového podniku. Důkazem jsou právě známá ocenění Zaměstnavatel roku z roku 2014, viz *“Příloha 1: Titul zaměstnavatel roku“*. Celková spokojenost se mzdou není stoprocentní, nicméně mírně nadprůměrná, to dokládá i hodnocení 3,4. Respondenti označili své mzdové ohodnocení převážně uspokojivě, někteří jsou spokojeni a to firmě přináší také dobré hodnocení nejen při získávání nových pracovníků. Průměr celkového počtu podřízených nelze vyhodnotit, jelikož vykazuje neadekvátní hodnotu, která racionálně nevysvětluje principy spojené pravomocemi k řízení lidských zdrojů.

#### 4.6.4 Vyhodnocení návrhů dalších kompetencí

Při rozhovorech jsou pojmenovány další kompetence, které by chtěli dotazovaní mít, či je naopak předat někomu jinému. Jednotlivé odpovědi s hodnocením jsou zpracovány v *Graf 3*.

**Graf 3: Další navrhované kompetence**



Zdroj: vlastní šetření

### ***Kompetence, které by chtěli mít:***

- Informace o dodávkách a plánování materiálu – tuto informaci potřebují GrL proto, aby měli celkový přehled na svém oddělení a případně podle dané informace vyplánovali celkovou výrobu dle očekávání. Čili tuto kompetenci využijí, nebo potřebují na 75 %, takovou potřebu označil jeden ze tří dotazovaných GrL. Dalšími jsou VT/VL, kteří přímo s materiálem pracují, danou potřebu s využitím z 50 % označili tři ze čtyř respondentů.
- Informace o rozpočtu, výsledcích hospodaření – informaci hospodaření jednotlivých oddělení, o finančním dění v podniku čili hospodářském výsledku. Pro jednoho ze tří GrL z 100 % důležité mít povědomí o finančním rozpočtu svého oddělení. Důvodem je možnost lepšího hospodaření s rozpočtem pro svoji skupinu. Může si být jistý ve správné přerozdělování a použití financí a pro efektivnost výroby. Dalším důvodem z hlediska hospodářského výsledku respektive, zda je specifické oddělení výroby ziskové či ztrátové. Nevědomost dané informace způsobuje nesprávnost motivace svých podřízených, kteří především vědí o zvýšené zmetkovosti při výrobě a to je pro ně demotivující. Stejný pohled na informovanost o rozpočtu mají i dva ze tří dotazovaných koordinátorů, kteří by využili informaci z 50%, aby mohli rozdělovat finanční odměny těch, kteří si ji opravdu zaslouží.
- Schvalování návrhů na odměňování/ výběr nového pracovníka – důvodem proč chce převážná většina koordinátorů a vedoucí týmu či linek mít pravomoci ohledně schvalování odměn je ten, že by rádi předešli dlouhému procesu schvalování. A to jen ze 40 %, protože v některých případech souhlas nadřízeného není potřeba. Velmi dobře také ví, že danou kompetenci by mohli jiní zneužít. Stejně je tomu při výběru nového pracovníka.
- Rozhodování a přijetí inovací – pouze jeden GrL navrhoval, aby mohl rozhodovat o přijetí inovací. Podle něj se v podniku potlačuje inovace a kreativita. I přesto, že standard pro výrobní systém je zastaralý, nově vytvořenou inovaci centrální podnik nepovolil. Hodnotil tuto kompetenci na 100% pro něj potřebnou.

- Rozhodování ohledně prostožů – o neplánovaných překážkách je potřeba někdy rozhodnout hned a z 30% to v případě dvou ze čtyř dotazovaných VT/VL. Nutno však podotknout, že při takovém rozhodování je nezbytné mít zkušenosti nabitě při dlouholeté praxi. Toto je u jedince obtížné ohodnotit jakoukoliv systematikou, a proto je i problematické rozhodnout, zdali je vhodné přenechat takovou kompetenci na této úrovni.

***Další návrhy plynoucí z odpovědí na otázky zda je potřeba přesunout kompetenci na jinou pozici:***

- Potřeba předání kompetencí na jiného pracovníka, nebo další pracovní pozice na oddělení – nejčastější potřebou jsou předání personálních kompetencí, nebo vyřizování reklamací podle rozhovorů z 90% využijí oba dotazovaní AL. Také dva ze čtyř GrL hodnotí danou potřebu na 100%, jež je vykonávána nově vytvořenou pozicí Asistentka. Dva ze tří koordinátorů potřebují z 50% předat kompetenci jinému pracovníkovi (např. vedoucí týmu/vedoucí směny) a to zejména zástup při kontrole na off-line trénincích, anebo při vyplňování tabulek výroby. Dalším návrhem je předání personálních pravomocí podřízenému, který by měl na starosti agenturní zaměstnance.
- Zjednodušení standardů – Všichni kromě AL navrhnou odbourat určité kontrolní procesy, které jsou pouze formalitou a mohou se zjednodušit. To se týká personálních pravomocí, největší překážkou je zdlouhavé tzv. „podpisové kolečko“ pro schvalování návrhů, které stvrzuje kompetentnost jednotlivých úrovní řízení.
- Další potřebné činnosti – jeden ze dvou AL potřebuje realizovat strategické plánování, které je pro něho z 75% důležité. Pro jednoho vedoucího týmu je z 100% nedostatečná finanční motivace ze strany firmy.

#### 4.7 Návrh kompetenčního modelu

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. Vytváří se 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.

- Schvalovat odměňování pracovníků
- Pečovat o pracovníky a zaměřovat se na dodržování kvality a produktivity ve výrobě, zodpovědnost za chyby ve výrobě
- Získávat, vybírat, hodnotit, rozmisťovat, propouštět pracovníky

*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 úrovně řízení.

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

- Navrhovat i schvalovat přiděl odměn, či odebrání pohyblivé složky mzdy – daná kompetence má již velkou váhu – ale ještě musí žádat o schválení GrL a AL.
- Zaškolovat nově příchozí zaměstnance, BOZP
- Hodnotit pracovníky
- Pečovat o podřízené - sledovat produktivitu na jednotlivých linkách, zapisovat docházku, schvalují dovolené, plánovat personál.

*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.

- Navrhovat rozdělování odměn, mohou ovlivňovat pohyblivou složku mzdy, kterou musí schválit jak koordinátor, tak i GrL.
- Pečovat o pracovníka, zapisovat docházku, kontrolovat dodržování norem, pracovních postupů na lince, zajišťovat dostatek personálu na lince.
- Hodnotit kmenové i agenturní pracovníky

*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.



## 5 Závěr

Cílem této práce je vytvořit kompetenční model personálních pravomocí ve výrobním oddělení. Na základě provedených rozhovorů se čtrnácti vedoucími pracovníky, s různými pracovními pozicemi metodou BEI jsou získána data. Jednotlivé odpovědi jsou analyzovány a vyhodnocovány v kompetenční matici. Dále jsou vyhodnoceny hlavní personální kompetence všech respondentů, jež jsou poté ohodnoceny dle stupně využití v praxi a následně porovnány s teorií personalistiky a určenými osnovami podniku. Podle analýzy jsou vymezeny 3 stupně úrovní řízení a je popsán kompetenční model, který je doplněný o návrhy, jež mohou přinést zlepšení organizace jak personálních, ale i operativních činností v podniku. Rozdíl výsledku analýzy se zavedenou osnovou je nepatrný a není v rozporu s teorií personalistiky, vzniká návrh „*Specifického kompetenčního modelu se třemi úrovněmi personálních pravomocí*“.

1. **úroveň AL + GrL** – nejkompentnější skupina vedoucích pracovníků, s možností přesunu některých svých pravomocí na podřízené, mají schvalovací pravomoc.
  - přesunutí některých personálních kompetencí nově vytvořené pozici (Asistent/ka).
  - Větší možnost v rozhodování implementace inovací.
  - Restrukturalizace racionálnějšího rozdělení schvalovacích odpovědností a pravomocí (související především s personálními pravomocemi).
2. **úroveň koordinátorů** – střední úroveň kompetencí, daná úroveň provádí nejčastěji personální činnosti, mají výkonnou pravomoc.
  - Větší schvalovací pravomoci pro personální rozhodování, nebo možnost přesunutí jen některých personálních (týkající se agenturních pracovníků) pravomocí na podřízeného.
  - Informovanost o finanční situaci a rozpočtu k případnému přerozdělování odměn.
3. **úroveň vedoucí týmu + vedoucí linky** – mají nejméně rozhodovacích kompetencí, delegují a kontrolují úkoly spojené s chodem linky.
  - Potřeba větší informovanosti o pohybu materiálu a finanční motivace.
  - Pravomoc výběru pracovníka na linku kvůli různorodosti způsobu výroby.

## 6 Citovaná literatura

1. **RBCB, kol. pracovníků.** *20 let Bosch v Č.Budějovicích.* 2012. České Budějovice : Robert Bosch, spol. s r.o., 2012, stránky 4 - 5.
2. **ARMSTRONG, Michael.** 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada, 2007. str. 789. 978-80-247-1407-3.
3. **BARTOŇKOVÁ, Hana.** 2010. *Firemní vzdělávání.* Praha : Grada, 2010. str. 204. 978-80-247-2914-5.
4. **BLAŽEK, Ladislav.** 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 1. vyd. Praha : Expert (Grada), 2011. str. 191. 978-80-247-3275-6.
5. **DEBENHAM, John K.** 2006. *Professional practice in artificial intelligence: IFIP 19th World Computer Congress.* New York : Springer, 2006. str. 352. 0387346554.
6. **DOSTÁL, Petr, RAIS, Karel a SOJKA, Zdeněk.** 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi.* 1. Praha : Grada, 2005. str. 166. ISBN 80-247-1338-1.
7. **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.
8. **EGER, Ludvík.** 2013. *Trendy v podnikání: vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni.* 4x ročně, 2013.
9. **GIBSON, James L, John M. IVANCEVICH a James H. DONNELLY.** 1997. *Organizations: behavior, structure, processes.* 9th ed. Chicago: Irwin, 1997. str. 538. 0-256-19268-5.
10. **HAVLÍČKOVÁ, Daniela a ŽÁRSKÁ, Kamila.** 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání.* Praha : Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. str. 22. 978-80-87449-18-9.
11. **HRON, Jan.** 2000. *Teorie řízení.* Praha : Credit, 2000. str. 135. 80-213-0695-5.
12. **HRONÍK, František.** 2006. *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2006. str. 128. 80-247-1458-2.
13. **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.

14. **KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. str. 224. 978-80-247-2497-3.
15. **KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012.** *Personální řízení. Východiska a vývoj.* Praha : Grada, 2012. str. 152. 978-80-247-3269-5.
16. **KOUBEK, Josef. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2007. str. 399. 978-80-7261-168-3.
17. **KUBEŠ, Marián, Roman, KURNICKÝ a Dagmar, SPILLEROVÁ. 2004.** *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha : Grada, 2004. str. 183. 80-247-0698-9.
18. **LOJDA, Jan. 2011.** *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada, 2011. str. 182. 978-80-247-3902-1.
19. **PILAŘOVÁ, Irena. 2008.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. Praha : Grada, 2008. str. 120. 978-80-247-2042-5.
20. **PLAMÍNEK, Jiří a Fišer, Roman. 2005.** *Řízení podle kompetencí.* Praha : Grada, 2005. str. 180. 80-247-1074-9.
21. **PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. 2007.** *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit.* Praha : Grada, 2007. str. 166. 978-80-247-1621-3.
22. **TEPPER, Bruce B. 1996.** *Delegování pracovních úkolů a povinností.* 1. Praha : Grada, 1996. str. 80. 80-7169-321-9.
23. **ULRICH, Dave. 2009.** *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* [překl.] CSs. prof. Ing. Josef Koubek. Praha : Grada, 2009. str. 272. 978-80-247-3058-5.

#### **Použité internetové zdroje:**

1. **Bosch, Česká republika. 2015.** Bosch Česká republika. *Robert Bosch, spol. s.r.o. - České Budějovice.* [Online] 2015. [Citace: 18. duben 2015.]  
[http://www.bosch.cz/cs/cz/our\\_company\\_7/locations\\_7/menu\\_robert\\_bosch\\_spol\\_s\\_ro\\_ceske\\_budejovice/budejovice\\_menu\\_uvod.html](http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/locations_7/menu_robert_bosch_spol_s_ro_ceske_budejovice/budejovice_menu_uvod.html).
2. **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).

3. **ČTK. 2014.** Průmysl.cz. *Průmysl.cz*. [Online] 22. 7 2014. [Citace: 1. 10 2016.]  
<http://www.prumysl.cz/ceskobudejovicky-bosch-zvysil-investice-do-vyzkumu-na-673-milionu/>.
4. **Justice.** Justice.cz. *Rejstřík firmy Robert Bosch CB*. [Online][Citace: 2. 11 2015.]  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=68287&typ=PLATNY>.
5. **Justice.** Justice.cz. *Výroční zpráva [2014]*. [Online] [Citace: 5.12 2015.]  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=22149706&subjektId=68287&spis=415168>
6. **Syracuse University.** Behavioral Interview Template. *Career Source*. [Online] [Citace: 26. 12 2015.]  
<https://careersourceokaloosawalton.com/files/public/Behaviorial%20Interview%20Template.pdf>.
7. **Švec, Jakub. 2007.** Interquality. *Interquality, spol. s r.o.* [Online] HR Management, 2007. [Citace: 2. 7 2016.]  
<http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>.
8. **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 obrázků

Obrázek 1: Kompetence.....	13
Obrázek 2: Vztah výsledků a kompetencí .....	13
Obrázek 3: Struktura kompetence.....	16
Obrázek 4: Charakteristika kompetencí.....	17
Obrázek 5: Kompetenční model jako most.....	20
Obrázek 6: Charakteristika kompetenčních modelů .....	22
Obrázek 7: Role a práce personálního útvaru ve vytváření konkurenceschopné organizace .....	34
Obrázek 8: Logo společnosti .....	35
Obrázek 9: Robert Bosch v ČR.....	35
Obrázek 10: Nádržový čerpadlový modul (FPM) .....	38
Obrázek 11: Modul pro redukci NOx (DNOX).....	39
Obrázek 12: Organizační a řídicí struktura vybrané výrobní oblasti MSD .....	41
Obrázek 13: Organigram vybrané výrobní oblasti - MSF .....	42
Obrázek 14: Příklad řídicí struktury v MOE .....	43

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Pozice, role, úlohy, kompetence .....	19
Tabulka 2: Popis pracovní náplně vedoucího týmu či vedoucího linky .....	44
Tabulka 3: Popis pracovní náplně koordinátora ve výrobě .....	47
Tabulka 4: Stupnice důležitosti kompetence .....	52
Tabulka 5: Potřeba kompetence .....	53
Tabulka 6: Kompetenční model v RBCB .....	57
Tabulka 7: Kompetenční matice .....	58
Tabulka 8: Souhrnné vyhodnocení osobních dat respondentů .....	62
Tabulka 9: Vyhodnocení osobních dat respondentů .....	90

## **Odkazovaný seznam příloh**

Příloha 1: Titul zaměstnavatel roku .....	78
Příloha 2: Otázky v rozhovoru .....	79
Příloha 3: Rozhovory .....	80
Příloha 4: Vyhodnocení osobních dat v dotazníku .....	90

## 7 Přílohy

### Příloha 1: Titul zaměstnavatel roku



## Příloha 2: Otázky v rozhovoru

1. Jaké personální kompetence opravdu máte?
2. Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?
3. Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)
4. Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?
5. Jaký je váš věk?
6. Jak dlouho pracujete v RBCB?
7. Kolik máte přímých a celkových podřízených?
8. Jak jste spokojen se svou mzdou? (Hodnocení o 1 do 5<sup>vi</sup>)

Ke každé personální kompetenci prosím ohodnoťte její potřebu.

Úroveň kompetence	Stav kompetence
1	Kompetenci nemám, nevyužiji ji.
2	Kompetenci nemám, ale mohu podávat návrh.
3	Kompetenci mám, a občas ji využiji.
4	Kompetenci mám, určitě využiji, potřebuji.

K otázkám 3. a 4. – navrhovaným kompetencím prosím ohodnoťte její důležitost (výši potřeby využití nebo přesunutí kompetence).

Stupnice důležitosti	Potřeba kompetence
1	Kompetence je pouze návrhem
2	Kompetenci, jen zřídka ne/potřebuji a ne/využiji z 20 %
3	Kompetenci, občas ne/potřebuji a ne/využiji ji z 50%
4	Kompetenci, ne/potřebuji a ne/využiji z 75%
5	Kompetenci určitě ne/potřebuji na 100%

<sup>vi</sup>1 velmi nespokojený, 2 nespokojený, 3 uspokojivé, 4 spokojený, 5 velmi spokojený

### **Příloha 3: Rozhovory**

#### **Rozhovor č. 1: AL – manažer výrobně operativního oddělení**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Zastupuji svého nadřízeného, starám se o personalistiku svých přímých podřízených (příjem nových zaměstnanců, GPD se svými podřízenými, dovolené, propouštění atd.)
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Pravomoci jsou správně rozdělené.
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  -
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Nezvládám organizaci kalendáře – předal jsem asistenci.
  - Chtěl bych mít ještě jednoho vedoucího, který by řešil personální kompetence mých přímých podřízených. Mohl bych ušetřit čas a efektivně ho využít k řízení lidí.
    - o Hodnocení: 4
  - Nestíhám strategické plánování (personální a finanční), které již dlouhodobě odkládám a musím se věnovat problém, které hoří.
    - o Hodnocení: 4

Je mi 37 let, v RBCB pracuji 15 let. Na této pozici jsem 4 měsíce. Přímých podřízených 8, celkový počet 500. Spokojenost se mzdou 4.

#### **Rozhovor č. 2: AL – manažer výrobně operativního oddělení**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Schvaluji dovolené a ostatní věci spojené s personální činností, ale jen pro přímé podřízené (GrL) – pak návrhy pro další podřízené jen podepisuji, nečtu si je.
  - Zúčastňuji se při výběru nových zaměstnanců, kteří přímo nespádají pode mne, ale nezasahuji. Pokud však vybírá přímé podřízené, vybírá si je sám. - Personální oddělení je v tom jen poradním orgánem.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Ano, hodnocení 1
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Mám dostatek kompetence
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Problematika reklamací mi zabere mnoho času, hlavně při stahování (získávání dat) a vyhodnocování, vytvořil jsem tým, který vyřizuje reklamace.

Je mi 43 let, V RBCB pracuji 14 let, 10 přímých podřízených (50 lidí v kanceláři a 350 ve výrobě) Spokojenost se mzdou 3.



### **Rozhovor č. 3: GrL – skupinový vedoucí 1**

#### *1. Jaké kompetence opravdu máte?*

- Provádím roční pohovory s přímým podřízeným pracovníkem (MUG), zhodnocuji zde cíle za minulý rok. Hodnotím je dle určeného standardu MED – 5 aspektů, I nejhorší ohodnocení, R – zapracovaný, spokojenost, R+ - zvládá svoji pozici i jiné kompetence a má potenciál, D – člověk, který má potenciál růst.
- Jsem zodpovědný za plánování a zákaznické reklamace, za chyby v technických postojích a za produktivitu.
- Zním finanční situaci oddělení, rozhoduji společně s AL a druhým GrL například o rozdělování odměn či navyšování platů. Myslím si že není potřeba, aby ho koordinátor znal.
- Při rozhodování, například se objeví problémový člověk, udělá se pohovor ve třech a až když nepomůže výtka, přichází návrh na propuštění.

#### *2. Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*

- Ano, hodnotím své kompetence za správně přidělené. Nemám problém při delegování úkolů.

#### *3. Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*

#### *4. Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*

- Žádnou kompetenci by svému podřízenému nepřenechal.

Je mi 39 let, v RBCB pracuji 15 let, přímých podřízených 9, celkově 150. Spokojenost se mzdou 3.

Komentář: Koordinátor je zodpovědný za personál, produktivitu a efektivitu, dodržování standardů a 5S. Zde je výroba více komplexní, má více personálu než v ostatních odděleních.

### **Rozhovor č. 4: GrL - skupinový vedoucí 2**

#### *1. Jaké kompetence opravdu máte?*

- Sice mám pod sebou 12 přímých podřízených, ale pravidelně musí pracovat a mluvit s vedoucími týmu, i když nejsou mými přímými podřízenými, tudíž musím delegovat úkoly a rozhodovat o problémech, které se týkají pozic i na nižších úrovních. Avšak o jejich personalistiku, tj. lidí na lince se nestarám, ta se týká koordinátora. Já řeším personalistiku pouze lidí pracujících v kanceláři, mých přímých podřízených.
- Provádím GPD – hodnotící pohovory (motivační pohovory) pro rozvoj pracovníka, doporučuje a schvaluje školení
- Rozhoduji o financích a mám pojem o rozpočtu, snažím se získat co nejvíce finančních prostředků pro své oddělení.
- Spolurozhoduji spolu se svým nadřízeným AL o kvalitativních, technických (pořizování a uvolňování nových strojů) věcech.
- Řeším technické a logistické problémy vzniklé na svých linkách, kterých je celkem 5. Musím kontrolovat plnění parametrů, kterými jsou: kvalita, produkt, zásoby, spokojenost zaměstnanců (soft), kontrola analýzy zmetkovosti (nesprávné odepisování) – analýzu linky má na starosti technolog.

- Co se týká rozhodování, tak záleží na druhu situace. Sám rozhoduji, pokud mám dost zkušeností o dané problematice. Pak ale nastanou situace, kdy je třeba znát názory ostatních lidí a poté se rozhodnu, na základě výpovědi více lidí.
- 2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Ano mám jich dostatečně.
- 3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Nepotřebuji žádné další kompetence.
- 4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Mám sice pravomoci, předat svoji činnosti svému podřízenému, ale já jsem radši, pokud vím, jak danou situaci řeší a proto musím o předané činnosti vědět. Kontroluji ho do té chvíle, až si budu jistý, že danou práci provedl správně a budu se moci na něj spolehnout.
  - Chtěl bych odbourat určité kontrolní procesy, je jich příliš moc. Například podpisové kolečko, řeší se zde v podstatě formalismus. Chtělo by to zjednodušení.

Je mi 43 let, v RBCB pracuji 12 let, na této pozici 1,5 roku. 12 přímých podřízených, celkově 100. Spokojenost se mzdou 4.

Komentář: Dílenský logistik – řeší tok výroby, kontroluje materiál na výrobu, stará se kanban karty. Standardista vytváří standardy, řeší výrobní časy pro lepší efektivitu výroby.

### **Rozhovor č. 5: GrL - skupinový vedoucí 3**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Chtěl bych mít jednu kompetence od svého nadřízeného a to znát business plán – znát rozpočet, jaké budou výdaje, kolik finančních prostředků dostane určitá linka, poté by mohl lépe hospodařit s rozpočtem a rozhodnout se jakým způsobem přerozdělí a použije prostředky jak finanční tak i personální k efektivnosti výroby.
  - Chtěl bych znát výsledky hospodaření pro můj segment, protože nevím jak je na tom má skupina, zda je ztrátová či zisková. Důsledkem je, že nevím jakým způsobem motivovat lidi pod sebou. Vidí pouze ztrátovost na zmetcích, které jsou očividné. Celkově mi chybí informace ohledně budgetu
    - o Hodnocení: 5
  - Také bych chtěl mít informaci ohledně dodávek materiálu od Laška.
    - o Hodnocení: 4
  - Chci mít kompetenci o rozhodování a přijetí inovací. Je zde potlačovaná inovace a kreativita. Například: Sapáci navrhli zlepšení určitého postupu, které je jednodušší a fungovalo, ale pak přišli na kontrolu lidé z Německa (centrály) a ti danou inovaci zrušili. Znovu jsme museli zavést a akceptovat starý postup podle standardů. Způsob výrobního systému je zastaralý, ale

nelze zavést nový způsob a musíme se řídit dle nařízení z centrály, i když to nepřináší zlepšení. Jsou zde zbytečné nástěnky a tabulky (například standard na značení dílů, který nelze využít), které nejsou vždy aplikovatelné.

○ Hodnocení: 5, chci mít volnější ruku na inovace, příliš velká centralizace.

- Chtěl bych rozhodovat o plánování a implementaci systému a nečekat na to, aby mě to centrála dovolila. Mluvím o tématech, která jsou centrálně dána.
- Velký problém bych viděl v nefungujícím Laškovi, který nedodává materiál (dodává jen na prioritní oddělení), často se ztrácí, vytváří se tak manka a vypadá to, že logistika problém neřeší.

4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*

- Vzhledem k tomu, že se zvýšila poptávka po určitých produktech, museli jsme koupit další linky na výrobu, zvýšilo se pracovní zatížení, více pracujících na linkách, ale času na rozhodování a řízení bylo stále stejně, proto se mé oddělení muselo rozdělit na dvě specializované skupiny.
- Přenechávám organizaci a plánování předmontáží, posun materiálu na svých podřízených, nemluvím jim do toho, nechám je rozhodnout. Samozřejmě je zodpovědnost na mě a musím o činnosti a výsledcích vědět

Je mi 33 let, v RBCB pracuji 10 let, 3 roky na této pozici, počet přímých podřízených 9, celkově 180, 6 linek. Spokojenost se mzdou 3.

Komentář:

1. Technolog – montážní návodky, technické problémy, kontroluje, kolik se vyrobilo, procesní chyby, prostoje, zkontroluje si zastavené kusy, dělá návrhy.
2. Technolog projektový – sériový, produktový, expert, - řešení problémů (Stěhování, objednávání, nábor nových přípravků, projekt management, speciální projekty, odvádění dílů.
3. Vedoucí linky - má na starosti linky, každý u nich má dvě linky.
4. Vedoucí týmu – má jednu směnu na té lince.
5. Agenturní pracovníci – stejná pravidla, co se týká docházky, směny, mistr rozhoduje o docházce, pokud je problém kritický – tak rozhodne GRL, nebo o tom musí vědět a finální rozhodnutí je na GRL.
6. Zlepšovatel. – opravuje linky, spíše technik.
7. SAP koordinátor – plánování předmontáží, - když má jednu linku, stará se o plánová předmontáže. Standardy – oběh kanban karet – ztrácí se karty, lepší elektronicky - centrála nepovolila.

## **Rozhovor č. 6: GrL – skupinový vedoucí 4**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*

- Zaměřuji se na dodržování kvality a produktivity ve výrobě.
- Stanovuji cíle výroby, které by se měli pomoci mého delegování zrealizovat.
- Mám zodpovědnost za chyby ve výrobě.
- Personální pravomoci zařizuji pro své přímé podřízené (zvyšování mzdy, návrhy odměn či naopak kárné postupy řeším s nadřízeným), a pro ostatní jen podepisuji.
- S nadřízeným řeším chyby ve výrobě, pokud je větší množství zmetků, které se musí vyřadit. Radím se i s vývojovým nebo oddělením kvality.

- Většinou se rozhoduji v týmu, vyslechnu si názory ostatních kolegů a poté podle typu problému se rozhoduji sám, či přenechám poslední rozhodnutí nadřízenému.
  - Samozřejmě provádím také roční pohovory s podřízenými
  - 2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
    - Ano jsou dostatečné, nemám potřebu nabírat si další.
  - 3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
    -
  - 4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
    - Docházku řeší asistentka a informaci o dovolených přijímám také od ní, já jen podepisuji.
    - Chtěl bych se zbavit kontrolních procesů, které zabírají čas, jen kvůli nespolehlivým pracovníkům.
    - Rozhodně bych nepředal kompetenci ohledně rozhodnutí čištění nástrojů
- Je mi 50 let, v RBCB pracuji 21 let, na této pozici 12 let. Mám pod sebou 10 přímých podřízených a celkem 160 lidí. Spokojenost se mzdou 4.

## Rozhovor č. 7: Koordinátor 1

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Mám na starosti 3 linky a každá z nich má jednoho technologa, ten spadá po GrL. Jsem spíš člověk v kanceláři, který řeší standarty, tzn. stroje a reklamace.
  - Vedu docházku, takže ji pouze schvaluji a kontroluji. Návrh podává podřízený vedoucí týmu, a pokud by chtěl volno nějaký dělník, tak ji musím také schvalovat.
  - Zapisuji kompletní výrobu, prostoje a odpisuji zmetky.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Myslím, že kompetencí mám dost, tak akorát pro moji pozici.
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Kvůli úspoře času, které souvisí, i s finanční stránkou bych chtěl znát rozpočet pro mé oddělení, z kterého bych mohl přerozdělovat odměny pro šikovnější dělníky. Proces ke schvalování návrhu odměny je velmi zdoluhavý, protože ho musí podepsat i AL a než se k němu návrh dostane, mohou to být i dva týdny. Zase naopak někdo by ale mohl informaci zneužít ve svůj prospěch.
    - Hodnotím kompetenci číslem 3.
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Nechodím na offline tréninky, nestíhám je, místo mě chodí vedoucí směny. Chybí mi zde ještě jeden vedoucí směny, který by chodil na offline tréninky – to jsou tréninky, kterými prochází každý dřív, než nastoupí na pozici kmenového dělníka. Zde je ho možné lépe poznat, otipuje se, vyzkouší se jeho manuální schopnosti a dovednosti.
    - Hodnotím kompetenci číslem 2
  - Mám pod sebou skoro 147 lidí, jelikož mé oddělení má modernější techniku a zároveň jednodušší výrobky, výroba je jednodušší. Mám tudíž více linek a

proto bych potřeboval vedoucí linky, abych měl poté větší kontrolu nad linkami. Ale vím, že momentálně mé oddělení nemůže přidávat dalšího člověka.

○ Hodnocení: 3

Je 40 let, V Boschi pracuji 15 let, přímých podřízených 12, celkově 147. Spokojenost se mzdou 2.

## **Rozhovor č. 8: Koordinátor 2**

### *1. Jaké kompetence opravdu máte?*

- Jsem zodpovědný za plnění dodávek, produktivity, tz. že si sám musím hlídat počet lidí na počet vyráběných ks produktů. Plním tedy plán logistiků. – plán kontroluji dle tabulky, ale postoje tam nejsou zohledněné.
- Plánuji personál – dělníky na linkách i své přímé podřízené, nemůžu si dovolit přeplánování, musím počítat i s nemoci.

### *2. Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*

- Ano

### *3. Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*

- Asi nechci mít žádnou další kompetenci. Naopak potřeboval bych ještě dalšího pracovníka, ve večerních směnách nemohu být přítomen. Vedoucí linky by pomohl celému chodu na oddělení. Problémy by mohl zastávat, dohlížet a být zodpovědný za standarty na lince. Nyní chodí jen na ranní směny a má na starosti vždy jen jednu linku. Výhodou by bylo, že by mohl být specialista v oboru a lidé by byli stále pod dohledem. Naopak nábor dalšího vedoucí linky povede ke snížení rozpočtu na ostatní věci, jako jsou třeba odměny.
- vedoucí směny, ten by pouze rozhodoval o problémech. Nemá však pravomoc delegovat úkoly, pouze hlídá, kontroluje správnost údajů a upozorňuje na problémy. Vypomáhá koordinátorovi, třeba zajišťuje úklid.

○ Hodnocení: návrh na novou pracovní pozici: 3

### *4. Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*

- Pomohlo by mi, kdyby tabulku s výrobním plánem se mnou dělal (kontroloval) GrL. V některých výrobních odděleních to dělá dokonce jen AL.

○ Hodnocení: 2

- Problém je vždy na začátku měsíce, musím dělat docházku, a protože mám pod sebou celkově hodně lidí cca 140 pracovníků, tak je problém uhlídat docházku. Počítá se produktivita a někdy se může stát, že některý člověk mi tzv. uteče pod rukama. Je to složité při plánování dovolených, přesčasů atd. Myslím, že ideální počet podřízených pro koordinátora je maximálně 100 lidí. Kdyby vedoucí směny převzal tuto kompetenci a měl na starost personalistiku agenturních pracovníků, velice by mi pomohl.

○ Hodnocení: 5

Je mi 45 let, pracuji v Boschi 24 let, přímých podřízených 8, spokojenost se mzdou 3

Komentář: Když je oddělení nové, mají větší finanční možnosti.

Připomínka: vedoucí linky by ulehčoval práci koordinátorům.

## Rozhovor č. 9: Koordinátor 3

1. *Jaké kompetence opravdu máte? Jaké to jsou?*
  - Pracuji na docházce, mám kompetenci navrhnout přiděl odměn a prémie a naopak sebrat pohyblivou složku mzdy.
  - Starám se o zaškolení, BOZP, příjem nových pracovníků
  - Mám kompetence schvalovat dovolenou podřízenému.
  - Jsem stále ve styku se svými podřízenými.
  - Plánuji výrobu, hlídám dostatečnost materiálu, ale o doplnění materiálu nemá pravomoci, může rozhodovat pouze zkušený koordinátor.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Ano jsem celkem spokojený se svými pravomocemi
    - o Hodnocení 3
3. *Jaké byste chtěl mít? Potřeboval mít pro lepší řízení? (Ušetření času, finančních prostředků)*
  - Chtěl bych mít možnost schvalovat návrhy, aniž bych je musel posílat dál na vyšší pozici, protože většinou vzejde návrh od vedoucího týmu. Samozřejmě závisí na druhu návrhu a situaci. Urychlil by se tím tak proces schvalování.
    - o Hodnocení: 2
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Nepředával bych nic. Vše je přizpůsobené dle standardů, které mi vyhovují.

Věk 60, v RBCB pracuji 24 let, 8 přímých podřízených - celkově 69 podřízených, spokojenost se mzdou 4.

Komentář: Vedoucí směny by se hodil – tady jsou zlepšovatelé – prováděl by vylepšení a úpravy na lince. Řešil by problém chybějícího materiálu – pomohl by spíše vedoucímu týmu, která má ještě seřizovače po ruce, ten funguje při nepřítomnosti jako jeho zástup.

- Velký čas zabere vypisování tabulek – musí se zapisovat typy materiálů, které jsou nějakým způsobem technicky špatné - zmetky, zapisují se prostoje a jejich odůvodnění a chybějící materiál, a poté se to musí zapsat i do počítače, tabulky vypisují vedoucí týmu, kteří jsou tak hodně vytížení.
- Jak mu pomoci? Snaha o vytáhnutí vedoucího týmu z produktivity – lidí musí pracovat i za něj, fluktuace personálních agenturních dělníků je vysoká.

## Rozhovor č. 10: Vedoucí linky 1

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Řídím výrobu jedné linky, starám se o to, aby byli stroje v pořádku, tzn. technický stav strojů, udržuji hladinu materiálu a před objednávání dílů.
  - Plánuji dovolené, marození, sháním náhradu z jiných směn.
  - Určuji kdo, a kdy bude vyrábět a kontroluji, zda dělníci odvádí kvalitní práci
  - Řeším vzniklé problémy.
  - Seřizovač je jeho zástup, ale pokud někdo onemocní, nebo chybí (toaleta, či přestávka) musí seřizovač jít místo daného dělníka.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Ne, chtěl bych mít více kompetencí.

3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Chtěl bych mít přehled o plánování kusů jednoho materiálu, které se budou vyrábět. Důvodem je ulehčení při seřizování linek.
    - o Hodnocení: 4
  - Chtěl bych mít kompetenci ohledně rozhodování zastavení linky, například z důvodu chybějícího materiálu nebo kvalitativního důvodu. Nemůžu rozhodovat, musím volat koordinátorovi.
    - o Hodnocení: 1
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Nepřidělil bych nikomu další kompetenci, ale největší problém vidím v nedostatečném materiálu. Navíc reálný počet materiálu nesouhlasí s počtem v systému SAP, ve kterém lze vidět pohyb materiálu. Pomohla by pozice SAPER, ten by kontroloval množství a druh materiálu.
    - o Hodnocení: návrh nové pozice 3

Věk: 30, pracuje v RBCB 8 let, jako vedoucí linky pracuje 6 let, má pod sebou 11 lidí na lince, spokojenost se mzdou 2

### **Rozhovor č. 11: Vedoucí linky 2**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Plánuji počet lidí na lince (zajišťuji dostatek personálu na lince), plánuji dovolené, při návrhu nových pracovníků na lince se obracím na koordinátora. (jinde je to vedoucí směny/zlepšovatel)
  - Obstarávám technickou a logistickou podporu (pokud dojde materiál, musím shánět další, kontroluji jeho kvalitu)
  - V případě prostoje je potřeba rozhodnutí koordinátora či technologa.
  - Ze 40% dělá zlepšovateľské činnosti.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Dalo by se říct, že jsou dostatečné.
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - V případě prostoje by bylo dobré, kdybych se nemusel odvolávat na koordinátora a mít pravomoc rozhodnout i bez jeho souhlasu, hlavně v případech, kdy je to urgentní a koordinátor není k dispozici.
    - o Hodnocení: 4
  - Chtěl bych znát více informací, hlavně vědět o problematice s nedostatkem materiálu a kvalitou materiálů od našich dodavatelů.
    - o Hodnocení: 3
  - Chtěl bych vybírat pracovníky, kteří půjdou pracovat na linku, tzn., že bych chtěl při offline tréninku mít možnost vybírat si z jednotlivých potenciálních pracovníků. Například na jeho lince jsou potřeba spíše ženy menšího věku, naopak jinde na linkách by byli potřební zdatnější muži. Bohužel je vybírá pracovník personálního oddělení.
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*

- Myslím, že své úkoly zvládám dobře a nepředával bych nikomu své kompetence.

Je mi 25 let, v RBCB pracuji 3 roky, začal jsem jako vedoucí týmu a rok pracuji na pozici vedoucí linky. 5 přímých podřízených, celkově 30. Spokojenost se mzdou 4.

Komentář: Chtěl bych, aby se vedoucí týmu mohl více zapojovat do vytváření standardizace a zlepšování procesů. Například vedoucí linky vytvořil určité zlepšení taktu výroby linky, ale daná standardizace se neosvědčila, naopak výroba se zpomalila a vedoucí týmu vymyslel lepší postup, který vedl ke zlepšení a produktivity.

## **Rozhovor č. 12: Vedoucí týmu 1**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Sleduji docházku, koordinátor kontroluje a opravuje.
  - Mám kompetenci navrhovat a rozdělovat odměny za přesčasy, nemarození, můžu ovlivňovat pohyblivou složku mzdy, kterou však musí podepsat koordinátor i GrL.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Ne, mám málo kompetencí.
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Chtěl bych mít kompetenci dát odměnu bez schvalování. Jiní by ji mohli ale zneužívat.
    - o Hodnocení 1
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Nepředával bych žádnou kompetenci, vše zvládám, ale starám se o dostatek materiálu, ale není to v mé pracovní náplni.
  - Problém vidím v Kanban kartě, která se může kdykoliv ztratit, nebo je problém na Laškovi.
  - Chybí mi finanční motivace.

Věk 41 let, pracuji v RBCB 17 let, přímých podřízených 11 (Seřizovač, zásobovač a 9 lidí na lince) Vedoucí směny je pod koordinátorem, na stejné rovní. Spokojenost se mzdou 1.

## **Rozhovor č. 13: Vedoucí týmu 2**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Rozděluji práci pro 11 lidí na dvou linkách, určuji, kdo bude vyrábět podle výrobního plánu.
  - Vypisuji dovolené, kontroluji docházku, ale potřebuji souhlas koordinátora – je potřeba, aby o tom koordinátor věděl.
  - Zapisuji docházkový list i agenturním zaměstnancům. Hodnotím jejich kvalitu práce, způsob chování. Hodnocení je od 1 do 10. Kmenové zaměstnance hodnotím standardně na konci měsíce.
  - Navrhuji udělování/odebrání odměn, pohyblivou složku mzdy koordinátorovi.
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Ano vše ok.



3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Rozdělení pravomocí je přiměřené.
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Vše zvládám

Je mi 28 let, v RBCB pracuji 5 let, 2 roky na této pozici, počet podřízených 10, spokojenost se mzdou 4.

### **Rozhovor č. 14: Vedoucí týmu 3**

1. *Jaké kompetence opravdu máte?*
  - Mohu navrhnout přidělení a odebrání odměn.
  - Známkuji agenturní pracovníky.
  - Zapisuji docházku
  - Dohlížím na výrobu
2. *Jsou vaše kompetence ve vaší pracovní náplni dostatečné?*
  - Celkem ano, ale mám potřebu znát více informací, potřebné pro práci.
3. *Jaké kompetence byste chtěl mít? (Například pro lepší delegování, vedení lidí, rozhodování, z hlediska ušetření času či finančních prostředků?)*
  - Chtěl bych mít pravomoc vybírat si při přijímacích pohovorech a testech zručnosti vybrat si pracovníka na lince. Ale momentálně je to velmi těžké zrealizovat, jelikož je málo lidí, tak si nelze ani vybírat.
    - o Hodnocení: 4
  - Chtěl mít možnost odměňovat zjištění skororeklamací.
4. *Jaké kompetence nezvládáte? Jaké kompetence byste předal svým podřízeným/nadřízenému?*
  - Žádné kompetence bych podřízenému nepředal. Vše dělat musím já sám.
  - Také musím shánět materiál, i když kontrola dostatku materiálu není mou zodpovědností, měl by to dělat plánér.
  - Musím vyplňovat tabulky, některé se zbytečně musí zapisovat.

Je mi 53 let, pracuji v RBCB 18 let, na této pozici 15 let. Mám 10 podřízených, spokojenost se mzdou 3.

Komentář: Potřebuji více informací, nutná spolupráce mezi výrobou a logistikou. Možnost náhradního pracovního oblečení.

**Příloha 4: Vyhodnocení osobních dat v dotazníku**

**Tabulka 9: Vyhodnocení osobních dat respondentů**

<b>Pozice: AL</b>	<b>Věk</b>	<b>Délka práce v RBCB</b>	<b>Počet přímých podřízených</b>	<b>Počet celkových podřízených</b>	<b>Spokojenost se mzdou</b>
AL 1	37	15	8	550	4
AL 2	43	14	10	400	3
průměr	40	14,5	9	475	3,5
<b>Pozice: GrL</b>	<b>Věk</b>	<b>Délka práce v RBCB</b>	<b>Počet přímých podřízených</b>	<b>Počet celkových podřízených</b>	<b>Spokojenost se mzdou</b>
GrL 1	39	15	9	150	3
GrL 2	43	12	12	100	4
GrL 3	33	10	9	180	3
GrL 4	50	21	12	160	4
průměr	41,25	14,5	10,5	147,5	3,5
<b>Pozice: Koordinátor</b>	<b>Věk</b>	<b>Délka práce v RBCB</b>	<b>Počet přímých podřízených</b>	<b>Počet celkových podřízených</b>	<b>Spokojenost se mzdou</b>
Koordinátor 1	40	15	12	147	4
Koordinátor 2	45	24	8	140	3
Koordinátor 3	60	24	8	69	4
průměr	48,33333	21	9,333333333	118,6666667	3,3
<b>Pozice: vedoucí linky</b>	<b>Věk</b>	<b>Délka práce v RBCB</b>	<b>Počet přímých podřízených</b>	<b>Počet celkových podřízených</b>	<b>Spokojenost se mzdou</b>
VL 1	30	8	11	11	4
VL 2	25	3	5	30	4
průměr	27,5	5,5	8	20,5	3
<b>Pozice: vedoucí týmu</b>	<b>Věk</b>	<b>Délka práce v RBCB</b>	<b>Počet přímých podřízených</b>	<b>Počet celkových podřízených</b>	<b>Spokojenost se mzdou</b>
VT 1	41	17	11	11	1
VT 2	28	5	10	10	4
VT 3	53	18	10	10	3
průměr	34,5	11	10,5	10,5	2,6

## Seznam zkratek

---

- <sup>1</sup> RBCB - Robert Bosch České Budějovice
- <sup>2</sup> RBCB/PC – Vice President, Commercial Plant Manager
- <sup>3</sup> RBCB/PT – Vice President, Technical Plant Manager
- <sup>4</sup> RBCB/LOG – Order Administration and Delivery Planning/ Logistics
- <sup>5</sup> RBCB/HRL – Human Resources Local
- <sup>6</sup> RBCB/CTG – Economics and Accounting
- <sup>7</sup> RBCB/ICO – Information Communication
- <sup>8</sup> CP/PIR24 – EE – Purchasing Indirect Regional
- <sup>9</sup> CP/PQA-RBCB – Plans Quality Automotive
- <sup>10</sup> RBCB/MSG – Manufacturing Section Gasoline
- <sup>11</sup> RBCB/MSF – Manufacturing Section Formats
- <sup>12</sup> RBCB/TER-DGS – Technical Responsibility Diesel DS-SX/MFG
- <sup>13</sup> MOE – Manufacturing Operations and Engineering
- <sup>14</sup> MSD – Manufacturing Sector Diesel
- <sup>15</sup> AL – Department Manager, z německého slova Abteilungsleiter
- <sup>16</sup> GrL – Group Leader
- <sup>17</sup> GPD (MAG) - Goal and Performance Dialogue GPD z německého Mitarbeitergespräch.
- <sup>18</sup> BPS – Bosch Production System
- <sup>19</sup>THP – Technickohospodářský pracovník