

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení výkonu zaměstnanců v personální strategii podniku

**Employees Performance Management in Human Resources Strategy
of a Company**

Číslo závěrečné práce:

DP-HF-KPE-2009-51

Bc. Jakub SMITKA

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., KPE

Konzultant: Jana Šmídová, HR Manager, Johnson Controls Autobaterie s.r.o.

Ing. Ondřej Židek, Project Manager, Deloitte Advisory s.r.o.

Počet stran: 99

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 22.5.2009

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 21. 5. 2009

Poděkování

Za pomoc při vypracování této práce bych chtěl poděkovat především doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. Dále pak mé rodině za jejich podporu během zpracovávání této práce i během celého studia a v neposlední řadě společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o. za poskytnutí možnosti zde tuto práci vypracovávat. Především pak paní Janě Šmídové za neúnavné poskytování informací a materiálů.

Děkuji.

Anotace

Personální práce v podniku a některé jejich specifické činnosti jsou z hlediska managementu a řízení organizací jedněmi z nejdůležitějších. Z personálních činností je pak pro běžného vedoucího pracovníka vzhledem k výkonu rozhodující oblast motivace, řízení výkonu a rozvoje jeho podřízených. I z tohoto důvodu byla zpracována tato diplomová práce. Jejím cílem je na základě teoretických zkušeností a znalostí navrhnout vhodný postup posuzování a chování organizací v oblasti personální politiky a rozvoje zaměstnanců. Porovnat ji se současnou strategií a praxí konkrétního podniku a vyhodnotit výsledky současné personální politiky ověřené praxí. Součástí práce je pohled na prezentaci podniku výrobního typu a jejích postupů a přístupů v oblasti personální politiky a strategie.

Seznam klíčových slov

Personalistika

Zaměstnanci

Management

Strategie

Organizace

Plánování

Přijímání

Propouštění

Rozvoj

Vzdělávání

Hodnocení

Motivace

Annotation

Personal work in a company and its specific activities are from the management view one of the most important of all. From these activities are for a common manager and the performance of his subordinates most crucial motivation, performance management and development of the employees. This is one of the main reasons why is this thesis based on this topic. The goal of this diploma thesis based on the theoretical knowledges is to project proper process of behavior of the companies on the field of personal politics and employees progress. Then to compare it with actual strategy of the company and comment results. The production-company-presentation part and part focused on its personal politics and strategies are included.

The list of keywords

Personal management

Employees

Management

Strategy

Organization

Planing

Intake

Dismissal

Progress

Education

Evaluation

Motivation

OBSAH:

1 ÚVOD	- 11 -
1.1 Zdůvodnění výběru daného tématu	- 11 -
1.2 Cíl práce	- 11 -
1.3 Metody práce	- 11 -
1.4 Předpokládané výsledky práce	- 12 -
2 TEORETICKÁ ČÁST	- 13 -
2.1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V PODNIKU	- 13 -
2.1.1 Funkce personálního útvaru	- 13 -
2.1.2 Organizace personálního útvaru	- 13 -
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	- 14 -
2.2.1 Definice a cíle personálního plánování	- 14 -
2.2.2 Transformace strategií personálního plánování do plánů	- 15 -
2.3 ZISKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	- 19 -
2.3.1 Proces výběru zaměstnanců	- 19 -
2.3.2 Reference a nabídky	- 26 -
2.3.3 Uvádění nových pracovníků do podniku	- 27 -
2.4 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	- 28 -
2.4.1 Motivace, její definice a proces	- 28 -
2.4.2 Vnitřní a vnější motivace	- 29 -
2.4.3 Teorie motivace	- 29 -
2.5 ŘÍZENÍ VÝKONU PRACOVNÍKŮ	- 31 -
2.5.1 Proces řízení pracovního výkonu	- 31 -
2.5.2 Činnosti řízení pracovního výkonu	- 33 -
2.5.3 Klasifikace pracovního výkonu	- 36 -
2.5.4 Zavádění řízení pracovního výkonu	- 37 -
2.6 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	- 37 -
2.6.1 Základy rozvoje pracovníků	- 37 -
2.6.2 Strategie rozvoje	- 38 -
2.6.3 Vzdělávání pracovníků	- 38 -
2.6.4 Podnikové vzdělávání	- 41 -
2.6.5 Filozofie vzdělávání	- 42 -
2.6.6 Proces vzdělávání	- 42 -
2.6.7 Rozvoj manažerů	- 47 -
2.6.8 Řízení kariéry	- 49 -
2.7 HODNOCENÍ PRACÍ	- 51 -
2.7.1 Definice a hlavní rysy hodnocení	- 51 -
2.7.2 Proces hodnocení	- 51 -
2.7.3 Metody hodnocení práce	- 52 -
2.8 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	- 55 -
2.8.1 Formy odměňování	- 55 -
2.8.2 Faktory určující výši mezd	- 57 -
2.8.3 Cíle odměňování a jejich dosahování	- 57 -
2.8.4 Mzdové struktury	- 58 -
2.8.5 Odměňování podle výkonu, dovedností a schopností	- 61 -
2.8.6 Odměňování týmů a zaměstnanecké výhody	- 63 -
2.9 UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	- 64 -
2.9.1 Nadbytečnost	- 64 -
2.9.2 Umišťování propuštěných pracovníků	- 65 -
2.9.3 Ukončení pracovního poměru	- 65 -
2.9.4 Zaměstnanci odcházející z vlastní vůle	- 66 -
2.9.5 Penzionování	- 67 -

3 PRAKTICKÁ ČÁST	- 68 -
3.1 PREZENTACE PODNIKU JOHNSON CONTROLS, INC.	- 68 -
3.1.1 Historie a vývoj korporace	- 68 -
3.1.2 Současný stav korporace	- 69 -
3.1.3 Organizace personálního útvaru v korporaci	- 70 -
3.1.4 Organizace střediska sdílených služeb v České Lípě	- 71 -
3.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU	- 71 -
3.2.1 Personální plánování v podniku	- 72 -
3.2.2 Přijímání pracovníků do podniku	- 73 -
3.2.3 Motivace pracovníků v podniku	- 78 -
3.2.4 Řízení výkonu pracovníků	- 79 -
3.2.5 Rozvoj a vzdělávání pracovníků v podniku	- 82 -
3.2.6 Odměňování pracovníků v podniku	- 84 -
3.2.7 Uvolňování pracovníků z podniku	- 87 -
4 ZÁVĚR	- 88 -
4.1 SHRnutí SOUČASNÉHO STAVU	- 88 -
4.1.1 Organizace personálního oddělení	- 88 -
4.1.2 Personální plánování	- 89 -
4.1.3 Přijímání zaměstnanců	- 90 -
4.1.4 Motivace a řízení výkonu pracovníků	- 90 -
4.1.5 Rozvoj zaměstnanců	- 91 -
4.1.6 Odměňování pracovníků	- 91 -
4.2 NÁSTIN NEJLEPŠÍ MOŽNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	- 91 -
4.2.1 Personální plánování	- 92 -
4.2.2 Motivace zaměstnanců	- 92 -
4.2.3 Rozvoj zaměstnanců	- 93 -
4.3 KROKY VEDOUcí K NÁPRAVĚ	- 94 -
4.3.1 Personální plánování	- 94 -
4.3.2 Motivace zaměstnanců	- 95 -
4.3.3 Rozvoj zaměstnanců	- 95 -
4.4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH POSTUPŮ	- 95 -
5 SEZNAM BIBLIOGRAFÍ	- 97 -
5.1 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 97 -
5.2 SEZNAM POUŽITÝCH CITACÍ	- 98 -
6 SEZNAM PŘÍLOH A PŘÍLOHY	- 99 -

Seznam zkratk

ERG – existencial, relationship, growth, soubor potřeb v Alderferově motivační teorii

HR – human resources, neboli lidské zdroje

Inc. – Incorporated, neboli akciová společnost

IQ – inteligenční kvocient

JIT – Just in time, způsob výroby, kdy jsou jednotlivé části dodávány ke kompletaci bez udržování skladových zásob

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung, neboli společnost s ručením omezeným

PÚ – personální útvar

SSC, SS Centrum – Shared Services Centre, neboli středisko sdílených služeb

TH – technicko-hospodářský, např. pracovník (THP)

Seznam obrázků

OBR. 1 - PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 16 -
OBR. 2 - POSTUPOVÉ SCHÉMA ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ČÁST 1	- 19 -
OBR. 3 - POSTUPOVÉ SCHÉMA ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ČÁST 2	- 20 -
OBR. 4 - PROCES MOTIVACE	- 28 -
OBR. 5 - MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB	- 30 -
OBR. 6 - CYKLUS ŘÍZENÍ VÝKONU	- 32 -
OBR. 7 - ŘÍZENÍ VÝKONU V PRŮBĚHU ROKU	- 35 -
OBR. 8 - KOLBŮV CYKLUS UČENÍ	- 39 -
OBR. 9 - TEAM BUILDING A JEHO VLIV NA POSTOJE A CHOVÁNÍ	- 45 -
OBR. 10 - PROCES PLÁNOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PODLE KENNEYHO A REIDOVÉ	- 47 -
OBR. 11 - PROCES ŘÍZENÍ KARIÉRY	- 49 -
OBR. 12 - PROGRAM HODNOCENÍ PRÁCE	- 52 -
OBR. 13 - DEFINICE FAKTORU A JEHO ÚROVNĚ	- 54 -
OBR. 14 - SCHÉMA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	- 56 -
OBR. 15 - PROSTŘEDÍ NÁBOROVÉHO SYSTÉMU TALEO	- 74 -
OBR. 16 - DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	- 75 -
OBR. 17 - VZHLED PERSONÁLNÍ DATABÁZE PEOPLESOFT	- 77 -
OBR. 18 - RADY PRO EFEKTIVNÍ HODNOCENÍ VÝKONU	- 81 -

1 Úvod

1.1 Zdůvodnění výběru daného tématu

Personální činnost a její oblasti aplikované v podniku, jsou v dnešní době rozhodujícím faktorem nejen pro výkon celé organizace, ale rozhodujícím faktorem i pro úsporu jejich nákladů a kontrolování efektivity. Klíčové faktory jako jsou vymotivování zaměstnanců k vysoké úrovni výkonu a v neposlední řadě rozvoje svých podřízených jsou dnes určující pro úspěšnost nebo neúspěšnost dané firmy. Z tohoto důvodu bylo pro tuto práci zvoleno téma rozvoje zaměstnanců a s tím spojené zvyšování výkonu jejich i celé organizace.

1.2 Cíl práce

Cílem této práce je procvičení teoretických znalostí z oblasti personálního managementu získaných za pět let působení na vysoké škole. Dále aplikování těchto informací v praxi na výrobní podnik. K tomuto účelu jsou v práci využity znalosti získané především z přednášek z předmětů management a personální management, absolvovaných na TUL. Dále zde jsou analyzovány definice pracovních pozic, nábor pracovníků, rozvoj pracovníků, motivace pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a propouštění pracovníků. Dalším využitým faktorem jsou analýzy všeobecné práce personálního útvaru a jeho organizace. Výsledky těchto analýz jsou v závěrečné části porovnány s nejvhodnějšími teoretickými modely řízení personalistiky v podniku. Zde jsou také popsány shody a rozlišnosti vzhledem k nejvhodnějším teoretickým modelům a je zde vysvětlen jejich vliv na chod personalistiky v tomto podniku. K tomuto účelu byl vybrán podnik Johnson Controls Autobaterie s.r.o. v České Lípě a jako konzultantka Jana Šmídová, personální manažerka střediska sdílených služeb pro východní a střední Evropu.

1.3 Metody práce

Metodou postupu při tvorbě této práce je popis teoretického základu každé z personálních manažerských aktivit, analýza a popis fungování těchto aktivit v daném podniku a

následné porovnání obou těchto stavů. V závěru práce pak budou vytvořeny soudy a doporučení pro podnik ke zlepšení jeho fungování v personální oblasti.

1.4 Předpokládané výsledky práce

Předpokládané výsledky této práce v oblasti porovnání teorie s praxí a analýzy fungování personalistiky ve výrobním podniku se však nejspíše nebudou příliš lišit od nejvhodnějších teoretických modelů. I když závod v České Lípě v nedávné minulosti změnil vlastníka, praxe je zde zavedená jak ve výrobě, tak v personálních procesech. I přesto ale cílem práce zůstává analýza právě těchto procesů, jejich příčin a důsledků. Tyto procesy mají v podniku jistě své opodstatnění a jistě prošly vývojem ke své nejlepší možné variantě. Přínos této práce pro uvedený podnik bude nejspíše v nástinu moderních technik na poli personální práce a informování o nejnovějších trendech v oblasti.

2 Teoretická část

2.1 Význam personálního útvaru v podniku

Personální útvar podniku se zabývá všemi oblastmi personální práce v podniku, zejména pak vytvářením organizace, jejím rozvojem, rozvojem pracovníků a jejich vzájemných vztahů.

2.1.1 Funkce personálního útvaru

Funkce personálního útvaru jsou velice rozmanité a jejich provádění záleží na vnitřním prostředí organizace a její kultuře.

Obecná úloha PÚ- Obecnou úlohou personálního útvaru je pomoci organizaci dosáhnout hranice jejich výrobních možností prací a zejména rozvojem jejich zaměstnanců, základním cílem je zajištění efektivity v přijímání a rozvoji pracovníků. „Personalistika je vykonávána jako součást celkového procesu řízení firmy a nemůže být posuzována izolovaně. Protože jde o podpůrnou činnost, musí být proaktivní. Musí prosazovat taková podnikatelská řešení, která přinášejí výhody z příležitostí vyplývajících z podnikatelských možností.“ [1]

2.1.2 Organizace personálního útvaru

Organizace a obsazení závisí na velikosti organizace, typu prací, druhu zaměstnaných lidí a roli personalistiky ve firmě. Poměr pracovníků personálního útvaru ku celkovému počtu pracovníků není nijak dán nebo optimalizován, ale záleží hlavně na výše uvedených aspektech. Ty také rozhodují o formě těchto činností, jestli budou vnitropodnikové nebo externí.

¹ ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

Doporučení pro organizaci personálního útvaru

- Vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli organizace, aby mohl přispívat k tvorbě podnikové strategie.
- V decentralizovaných organizacích by pobočky měly přijímat plnou zodpovědnost za své personální záležitosti.
- Centrální personální činnosti v decentralizované organizaci by měly být zredukovány na minimum.
- Personální útvary musí být schopny zajistit porady a služby na potřebné úrovni, vyžadované organizací.
- Organizace personálních záležitostí by měla být v souladu s potřebami podniku a měla by být prováděna na základě personálních cílů organizace.

2.2 Personální plánování

2.2.1 Definice a cíle personálního plánování

Podle britského Institute of Personnel and Development je personální plánování definováno jako: „Systematický a kontinuální proces analýzy potřeby lidských zdrojů v organizaci, probíhající v měnících se podmínkách, a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace. Je integrální součástí podnikového plánování a přípravy rozpočtů, protože náklady na lidské zdroje a perspektivní odhady lidských zdrojů jednak ovlivňují dlouhodobé podnikové plány a jednak jsou jimi sami ovlivňovány.“ ^[2]

Plánování lidských zdrojů probíhá závisle na vývoji trhu práce, kde se setkávají ekonomické subjekty, které nabízejí práci s těmi, jenž je poptávají a tím určují její cenu na trhu. Trh práce lze rozdělit na vnější, který představuje klasickou nabídku práce pro firmy na místním trhu práce a vnitřní, který představuje trh práce uvnitř jednotlivých firem. Oba tyto zdroje jsou využívány v rozdílných mírách podle velikosti a politiky dané firmy.

² ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

Cíle- Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace získala a udržela počty pracovníků, které potřebuje, co možná nejlépe využívala své stávající lidské zdroje, předcházela problémům s potenciálním přebytkem, nebo nedostatkem lidí, mohla rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovníky a snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

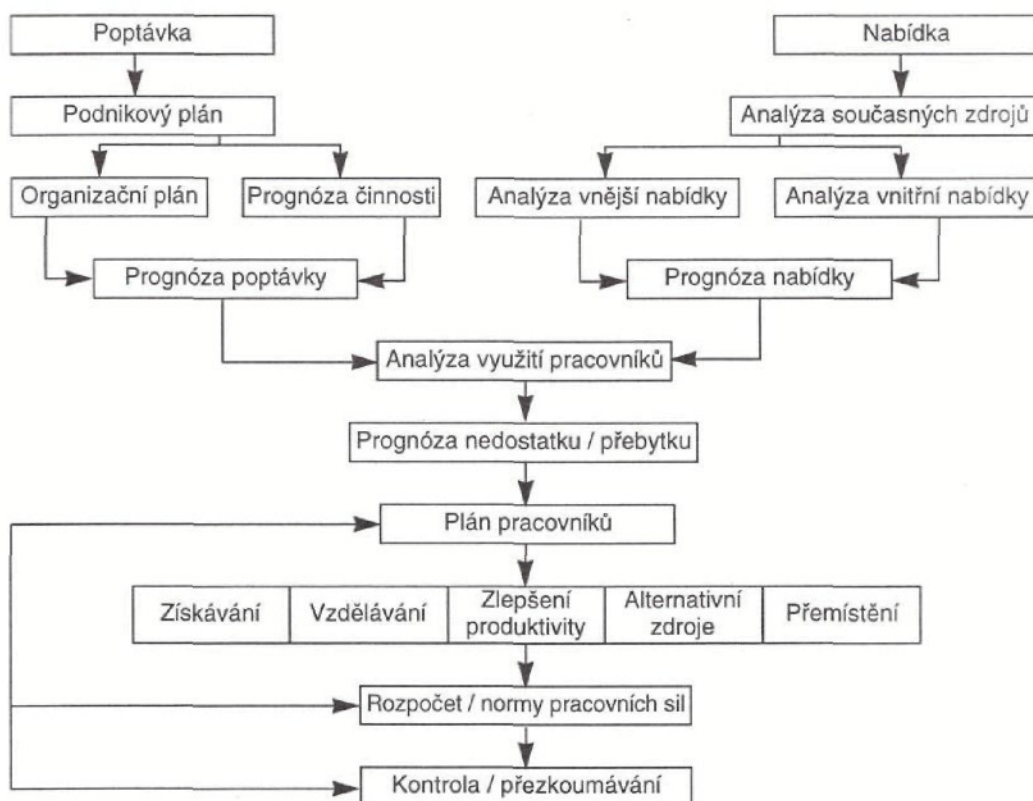
Dosahování cílů- Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř kroků:

1. předpověď budoucích potřeb
2. analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky
3. sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou
4. monitorování realizace plánu

Současné plánování lidských zdrojů by se mělo soustředit na rozhodování o tom, jaké přednosti a schopnosti budou v budoucnu potřebné. Personální plánování zde také plní funkci součásti celopodnikového plánu, takže musí odpovídat podnikové politice a strategii.

2.2.2 Transformace strategií personálního plánování do plánů

Strategie formování pracovní síly- Strategie formování podnikové pracovní síly umožňuje formulování i realizaci podnikové strategie. Strategie mohou být zaměřené na získávání pracovníků, stabilizaci pracovníků, rozvoj, využívání pracovníků, flexibilitu, nebo snižování počtu pracovníků.



Obr. 1 - Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

Transformace obecných strategií do plánů činností- Strategie jsou transformovány do plánů založených na výsledcích plánovacích činností. Tyto činnosti jsou především:

1. Předpovídání celkové potřeby- Jde o snahu předpovědět budoucí potřebu pracovníků v organizaci a nároky na jejich schopnosti a vlastnosti, která vychází z rozpočtu a dlouhodobého podnikového plánu. Plánovací údaje by měly reálně zobrazovat nejpravděpodobnější budoucí vývoj firemního okolí i firmy samotné, zejména pak plány na snižování nákladů a redukci počtu zaměstnanců.

Metody předpovídání-

- *Metoda založená na úsudku manažerů-* Vychází z reálného úsudku každého z liniových manažerů o budoucí potřebě pracovníků v jeho oddělení. Manažeři mohou dostávat jakési podklady pro budoucí činnost a očekávané výsledky a na jejich základě pak rozhodují jaký počet pracovníků bude nezbytný.

- *Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků-* Vychází ze současného vývoje tohoto poměru, např. ve výrobním závodě mezi počtem výrobních dělníků a počtem pomocných dělníků, s přihlédnutím na odhadovaný budoucí vývoj.
- *Metoda založená na časových studiích-* Tuto metodu lze využít jen v případech, kdy je možné určit kolik času jednotlivé operace budou vyžadovat a kolik pracovníků je nutných k provedení každé z operací. Příkladem tohoto využití může být například projektové plánování a činnost.
- *Modelování-* Pomocí matematických modelů a počítačového modelování se simulují nejrůznější situace a nejpravděpodobnější varianty.

2. Předpovídání nabídky lidských zdrojů- V tomto kroku se pracovníci personálního oddělení snaží odhadnout jaká nabídka pracovní síly bude v potřebnou dobu uvnitř i vně organizace. Analýza budoucí nabídky se skládá z těchto kroků:

- *Analýza existujících zdrojů v organizaci-* Jde o zaměření na klasifikaci pracovníků podle funkčních hledisek, tzn. podle věku, pohlaví, kvalifikace, útvarů, doby zaměstnání apod.
- *Analýza mobility a ztrát pracovníků-* Je prováděna proto, abychom analyzovali budoucí ztráty pracovníků a odhalili příčiny jejich odchodů, popřípadě tvořili plány k nápravě této příčiny. Personalisté v tomto kroku musí kalkulovat s ukazateli jako jsou analýza délky zaměstnání, míra přežití zaměstnanců apod.
- *Analýza dopadu povyšování a převádění pracovníků-* Úkolem této analýzy je objasnit počet volných míst, které vzniknou v organizaci jako důsledek povyšování a převodu pracovníků.
- *Analýza změn v pracovních podmínkách a absenci-* Tento krok určuje a popisuje možné vlivy na pracovní morálku a docházku a v časové řadě analyzuje vývoj absencí zaměstnanců.
- *Analýza zdrojů pracovních sil-* Tvorba nezbytných zdrojů a zásob pracovníků na lokálním nebo národním trhu jsou nezbytné kroky

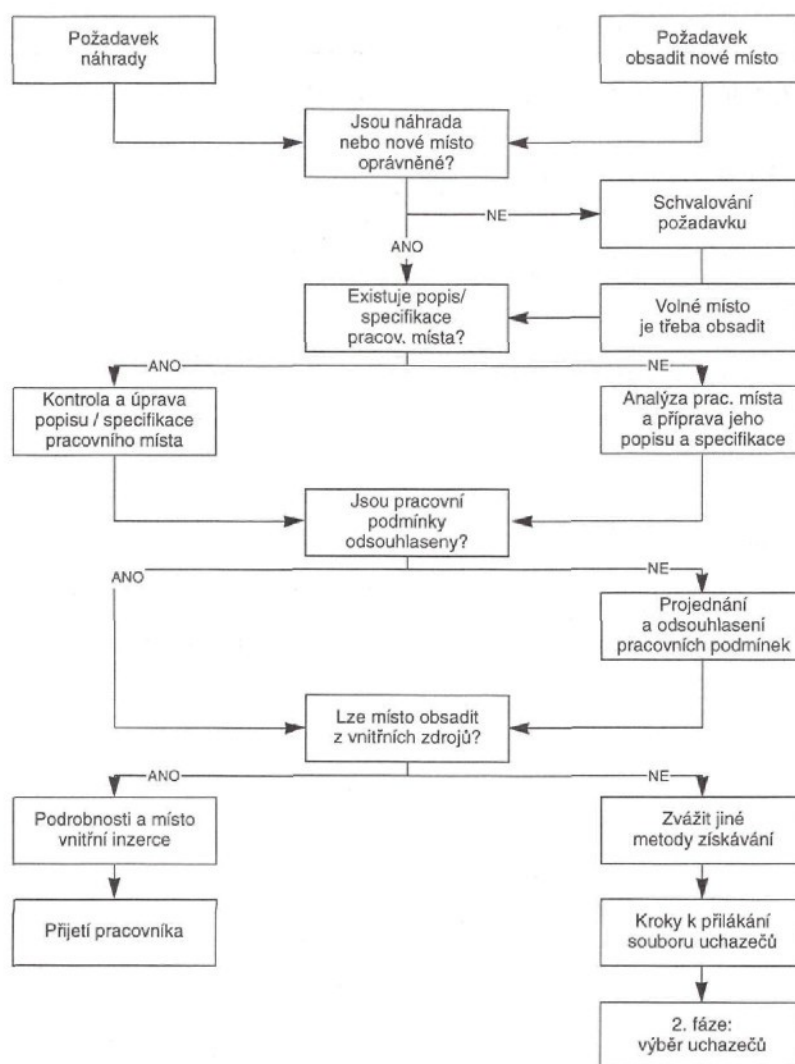
k udržení personální stability v podniku, zvláště pak v oblastech s problémovým sháněním zaměstnanců.

3. Předpovídání čisté potřeby lidských zdrojů- Jedná se o perspektivní odhad budoucích poměrů poptávky a nabídky práce. Mělo by reálně zachycovat budoucí možné přebytky nebo nedostatky zaměstnanců ve firmě. Provádí se přes modely předpovídání nabídky a poptávky. Ty se pomocí strukturování a formalizování těchto dvou faktorů snaží podávat zjednodušené informace o jejich poměru.
4. Předpovídání produktivity a nákladů- Tento krok analýzy odpovídá na otázky typu, jak rozšířit výrobu najímáním nových zaměstnanců, nebo zvýšením výkonu těch současných. Porovnávají se zde produktivita současných zaměstnanců s jejich náklady a podle toho se dělá konečné rozhodnutí.
5. Plánování činností- Plány činností vycházejí ze strategií formulování pracovní síly v podniku a analýz faktorů poptávky. Tvorba plánů vychází z potřeby reagovat na nastalé situace na trhu i ve firmě. Strategie, ať již podnikové, nebo personální představují v praxi nepružnou část budoucího vývoje. Plány jsou krátkodobější než strategie a reagují na vývoj okolí podniku. Plány činností by měly být zpracovány v těchto oblastech:
 - *souhrnný plán*
 - *plán rozvoje lidských zdrojů*
 - *plán získávání pracovníků*
 - *plán dosažení větší flexibility*
 - *plán produktivity*
 - *plán snižování počtu pracovníků*
 - *plán stabilizace pracovníků*
6. Kontrola- Plán lidských zdrojů by měl obsahovat rozpočty, cíle i normy k jejich splnění, dále odpovědnost za jejich realizaci a kontrolu daných úkolů. Ta by měla spočívat v porovnávání počtů pracovníků s plánem, porovnávání počtů nových zaměstnanců s cíly v této oblasti a v neposlední řadě porovnávání plánovaných a skutečných nákladů na nové i stávající zaměstnance.

2.3 Získávání a výběr pracovníků

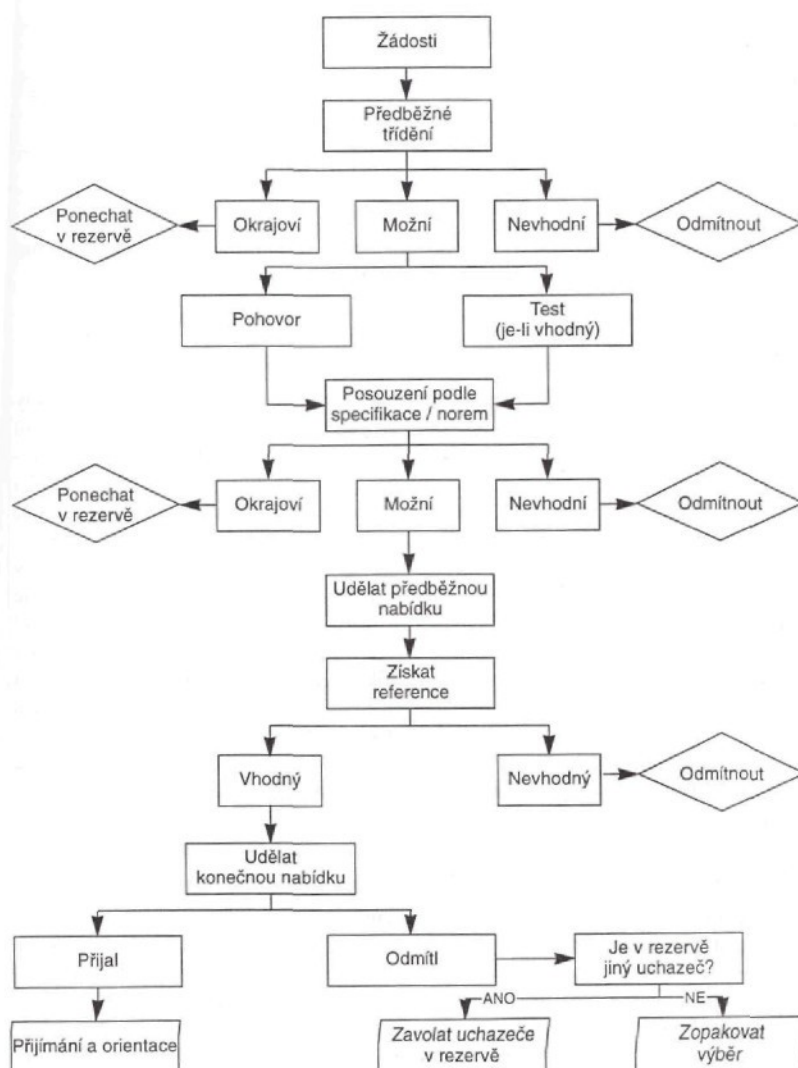
2.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Cílem získávání a výběru pracovníků je vynaložení minimálních nákladů na získání zaměstnanců maximální kvality, nebo kvality žádoucí pro uspokojení podnikových potřeb.



Obr. 2 - Postupové schéma získávání pracovníků část 1

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000



Obr. 3 - Postupové schéma získávání pracovníků část 2

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

Fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

1. Definování požadavků- Počet a požadovaná kvalifikace lidí, které organizace potřebuje, vychází z personálního plánu, potřeby náhrady pracovníků nebo obsazení nově vytvořených míst. Specifikace pracovního místa definuje požadavky na kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od uchazeče na pracovní místo. Dále odkazuje na pracovní podmínky, jako jsou mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní doba, nebo dovolená. Tyto požadavky a informace by měly vycházet z analýzy pracovní pozice. Nejčastější chyby dělané v tomto kroku souvisí se stanovením nerealisticky vysokých požadavků

na kvalifikaci a schopnosti uchazečů. Nejlepší způsob předcházení této chyby je rozlišování podstatných a žádoucích požadavků. Požadavky na pracovní místo by měly být analyzovány podle několika kritérií, jakými jsou například fyzické vlastnosti, vědomosti, všeobecná inteligence, zvláštní schopnosti, zájmy, sklony a postoje.

2. Přilákání uchazečů- Fáze přilákání uchazečů má za úkol vytipování nejvhodnějších zdrojů pracovní síly. Dalším krokem ve výběrovém procesu je otázka zdroje uchazečů. V první řadě je třeba zvažovat vnitropodnikové zdroje. Pokud je tento zdroj nedostatečný, další možnosti organizace jsou:

- *Inzerování*- Při této volbě by měla organizace mít na vědomí náklady, rychlost výběru a pravděpodobnost získání odpovídajících výsledků v podobě získání žádoucích pracovníků. Cílem inzerování je buď upoutání pozornosti potenciálních uchazečů, vytvoření a udržení jejich zájmu, nebo stimulace k akci. K dosažení těchto cílů je nezbytné:
 - Analyzovat požadavky- Nejdříve musíme zjistit, kolik volných míst musíme obsadit a v jakém časovém horizontu, dále z popisu pracovního místa získáme informace o požadovaných schopnostech a dovednostech, popřípadě možných kompetencích potenciálních uchazečů.
 - Rozhodnout, kdo co bude dělat- V tomto kroku se rozhoduje zda na tvorbu inzerátu nesvěřit specializované agentuře.
 - Napsat text inzerátu- Text inzerátu by měl obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, mzdě, místě práce a návod, jak správně na inzerát reagovat.
 - Vypracovat návrh inzerátu- Zde dochází k soustředění hlavně na volbu typu, tzn. vzhledu a formy inzerátu, který může být buď standardní, částečně nestandardní, zařazený v inzertní části novin, anebo plně nestandardní, mající individuální podobu.
 - Zvolit vhodná média- Volbu média pro inzerci provádíme podle několika kritérií. Zaměření na cílovou skupinu a cena by měly být ty nejpodstatnější.

- Vyhodnocovat odpovědi na inzerát- Analýza odezvy na inzeráty se provádí hlavně kvůli odhalení efektivnosti reakcí na inzerci.
 - *Zprostředkovatelské agentury*- Zprostředkovatelské agentury většinou shání a dosazují pracovníky na sekretářskou a administrativní práci, jsou poměrně rychlé, spolehlivé, ale drahé. Účtují si kolem 15% ročního platu zaměstnance. Proto se v praxi častěji využívá metody inzerce.
 - *Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků*- Tyto firmy se specializují ne na dodávání hotové pracovní síly, ale jen na proces inzerce a předvýběru zaměstnanců, který provádějí za personální útlar. Za 15-20 procent z ročního platu uchazeče je taková firma schopna provést veškeré potřebné kroky a předložit organizaci seznam nejvhodnějších kandidátů na danou pozici.
 - *Poradenské firmy specializované na vyhledání vedoucíh pracovníků*- Tyto firmy, neboli takzvaní „head hunters“ jsou vhodné k využití v případě, kdy je na trhu práce jen málo vhodných uchazečů a je potřeba je oslovit přímo. Účtují si přibližně 30-50% z uchazečova ročního platu. Využívají svých kontaktů v oboru a mají také své agenty, kteří monitorují dlouhodobě nadějně pracovníky managementu.
3. Vybírání uchazečů- Zahrnuje veškeré operace s vhodnými uchazeči.
- *Třídění uchazečů*- Po nashromáždění potřebného množství uchazečů dochází k jejich prosívání a redukci pomocí těchto kroků:
 - a. Sestavení seznamu uchazečů
 - b. Rozeslání neutrálního poděkování všem uchazečům. To by nemělo obsahovat žádný náznak rozhodnutí, ale návratový formulář sloužící jako dodatková informace pro organizaci obsahovat může.
 - c. Porovnávání uchazečů v klíčových kritériích a jejich roztrřídění na přijatelné, na hranici přijatelnosti a nepřijatelné
 - d. Přijatelní uchazeči se dále třídí a prosévají, aby mohl vzniknout soubor vhodný k pozvání na pohovor. Toto by měl zajišťovat personalista a manažer přímo nadřizený pozici, která je nabízena.

- e. Sestavení plánů pohovorů
 - f. Pozvání uchazečů na pohovor standardním dopisem společně s detailním popisem organizace a pracovního místa.
 - g. Znovuzvážení všech uchazečů přijatelných a na hranici přijatelnosti, popřípadě zařazení některých z nich na seznam rezervních uchazečů. Zbylým se zasílá standardní odmítavý dopis.
- *Pohovor*- Pohovor je jedním z nejdůležitějších kroků při výběru nového zaměstnance a jeho kvalita rozhodne o budoucích výsledcích náboru. Typy pohovorů jsou-
- Individuální pohovory- Metoda diskuse mezi čtyřma očima je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jejím kladem je bezprostřední navázání kontaktu mezi tazatelem a uchazečem, avšak je zde nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, či předsudků.
 - Pohovorové panely- Jde o pohovor mezi jedním uchazečem a více tazateli, zpravidla personalistou a liniovým manažerem.
 - Výběrová komise- Jedná se o větší pohovorový panel, kde jsou zastoupeny všechny strany, které mají na rozhodování o výběru zájem. Plán takového pohovoru by měl být promyšlený a detailní, protože zde existuje riziko pokládání náhodných a zbytečných otázek z mnoha odvětví.
 - Assessment center- Toto spojení, do češtiny překládané jako diagnosticko-výcvikový program, je tvořeno řadou hodnotících postupů. Největší pozornost je soustředěna na chování při plnění různých úkolů za neustálého dohledu a testování. Výkon několika uchazečů je měřen najednou v několika rovinách. Tato metoda podává informace o tom, jak uchazeč zapadá do kultury organizace a jejich hodnot.

Organizace pohovorů závisí na použitém modelu. Jinou přípravu a organizaci zvolíme na pohovor jeden na jednoho a jinou u assessment centre. Kostra každého pohovoru by se dala shrnout následovně. Uchazečům by mělo být odpovídajícím způsobem sděleno kdy a kam mají přijít a koho kontaktovat. Uchazeči by měli na pohovor čekat v klidném a čistém prostředí a neměli by být ničím stresováni. Tazatelé i uchazeči by měli být dobře informováni o programu pohovorů. K pohovorům by měla být zabezpečena speciální místnost v dostatečném soukromí. Důležitým kritériem úspěšnosti pohovoru je dokonalá připravenost tazatelů a absolutní eliminace předsudků a hlavně diskriminace, ať už rasové, etnické, či genderové. Úkolem průběhu pracovního pohovoru je získat spolehlivé a hlavně nezkrácené informace o uchazečích, zejména jejich budoucím výkonu. Toto probíhá pomocí doplňování informací získaných během pohovoru k těm, které byly již získané z dotazníku. Průběh by v první řadě měl směřovat k zodpovězení základních otázek typu, je daný jedinec schopen vykonávat práci, kterou nabízíme, chce ji vykonávat, nebo jak jedinec do organizace zapadne. Odpovědi na tyto otázky by tazatelé měli hledat ve volné konverzaci s uchazeči a nikoliv na ně tlačit přímými otázkami. Jednotlivé fáze pracovního pohovoru jsou:

- Příprava- V této fázi pohovoru je nutné rozpoznat ty rysy a vlastnosti uchazeče, které jsou vhodné pro danou pracovní pozici. Toto se provádí důkladnou studií, jak popisu pracovního místa, tak životopisů uchazečů. Dobré je připravit si ke každému uchazeči sérii specifických otázek ke zjištění jeho připravenosti a přiměřenosti k dané pozici.
- Zahájení a zakončení- Tyto dvě fáze jsou při pohovoru důležité pro získání uchazečovy důvěry. Oficiální zahájení pohovoru mu pomůže se osmělit a zároveň okamžiku dodá na vážnosti. Na konci pohovoru by měl být prostor pro případné dotazy a informace o budoucím průběhu přijímacího řízení. V žádném případě není dobrým nápadem naznačovat jakékoliv závěry či soudy.

- **Struktura pohovoru-** Struktura pohovoru by měla být přiměřená informacím, které chceme získat, a pozici, kterou chceme obsadit. Cílem je zhodnotit míru, v jaké uchazeč splňuje požadavky daného místa. Uchazečům jsou podávány předem pečlivě formulované otázky a podle reakce a chování se ověřují předpoklady udržení dosavadního pracovního výkonu uchazečů. Typickým příkladem otázky zaměřené na chování uchazeče by mohla být: „Uveďte případ, kdy jste navzdory velkým obtížím splnil úkol.“ Dalším důležitým faktorem u pohovoru je přimět uchazeče mluvit. To se provádí pokládáním otevřených otázek. Dobrou metodou je upozornit uchazeče na oblast pracovní pozice, v níž nemá velké zkušenosti a nechat ho zamyslet se, jak a do jaké míry by byl schopen tento nedostatek odstranit.
- **Analýza výsledků-** Úkolem analýzy výsledků je podat nezkreslený obraz o vhodnosti uchazeče na danou pracovní pozici pomocí stanovení míry, v jaké dané specifikaci vyhovuje.

Výhodami osobního pohovoru bezesporu jsou osobní kontakt mezi uchazečem a tazatelem, možnost tazatele pokládat otevřené a do hloubky jdoucí otázky, sledování uchazečových reakcí, či že ponechává prostor pro zlepšení informovanosti uchazeče o dané pracovní pozici. Na druhé straně nevýhodami pohovoru jsou nespolehlivost předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče, možná degradace jeho úrovně díky osobě tazatele, možnost odklonění se od struktury, nebo subjektivní posuzování uchazečů na základě sympatií.

- *Výběrové testy-* Výběrové testy se v praxi využívají jako nástroj měření individuálních schopností a charakteristik. Dobrý test by měl dobře rozlišovat mezi jedinci, měl by být vytvořen a reprezentován na dostatečně velkém vzorku populace, měl by za všech okolností měřit totéž a měl by měřit to, pro co byl zkonstruován. Druhy testů jsou:

- **Testy inteligence-** Jsou nejstaršími psychologickými testy. Testové skóre je vyjádřeno v podobě inteligenčního kvocientu, který představuje poměr mentálního a skutečného věku uchazeče. V populaci se předpokládá normální rozdělení obyvatel podle hranice 100 IQ bodů. U pracovních pohovorů se nejčastěji využívá testů skupinových, které přímo neměří IQ, ale poukazují na chování jednotlivců v určitých situacích.
- **Testy schopností-** Testy schopností mohou měřit jak schopnosti potenciální, tak schopnosti získané. Testy schopností potenciálních mají za úkol odhalit potenciál uchazeče k výkonu dané funkce. Testy získaných schopností neboli dovedností prověřují schopnosti získané vzděláním nebo praxí, např. test psaní na stroji.
- **Testy osobnosti-** Nejčastějším způsobem testování osobnosti je dotazník, věnující se určitým rysům osobnosti. Dále se zde využívá dotazníků věnovaným zájmům, hodnotám, nebo pracovnímu chování.

Při volbě testů, vhodných pro výběr kandidátů na pracovní pozici, musíme mít na vědomí kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity. Testy do výběrového procesu zařadíme tehdy, když z jakéhokoliv důvodu musíme mít velké množství uchazečů, nebo předchozí metody výběru nepodaly potřebné informace.

2.3.2 Reference a nabídky

Tato fáze výběru a přijímání uchazečů následuje ihned po ukončení pohovorů a testování. Rozhodování o tom, kterému z uchazečů nabídneme dané místo je zakončeno učiněním nabídky. Tato nabídka může být podmíněna získáním pozitivních referencí a uchazeč by o této skutečnosti měl být informován. Vybraných vhodných uchazečů může být i více a je vhodné ponechat si nějaké do zásoby pro případ, že by některý z nich od možnosti nastoupit upustil. Poskytování referencí na budoucího zaměstnance mají za cíl získat

objektivní a pravdivé informace o zaměstnanci, jeho postojích a vhodnosti na dané pracovní místo. Mají také poskytnout pohled na pracovní výkon jedince v minulosti, a dát tak základ odhadům jeho výkonu do budoucna. Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou ovšem vždy informacemi subjektivními, a podle toho by se s nimi mělo také zacházet. Vhodným a čas šetřícím způsobem získání referencí je standardizovaný formulář zaslaný uchazečovu předchozímu zaměstnavateli. Obzvláště vhodné jsou zde otázky týkající se délky předchozího zaměstnání, názvu pracovního místa, typu vykonávané práce, mzdového tarifu či počtu absencí. Závěrečnou fází výběru zaměstnanců by mělo být potvrzení nabídky zaměstnavatelem poté, co na uchazeče obdržel pozitivní reference a uchazeč absolvoval vstupní zdravotní prohlídku do zaměstnání. V této fázi by měla také být vypracována pracovní smlouva.

2.3.3 Uvádění nových pracovníků do podniku

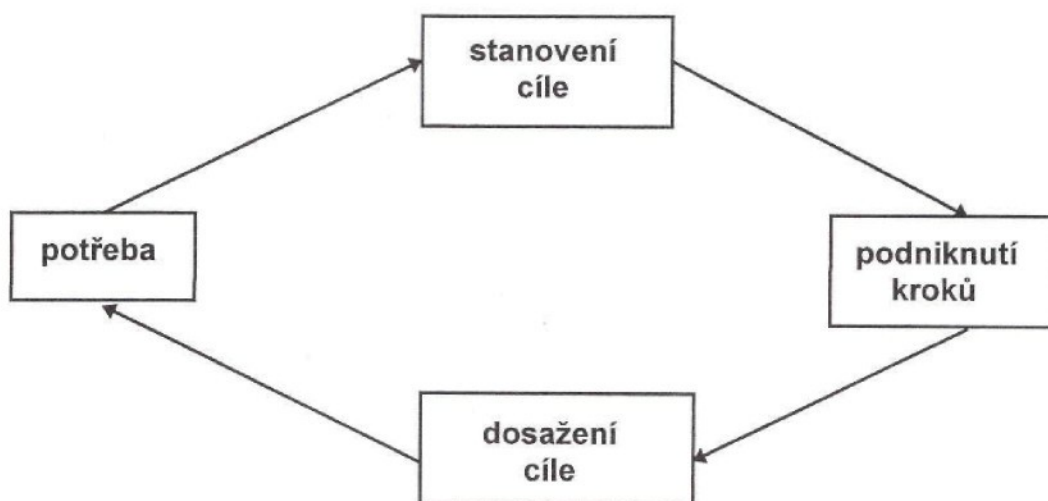
Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá hlavně ve splnění organizačních povinností zejména v den nástupu pracovníka a pak také v poskytování informací zaměstnanci, směřujících k jeho rychlé adaptaci v podniku. Uvádění pracovníků do podniku má za cíl překonat jejich počáteční zmatenost z nového prostředí a postupů, vytvořit k novému místu pozitivní vztah, a hlavně zajistit, aby nový pracovník co nejrychleji začal podávat vysoký pracovní výkon, kvůli kterému byl přijat. Obvykle v den nástupu do zaměstnání by mělo dojít k oficiálnímu uvítání zaměstnance na celopodnikové úrovni odpovědnou osobou a zaměstnanec by měl být informován o podniku a pracovních podmínkách. Abychom předešli přesycení nového zaměstnance informacemi, je dobré mít připraven informační materiál, který by měl obsahovat stručnou charakteristiku podniku, základní pracovní podmínky, osvětlení systému odměňování, postup v případě nemoci či pracovní neschopnosti, apod. Vydáním těchto materiálů by ale organizace neměla zbavovat odpovědnosti za orientaci nových zaměstnanců personálního pracovníka nebo jiné pověřené osoby. Lidský kontakt v novém prostředí nic nenahradí. Po tomto zevrubném uvedení do organizace by měl být pracovník předán vedoucímu útvaru, kde bude práci vykonávat, a ten by měl zajistit jeho orientaci v daném útvaru podniku. Zde by měl nového pracovníka uvítat jeho vedoucí, avšak podrobnější orientaci by měl zajistit bezprostřední nadřízený. Tato útvarová orientace má za cíl zpříjemnit zaměstnanci začlenění do

organizační struktury podniku a útvaru, zvýšit jeho zainteresovanost a poskytnout základní informace o pracovních podmínkách, zvycích, výkonových normách či normách chování. Pro zjištění jak si nový zaměstnanec vede v procesu orientace a výkonu samotné práce je nutné jej soustavně sledovat. Tento proces je důležitý pro rozpoznání potenciálních problémů se zaměstnancem, nebo jeho výběrem.

2.4 Motivace pracovníků

2.4.1 Motivace, její definice a proces

Tato manažerská aktivita slouží v organizaci pro získání trvale vysokého pracovního nasazení zaměstnanců. Jejím cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které navodí atmosféru vhodnou k podávání vysoké úrovně výkonu. Motivační teorie popisují vznik tohoto motivačního prostředí a zároveň dávají organizacím návod na jeho tvorbu. Motivace je definována jako cílené jednání spočívající v uspokojování potřeb zaměstnanců, což vede k jejich většímu pracovnímu nasazení a lepším pracovním výsledkům. Celý proces motivace je založen na zjištění neuspokojených potřeb, které postupně vytvářejí touhu dosáhnout něčeho nového. Následně jsou voleny prostředky k jejich uspokojení. Pokud k němu dojde, je pravděpodobné, že napříště se v podobné situaci zvolí stejný postup.



Obr. 4 - Proces motivace

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

2.4.2 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní a vnější motivace jsou dva směry provádění motivace. V prvním případě se lidé motivují již samotným prováděním dané práce. Vnitřní motivace proto vychází zevnitř člověka a je v souladu s jeho názory a přesvědčením. V druhém případě jsou lidé, zaměstnanci motivováni zaměstnavatelem, nebo jejich okolím, tzn. že například běžná pochvala, plat, nebo zaměstnanecké benefity motivují zaměstnance k podávání vyššího výkonu. Vnější motivace je v některých teoriích nahrazována pojmem stimulace. Vnitřní motivační faktory jsou dlouhodobějšího a silnějšího charakteru než faktory vnější, protože jsou člověku vlastní a nejsou mu vnuceny okolím.

2.4.3 Teorie motivace

V teoretické části motivace je řada modelů snažících se vysvětlit co to vlastně motivace je a jak probíhá.

Teorie instrumentality- Instrumentalita je pro potřebu tohoto modelu zaměřována s kauzalitou, neboli představou, že když něco uděláme, povede to k něčemu jinému. Jinými slovy, každý provádí proces práce pro nastartování procesu odměňování zaměstnavatelem, neboli lidé pracují jen kvůli penězům. Tento model klade velký důraz na přímou provázanost odměn a trestů s výkonem daného zaměstnance. Jde o nejprimitivnější ze všech motivačních modelů.

Teorie potřeb- Stejným základem všech teorií potřeb nebo též teorií zaměřených na obsah je stav neuspokojené potřeby, který je zde motivátorem pro veškeré chování. Dále tyto teorie mají společný rys nestejně důležitosti všech potřeb. Různé potřeby mohou ve stejné situaci vyvolávat různé úrovně úsilí k jejich uspokojení.

- Maslowova teorie potřeb- Maslow svou teorii založil na tvrzení, že se každý snaží uspokojovat své potřeby v určitém pořadí. Proto se pokusil klasifikovat lidské potřeby do pěti skupin. Tím vznikla Maslowova pyramida potřeb. Tvrdí, že vyšší vrstvy nemohou být uspokojovány dříve, než dojde k plnému uspokojení všech potřeb z vrstvy předešlé. Tato teorie si ihned po zveřejnění získala řadu odpůrců a v průběhu času bylo prokázáno, že není úplně správná a že potřeby vyšší kategorie

lze uspokojovat zároveň s potřebami nižšími. Navíc je silně kritizována její nepružnost a striktnost vzhledem k rozdílnosti priorit různých lidí.



Obr. 5 - Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní tvorba

- Alderferova ERG teorie- Teorie existenčních, vztahových a růstových potřeb byla rozvinuta Alderferem kolem roku 1972 a poukazuje na vztah všech těchto potřeb. Popisuje plynulý přechod od nutnosti k přání, neboli od existenčních přes vztahové k růstovým potřebám a jejich postupnému uspokojování.
 - Existenční potřeby- Vycházejí z potřeb člověka udržovat homeostatickou rovnováhu, nutnosti materiálové a energetické výměny. Jako příklad jsou zde uváděny hlad nebo žízeň.
 - Vztahové potřeby- Zde se zapojuje faktor nesoběstačnosti každého jedince a potřeba sociálních kontaktů. Příkladem jsou pochopení, sdílení, nebo akceptance.
 - Růstové potřeby- Tyto potřeby motivují lidi k vytváření vnitřního úsilí k sebezdokonalování a růstu.
- Herzbergova dvoufaktorová teorie- Tato teorie předpokládá existenci jen dvou druhů faktorů. Jedna je podmiňovací, ta má za úkol dostat pracovníky alespoň na běžnou úroveň vymotivovanosti. Tyto faktory jsou označovány též jako hygienické. Druhou skupinou jsou tzv. motivační faktory, které vybuzují motivovanost a výkon jedince nad vysokou úroveň.

Teorie zaměřené na proces- V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy a základní potřeby každého člověka. Pro manažerskou praxi mají větší přínos, protože poskytují realističtější pohled na motivování lidí.

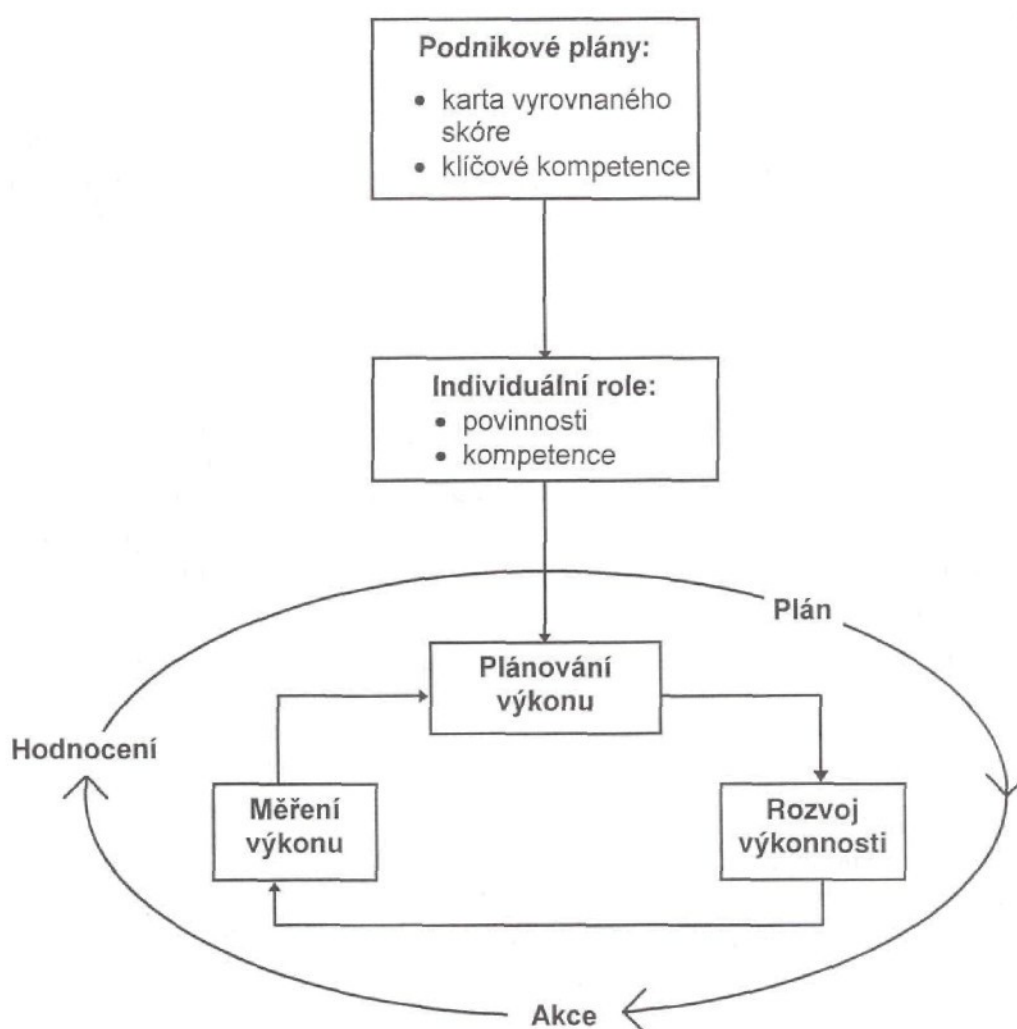
- Expektační teorie- Vychází z teorie valence-instrumentalita-expektance formulované Vroomem v roce 1964, která říká, že kdykoliv je jedinec postaven před volbu alternativy, je ovlivňován subjektivním očekáváním výsledku každé z nich, a proto vkládá maximální úsilí do té, která zřejmě bude přinášet nejlepší výsledek. Síla takového očekávání je většinou založena na zkušenostech. Motivace zde probíhá pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně daný a zřejmý vztah a tehdy, když odměna za úsilí dosahuje minimální požadované úrovně.
- Teorie cíle- Říká, že motivace i výkon jsou vyšší, když jsou jednotlivci stanoveny obtížné, ale dosažitelné cíle na jejichž formulaci se sám jedinec podílí a podává zpětnou vazbu o jejich plnění, či neplnění.
- Teorie spravedlnosti- Jako nejdůležitější prvek uvádí vnímání toho, jak se s lidmi v porovnání s jinými zachází. Důležitou roli zde hrají subjektivní vnímání, pocity a porovnávání.

2.5 Řízení výkonu pracovníků

2.5.1 Proces řízení pracovního výkonu

Jde o nepřetržitý, flexibilní a kolektivní proces snahy společným úsilím dosáhnout žádoucích výsledků, který je zaměřen spíše na zlepšování a plánování budoucnosti, než na řešení současné situace. K tomu se využívá více dohod a smluv než přímých rozkazů. Zaměřuje se hlavně na výkon jednotlivce, ale v poslední době se objevují i procesy zaměřené na týmy. V dlouhodobém horizontu tento proces umožňuje poskytování podkladů pro tvorbu osobních výkonnostních plánů a tvorbu individuálních hodnocení zaměstnanců či odměňování podle výkonu. Do jisté míry jde o porovnávání požadovaného výkonnostního plánu s realitou. Proto se zaměřuje na normy, cíle nebo ukazatele. Proces řízení pracovního výkonu patří do kompetence liniových manažerů a jako takový by jimi

měl být vykonáván. Základem tohoto řízení je dohoda mezi ním a jednotlivcem o rámci plánovaných cílů a jejich plnění. Tento proces je každodenním procesem motivace lidí k podávání výsledků a dosahování výkonů, který by měl být zaměřen na pozitivní řízení a rozvoj každého ze zaměstnanců. Z výzkumů vyplývá, že pojetí řízení výkonu jako seznámení každého zaměstnance se svým místem a jeho přínosu pro organizaci, či postupné sladění jeho osobních cílů s cíly organizace, má největší úspěchy. Jako takové by mělo být uplatňováno u všech zaměstnanců, nejen u skupiny manažerů, a přístup ke každému zaměstnanci by měl být individuální a flexibilní.



Obr. 6 - Cyklus řízení výkonu

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

2.5.2 Činnosti řízení pracovního výkonu

Celý tento proces je založen na činnostech, vyplývajících z následujících skutečností:

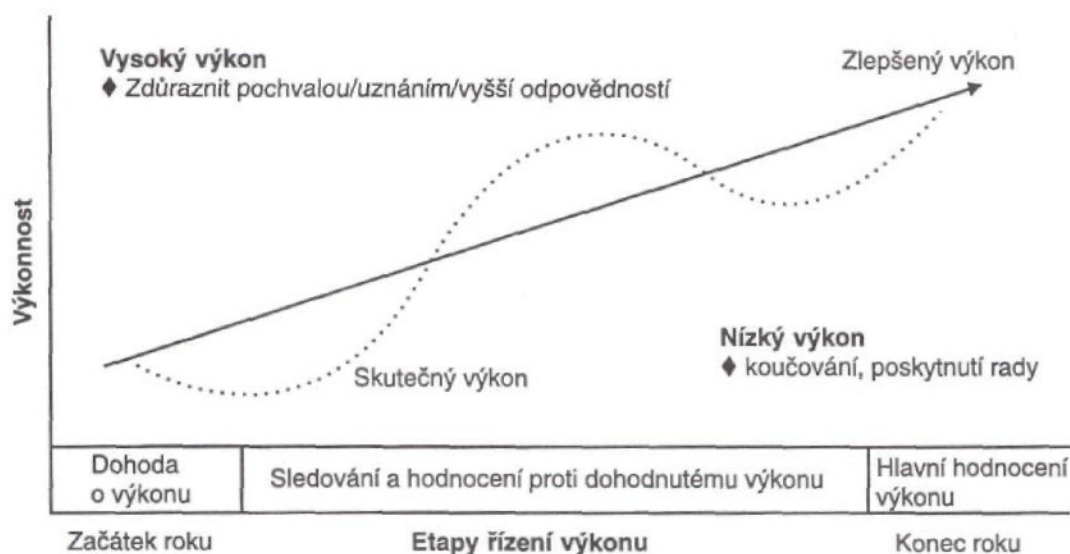
- Dohoda o pracovním výkonu- V této dohodě je definováno očekávání zaměstnavatele o budoucím výkonu zaměstnance. Definuje i cíle, které má zaměstnanec splnit a kompetence pro jejich plnění. Dohoda by měla obsahovat tyto části:
 - *Cíle a normy výkonu*- Cíl charakterizuje něco, co musí být splněno. Definují, co se od útvarů, týmů i jednotlivců očekává, že dosáhnou. Cíle mohou být buď pracovní nebo rozvojové. Pracovní se týkají výsledků, kterých má být dosaženo. Na úrovni podniku jsou svázány s posláním podniku a jeho strategií, na úrovni týmů se týkají spíše záměru vytvoření týmu a jeho příspěvku k výkonu celé organizace. Na individuální úrovni jsou cíle stanovovány v souladu s nejdůležitějšími činnostmi daného jedince a jsou také základnou pro měření jeho výkonu. Tyto individuální cíle mohou mít podobu kvantifikovaného výstupu a mohou být stanovovány jednou ročně, nebo průběžně upravovány, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám. Dobře stanovený pracovní cíl by měl být náročný, měřitelný, dohodnutý, splnitelný a časově přiměřený. Hlavní úkoly jsou v praxi většinou definovány ve formě kvantifikace výstupů. Cíle se se zaměstnanci konzultují na pravidelných hodnotících pohovorech. Rozvojové cíle se týkají toho, co by měl zaměstnanec udělat pro to, aby zlepšil svůj pracovní výkon nebo kvalifikaci. Vycházejí z analýzy výkonu pracovníka.
 - *Měřítka pracovního výkonu*- Měření výkonu je klíčovou oblastí řízení pracovního výkonu a důležitým bodem při dohodě o něm je i způsob, jakým bude výkon měřen. Měřítka by měla poskytnout odpověď na otázku zda byl daný úkol splněn a jak moc se o plnění daný zaměstnanec přičinil. Měřítka pracovního výkonu se mohou například týkat dosaženého příjmu, rozsahu prodeje, výstupů, produktivity, nákladů, rychlosti reakce, míry obratu či reakce na zákazníka. Při definování měřítek výkonu je třeba dbát na to, aby

se měřítka týkala výkonu, ne úsilí, aby měřené výsledky a měřítka byly pracovníkem ovlivnitelné a aby pro měření byly dostupné potřebné údaje.

- *Kompetence-* Řízení pracovního výkonu se vedle stanovování cílů a hodnotících měřítek zabývá i úrovněmi kompetencí, které jsou potřebné k dosažení uspokojivých výsledků. Jestliže v podniku nebyly zpracovány soustavy druhových kompetencí, je třeba, aby se linioví manažeři dohodli na požadovaných kompetencích. Ve vztahu ke všem hlavním aspektům práce by měli projednat otázky, jako například co je nutné udělat k úspěšnému vykonání dané práce, zda je možné určit některé neefektivní postupy, nebo zda je možné dohodnout se na způsobu chování, které povede k dobrým výsledkům. Cílem ujasnění si kompetencí s pracovníkem by mělo být pochopení toho, jaké chování se od něj očekává.
- *Hodnoty-* Moderním trendem v řízení organizací je vyhlašovat hodnoty, které jsou v souladu s podnikovou politikou, a kterými by se zaměstnanci měli řídit. Příkladem těchto hodnot by mohly být služby zákazníkům, kvalita, týmová práce, dodržování předpisů o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, nebo rozvoj výkonnosti personálu.
- Plán výkonu a rozvoje- Zde jsou definovány požadavky organizace na výkon jednotlivce a plán jeho osobního rozvoje. Zpravidla se zaměřuje na zlepšení současného stavu výkonu. Tento proces je založen na dodržování politiky trvalého rozvoje. Takový plán přispívá ke zvýšení potenciálu pracovníků vykonávat práce na vyšší úrovni. Měl by se zaměřit na otázky typu jaké jsou oblasti výkonu, které je třeba zlepšit, je vůbec další vzdělávání nutné, jak manažer může napomoci zvýšení výkonu zaměstnance, nebo jaký bude plán rozvojových a vzdělávacích akcí.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu roku- Jedná se o nepřetržitý proces zajišťování zpětné vazby na výkon a řešení případných problémů s ním. Mělo by jít o samozřejmé chování liniových manažerů, které napomáhá i zlepšování výkonu jich samotných. Ne, jak bylo v minulosti u nás zvykem, provádět hodnocení výkonu v maximálně ročních intervalech, které bylo zaměřené na minulost a z donucení personálního útvaru. Toto roční hodnocení má v řízení výkonu své důležité místo, ale není jeho jedinou částí. Minimálně stejný podíl na úspěchu či neúspěchu má dohoda o nepřetržitém celoročním řízení pracovního výkonu. To je

založeno na dosahování neustálého rozvoje dovedností a kompetencí zaměstnance. Všichni zaměstnanci a manažeři by měli být vedeni k tomu, aby se sami poučovali z úspěchů i neúspěchů každodenní práce. Během všech schůzek po celý rok je možné sledovat pokroky zaměstnance a podle potřeby je možné cíle a plány průběžně aktualizovat. Problémy s výkonem se zpravidla řeší v pěti následujících krocích:

1. *Identifikace problému*
2. *Určení příčiny nedostatků*
3. *Dohoda o potřebných krocích*
4. *Zajištění akce*
5. *Monitorování a zpětná vazba*



Obr. 7 - Řízení výkonu v průběhu roku

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

- Hodnocení výkonu- Jde o formální hodnocení pracovníka a jeho výkonu za určité období, které se používá jako základna pro stanovování budoucích cílů a plánů. Má za úkol sledovat co a proč se stalo ve vztahu k výkonu zaměstnance. Hodnotící pohovor by měl být otevřený, podávající pohled na výsledky měření, pozitivní, měl by zde být prostor pro výměnu názorů s pracovníkem a měl by být zakončen shodou o budoucích akcích v oblasti jeho rozvoje.

2.5.3 Klasifikace pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu bývá shrnuto pomocí celkové klasifikace, která se v případě odměňování podle výkonu stává základem pro rozhodování o výši platu zaměstnance. Klasifikace samotná se provádí jako porovnávání s řadou standardních popisů a charakteristik výkonu. Metoda klasifikace výkonu zaměstnanců umožňuje rozpoznat nadprůměrně výkonné a nevýkonné zaměstnance. Pomáhá tedy odhalit jejich potenciál a tvoří základnu pro odměňování podle výkonu. Na druhé straně nepostihuje veškeré faktory, které během hodnoceného období mohly výkon ovlivnit a je poměrně subjektivní. Zajištění alespoň částečné objektivity a stejného metru všech manažerů je jedním z nejdůležitějších úkolů. K tomu se využívá následujících přístupů:

- Povinné rozložení- To klade důraz na podíly jednotlivých výsledků ve výkonnostních skupinách. Nejčastěji jsou výsledky rozdělovány podle normálního rozdělení, tzn. že nejvíce zaměstnanců by mělo být ve skupině průměrné. Požadavek normálního rozdělení však nemá v organizaci své racionální opodstatnění a je tedy nepodložen.
- Systémy pořadí- Alternativou je seřazení zaměstnanců podle výkonu. Vytvořené pořadí se poté rozdělí na jednotlivé výkonnostní stupně, zpravidla na prvních 10%, které budou tvořit výkonnostní stupeň A, čili výborní, 15% stupeň B, 60% stupeň C a posledních 15% stupeň D, což jsou nekooperativní a neaktivní zaměstnanci. Systém normálního rozdělení zde není podmínkou.
- Klasifikační stupnice založené na chování- Se snaží omezit chyby způsobené subjektivitou manažerů nebo přítomností normálního rozdělení. Zahrnují velké množství faktorů výkonu a každý z nich se hodnotí jako ve škole na stupnici od jedné do pěti. Snaží se zaměřit na složky žádoucího nebo naopak nežádoucího pracovního chování a ty popisovat.
- Vzdělávání a hodnocení- Nejlepším způsobem zvládnutí tohoto problému je ho považovat za integrální součást procesu rozvoje a vzdělávání každého z pracovníků.

2.5.4 Zavádění řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se v praxi zpravidla zavádí v celé organizaci najednou, a to shora. Filozofie, klíčové postupy a principy bývají zavedeny centrálně a jednotně, popř. v decentralizovaných organizacích jsou jednotlivým divizím předloženy základní principy z ústředí a zbylé podklady si tvoří každá divize sama. Nejlepším způsobem je vytvořit pro zavedení pracovní tým nebo projektovou skupinu složenou z manažerů i zaměstnanců. Tento pracovní tým by měl zavedení testovat pilotními testy a vytvořit pečlivé postupy a informační materiály pro manažery. Tato skupina se ale ihned po zavedení systému řízení výkonu nerozpadá, protože dalším důležitým bodem je zde zpětné hodnocení, obzvláště pak po prvním roce fungování. Nejlepším obrazem správnosti zavedení systému řízení by měla být celopodniková analýza výkonu organizace, kam by se zavedení mělo promítnout.

2.6 Rozvoj pracovníků

2.6.1 Základy rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků v podniku by měl vést k poskytování příležitostí k jejich učení a rozvoji, což by obecně mělo vést k tomu, aby organizace měla zaměstnance kvality, kterou vyžaduje. Akce rozvoje pracovníků mohou obsahovat následující činnosti:

- Učení se- Což je podle Basse a Vaughana [³] relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.
- Vzdělávání- Jde o rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí obecně, který se nevztahuje jen na oblast potřebných znalostí nutných k provádění pracovního výkonu.
- Rozvoj- Provádění osobního růstu nebo uplatňování schopností a potenciálu pomocí využívání vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělávání- Plánované a systematické ovlivňování chování zaměstnanců, které má vést k tomu, aby svou práci prováděli efektivně a s potřebnými znalostmi a vědomostmi.

³ BASS, B. M.. – VAUGHAN J.A: Training in Industry: The Management of Learning, 1st ed. London, Tavistock, 1966

2.6.2 Strategie rozvoje

Tato strategie, stejně jako všechny ostatní v podniku, je podřízena celopodnikové strategii, protože ta udává kam chce podnik dojít. Strategie rozvoje pracovníků tak v kombinaci se strategií podnikovou dává vzniknout plánu lidských zdrojů, jehož součástí je i plán rozvoje zaměstnanců. Ten vyjadřuje skutečnost, že se společnost nebojí investovat do lidských zdrojů a hlavně rozvoje svých stávajících zaměstnanců. Strategie rozvoje by měla být zaměřena na klíčové oblasti působení podniku jako jsou marketing, kvalita, náklady nebo inovace a měla by jednoznačně do souvislostí dávat potřebu zvyšování výkonu zaměstnanců s celkovým výkonem organizace.

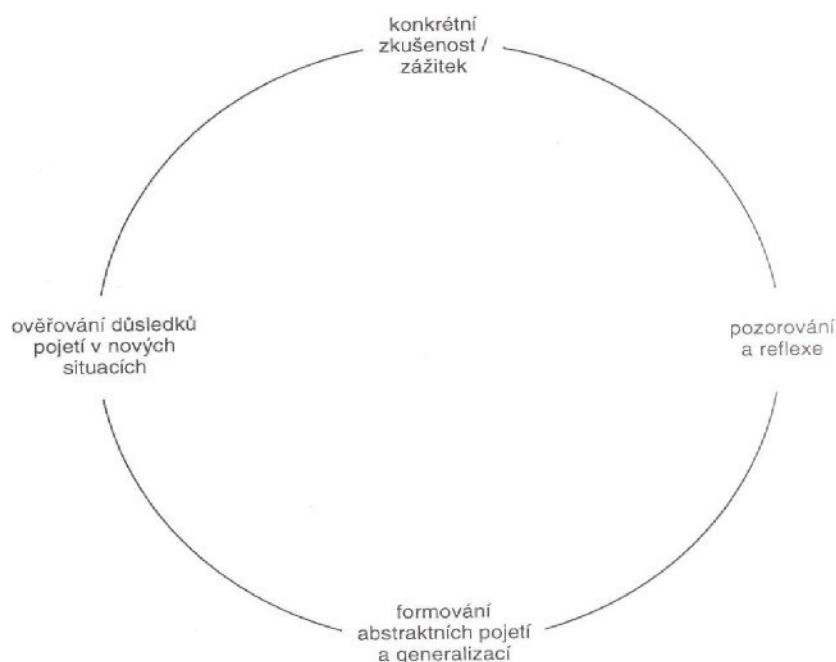
2.6.3 Vzdělávání pracovníků

Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se v podniku musí řídit podle ekonomických a personálních potřeb podniku. V její formulaci je třeba mít na paměti rozdíl mezi učením se a rozvojem. Učení se, neboli vzdělávání je definováno jako přírůstek znalostí nebo přechod na vyšší úroveň dovedností pracovníka. Mělo by tedy docházet k aplikaci teorie vzdělávání.

Teorie vzdělávání- Oblasti, v nichž se lidé vzdělávají a učí jsou tři: znalosti, dovednosti a postoje. Pro tuto teorii jsou důležité faktory, které ji ovlivňují a to zejména v oblasti psychologie učení. Jsou to motivace a účelovost, významnost z hlediska osobního zájmu, učení se prací, právo dělat chyby, učení se v bezpečném prostředí, zpětná vazba a právo učit se podle vlastního časového rozvrhu. Aplikace této teorie může probíhat pomocí procesů, jako jsou:

- Posilování správných reakcí- Jestliže se snažíme učícího se jedince naučit správným reakcím, je třeba ho při takovém chování pochválit. Pozitivní zpětná vazba je totiž tím nejlepším motivátorem v procesu učení.
- Kybernetické a informační teorie- Tato teorie učení tvrdí, že zpětná vazba, její forma a druh může regulovat výkon v procesu učení. Také tvrdí, že jde-li složitý úkol, či akci rozdělit na řadu menších sekvencí, lze každou z nich naučit daleko rychleji, než v případě specializace na celek.

- Poznávací teorie- Ta popisuje jakým způsobem lidé, čili pracovníci poznávají a učí se novým věcem. Zjednodušeně řečeno říká, že na co pracovníci přijdou sami, to si budou daleko lépe pamatovat. Vychází se z ní v případech, kdy je nutné vést zaměstnance k nezávislosti a samostatnosti a v případech typu „udělej si sám“.
- Učení se ze zkušeností- Učící se snaží vyvolávat své vzpomínky a zkušenosti a využít je nejvhodněji v nejlepší možné situaci. Manažeři, vedoucí týmů a školitelé jsou nabádáni k tomu, aby vedli své svěřence k co nejefektivnějšímu využívání a interpretaci jejich zkušeností.
 - Kolbův cyklus učení- Kolb a jeho spolupracovníci [⁴] v roce 1974 zjistili, že existuje cyklus učení, který má čtyři fáze a do nekonečna se opakuje. Jeho fáze jsou: Konkrétní zkušenost nebo zážitek, ať už chtěná nebo nechtěná, reflexivní pozorování, tzn. aktivní přemýšlení o daném zážitku, abstraktní vytváření pojetí, tzn. generalizace a vytváření teorií a poslední fází je aktivní experimentování, kde se testují vytvořené teorie a domněnky. Zjednodušeně popisuje jak se jedinec z role pozorovatele přesouvá do role účastníka. Dále dává rady jak danou propozici každého rozvíjet



Obr. 8 - Kolbův cyklus učení

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

⁴ KOLB, D.A. – RUBIN, I.M. – MCINTYRE J.M. *Organizational Psychology: An Experimental Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974

Podmínky pro efektivní vzdělávání- Tyto teoretické modely vyžadují pro nastolení efektivnosti splnění následujících podmínek. Jedinci musí být motivováni, měli by mít jasně stanovené cíle a normy, vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení, tyto osoby by měly mít pocit sebeuspokojení ze svého vzdělávání, měly by být aktivně zapojovány do práce se školitelem, školitelé mají využívat vhodných metod, metody vzdělávání by se měly obměňovat, je také třeba poskytnout dostatečný čas na vstřebání a pochopení nových znalostí a dovedností, u učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování a nutné je také připustit, že existují různé úrovně učení a že jejich obtížnost je rozmanitá.

Soustavný rozvoj- Tato filozofie říká, že školení a vzdělávání zaměstnanců pouze na začátku jejich kariéry a u příležitosti významných změn v jejich zařazení je absolutně nedostatečná. Těžiště vzdělávání vidí v soustavném procesu vedení zaměstnanců k zodpovědnosti za jejich vlastní vzdělávání a klade jen malý důraz na oficiální, formální vzdělávání. Proto zde figurují metody, jako samostatné a samostatně řízené vzdělávání, dohoda o vzdělávání, vzdělávání se při výkonu práce a výcvik používající výpočetní techniku. Varianta samostatného a samostatně řízeného vzdělávání spočívá v přesvědčení lidí, aby převzali zodpovědnost za své vlastní vzdělávání. To se může dít přes evidenci plnění cílů a plánování činností, které vedou ke zvýšení výkonu zaměstnance. Tato metoda je založena na faktu, že lidé se naučí a zapamatují více, když sami přijdou na podstatu daného problému, nebo sami naleznou jeho řešení.

Plány osobního rozvoje- Plány osobního rozvoje poskytují jedinci přehled o vzdělávacích akcích pro něj určených. Jeho účelem je soustředit rozvoj zaměstnance na oblast výkonu, důležitou pro jeho současnou pracovní pozici. Dále ho lze rozšířit o nejpravděpodobnější variantu budoucího rozvoje, vzhledem k ambicím zaměstnance.

Příprava plánu osobního rozvoje- Nezbytné kroky pro přípravu plánu osobního rozvoje jsou:

1. *Analýza stávající situace a rozvojové potřeby*- Rozpoznat dovednosti, silné stránky a oblasti ke zdokonalení v současné roli.
2. *Stanovení cílů*- Cíle lze stanovit například podle zlepšování výkonu, příprav na budoucí role, obohacování stávající práce, přechod nebo vzestup v rámci organizace, rozšíření znalostí, nebo rozvoj určité oblasti schopností či dovedností.
3. *Příprava plánu činnosti*- Tento plán ukazuje prostředky, kterých bude využito ke splnění cílů rozvoje daného zaměstnance. Zpravidla obsahuje akce, jako jsou sebevzdělávání, koučování, kurzy a v neposlední řadě dohodu o vzdělávání.

2.6.4 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je podle Manpower Services Commission [⁵] definováno jako: „Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením, směřující k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné i budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.“

Úkolem je pomoci organizaci dosáhnout svých cílů přes zhodnocení jejího nejdůležitějšího zdroje - lidí, které zaměstnává. Podnikové vzdělávání znamená investování do vlastních lidí za účelem zvýšení jejich výkonu a uvolnění jejich potenciálu. Dílčími cíly zde mohou být např. rozvinutí pracovníkových schopností, pomoc pracovníkům k osobnímu růstu, aby tak byla zajištěna potřeba lidských zdrojů v organizaci, nebo snížení času potřebného k zacvičení a uvedení zaměstnanců na nově vzniklá pracovní místa v organizaci. Efektivně prováděné vzdělávání v organizaci může vést ke snižování nákladů na osvojování znalostí, zlepšení výkonnosti na všech stupních organizace, nebo zlepšení flexibility pracovníků.

⁵ MANPOWER SERVICES COMMISSION Glossary of Training Terms, 3. vyd. London: HMSO, 1981

2.6.5 Filozofie vzdělávání

Filozofie vnitropodnikového vzdělávání vyjadřuje přístup organizace ke vzdělávání svých zaměstnanců. Jedním z druhů je pasivní, tzn. že organizace nechá své zaměstnance aby na řešení určitého problému přišli sami nebo od spolupracovníků. Nedostatek kvalifikované pracovní síly pak řeší na trhu práce. Jiným z přístupů je investovat do vzdělávání jen v dobrých časech a v krizi toto omezit. Správným přístupem by ale mělo být soustavné investování do rozvoje svých zaměstnanců, protože to vede ke zvyšování výkonu celé organizace, a tím k zisku konkurenční výhody. Tento přístup by měl být nedílnou součástí procesu řízení v organizaci, který je zase součástí strategického řízení podniku. Proto by i k filozofii vzdělávání měl být zaujat strategický postoj. Mělo by být orientováno na problém, ať už v negativním, nebo pozitivním, slova smyslu. Mělo by zdůrazňovat, že je zde proto, aby lidé byli aktivnější a mělo by se orientovat na činnosti vzdělávaných lidí.

2.6.6 Proces vzdělávání

Systematické vzdělávání je vytvořeno cíleně, k uspokojení určitých potřeb organizace. Je založeno na jednoduchém čtyřfázovém modelu. Jeho fáze jsou:

1. Identifikace potřeb vzdělávání- Účel vzdělávání lze rozpoznat pouze pomocí analýzy nároků organizace na vzdělávání. Tato analýza potřeb se částečně zaměřuje na stanovení rozdílů mezi tím, co zaměstnanci znají a mohou dělat a tím, co by mohli znát a měli dělat. Mělo by se zabývat uspokojováním rozvojových potřeb, zvyšováním všestranné schopnosti zaměstnanců, či připravováním lidí na možný budoucí postup na vyšší pozice. Potřeby by ale měly být analyzovány nejen na úrovni organizace jako celku, ale i jednotlivých týmů či zaměstnanců. Metody analýzy potřeb vzdělávání jsou:
 - *Analýza podnikových a personálních plánů*- Strategie vzdělávání musí být determinována pomocí strategií obecných. Tyto plány by dále měly sloužit jako základna pro stanovení dovedností a vědomostí, které jsou pro dané pozice důležité.
 - *Analýza pracovních míst*- Spočívá v detailním zjišťování obsahu práce, norem výkonu, znalostí, schopností a dovedností potřebných k výkonu této práce. Jejím výsledkem by měla být specifikace vzdělávání. Ta

shrnuje nároky daného pracovního místa na pracovníka, popřípadě rozvádí možnosti dosažení potřebných vlastností. Hlavními oblastmi, kterými se zabývá, jsou znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a normy výkonu.

- *Hodnocení pracovního výkonu*- Prvořadým zdrojem informací o potřebách vzdělávání by měl být proces řízení výkonu zaměstnance. Důraz je zde kladen na soustavný a trvalý rozvoj.
- *Šetření o vzdělávání*- Účelem šetření o vzdělávání by mělo být poskytnutí úplné základny pro tvorbu a realizaci strategie vzdělávání.

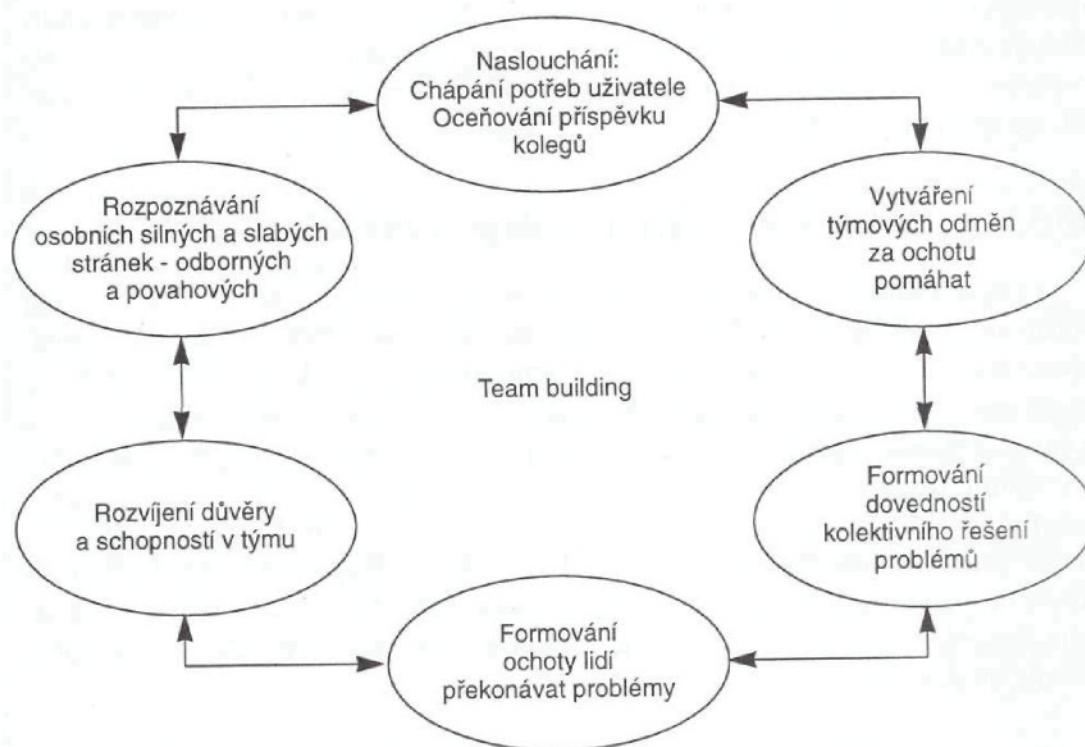
2. Plánování druhů vzdělávání- To se skládá z plánování programů a jednotlivých metod vzdělávání. Cílem vzdělávacího programu by jednoznačně měly být schopnosti, které by vzdělávaná osoba měla mít na konci programu. Pro vzdělávání je také třeba vybrat správné místo. V úvahu většinou přicházejí tři varianty. V podniku na pracovišti, v podniku mimo pracoviště a mimo podnik. Na pracovišti běžně probíhá koučování, zaškolování na novém pracovišti apod. Tato metoda silně reflektuje kvalitu metod vedoucího pracovníka a jeho přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci. Forma mimo pracoviště se většinou odehrává v kurzech nebo ve zvláštních zařízeních k tomu určených. Je to nejlepší způsob jak získat pokročilé dovednosti ve všech oblastech. V praxi je zde problém se složitostí přechodu od teoretického školení k praktickému reálnému životu a aplikaci nově získaných vědomostí. Externě řešené vzdělávání je ideálním řešením v případě manažerských schopností, nebo sociálních a technických znalostí. Mělo by poskytnout takovou kvalitu vzdělávání, kterou by bylo neekonomické zajišťovat interně.

3. Realizace vzdělávání- Nutná podmínka realizace každého vzdělávacího programu je neustálý monitoring kurzů, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu. Další podmínkou je následné vyhodnocování každého vzdělávání z důvodu zjištění, zda přineslo požadované výsledky.

- *Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů*- U vzdělávání manažerů by měl být kladen důraz na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, nebo koučování. Externí kurzy a školení pro ně mohou být dobrým

doplňkem, ale nikdy hlavním směrem. Program vzdělávání manažerů by měl být koncipován jako trvalá aktivita na všech řídicích úrovních.

- *Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků-* Vzdělávání kvalifikovaných dělníků nebo řemeslníků je vzdělávání trvající řadu let. Je často nazýváno učňovským vzděláváním. Zpravidla je tvořeno třemi fázemi. Ve fázi základního výcviku dochází ke školení v základních dovednostech v dílnách. Další fází je všeobecné vzdělávání. Zde se získávají hlavně zkušenosti jak z hlavního, tak ze souvisejících oborů a úseků. I pro vysokoškolské absolventy je tato fáze důležitá, protože zde nabyté znalosti mohou později uplatnit při řízení. Poslední fází je fáze závěrečného výcviku. Jejím cílem je naučit školené osoby uplatnit naučenou látku v praxi. Proto vykonávají běžnou činnost stejně jako kvalifikovaní dělníci.
- *Vzdělávání administrativních pracovníků-* V důsledku podceňování této práce manažery dochází v současnosti k silnému poklesu v rozsahu vzdělávání těchto pracovníků. Podnik by tuto oblast neměl přehlížet, protože její neefektivita může výrazně snižovat výkon celé organizace.
- *Týmové vzdělávání-* Takzvaný „team-building“ lze chápat jako snahu o zlepšování a rozvoj efektivity práce celé skupiny. Toto zlepšení může být zcela evidentní, například zvýšení rychlosti nebo kvality rozhodování, či méně evidentní jako zlepšení vztahů ve skupině. Vzdělávání posilující vztahy v týmech má za úkol hlavně informovat členy o sociálních vazbách v týmu, zformulovat týmové dovednosti, určit jednotlivým členům týmové role a zvýšit efektivitu činností týmu. Speciálním druhem týmového vzdělávání je tzv. outdoor learning, neboli team-building, jak je chápán v dnešním slova smyslu. Ten poskytuje jiný náhled na učení a prostor pro užší sejetí týmu.



Obr. 9 - Team building a jeho vliv na postoje a chování

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

4. Monitorování a vyhodnocení vzdělávání- Monitorování a vyhodnocování vzdělávání v podniku většinou zajišťuje speciální útvar vzdělávání. Vyhodnocování musí být připravováno již ve fázi plánování, zejména pak kritéria jeho hodnocení a stanovení metod získávání relevantních informací. Provádí se hlavně proto, aby se určilo, zda byla daná forma nákladově efektivní nebo ne, popř. co udělat proto, aby příště byla. Podle Hamblina [6] existuje pět úrovní vyhodnocování vzdělávání:

- a. *Reakce školených osob*- Co si školené osoby myslí o účelu, způsobu vedení školení, lektorech a relevantnosti látky.
- b. *Hodnocení poznatků*- Co se vzdělávané osoby v důsledku školení naučily.
- c. *Hodnocení pracovního chování*- Zjišťování v jaké míře pracovníci novou látku uplatňují v praxi.

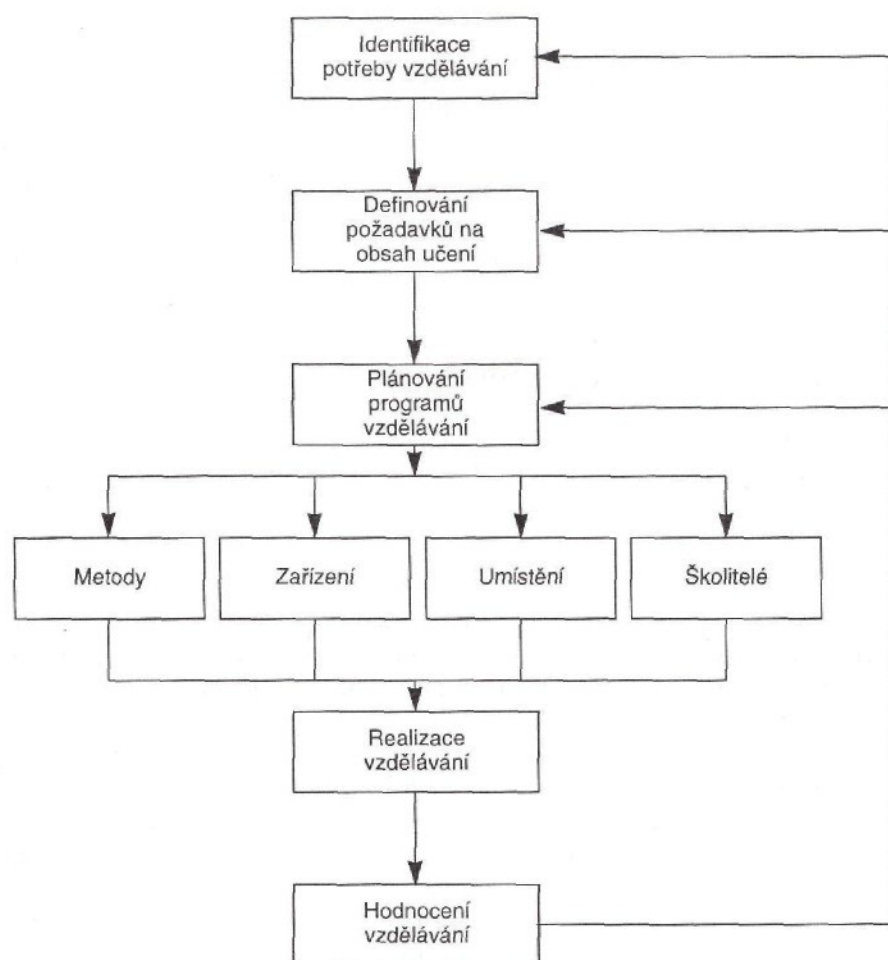
⁶ HAMBLIN, A.C. Evaluation and Control of Training, 1st ed. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974

- d. *Hodnocení na úrovni organizační jednotky*- Na základě změny chování zaměstnanců se snaží zjistit změnu ve fungování té části organizace, kde školení zaměstnanci pracují.
- e. *Hodnocení konečné hodnoty*- To se snaží vztáhnout vzdělávání určitého týmu nebo oddělení na celou organizaci a hodnotí jaký prospěch z toho má organizace jako celek.

Tento čtyřbodový systém postupu při vzdělávání pracovníků je v praxi nejrozšířenější, to ale nutně neznamená že je nejlepší. Je až příliš zjednodušený a neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a zaměstnanců samotných za vzdělávání. Jako alternativu k němu rozvinuli Kenney a Reidová [7] více systematictější model, který zahrnuje osm kroků. Jsou to:

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání- Ta se skládá z analýzy podnikových potřeb a analýzy požadavků jednotlivých zaměstnání na zlepšování schopností.
2. Definování požadovaného vzdělání- Zde je nutné tak podrobně, jak je to jen možné, popsat a definovat, co se zaměstnanci mají naučit.
3. Definování cílů vzdělávání- Definice nejen toho, co se dané osoby mají naučit, ale i toho, co mají být po absolvování schopny dělat.
4. Plánování vzdělávacích programů- Je třeba zajistit takové programy, které vhodnou kombinací metod povedou ke splnění cílů.
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání- Do jaké míry bude vzdělávání probíhat uvnitř organizace nebo mimo ni.
6. Realizace vzdělávání- Zajištění takových metod a způsobů výuky, které zajistí, že školené osoby po absolvování budou mít dovednosti, znalosti a schopnosti, které potřebují mít pro efektivní provádění dané práce.
7. Vyhodnocení vzdělávání- Během běhu vzdělávacích programů se provádí analýza efektivnosti vzdělávání a následně po ukončení analýza dopadů vzdělávání.
8. Zdokonalení a pokračování ve vzdělávání- Zde se rozhoduje jak daný program zlepšit do budoucna a zda je nezbytné odstranit ještě nějaké nedostatky ve vzdělání zaměstnanců.

⁷ KENNEY, J. – REID, M. Training Interventions, 4th ed. London, Institute of Personnel and Development, 1994



Obr. 10 - Proces plánovaného vzdělávání podle Kenneyho a Reidové

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

2.6.7 Rozvoj manažerů

Cíle rozvoje manažerů by měly odpovídat za zabezpečení toho, aby manažeři správně chápali to, co se od nich v organizaci očekává, podle čeho bude posuzován jejich výkon, aby správně rozpoznali svůj potenciál, sami zpracovávali a dodržovali plány osobního rozvoje a aby byl díky procesu rozvoje v organizaci zajištěn proces následnictví na manažerských postech. Měl by to být podnik samotný, který rozhoduje o tom, jaký druh manažerů s jakým výkonem a kvalifikací potřebuje, a tomu by měl celý tento proces být podřízen. Důraz by měl být také kladen na všestrannost manažerských schopností, které jsou vyžadovány. Proces rozvoje manažerů je charakterizován třemi základními činnostmi. Jsou to analýza současné a budoucí potřeby manažerů, vyhodnocení existujících i

potenciálních schopností a dovedností a formulování politiky k zabezpečení této politiky. Aby docházelo k efektivnímu rozvoji manažerů, musí být propojeny prvky seberozvíjení, rozvoj původem z organizace a rozvoj původem od vedoucího pracovníka. Jeho strategie vychází z toho, co organizace zamýšlí v oblasti rozvoje manažerů do budoucna. Úspěšnost rozvoje manažerů závisí na tom, jak se v něm realizují všechny úrovně řízení. Důležitou roli v rozvoji manažerů hrají také personalisté, kteří manažerům radí v otázkách potřeb a činností organizace. Potřebné aktivity by měly záviset na organizaci, její technologii, prostředí a filozofii. Přístupy rozvoje manažerů lze rozdělit na formální a neformální. Ty formální se zaměřují na rozvoj při výkonu práce formou koučování, získávání zkušeností, formální vzdělávání pomocí kursů a strukturované sebevzdělávání. Oproti tomu neformální přístupy se snaží využít každodenní příležitosti ke vzdělávání, které se manažerům naskýtají. Tak se manažeři učí analyzovat problém, hledat jeho nejlepší řešení a zpětně hodnotit své metody a postupy. Nejlepší je zde střední cesta, tzn. využití poloformálních přístupů, které kombinují výhody obou. Příkladem je tzv. ucelený přístup. Ten shrnuje pět zásad, které jsou pro rozvoj manažerů nejdůležitější. Jsou to důraz na reálnost, relevanci, seberozvíjení a empirické a formální vzdělávání.

Rozvoj založený na schopnostech- Tato metoda využívá schématu schopností každého z manažerů jako základu pro stanovení plánů sebevzdělávání a rozvoj. V tomto schématu se objevují schopnosti jako jsou strategické schopnosti, schopnosti řídit změny, řídit týmy, řídit vztahy, schopnost řízení v mezinárodním prostředí apod.

Rozvoj na bázi assessment centre- Cílem této metody je, aby si účastníci na základě provádění běžných činností sami uvědomili potřeby a nároky na jejich schopnosti a pak si vytvořili plány rozvoje. Ty by měly být zaměřené na budoucí, nikoliv současný stav schopností daného manažera. Charakteristickým rysem tohoto programu jsou simulace nejrůznějších situací, které mohou v praxi nastat.

Obecně se dá říci, že kariéra každého pracovníka má tři fáze, fázi expandování na začátku kariéry, fázi upevňování dráhy kariéry a fázi dozrávání. Během každé z těchto fází lidé postupují a rozvíjejí se různým tempem. Ve fázi růstu může nastat růst, stagnace, či dokonce pokles dráhy kariéry. Zkoumání dynamiky kariéry je nezbytným podkladem pro tvorbu politiky jejího řízení. Dále se tvoří žebříčky pracovních funkcí, které rozřazují výkony pracovníků na podobných pracovních místech. Jejich pomocí lze objasnit stupně pracovníků podle vývoje a potenciálu v řízení kariéry a také jaké schopnosti a dovednosti by měly mít pracovníci na jednotlivých stupních.

Politika řízení kariéry- Politika řízení zde zajišťuje chování organizace v následujících oblastech:

- Formování nebo získávání manažerů- Organizace se musí rozhodnout, do jaké míry bude manažery vychovávat, tzn. nabírat z vlastních zdrojů, nebo získávat externě.
- Uplatnění krátkodobé nebo dlouhodobé politiky- Zaměstnavatelé mohou zvolit buď orientaci na krátkodobý výkon, v tom případě se orientují na zaměstnance, kteří jsou výborní na své současné pracovní pozici. Plánování manažerské posloupnosti zde není vůbec prováděno. Druhým přístupem je orientace na dlouhodobé plány. Manažeři při využití tohoto přístupu vytváří vysoce strukturované programy řízení kariéry a realizují nejrůznější akce pro úspěšné jedince. Dlouhodobý přístup je v praxi častější u větších podniků s pevně danou organizační strukturou.
- Orientace na specialisty nebo všestranné pracovníky- Jde o snahu najít co nejlepší poměr těchto dvou skupin fungujících v podniku. Tato metoda závisí hlavně na typu organizace podle techniky a technologie, protože z něho vyplývají nároky na specialisty v podniku.
- Zacházení se stagnujícími manažery- Každý manažer se během své kariéry setká s tím, že se dostane do fáze, kdy jeho kariéra stagnuje. To se stává nejčastěji v případech, kdy se organizace zeštíhlují a ti manažeři, kteří v organizaci zůstanou jsou tímto faktem frustrováni. Zde je potřeba podniknout kroky, které povedou k jejich znovuvybuzení tím, že se jim přebuduje plán rozvoje, aby stále měli podnětnou práci. Jiným je třeba dodat odvalu k tomu, aby začali svou kariéru někde jinde.

Proces plánování kariéry- Plánování kariéry je nejdůležitější součástí řízení kariéry, transformuje potřebné informace získané z podniku do uceleného individuálního plánu rozvoje. Tento proces není založen jen na uspokojování potřeb organizace, ale i na maximalizaci potenciálu zaměstnanců. Plány kariér musí brát v úvahu, že pracovníkům by se mělo dostat uznání jako jednotlivcům a ne jako členům organizace, že jedinec je lépe motivován v organizaci, která kladně reaguje na jeho aspirace a potřeby, a že jedinci mohou růst a měnit se pokud se jim poskytnou ty správné příležitosti. Metody plánování kariéry jsou založené na vzdělávání a rozvoji manažerů, mentoringu a konzultacích o kariéře. Využívají přitom výsledků hodnocení pracovního výkonu a potenciálu.

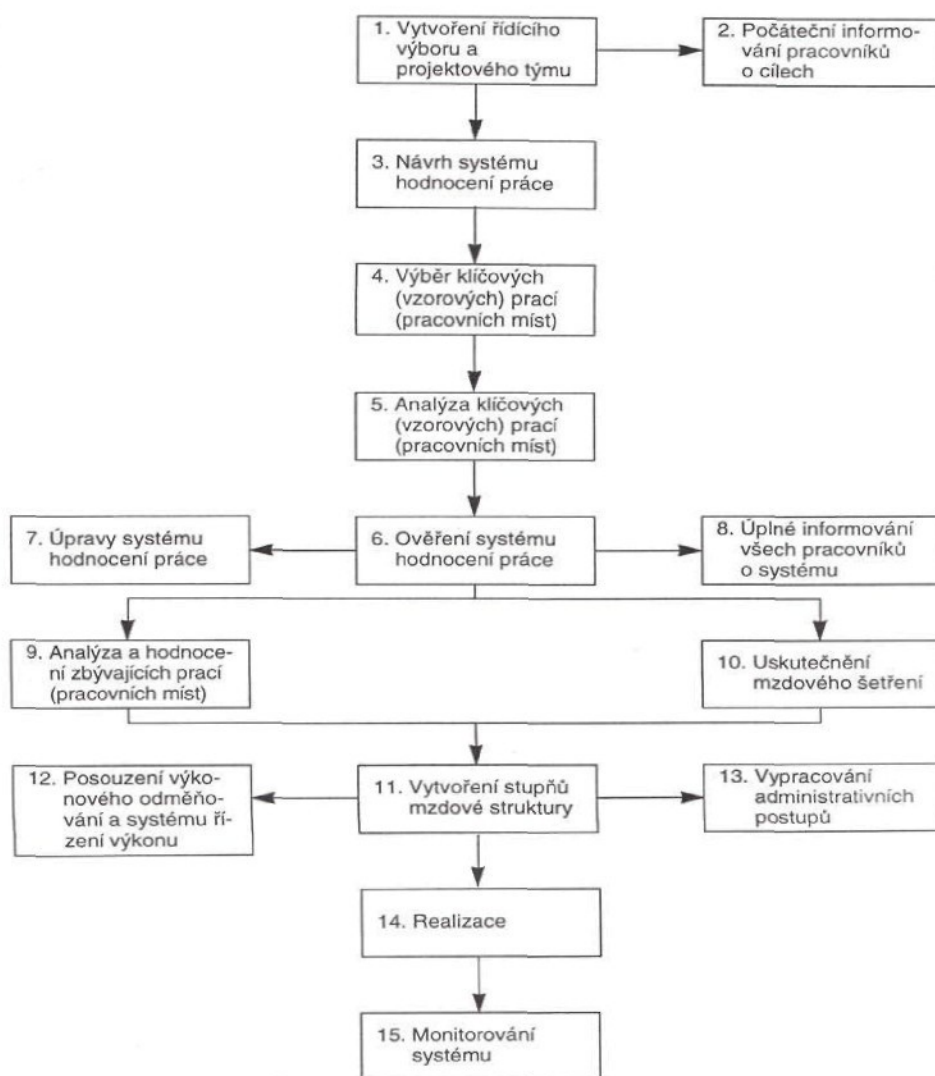
2.7 Hodnocení prací

2.7.1 Definice a hlavní rysy hodnocení

Hodnocení prací je systematickým procesem určení relativní ceny prací v organizaci. Účelem hodnocení je vytvořit spravedlivou základnu pro systém odměňování zaměstnanců, pomáhat s řízením vztahů mezi jednotlivými pracemi v organizaci a zajistit, aby za různé práce se stejným stupněm náročnosti byla vyplácena stejná odměna. Hodnocení práce je vždy nezbytné, i když třeba nebude mít podobu žádné z tradičních metod.

2.7.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení práce začíná tím, že se určí, jaké práce mají být do hodnocení zahrnuty a jaký bude celkový počet prací. Dále je nutné rozhodnout jestli dané schéma bude uplatněno pro všechny zaměstnance, nebo pro jednotlivé úrovně vedení bude uplatňován různý přístup. Posledním krokem přípravné fáze je výběr metody, která pro hodnocení práce bude využita.



Obr. 12 - Program hodnocení práce

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

2.7.3 Metody hodnocení práce

Metody mohou být rozděleny na:

- Neanalytické- Tyto metody se snaží porovnávat práce jako celek mezi sebou, aniž by braly v potaz odlišné faktory každé z nich.
 - *Metoda pořadí prací*- Určuje konečné pořadí prací pomocí jejich umístění do řady podle toho, jak je aktuálně vnímána jejich relativní důležitost. Jde o nejjednodušší metodu hodnocení práce. Snaží se hlavně rozdělovat různé práce do hierarchických mzdových struktur podle významu. Nevýhodou

této metody je neexistence jakéhokoliv rozhodovacího procesu, jednotlivá zařazení jsou jen věci aktuálního názoru.

- *Klasifikační metoda*- Tato metoda porovnává též práce jako celek, ale snaží se je zařadit na stupnici rozdělenou do stupňů. Důležitým faktorem zde je počet daných stupňů a jejich definice. Práce jsou zařazovány porovnáním popisu práce s definicí určitého stupně. Její nevýhodou je její uplatnění v případě, že jednotlivé práce a jejich popisy přesahují rámce jednotlivých stupňů.
- *Benchmarking*- Zjednodušeně řečeno porovnávání, znamená srovnávání hodnocené práce s jakoukoliv prací v podniku, která je všeobecně uznávána jako dobře zařazená a odměňovaná. Toto porovnávání se většinou dělá u práce jako celku. Pokud je založen na přesném popisu pracovních míst, poskytuje objektivní výsledky.
- Analytické- Se často využívají u pracovních arbitrží v případech sporů o rovnost odměňování.
 - *Bodovací metoda*- Tato metoda je založena na rozčlenění práce na faktory. Pomocí stupnic je pak každému faktoru přiřazována hodnota, v jaké je v dané práci přítomen. Jednotlivé body se pak sečtou a vyjádří tak celkové skóre důležitosti dané práce. Postup je následovný:
 1. Výběr faktorů- Faktor je vlastnost dané práce, která může být využita jako základna k určení relativní důležitosti prací ve kterých je přítomna. Typickými příklady faktorů mohou být: znalosti a dovednosti, odpovědnost, rozhodování nebo složitost dané práce. Klíčovým krokem v této fázi je zajistit, aby se jednotlivé faktory mezi sebou nepřekrývaly a tím nezkreslovaly výsledky celé metody. Konečný výběr a váhy jednotlivých faktorů ovšem budou zvoleny podle potřeb a hodnot organizace a podle toho, co je v ní prosazováno.
 2. Určení stupnice pro hodnocení faktorů- Stupnice se skládá z jednotlivých definic úrovní, na kterých by se faktor mohl vyskytovat. Pak je ke každé úrovni stanoven maximální možný počet přidělených bodů.

SLOŽITOST PRÁCE

Definice faktoru

Proměnlivost a rozmanitost úkolů prováděných držitelem pracovního místa a rozsah používaných dovedností.

Definice úrovní

1. Vysoce opakovaná práce, při které se vykonávají tytéž úkoly nebo skupiny úkolů bez jakýchkoliv významných obměn.
2. Dosti úzké rozpětí vykonávaných úkolů, které jsou navzájem příbuzné a znamenají používání omezeného rozsahu dovedností.
3. Existuje určitá rozmanitost prováděných činností, avšak obecně jsou si velmi podobné. Musí se používat dosti široký rozsah dovedností.
4. Rozmanitá škála obecně podobných úkolů. Uplatňuje se široká škála organizačních, technických nebo řídicích dovedností.
5. Velká rozmanitost úkolů, z nichž mnohé si nejsou navzájem podobné či příbuzné. Uplatňuje se široká škála odborných a/nebo manažerských dovedností.
6. Práce je multidisciplinární a zahrnuje plnění širokého okruhu vysoce rozmanitých povinností.

Obr. 13 - Definice faktoru a jeho úrovní

Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

3. Určení vah jednotlivých faktorů- Faktorové schéma dovoluje jednotlivým faktorům přiřazovat různé váhy důležitosti. Zde klíčovou roli hraje důslednost rozdělení vah, protože nadhodnocený faktor zkreslí celý výsledek.

Výsledek bodového hodnocení prací může být porovnáván s bodovými výsledky jiných prací čímž vznikne pořadí prací podle bodové hodnoty, tedy jejich relativní důležitosti pro organizaci. Podle výsledku každé práce se rozhoduje o jejím zařazení do tarifního mzdového stupně. Tato metoda poskytuje jistou základnu pro zpracování stupňovitých mzdových struktur v organizaci.

- Tržní oceňování- Tato metoda se používá společně s jinými, interně orientovanými metodami hodnocení práce k ocenění prací s ohledem na tržní sazby. Zprošťuje odpovědnosti podnikové hodnotitele, protože porovnává vnitropodnikovou cenu práce s tržními cenami a podle trhu ji také upravuje.

- Metody založené na dovednostech a schopnostech- Tyto metody hodnotí spíše lidi, kteří práci vykonávají, než práci samotnou. Hodnocení založené na dovednostech porovnává práce podle dovedností nebo zkušeností, které jsou k jejich vykonávání nezbytné. Nároky každé pozice mohou být měřeny úrovní požadovaných vstupů. Toto hodnocení je značně flexibilní a může rychle reagovat na změny v popisu místa. Nejčastěji se využívá ve zpracovatelských odvětvích a službách.
- Metody poradců řízení- Tyto metody se dají outsourcovat od některých z poradenských firem. Jde většinou o metody analytické, založené na bodovacích systémech.

2.8 Odměňování zaměstnanců

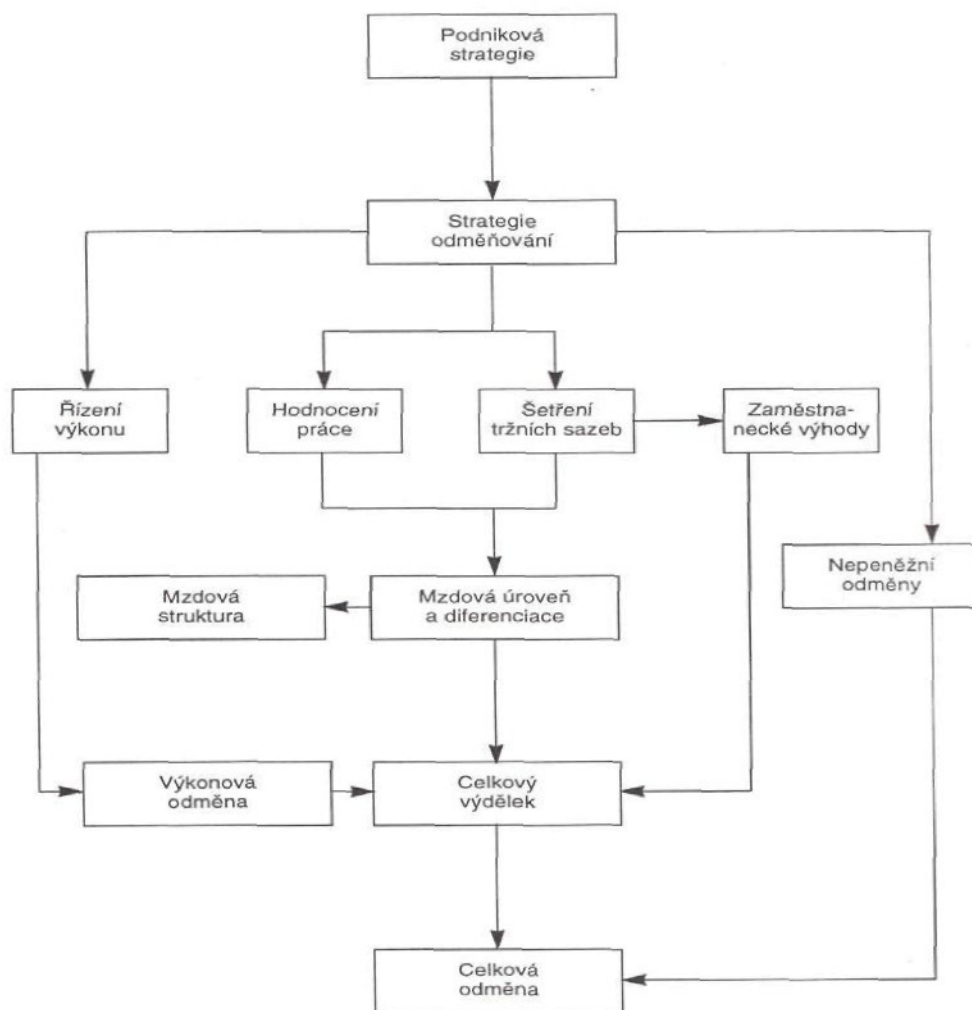
Tato kapitola vysvětluje jak jsou zaměstnanci odměňováni v souladu s tím, jakou mají oni a jejich práce hodnotu pro organizaci. Navazuje na proces hodnocení prací v organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami, a zahrnuje politiku, plány a postupy používané v organizaci za účelem nastolení a udržení systému odměňování. Systém odměňování se skládá z procesů organizace při oceňování zaměstnanců podle jejich přínosu pro organizaci, jejich schopností, dovedností a tržní hodnoty. Tento systém se skládá z peněžních odměn, nepeněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů.

2.8.1 Formy odměňování

Základní peněžní odměna je pevný plat nebo mzda za určitou práci. Může být základem pro určení výše dodatečných odměn. Odráží jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory lze měřit některou z metod hodnocení práce. Vnější faktory reflektují vývoj trhu práce. Sazby jsou většinou schvalovány managementem podle potřeb získávání a stabilizace lidí. Její výše je také ovlivněna ekonomickými faktory a vyjednáváním s odbory. Základní mzda může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Její zvýšení na základě zvýšeného výkonu může být součástí základní peněžní odměny, nebo může být samostatné, v podobě výkonnostních premií. K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny reflektující výkon, dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti daného

zaměstnance. Pokud takové příplatky nejsou součástí základní peněžní odměny, jsou často označovány jako „pohyblivé složky mzdy“. Hlavní formy dodatečných odměn jsou výkonnostní odměny, bonusy, prémie, provize, odměny podle délky zaměstnání, kvalifikace, schopností nebo příplatky.

Celkovou odměnu zaměstnance ještě oproti dvou uvedeným složkám tvoří zaměstnanecké výhody. Ty zahrnují odměny, jako jsou penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného, nebo služební auta. Mzdová struktura podniku definuje úrovně mezd u jednotlivých prací. Může je zařazovat do stupňů a k těm přiřazovat mzdové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměn v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo délce zaměstnání.



Obr. 14 – Schéma systému odměňování

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000

2.8.2 Faktory určující výši mezd

Obecné faktory- Úroveň mezd určuje kombinace těchto faktorů: tržní sazby dané práce, relativní hodnota práce na vnitropodnikovém trhu práce, hodnota jedince pro organizaci, přínos jednotlivce nebo týmu pro organizaci a dopady kolektivního vyjednávání.

Ekonomické faktory- Nejsilnější ekonomické vlivy pochází z trhu práce, kde poměr poptávky a nabídky formulují její cenu. Je ovšem nutné brát v úvahu i vnitropodnikový trh, kde se daná cena může značně lišit od té tržní. Vnitropodniková cena může být zvýšena například délkou zaměstnání a jejím oceňováním ve mzdě, speciálními přínosy zaměstnanců či politikou odměňování organizace. Na celkovou výši odměn v organizaci mají největší vliv poměr nabídky a poptávky na trhu práce, teorie mzdové efektivnosti, teorie lidského kapitálu a teorie zmocnění.

2.8.3 Cíle odměňování a jejich dosahování

Systém odměňování vyjadřuje čeho si organizace váží, a kolik je připravena za to zaplatit. Organizace se snaží pomocí odměňování kvalifikované a výkonné pracovní síly splnit své krátkodobé i dlouhodobé cíle. Podnik chce pomocí odměňování motivovat ke správnému chování, které povede k plnění jeho cílů a zabezpečit, aby organizace za své peníze dostala potřebnou kvalitu personálu. Dosahování těchto cílů by mělo jednou větou být interně spravedlivé a externě konkurenceschopné. Dosažení tohoto není jednoduché, protože tržní tlak může převážet požadavek vnitřní spravedlnosti, pokud mají být přijati lidé se speciálními schopnostmi. Cíle systému odměňování se nejlépe dosáhnou pokud jsou vypracovány strategie odměňování, je formulována politika odměňování, zaměstnanci jsou oceňováni podle svého přínosu pro organizaci, systém odměňování je dostatečně transparentní, maximum odpovědnosti je přeneseno na liniové manažery a je vytvářen neustálý tlak na návratnost těchto investic do lidského faktoru. Dosahování cílů se provádí přes uplatňování strategie a politiky odměňování.

Strategie odměňování- Tato strategie definuje přístup organizace k odměňování zaměstnanců a je součástí celopodnikové strategie. Snaží se zajistit, aby se každá investice do lidských zdrojů organizace vrátila v podobě přidané hodnoty. Účinná strategie odměňování je založena na podnikových hodnotách, vychází z podnikové strategie, spojuje v sobě organizační a individuální schopnosti, je propojena s ostatními personálními strategiemi, je v souladu s prostředím organizace, zajišťuje odměňování za výkon a požadované chování a je spojena s výkonem podniku. Strategie odměňování by měla obsahovat klíčové záležitosti, jako jsou konkurenceschopná odměna, použití odměny jako nástroje zvyšování výkonu, přenesení odpovědnosti za mzdy na liniové manažery, rozvíjení týmové práce a rozšiřování kvalifikační základny podniku.

2.8.4 Mzdové struktury

Mzdový systém se skládá ze mzdových rozpětí pro práce zařazené do stupňů nebo ze systému individuálních tarifů pro jednotlivé práce. Většinou jsou jednotlivé druhy prací seříděny do stupňů podle jejich relativní důležitosti, která vzešla z hodnocení prací. Pro každý stupeň se stanoví mzdové rozpětí, to znamená minimální a maximální možná mzda pro daný stupeň. Jejím účelem je poskytnout vyvážený a spravedlivý základ pro motivování zaměstnanců a tím dosahování cílů podniku. Tyto struktury by měly odrážet tržní mzdovou sazbu. Jejich počet je dalším významným faktorem. V dnešní praxi je stále častější mít v celé organizaci jen jednu pro všechny pracovníky podniku vyjma vrcholového vedení, které má odměňování sjednáno individuálně. Tento trend je důsledkem zjednodušování organizační struktury, zeštíhlování organizací a zmenšování rozdílů mezi úrovněmi pracovníků. Mzdové struktury jsou založeny na rozhodnutích o vnitřních relacích, které vyplynuly z hodnocení prací a externích porovnání. Vnitřní relace v systému rozpětí určují referenční bod, který je základem pro stanovení mzdového rozpětí pro mzdový stupeň. Externí porovnání se provádí v souvislosti s tržními sazbami. Organizace musí rozhodnout v jakém vztahu budou vnitropodnikové mzdy s těmi tržními.

Typy mzdových struktur:

- Stupňovité mzdové struktury- Stupňovitá mzdová struktura se skládá ze vzestupné řady tarifních stupňů, které se mohou překrývat. Práce jsou rozřazeny na základě

jejich náročnosti. Ke každému ze stupňů je připojeno mzdové rozpětí, které definuje jakou maximální a minimální mzdu je možné za práci v tomto stupni vyplatit. Tarifní rozpětí může být definováno jako procentní nárůst ve vztahu k minimu nebo jako procentní rozpětí vzhledem ke střednímu bodu. Toto rozpětí může být různé. V praxi je nejběžnější rozpětí 10-20% pro nevýrobní pracovníky a 20-30% od středního bodu pro manažery. Referenční bod v každém z rozpětí říká, kolik je organizace připravena zaplatit pracovníkovi s přiměřeným výkonem a kompetencí v daném stupni. Výhodami této struktury jsou její relativní jednoduchost pro zaměstnance, snadné pochopení možností postupů a odměňování, že stupně umožňují pracovní flexibilitu a jejich pomocí se dá snadněji kontrolovat systém odměňování nových pracovníků.

- Širokopásmové struktury- Širokopásmové mzdové struktury jsou charakteristické malým počtem pásem s větší šířkou, které se hodně překrývají, nemají střední body a tarifní sazby jsou určeny pro jednotlivé práce nebo druhové role. Také mohou být uvnitř pásma zakotveny mzdové zóny, které reflektují tržní sazby. Tyto zóny by měly být pro zaměstnance směrodatné, ale v případě nadstandardních výkonů nemusí být dodržovány. Nejsou silně ortodoxní jak tomu je v případě stupňovité struktury. Hranice jednotlivých pásem jsou většinou definovány pomocí výsledků prací v bodovací metodě hodnocení, např. všechny práce s výsledkem 750-1000 bodů jeden stupeň. Široké rozpětí každého z pásem poskytuje velký prostor pro práci s vyšší mzdy. Mzdový postup je založen na přínosu pro organizaci v oblasti výkonu, kompetencí nebo schopností. Důraz je kladen na efektivní využívání schopností daného pracovníka. Hlavními výhodami této struktury jsou posilování flexibility organizace, zřetelnější umožnění osobního růstu zaměstnanců a fakt, že daleko lépe oceňuje horizontální rozvoj kariéry.
- Rozpětí pro individuální práce- Tato struktura se upřednostňuje v situacích, kdy převládají vysoce specializované nebo široce diferenciované práce, a jejich sjednocení do celého bloku prací by nebylo efektivní. Struktura rozpětí pro individuální práce jednoduše stanoví mzdové rozpětí pro každou práci zvlášť. Vztahy mezi jednotlivými pracemi jsou určeny výsledky bodovací metody hodnocení, a podle ní i jednotlivé mzdy a jejich rozpětí. Rozpětí samotné je pak zpravidla 20% od referenčního bodu každé práce.

- Struktury pro skupiny prací- Tato struktura reaguje na možnost využití jen jedné struktury mezd pro celou organizaci. Její zavedení není jednoduché, a tržní vlivy na jednotlivé pozice nejsou stejné. Proto tato struktura vytváří skupiny prací, jejichž náročnost i výkon jsou podobné. Skládá se ze samostatných stupňovitých struktur, vytvořených pro tento účel. Tyto samostatné skupiny ovšem zahrnují jen některé, těžko zařaditelné práce v podniku, ostatní by měly být postihnuty běžnou stupňovitou strukturou. Tato struktura je vhodná v situaci, kdy jsou velké rozdíly mezi pracemi a jejich ovlivněním trhem práce.
- Mzdové křivky- Systém mzdových křivek uznává, že pro některé vysoce specializované práce musejí být stanoveny mzdy odlišně. Snaží se kombinovat odměňování podle kompetencí, výkonu a tržní hodnoty. Plně odráží fakt, že úzce specializovaní vědci mohou pracovat na rozličné škále úkolů a jejich mzda přesto nebude závislá na jejich postavení v organizační struktuře podniku. Mzdové křivky mohou mít několik variant, podle stupně výkonu a vývoje kariéry pracovníka.
- Individuální sazby- Nejjednodušší varianta této struktury přiznává určité práci specifickou mzdovou sazbu. Není zde žádný prostor pro zvyšování mzdy v případě dobrého výkonu. Jediná možnost pro variabilitu je zde udělování výkonnostních pobídek, či snižování platu zaškolujícím se osobám.
- Mzdové bodové stupnice- Struktura typu mzdové bodové stupnice řadí jednotlivé práce podle dosažených bodů v bodovém hodnocení prací. Pokud je zavedeno hodnocení podle výkonu, jednotlivci mohou obdržet zrychlené zvýšení mzdy. Tento přístup nejčastěji využívají podniky ve státní správě a dobrovolných organizacích.
- Mzdové struktury pro manuální pracovníky- Mzdové struktury manuálně pracujících zaměstnanců se skládají hlavně ze mzdových sazeb vyplácených těmto zaměstnancům. Rozdíly mezi sazbami jsou tvořeny diferencí náročností jednotlivých prací. Nejzákladnější formou odměňování manuálních pracovníků je časová mzda, která je vyměřována podle úrovně práce a počtu odpracovaných hodin. Časová mzda se vyplácí podle počtu odpracovaných jednotek, kterými mohou být hodiny, dny či měsíce. Mzda se v tomto případě nikdy nemění se změnou výkonu nebo výstupu. Tento systém se často využívá tam, kde je obtížné nebo zcela nemožné uplatnit pobídkový systém, jako například u prací v údržbě.

Mnoho z těchto struktur využívaných u manuálních zaměstnanců využívá i forem příplatků. Ty jsou vypláceny například za práci ve směnách, za práci přesčas nebo za obtížné a zdraví škodlivé pracovní podmínky.

- Integrované mzdové struktury- Tyto systémy se uplatňují u zaměstnanců nebo jejich skupin, kteří jsou odměňováni podle zvláštních pravidel. Taková struktura může mít jen jeden stupňovitý systém, zahrnující všechny skupiny zaměstnanců. Může být postavena na stejném systému hodnocení a odměňování všech zaměstnanců v podniku. Tím pomáhá harmonizaci zaměstnaneckých výhod.
- Sazby podle věku- Tyto struktury nabízejí zvláštní mzdové skupiny, které závisí na věku pracovníků vykonávajících danou práci. Dnes už se od něj ale ustupuje.

Volba konečné podoby odměňovací struktury bude ovlivněna dvěma hlavními faktory, typem zaměstnáváných lidí a typem organizace. Velké podniky s formálními organizačními strukturami budou dávat přednost tradičním stupňovitým strukturám.

2.8.5 Odměňování podle výkonu, dovedností a schopností

Odměňování podle výkonu- Jde o proces poskytování peněžní náhrady, která je přímo závislá na výkonu zaměstnance. Tento systém je proto silně motivujícím pro zaměstnance, kteří jsou takto odměňováni. Hlavní typy systémů odměňování podle výkonu jsou:

- Mzdy odrážející výkon- Tyto mzdy odrážejí podíl na plnění podnikových cílů ve formě dodatečných peněžních odměn. Ohodnocení jsou odvozena z procesu hodnocení pracovníků. Odměny mohou být vypláceny ve formě zvýšení mzdy nebo odměn za výsledky. Jsou zaměřeny na jednotlivce, ale s rostoucím významem týmové práce se prosazuje i v odměňování týmových výkonů. Nárůsty mzdy mohou být kumulativně přidávány ke mzdě základní a tvořit tak její pohyblivou složku, nebo může být podle výkonu stanovena mzda celá. Ta se bude stanovovat podle rozpočtu na mzdy daného útvaru, týmu nebo organizace. Linioví manažeři ve většině případů obdrží rozpočet na mzdy a je jen na nich jak ho přerozdělí. Pro tyto případy je ve firmách zavedena speciální směrnice, která říká o kolik, většinou procent, může manažer mzdu zvýšit, či snížit. Může také určovat doporučené rozdělení odměn mezi zaměstnance. Nedostatkem této metody je to, že nedůvěřiví

zaměstnanci nebudou tolik motivováni, je celkem obtížné měřit individuální výkon v organizaci, která pracuje jako celek nebo že může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu. Tento systém může efektivně fungovat jen v případě, kdy existuje důvěra mezi managementem a zaměstnanci a všechny činnosti v organizaci jsou poctivé a dobře měřitelné.

- Systémy odměn v exekutivě- Systém odměn pracovníků exekutivy, to znamená užšího vedení, poskytuje dodatečné a podstatné částky k základnímu platu. Těmito částkami se odměňuje hlavně dosažení růstu a výkonu podniku. Dalším důvodem pro dodatečné odměňování lidí v exekutivě je udržení konkurenceschopné úrovně jejich odměn.
- Pobídkové systémy pro manuální pracovníky- V tomto systému je část, nebo celá mzda vázána na počet kusů, které vyrobí, zpracují, nebo na čas, který stráví prací s určitým počtem výrobků. V současnosti tvoří pobídková část mzdy 1/3 až 1/4 z celkové mzdy. Hlavními typy pobídkových systémů jsou individuální úkolová mzda, systémy založené na normách spotřeby času a systémy založené na měřené denní práci. V případě individuální úkolové mzdy je mzda přímo úměrná výkonu určitého pracovníka. Podniky mohou garantovat minimální mzdovou úroveň v případě nepodávání potřebných výkonů, ta je většinou mezi 70 a 80% průměrné. Tento systém je jednoduchý jak pro zaměstnavatele, tak pracovníky, ale musí být kladen dostatečný důraz na kvalitu daných výrobků. V sériových výrobcích je dnes tento systém nahrazován systémy založenými na normách spotřeby času. V těch je stanoven čas na určitý úkon a pobídková část mzdy je za výkon nad rámec tohoto času. Neboli, dělník je odměňován za úsporu času. V této metodě je problematická část určování norem spotřeby času. Ta musí být založena na racionálních odhadech a empirických měřeních. Je dobré stanovit určitý strop výplaty prémie, aby se zamezilo chybným vysokým odměnám a degeneraci. Posledním typem odměňovacích systémů pro manuální pracovníky je měřená denní práce. Ta je založena na dohodě o udržování výkonu na určité úrovni, za to je zaměstnancům vyplácena mzda za očekávané výsledky. Základem této metody jsou efektivní měření práce, dobře fungující plánování a kontrola výroby.

Odměňování podle dovedností- Zde je kladen důraz na provázání mzdy s dovednostmi, které daný jedinec získal a používá. Zahrnuje odměňování za horizontální rozvoj i vertikální získávání dovedností související s vykonáváním práce na vyšších pozicích. Tento systém je zaměřen spíše na lidi, než práci, a tito jedinci jsou odměňováni za dovednosti, které mají. Nepostihuje však oblast jejich využívání. V praxi tento systém funguje tak, že zvládnutí určité skupiny dovedností má za následek zvýšení platu a učení se dovednostem novým.

Odměňování podle schopností- Odměňování podle schopností váže odměnu na rozsah pracovníkových schopností a jejich aktivní využívání. Jedinci jsou v organizaci hodnoceni podle úrovně kompetence, kterou prokázali, a toto hodnocení se promítá do výše jejich odměn.

2.8.6 Odměňování týmů a zaměstnanecké výhody

Týmově založené odměny jsou součtem odměn všech členů týmu. Mohou být rozdělovány podle předem daného vzorce nebo dodatečně podle výkonu či přínosu pro tým. Jejich účelem je posílit chování, které vede k efektivnímu výkonu. V systémech týmového odměňování je kladen důraz na týmovou mzdu a uznání za splněný úkol. Důležité je také stanovení celkové týmové odměny a systému přerozdělení mezi členy týmu. Týmové odměňování funguje nejlépe, jestliže týmy jsou samostatnými relativně autonomními pracovními jednotkami, které jsou složeny z flexibilních jedinců, jejichž práce je navzájem závislá. Odměny mohou mít vztah k výkonu organizace v podobě podílu na zisku, odměn za přírůstek produktivity a odměn závislých na zisku a systémů zaměstnaneckých akcí.

Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky- Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k peněžním odměnám. Jejich cílem je hlavně posilovat oddanost a vědomí závazku u zaměstnanců. Mohou být rozděleny do několika skupin: penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a benzín, nehmotné výhody a jiné výhody. Organizace může poskytovat také celou řadu příplatků ke standardní odměně. Jsou to například lokální příplatky, diety, příplatky za práci přesčas, za práci na směny nebo za pohotovost.

2.9 Uvolňování pracovníků

Ukončování pracovního poměru může v praxi být iniciováno zaměstnancem v případě přechodu do jiné organizace, nebo v případě penzionování. Nejčastějším způsobem opouštění organizace je ale dnes nedobrovolné propouštění. Podniky mohou směřovat k plošší organizační struktuře, mohou propouštět z důvodu nadbytečnosti, nebo v případě špatného chování, či pracovní morálky zaměstnance.

2.9.1 Nadbytečnost

Tento stav, zejména během krize, je obrazem špatných podmínek na trhu. Navíc vzrůstající mezinárodní konkurence a snaha organizace o dosažení výhody oproti této konkurenci vedou k odstraňování zaměstnanců a s nimi spojených nákladů z podniku. Výsledkem těchto snah jsou v praxi snižování počtu úrovní řízení nebo snižování rozsahu činností. Jako nástroj pro snižování počtů pracovníků v podniku se používá reengineering nebo benchmarking. Organizace také mohou stanovovat vysoké normy výkonu a pak pohodlně propouštět ty zaměstnance, kteří tyto normy nesplňují.

Toto uvolňování má na starosti v podniku většinu personální útvar. Jde o nejsložitější ze všech činností tohoto útvaru. Jejich úkolem zde je vést zaměstnance k tomu, aby odešli dobrovolně, eliminovat konflikty spojené s tímto krokem, realizovat další možné metody snižování počtu zaměstnanců a zabývat se systémem kompenzací spojených s propouštěním. Personalisté by v tomto kroku měli hrát roli jakéhosi usnadňovatele odchodu a nového umístění propuštěných zaměstnanců. Kromě toho mohou dlouhodobě vytvářet tlak na snižování či dokonce eliminaci nutnosti nedobrovolného propouštění zaměstnanců z organizace a to zejména přípravou zaměstnanců na budoucí vývoj a pečlivým plánováním nástupnictví. Je důležité, aby tento proces byl detailně plánován, protože tím se může předejít většině konfliktů s ním spojených. Dobré plánování potřeby zaměstnanců v podniku počítá s přirozeným úbytkem zaměstnanců, a ve správné chvíli může pomocí zmrazení nábory nových zaměstnanců celý problém zeštíhlování organizace vyřešit. Dělat tyto předpovědi ale není jednoduché a proto se musí počítat i s možností převodu pracovníků na jistější pracovní pozice a jejich rekvalifikace.

Jiné metody snižování nadbytečnosti jsou outsourcování některých prací, neprodloužení krátkodobých dohod o práci, zrušení přesčasové práce, snížení počtu pracovníků pracujících na zkrácený úvazek nebo dočasné vysazení z práce. Možnou metodou je také hledání dobrovolníků pomoci vhodného odstupného. Tato metoda ale může vést k odchodu nevhodných lidí. Těm je naopak nutné nabídnout věrnostní bonus. Samotný postup řešení nadbytečnosti by měl probíhat podle následujících bodů:

- Včas upozornit odbory i zaměstnance a celou záležitost s nimi konzultovat.
- Podniknout kroky k tomu, aby nebylo nutné propouštět z důvodu nadbytečnosti.
- Vytvořit pravidla výběru zaměstnanců zařazených mezi nadbytečné.
- Vytvořit pravidla pro stanovení výše kompenzace propuštěným pracovníkům.
- Pomoc propuštěným zaměstnancům s hledáním nového zaměstnání.

2.9.2 Umísťování propuštěných pracovníků

Umísťování propuštěných zaměstnanců, neboli outplacement spočívá v pomoci při hledání náhradního zaměstnání. Organizace většinou poskytuje tuto pomoc individuálně, ale pokud jde o větší množství propuštěných pracovníků, může se pro tento úkol vytvořit i pracovní skupina.

2.9.3 Ukončení pracovního poměru

Právně dochází k ukončení pracovního poměru když:

- Zaměstnavatel ukončí platnost stávající pracovní smlouvy- Výpověď v případě propuštění, nebo bez výpovědi v důsledku přeřazení na nižší práci.
- Zaměstnanec ukončí platnost stávající pracovní smlouvy- Výpověď, či bez ní.
- Neobnovení smlouvy na dobu určitou zaměstnavatelem
- Ukončení platnosti dohodou

Ukončení poměru pro neschopnost zaměstnance- Tomuto důvodu propuštění se musí věnovat speciální pozornost. Její existence se dokazuje porovnáváním skutečné a očekávané výkonnosti. Zaměstnancům by však měla být dána přiměřená doba na nápravu této skutečnosti. Obzvláště nenápadný může být postupný pokles výkonnosti. Způsobem

jakým se prokazuje přítomnost neschopnosti zaměstnance je postupné shromažďování důkazů ne o chování samotném, ale o jeho negativních důsledcích pro organizaci.

Ukončení poměru pro absence a nedodržování pracovní doby- To by mělo být až posledním řešením poté, co se organizace snažila o nápravu tohoto stavu pomocí celé řady formálních i neformálních opatření. Zaměstnanci by si měli soustavně uvědomovat svou povinnost chodit na směny včas a nevynechávat je bez vysvětlení. Při opakovaném porušování této povinnosti by měl zaměstnavatel zaměstnanci určit časový úsek, během kterého nesmí přijít pozdě do zaměstnání, nebo bez omluvy vynechat směnu. Pokud v tomto úseku dojde k porušení, měla by následovat výpověď pro opakované porušování pracovní kázně.

2.9.4 Zaměstnanci odcházející z vlastní vůle

Při opouštění organizace pracovníky z vlastní vůle je nezbytné provést s nimi pohovor, analyzovat příčiny jejich odchodu a postarat se o reference na pracovníka ve formě pracovního posudku.

Pohovory s odcházejícími pracovníky- I když informace získané během výstupního pohovoru mohou být nespolehlivé, mohou naznačit problémové oblasti podniku, které budou v budoucnu vyžadovat řešení. Často totiž bývají hlavním důvodem odchodu zaměstnanců. Důvody pro dobrovolný odchod jsou v praxi nejčastěji vyšší plat, větší jistota, lepší perspektivita, urychlení kariéry, stěhování nebo naopak nespokojenost se současným platem, podmínkami, kariérou, nadřízenými nebo spolupracovníky.

Analýza příčin odchodů- Výsledky uvedených pohovorů by se měly analyzovat podle všech okruhů, ve kterých by jakýkoliv problém mohl nastat. Pokud se důvody v pohovorech opakují, je nutné toto použít jako argument k akci, která povede k odstranění nedostatku.

Zajištění referencí na pracovníka- V České republice je zaměstnavatel povinen do patnácti dnů od požádání vystavit pracovní posudek zaměstnanci, ale nejdříve dva měsíce před ukončením pracovního poměru. Zaměstnavatel má také povinnost tyto reference zakládat na pravdě, proto je lepší vyhnout se názorům a odhadům do budoucna.

2.9.5 Penzionování

Penzionování je závažná změna jak v životě pracovníka, tak organizace a mělo by být dobře připraveno. Politika penzionování musí obsahovat informace o tom, kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu, podmínky, za nichž mohou pracovat i po dosažení tohoto věku, zajištění předdůchodového vzdělávání a poskytování poradenských služeb lidem, chystajícím se do důchodu. Předdůchodové vzdělávání by mělo pracovníky seznamovat s informacemi ohledně důchodu a života v něm a je vhodné zde pracovníky seznamovat s materiály různých charitativních organizací, či seniorských sdružení.

3 Praktická část

3.1 Prezentace podniku Johnson Controls, Inc.

3.1.1 Historie a vývoj korporace

Společnost Johnson Electric Service Company byla založena v Americkém Milwaukee v roce 1885 Warrenem Seymourem Johnsonem na výrobu jeho vlastního vynálezu, elektrického pokojového termostatu. V roce 1974 byla společnost přejmenována na dodnes užívané Johnson Controls, Inc. V roce 1972 společnost postavila první minipočítač v oboru tepelné regulace budov a postupně zaváděla více informačních technologií, dnes je její Metasys Facilities Management System jedním z nejlepších způsobů snižování nákladů na vytápění budov na světě.

V roce 1978 společnost uskutečnila akvizici Globe-Union, výrobce automobilových baterií a dnes je největším značkovým výrobcem olověných automobilových baterií v Severní Americe.

Tato organizace také vstoupila do průmyslu výroby automobilových sedadel a strojů na výrobu plastů a to v roce 1985 po akvizici společnosti Hoover Universal, Inc. Dnes je společnost největším světovým výrobcem kompletních sedadel a má výrobní závody na pěti kontinentech. Závody vyrábějí v režimu just-in-time (JIT) a jsou umístěny v blízkosti montážních závodů odběratelů. Sedadla se smontují a naloží na nákladní vozy v pořadí, které odpovídá sestavě automobilů na montážní lince. K zákazníkovi se dostanou za pouhých 90 minut.

Jako odpověď na požadavky svých zákazníků rozšířila společnost Johnson Controls v roce 1996 svou působnost na poli osobních automobilů a lehkých nákladních vozů nabídkou komponentů pro interiéry, jako jsou např. potahy stropu kabiny a čalounění dveří akvizicí společnosti Prince Automotive. Johnson Controls v současné době zajišťuje všechny prvky kompletního interiéru, včetně stropních systémů, podlahových konzol, dveřních systémů, panelu nástrojů a systémů sedadel.

3.1.2 Současný stav korporace

Dnes má společnost více než 140 000 zaměstnanců po celém světě a širokou škálu působnosti. Firemní aktivity jsou rozděleny do tří divizí:

- Divize Automotive experience- Zabývá se výrobou a kompletací automobilových interiérových systémů.
- Power solutions- Zajišťuje výrobu automobilových a motocyklových akumulátorů.
- Divize Building efficiency- Specializuje se na vytápěcí a klimatizační systémy budov, obzvláště pak hotelů a letištních hal.

Každý jednotlivý závod každé z divizí má svoje vlastní personální oddělení, které zajišťuje veškerou personální práci a podporu zaměstnanců na všech úrovních. Těmto personálním útvarům ještě ale poskytují podporu tzv. střediska sdílených služeb, respektive jejich HR oddělení. V závodě v České Lípě se jedno z těchto středisek nachází a zde se tedy kumulují služby z personální oblasti pro devět zemí ze střední a východní Evropy. SS centra, respektive jejich HR oddělení jsou zřizována hlavně za účelem sjednocení přístupů všech závodů k vedení personální databáze, dokumentace a zpracovávání mezd.

Závod v České Lípě, kde byla tato diplomová práce zpracovávána, zde má dlouholetou tradici, avšak součástí korporace Johnson Controls se stal až po roce 2002, kdy byla firma Varta Autobatterie GmbH i s tímto závodem převzata. Postupem času zde bylo vytvořeno středisko sdílených služeb. Toto středisko zajišťuje podporu pro divizi Power solutions zejména v západoevropském regionu, avšak oddělení HR tohoto střediska obhospodařuje všechny z divizí v devíti zemích střední a východní Evropy.

3.1.3 Organizace personálního útvaru v korporaci

Korporace Johnson Controls, Inc. má díky svému širokému poli působnosti a celosvětovému působení značný počet zaměstnanců i poboček po celém světě. Tento vysoký stupeň decentralizace klade vysoké nároky na sjednocování korporátní politiky, pravidel i cílů jak v obecné, tak v personální sféře. Z toho vyplývající nutný stupeň samostatnosti každého ze závodů dává velký prostor pro manévrování všem personálním oddělením v závodech. Jak již bylo uvedeno výše, korporace je rozdělena do třech nezávislých divizí. Jsou to Power solutions, Automotive experience a Building efficiency. Personální oddělení mají unikátní organizaci a strukturu v každé z uvedených divizí.

Divize Building efficiency, která má jen malé pobočky s malým počtem zaměstnanců, neklade takové nároky na kvantitu personální práce, ale díky decentralizaci jednotlivých poboček se tato práce stává daleko náročnější co do kvality. Pro tuto divizi jsou personální oddělení jen na národní či oblastní úrovni.

Další z divizí je Automotive experience. V ní je personalistika organizována podobně jako v poslední z divizí, Power solutions. Tyto dvě divize mají totiž podobnou organizační strukturu i nároky na počty a kvalifikaci zaměstnanců, čemuž odpovídá i organizace personálních oddělení. Ty jsou umístěny v každém závodě jednotlivě. Dále zde jsou vytvořeny, k podpoře určené střediska sdílených služeb, které fungují pro více závodů najednou. U divize Automotive experience se stejně jako u všech ostatních divizí často jedná o složité organizační struktury, proto se pro účely jejich řízení, sjednocování politik, postupů, reportingu a vedení projektů vytváří nadzávodové řídicí a HR struktury, které jsou velmi náročné na organizaci.

Středisko sdílených služeb je zřízeno i v závodě v České Lípě a obhospodařuje všechny závody divize Power solutions v devíti zemích střední a východní Evropy. HR oddělení tohoto střediska zde vede paní Jana Šmidová, která je současně i konzultantem této práce. Závod v České Lípě je součástí divize Power solutions, která se specializuje na výzkum, vývoj a výrobu baterií a akumulátorů. Tento bývalý podnik Varta GmbH vyrábí automobilové akumulátory. Podle toho také vypadá organizační struktura podniku, která je

dosti početně náročná na výrobní pracovníky. O ty, stejně jako o všechny ostatní, se stará personální oddělení. Odměňování je zde prováděno formou vyměřování základní tarifní mzdy a pohyblivé složky mzdy, které je závislá na výkonu závodu a jednotlivce. Další formou odměn je odměna formou zaměstnaneckých výhod. Například se pracovníkům umožňuje účast na nejrůznějších jazykových kurzech apod. Organizace personální práce se ujímá také personální oddělení, avšak svou práci může konzultovat s HR oddělením střediska sdílených služeb. SSC zde může plnit roli usnadňovatele a pomocníka v personální práci. Hlavním úkolem tohoto oddělení je ale zpracovávat a zadávat data do personální databáze PeopleSoft a dále na základě podkladů z jednotlivých závodů zpracovávat mzdy všech závodů z celé České republiky.

3.1.4 Organizace střediska sdílených služeb v České Lípě

Středisko sdílených služeb neboli SSC v závodě v České Lípě je orientováno hlavně na oblast financí, IT, HR, logistiky apod. Vedoucím HR oddělení, tedy HR managerem je zde, jak bylo uvedeno, paní Jana Šmídová. Uvedeno bylo také, že členové tohoto střediska plní v organizaci roli jakéhosi konzultanta. Středisko sdílených služeb může poskytovat konzultace jednotlivým personálním oddělením ze všech závodů všech divizí, které má v kompetenci. Toto oddělení také zajišťuje určitou formu nadstavby k běžným personálním činnostem, prováděných běžnými PÚ. V organizaci má ale i důležitější funkci a tou je zpracovávání dat v systému PeopleSoft, zpracovávání mezd a fungování jako příležitostný konzultant. Pro potřeby SSC provádějí také nábor nových zaměstnanců.

3.2 Personální práce v podniku

Tato kapitola bude pojednávat o organizaci podniku ve všech oblastech spojených s personální prací. Postupně zde budou objasněny postupy při vytváření a organizaci personálního útvaru, plánování, náboru, umísťování, motivaci, řízení výkonu, hodnocení, odměňování i uvolňování pracovníků.

3.2.1 Personální plánování v podniku

Proces plánování personálních zdrojů v podniku je jednou z nejdůležitějších oblastí personální práce vůbec, proto je mu zde věnována velká pozornost. Jako takový tento proces podléhá vlivům výroby a jejímu plánu. Personální náročnost výroby a podpůrných procesů je jedním z nejdůležitějších faktorů. Plánování výroby se provádí na základě předpovědi vývoje trhu a požadavků vyššího řízení korporace. Současně tyto oba plány musejí vycházet ze strategie podniku. Personální plánování je také ovlivněno celkovou výší rozpočtu daného útvaru, závodu nebo divize na personální zdroje.

Samotné stanovování personálních a mzdových plánů je procesem bedlivě sledovaným a pečlivě prováděným. Začíná stanovováním plánu počtu pracovníků v jednotlivých odděleních. To se dělá s přihlédnutím ke stávajícím stavům se zakomponováním dalších vlivů a situací ať už na trhu práce či uvnitř podniku. Tyto počty zaměstnanců, a tím pádem i pozic v útvarech, pak schvaluje vedení v německém Hannoveru. Od tohoto plánu počtu zaměstnanců se pak odvíjí další činnosti. Podle poměru počtu zaměstnanců k rozpočtu daného útvaru se vytvoří plán mezd. Ten má sice také základ v současném stavu, ale je dále upravován podle propozic určených k plánování a vývoje ekonomiky. Například se zde zahrnuje faktor inflace apod. Takto vytvořený plán mezd je jako součást celkového rozpočtu opět schvalován centrálou v Hannoveru. Centrála může plán schválit či nařídít plošné snížení těchto nákladů.

V dnešní situaci celosvětové ekonomické krize, je pro výrobní podnik, napojený na automobilový průmysl složité hospodařit. A jelikož mzdové náklady tvoří podstatnou část celkových nákladů organizace, dochází i k jejich krácení. To se provádí formou neprodlužování smluv na dobu určitou, již schválené nové pozice nejsou prozatím obsazovány a náhrady za odcházející pracovníky nejsou schvalovány. V podniku se za poslední dobu vyskytlo několik případů odchodů žen na mateřskou dovolenou, schváleny byly náhrady jen za některé z nich. Každá pozice, která má být nahrazena je nejprve pečlivě zvažována a pokaždé se projednává možnost úspory. Cíl stanovený vedením je snížení počtu zaměstnanců o 10 %. Toto i jiné druhy plánování musí brát v potaz aktuální

situaci na trhu práce i na koncovém trhu výrobků. Proto se do personálních plánů stále více zahrnují faktory jako vývoj ekonomiky apod.

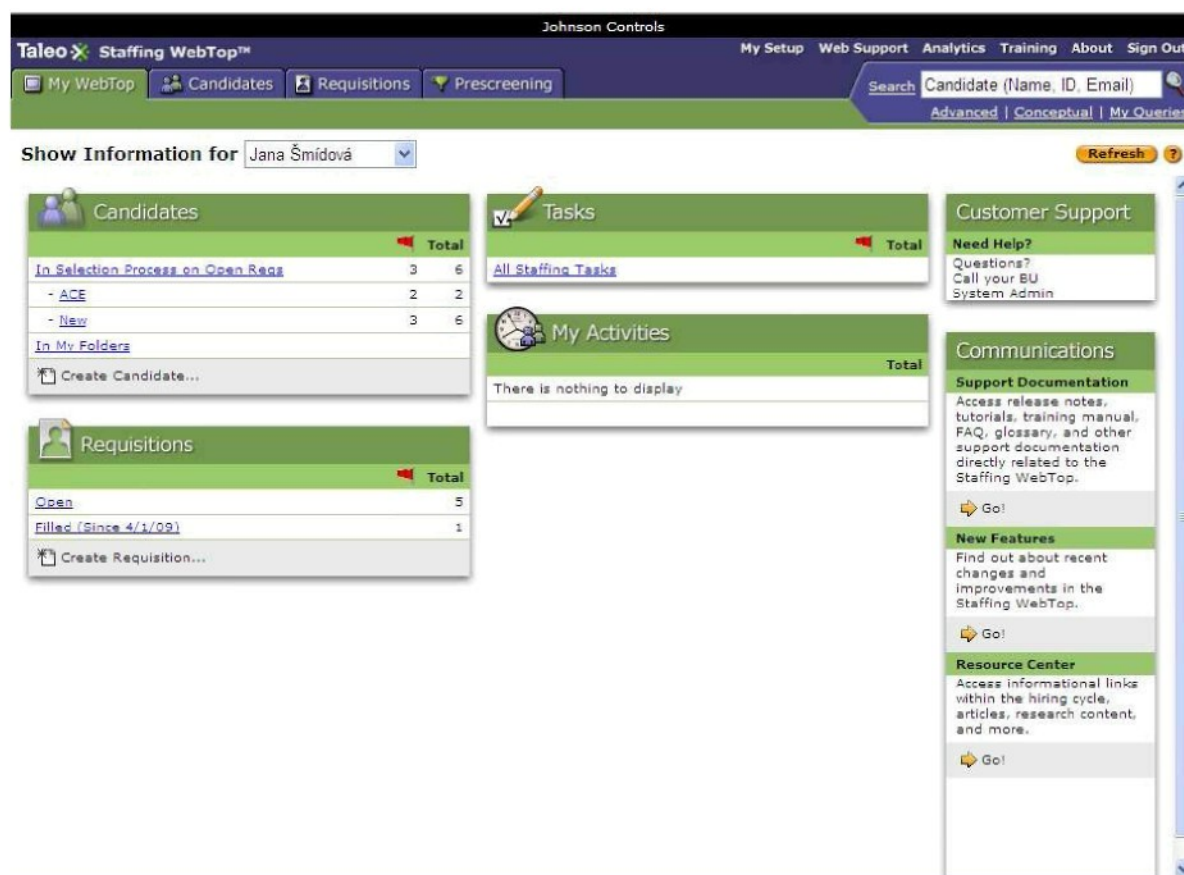
Závod v nedávné minulosti přešel ve výrobě na novou efektivnější technologii, která je modernější a více automatická než ta stará, což pro potřeby personalistiky znamenalo výraznou personální úsporu. Proto musí společnost ve svých plánech zahrnovat i takové faktory, jakými jsou investice do výroby apod.

3.2.2 Přijímání pracovníků do podniku

Přijímání pracovníků do uvedeného podniku se děje ihned po zjištění potřeby nového zaměstnance. Vyhodnocování odůvodněnosti tohoto požadavku provádí přímý nadřízený dané pracovní pozice na základě analýzy výkonu, počtu zaměstnanců, rozpočtu a rozsahu služeb útvaru. V případě, že dojde k názoru, že zaměstnanec je potřeba, předá tuto žádost ve formě speciálního formuláře zvaného „Job requisition form“ současně s „Žádostí o obsazení pracovního místa“ personálnímu útvaru. Podle oficiálních postupů by měl personální útvar danou pozici zadat do náborového systému. V případě, že se rozhodne, že žádost je oprávněná a dojde k jejímu schválení u všech odpovědných osob, dochází k publikaci nabídky pracovní pozice na vnitropodnikovém intranetu prostřednictvím speciálního systému využívaného pro potřeby náboru zvaného Taleo. Tato pozice zde může a často také je ale publikována již před jejím schválením.

Speciální náborový a inzertní systém Taleo je pro potřeby HR pracovníků přístupný přes webové rozhraní na intranetu společnosti. Taleo je softwarový program, využívaný pro uspokojení podnikových požadavků na obsazení pracovních míst. Jeho funkce nejsou ale jen inzertní. Zde se kumulují seznamy adeptů na nejrůznější pozice a dochází k administraci nabízených pracovních pozic. Využívá se jen pro nemanuální pracovníky, u těch je využíván klasický nábor bez potřeby podrobné specifikace každého nabízeného místa. Postup by měl být takový, že po vložení nabídky do systému a její publikaci na intranetu dochází k jejímu dalšímu zveřejňování a to na stránkách internetového trhu s pracovními místy www.jobs.cz a www.profesia.cz. Nabízení pozic na serveru jobs.cz probíhá podle podkladů uváděných na vnitropodnikové síti, ovšem pracovník odpovědný

za tuto inzerci se nejprve musí přihlásit na server a nabídku inzerátu autorizovat. Ta je zde navíc umístěna ne do ukončení nábory, ale do vypršení zadané časové lhůty. Oproti tomu server profesia.cz funguje více autonomně. Sám si z intranetu společnosti stáhne nabízené pozice, rozpozná ty, co mají být inzerovány a automaticky je inzeruje. Stahování je zde také automatické a to ihned po vymazání nabídky z Talea.



Obr. 15 – Prostředí náborového systému Taleo
Zdroj: interní síť společnosti

Dále by měla být osobní a pracovní data úspěšných uchazečů převedena z náborového systému Taleo do personální databáze PeopleSoft. V praxi to tak ale nefunguje. Protože systém Taleo v minulosti neposkytl potřebné základny pro výběr pracovníků, anebo vybraný uchazeč byl znám ještě před zveřejněním pozice zde, nedochází k jeho valnému využívání. Pro personalisty se také jedná o práci navíc. Papírové formuláře se musí vždy vyplňovat a zadávání všech pozic do programu je tak neefektivním.

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Jméno a příjmení: _____

Rok narození: _____

Vzdělání (obor): _____

Předchozí zaměstnání (od současnosti do minulosti):

	Zaměstnavatel - pozice	Od	Do
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Kontakt (tel. číslo): _____

Datum: _____

*Obr. 16 – Dotazník uchazeče o zaměstnání
Zdroj: Interní materiály podniku*

Využívání agentur na obsazování volných pozic není nijak levné, ale ve většině případů spolehlivé, a pro personální oddělení podniku téměř bezstarostné. Pokud potřeba není uspokojena z vnitropodnikových zdrojů, ukazuje se také jako poměrně efektivní, ale značně neflexibilní zdroj úřad práce, kde musí být ze zákona inzerována všechna volná místa v podniku. Oproti tomu agentury jsou flexibilnějšími, ale jednoznačně dražšími zdroji zaměstnanců. Využití agentur se uvažuje jen v případě obsazování pozice, na které nebylo získáno dostatečné množství uchazečů, nebo při výběrovém řízení na vyšší pozice. V těchto případech se jim předává vyplněný formulář popisu pracovního místa, ze kterého vyplývají nároky na budoucího zaměstnance, spolu se seznamem jeho pravomocí a práv na odměňování. V dalším kroku společnost společně s agenturami inzerují tyto informace ve výše uvedených zdrojích.

Po obdržení patřičného množství životopisů se provádí předvýběr. To znamená pečlivé pročítání došlých životopisů a průvodních dopisů, popřípadě provedení předkolo pohovorů s prověřením skutečných např. jazykových schopností uchazečů. Tímto kolem náboru neprojdou zájemci, kteří nesplňují jen ty nejdůležitější požadavky, aby se předešlo možné

chybě v podobě vyřazení nadějného kandidáta s vysokým potenciálem. Zbylí uchazeči postupují do další fáze výběru. Ten provádí nadřízený dané pozice a vybírá opět jen podle obrazu, který o uchazeči poskytuje jeho životopis. Opět vyřadí některé uchazeče a zbylí jsou personálním oddělením pozváni k pohovoru. Ten vede vždy nadřízený a většinou se jedná o pohovor mezi čtyřma očima, nebo mohou být přítomni specialisté z daného oboru či pracovník personálního oddělení. O tom se rozhoduje podle úrovně obsazované pozice. Pohovory jsou značně strukturované a přípravě tazatele se věnuje velký prostor. Po pohovorech se opět vyhodnocuje vhodnost každého z uchazečů na danou pozici, jejich reakce na prostředí organizace a dotazy tazatelů. Po této etapě jsou uchazeči znovu rozřazeni na nevhodné, částečně vhodné a vhodné.

Neúspěšní, ale alespoň částečně vhodní zájemci vyřazení po pohovorech jsou po jejich souhlasu přefazeni do tzv. „candidate pools“, což jsou zásobárny kandidátů, kteří neuspěli v nějakém výběrovém řízení, ale do budoucna by se s nimi mělo počítat pro případ obsazování volných pracovních pozic. Zjednodušeně řečeno kandidáti, kteří udělali dobrý dojem, ale na danou pozici nebyli zcela vhodní. Úspěch u pohovoru se ale nemusí automaticky rovnat přijetí, obzvláště pokud je úspěšných kandidátů více. Výběr v této fázi nábory zajišťují už vedoucí pracovníci soukromě. Velký důraz je zde kladen na nestrannost a výběr nejvhodnějšího kandidáta pro společnost a ne pro vedoucího pracovníka. Předcházení diskriminace, v jakékoliv podobě je zde samozřejmostí. Neúspěšným uchazečům je zaslán odmítavý email společně s poděkováním za účast. Podle vnitropodnikové směrnice by v konečném výběru měl mít poslední slovo personalista společně s jednatelem závodu. V praxi ale personalista dává s daným kandidátem souhlas už jeho samotným pozváním k pohovoru, takže konečná volba je převážně na vedoucím pracovníkovi. Vybraný kandidát a jeho osobní data jsou pak zadána pracovníkem HR oddělení SSC do personální databáze PeopleSoft.

PeopleSoft je klasická personální databáze, využívaná v tomto podniku. Má sjednocenou podobu pro všechny divize korporace a je přístupná prostřednictvím intranetu společnosti. Slouží pro potřeby korporace. Data z něj čerpaná slouží k sestavování reportů všech útvarů po celém světě. Proto je také kladen velký důraz na jeho fungování a jednotu v zadávání dat. Tato databáze není editovatelná na všech úrovních řízení a proto zadávání pracovníků

do ní je celkem složitým procesem. Personální oddělení v určitém závodě musí nejprve vyplnit údaje o daném zaměstnanci a ve formátu Microsoft Excel, zaslat elektronickou poštou do HR-SSC, kde ho zaměstnanci teprve zadají do systému PeopleSoft. Zkušební doba u všech zaměstnanců je stanovena na tři měsíce.

The screenshot displays the Oracle PeopleSoft HR system interface. On the left is a 'Menu' sidebar with various navigation options like 'My Favorites', 'Johnson Controls', 'Manager Self Service', 'Recruiting', 'Workforce Administration', 'Job Information', 'Job Data', 'Labor Administration', 'Absence and Vacation', 'Benefits', 'Payroll Interface', 'Workforce Development', 'Workforce Monitoring', 'Set Up HRMS', 'Worklist', 'Tree Manager', 'Reporting Tools', 'PeopleTools', and user profile options. The main content area is titled 'Work Location' and contains a form for an employee with ID 'EMP' and 'Empl Rcd # 0'. The form includes fields for 'HR Status' (Active), 'Payroll Status' (Active), 'Effective Date' (01.04.2008), 'Sequence' (0), 'Job Indicator' (Primary Job), 'Action' (Pay Rate Change), 'Reason' (Contractual Pay Raise), 'Last Start Date' (05.08.1997), 'Termination Date', 'Expected Job End Date', 'Position Number', 'Regulatory Region' (CZE - Czech Republic), 'Company' (SPL - Autobaterie spol. s r.o.), 'Business Unit' (X0601 - VB), 'Department' (00288 - CL-Assembly Hall A-TC 25), 'Location' (02896 - Ceska Lipa PS), 'Position Entry Date', 'Department Entry Date' (01.11.2004), and 'Date Created' (21.05.2008). At the bottom, there are buttons for 'Save', 'Return to Search', 'Previous in List', 'Next in List', 'Notify', 'Previous tab', 'Next tab', 'Refresh', and 'Update/Display'. A breadcrumb trail at the very bottom reads: 'Work Location | Job Information | Job Labor | Payroll | Salary Plan | Compensation | JCI Payroll Data | JCI Specific'.

Obr. 17 – Vzhled personální databáze PeopleSoft
Zdroj: interní síť společnosti

Proces náboru na korporátní pozice probíhá odlišně od toho, prováděného v jednotlivých závodech, popsaného výše. Přijímání pracovníků do vyššího a nejvyššího managementu zajišťují tzv. „staffing teamy“. Ty fungují stejně jako dnes dobře známí head-hunters, s tím rozdílem, že nahlédají zaměstnance pro každého, ale jen pro tuto korporaci. Úkolem těchto „lovců hlav“ je nacházet a dlouhodobě sledovat vhodné, výkonné jedince s velkým potenciálem, a v případě potřeby nabídnout korporaci několik alternativ k výběru. Výběr samotný pak probíhá individuálně, podle nároků dané pozice. Nejbližší staffing team, který je zodpovědný za nábor pracovníků užšího vedení ve střední a východní Evropě má sídlo v Bratislavě na Slovensku. Staffing teamy zajišťují jen vyhledání a předvýběr uchazečů.

3.2.3 Motivace pracovníků v podniku

Oblast motivace v podniku je v teoretických modelech brána jako věda, která má za úkol, aby se zaměstnanci v organizaci cítili dobře, nestrádali a na jejich vybuzení k podávání co nejvyššího výkonu. To v tomto podniku samozřejmě funguje. Motivace je zde brána z hlediska jednotlivých forem stimulů, zvláště pak finančních odměn, protože ty se v praxi ukazují jako nejlepší motivátor k práci.

Organizace se snaží svým zaměstnancům vycházet vstříc jak jen je to možné. Například při pravidelných hodnotících pohovorech vedoucích se zaměstnanci jsou probírány i oblasti práce zaměstnance jako např. plány do budoucna, co by chtěl daný zaměstnanec dělat, nebo co ho při práci demotivuje. Z těchto procesů v čele se zaměstnaneckým průzkumem v minulosti vyplynulo, že zaměstnanci se necítí být za svou práci patřičně odměňováni a navíc jako nedostatek vidí i absenci slovního ohodnocování v případě úspěchu. Proto společnost zorganizovala školení pro vedoucí pracovníky na téma jak správně chválit spolupracovníky a revidovala zařazení všech zaměstnanců u kterých to bylo možné do jednotlivých platových stupňů.

Další z oblastí zpříjemňování práce zaměstnanců jsou jejich odměny. I přes to, že v podniku fungují zaměstnanecké odbory, které pravidelně jednají se zástupci podniku. V poslední době impulsy pro zvyšování mezd nejčastěji vycházely ze strany podniku, konkrétně pak od jednatelů závodu.

Oblastmi podpory zaměstnanců, které by se mohly zdát jako samozřejmé, ale v reálu zajišťují bezproblémový chod organizace a to, že se zde zaměstnanci nebojí, cítí dobře a tím pádem se mohou soustředit jen a jen na svůj vlastní výkon, jsou dobrý pracovní kolektiv, čisté a moderně vybavené pracoviště, podpora rozvoje zaměstnanců v oblasti odbornosti i jazykového vybavení nebo pružná pracovní doba. Samozřejmostí je také podpora spolupracovníků ze strany vedoucích v těžkých situacích, ať už z pracovních nebo soukromých důvodů.

Tyto potřeby by z hlediska teoretických motivačních modelů nejvíce odpovídaly skupině „hygienických“ faktorů užívaných v Herzbergově dvoufaktorovém modelu. Tyto potřeby je nutné uspokojit, aby daní zaměstnanci mohli pracovat alespoň s běžnou úrovní výkonnosti a motivace do práce. Strategie podniku v této oblasti je asi taková, že se snaží zaměstnancům pomoci překonat bariéru, kterou tvoří tyto hygienické faktory a motivovat je tak alespoň částečně do jejich práce. Druhá skupina faktorů, tzv. motivační pak z této úrovně motivace vyplývá. V té jsou zahrnuty potřeby, jako např. uznání od spolupracovníků, povyšování, odpovědnost nebo možnost osobního růstu. K jejich uspokojování pak dochází v důsledku uspokojení skupiny první s výraznou pomocí podniku.

3.2.4 Řízení výkonu pracovníků

Proces řízení výkonu zaměstnanců podniku probíhá hlavně formou plánování, stanovování a kontroly plnění cílů jednotlivých pracovníků.

U manuálních pracovníků se cíle stanovují na základě výstupu a výroby celé organizace a jednotlivých směn. Toto řízení ve formě úpravy pohyblivé složky mzdy se provádí jen v případech, kdy se realita silně liší od plánu.

TH zaměstnanci a manažeři mají své osobní cíle a plány rozvoje stanoveny a zaneseny v systému GPAS a zde se také kontroluje jejich plnění. Tento systém je poměrně nový, byl zaveden teprve v průběhu roku 2008. Z toho také vyplývá jeho kompatibilita a funkčnost. I když dochází v poslední době ke zlepšení, některé procesy prováděné přes tento systém jsou minimálně komplikované.

Nyní jak tento systém funguje ve vztahu k plánování a kontrole plnění cílů. Cíle se v tomto programu stanovují ve spolupráci zaměstnance se svým přímým nadřízeným. Zaměstnanec sám vyplňuje formulář plánování osobních a rozvojových cílů rozdělený na několik oblastí a ten potom odesílá vedoucímu pracovníkovi ke schválení. Tento proces funguje automaticky a odeslání je nasměrováno podle příslušné organizační struktury ze systému PeopleSoft správnému vedoucímu. Aktualizace cílů a úkolů se v tomto systému projeví

ihned. Navíc vedoucí zaměstnanci mají pravomoc měnit a upravovat osobní cíle svých podřízených. Většinou je do systému zadávána až finální verze cílů a plánů, které vyplývají z diskuse mezi zaměstnancem a nadřízeným, aby se předešlo jejich reeditaci. Vedoucí pracovníci mají pro tuto příležitost speciální příručku s postupem pro stanovování cílů podřízených vypracovanou personálním oddělením a prověřenou praxí.

Procedura stanovování cílů u TH zaměstnanců a manažerů podniku není nijak jednoduchou záležitostí, protože se vesměs jedná o opakující se cyklické činnosti, u kterých je obtížné hledat výraznější výkyvy ve výkonech. Proto probíhá stanovování osobních cílů jako kvantifikace dobrých výkonů jednotlivců nebo celých oddělení. Jelikož každé z těchto oddělení musí reportovat své výstupy ve formě nejrůznějších ukazatelů, probíhá jejich využívání při procesu stanovování cílů.

Když je cíl stanoven a zadán do systému, je jen na zaměstnanci samotném, jak ho bude během roku plnit a o jeho plnění podávat reporty. Během roku by zaměstnanec měl čtyřikrát podat hlášení svému nadřízenému o plnění cílů. Na vedoucím pracovníkovi naopak je, aby tento progres sledoval a popřípadě činil kroky k nápravě nedostatků ve výkonu, či chování zaměstnance i během roku a o případných opatřeních s ním diskutoval. Jednou ročně vedoucí iniciuje schůzku se zaměstnancem zaměřenou na hodnocení jeho výkonu a chování během daného období. Během této diskuse může dojít ke shodě, změně určitých částí cílů, nebo jejich úpravě pro období následující.

Na konci každého roku jsou prováděny pohovory s každým ze zaměstnanců, zaměřené na plnění či neplnění jejich cílů. Tento hodnotící pohovor má za hlavní cíl zhodnocení práce zaměstnance v průběhu celého uplynulého roku a na základě toho rozhodnout o dalším rozvoji a postupech zaměstnance. Manažer má právo v případě neplnění cílů zaměstnance přeradit na nižší úroveň práce, nebo zkrátit jeho pohyblivou složku mzdy. Na tomto pohovoru se také upravuje a aktualizuje dlouhodobý plán rozvoje každého pracovníka. Pomocí analýzy plnění úkolů v uplynulém roce se určují a upravují cíle na rok další. Stanovuje se také jejich přiměřenost a splnitelnost, popřípadě zvláštní okolnosti, které vedly k jejich plnění či neplnění. Kromě budoucích cílů se také určují metody jejich dosažení a očekávané chování od zaměstnance. V současnosti se zde někdy hodnotí spíše

plnění povinností, které vyplývají z popisu pracovního místa, než plnění stanovených cílů. Může se namítat, že cíle jsou také druhem povinností k plnění, ale v reálu tvoří jakousi nadstavbu. Plnění povinností by mělo být automatické a k tomu by teprve mělo být přidáváno plnění cílů a podávání patřičného výkonu. Jinými slovy, pokud zaměstnanec neplní cíle, strhne se mu pohyblivá část mzdy, pokud ale neplní ani své povinnosti, měl by z organizace odejít. V současnosti se od tohoto provázání výkonu s pohyblivou složkou mzdy v některých případech upouští a takto transparentně ho mají stanovené jen manažeři podniku. TH zaměstnanci mají pohyblivou složku mzdy stanovenou formou osobního ohodnocení.

Rady	
	Sejděte se v uzavřeném prostoru, kde nebudete rušeni
	Plánujte na rozhovor dostatečně dlouhou dobu
	Držte se tématu a postupujte podle programu
	Před posouzením celkového hodnocení výkonu proveďte přehled cílů výkonu, chování a plánu rozvoje, souhrnu zpětné vazby od ostatních a poznámek nadřízeného
	Dostatečně dlouho se zaměřte na silné stránky a na to, jak je v budoucnosti uplatnit
	Promluvte o možnostech stálého zlepšování
	Promluvte o budoucích podnikatelských plánech a začněte nastiňovat cíle příštího roku

Obr. 18 – Rady pro efektivní hodnocení výkonu
Zdroj: Interní materiály podniku

Důsledky samotného hodnocení zaměstnance se pak projevují hlavně v případě manažerů ve výši jejich odměn, v případě THP může ovlivnit částku zvýšení platu při plošném zvyšování, které se provádí obvykle na začátku roku.

3.2.5 Rozvoj a vzdělávání pracovníků v podniku

V oblasti rozvoje pracovníků v tomto podniku musíme nejprve rozlišit jejich zaměření. Výrobní pracovníci budou mít zcela odlišný plán rozvoje například od personálního manažera.

Rozvoj manuálních pracovníků- Rozvoj výrobních a manuálně pracujících zaměstnanců je v podniku zajišťován formou realizace povinných periodických a zákonem stanovených školení a školicích akcí. O tyto akce se stará HR oddělení v každém jednotlivém závodě. Odpovědnost za povinná periodická školení pracovníků má vždy toto oddělení a je na jeho zodpovědnosti, aby všichni byli na patřičné věci proškoleni. Organizace jednotlivých školení pak probíhá ve spolupráci vedoucího s personálním oddělením. Varianta školení je většinou formou najmutí externí společnosti či školitele.

Rozvoj manuálních pracovníků formou získávání zkušeností pomocí rotace na pracovištích není v současnosti v organizaci podporován. Důvodem je udržení efektivnosti výroby, která by v tomto případě mohla klesnout kvůli vysoké náročnosti na zaškolování každého pracovníka na nové pozici. Vertikální rozvoj manuálních pracovníků je zde také značně omezen.

Rozvoj nemanuálních pracovníků- Oproti tomu možnosti organizace v oblasti rozvoje TH zaměstnanců a manažerů jsou poněkud širší. Ti jsou z hlediska kvalifikace i připravenost na specifické situace pro podnik daleko problematičtější a proto i jejich rozvoji a vzdělání se musí věnovat větší pozornost. Pro tyto účely je vyčleněn celý softwarový systém zvaný GPAS. V tom jsou uloženy veškeré plány rozvoje TH pracovníků. Tento systém je přístupný pro všechny TH pracovníky a manažery a to na intranetu společnosti. Veškerá periodická i mimořádná školení a akce potřebné k rozvíjení zaměstnanců jsou ale plánována mimo něj pomocí souborů požadavků na školení. Školení

manažerů se zaměřuje na vedení projektů, kterých se v organizaci hojně využívá. Vedoucí jsou externím školitelem, nebo lektorem z vyššího managementu poučováni jak správně vést projektový tým, jak rozdělovat práci v týmu a jak efektivně plnit cíle daného projektu. V minulých letech bylo ještě zařazeno školení „Jak správně chválit podřízené“, protože z interního výzkumu společnosti vyplynula informace o demotivaci pracovníků díky tomuto nedostatku.

Další formou vzdělávání manažerů, která je v systému GPAS zanesena, jsou čtyři tzv. „training programs“. Ty pomáhají procvičovat a učit se všem manažerským aktivitám potřebným pro efektivní práci vedoucího či manažera v podniku. Základním typem tohoto školení je Basic leadership training program. Ten je určen nově příchozím nebo začínajícím pracovníkům na manažerských pozicích a je zaměřen na celkovou přípravu jedince na manažerskou pozici v podniku. To zahrnuje kurz komunikace a práce s podřízenými, základy ekonomie podniku, základy tvorby prezentací apod. Další úroveň stejného programu je Excellence leadership training program, který obsahuje stejnou problematiku, ale jak už název napovídá, je pro pokročilejší pracovníky a pracovníky na vyšších pozicích. Nejvyšší úroveň leadership programů je Edge, ten je koncipován jako dlouhodobé zdokonalování a rozvoj pracovníků top managementu formou kolektivní práce na projektu přínosném pro společnost. A konečně čtvrtým z training programů je Talentové školení, které je určeno potenciálně nadějným zaměstnancům s vysokými výkony pro uvolňování a rozvoj jejich potenciálu. Absolventi tohoto programu by měli být potenciálními leadery společnosti, nebo úzce specializovanými pracovníky bez formální vedoucí úlohy.

Další z možností rozvíjení pracovníků jsou poslední dobou čím dál tím populárnější teambuilding a e-learning. Ve společnosti Johnson Controls Autobaterie je teambuilding zajišťován formou nejrůznějších společenských akcí. „Stmelování kolektivu“ se provádí například při každoročním výletě zaměstnanců na kolech, či akcích „Fun committee“.

E-learning je v současnosti v organizaci hojně využíván. V některých případech nahrazuje formu školení. Výstupem tohoto druhu vzdělávání by měl být po úspěšném složení testu z dané látky certifikát o absolvování kurzu.

Organizaci a zodpovědnost za rozvoj a vzdělávání manažerů v korporaci přejímají jejich nadřízení a je jen na nich na které školicí akce manažera vyšlou.

Zaměstnanci jsou na tyto akce vysíláni jako na služební cestu, takže jejich náklady na cestu do místa konání a ubytování zde jsou plně hrazeny společností. Nutno ovšem říci, že většina těchto akcí kromě školení managementu a vedení společnosti se koná v přímo v závodě.

3.2.6 Odměňování pracovníků v podniku

Struktura odměňování zaměstnanců je v tomto, podobně jako ve většině ostatních podniků, rozdělena na odměňování manuálních a nemanuálních pracovníků. Tento proces plynule navazuje na proces hodnocení prací a pracovníků v podniku. Zpracování mezd všech zaměstnanců podniku se provádí pomocí mzdového modulu informačního systému SAP.

Odměňování pracovníků z manuálních odvětví podniku se provádí jednoduchou tarifní mzdou s pohyblivou částí. Ta je stanovována podle výkonu výroby a produktivity daného zaměstnance, produkce šrotu a úspory materiálu. Celková mzda výrobního zaměstnance je ještě doplněna o příplatky. Ty jsou například za práci na směny, za ztížené pracovní podmínky dané přítomností olova na pracovištích apod. Dále zaměstnanec pracující v podniku déle jak jeden rok získává příspěvky na penzijní připojištění. Možné je i získání bonusů v podobě třináctého a čtrnáctého platu. Jejich výplata je však vázána na vzornou docházku do zaměstnání. Celková odměna manuálních zaměstnanců není ale jen finanční. Jako jistá forma nefinanční odměny by mohly být brány nadstandardní pětítýdenní dovolená za rok a pracovní doba v rozsahu 37,5 hodiny za týden. Zvyšování mezd výrobních zaměstnanců je vázáno na ustanovení vyplývající z kolektivní smlouvy.

Systém odměňování TH zaměstnanců a manažerů se od výše uvedeného zásadně liší. Ti jsou odměňováni podle smluvní mzdy a osobního ohodnocení. Smluvní část mzdy by měla korespondovat s „Jobcodem“ dané pozice. Tato stupňovitá odměňovací struktura je stanovena podle náročnosti dané pozice, jejích požadavků na zaměstnance a počtu přímých podřízených. Jako jeden z atributů každého z kódů je stanoven tzv. grade, který určuje výši smluvního platu. Jednotlivé stupně jsou stanoveny pro každou zemi a divizi individuálně. Ke každému mzdovému stupni je stanoven tzv. „midpoint“ neboli střední bod každého ze stupňů. K němu se pak stanovuje mzdové rozpětí. Mzdové rozpětí je plošné a to $\pm 20\%$. Soupis všech jobcodů je v korporaci nazýván „Master-grading list“. Divize Power solutions provedla důkladnou revizi všech popisů pracovních míst ve vztahu k jejich zařazení do příslušných gradů a doplnila potřebné stupně. Tento krok vyřešil problém, který organizace v minulosti s tímto systémem měla. Tím byl nedostatek gradů a nepřesný systém zařazování prací do nich. Zařazování nových pozic dále ovlivňuje faktor rozpočtu útvaru. Ten se řídí celkovými povely centrály v Hannoveru. Návrhy na změny v odměňování pracovníků provádí vždy daný útvar podniku, popřípadě jeho vedoucí, a musí být schváleny v Německu.

Co se nehmotných odměn manažerů týká, je jim umožněn kariérní růst, je jim stejně jako všem zaměstnancům umožněno vybírat z interní nabídky pracovních pozic jako prvním a nesmí jim být bráněno v přestupu na vyšší pozici i v případě přestupu z útvaru do útvaru. I pro tuto skupinu zaměstnanců platí celopodnikově zavedená pětítýdenní dovolená a 37,5 hodiny trvající pracovní týden.

K základnímu platu se zaměstnancům vyplácí ještě různé příplatky a příspěvky. Z kolektivní smlouvy vyplývá příspěvek maximálně 500 Kč na měsíc na penzijní připojištění. Nárok na něj má jakýkoliv zaměstnanec, který je v podniku déle než jeden rok. Dalšími příplatky mohou být pro každého zaměstnance až do výše 5.000 Kč na rok, poukázky na sportovní nebo kulturní akce. Je možné čerpat i příspěvek na rekreaci dětí ve výši 1.500 Kč na dítě na rok. Mimořádnými odměnami jsou odměny k významným životním a pracovním jubileím. U obou typů je to vždy po pěti letech. Dále odměny k narození dítěte, úmrtí manžela a to i při nepracovním úrazu, či balíčky na vánoce.

Do nehmotných odměn všech typů zaměstnanců by se daly zahrnout i nejrůznější firemní akce pořádané pro zaměstnance. Těmi jsou každoročně pořádaný výlet na kolech, každoroční dětský den a vánoční večírek. Výlet zaměstnanců na kolech je zcela organizován společností, ale startovné si musí zaměstnanci uhradit sami. Nutno říci, že z tohoto startovného, které není nijak vysoké, se hradí tričko na památku, občerstvení účastníků a doprovodný program po dojetí. O dobrou náladu během roku se stará tzv. „Fun comitee“, která přímo na pracovištích střediska sdílených služeb pořádá různé soutěže, například v pojídání jídel na čas, kreslení či minigolfu. Tato „komise“ má přidělen svůj vlastní rozpočet. Další nepeněžní odměnou pro všechny zaměstnance závodu je celozávodní kantýna. Zde si zaměstnanci mohou za výhodnou cenu, která je dotována společností, každý den vybrat z nabídky několika jídel. Ostatní akce zaměstnanců jsou jen neoficiálního rázu a společnost se na těchto akcích podílí v případě zaměstnanecké iniciativy maximálně finančním příspěvkem.

Další skupinou odměn jsou takzvané manažerské benefity. Těmi jsou tradičně služební auta, mobilní telefony či notebooky. Ty jsou manažerům k dispozici i k soukromým účelům za předpokladu jejich řádného zdanění zaměstnanci. Manažerskými výhodami jsou dále platba úrazového pojištění a flexibilní pracovní doba.

Nepeněžním ohodnocením práce je každoroční udělování cen Merit a Chairman's Award. Tyto ceny jsou udělovány jednou za rok kolektivům s výjimečnými výsledky. Do tohoto programu se mohou přihlásit jakéhokoliv týmy ze všech divizí. V případě Merit Award se vítěz vyhláší v rámci oblasti a vítěz pak postupuje do celosvětové Chairman's Award Competition. Vítězství v jedné z těchto soutěží je bráno jako opravdová nehmotná odměna a spíše jako příležitost předvést své schopnosti před představiteli vedení korporace. Proto dodatečné odměňování takto úspěšných zaměstnanců není nijak korporátně upraveno. Je ale v pravomoci jednotlivých závodů a jejich vedení tyto dodatečné odměny udělit.

3.2.7 Uvolňování pracovníků z podniku

Jednou z nejaktuálnějších oblastí činností personálního oddělení v podniku je v současné době propouštění pracovníků. Ekonomická krize vytváří tlaky na snižování prodeje a ty zase na pokles nákladů. Jelikož mzdové náklady jsou jednou z nejvýraznějších skupin nákladů, jejich snižování má výrazný efekt.

Propouštění zaměstnanců v současnosti v podniku probíhá hlavně formou neprodulování pracovních smluv na dobu určitou a redukce neobsazených míst. Centrála v Hannoveru navíc schvaluje i znovuobsazování uvolněných míst. Například v poslední době byly z uvolněných pozic z důvodu mateřských dovolených centrálou schváleny náhrady jen za některé z nich. Zbylé pozice nebudou vůbec obsazovány a vedoucí příslušných útvarů se bez nich musí obejít.

V teoretické části je uvedeno, že dobrým předpovídáním personálních potřeb a zmrazením náborů v tu pravou chvíli se dá předejít propouštění z důvodů nadbytečnosti. To sice ano, ale ve výrobním podniku, jehož výroba je silně závislá na ekonomickém vývoji a personální plány silně závislé na plánu výroby je toto předpovídání extrémně složité. Z toho vyplývá, že současnému stavu, kdy jsou pracovníci spíše propouštěni, než nabíráni se nedalo vyhnout.

Další formou redukce počtu zaměstnanců je rušení nových, již schválených pozic, které měly být v dohledné době v podniku zavedeny, nebo propouštění z nadbytečnostních důvodů, které vyplývají ze zavedení nové technologie, která není tak personálně náročná. Toto rozhodování je také na centrále v Hannoveru..

4 Závěr

4.1 Shrnutí současného stavu

Tématem této práce byl „Rozvoj v personální strategii podniku“. Je zřejmé, že když se chce určitý podnik rozvíjet po personální stránce, nestačí mu k tomu zaměření jen na kapitolu, která je v této práci nazvána „Rozvoj zaměstnanců“, ale musí k tomu přistoupit globálně, z hlediska dlouhodobé, strategické práce s personálem. O stejný přístup se zde proto snažím i já. V teoretické části jsou popsány postupy ve všech směrech práce se zaměstnanci a organizace personálního útvaru, v praktické pak skutečnosti, podle kterých tyto práce fungují ve vybraném podniku a nyní, tedy v závěru, se je pokusím navzájem porovnat a stanovit, která z variant je efektivnější.

V úvodu této práce jsem zdůraznil význam personální práce v podniku pro podniky obecně a v průběhu jejího zpracovávání jsem si tuto skutečnost potvrdil i v podniku Johnsn Controls Autobaterie. Vždyť organizaci personálních prací a podpůrných procesů se zde přikládá hned po zajištění výroby druhý největší význam vůbec. Byl jsem vcelku udiven, jak plynulá a flexibilní organizace personalistiky může být. Ale to je nejspíše dáno zkušenostmi a znalostmi pracovníků útvaru HR.

K hodnocení současného stavu dané organizace jako celku se toho ale příliš říci nedá. Snad jediné to, že i přes v ekonomice se rozvíjející krizi se podnik stále drží v popředí svého segmentu co se výroby i zisku týče. Spíše se budu v následující části snažit zaměřit na jednotlivé personální procesy a stavy.

4.1.1 Organizace personálního oddělení

Personální práce je v korporaci řízena centrálně, i když má každý závod personální oddělení své. Pro potřeby sjednocování postupů a procesů jsou zřízena Shared-services centra. Ty mají za úkol podporovat jednotlivé systémy, postupy a procesy. Tato centra, zvláště pak jejich HR oddělení ale v žádném případě nepřebírají pozici personálních

útvárů. Naopak snaží se na těchto „závodních“ odděleních přenechat tolik pravomocí, kolik je jen možné. To vyplývá z rozsahu působnosti SS center. Ve chvíli, kdy mají tato centra zajišťovat podporu až pro devět zemí najednou, je velmi složité chápat veškeré národní a oblastní zvyky a procesy, a to nejen v HR oblasti. I když je občas konzultace nutná, práci klasického HR oddělení nemůže nic nahradit.

K organizaci personalistiky v podniku nemám nejmenší výhrady. Myslím si, že je prováděna podle nejvhodnějších teoretických předloh. Důležité je i zapojení středisek sdílených služeb ve formě štábní organizační struktury, které přejímají některé nadstandardní práce personálních středisek a podporují personální databázi PeopleSoft.

4.1.2 Personální plánování

Jak už bylo uvedeno, personální plánování je v podniku zcela podřízeno plánům a nárokům výroby. Není pochyb, že u výrobních zaměstnanců a zaměstnanců přímo podporujících výrobu je to nejlepší možné řešení, jaké společnost mohla zvolit. Otázkou ale zůstává jak moc efektivní je tento přístup u nevýrobních zaměstnanců, kterých v podniku není málo. Trochu krkolomný může být proces plánování, kdy se nejprve vytvoří plán výroby, pak se podle něj naplánuje potřeba výrobních pracovníků, dále se podle plánu výrobních dělníků bude plánovat potřeba nevýrobních zaměstnanců a až podle potřeby nevýrobních zaměstnanců se stanoví jejich mzdový plán.

Tento proces mi pro potřeby tak rozvinuté korporace, jakou Johnson Controls zcela určitě je, přijde přinejmenším složitým. Je jasné, že potřeba centralizace má u tak globální organizace velký vliv a že se jí musí leccos podřít, závislost na centrále v Hannoveru mi zde ale přijde až moc silná. Touto oblastí personální práce v podniku se proto budu zabývat v následující kapitole.

4.1.3 Přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců byl v praktické části popsán asi nejvíce a můj osobní názor je, že je i v podniku nejvíce propracovaný. Požadavky na pracovní místo, které má být obsazeno jsou formulovány přesně a bez prodlev. Využívá se jich ve stanovení profilu ideálního uchazeče a u výběrových procedur je vždy přítomen přímý nadřízený dané pozice. Formy výběru nového pracovníka jsou vždy konzultovány a zvolena je ta, která nejlépe odpovídá nárokům na danou pozici. Ve společnosti se nejčastěji využívá inzerce, ať už na vnitropodnikové síti či personálních serverech na internetu, anebo se využívají personální agentury, které pomáhají s výběrem pracovníků na vyšší pozice.

Touto oblastí se v následující kapitole tedy zabývat nebudu, protože podle informací získaných v podniku zde celý tento proces probíhá přesně tak, jak literatura předepisuje.

4.1.4 Motivace a řízení výkonu pracovníků

Jak bylo uvedeno, motivace je v podniku pojata spíše jako proces stimulování a zpříjemňování práce zaměstnancům, ať už hmotnými či nehmotnými odměnami, příslibem kariérního růstu či příslušností k dobrému kolektivu zaměstnanců. Toto sice zaručuje pracovníkům jistý nadstandard služeb zaměstnancům, ale z hlediska motivace se nejedná o moc účinné řešení.

Na druhou stranu proces řízení výkonu a kariéry má účinnost velkou a to i díky svému propracovanému systému a detailnímu řízení. Procesy stanovování osobních cílů, jejich plnění a kontrola jsou založeny na racionálních a efektivních základech.

Shrneme-li tuto kapitolu, základní rozpor zde spatřuji v rozdílu motivace, tak jak je chápána v teoretické části a v chápání motivace, spíše stimulace zaměstnanců tak, jak je chápána v podniku. Tomuto okruhu se budu věnovat dále v textu.

4.1.5 Rozvoj zaměstnanců

Proces rozvíjení zaměstnanců se v podniku provádí formou nejrůznějších školení a jazykových kurzů. Důležitou roli zde hraje i sestavování osobních výkonnostních plánů a plánů kariéry. Činnost personálního oddělení v tomto závodě byla zaměřena z velké části právě na tyto aktivity. Z hlediska získávání zkušeností a dovedností zaměstnanců se firma ale moc neangažovala a to bude také dalším tématem následujícího textu.

4.1.6 Odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků je samozřejmě rozdělen na manuální, tedy výrobní a nemanuální pracovníky. Využití pevné hodinové mzdy s pobídkovou částí určenou výkonem u manuálních pracovníků výroby je dnes standardem. Oproti tomu využití stupňovité odměňovací struktury u pracovníků nevýrobních standardem zcela určitě není. Nesmíme zapomenout i na nejrůznější příplatky a odměny všech druhů zaměstnanců, které převyšují zákonem dané úrovně.

Systém, ale i celé odměňování zaměstnanců na všech úrovních prošel v nedávné minulosti revizí a byly upraveny jednotlivé mzdové stupně. Upraveno bylo i jejich zařazení, proto zde nespátřuji větší rozdíl oproti nejvhodnějšímu teoretickému modelu. Není tedy nutné tuto oblast dále popisovat.

4.2 Nástin nejlepší možné varianty řešení

V této kapitole se pokusím najít a popsat nejlepší možnou variantu fungování jednotlivých aktivit v podniku. Je nutné přiznat, že ve většině z popisovaných oblastí to byla právě prováděná varianta, která se z dlouhodobého hlediska jevila jako optimální. Oblastmi, ke kterým nelze zvolit variantu lepší, než je ta prováděna podnikem se dále v textu již nebudu zabývat, naopak těmi, které se jako optimální nejevily se zde věnuje více prostoru.

4.2.1 Personální plánování

Jak bylo popsáno výše, proces plánování počtů zaměstnanců a jejich mezd je v podniku závislý na plánu výroby a hlavně na rozhodování centrály v Hannoveru. Proto se samotný proces plánování lidských zdrojů zdá být poněkud složitý. Tento proces je součástí celkového plánování podniku.

Plánování manuálních pracovníků podle plánu výroby je v pořádku a je tím nejlepším možným řešením. Ovšem plánování nevýrobních zaměstnanců podle výroby už tak dobrou variantou nebude, a to ani v případě, že v tomto plánu jsou zahrnuté vlivy současných stavů, rozsahu služeb a celkového rozpočtu zaměstnanců.

Nejlepším možným řešením by pro podnik v tomto kroku bylo, kdyby získal od centrály v Hannoveru alespoň částečnou svobodu a nezávislost. Je jasné, že v případě, kdy se korporace snaží sjednocovat nejrůznější politiky ve všech směrech po celém světě se centrála snaží mít kontrolu nad vším, nad čím ji mít může. Na druhou stranu toto dohlížení a neustálé schvalování musí organizační strukturu nejen této centrály značně zatěžovat a prodlužovat komunikační kanály pro řešení problémů. Ideálním stavem by bylo, kdyby plány schvalovalo personální středisko v závodě, tzn. v České Lípě společně s vedením tohoto závodu a celkový plán, tedy nejenom plán obsazení personálu zaslalo na ústředí v Německu.

4.2.2 Motivace zaměstnanců

Největší problém této oblasti personální práce v podniku spatřuji v zaměňování motivace se stimulací zaměstnanců. Motivace jako taková by měla vycházet z nitra samotného zaměstnance a měla by jistým způsobem naplňovat jeho i jeho fungování v podniku. Oproti tomu soubor stimulů lze vyjádřit jako soubor vnějších pobídek, které mají zaměstnance přesvědčit, že se mu něco chce dělat. Ten pak sice potřebný výkon podává, ale ne z vlastního přesvědčení. To je tím nejlepším motivátorem do práce a mělo by být u zaměstnanců navozováno podpůrnými motivačními metodami.

Pravdou je, že nejlepším motivátorem stále zůstává obyčejná pochvala. Když zaměstnanec udělá něco dobře a ví o tom, je tato zpětná vazba od nadřízeného nesmírně cenná z hlediska jeho motivace do další práce. Oproti tomu soubor stimulů v čele se mzdou je brán jako jakýsi standard, který obdrží vždy. Jde o jakousi samozřejmost a tak je i vnímána zaměstnanci. Ve výše uvedeném textu je popsáno, že v minulosti podnik zorganizoval pro vedoucí pracovníky školení na téma „Jak správně chválit zaměstnance“. Můj osobní názor je, že toto je jeden z nejvýraznějších a nejlepších kroků organizace, jaký mohla v oblasti motivace podniknout.

Společnost se ale s tímto dílčím úspěchem na poli motivace nemůže spokojit a nesmí tuto oblast odbývat pouhou výplatou mezd, byť by byly vázány na výkon zaměstnanců. Je evidentní, že se společnost snaží nejen o dobré finanční ohodnocování zaměstnanců, ale i o péči o ně.

Ideálním stavem motivace pracovníků by bylo, kdyby se každý z nich do práce těšil, podával výkony, protože to tak chce on a ne nadřízený, ztotožňoval se s cíli podniku a podílel se na jejich plnění. Avšak v praxi je dosažení nebo jen přiblížení se k tomuto ideálu značně složité. K tomuto bodu se organizace snaží alespoň přiblížit pomocí školení vedoucích jak správně chválit své podřízené a já bych k tomu ještě přidal školení nebo kurs o sestavování osobních plánů a stanovování cílů. Protože pro každého jedince je asi největší motivací do další práce dosažení alespoň částečného úspěchu a jeho uznání mezi spolupracovníky. S tím souvisí právě oblast plnění cílů, která ve spojení s vysokým výkonem jedince může znamenat jeho kariérní postup, což je také jeden z největších motivačních faktorů.

4.2.3 Rozvoj zaměstnanců

Oblast rozvoje všech druhů zaměstnanců je v podniku velmi dobře propracována, ovšem oblast získávání zkušeností a dovedností zde jaksi zaostává za oblastí povinných školení a kurzů. Vertikální rozvoj a postupy jsou v podniku dobře plánovány a zpracovávány. Ovšem oblast rozvoje lze chápat i horizontálním směrem.

Rozvoj výrobních zaměstnanců může a často také je brán jako proces získávání zkušeností, dovedností a tím zvyšování jejich flexibility a rozsahu schopností. V praxi se to často provádí rotací na jednotlivých pracovištích. Tím se pracovníci stávají více univerzálními pro využití na více pozicích. V případě manažerských pozic je pak tato procedura spojena s oblastí získávání obecného rozhledu a zkušeností v manažerské práci.

Ideálním stavem by proto v podniku bylo zavedení i horizontálního rozvoje zaměstnanců. Umožnění osobního i profesního růstu jsou jedna věc, ale horizontální rozvoj nesmí být opomínán.

4.3 Kroky vedoucí k nápravě

V této kapitole bych rád popsal kroky, které by měly vést ke zlepšení efektivity oblastí, které zde jsou popsány jako neoptimální, nebo k nápravě jejich nedostatků, objevených během zpracovávání této práce.

4.3.1 Personální plánování

Co se plánování týče, mnou provedená analýza této manažerské aktivity v daném podniku má následující výsledky. Podnik by v tomto kroku měl získat alespoň částečnou nezávislost na centrále v Hannoveru. Tato organizační struktura je sice daná, ale relativně autonomní závod by měl vyšší efektivitu v oblasti plánování i reportování a navíc by vedoucí pracovníci získali větší odpovědnost a tím i motivaci. Samostatnější podnik by podle mne měl větší efektivnost plánování hlavně z toho důvodu, že zdejší pracovníci sami nejlépe vědí kolik a jakých lidí je zde potřeba k udržení nebo zvýšení výkonu. Je jasné, že i tento závod musí hospodařit s určitým shora daným rozpočtem, ale transformovat ho do plánu by měl sám podle svých aktuálních potřeb.

4.3.2 Motivace zaměstnanců

Motivace je v tomto podniku běžně zaměňována za stimulaci a to je její největší problém v této oblasti. S tím souvisí i navrhované kroky. Vyšší efektivitu by jednoznačně mělo oddělení motivace od stimulace finančními odměnami.

Nejsilnějšími motivátory, jak bylo popsáno, jsou vidina uznání, povýšení nebo spokojenost. Proto navrhuji zaměření rozvoje vedoucích pracovníků na oblast stanovování cílů, sestavování kariérních plánů a hodnocení pracovníků. Protože tato oblast přímo souvisí s úrovní motivace zaměstnanců.

4.3.3 Rozvoj zaměstnanců

V oblasti vzdělávání zaměstnanců navrhuji opatření v podobě zavedení horizontálního rozvoje. To by v krátkodobém horizontu znamenalo snížení efektivity spojenou s nutností uvádění a zaškolování zaměstnanců na nových pozicích, ovšem v horizontu dlouhodobém by na chod podniku mělo blahodárny vliv. Ten by byl zajištěn zvýšenou flexibilitou náhrad zaměstnanců a hlavně pak jejich vytržením z rutinní cyklické práce, což by mohlo vést k jejich větší motivovanosti.

4.4 Zhodnocení navrhovaných postupů

V této poslední kapitole je popsán přínos navrhovaných postupů pro společnost a to z hlediska ekonomického vlivu. Analyzována bude také proveditelnost uvedených návrhů.

Je ale předem jasné, že zde popsané vlivy budou v podniku v případě zavedení uvedených změn patrné s časovým odstupem, zdali vůbec. Obtížná je také oblast kvantifikace jejich vlivů v případě zavedení.

Navrhovaná větší separace od centrály v Německu bude mít na podnik a jeho výkon vlivy jen nepřímé. Větší svoboda manažerů a vedoucích ve stanovování rozpočtů a plánů se

promítne do rychlosti jejich práce, do výkonnostních ukazatelů podniku již zřejmě ne. Její největší vliv spatřuji ve větší samostatnosti a odpovědnosti nevýrobních pracovníků závodu v České Lípě. To by mohlo mít pozitivní dopad na úroveň jejich motivace. Tento proces je z hlediska proveditelnosti a zavedení ze všech tří navrhovaných brán jako nejnepravděpodobnější.

Oproti tomu vliv zvýšení motivace zaměstnanců v důsledku zlepšení plánování jejich kariéry v podniku a zaměření na jejich vzdělávání bude mít vlivy daleko zřejmější. Zvýšená motivace pracovníků se nepromítne ihned, ale v dlouhodobém horizontu by měla mít vliv na celkové ukazatele výkonu závodu. Toto zvýšení motivace je pro podnik nízkonákladovou záležitostí, protože rozpočet této akce by obsahoval jen náklady na školení vedoucích pracovníků o stanovování cílů a plánování osobních kariér. Proto tento návrh považuji za nejsnadnější na realizaci.

Jednoznačným přínosem zaměření společnosti na horizontální rozvoj zaměstnanců je zvýšení flexibility náhrad jednotlivých zaměstnanců. Ta umožňuje i vytvoření určitého manévrovacího prostoru pro personální plánování a náhrad zaměstnanců. Nepřímý důsledek by tato akce měla opět i na motivaci pracovníků. Tato varianta je snadno proveditelná, avšak vzhledem k nutným nákladům a krátkodobému snížení efektivity práce spojených se zácvikem je její zavedení nepravděpodobné.

Všechny výše popsané varianty vylepšení fungování personální práce podniku byly prezentovány zástupcům organizace a bylo přislíbeno jejich prodiskutování a zvažování.

5 Seznam bibliografií

5.1 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, Management Press, 2001, ISBN: 80-7261-033-3

KOUBEK J. Řízení pracovního výkonu, Management Press, 2004, ISBN: 80-7261-116-1

NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v personálním managementu, Vysoká škola ekonomická, 1992, ISBN: 80-7261-064-3

Oficiální webové stránky společnosti Johnson Controls, Inc. [online]. 2009, Dostupné z <<http://www.johnsoncontrols.cz/publish/cz/cs/about.html>>

5.2 Seznam použitých citací

ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BASS, B. M.. – VAUGHAN J.A: Training in Industry: The Management of Learning, 1st ed. London, Tavistock, 1966, ISBN: 04-2298-580-5

HAMBLIN, A.C. Evaluation and Control of Training , 1st ed. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974, ISBN: 00-7084-442-9

KENNEY, J. – REID, M. Training Interventions, 4th ed. London, Institute of Personnel and Development, 1994, ISBN: 08-5292-409-7

KOLB, D.A. – RUBIN, I.M. – MCINTYRE J.M. Organizational Psychology: An Experimental Approach, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974, ISBN: 01-3641-183-5

MANPOWER SERVICES COMMISSION Glossary of Training Terms, 3rd ed. London: H.M.S.O., 1981, ISBN: 01-1888-511-1

6 Seznam příloh a přílohy

Příloha A – Náborový leták společnosti Johnson Controls Autobaterie s.r.o., 2 strany

Příloha B – Žádost o obsazení pracovního místa, 1 strana

Příloha C - Job Requisition Form, 2 strany

Příloha D – Příručka managementu, interní materiál podniku, 4 strany

Shared Service Center (Sdílená sdílených služeb) v České Lípě

SSC je organizační součástí Johnson Controls Autobaterie spol. s r. o. Tímto jezdíval vybavených specializací poskytují služby mateřské společnosti v Evropě v následujících oblastech:

- ✓ Účetnictví a controlling včetně účtů kmenových dat
- ✓ Management pohledávek a účtů za cen
- ✓ IT SAP Help Desk a údržba SAP systému, správa sítě, SW a HW
- ✓ Logistické služby a repary
- ✓ Realizace objednávek zákazníkovi
- ✓ Personální software a globální projekty



Hledáme uchazeče,

kterí splňují obecné požadavky:

- ✓ SS nebo VŠ vzdělání
- ✓ s dobrou znalostí anglického jazyka
- ✓ pro pozice na SSC s aktivní znalostí dalších jazyků
- ✓ proaktivní, flexibilní a schopní týmové spolupráce

Nabízíme:

- ✓ prostřední nadhodnotní společnosti
- ✓ odborní a profesní růst
- ✓ moderní výrobní společnosti a informační technologie
- ✓ propagační systém dalšího odborného vzdělávání
- ✓ jazykové vzdělávání pod vedením zahraničních lektorů
- ✓ pro některé profese možnost zařazení v zahraničí
- ✓ perspektivní přírůstek s příspěvkem od zaměstnavatele
- ✓ další zaměstnavatelské výhody – prostředím důvěrně o jeden týden, dvakrát ročně další plat
- ✓ zaměstnavatelské provázky (Společnost řemeslníků)

Studentům vysokých škol

- ✓ nabízíme možnost pracovat na konkrétních úkonech seminářích a diplomových prací pod vedením zkušených odborníků v různých oblastech.

Kontakty:

Adresa:

Johnson Controls Autobaterie spol. s r. o.
Dubská 958, 470 90 Česká Lípa

Telefon:

465 807 225, 465 807 426

E-mail:

jrc.lipa@jci.com

jrcs.sv@jci.com

www.johnsoncontrols.com

www.varta-automotive.com

Velké příležitosti ...



**Johnson
Controls**

INGENUITY WELCOME

Pokud Vám někdo jiný sází celý svět,
my nabízíme víc - šanci tento svět změnit.

Johnson Controls Autobaterie
spol. s r. o., Česká Lípa

Vize

Pro lepší svět

Společnost Johnson Controls více než jedno století pracuje na nalezení nových způsobů pro zlepšení prostředí v našem světě, práci a cestách. Jsme globálním lidem se zkušeností v automobilovém průmyslu, efektivnosti budov a řešení v oblasti energií.

S více než 140 000 zaměstnanci v 1300 závodech poskytujeme služby zákazníkům ve 125 zemích. Dodáváme služby, které pomáhají vytvářet pohodlnější, bezpečnější a udržitelný svět.

Vize

Komfortnější, bezpečnější a udržitelnější svět



Vytváříme inteligentní prostředí

Power Solution

Divize Johnson Controls

V rámci našich řešení pro napájení elektronickou energií jsme největším světovým výrobcem olovných baterií. Zároveň jsme průkopníky v novém způsobu napájení vozidel užermíni a ekologicky náhodným způsobem, včetně vývoje baterií pro hybridní automobily.



Současnost

Johnson Controls Autobatterie spol. s r. o.

Závod v Českém Lipě patří k největším výrobním startovací akumulátory v Evropě. Jsme dynamickou a rychlou se rozvíjející firmou s moderní technologií, která nám dává výhodu před konkurencí.

Mezi naše zákazníky a partnery patří nejvýznamnější automobilové závody, pro které nabízíme řešení podle jejich požadavků.



Měníme se pro budoucnost

Date _____ Legal Entity _____ Hyperion Entity _____ Business Unit/Division/ Central Function _____
 Department _____ Cost Center _____ Project _____

Status: salaried ☐ direct ☐ indirect ☐ No. of Hires _____ Planned Hire Date _____ Position Code No. _____

Temporary ☐ No ☐ Yes, until: _____ Full-time ☐ Part-time ☐ Hours per week _____

Function ☐ No If "No", state reason (attach additional documentation if needed): _____ Budgeted Headcount: _____
 in Budget: ☐ Yes _____ Current Headcount: _____

New Position ☐ External Hire requested ☐
 Replacement due to internal move ☐ Internal Hire requested * ☐
 Replacement due to company leave ☐

* List names of all internal employees under consideration _____

Function (Job Title) _____ Location _____ Grade/Tariff _____

Reports to (Function) _____

Please attach current Job Description, Org.-Chart and Status against agreed headcount plan

Additional Comments:

	Name (Block Letters)	Signature	Date
Department Manager			
Next Level Responsible			
Controlling			
Plant Manager (Required for Replacements or Additions of Plant hourly and Plant salaried)			
VP HR (Required for Replacements or Additions of S,G&A and central Operations)			
Functional VP (Required for Replacements or Additions of Plant salaried and S,G&A and central Operations)			
VP&GM PS EU (Required for Replacements of S,G&A and central Operations; and for Additions of Plant salaried and S,G&A and central Operations)			
Internal Candidate(s) Manager			
Human Resources Mgr/Director			

Hired Person (filled out by HR)		Starting Date	
---------------------------------	--	---------------	--

Additional Information for requests for blue collar employees

Wage: Paid per hour ☐

Premium ☐

Piecework ☐

Wage group:

Shift: Dayshift ☐ Rotating shift ☐ Number of shifts:

Working hours of shifts (from...until):

Additional information that is important for the hiring process:

Příslušný úsek	Platné vydání/Datum	Nahrazuje vydání/Datum	Strana
TCT1, Q	07/ 17.3. 2009	06/ 17.03. 2008	32 z 86

Zjišťování potřeby školení probíhá v Německu centrálně přes oblast dalšího vzdělávání v rámci ročních rozhovorů, u zahraničních společností toto provádí příslušný vedoucí personálního oddělení.

Pokud existují pro toto pracovní místo zvláštní požadavky zákazníka, tak jsou zohledněny (např. použití programu).

Nabízejí se interní a externí semináře, eventuálně opatření pro další vzdělávání pro jednotlivé pracovníky nebo skupiny.

Tyto semináře zahrnují kromě odborných témat i zprostředkování obecných znalostí z oboru.

Patří sem:

- školení první pomoci
- školení jakosti – princip nula vad
- znalosti ručení za výrobek
- školení auditorů
- školení mistrů
- základní znalosti statistiky
- školení Six Sigma
- školení o bezpečnosti
- školení z pracovního práva
- jazykové kurzy
- EDV semináře
- poučení o nových zákonech a předpisech

Rozvoj vedoucích pracovníků probíhá podle standartizovaného, pro celou skupinu Power Solutions platného konceptu. Tímto rozuměj Development Assessment Center, stejně jako Leadership Basics, Leadership Excellence a XLP.

Důkaz o úspěšné účasti na školení je dokladován potvrzením o účasti, které se připojí k osobní složce.

Evidence provedení školení se provádí pomocí kartotéky vzdělání zaměstnanců, popř. datového souboru.

Účinnost školení se hodnotí přímo po provedení školení a po době zapracování. Hodnocení provádí účastník společně s nadřízeným.

[Zpět k přehledu procesů](#)

Příslušný úsek	Platné vydání/Datum	Nahrazuje vydání/Datum	Strana
TCT1, Q	07/ 17.3. 2009	06/ 17.03. 2008	33 z 86

Způsobilost vývoje výrobku

Proces vývoje se svými ucelenými postupy a vysokými požadavky vyžaduje zvláštní dovednost na něm zúčastněných pracovníků.

Pracovníci se proto kvalifikují v následujících metodách, postupech:

- Analýza možných vad a jejich důsledků (FMEA) pro design a proces
- Tolerování formy a polohy (GD & T)
- Vývoj výrobku orientovaný na zákazníka (QFD)
- Vývoj vztažený na výrobu (DFM) / vývoj vztažený na montáž (DFA)
- Hodnotová analýza (VE)
- Statistické metody pokusů (SVM, DoE)
- Techniky simulace
- Počítačem podporovaný design (CAD)

Vzdělání na pracovišti

Výcvik a zapracování při důležitých organizačních a technických změnách popř. u nových pracovníků je v souladu s oblastí úkolů.

Určení a koordinace přísluší odbornému nadřízenému.

Pro zapracování vedoucích pracovníků se vyhotovují pro lepší koordinaci plány zapracování. Pracovníci výroby jsou poučeni na základě popisu pracovního místa odborným nadřízeným. Podstatná hlediska jsou témata odborná, témata bezpečnosti a jakosti, rovněž i poučení o vadách a následcích vad u zákazníka. Provedení školení se protokoluje a stvrdí podpisem. Kromě toho se stanoví přiměřený čas pro zapracování pod odborným dohledem.

Toto platí rovněž pro personál se smlouvou na dobu omezenou i personál vykonávající služby.

Pro zvláštní požadavky na pracovišti je vyžadováno složení odborné zkoušky po provedeném zapracování. Ověřovací zkouška se periodicky opakuje.

[Zpět k přehledu procesů](#)

Příslušný úsek	Platné vydání/Datum	Nahrazuje vydání/Datum	Strana
TCT1, Q	07/ 17.3. 2009	06/ 17.03. 2008	34 z 86

Motivace a spokojenost pracovníků

Spokojenost zaměstnanců se zjišťuje nepřetržitě pomocí aspektů jako stav nemocnosti, trend pracovních úrazů, podnikové návrhy ke zlepšení, fluktuace pracovníků.

Zapojení pracovníků do podnikového dění díky intenzivní péči o zaměstnance a rozsáhlým informacím, mimo jiné skrze evropský informační časopis „The Leader“ případně globální Power Solutions informační časopis nebo rozhovory s vrcholovým vedením „Executive Breakfast“ přispívá k neustálému zlepšování spokojenosti zaměstnanců.

Každoročně je prováděno v celém koncernu Stanovení a hodnocení cílů a výkonnosti zaměstnanců (GPAS). Prostřednictvím každoročního Zaměstnaneckého průzkumu je monitorována spokojenost pracovníků. Ke každému zaměstnaneckému průzkumu je vytvořen akční plán.

Mezinárodní rozvoj personálu a organizace

Pro další zvýšení motivace má personalistika za úkol podporovat mezinárodní spolupráci mezi společnostmi Power Solutions Europe a jednotlivými pracovníky.

V rámci odborné výchovy se dbá na to, aby se vzdělávání pracovníci seznamovali nejen v podniku, v kterém probíhá školení, ale byli i mezinárodně využiti. Dobrý průběh školení je předpoklad pro takovéto využití. Jazykové znalosti, které mají, rozhodnou o možném místě využití. Díky těmto opatřením se vytváří spolupráce mezi odděleními v tuzemsku a v zahraničí mnohem jednodušeji a také se posílí tok informací.

6.3 Infrastruktura

Pro dodržení požadavků na výrobek musí existovat potřebná infrastruktura a musí být stále přizpůsobována.

Pod pojmem infrastruktura se rozumí:

- budovy
- zásobovací zařízení
- podnikové prostředky, software
- pracovní místa
- sklady a dopravní prostředky
- služby

Zpět k přehledu procesů

Příslušný úsek	Platné vydání/Datum	Nahrazuje vydání/Datum	Strana
TCT1, Q	07/ 17.3. 2009	06/ 17.03. 2008	35 z 86