

**Studijní program:** Ekonomika a management  
**Studijní obor:** Účetnictví a finanční řízení podniku

## LIDSKÝ KAPITAL V PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:  
LucieStraková

---

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2009/2010

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie STRAKOVÁ**  
Osobní číslo: **E08320**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Lidský kapitál v podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

**Zásady pro vypracování:**

**Cíl práce:**

Zhodnotit strukturu a výkonnost lidského kapitálu ve zvoleném podniku

**Osnova:**

1. Výrobní faktory
2. Lidský kapitál
3. Analýza lidského kapitálu ve zvoleném podniku
4. Absence a fluktuace zaměstnanců
5. Návrhy na zlepšení využití lidského kapitálu v podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Odměňování pracovníků. Grada, Praha, 2009.

d. Ámbrosová a kol.: Abeceda personalistiky. Anag, Praha, 2009.

Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, Praha, 2007.

Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Management press, Praha, 2004.


Shields, J.: Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press, Cambridge, 2007.

Tomší, I.: Mzdy a mzdové systémy. ASPI, Praha, 2008.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.  
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 12. března 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

  
JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.  
děkanka

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leftmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 31. března 2010

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury a získaných z výrobního podniku Valeo Compressor Europe, s. r. o.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses. cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne. 29. dubna 2011 .....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady při psaní bakalářské práce.

Současně děkuji řediteli společnosti Valeo panu Ing. Jindřichu Krejčovi, manažerce společnosti Ing. Miroslavě Krumplové za poskytnuté informace při vypracování praktické části bakalářské práce a také Marii Strakové za dobré poznatky, rady a podporu při psaní této práce.

## OBSAH

Úvod .....	8
Literární přehled .....	10
1. Dělení výrobních faktorů .....	10
1.1 Trh práce .....	10
1.1.1 Nedokonalosti trhu práce .....	11
1.2 Trh půdy .....	11
1.3 Trh kapitálu .....	12
2. Výrobní faktory z pohledu podnikové ekonomiky .....	12
2.1 Dispozitivní výrobní faktory .....	12
2.2 Elementární výrobní faktory .....	12
3. Kombinace výrobních faktorů .....	12
4. Lidský kapitál a jeho druhy .....	13
4.1 Význam teorie lidského kapitálu .....	14
4.2 Strategie lidského kapitálu .....	14
4.3 Měření lidského kapitálu .....	14
5. Členění pracovníků .....	15
5.1 Členění pracovníků podle obsahu jejich činnosti .....	15
5.2 Členění pracovníků podle národního hospodářství .....	15
6. Vedení lidí .....	16
7. Motivování zaměstnanců .....	16
8. Hodnocení a odměňování .....	18
8.1 Hodnocení zaměstnanců .....	18
8.2 Odměňování zaměstnanců .....	18
8.2.1 Mzdové formy odměňování .....	19
8.2.1.1 Dodatkové mzdové formy odměňování .....	20
8.2.2 Produktivita práce .....	20
9. Péče o pracovníky .....	21
6.1 Pracovní doba .....	21
6.2 Pracovní režim .....	22
7. Pracovní prostředí .....	22
8. Bezpečnost práce a ochrana zdraví .....	22
9. Personální rozvoj pracovníků .....	23
9.1 Vzdělávání pracovníků .....	23
Metodika .....	24
1. Cíl a metodika .....	25
2. Technika přípravy literárního přehledu .....	24
3. Technika sběru dat a zpracování dat .....	24
4. Metodický postup .....	24
Praktická část .....	25
1. Obecné údaje o skupině Valeo .....	25
2. Popis výrobního závodu .....	26
2.1 Strategie pěti směrů .....	27
2.2 Struktura zaměstnanců .....	30
3. Proces ročního hodnotícího pohovoru .....	32
3.1 Fáze hodnocení .....	33
3.2 Výkonová rozhodovací tabulka .....	34
3.3 Definice výkonů .....	35
3.4 Kompetence .....	37
3.5 Individuální tréninkový formulář .....	38

4. Odměňování zaměstnanců.....	39
4.1 Kolektivní smlouva .....	39
4.2 Mzdový předpis .....	44
5. Motivování zaměstnanců .....	49
6. Produktivita (výkonnost) lidského kapitálu v podniku.....	50
7. Míra absence a fluktuace.....	52
7.1 Absence.....	52
7.2 Fluktuace .....	54
8. Návrhy na zlepšení .....	54
Závěr .....	58
Summary .....	60
Přehled použité literatury .....	62
Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	64
Seznam příloh .....	65

## Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma Lidský kapitál v podniku. Důvodem mé volby je zájem o danou problematiku. Když se zamyslím nad samotným slovem kapitál, napadne mě výrobní faktor (prostředek vstupující do výroby), souhrn finančních prostředků nebo souhrn aktiv. Spojím-li slovo kapitál s lidským, vzniká mi zcela jiný význam. Lze tedy říci, že lidský kapitál je člověk spolu se svými vlastnostmi a znalostmi.

Koncem dvacátého století začínají zaměstnavatelé chápat, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití se stává rozhodujícím faktorem pro rozvoj jejich firem.

Jednou z hlavních podmínek úspěšnost podniku je uvědomění si hodnoty lidské práce, a především uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství v podniku, jejichž přístup k řízení je rozhodujícím faktorem existence podniku.

Investice do lidského kapitálu jsou velice výhodné, avšak dnešní nedobrá ekonomická situace neumožňuje příliš mnoho investic a benefitů pro zaměstnance.

Sama jsem měla tu možnost vyzkoušet si prostřednictvím „brigád“, jak je důležitý pro firmu z pohledu vedoucího pracovníka lidský kapitál. Z mé zkušenosti si myslím, že někteří pracovníci si dostatečně neuvědomují význam a důležitost spokojenosti zaměstnanců.

Cílem této práce je zanalyzovat strukturu a výkonnost lidského kapitálu ve zvoleném podniku. V úvodu literární rešerše se stručně seznámíme s výrobními faktory, zaměříme se na členění pracovníků a jejich vedení. Nemalou roli v lidském kapitálu hraje motivace, hodnocení a odměňování, kterému se budeme věnovat v další části této kapitoly. V závěru literární rešerše se zaměříme na péči o pracovníky, pracovní prostředí, sociálně psychologické podmínky, metody vzdělávání a poskytované služby.

V praktické části bakalářské práce se na základě získaných dat zaměříme nejprve na popis konkrétního výrobního podniku a na analýzu struktury pracovníků. Největší pozornost je ve společnosti věnována procesu hodnocení zaměstnanců, který je také v této kapitole vysvětlen a popsán. Informace získané tímto procesem společnost dále využívá v oblasti odměňování a motivování svých zaměstnanců. Poté co je vysvětlen proces hodnocení, dozvíme se, jak jsou zaměstnanci ve společnosti odměňováni a motivováni. Závěr kapitoly se zabývá analýzou využívání lidského



kapitálu podnikem, tedy produktivitou práce dále pak mírou absence a fluktuace v podniku.

Na základě získaných informací jsou navržena možná řešení pro společnost v oblasti motivování, odměňování, míry absence a fluktuace, produktivity práce apod.

## Literární přehled

O podniku můžeme prohlásit, že vyrábí efektivně, když produkuje výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž jsou v optimálním množství a proporcí. [2]

### 1. Dělení výrobních faktorů

Mezi výrobní faktory patří práce, půda a kapitál.

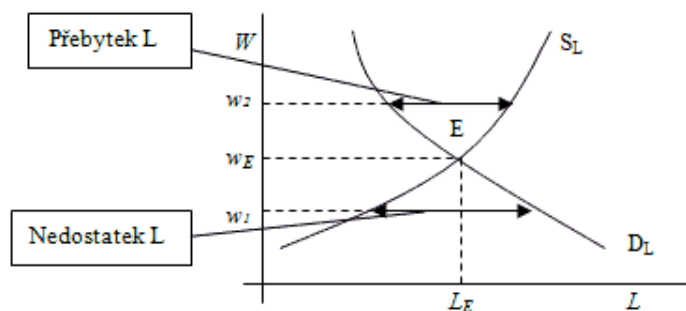
#### 1.1 Trh práce

Práce je především lidská činnost, jejímž nositelem je člověk. Z tohoto důvodu ovlivňuje práci řada neekonomických ukazatelů (jako je např. pracovní doba, vztahy na pracovišti, rodina atd.), což působí na situaci na trhu práce, zejména na vývoj nabídky na tomto trhu.

Na trhu v roli poptávajícího vystupují firmy a v roli nabízejícího domácnosti. Poptávka po práci je určena množstvím práce, které firma najímá při různých úrovních ceny práce, resp. při různých mzdových sazbách.

Pro většinu domácností představují odměny za práci jediný významný zdroj příjmu. Proto se klade na rozbor trhu velký důraz, a to jak v ekonomických, tak v sociálních souvislostech. Domácnosti za svoji práci dostávají mzdu a cenou práce je tedy mzdová sazba. I v případě tohoto výrobního faktoru se firmy snaží maximalizovat zisk a domácnosti maximalizovat užitek<sup>1</sup>. [6]

Graf 1: Trh práce



při vychýlení mzdy z rovnovážné úrovně vzniká na trhu buď nedostatek (je-li tržní mzda nižší než rovnovážná) nebo přebytek nabídky práce (je-li tržní mzda vyšší než rovnovážná)

Zdroj: Macáková, L. a kol. Mikroekonomie – základní kurz. 7. vydání. Praha: Melandrium, 2002. ISBN 80-86175-2-0

<sup>1</sup> Maximalizace zisku znamená, že firmy budou najímat práci do okamžiku, kdy se příjmy získané pomocí poslední jednotky práce vyrovnají nákladům na nájem práce. Maximálního užítu neboli rovnováhy dosahuje spotřebitel tehdy, rozloží-li svůj důchod mezi různá zboží tak, aby 1 Kč u všech zboží přinášela stejný mezní užitek, tzn., že budou chtít dosáhnout nejvyššího možného celkového užítu

### 1.1.1 Nedokonalosti trhu práce

Mezi základní nedokonalosti na trhu práce patří:

- **mzdová strnulost**

Mzdy a platy mají tendenci reagovat daleko pomaleji na změny na trzích práce. Nerovnováha mezi nabízeným a poptávaným množstvím práce se vyrovnává postupně a pomaleji.

- **mzdové tarify firem**

Mnohé firmy vytvářejí určité mzdové struktury, podle kterých jsou zaměstnanci odměňováni (mzdové tarify používají zejména velké podniky, a to k zjednodušení mzdových rozhodnutí a k podpoření spravedlnosti v odměňování).

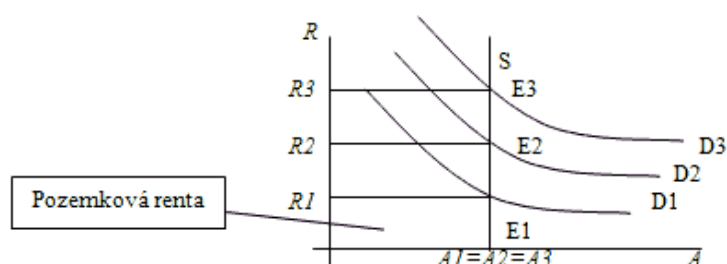
- **omezení**

Způsobená kolektivními smlouvami, pracovně-právním zákonodárstvím, ale i čistě tržními vlivy (firmy udržují zaměstnanost i při poklesu výroby nad efektivní míru, aby měly v budoucnosti kvalitní zaměstnance). [2]

### 1.2 Trh půdy

Půda je produktem přírody, ale není volným statkem. Její množství je omezené. Rozlohu půdy, kterou člověk obdělává či jinak využívá, nelze donekonečna rozšiřovat. Počet vlastníků půdy je omezený. Ti, kteří vlastní půdu dosahují výhod proti těm, kteří ji nevlastní. Tyto výhody mají formu pozemkové renty. Pozemková renta tedy představuje důchod plynoucí z vlastnictví půdy. Výši pozemkové renty určuje výše sazby pozemkové renty a množství pronajaté plochy. Protože je nabídka půdy fixní, ovlivňuje výši renty pouze poptávka po půdě. [6]

**Graf 2: Trh půdy**

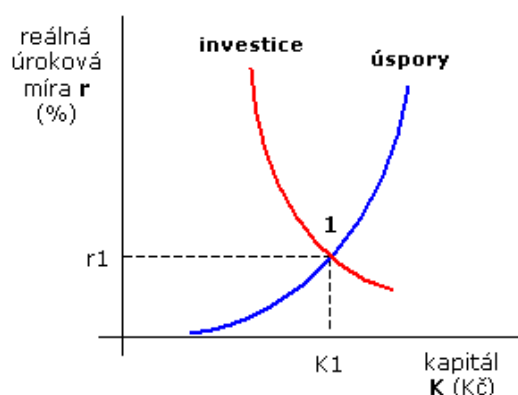


### 1.3 Trh kapitálu

Kapitál je výrobním faktorem odvozeným. Kapitálem nazýváme statky, které byly vyrobeny, aby se podílely na výrobě jiných statků. Výsledkem použití kapitálu je zisk nebo úrok. Zvláštní formou kapitálu je technologie, která nemá podobu hmotného statku, ale myšlenky, originálního řešení výrobního postupu atd. Dobrá technologie může výrazně znásobit účinky práce, půdy i kapitálu, proto je sama výrobním faktorem.

Ten, kdo spoří, vstupuje na trh kapitálu jako nabízející (prodejce kapitálu), ten, kdo chce investovat, hraje roli poptávajícího. [6]

Graf 3: Trh kapitálu



Rovnováha na trhu kapitálu vzniká v bodě, ve kterém se spolu protnou křivky nabídky a poptávky. V našem případě je to bod 1. Při úrokové míře  $r_1$  budou domácnosti nabízet právě  $K_1$  kapitálu a investoři (firmy) poptávat taktéž  $K_1$  kapitálu.

Zdroj: Macáková, L. a kol. Mikroekonomie – základní kurz. 7. vydání. Praha: Melandrium, 2002. ISBN 80-86175-2-0

## 2. Výrobní faktory z pohledu podnikové ekonomiky

Z hlediska podnikové ekonomiky dělíme výrobní faktory na dispozitivní výrobní faktory a elementární výrobní faktory.

### 2.1 dispozitivní výrobní faktory

Jedná se o řídicí práci, která zajišťuje optimální kombinaci všech ostatních výrobních faktorů. Bez tohoto faktoru nemohou být ostatní faktory účelně a hospodárně využity. K tomu musí vytvořit jednotné podnikové řízení - management, stanovit cíle podniku a způsoby jejich dosažení. Management provádí řadu činností od plánování, vytváření organizace, rozdělování úkolů, běžného rozhodování, koordinace až po kontrolu plnění cílů a úkolů.

### 2.2 elementární výrobní faktory

Pojem elementární výrobní faktor představuje výkonovou práci, kterou rozumíme lidskou energii a duševní schopnosti vynakládané pracovní silou při výrobě statků. Účinnost lidské práce, tj. množství výrobků připadající na jednoho pracovníka, označujeme jako produktivitu práce. Cenou práce je mzda a další personální

náklady. Mzdové náklady tvoří hrubá mzda (tj. součet základní mzdy, přesčasové mzdy a příplatků za práci ve ztížených podmínkách) a vedlejší mzdové náklady (placená dovolená). [2]

### **3. Kombinace výrobních faktorů**

Aby mohla probíhat výroba, musí se spojit určité výrobní faktory. U některých výrob mohou některé faktory chybět, např. mnoho služeb nepotřebuje materiál nebo dlouhodobý hmotný majetek.

Jediné, co nikdy nemůže chybět je faktor první a druhý – dispozitivní a výkonný. Lidskou práci prostě nelze vynechat. Účinně spojit výrobní faktory do jakési spolehlivě fungující a prosperující jednotky má za úkol management.

Častým jevem je, že nějaký faktor převažuje nad ostatními, pak rozlišujeme podniky:

- **pracovně náročné** - značný podíl mají mzdové náklady např. sklárny, porcelánky
- **materiálově náročné** - nejvíce nákladů na spotřebu např. chemický průmysl
- **kapitálově náročné** - zde v nákladech dominují odpisy např. těžební průmysl [2]

### **4. Lidský kapitál a jeho druhy**

Jedinci vytvářejí, udržují a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál).

#### **• lidský kapitál**

definice lidského kapitálu (Bontis a kol., 1999):

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádné motivování – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

#### **• intelektuální kapitál**

Intelektuální kapitál je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.

### • **společenský kapitál**

Je složkou intelektuálního kapitálu. Společenský kapitál je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Tento pojem definoval (Putnam, 1996) jako „rysy společenského života – sítě vztahů, normy, očekávání a závazky, které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů“.

### • **organizační kapitál**

Jedná se o institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod. Organizační kapitál tvoří tedy znalosti, které organizace skutečně vlastní. [1]

## **4.1 Význam teorie lidského kapitálu**

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí.

## **4.2 Strategie lidského kapitálu**

Strategie lidského kapitálu musí být vytvořena na základě využívání údajů získaných pomocí měření a předkládání informací o lidském kapitálu. Firemní strategie lidského kapitálu je něco, co je tvořeno šesti vzájemně provázanými faktory:

- 1) lidé v organizaci** – jejich dovednosti, schopnosti
- 2) pracovní procesy** – jak se práce dělá, míra a úroveň týmové práce
- 3) struktura, podoba řízení** – míra autonomie pracovníků a míra usměrňování a kontroly managementu, řízení pracovního výkonu
- 4) informace a znalosti** – jak se pomocí formálních i neformálních prostředků předávají a vyměňují informace
- 5) rozhodování** – jak jsou přijímána důležitá rozhodnutí a kým
- 6) odměňování** – jak se využívají peněžní a nepeněžní pobídky, do jaké míry jsou výplaty mezd ohroženy, individuální versus kolektivní odměny [1]

## **4.3 Měření lidského kapitálu**

### Definice:

Měření lidského kapitálu bylo definováno britskými Incomes Data Services jako něco, „co se týká hledání vazeb, korelací a v ideálních případech příčinných souvislostí mezi různými soubory údajů o lidských zdrojích, a to za použití statistických metod“.

- **důvody zájmu o měření:**

- lidský kapitál je klíčovou složkou tržní hodnoty kapitálu (hodnota lidského kapitálu představuje více než 36 % celkových tržeb organizace)
- lidé v organizaci jsou zdrojem přidané hodnoty a existuje důvod pro vyčíslování, pro plánování lidských zdrojů a pro sledování efektivnosti
- měření lze využít ke sledování pokroku v dosahování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů a vůbec k hodnocení efektivnosti lidské práce
- bez měření není možné řídit [1]

## 5. Členění pracovníků

### 5.1 Podle obsahu jejich činnosti

- **dělníci** – vykonávají fyzickou práci (za pomoci strojů, nástrojů) výsledkem jejich práce jsou hmotné statky, např. pekař, truhlář, malíř atd.
- **duševní pracovníci** (THP) - jejich pracovní činnost spočívá v oblasti přípravy a řízení výroby. Podle obsahu pracovní činnosti je rozdělujeme na inženýrsko-technické pracovníky (příprava, organizace a řízení výroby), ostatní pak jsou administrativní pracovníci (evidence, administrativa).
- **provozní a obsluhující pracovníci** – pracují převážně ve službách (cestovní kanceláře, obchod, stravování), tito pracovníci mohou obsluhovat i různá technická zařízení [3]

### 5.2 Podle národního hospodářství

Český statistický úřad člení pracovníky v národním hospodářství podle tzv. klasifikace zaměstnání KZAM. [10]

Tabulka 1: Kvalifikace KZAM

Třída	Typy pracovníků
1	Zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci
2	Vědečtí a odborní duševní pracovníci
3	Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci a pracovníci v příbuzných oborech
4	Nižší administrativní pracovníci (úředníci)
5	Provozní pracovníci ve službách a obchodě
6	Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a příbuzných oborech (kromě obsluhy strojů a zařízení)
7	Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé, opraváři (kromě obsluhy strojů a zařízení)
8	Obsluha strojů a zařízení
0	Příslušníci armády

Zdroj: Přehled a charakteristika hlavních tříd klasifikace KZAM [online]. [cit. 15. 7. 2009]  
Dostupný z [www: < czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled\\_a\\_charakteristika\\_hlavnich\\_trid\\_klasifikace\\_kzam >](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled_a_charakteristika_hlavnich_trid_klasifikace_kzam)

## 6. Vedení lidí

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

**Styl vedení** – pod tímto pojmem chápeme navyklý způsob realizace role řídicího pracovníka neboli navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů.

Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Skupinu dává dohromady lidský faktor. Základem lidí je motivace s orientací na cíl.

Z hlediska definování vlivu ve smyslu moci (kontroly, kterou určitá osoba má a může uplatnit nad jinými lidmi) existuje pět opěrných pilířů:

- **donucovací moc**

Je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest (přidělení nepříjemné práce nebo důtku).

- **odměňovací moc**

Je opakem donucovací moci. Podřízený ví, že pokud vyhoví přání vedoucího bude následovat odměna.

- **zákonná moc neboli legitimita**

Vyplývá z postavení manažera v podnikové hierarchii. Generální ředitel má více zákonné moc než ředitel divize a ten zase víc než jednotlivý náměstci.

- **odborná moc**

Jedinec s odbornou mocí je člověk se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi. Tím získává respekt a ochotu jeho kolegů nebo podřízených.

- **přířknutá moc**

Je založena na tom, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem. [11]

## 7. Motivování zaměstnanců

*O motivaci zaměstnanců věděl své už Tomáš Baťa, který prohlašoval, že z každého dělníka by se měl stát spolupodnikatel. Účastí na zisku dělníky přesvědčil, aby pro něj pracovali tak, jako by to byla jejich firma. Vytvořil geniální systém: postavil pro dělníky domky, restaurace, obchody. Tím jim - kromě slušného výdělku dával pocit, že pro ně dělá maximum. Dělníci ušetřili, ale peníze vraceli firmě. Navíc je měli uložené v Baťou vytvořených a jím také ovládaných kempeličkách.*



**Motivace** = vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná.

**Motiv** = každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání.

**Maslowova pyramida potřeb** je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Každý úspěšný manažer by se jí měl řídit při motivování pracovníků. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší - společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“):

**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Abraham Maslow [online]. [cit. 2007]. Dostupný z [www: <://abraham-maslow.navajo./>](http://www.abraham-maslow.navajo./>)

První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřeby existence (bytí) nebo růstové potřeby. Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb.

Abraham Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, tj. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu. Paradoxem, je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím. [7]

**Základní požadavky** týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenost jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

**Spokojenost s prací** je ovlivněna vnitřními (jsou dána člověkem – způsob sebehodnocení, životní zkušenosti, osobní cíle) a vnějšími (jsou dána okolím – společnost, normy, morální kodex, právní normy) motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní a neúspěšní. Motivací je už sám nadřizený, jde příkladem, a když je to nutné, osobně zaměstnancům pomáhá.[1]

### **Jak poznat nízkou motivaci zaměstnanců?**

- začínají přesně dodržovat pracovní dobu, nikdy nezůstanou déle
- nové úkoly přijímají s nevolí
- výrazně častěji si zařizují „něco mimo práci“
- přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě. Už nechtějí nic řešit ani zlepšovat.
- instrukce přijímají jen pasivně. Úkoly plní bez jakékoli další iniciativy [8]

## **8. Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

### **8.1 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení nejčastěji provádí bezprostřední nadřizený. Mohou se využít i další způsoby, jako je např. hodnocení spolupracovníky, zákazníky, odborníky mimo podnik (např. psychologa), týmové hodnocení.

Hodnocení může probíhat:

- **příležitostně** – během práce, podle aktuální situace a průběžné kontroly práce
- **pravidelně** – pořizují se i dokumenty, které se dávají do osobního materiálu

Nejběžnější bývá hodnocení příležitostné, často i jen náhodné. V této oblasti ještě není samozřejmostí systematický a pravidelný přístup.

Hodnocení se využívá k odměňování, jako podklad pro rozmisťování zaměstnanců, popř. ke zjištění, zda je potřeba dalšího vzdělávání nebo zlepšování práce. [4]

### **8.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců.

**Odměňování neznamena** pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. [4]

Kromě více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

**Jednou z klíčových otázek** odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňování v organizaci. [4]

**Chybou je** snažit se odměňovat všechny zaměstnance stejně v domnění, že tak zabráníte šíření závisti. Vědomí, že pracovitější kolega má větší výhody, může u soutěživých lidí působit jako vynikající motivace, a zvýšit tím jejich nasazení. Právě takoví zaměstnanci pak bývají hlavním motorem firmy. [8]

### 8. 2. 1 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda) a tak bývá pozornost v případech, kdy vykonávané cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), upnuta na tzv. pobídkové či výkonové formy.<sup>2</sup> [5]

*Mezi nejčastější mzdové formy patří:*

#### **a) časová mzda a plat<sup>3</sup>**

Časová mzda nebo plat je hodinový, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci

#### **b) úkolová mzda**

Nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy je úkolová mzda. Je vhodná především pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

#### **c) podílová (provizní) mzda**

Je uplatňována v obchodních činnostech či některých službách. Odměna pracovníka je zcela, nebo z alespoň z části závislá na prodaném množství.

---

<sup>2</sup> Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se tedy pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím pracovníky motivovat

<sup>3</sup> Mzda je poskytována zaměstnancům, kteří pracují v soukromé sféře. Plat je poskytován zaměstnancům, kteří pracují ve státní sféře.

### 8.2.1.1 *Dodatkové mzdové formy, zaměstnanecké výhody*

#### **a) dodatkové mzdové formy**

Zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující. Mezi nejpoužívanější dodatkové mzdové formy patří např.

- **prémie** – jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové i úkolové mzdě.
- **osobní ohodnocení** – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníka. Jeho velikost je daná určitým procentem základního platu.
- **odměna za úsporu času** – tato forma bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma, je vhodná pro dělníky
- **ostatní výplaty** – jde především o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka. Patří sem např.: tzv. 13. Plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životnímu či pracovnímu výročí apod.

#### **b) zaměstnanecké výhody**

Jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnanců poskytuje pouze za to, že jsou, jejími zaměstnanci tzn., nejsou obvykle závislé na výkonu zaměstnance. **Patří sem** např.: příspěvek na sociální zabezpečení, důchodové pojištění, zaměstnanecké slevy na výrobky nebo služby produkované podnikem a další. [4]

### 8.2.2 *Produktivita práce*

Na výši vyplacené mzdy, má do jisté míry vliv i produktivita práce jednotlivého pracovníka (dá se tedy říci, že čím vyšší produktivita tím vyšší mzda).

Produktivitou práce rozumíme obecně množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času. Je to vyjádření účinnosti lidské práce, určitého stupně realizované schopnosti vytvářet hodnoty.

#### **Jak se produktivita měří?**

Produktivita práce se vyjadřuje jako poměr mezi **objemem produkce** vyrobené za určitou dobu a **množstvím práce** na ni vynaložené.

Vynaloženou práci můžeme vyjádřit buďto nepřímou dobou jejího trvání, tj. počtem směn resp. hodin nebo počtem osob do výroby příslušného objemu produkce. Při výpočtech tohoto ukazatele se pracuje s hrubým domácím produktem, který je vyčíslen na jednoho zaměstnaného.

**K růstu produktivity** dochází v případě, že výrobek byl zhotoven s menším úsilím a rychleji. Její růst pak vede k úspoře vynaložené práce i k úspoře mzdových nákladů.

### **Čím je ovlivněna?**

Dosaženou produktivitu práce obecně ovlivňují faktory, které přispívají ke zvyšování objemu produkce a naopak snižování spotřeby práce. Vedle přírodních podmínek (např. zimní období ve stavitelství) je to:

- **technologie výroby**, tj. zdokonalování technologických procesů a postupů
- **technika**, tj. mechanizace, automatizace výrobního procesu, zlepšování technické úrovně výrobních prostředků
- **zvyšování úrovně koncentrace**, organizace a řízení výroby a ostatních procesů
- **úroveň pracovníků**, tj. zvyšování jejich kvalifikace, optimální využití pracovních sil
- **možnost seberealizace a motivace zaměstnanců**, tj. systém postupů a odměňování, popř. zainteresovanost pracovníků na výsledcích výroby. [13]

## **9. Péče o pracovníky**

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla i zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o pracovní sílu kvalifikovanou. Zaměstnavatelé by si měli uvědomovat, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli.

*Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:*

- **povinná péče** – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- **smluvní péče** – je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- **dobrovolná péče** – je výrazem personální politiky zaměstnavatele

### **9.1 Pracovní doba**

Představuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb a zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.

V případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy zaměstnance, proto upravuje tyto okolnosti zákon. [4]

## **9.2. Pracovní režim**

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný, a to buď celoročně, nebo sezónně.

- **jednosměnný režim** – zde se může uplatňovat diferencovaná délka směny v průběhu týdne i roku (např. u sezónních prací)
- **dvousměnný a třisměnný režim** – zde se doporučuje diferencovaná délka jednotlivých směn. Střídání směn se zpravidla provádí v týdenních cyklech (tzv. prokládané směny. Tj. po řadě dní s ranní, odpolední nebo noční směnou následují dny pracovního klidu). [4]

## **10. Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.

Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli. [4]

V souvislosti s pracovním prostředím se klade důraz především na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.[5]

## **11. Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Zaměstnavateli je uložena povinnost<sup>4</sup> provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je u nás

---

<sup>4</sup> V příloze jsou uvedeny povinnosti zaměstnavatele a práva a povinnosti zaměstnance v souvislosti s BOZP

pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce.

Hlavním cílem všech opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. [4]

## **12. Personální rozvoj pracovníků**

Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její zvyšování. U nás byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace zakotvena v Zákoníku práce, novelou z roku 1994 však tato povinnost byla zrušena. Pro zaměstnavatele je však vhodné ve svém vlastním zájmu pokračovat ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. [4]

### **12.1 Vzdělávání pracovníků**

Cílem vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod. nehledě na to, že si formuluje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace. [4]

# **Metodika**

## **1. Cíl a metodika**

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení analýzy struktury zaměstnanců a výkonnosti lidského kapitálu v podniku. Dále je popsán způsob hodnocení, odměňování a motivování pracovníků. Závěr praktické části se zabývá analýzou produktivity práce, mírou absence a fluktuace v podniku.

Na základě zjištěných informací se pokusit navrhnout pro společnost taková řešení, která by vedla k ještě lepší spokojenosti zaměstnanců, ale i celé společnosti.

## **2. Technika přípravy literárního přehledu**

Veškerá data a informace, které byly potřebné pro sepsání literárního přehledu (tedy data a informace potřebné pro sepsání teoretické části bakalářské práce) byly získány z odborných publikací, které se zabývají problematikou lidského kapitálu (tzn. způsobu odměňování, motivování, vedení pracovníků atd.) Dalším zdrojem byly informace z internetových portálů, které řeší a zabývají se danou problematikou.

## **3. Technika sběru dat a zpracování dat**

Veškerá data o podniku a o způsobu řízení lidského kapitálu byly získány na základě konzultací s manažerkou podniku Ing. Miroslavou Krumplovou.

Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu a tabulek na PC v prostředí Microsoft Word 2003 a Microsoft Excel 2003.

## **4. Metodický postup**

V úvodu praktické části bakalářské práce je nejprve popsán výrobní podnik Valeo Compressor Europe, s.r.o. Poté je uvedena struktura pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnáni. Největší pozornost je v této kapitole věnována způsobu hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců v podniku.

Na základě doložených dat je zjišťována výkonnost podniku (tedy jak vysoká je produktivita práce), míra absence a fluktuace pracovníků. Produktivita podniku byla měřena pomocí vzorců: tržby/průměrný evidenční počet zaměstnanců a tržby/osobní náklady. V závěru jsou uvedena možná řešení pro společnost.



## **Praktická část**

Podklady k praktické části bakalářské práce jsem čerpala od společnosti VALEO COMPRESSOR EUROPE, s. r. o., která sídlí v Humpolci.

V úvodu se seznámíme se skupinou Valeo obecně a poté se zaměříme na konkrétní závod v Humpolci.

### **1. obecné údaje o skupině Valeo**

Valeo je nezávislá skupina, která je plně zaměřena na konstrukci, vývoj a prodej dílů, integrovaných systémů a modulů pro automobily. Mezi zákazníky patří světoví výrobci automobilů – např. General Motors (Opel), BMW, VW Group (Audi, Škoda, Seat, Volkswagen), Mazda atd.

#### **Skupina Valeo:**

- působí ve více než 27 zemích světa
- má přes 120 závodů, 21 výzkumných center, 41 vývojových center
- zaměstnává více než 52 000 zaměstnanců

Silnou stránkou mateřské společnosti Valeo je dlouholetá tradice. Veškeré procesy upravující různorodé výrobní, personální či obchodní činnosti jsou výborně zpracované, popsané a prověřené léty praxe. Úkolem jednotlivých závodů je používání těchto procesů a jejich efektivní implementace.

#### **Rozvojová strategie v rozvojových zemích:**

Valeo je společnost, která klade důraz na kvalitu a spokojenost zákazníka. V současné době se zaměřuje nejvíce na oblast Asie a Jižní Ameriky, kde pokračuje v expanzi svých provozů, aby podpořila růst místních výrobců automobilů a splnila požadavky těchto trhů s vysokým potenciálem do budoucna.

V Číně působí společnost již 15 let a se všemi svými obchodními aktivitami zde má 14 výrobních závodů. Valeo tak pokračuje v posilování svých vztahů s výrobcí automobilů v této zemi. V Indii má 4 výrobní závody a cílem skupiny je založit zde všechny své obchodní aktivity do roku 2012. Pro budoucí rozvoj skupiny je velmi důležitý ruský trh, na který společnost postupně vstupuje a zakládá zde své první závody.

Základem strategie rozvoje Valea je inovace. Skupina má díky čtyřem obchodním skupinám široké spektrum produktů a technologií, které umožňují nabídnout zákazníkům různá inovativní řešení, zvláště v oblasti snižování emise CO<sub>2</sub>.

### **Mezi čtyři obchodní skupiny patří:**

- *system pohonů* – cílem této skupiny je najít taková inovativní řešení, která povedou ke snižování spotřeby paliva a emise CO<sub>2</sub>.
- *tepelné systémy* – technologie vyvinuté touto skupinou mají přispívat k větší optimalizaci komfortu a ke snižování spotřeby energie
- *system komfortu a podpory jízdy* – cílem je poskytnout zákazníkovi snadný přístup a zlepšenou viditelnost okolo vozidla
- *system viditelnosti* – umožňují vidět a být viděn za každého počasí a jízdních podmínek

Skupinu termálních systémů v ČR zastupují celkem 3 výrobní závody (Rakovník, Žebrák a Humpolec).

V Rakovníku svým zákazníkům poskytují špičkové produkty v oblasti automotive (tj. v oblasti topících a klimatizačních jednotek a ovládacích panelů do automobilů). V Žebráku se zabývají vývojem a výrobou výparníků a výměníků tepla pro automobilový průmysl.

## **2. Výrobní závod v Humpolci**

Valeo Compressor Europe v Humpolci je nejmladší zástupcem skupiny Valeo v České republice. Patří k předním výrobcům kompresorů pro klimatizační jednotky osobních automobilů.

*Důležité mezníky závodu:*

### ▪ **Srpen 2000**

Dochází k založení Zexel Valeo Climate Control Corporation. Jedná se o spolupráci mezi německým Robert Bosch GmbH a francouzskou společností Valeo Climatization S. A.

### ▪ **Leden 2002**

Založení jediného závodu ZVCC Corporation pro výrobu kompresorů v Evropě - Zexel Valeo Compressor Czech, s.r.o. v Humpolci.

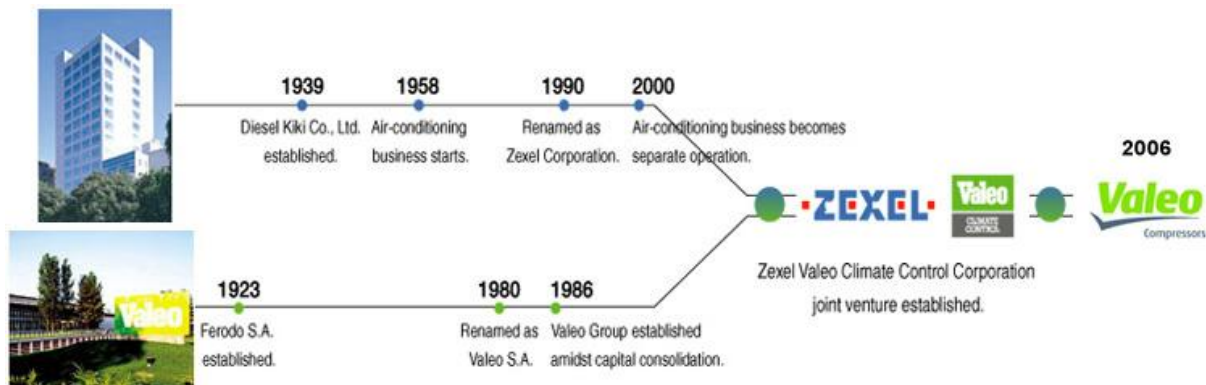
### ▪ **Duben 2005**

Společnost Valeo odkupuje podíl společnosti Robert Bosch a stává se majoritním vlastníkem společnosti, dochází ke vzniku nové branche Valeo Compressors a postupné integraci do Skupiny Valeo.

## ▪ Leden 2006

Dochází ke změně názvu na VALEO COMPRESSOR EUROPE, s. r. o. a k plné integraci závodu do skupiny Valeo.

Obrázek 2: Historie závodu v Humpolci



Zdroj: Interní zdroje závodu Valeo Compressor Europe, s. r. o.

Společnost ve svém moderním závodě používá nejnovější technologie pro obrábění a montáž. Součástí závodu je i centrum výzkumu a vývoje, které se zaměřuje na zlepšování designu částí kompresorů s cílem udržet konkurenceschopnost a vysoký technologický standard.

### 2.1 Strategie pěti směrů

K dosažení spokojenosti zákazníků s úrovní nákladů, kvality a dodacích lhůt, firma Valeo stanovila a nekompromisně propaguje tzv. strategii 5 směrů neboli systém 5 os, který je motivován snahou o neustálé zlepšování a vychází z principu „napoprvé správně“ (principle of right first time).

Systém 5 os je zaváděn v celé Skupině všude na světě a vyžaduje plné nasazení od všech vedoucích pracovníků i zaměstnanců, stejně jako rozmístění všech nutných zdrojů a pečlivé využívání postupů a procesů firmy Valeo.

Pět os tvoří základní kámen pracovní efektivity – díky 5 osám má společnost k dispozici zásady a metody, jakými dosáhnout provozní dokonalosti. K dosažení bezchybné kvality je třeba neustálého zlepšování a schopnosti flexibilně reagovat na změny.

Přístup zaměstnanců k této strategii je jedním z ukazatelů, podle kterého jsou hodnoceni.

**Strategie „5 směrů“**, dává odpověď na následujících pět základních otázek:

**Co:** Strategie „5 směrů“ je globální systém řízení společnosti Valeo, který má zajistit dosažení provozní dokonalosti a naprosté spokojenosti zákazníka.

**Proč:** Důvodem zavedení strategie je zajištění si trvalého pokroku směrem k dokonalosti i přes stávající tržní prostředí, kde stále více převažují náročnější zákazníci.

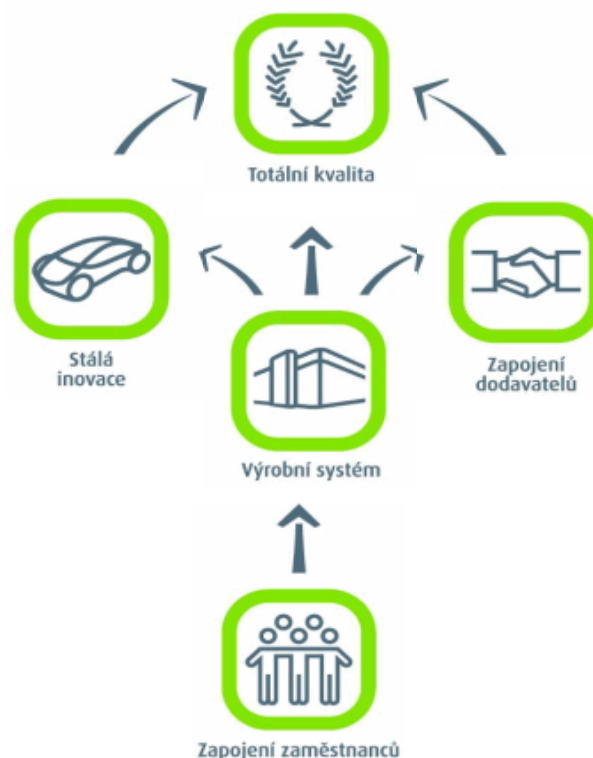
**Kdo:** Zásady se týkají všech zaměstnanců společnosti, bez ohledu na pracovní zařazení či funkci.

**Kde:** Strategie je zavedena na všech pracovištích.

**Kdy:** Musí být použita vždy, průběžně a při každodenních aktivitách.

Ve strategii je vzájemně propojeno pět oblastí, jejichž vzájemná součinnost má ve výsledku zajistit dobře a kvalitně odvedenou práci, která je určující pro spokojenost zákazníka.

**Obrázek 3: Schéma strategie 5 směrů**



Zdroj: Interní zdroje závodu Valeo Compressor Europe, s. r. o.

## 1) zapojení zaměstnanců

Efektivní zapojení zaměstnanců znamená zejména rozeznání jejich dovedností, a cílené zlepšování jejich výkonů prostřednictvím tréninků. Společnosti dává pracovníkům možnosti k převzetí vlastní zodpovědnosti a podněcuje je, aby

navrhovali další zlepšení, tzn., aby hráli aktivní roli v práci jejich vlastního týmu a dosahovali tak každodenních cílů.

Jedním z klíčů pro snadnější zapojování zaměstnanců je uskutečňování krátkých pětiminutových schůzek každé ráno před směnou. Nadřazený zde se svými podřízenými probere výsledky z předchozího dne, kterých bylo dosaženo v oblasti bezpečnosti práce, výroby a kvality a zároveň jsou stanoveny cíle na daný den.

## **2) výrobní systém**

Výrobní systém Valeo je konstruován tak, aby zvyšoval produktivitu, kvalitu výrobků a systémů. Jedná se o tzv. systém „plynulého tahu“ tzn. založený na flexibilitě výrobních zdrojů, vyloučení neproduktivních operací a zastavení linky při výskytu prvního nekvalitního výrobku.

Cílem tohoto směru je zajistit naprostou spokojenost zákazníka, tzn., výroba se řídí podle aktuálních požadavků a potřeb zákazníků.

## **3) stálá inovace**

Jedním z prostředků zvýšení konkurenceschopnosti společnosti je zavedení univerzální organizace, která je založena na projektových týmech a na plynulých výrobních a procesních technologiích. Do tohoto směru tedy spadá celý inovační proces (od návrhu produkt/procesu až po zahájení výroby)

Stálá inovace vychází z potřeby trhu a zákazníka, řízení životního cyklu produktu a funkčních dokonalostí výzkumného a vývojového centra.

## **4) zapojení dodavatelů**

Na základě integrace samotných dodavatelů společnost využívá jejich inovační kapacity a společně s nimi rozvíjí plány produktivity a zlepšování kvality. Cílem firmy je vybudovat a udržet těsné, dlouhodobé a oboustranně výhodné vztahy s omezeným počtem špičkových dodavatelů.

## **5) totální kvalita**

Aby společnost dosáhla co nejvyšší spokojenosti svých zákazníků a vyšla vstříc všem jejich požadavkům v oblasti kvality výrobku a služeb, uplatňuje komplexní kvalitu jak ve společnosti, tak i u svých dodavatelů. Cílem komplexní kvality je plná spokojenost zákazníka.

Komplexní kvalita je implementována všemi členy organizace stejně jako všemi dodavateli. Je založena na principu „napoprvé správně“ a na procesu neustálého zlepšování.

System 5 os vyžaduje plné nasazení od všech vedoucích pracovníků i zaměstnanců, stejně jako rozmístění všech nutných zdrojů a pečlivé využívání postupů a procesů firmy Valeo.

## 2.2 Struktura zaměstnanců

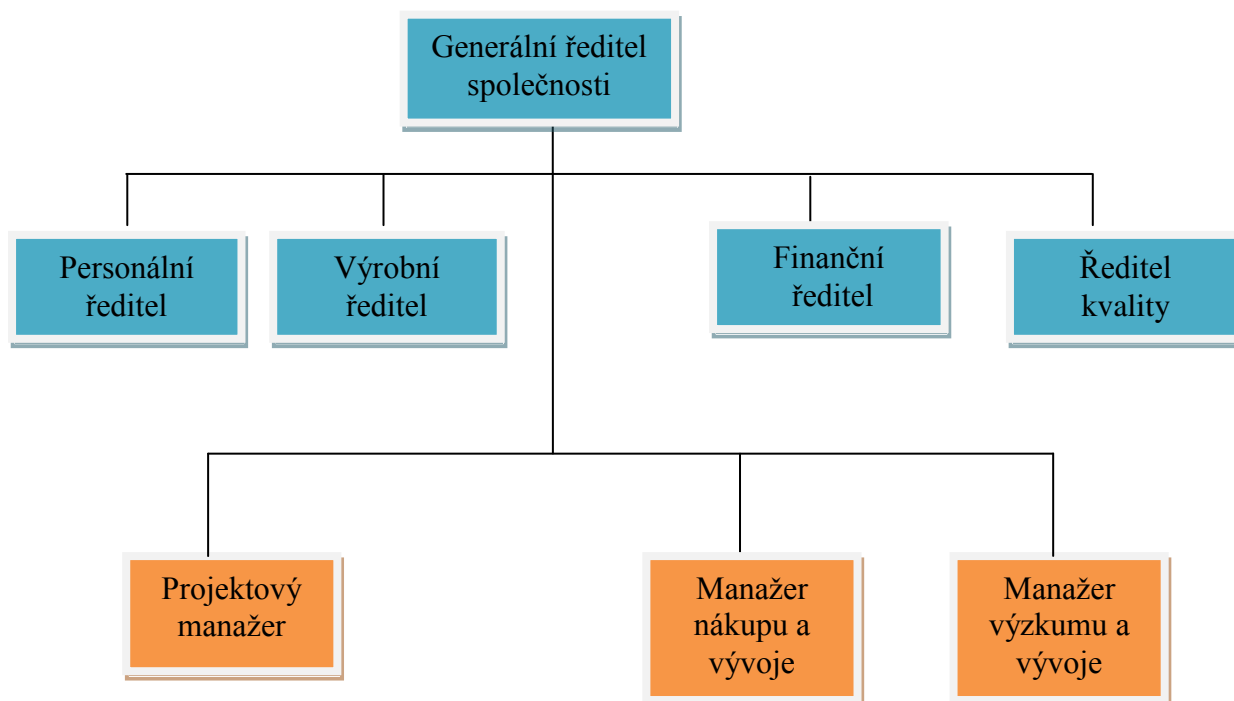
Struktura zaměstnanců v podniku plně odpovídá skutečnosti, že Valeo je výrobním podnikem, muži zde tvoří přes 70 % všech zaměstnanců.

Převážná část pracovníků (65%) je české národnosti, další velkou skupinu tvoří s podílem 5 % Slováci, dále pak Francouzi a Poláci.

Ve společnosti pracuje přes 430 zaměstnanců (65 %) ve věku od 20 do 40 let, zbývajících 223 (35 %) zaměstnanců je starších 40 let. Převládá zde tedy mladší věková kategorie, která je schopna rychleji a flexibilněji reagovat na měnící se potřeby společnosti.

V čele společnosti stojí generální ředitel, kterému jsou podřízeni jak ředitelé jednotlivých oddělení, tak i manažeři jednotlivých úseků v podniku.

Obrázek 5: Organizační struktura vedení



Zdroj: Interní zdroje závodu Valeo Compressor Europe, s. r. o.

Na vývoji struktury zaměstnanců měla do jisté míry vliv i finanční krize. Na počátku existence podniku se počet zaměstnanců jak přímých tak i technicko-hospodářských zvyšoval. Na přelomu let 2006 a 2007 dochází k rapidnímu snižování počtu zaměstnanců, které je způsobeno sníženou poptávkou po produkci podniku.

Vývoj struktury zaměstnanců popisuje následující tabulka:

**Tabulka 2: Analýza vývoje struktury zaměstnanců podniku v letech 2005 -2010**

Rok	Administrativní zaměstnanci	Dělníci ve výrobě	Celkový počet
2005	83	611	694
2006	116	1 157	1 273
2007	139	967	1 106
2008	153	416	569
2009	164	290	456
2010	165	489	654

Zdroj: Interní zdroje závodu Valoe Compressor Europe, s. r. o.

V průběhu roku 2005 se začíná společnosti dařit a tomu také odpovídá počet nově přijatých zaměstnanců, který činil okolo cca 430 zaměstnanců.

V roce 2006 dochází k dalšímu, ještě většímu náboru nových pracovníků. Tento cca 50 % nárůst zaměstnanců je způsoben zvýšenou poptávkou po produkci podniku. Dalším důvodem je posílení technicko-hospodářských pracovníků v rámci všech podpurných oblastí (tzn. oblastí logistiky, výroby, nákupu apod.)

O roku 2007 už, ale začíná společnost snižovat počet svých zaměstnanců o cca 15 % (167 lidí). Pokles počtu pracovníků je spojen s nižší aktivitou podniku během 2. pololetí, která vedla i k příslušnému snížení počtu zaměstnanců výroby o cca 16 %. Současně, ale došlo k posílení oddělení výzkumu a vývoje o 23 zaměstnanců ve snaze naplnit střednědobý plán společnosti zaměřený na zvýšení schopnosti podniku být v úzkém kontaktu se zákazníky již v prvních fázích vývoje produktů.

V průběhu roku 2008 dochází k nejvýraznějšímu snížení počtu pracovníků (nástup finanční krize) a to o více než 45 % (cca 537 osob). Toto snížení bylo důsledkem snížené aktivity v posledním čtvrtletí roku 2008, která se snížila o 59 % ve srovnání se stejným obdobím roku 2007.

V roce 2009, ale dochází opět k zvýšení počtu pracovních míst. Důvodem nárůst je posílení oddělení výzkumu a vývoje o nové, schopné a kreativní pracovníky. Společnost chce tímto nábořem splnit veškeré požadavky svých zákazníků a tím také zvýšit svoji konkurenceschopnost.

V průběhu roku 2010 dochází k navýšení počtu pracovníků o cca 40 %. Zvýšení se týká především přímých pracovníků v důsledku zvyšující se poptávky po produkci podniku.

K 31. 12. 2010 měl závod 654 zaměstnanců, z čehož 165 (cca 25 %) tvoří technicko-hospodářští pracovníci a 489 (cca 75 %) přímí pracovníci.

*Skupinu technicko-hospodářských pracovníků tvoří:*

- |  |     |
|--|-----|
| • administrativní pracovníci             | 17  |
| • pracovníci v oddělení výzkumu a vývoje | 35  |
| • zaměstnanci struktury ve výrobě        | 113 |

Ve výrobě je v současné době zaměstnáno celkem 489 operátorů. Z celkového počtu operátorů tvoří 156 agenturní zaměstnanci (tj. 23,85%), což dává firmě dostatečnou možnost flexibilně reagovat na měnící se potřeby trhu. Důvodem proč společnost zaměstnává agenturní zaměstnance, je jejich snadné získávání a propouštění, na rozdíl od vlastních zaměstnanců. Agenturní zaměstnance společnost nabírá prostřednictvím agenturní společnosti Amboseli.

### **3. Proces ročního hodnocení**

I na tuto společnost měla vliv zhoršená ekonomická situace a krize, jejímž výsledkem bylo výrazné snížení počtu zaměstnanců na přelomu roku 2008 a 2009. Protože byla společnost nucena provést tento krok, více než kdy dříve bylo jasné, že je třeba se efektivně zaměřit na stávající zaměstnance.

Úspěšná práce s rozvíjením interních lidských zdrojů vyžaduje jejich znalost a dokonalé zmapování. Je nutné zaměřit se na hodnocení potenciálu a kompetencí jednotlivých zaměstnanců, zajímat se o jejich kariérní aspirace a zároveň jim nabídnout možnost kariérního růstu a individuálního rozvoje.

Ke zjištění těchto skutečností používá firma Valeo proces ročního hodnocení zaměstnanců.

Hodnotící pohovory jsou důležitým zdrojem informací v souvislosti s řízením pracovního výkonu, plánování cílů na další rok, identifikování vzdělávacích potřeb a profesních zájmů zaměstnanců. Společnost z nich čerpá informace pro přípravu tréninkového plánu a plánu rozvoje klíčových zaměstnanců.



Dají se v nich objevit aspirace zaměstnanců např. na jiné pozice v rámci společnosti, což má velký význam např. když klíčový zaměstnanec opustí firmu a je potřeba interně identifikovat jeho nástupce.

V současné době společnost nabírá do administrativních pozic jen minimálně. Práce však neubýlo. Vzniklou situaci je firma nucena řešit interně tzn. zvýšit pozornost na interní lidské zdroje tj. kmenové zaměstnance a vhodným způsobem pracovat na jejich efektivním rozvíjení. A to takovým způsobem, aby oni sami byli dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu a zároveň firma byla schopna dostát svým požadavkům s omezeným počtem zaměstnanců.

Pomůcku, kterou firma používá k odhalení těchto skutečností je roční hodnotící pohovor, který je prováděn každý rok ve 4. čtvrtletí u všech zaměstnanců. V průběhu pohovoru dochází k zhodnocení výkonu a splnění individuálně stanovených cílů.

Proces hodnocení je prováděn ve formě formuláře, který každý zaměstnanec dostane k dispozici před samotným konáním ročního hodnotícího pohovoru, aby ze svého pohledu ohodnotil uplynulý rok. Formulář má papírovou podobu a musí být vyplněn ručně a podepsán jak zaměstnancem tak i jeho nadřízeným.

Pohovor s každým zaměstnancem by měl trvat alespoň 1,5 hodiny, během které by nemělo docházet k narušování, např. telefonními hovory nebo vyrušováním přicházejících a odcházejících lidí.

### **3.1 Fáze hodnocení**

#### *1. příprava*

Spočívá v tom, že nadřízený musí vytvořit časový rozvrh pohovorů a včas o něm informovat jednotlivé zaměstnance.

Hodnotící formulář<sup>5</sup> musí být předán zaměstnanci nejméně dva týdny před pohovorem společně s „Návodem pro zaměstnance“<sup>6</sup> (jedná se o podrobný popis, jak bude pohovor probíhat, jak se má zaměstnanec připravit).

Vyplnění formulář musí zaměstnanec odevzdat svému nadřízenému nejpozději tři dny před osobním pohovorem. Poté doplní formulář nadřízený, kde ohodnotí profesní schopnosti daného zaměstnance.

---

<sup>5</sup> Vzor hodnotícího formuláře, návod pro zaměstnance i nadřízeného je součástí přílohy.

## *2. průběh ročního hodnotícího pohovoru*

Probíhá vždy s přímým nadřízeným. V průběhu pohovoru jsou společně se zaměstnancem zhodnoceny jeho výkony za uplynulý rok a stanoveny osobní cíle pro rok následující.

Manažer na základě tohoto pohovoru posuzuje potřebu tréninkových, rozvojových potřeb a odhaluje možné aspirace u daného zaměstnance.

## *3. dokončení ročního pohovoru*

Pohovor je ukončen podepsáním formuláře jak zaměstnancem tak i nadřízeným. Formulář zůstává u nadřízeného a jeho kopii získává zaměstnanec.

**Na základě procesu hodnocení probíhá u každého zaměstnance:**

- revize platů
- plánování jeho možného postupu a rozboje
- sestavení plánu školení
- rozhovor o kariérním rozvoji

## **3.2 Výkonová rozhodovací tabulka<sup>7</sup>**

Nejdůležitější a základní „pomůckou“ pro nadřízeného při ročním hodnocení zaměstnance je výkonová rozhodovací tabulka.

V procesu hodnocení zaměstnanců nejde jen o zjištění a zhodnocení výkonu zaměstnance podle stanovených cílů, ale důležité také je, jak těchto cílů bylo dosaženo. (tzn., pokud zaměstnanec dosáhl všech stanovených cílů v rozporu s Valeo hodnotami, jeho výkon nebude hodnocen např. B, ani B+, ale B-, protože nedodržel pravidla, která jsou platná v rámci celé skupiny Valeo)

Výkonová rozhodovací tabulka umožňuje nadřízenému, lépe a objektivně zhodnotit výkony daného zaměstnance.

*Je využívána jako:*

- **nástroj pro manažery před hodnocením** (nadřízený si před pohovorem se zaměstnancem sám provede jeho hodnocení, které poté porovnává s tím, jak hodnotí své výkony sám zaměstnanec)
- **pomoc při přípravě celkového hodnocení výkonu**
- zaměření se na klíčové cíle a na celkové poslání, jak je uvedeno ve Valeo hodnotách popř. vedení týmu pro manažerské pozice.

---

<sup>7</sup> Výkonová rozhodovací tabulka je součástí hodnotícího formuláře, který je uveden v příloze.

## **Výhody hodnoticí tabulky pro:**

### **A) manažera**

*Hodnoticí tabulka manažerovi pomáhá v tom, aby:*

- pečlivě ohodnotil výkon daného zaměstnance
- snadněji stanovil přístup zaměstnance k „Valeo hodnotám“ (tzn. zda zaměstnanec dodržuje strategii „5 směrů“)
- snadněji vysvětlil zaměstnanci důvod, jakým byl ohodnocen

### **B) zaměstnance**

- na základě výkonové tabulky zaměstnanec lépe pochopí způsob, jakým byl jeho výkon nadřazeným ohodnocen (např. B je dobrý výkon, protože B znamená, že náročné cíle a postoje jsou splněny) a vede ke zvyšování podvědomí o Valeo hodnotách

### **C) Valeo**

*Přínos pro celou společnost je v:*

- zavedení spolehlivějšího a přesnějšího hodnocení výkonů
- přispění k jasnému a společnému jazyku, používaném v každém Valeu
- usnadní rychle a jednoznačně změnu
- podporuje pět Valeo hodnot

Aby docházelo ke skutečně objektivnímu hodnocení všech zaměstnanců, má Valeo zpracované definice jednotlivých výkonů, na základě nichž je zaměstnanec hodnocen.

## **3.3 Definice výkonů**

Společnost definuje šest možných výkonů, kterých může zaměstnanec dosáhnout. Úkolem manažera je na základě těchto definovaných výkonů daného zaměstnance ohodnotit.

*Jednotlivé výkony jsou označovány velkými písmeny:*

### **A = vynikající**

*Aby mohl být zaměstnanec takto ohodnocen, musí podávat následujícími výkony:*

- jedná se o opravdu výjimečné výkony, trvale nad rámec dohodnutých cílů, nebo dosažené navzdory silně nepříznivému prostředí
- zaměstnanec trvale překračuje očekávání ve všech ohledech týkajících se dané pozice (každodenní práce) a jde nad rámec svých činností s vysokou mírou autonomie

- na pracovníka je nahlíženo jako na vzor pro jeho/její přístup k Valeo hodnotám. Prokazuje systematický přístup k 5 směrům. Nabádá ostatní k aplikaci Valeo hodnot a respektuje své závazky

### **B+ = překračuje požadavky**

Tímto výkonem může být ohodnoceno *max. 20 % všech zaměstnanců* ve společnosti (důvodem je zabránění subjektivního nadhodnocení manažerem).

*Pro tento typ výkonu je charakteristické:*

- klíčové cíle jsou zaměstnancem překročeny nebo splněny navzdory silně nepříznivému prostředí
- pracovník překračuje očekávání ve všech ohledech týkajících se dané pozice (každodenní práce) se značnou dávkou autonomie. Často přebírá zodpovědnost za mimořádné úkoly.
- zaměstnanec trvale dodržuje a předává strategii 5 směrů a Valeo hodnoty a respektuje své závazky

### **B = v souladu s požadavky**

*Zaměstnanec podává následující výkon:*

- plní očekávání ve většině ohledů týkajících se dané pozice (každodenní práce), je samostatný
- cíle jsou zaměstnancem z velké části splněny
- dodržuje a předává strategii 5 směrů a respektuje své závazky

### **B- = požadováno zlepšení**

*U tohoto druhu výkonu existují dvě možné varianty: :*

#### **Případ 1**

- cíle nejsou zaměstnancem vždy splněny nebo nejsou plněny včas
- nesplňuje výkonové požadavky na dané pozici (při každodenní práci) a/nebo vyžaduje těsný dozor nadřízeného
- ale dodržuje a předává strategii 5 směrů, dodržuje své závazky

#### **Případ 2**

- cíle jsou zaměstnancem z velké části splněny
- plní očekávání ve většině ohledů týkajících se dané pozice (každodenní práce) s potřebou minimálního dozoru
- trvale neplní požadavky 5 směrů, přestože na ně byl vyškolen a neplní své závazky

Výkon na této úrovni vyžaduje okamžitý „plán zlepšení“ navržený spolu se zaměstnancem, který prokáže zlepšení výkonů v definovaném časovém úseku dle dohody s manažerem.

**C = nevyhovuje požadavkům**

*I tento druh výkonu se rozděluje na 2 možnosti:*

**Případ 1**

- cíle nejsou zaměstnancem splněny a zároveň zaměstnanec nesplňuje výkonové požadavky na dané pozici (při každodenní práci) a/nebo vyžaduje nadměrný dozor

**Případ 2**

- úroveň dosažených cílů nebo výkonů týkajících se standardů pro danou pozici (každodenní práci) může být jakákoliv, pokud zaměstnanec nejeví pochopení pro strategii 5 směrů a nedodržuje závazky nadřízeného

Výkon na této úrovni vyžaduje okamžitý „plán zlepšení“ navržený spolu se zaměstnancem, který prokáže zlepšení výkonů v definovaném časovém úseku dle dohody s manažerem.

**Veškeré cíle, podle kterých se zaměstnanec hodnotí, musí být SMART:**

- specifické* (pro zaměstnance musí být jasné a snadno pochopitelné)
- měřitelné* (splnění stanoveného cíle zaměstnancem musí být možné změřit, zhodnotit)
- dosažitelné* (stanoveného cíle musí být zaměstnanec schopen dosáhnout. Pokud mu bude stanoven cíl, kterého nebude schopen dosáhnout, nepovede to k motivaci zaměstnance ale spíše k demotivaci)
- s určitými zdroji* (aby bylo možné cíle dosáhnout musí mít zaměstnanec k dispozici potřebné zdroje)
- časově určené* (určení do kdy má být cíle dosaženo)

**3.4 Kompetence**

Při hodnocení zaměstnance se nadřízený nezaměřuje pouze na výkon, ale také na kompetence, které daný zaměstnanec má.

Pojem výkon představuje hodnocení zaměstnance na základě stanovených cílů. Výkon je tedy hodnocen podle vztahu zaměstnanec k dané práci/pozici a podle toho jak jsou zaměstnancem splněny stanovené cíle. Výkon se tedy většinou každý rok mění.

Oproti tomu pojem kompetence představuje stupeň vzdělání, znalostí, dovedností, kterými by měl zaměstnanec na dané pozici disponovat. Pokud nadřízený při procesu hodnocení zjistí, že pracovník těmito znalostmi nedisponuje, navrhne takový plán školení, aby potřebné znalosti získal. Hodnocení kompetencí tedy není spojeno s prací/pozicí, ani se zde nehodnotí, jak bylo dosaženo stanovených cílů.

Kompetence je oproti výkonu měřena jako absolutní veličina. K jejímu rozvoji dochází většinou pomalu. Jedná se o stabilní veličinu.

U každé pracovní pozice je uvedeno, jakého stupně dané kompetence má zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici dosahovat (např. u zaměstnance, který se zabývá sepsáním pracovních smluv je uvedena kompetence: autonomní x u zaměstnance, který má na starosti obstarávání pracovních pomůcek stačí kompetence: řízený).

*Popis jednotlivých druhů kompetencí:*

**a) řízený**

Takovýto zaměstnanec chápe a vykonává úkoly za normální situace. Vyžaduje, ale postupné vyhodnocování nadřízeným.

**b) zkušený**

Aby zaměstnanec splňoval tuto kompetenci, musí umět analyzovat a převádět problémy za normální situace. Vyžaduje souhrnné ověřování.

**c) autonomní**

Zaměstnanec s touto kompetencí musí umět jasně definovat a implementovat komplexní aktivity v měnícím se prostředí.

**d) model jednání**

Pracovník na dané pozici musí mít komplexní přehled. Pro společnost definuje nové procesy a strategie. Ve své oblasti je profesionálem.

### **3.5 Individuální tréninkový formulář**

Pokud z ročního hodnotícího pohovoru nadřízený zjistí, že zaměstnanec nespĺňuje požadovaný stupeň kompetence, sestaví tzv. individuální tréninkový formulář, který je podkladem pro roční tréninkový plán společnosti. Jeho realizace závisí na tom, zda bude schválen finančním ředitelem.

Individuální tréninkový formulář uvádí individuální potřeby na školení až na tři roky dopředu, včetně zákonných a povinných školení.

## **4. Odměňování pracovníků**

Práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou upraveny kolektivní smlouvou. Společnost má tuto smlouvu uzavřenou s organizací Odborového svazu KOVO Zexel Valeo.

### **4.1 Kolektivní smlouva**

Zabývá se následujícími body:

#### **A) kolektivní práva a povinnosti**

##### *A. 1 právo na spolurozhodování*

K přijetí nebo k provedení určitého právního úkonu je třeba souhlasu obou stran (tzn. zaměstnavatele i odborové organizace). Odborová organizace rozhoduje v případech stanovených právními předpisy a dále v následujících případech:

- při stanovení dovolených a při hromadném čerpání dovolení
- posouzení nepřítomnosti zaměstnance v práci jako neomluvené zmeškání práce
- při vydávání vnitřních předpisů a jejich případných změn
- při organizování prověrek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- při stanovení výše náhrady v případě dočasného omezení odbytu výrobků zaměstnavatele

##### *A. 2 právo na projednávání*

Projednáváním se rozumí jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, popřípadě jednání mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, výměna stanovisek a vysvětlení s cílem dosáhnout shody. Zaměstnanci i odborová organizace mají při projednávání právo obdržet na své stanovisko odůvodněnou písemnou odpověď.

*Právo na projednávání se týká např. těchto oblastí:*

- hromadného propouštění
- ekonomické situace zaměstnavatele
- stavu struktury zaměstnanců, pravděpodobného vývoje zaměstnanosti u zaměstnavatele, základních otázek pracovních podmínek a změn
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- systému hodnocení a školení

### *A. 3 právo na informace*

Zaměstnavatel musí z vlastního podnětu poskytovat odborové organizaci veškeré nezbytné informace v souladu s právní úpravou.

### *A. 4 právo kontroly*

Odborová organizace má právo kontroly v oblasti dodržování všech pracovněprávních předpisů. Zaměstnavatel musí umožnit organizaci přístup do všech potřebných prostor a následně s ní projednat výsledky kontroly. V případě zjištění porušení právních předpisů dochází neprodleně k zajištění nápravy. Odborová organizace má zároveň povinnost ihned po zjištění jakýkoliv závad, které by mohly způsobit přerušení provozu informovat zaměstnavatele.

## **B) pracovněprávní nároky a podmínky**

### *B. 1 vznik pracovního poměru*

Pro sjednávání pracovního poměru platí ustanovení zákoníku práce. Zaměstnavatel sjednávání se zaměstnancem pracovní smlouvu nejpozději v den vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva je vždy písemná a obsahuje: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a výši mzdy.

### *B. 2 skončení pracovního poměru, odstupné*

Ve společnosti lze pracovní poměr ukončit pouze ze zákonem stanoveného důvodu. Dojde-li k ukončení pracovního poměru z důvodu uvedených v § 52 písm. a) až c) zákoníku práce náleží zaměstnanci kromě odstupného dle zákona ještě další dohodnuté odstupné. Pokud zaměstnanec pracoval ve společnosti více jak 3 roky a méně než 6 let, náleží mu navíc odstupné ve výši jedné průměrné měsíční mzdy. V případě, že odpracoval více, než 6 let získá navíc odstupné ve výši dvou průměrných měsíčních mezd.

Odstupné je zaměstnanci vyplaceno současně s vyúčtováním poslední mzdy nedohodne-li se zaměstnanec se zaměstnavatelem jinak.

### *B. 3 pracovní doba*

U zaměstnanců pracujících ve směnném provozu činí pracovní doba 37,5 hodin týdně, u ostatních zaměstnanců 40 hodin týdně. Pro zaměstnance, kteří nepracují ve směnných provozech (zejména kategorie zaměstnanců THP) je stanovena nerovnoměrně rozvržená čtyřtýdenní pružná pracovní doba dle § 85 zákoníku práce.

Administrativní pracovníci, zaměstnanci v oddělení výzkumu a vývoje si stanovují začátek a konec směn sami. Jsou, ale povinni v příslušném týdnu odpracovat stanovenou týdenní pracovní dobu.



Společnost umožňuje začátek pracovní doby nejdříve v 7:00 hod a nejpozději v 8:00 hod. Konec pracovní doby je možné uplatnit nejdříve v 15:30 hod.

#### *B. 4 dovolená za zotavenou*

Termín a délku hromadné dovolené stanoví zaměstnavatel s předchozím souhlasem odborové organizace nejpozději 4 týdny před jejím začátkem. Termín hromadné dovolené je vyvěšen zaměstnavatelem na nástěnkách a rozeslán elektronickou poštou všem zaměstnancům, kteří mají elektronickou poštu zřízenou zaměstnavatelem. Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá alespoň dva roky, mají nárok na pátý týden dovolené.

Po dohodě s odborovou organizací je pro rok 2011 stanovena hromadná dovolená v následujících termínech:

- 25. – 31. července 2011
- 27. – 31. prosince 2011.

V těchto termínech jsou povinni čerpat dovolenou všichni zaměstnanci společnosti.

#### *B. 5 pracovní volno*

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pracovní volno v případech, za podmínek a v rozsahu uvedeném v zákoníku práce, tzn., v těchto případech:

##### *a) narození dítěte manželce nebo družce zaměstnance*

Pracovní volno je poskytnuto s náhradou mzdy v délce jednoho dne při narození dítěte a dále po dobu nezbytně nutnou na převoz matky ze zdravotnického zařízení

##### *b) úmrtí rodinného příslušníka, kdy pracovní volno s náhradou mzdy je poskytnuto v následujících případech:*

- při úmrtí manžela/manželky, druha/družky, vlastního dítěte po dobu 2 dnů a 1 dne účasti na pohřbu
- při úmrtí rodičů, rodičů manžela/manželky, sourozenců, sourozenců manžela/manželky 1 den na účast na pohřbu a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob
- při úmrtí prarodičů 1 den k účasti na pohřbu, zařizuje-li pracovník pohřeb, náleží mu další den

##### *c) přestěhování zaměstnance*

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pracovní volno v délce dvou dnů, z nichž za jeden den náleží pracovníkovi náhrada mzdy. Podmínkou pro výplatu náhrady mzdy je, že místo přestěhování je vzdálené od Humpolce více než 20 km.

Jako doklad o přestěhování předloží zaměstnanec na mzdové oddělení potvrzení o změně bydliště (např. nový občanský průkaz, potvrzení z matriky, čestné prohlášení atd.)

Pokud zaměstnanec nesplní uvedenou podmínku, je mu poskytnuto pracovního volno bez nároku na náhradu mzdy na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však v délce jednoho dne v případě stěhování v rámci téže obce a maximálně dva dny v případě stěhování do jiné obce.

#### *d) pohřeb spoluzaměstnance*

Zaměstnavatel poskytne pracovní volno na nezbytně nutnou dobu zaměstnancům, kteří o to požádají a zároveň uvedou svůj vztah k zemřelému.

#### *e) vlastní svatba, svatba dětí a rodičů*

- pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne v délce dvou dnů v případě vlastní svatby
- při svatbě dítěte, náleží zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy v délce jednoho dne
- při svatbě rodiče a sourozence se poskytne náhradní volno také v rozsahu jednoho dne, ale bez náhrady na mzdu

Jako doklad o konání svatby se předloží svatební oznámení, či potvrzení z matriky.

### **C)odměňování**

Odměňování je řešeno samostatnou přílohou č. 1 – **Mzdový předpis**, který je nedílnou součástí kolektivní smlouvy.

#### *C. 1 splatnost mzdy*

Mzda je splatná ve výplatním termínu, to je 10 – tý kalendářní den v následujícím měsíci.

#### *C. 2 úroveň výše mezd*

Výše a úroveň mezd je upravena Mzdovým předpisem, který je blíže popsán v další části této kapitoly.

### **D)bezpečnost a ochrana zdraví při práci, životní prostředí**

K základním povinnostem které plní zaměstnavatel v úzké součinnosti s odborovou organizací patří zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví.

Zaměstnavatel má zpracovanou a schválenou „kategorizaci prací“ (u každé profese jsou identifikována rizika, na základě nichž dochází k lékařským prohlídkám).

Oblast bezpečnosti práce a požární ochrany je upravena vnitřními předpisy společnosti. Jedná se zejména o předpisy zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z důvodu ochrany majetku, zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, využívá zaměstnavatel externí společnost Roger security ke kontrole totožnosti, k osobní kontrole zaměstnanců včetně zavazadel, kontrol vozidel atd.

## **E) sociální program**

### *E. 1 zdravotní péče*

Zaměstnavatel zajišťuje vstupní, výstupní a preventivní prohlídky zaměstnanců v souladu s platnými právními předpisy, které v případě, že nejsou hrazeny pojišťovnou, hradí ze svých prostředků.

Každému zaměstnanci je poskytována zvláštní odměna ve formě dvou třicetiminutových masáží ročně v pracovní době zaměstnance.

### *E. 2 závodní stravování*

Společnosti umožňuje všem svým zaměstnancům možnost stravování a občerstvení na pracovišti. Každému zaměstnanci přispívá v max. výši 10 Kč za hlavní jídlo. Pro přiznání příspěvku na stravování musí zaměstnanec odpracovat alespoň 4 hod. ve směně, přičemž má nárok na tolik příspěvků na stravování, kolik směn v měsíci odpracoval.

### *E. 3 zvýšené cestovné náhrady*

Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné ve výši horní hranice stanovené zákonem.

*V současnosti jsou společností vypláceny cestovní náhrady v této výši:*

- 74 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- 114 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin
- 178 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

### *E. 4 poskytování nápojů*

Pokud během jedné směny přesáhne teplota na pracovišti 27°C poskytuje společnost zaměstnancům nápoje z důvodů ochrany jejich zdraví.

### *E. 5 ostatní*

Každý zaměstnanec má právo na bezplatné základní informace v oblasti pracovněprávní, jestliže souvisí s jejich pracovním poměrem.

### *E. 6 příspěvky na letní tábory*

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na letní tábory jejich dětí, a to příspěvkem 500 Kč na jedno dítě na týden, maximálně však po dobu tří týdnů, za těchto podmínek:

- tábor bude probíhat v období letních školních prázdnin
- dítě je studentem ve vlastní péči zaměstnance a nedosáhlo věku 18 let
- zaměstnanec doručí potvrzení o zaplacení tábora a zároveň potvrzení o studiu dítěte, v případě, že již ukončilo povinnou školní docházku

### **4.2 Mzdový předpis**

Jak již bylo uvedeno, součástí Kolektivní smlouvy tvoří mzdový předpis, který se zabývá odměňováním zaměstnanců. Každý zaměstnanec společnosti musí být s tímto mzdovým předpisem seznámen.

*Pro mzdové účely jsou zaměstnanci ve výplatním systému rozděleni na dvě kategorie:*

- **THP** – jedná se o pracovníky, u nichž převažuje duševní práce
- **D** – do této kategorie spadají: výrobní dělníci, skladníci, údržba. Pracovníci zařazení v této skupině vykonávají převážně manuální práci. Společností jsou nazýváni jako přímí pracovníci.

*Obsahem mzdového předpisu je:*

#### **A) Mzda, příplatky a zvláštní odměny**

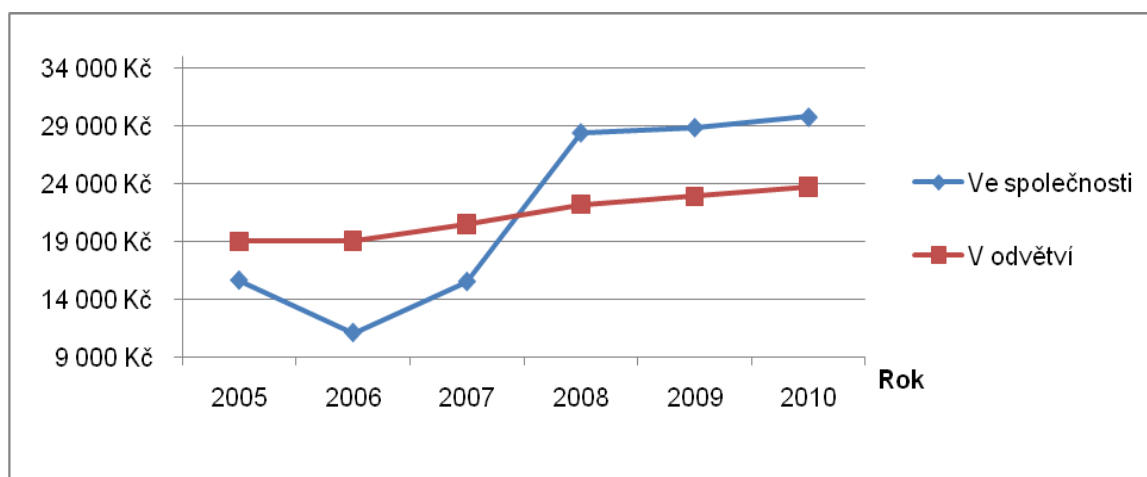
##### *A. 1 mzda*

Všichni zaměstnanci společnosti mají stanovenou fixní měsíční mzdu. Společnost nevyužívá jiné formy mzdy, protože chce předcházet možným výkyvům ve mzdách, způsobených měnícím se počtem pracovních dní v jednotlivých měsících.

Mzda je sjednána při nástupu do práce a je součástí pracovní smlouvy. Před podpisem pracovní smlouvy je každý zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování, výší smluvní mzdy a podmínkami pro jejich poskytování.

Výše průměrné mzdy v roce 2010 byla 29 700 Kč. Průběh průměrné mzdy v porovnání s průměrnou mzdou v odvětví v letech 2005 -2010, popisuje následující graf.

**Graf 4: Porovnání průměrných mezd společnosti s odvětvím v letech 2005-2010**



Zdroje: Zaměstnanost a mzdy[online]. [cit. 10. 12. 2010]. Dostupný z [www.<czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10>](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10)  
Interní zdroje závodu Valeo Compressor Europe, s. r. o.

Největší propad průměrné mzdy byl v roce 2006 a to na necelých 11 000 Kč. Od roku 2007 dochází k postupnému zvyšování. Od roku 2010 se výše průměrné mzdy pohybuje kolem 26 000 Kč.

Pokud porovnáme vývoj průměrné mzdy ve společnosti s odvětvím, zjistíme, že společnost vyplácela svým zaměstnancům do poloviny roku 2008 mzdy nižší, než byla mzda v odvětví. Z čehož se nejvíce od průměru v odvětví odchylovala v roce 2006, a to o necelých 8 000 Kč. Od roku 2008 se začínají průměrné mzdy pohybovat nad hranicí průměru. V současnosti vyplácí společnost v průměru o 5 000 Kč více než v odvětví.

Společnost každý rok provádí revizi mezd dle směrnice pro navýšení vydané společností Valeo. Politika zvyšování mezd je předmětem kolektivního vyjednávání mezi odborovou organizací a společností s přihlédnutím na finanční výsledky, údaje o trhu a inflaci.

*V letošním roce došlo ke zvýšení mezd u všech zaměstnanců, jejichž pracovní poměr vnikl před 1. 9. 2010 a to následujícím způsobem:*

- zaměstnanci přímé výroby obdrží 2,5 % navýšení základní mzdy
- u technicko-hospodářských pracovníků dochází ke zvýšení v průměru také o 2,5 %

*zvýšení mezd podléhá následujícím výjimkám:*

- žádné zvýšení pro nové zaměstnance v prvních 4 měsících
- žádné zvýšení pro zaměstnance, jejichž výkon je hodnocen písmenem C
- žádné zvýšení pro zaměstnance, kteří jsou ve výpovědní lhůtě
- žádné zvýšení pro zaměstnance, kteří byli povýšení v posledních 4 měsících

*A. 2 příplatek za práci přesčas (týká se přímých pracovníků)*

V případě, že zaměstnanec vykonává se souhlasem nebo na příkaz zaměstnavatele práci nad stanovenou týdenní pracovní dobu, je mu poskytnut vedle dosažené mzdy příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku.

Na příplatek nemá zaměstnanec nárok, jestliže mu bylo poskytnuto po dohodě se zaměstnavatelem náhradní volno.

*A. 3 příplatek za práci o svátcích nebo náhradní volno*

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Tato náhrada mzdy se nevztahuje na zaměstnance s měsíční mzdou, neboť výše měsíční mzdy není závislá na počtu pracovních dnů a svátků v měsíci.

*A. 3 příplatek za práci ve směnném provozu*

Zvláštní příplatky náleží za práci v odpolední a noční směně *pro následující skupiny zaměstnanců:*

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• operátor-montáž/obrábění</li><li>• skladový manipulát,</li><li>• seřizovači -montáž/obrábění</li><li>• vedoucí skupiny - montáže/obrábění</li><li>• údržba, kvalita, vstupní inspekce</li></ul> | } Výše příplatku: <ul style="list-style-type: none"><li>• odpolední směna 10 Kč/ hod</li><li>• noční směna 16 Kč /hod</li></ul> |
|---|---|

*A. 4 příplatek za práci v neděli*

Za práci v neděli přísluší zaměstnanci vedle mzdy dodatečný příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku, za každou odpracovanou hodinu.

### A. 5 příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci vedle mzdy za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 8 Kč, minimálně 10 % z minimální mzdy stanovené zákonem.

Při vyplácení tohoto příplatku společnost postupuje podle právní legislativy, tzn. příplatek je vyplácen zaměstnancům, kteří jsou uvedeni v dokumentu: *Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.*<sup>8</sup>

### A. 6 zvláštní odměny

#### 1) odměna za pracovní pohotovost

Podmínkou pracovní pohotovosti je předpoklad výkonu neodkladné práce mimo rámec pracovní doby zaměstnance.

- *pro vyplacení odměny platí následující podmínky:*
  - zaměstnanec, jenž vykonává pohotovost na telefonu, musí být v takové vzdálenosti od závodu, aby byl schopen dostavit se do 30 minut
  - odměna za pracovní pohotovost na telefonu bez výkonu práce je stanovena ve výši 40 Kč za hodinu (tato pracovní pohotovost se nezapočítává do pracovní doby)
  - v případě výkonu práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu je prací přesčas a je hrazena přesčas (tedy ke mzdě je poskytován 25 % příplatek od po-ne)

Zaměstnanci je navíc poskytován příplatek na pokrytí cestovních nákladů/ benzínu. Jeho výše se odvíjí od vzdálenosti mezi bydlištěm zaměstnance a sídlem společnosti a je následující:

méně než 15 km	70 Kč
méně než 30 km	130 Kč
více než 30 km	200 Kč

---

<sup>8</sup> V příloze je uvedeno, kdy je zaměstnanci vyplácen příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

## **2) odměny při pracovních jubileích**

Zaměstnavatel poskytuje jako uznání a ocenění dlouhodobé pracovní činnosti zaměstnanci při pracovních výročí tyto odměny:

- po odpracování 3 let ve firmě 500 Kč
- při odpracování 5 let 3 000 Kč
- při odpracování 10 let 6 000 Kč
- při odpracování 15 let 15 000 Kč

Odměny se poskytují pouze jednou a to v roce, na který připadne příslušné pracovní výročí, odměna není poskytnuta, pokud je zaměstnanec ve výpovědní lhůtě.

### **B)Ujednání o mzdě**

#### *B. 1 prostoj a přerušeni práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy*

Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, kterou nezavinil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami, přísluší mu náhrady mzdy nebo platu ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku.

V důsledku přerušeni práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelní událostí a nebude-li zaměstnanec převeden na jinou práci, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci náhradu mzdy nebo platu ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku.

#### *B. 2 mzda při výkonu jiné práce*

Jestliže byl zaměstnanec převeden na jinou práci, než je sjednaná v pracovní smlouva, za niž přísluší nižší mzda, z důvodů uvedených v § 41 odst. 1 písm. a) až d) a odst. 4. Zákoníku práce č.262/2006 Sb., přísluší pracovníkovi po dobu převedení ke mzdě doplatek do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením.

### **C)Průměrný výdělek**

Průměrný výdělek se zjišťuje pro účely výplaty náhrady škody při pracovních úrazech a nemocech z povolání, kdy rozhodným obdobím je předchozí kalendářní čtvrtletí. Společnosti při výpočtu průměrného výdělku postupuje dle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.



## **D) Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel přispívá od 1. 7. 2008 na penzijní připojištění všem zaměstnancům, kteří jsou zaměstnaní v trvalém pracovním poměru, za těchto podmínek:

- a) zaměstnanec musí mít sjednanou smlouvu o penzijním připojištění
- b) zaměstnanec si hradí nejméně 100 Kč měsíčně
- c) příspěvek zaměstnavatele je ve výši 3 % z hrubé mzdy měsíčně (nejvýše však 20 000 Kč)
- d) délka pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele je nejméně 1 rok

## **5. Motivování**

Společnost motivuje své zaměstnance jak finančními, tak i nefinančními aspekty.

Mezi finanční aspekty patří zejména tzv. motivační příplatek, bonus za nulovou absenci, odměna za inovativní nápad podaný ze strany zaměstnance. Tyto benefity jsou určeny spíše pro zaměstnance přímé výroby, kteří velice ocení, když by jen nepatrně zvýšení mzdy.

V závodě je kladen velký důraz na kvalitu. Aby tohoto cíle bylo dosaženo a zaměstnanci odváděli skutečně kvalitní práci, vyplácí společnost tzv. motivační příplatek, každému zaměstnanci bez ohledu, na jaké je pozici. Základním ukazatelem pro jeho výplatu je spokojenost zákazníků. Pokud je v daném měsíci vysoký počet reklamací příplatek není vyplacen žádnému pracovníkovi. Každý zaměstnanec brzy pochopí, že dodržování kvality v podniku je opravdu důležité. Velký motivační efekt má tento příplatek hlavně u přímých zaměstnanců, pro které tvoří finančně zajímavou část mzdy.

Společnost motivuje také zaměstnance tím, že za každý dobrý nápad, který navrhne a který bude možné zrealizovat, budou odměněni. Zlepšovací návrhy mohou podávat zaměstnanci na jakékoliv pracovní pozici od dělníka až po manažera. Cílem je zapojit všechny zaměstnance společnosti na neustálém zlepšování každodenních aktivit a procesů. Společnost si stanovila za cíl implementovat v roce 2010 kolem 25 navržených nápadů. Ve skutečnosti se jí podařilo zrealizovat pouze 8 podaných návrhů.

Nefinanční aspekty odměňování jsou určeny spíše pro technicko-hospodářské pracovníky. Největší motivací pro tyto pracovníky je možnost seberealizace a kariérního růstu s dlouhodobou perspektivou, kterou společnost zaměstnancům umožňuje.

## **6. Produktivita (výkonnost) lidského kapitálu v podniku**

Výkonnost lidského kapitálu je ve společnosti sledována u přímých pracovníků. Od jejich odvedeného výkonu se odvíjí další činnosti podniku. Nízká produktivita má negativní dopad na celý podnik, což si v dnešním vysoce konkurenčním prostředí žádný podnik nemůže dovolit.

Společnost hodnotí, výkonnost přímých pracovníků na základě **indexu DLI**, tzv. Direct labour index.

$$\text{DLI} = \frac{\text{KOSU aktuálního měsíce}}{\text{KOSU za listopad předešlého roku}}$$

**DLI** = index práce přímých pracovníků, tzn. efektivita práce

**KOSU** = 1 min. lidské práce /kompresor

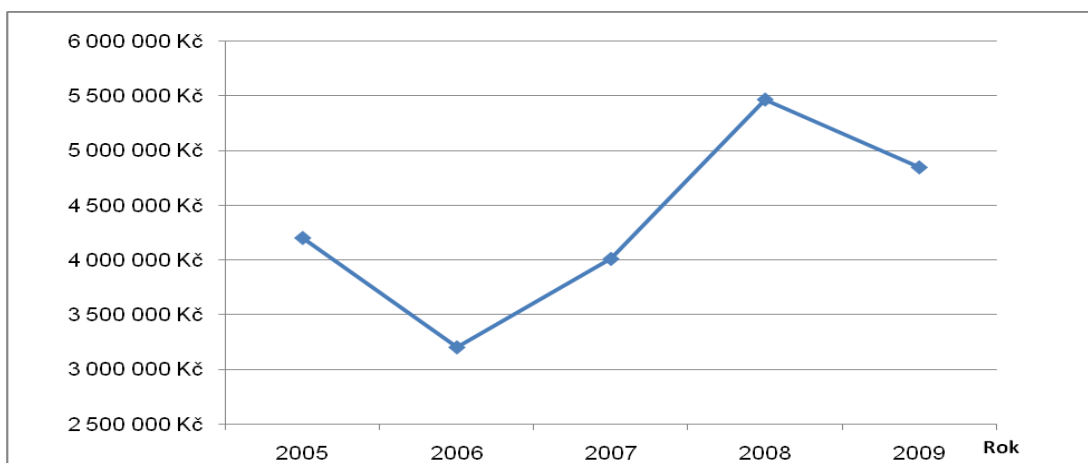
Produktivita, která byla dosažena v listopadu roku 2009, je základním ukazatelem vyhodnocování efektivnosti práce následujícího roku.

Pokud se budeme zajímat o to, kolik korun tržeb připadá na každého pracovníka ve společnosti, zjistíme následující:

V roce 2005 se každý zaměstnanec společnosti podílel na jejích tržbách ve výši cca 4 100 000 Kč. Vliv krize se projevil v roce 2006 snížením celkových výnosů, což představuje snížení podílu každého zaměstnanec o více než 22 %.

V průběhu sledovaného období představuje nejvyšší podíl tržeb na jednoho zaměstnanec rok 2008, a to ve výši cca 5 500 000 Kč. V tomto roce ale zároveň dochází ve společnosti k redukci zaměstnanců o více než 45 % (snížení z 1106 na 569 pracovníků), což je jistě také jedním z důvodů tohoto zvýšení. Rok 2009 přináší opět snížení o necelých 10 %.

**Graf 5: Výše tržeb na jednoho zaměstnance společnosti v letech 2005 - 2009**



Zdroj: Vlastní zpracování

Výkonnost podniku lze mimo jiné sledovat podle ukazatele, který nám říká, *kolik korun tržeb připadá na každou korunu osobních nákladů*.

Osobní náklady představují pro podnik významnou výdajovou položkou. Zahrnují veškeré výdaje spojené s pracovníkem, tzn. celkovou odměnu, náklady na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, různá jiná pojištění placená zaměstnavatelem, příspěvek na stravování, cestovné do práce atd., proto je vhodné tento ukazatel sledovat. Na základně získaných informací může společnost stanovit takové nástroje, které mohou vést ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

Nejvíce tržeb na korunu osobních nákladů připadalo v roce 2006 ve výši 17,37 Kč. Zároveň se v tomto roce výše průměrné mzdy pohybovala na nejnižší hranici za existence společnosti, a to ve výši cca 11 052 Kč.

V roce 2009 podíl tržeb na jednotku osobních nákladů představuje 10,17 Kč. Výše průměrné mzdy společnosti činní v tomto roce 28 857 Kč, což je o 20 % více, než je výše průměrné mzdy v odvětví.

**Graf 6: Podíl tržeb na jednotku osobních nákladů společnosti v letech 2005 -2009**



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud mezi s sebou porovnáme hodnoty získané z obou ukazatelů, zjistíme, že ukazatel tržby/ náklady ukazuje, že produktivita práce roste. Ukazatel tržby/osobní náklady, ale odhaluje zkreslenost prvního ukazatele, neboť se snižujícím se počtem zaměstnanců nadprůměrně rostou mzdy a tím i celkové osobní náklady, což vede k tomu, že tržby na jednu korunu osobní nákladů klesají. Důvodem snižující se produktivity práce je tedy spíše růst mezd, než snižující se výkonnosti podniku měřená prostřednictvím výše tržeb.

## **7. Míra absence a fluktuace zaměstnanců**

### **7.1 Absence**

*Absence zaměstnanců je velkým problémem zejména ve výrobních pozicích. Na montážní lince každý chybějící zaměstnanec způsobuje komplikace vzhledem ke komplexnosti výroby. Společnost Valeo Humpolec se snaží dlouhodobě proti absenci bojovat.*

Velký důraz je kladen na vstupní, periodické i mimořádné zdravotní prohlídky, tak aby se pokud možno předešlo zdravotním rizikům a dlouhodobé absenci či riziku úrazu.

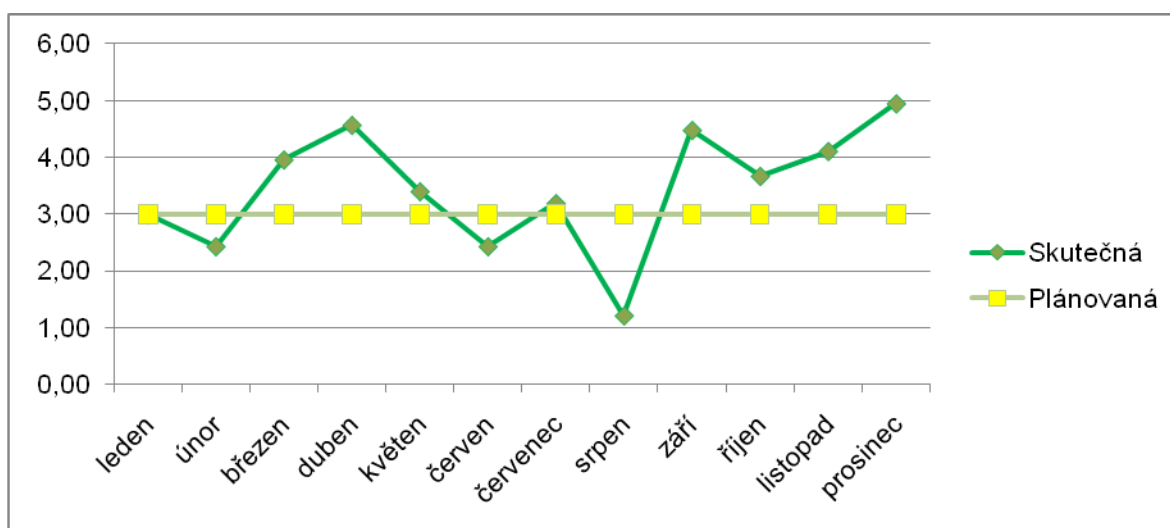
V r. 2010 byla pro zaměstnance ve spolupráci s odborovou organizací zřízena masážní místnost, firma nabízí každoročně na podzim očkování proti chřipce, rozdává vitamínové balíčky a poskytuje ochranné nápoje, pokud teplota ve výrobě přesáhne hranici 27 °C.

**Pro stanovení míry absence je společností používán následující vzorec:**

$$\text{míra absence} = \frac{\text{počet hodin absence}}{\text{počet možných pracovních hodin}}$$

- *počet možných pracovních hodin* = počet pracovních dnů v měsíci \* denní úvazek \* počet zaměstnanců na konci měsíce
- *do počtu hodin absence se započítává:* nemoc, úrazy, stávky, neomluvená absence, neplacené volno, návštěva lékaře

**Graf 7: Míra absence v roce 2010 (v %)**



Zdroj: Interní zdroje závodu Valoe Compressor Europe, s. r. o.

Z grafu je zřejmé, že společnost neustále bojuje s absencí. Největší nárůst byl v období od března do června, kdy se míra absence pohybovala okolo 5 %. Pod plánovanou úroveň 3 % se společnost dostala v období letních prázdnin, kdy nedostatek zaměstnanců byl řešen „brigádně“. Poté se absence znovu zvýšila a stále se pohybuje okolo 4 až 5 %.

*Opatření přijatá společností pro rok 2011:*

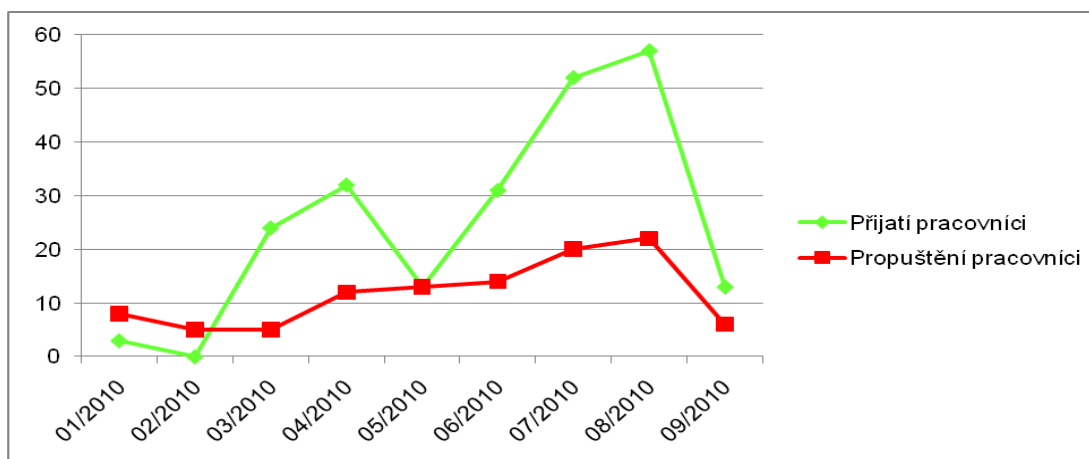
- v prvních třech týdnech nemoci spolupracuje s externí firmou, která pomůže odhalit případné porušení ze strany zaměstnance
- jako ocenění a poděkování poskytuje společnost všem zaměstnancům přímé výroby, kteří nebudou mít během půl roku žádnou absenci půlroční bonus ve výši 1 500 Kč
- společnost pravidelně udržuje v prvních týdnech nemoci se zaměstnancem telefonických kontakt a informuje se o přibližném datu návratu z nemoci

V každém případě je absence velkým a drahým problémem. Každého chybějícího člověka musí někdo nahradit např. kolega, kterému je nařízen přesčas, což je pro firmu finančně náročnější.

## 7.2 Fluktuace

V průběhu roku 2010 bylo společností do pracovního poměru přijato celkem 93 zaměstnanců, z čehož 83 tvořili operátoři a 8 zaměstnanci struktury. Závod zároveň opustilo 10 zaměstnanců struktury a 24 operátorů.

Graf 8: Fluktuace pracovníků od 1. ledna do 30. září 2010



Zdroj: Interní zdroje závodu Valoe Compressor Europe, s. r. o.

Pozn.: Společností byla poskytnuta pouze tato data.

V současné době není míra fluktuace vzhledem k omezeným náborům a výrazné stabilitě kmenových zaměstnanců společností příliš sledována.

## 8. Návrhy na zlepšení

### ▪ zvýšená pozornost na kariérní plány zaměstnanců

Východiskem pro zcela objektivní hodnocení zaměstnanců je mít dobře propracovaný systém hodnocení. Tento požadavek společnost jistě splňuje. Více by se ale měla zaměřit na kariérní plány zaměstnanců a snažit se je probrat detailněji. Této oblasti by se ve formuláři, který společnost při hodnocení využívá, měla věnovat větší pozornost. Hlavně u technicko-hospodářských zaměstnanců, u nichž jsou možnosti kariérního růstu velice motivujícím faktorem, který vede k tomu, že zaměstnanec neuvažuje o jiných pracovních příležitostech, které se mu nabízejí.

Tato skupina zaměstnanců v současné době dává přednost práci, ve které se může seberealizovat, uplatňovat své schopnosti, znalosti, dovednosti. Největší důraz kladou tito pracovníci na to, zda je ve firmě umožněn kariérní růst. Už dávno je za námi doba, kdy pro zaměstnance byla prioritou finanční odměna.

- **motivační příspěvek v peněžité formě u přímých zaměstnanců**

Vyplácení motivačního příspěvku je jistě dobrá myšlenka, ale způsob jakým firma tento příspěvek vyplácí, má na jednotlivé skupiny zaměstnanců zcela odlišný dopad.

Zatímco zaměstnanci struktury, vyplacení nebo nevyplacení příspěvku příliš nepocítí. Pro přímé pracovníky je vyplacení příspěvku velice motivující. Společnost by si tuto skutečnost měla uvědomit a pozměnit způsob jakým bude příspěvek vyplácet.

Zaměstnanci přímé výroby by měli tento příspěvek získat v případě, že odvádí kvalitní práci a pracují v souladu s Valeo hodnotami. V případě nesplnění těchto požadavků by příspěvek nebyl vyplacen.

- **motivační příspěvek ve formě nepeněžní odměny u THP**

Příspěvek ve formě nefinanční odměny by měla společnost poskytovat technicko-hospodářským zaměstnancům. Finanční odměna u této skupiny má pouze krátkodobý dopad. Větší motivací je např. uznání, ocenění, poskytování stáží v zahraničí, možnost seberealizace, kariérního růstu, větší možnost podílet se na úspěších společnosti atd.

- **měsíční vyplácení bonusu v částce 800 Kč u přímých zaměstnanců za nulovou absenci, nebo stanovení mírnějších pravidel pro jeho vyplácení při zachování původní výše**

Přes veškeré možné benefity od poskytování vitaminových balíčků, přes masáže až po očkování proti chřipce se společnosti nedaří snížit míru absence alespoň na požadovanou hranici 3 %.

Společnost očekává, že letošním zavedením půlročního bonusu pro přímé pracovníky ve výši 1500 Kč dojde ke snížení míry absence a přiblížení se k plánované hranici. Vystává zde, ale otázka zda částka 1500 Kč za půl roku nulové absence bude mít takový úspěch, jaký společnost předpokládá.

V případě, že zaměstnanec tuto podmínku splní, znamená to, že na každý měsíc připadá částka 250 Kč, což asi ani pro tuto skupinu pracovníků, nebude tak motivující, aby např. v pracovní době v případě nutnosti nenavštívili lékaře.

Společnost by proto měla buď vyplácet tento bonus měsíčně v nižší částce 800 Kč, nebo nemít tak přísná pravidla pro jeho výplatu. Zaměstnancům by mělo být umožněno navštívit v případě potřeby lékaře (např. zubaře, gynekologa atd.) Bonus by v tomto případě, byl vyplácen ve stanovené půlroční výši 1500 Kč každému

zaměstnanci, který by v daném období nebyl nemocen, ale mohl v pracovní době navštívit lékaře.

Vyplácení bonusu je pro danou skupinu jistě motivujícím faktorem, ale firma by měla důkladně zvážit, zda způsob, který zvolila, bude mít očekávaný efekt.

- **snížení počtu agenturních zaměstnanců, vhodné pracovní prostředí**

Na vysoké míře absence se do jisté míry podílejí také agenturní pracovníci. Tito pracovníci jsou zaměstnáni pouze dočasně, od toho se také odvíjí, jejich přístup k práci. Této skupině pracovníků jsou na rozdíl od kmenových zaměstnanců úspěchy společnosti lhostejné.

Společnost by měla tuto skutečnost více zanalyzovat a zhodnotit, zda by nebylo výhodnější zaměstnávat spíše své zaměstnanec a služby agenturní firmy využívat pouze v krajním případě (tzn. prudké, neočekávané zvýšení výroby). Na absenci má do jisté míry vliv také prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Přístup jakým s ním je ve společnosti jednáno. Tyto všechny faktory by měla společnost zohlednit a snažit se co nejvíce „zpříjemnit“ zaměstnanci pracovní prostředí ve kterém pracuje.

- **fixní mzda s variabilní složkou mzdy (mistrovský fond) u přímých pracovníků**

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům bez výjimky fixní měsíční mzdu. Ve většině obdobných výrobních závodů jsou přímí pracovníci odměňováni spíše úkolovou mzdou, nebo fixní v kombinaci s variabilní složkou mzdy.

Společnost by tedy měla u přímých pracovníků změnit způsob odměňování. Pro tuto skupinu pracovníků by bylo vhodné stanovit fixní mzdu, která by tvořila cca 70 % z celkové mzdy a zbývajících cca 30 % by tvořila variabilní složka mzdy. Tato část mzdy by byla vyplácena na základě mistrovského fondu, kdy každý zaměstnanec by byl odměněn podle skutečně odvedené práce. Tento způsob odměňování bude pro přímé pracovníky, jistě více motivující a povede k efektivní, kvalitně odvedené práci.

- **fixní mzda doplněná o prémie za splnění stanoveného cíle u technicko-administrativních pracovníků**

Vyplácením fixní mzdy doplněné o prémie za splnění stanoveného úkolu bude pro technicko-hospodářské pracovníky větší motivací než pouhé vyplácení fixní mzdy.

Společnost, ale musí stanovit takové cíle, kterých bude moc daný pracovník dosáhnout. V opačném případě, nebude zaměstnanec společností motivován, ale spíše demotivován, což by mohlo vést v konečném důsledku k úplné rezignaci ze strany zaměstnance.



- **čtvrtletní sledování míry fluktuace**

V současné době této problematice společnost nevěnuje příliš velkou pozornost. Fluktuace, ale zvyšuje nákladovost a snižuje produktivitu podniku, což jistě není v zájmu žádného podniku. Podnik by tedy měl změnit svůj přístup a začít sledovat míru fluktuace alespoň čtvrtletně, a to zejména u zaměstnanců, kteří mají pro podnik velký význam. To znamená, především u zaměstnanců v oddělení výzkumu a vývoje, specialistů, jejichž případná ztráta by společnosti mohla přinést nemalé problémy.

Tím, že se bude o fluktuaci zajímat, může předejít možné ztrátě kvalifikovaných, schopných a těžko nahraditelných zaměstnanců.

## Závěr

Lidský kapitál v rámci produkční činnosti podniku sehrává významnou úlohu, neboť práce představuje jeden z hlavních výrobních faktorů podniku.

Cílem uvedené bakalářské práce bylo provést analýzu struktury zaměstnanců a výkonnosti lidského kapitálu v podniku.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části, kde teoretická část bakalářské práce v úvodu pojednává o výrobních faktorech. Zvláštní pozornost je věnována oblasti lidského kapitálu a způsobu jeho členění. Další kapitola teoretické části poskytuje informace o tom, jaké jsou možnosti motivování a vedení lidí. Neméně důležitou oblast lidského kapitálu představuje způsob odměňování pracovníků, pracovní prostředí, péče o pracovníky, bezpečnost práce a personální rozvoj pracovníků.

Praktická část bakalářské práce se věnuje analýze lidského kapitálu ve vybraném podniku a na základě této analýzy jsou stanoveny návrhy, které by měly vést k vyšší efektivitě využívání lidského kapitálu v podniku.

Hlavním subjektem pozorování a analýzy byl výrobní podnik skupiny Valeo sídlící ve městě Humpolec. Podnik patří k předním výrobcům kompresorů pro klimatizační jednotky osobních automobilů.

K 31. 12. 2010 měl závod 654 zaměstnanců, z čehož převážná část cca 75 % pracuje v dělnických pozicích a zbývajících cca 25 % (165 pracovníků) tvoří skupinu technicko-administrativních pracovníků. Z celkového počtu operátorů tvoří 156 agenturní zaměstnanci (tj. 23,85%), což dává firmě dostatečnou možnost flexibilně reagovat na měnící se potřeby trhu. Firma na trhu práce spolupracuje s personální agenturou Amboseli, prostřednictvím které snadněji získává a propouští zaměstnance na rozdíl od zaměstnanců vlastních.

Všichni zaměstnanci bez výjimky jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. Jako důvod společnost uvádí, předcházet výkyvům způsobených různým počtem pracovních dní v jednotlivých měsících.

Výkonnost lidského kapitálu je ve společnosti hodnocena na základě indexu DLI, který vyjadřuje efektivitu práce přímých zaměstnanců. Protože společnost nebyly poskytnuty kvalitní informace, posuzovala se výkonnost lidského kapitálu v podniku na základě ukazatele produktivity práce. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že se snižujícím se počtem zaměstnanců dochází k nadprůměrnému zvyšování mezd, což vede k tomu, že tržby na jednu korunu osobních nákladů klesají. Důvodem snižující

se produktivity práce v podniku je tedy spíše v růstu mezd, než ve snižující se výkonnosti podniku měřené prostřednictvím výše tržeb.

Společnost motivuje své zaměstnance vyplácením tzv. motivačního příspěvku, který představuje odměnu za každý dobrý nápad podaný jakýmkoliv zaměstnancem a společností zrealizován. Důležitým zdrojem informací využívaných společností v oblasti řízení lidských zdrojů je proces ročního hodnotícího pohovoru. Získané informace jsou využívány především při revizi platů, při plánování školení a možných kariérních postupů jednotlivých zaměstnanců.

Velkým problémem, se kterým společnost stále „bojuje“ je absence, která se pohybuje na úrovni cca 5 %. Přes veškeré snahy se jí nedaří míru absence snížit na plánovaná tři procenta. Společnost věří, že letošním zavedením půlročního bonusu pro přímé pracovníky ve výši 1500 Kč a spolupráce v prvních třech týdnech nemoci s externí firmou, povede ke snížení absence na požadovanou hranici.

V současnosti je nejmenší pozornost ve společnosti věnována fluktuaci (pohybuje se kolem 12 %), i přesto že s ní jsou spojeny poměrně vysoké finanční výdaje.

*Na základě zjištěných informací, jsou navržena následující řešení:*

- čtvrtletní sledování míry fluktuace
- fixní mzda doplněná o prémii za splnění stanoveného cíle u technicko-administrativních pracovníků
- fixní mzda s variabilní složkou mzdy (mistrovský fond) u přímých pracovníků
- snížení počtu agenturních zaměstnanců, vhodné pracovní prostřední
- měsíční vyplácení bonusu v částce 800 Kč u přímých zaměstnanců za nulovou absenci, nebo stanovení mírnějších pravidel pro jeho vyplácení při zachování původní výše
- motivační příspěvek v peněžité formě u přímých zaměstnanců
- motivační příspěvek ve formě nepeněžní odměny u THP
- zvýšená pozornost na kariérní plány zaměstnanců

Cílem uvedených návrhů je zvýšit efektivitu využívaného lidského kapitálu v podniku. Návrhy by neměli vést ke zvyšování mzdových nákladů podniku, a pokud ano, tak by měla být jejich aplikace podmíněna odpovídajícím růstem produktivity práce či úspory nákladů v jiných oblastech např. v oblasti náhrady mezd za nemoc.

Cíl práce byl splněn.

## Summary

The bachelor's thesis at hand deals with an analysis of employee structure and assessment of efficiency (productivity) of human capital at a production plant in Humpolec.

The theoretical part opens with a brief description of factors of production. Further, the thesis provides a detailed description of human capital, its types, and reasons for its assessment. Another part of the literature summary refers to remuneration and motivation that play important roles in relation to employees.

The practical part provides a description of Valeo, a company based in Humpolec, the Czech Republic, one of the leading manufacturers of air conditioning compressors for automotive industry. This is followed by an analysis of employee structure in the company. Means and methods employed in order to remunerate and motivate company's employees are based on annual assessment interviews that are held with each employee separately by the manager.

The conclusion of this chapter analyzes to what extent the company uses human capital, i.e. the level of efficiency (productivity) of human capital. Also, it observes employees' absence rate and staff turnover.

The outcome of the thesis consists of possible solutions for the company based on the data and information provided.

**Keywords:** Human capital, productivity of human capital, productions factors, observes eompeees' absence, staff turnover, Employee Structure

## Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analýza struktury zaměstnanců a zhodnocení výkonnosti (produktivity) lidského kapitálu ve výrobním závodě v Humpolci.

V úvodu teoretické části jsou stručně popsány výrobní faktory. Dále je podrobně popsán lidský kapitál, jeho druhy a důvody měření. Nemalou roli v souvislosti se zaměstnanci hraje způsob jejich odměňování a motivování, kterými se zabývá další část literární rešerše.

Praktická část nejprve popisuje společnost Valeo, sídlící v Humpolci, která patří mezi přední výrobce kompresorů pro klimatizační jednotky osobních automobilů. Poté následuje analýza struktury zaměstnanců v podniku. Způsoby a metody jakými jsou pracovníci podniku odměňováni a motivováni vychází s procesu ročního hodnotícího pohovou, který provádí manažer individuálně s každým zaměstnancem.

Závěr této kapitoly analyzuje do jaké míry je v podniku využíván lidský kapitál, tedy velikostí produktivity (výkonnosti) lidského kapitálu. Dále je sledována míra absence a fluktuace pracovníku.

Na základě uvedených dat a informace jsou navržena možná řešení pro společnost.

**Klíčová slova:** lidský kapitál, produktivita lidského kapitálu, výrobní faktory, míra absence, míra fluktuace, struktura zaměstnanců

## Seznam použité literatury

[1]

Armstrong, M.. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Translation Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

[2]

Efektivnost podniku [online]. Dostupný z [www: < podnikova-ekonomika.cz/efektivnost-podniku>](http://www.podnikova-ekonomika.cz/efektivnost-podniku)

[3]

Klinský, P., Münch, O. Ekonomika 2 pro obchodní akademie a ostatní střední školy. 2. vydání. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-689-1

[4]

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2000. ISBN 80-85946-51-4

[5]

Koubek, J., Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7261-168-3

[6]

Macáková, L. a kol. Mikroekonomie – základní kurz. 7. vydání. Praha: Melandrium, 2002. ISBN 80-86175-2-0

[7]

Abraham Maslow [online]. [cit. 2007]. Dostupný z [www: <://abraham-maslow.navajo./>](http://www.abraham-maslow.navajo./)

[8]

Motivace zaměstnanců – jak na to? [online]. [cit. 11. 9. 2008]. Dostupný z [www: < mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/ >](http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/)

[9]

Práva a povinnosti zaměstnance v oblasti BOZP [online].[cit. 20. 11. 2007]. Dostupný z [www: < ipodnikatel.cz/prava-a-povinnosti-zamestnance-v-oblasti-bozp.html>](http://www.ipodnikatel.cz/prava-a-povinnosti-zamestnance-v-oblasti-bozp.html)

[10]

Přehled a charakteristika hlavních tříd klasifikace KZAM [online]. [cit. 15. 7. 2009] Dostupný z [www: < czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled\\_a\\_charakteristika\\_hlavnich\\_trid\\_klasifikace\\_kzam>](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled_a_charakteristika_hlavnich_trid_klasifikace_kzam)

[11]

Rolínek, L., Management I - Studijní pomůcka pro kombinované studium. 2003

**[12]**

Zákon č. 262/2006 Sb. [online], Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, [cit. 10. 7. 2006]. Dostupný z www: < [mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf](http://mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf)>

**[13]**

Za výši mezd stojí i produktivita práce [online]. [cit. 19. 4. 2007]. Dostupný z www: < [finance.cz/zpravy/finance/106890-za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/](http://finance.cz/zpravy/finance/106890-za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/)>

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Obrázky:

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeba .....	17
Obrázek 2: Historie závodu v Humpolci.....	27
Obrázek 3: Schéma strategie 5 směrů .....	28
Obrázek 4: Organizační struktura vedení .....	30

### Grafy:

Graf 1: Trh práce .....	10
Graf 2: Trh půdy.....	11
Graf 3: Trh kapitálu .....	12
Graf 4: Porovnání průměrných mezd společnosti s odvětvím v letech 2005 -201 .....45	
Graf 5: Výše tržeb připadající na jednoho zaměstnance v letech 2005 – 2009 .....	51
Graf 6: Podíl tržeb na jednotku osobních nákladů v letech 2005 – 2010.....	52
Graf 7: Míra absence v roce 2010 (v %).....	53
Graf 8: Míra fluktuace od 1. ledna do 30. září 2010.....	54

### Tabulky:

Tabulka 1: Klasifikace KZAM .....	15
Tabulka 2: Analýza vývoje struktury zaměstnanců v podniku v letech 2005 -2010 ....	31



## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1: Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti BOZP
- Příloha č. 2: Návod pro zaměstnance při konání ročního hodnotícího pohovoru
- Příloha č. 3: Návod pro manažera při konání ročního hodnotícího pohovoru
- Příloha č. 4: Formulář pro roční hodnocení
- Příloha č. 5: Seznam vlivů, na základě nichž je vyplácen příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

## Přílohy

### Příloha č. 1

#### **Základní povinnosti zaměstnavatele v oblasti BOZP<sup>9</sup>**

- Nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž výkon by neodpovídal jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti. Zdravotní způsobilost je nutné odlišovat od zdravotního stavu, který je podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, zahrnut mezi tzv. citlivé osobní údaje.
- Informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena.
- Zajistit, aby práce v případech stanovených zvláštním právním předpisem vykonávali pouze zaměstnanci, kteří mají zdravotní průkaz, kteří se podrobili zvláštnímu očkování nebo mají doklad o odolnosti vůči nákaze.
- Sdělit zaměstnancům, které zdravotnické zařízení jim poskytuje závodní preventivní péči a jakým druhům očkování a jakým lékařským preventivním prohlídkám souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit, umožnit zaměstnancům podrobit se těmto očkováním a účastnit se lékařských preventivních prohlídek v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy nebo rozhodnutím příslušného orgánu hygienické služby.
- Zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pravidelně ověřovat jejich znalost, a vést o tom průkaznou evidenci.
- Zajistit zaměstnancům, zejména zaměstnancům v pracovním poměru na dobu určitou, mladistvým a jejich zákonným zástupcům, podle potřeb vykonávané práce ve vhodných intervalech dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které se týkají jejich práce a pracoviště.
- Seznámit těhotné a kojící ženy a matky do konce devátého měsíc po porodu s riziky a jejich možnými účinky na těhotenství nebo kojení.
- Informace a pokyny o bezpečnosti práce je třeba zajistit zejména při přijetí zaměstnance, při jeho převedení, přeložení nebo změně pracovních podmínek, změně pracovního prostředí, zavedení nebo změně pracovních prostředků, technologie a pracovních postupů.
- Pro zaměstnance se změněnou pracovní schopností zajišťovat zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zřízení chráněných dílen, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání.
- Poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky.
- Zajistit, aby technická zařízení, která představují zvýšenou míru ohrožení života a zdraví zaměstnanců, obsluhovali jen zdravotně a zvláště odborně způsobilí zaměstnanci.

---

<sup>9</sup> Základní povinnosti zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti najdeme v plném znění Zákoníku práce v § 103 "Povinnosti zaměstnavatele"

- Organizovat práci a stanovit pracovní postupy tak, aby byly dodržovány zásady bezpečného chování na pracovišti.
- Organizovat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních zaměstnavatele v dohodě s příslušným odborovým orgánem nebo zástupcem zaměstnanců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zjištěné nedostatky odstraňovat. [10]

### **Práva a povinnosti zaměstnanců <sup>10</sup>**

- Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením.
- Zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout výkon práce, která bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jejich život nebo zdraví, popř. život nebo zdraví jiných osob a takové odmítnutí nelze posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.
- Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání. [10]

### **Povinnosti zaměstnanců v oblasti BOZP**

- Účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se ověření jejich znalostí,
- Podrobit se lékařským prohlídkám, očkování, vyšetření a diagnostickým zkouškám stanoveným zvláštními právními předpisy,
- Dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Dodržovat při práci stanovené pracovní postupy,
- Nepožívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, a nekouřit na pracovištích, kde pracují také nekuřáci. Zákaz používání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance v horkých provozech, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,
- Oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti,
- Podrobit se na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance stanoveného v pracovním řádu zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek. [10]

---

<sup>10</sup> Základní práva a povinnosti zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti najdeme v plném znění Zákoníku práce v § 106 "Práva a povinnosti zaměstnanců"

**Příručka pro zaměstnance  
k ročnímu hodnotícímu pohovoru**



***Cíl schůzky***

Roční pohovor je příležitostí pro otevřenou nicméně formální rozmluvu mezi řídicím pracovníkem a zaměstnancem. Jejimi cíly je:

- zhodnotit Vaše výkony za uplynulý rok a dohodnout se na záměrech pro rok nadcházející;
- zhodnotit způsob jakým jste dosáhli svého cíle, "jak" je stejně důležité jako "co";
- vysvětlit spojitost mezi dohodnutými osobními cíly a obchodními cíly (of the function, Product Group, Product Line, Regional Operations, Business Group);
- popsat všechny možné potíže, se kterými jste se za uplynulý rok setkal/a,
- navrhnout možná zlepšení výkonu Vašeho oddělení,
- zanalyzovat Vaše silné stránky a možné oblasti zlepšení, včetně chování a dodržování Valeo hodnot,
- označit krátkodobé požadavky na další vzdělávání.
- mluvit o svých profesních aspiracích.

Vaše profesní cíle mohou být probrány během zvláštního „kariérního pohovoru“. Načasování této schůzky byste si měli dohodnout během ročního pohovoru.

**Praktické otázky**

***Kdo povede roční pohovor?***

Váš přímý nadřízený (N+1) nebo projektový manažer (pro členy projektových týmů). Vedoucí, který povede pohovor, musí vše konzultovat s vaším funkčním vedoucím a/nebo co-manažerem (y) před pohovorem – nebo s Vaším přímým nadřízeným pro členy projektových týmů.

Vedoucí si opatří hodnocení profesionálních kompetencí od vašich funkčních vedoucích nebo od vedoucího oddělení (pro členy projektového týmu) a zahrnou toto hodnocení do celkového zhodnocení.

***Kdy se koná roční pohovor?***

Během posledního čtvrtletí, v době vhodné pro celkové zhodnocení roku.

***Jak vypadá formulář k ročnímu pohovoru?***

Formulář je důvěrný.

Před schůzkou Vám manažer (N+1) předá prázdný formulář, ve kterém vyplníte požadované části (černě vyznačené rámečky), a poté tento dokument vrátíte manažerovi.

Ten potom vyplní zbývající pole (zeleně vyznačené rámečky). Všechny další komentáře Vaše nebo manažerovi (N+1) budou do formuláře doplněny během pohovoru.

Obě strany podepíše formulář. Váš podpis stvrzuje, že jste dokument četl/a a že Vám jej manažer (N+1) vysvětlil. Neznamená, že plně souhlasíte s celým jeho obsahem, i když by to bylo žádoucí.

Tento dokument bude potom předán nadřízenému (N+2), případně Vašemu functional manažerovi. Ten dodá komentář, podepíše a vrátí dotazník vašemu přímému nadřízenému (N+1).

Kopie formuláře bude mít přímý nadřízený (N+1) a personální oddělení.

Pokud dojde ke změně nadřízeného, jeho nástupce bude mít k tomuto dokumentu přístup.

### **Co se stane, jestliže si přejete detailněji probrat Váš kariérní rozvoj?**

Můžete si vyžádat zvláštní „pohovor o rozvoji profesní dráhy“, kde můžete probrat a domluvit se na detailech Vašich profesních potřeb a záměrů.

### ***Příprava ročního hodnocení***

#### ***Průběh schůzky***

Schůzka nabízí výbornou možnost rozhovoru mezi manažerem a zaměstnancem. To je důvod, proč se s Vámi manažer na této schůzce domluvil. Vyčlení si na ni dostatek času a zajistí, aby Vás nikdo nerušil.

Po přivítání začne vyhodnocením Vaší práce za poslední rok, Vašeho chování a dodržování Valeo hodnot. Až poté začne probírat cíle pro další rok a Vaše krátkodobé požadavky na další vzdělávání. V rámci toho budou zhodnoceny výsledky školení, které jste absolvoval/a v u plynulém roce.

Jeho/jejím hlavním úkolem je naslouchat Vám.

V průběhu rozhovoru budou do dotazníku doplněny poznámky a Vaše postřehy.

Vy a Váš nadřízený podepíšete formulář.

#### ***Příprava schůzky***

Prostudujte si popis práce a cíle vytyčené pro dané období.

Zhodnoťte své výsledky (fakta, čísla, ale také způsob, jak se Vám to podařilo). Poznamenejte si hlavní body (dělali jste to průběžně celý rok?).

Upozorněte na nové činnosti, které vykonáváte, případně ty, které již neděláte, aby se mohl eventuálně upravit Váš pracovní profil.

Vyjmenujte oblasti, kde jste podle Vás dosáhl/a největší pokroku a naopak kde jste se setkal/a s největšími obtížemi a kde podle Vás potřebujete pomoci.

Promyslete si, jak by bylo možné zlepšit Vaše vztahy s nadřízeným, týmem nebo kolegy: podpora a coaching, možnost pracovat společně, postoupení úkolů, informací, pravidelné schůzky atd.

Popřemýšlejte, jak by se mohla Vaše práce a Vaše úkoly vyvíjet do budoucna a jak byste mohl/a – měl/a – zdokonalit své schopnosti.

## Příloha č. 3

**Příručka pro manažery při ročním hodnotícím pohovoru**  
(tato příručka je k dispozici pro všechny manažery společnosti)



### ***Manažerské pokyny pro pohovory pro rok 2010***

Rok 2010 bude výjimečným rokem transformace a změny pro Valeo a naše zaměstnance.

Jsme stále v tomto procesu a všichni z vás v současné době zaujímají postavení ve svém poli působnosti.

Během této doby změn, více než v jiné době, lidé potřebují mít a sdílet jasnou vizi, kam a proč směřujeme a současně si zachovat spojitosti.

Roční hodnocení je jedním z nich.

Zaměřte se tedy obzvláště na celkový vývoj.

**Pro tento rok, více než jindy, zdůrazňujeme povinné klíčové body v hodnocení výkonu:**

#### **Hodnocení cílů pro rok 2010**

Hodnocení je provedeno v r. 2010 pouze manažerem.

Hodnocení výkonu není jen ohodnocení dosažených cílů, ale také způsobu, jakým byly dosaženy.

Výkonová rozhodovací tabulka byla vytvořena tak, aby vám pomohla při měření mezi kritérii prokázat chování v souladu s Valeo hodnotami.

Například člen týmu, který mohl dosáhnout 100 % svých cílů, ale nerespektuje své kolegy nebo tým, by měl mít výrazně snížené hodnocení.

#### **Definice cílů pro rok 2011**

Pro ty, kteří již byli jmenováni do nové organizace

Funkční vedení nebo co-management je způsob, jak pracovat napříč, sdílet cíle mezi manažery a definovat SMART cíle (\*) pro svůj tým,

Jako přímý (hierarchický) nadřízený jste jediný kontakt pro člena vašeho týmu,

Je to zodpovědnost přímého nadřízeného připravit proces s ostatními, co-manažeři a funkční manažeři dohodnou cíle, které mají být nastaveny, před pohovorem.

Pro ty, kteří ještě nejsou jmenováni v předchozí organizaci

Musíte nastavit krátkodobé cíle a dát svému zaměstnanci jasné datum nebo období pro další pohovor, kde se přizpůsobí cíle pro nové poslání a organizaci.

Člen týmu musí dostat jasně zaměřený pohovor, když přijme novou pozici, s časem sdílet a schválit nový nebo přizpůsobený popis práce, školení a cíle.

## **Praktické otázky**

### **Kdo povede roční pohovor?**

Přímý nadřízený zaměstnanec nebo pouze projektový manažer (pro členy projektového týmu). Ten, kdo pohovor povede, se před konáním pohovoru musí obrátit na funkčního manažera a/nebo co-manažera nebo hierarchického manažera (pro členy projektového týmu).

### **Kdy se koná roční pohovor?**

Během posledního čtvrtletí, v době vhodné pro celkové zhodnocení roku. Projektový manažer musí dokončit hodnotící formulář při uzavírání projektu.

### **Které dokumenty se používají během hodnocení?**

“Formulář k ročnímu pohovoru”, který poskytuje uspořádání pohovoru a ukazuje jeho postup.

Toto nyní zahrnuje “Výkonová rozhodovací tabulka”, která pomáhá k ohodnocení celkového výkonu. Je povinné ji použít

“Směrnice”, která popisuje obsah formuláře a “průběh ročního pohovoru”, který znázorňuje doporučení na proces, který má být dodržen, aby byl v souladu s požadavky Skupiny Valeo..

Pro zaměstnance je připraven dokument s pravidly “Návod pro zaměstnance” a jeho ekvivalent připravený pro manažery “Návod pro manažery”.

Příručka kompetencí a tabulka vhodných profesionálních (odborných) kompetencí.

### **Něco o formuláři k ročnímu pohovoru?**

Formulář je důvěrný.

Před pohovorem zaměstnanec dostane od manažera prázdný formulář, který vyplní v požadovaných oddílech (černě vyznačené kolonky). Potom dokument vrátí manažerovi, který vyplní ostatní oddíly (zeleně vyznačené kolonky).

Další poznámky a komentáře od zaměstnance budou přidány do dokumentu během pohovoru.

Obě strany podepíší formulář; podpis zaměstnance neznamena, že souhlasí s celým jeho obsahem, i když by to bylo žádoucí.

Tento formulář bude potom předán nadřízenému (N+2), případně funkčnímu manažerovi nebo manažerovi oddělení (pro členy projektového týmu). Ten dodá komentář, podepíše a vrátí ho manažerovi.

Vy, zaměstnanec a HR oddělení budete mít kopie tohoto dokumentu.

Pokud dojde ke změně nadřízeného, nový manažer bude mít přístup k tomuto dokumentu.

### **Pokud se chce zaměstnanec podrobně bavit o svém kariérním rozvoji?**

Zaměstnanec může požádat o zvláštní pohovor “Kariérní pohovor (Career discussion)” s Vámi a/nebo s HR oddělením, aby pochopil a odpověděl na individuální kariérní aspirace. Časové rozvržení dalšího “Kariérního pohovoru” by mělo být určeno v průběhu ročního pohovoru.

### **Co musí manažer udělat k přípravě pohovoru?**

Manažer navštíví Valeo Campus, aby si oživil klíčové techniky postupu vedení ročního pohovoru.

#### **Vedení pohovoru, prostředí pohovoru**

- Zorganizovat **formální schůzku** s Vaším zaměstnancem s dostatečným předstihem.
- Dohodnout se na **délce** pohovoru (umožnit aspoň 1,5 hodiny).
- Zvolené **místo** pro pohovor může ovlivnit celkovou atmosféru a měli byste respektovat časový limit. Dopředu zajistěte místo pohovoru.
- Ujistěte se, že nebudete během pohovoru rušeni, je důležité se ujistit, že během pohovoru Vás nic nevyruší (telefonní hovory, přicházející lidé bez upozornění).

#### **Klíčové výsledky**

- Hodnocení klíčových cílů, výkonu na celkovém poslání, projeveného chování v souvislosti s 5 směry & Valeo Hodnotami, vedení lidí a budování týmu, za uplynulý rok.
- Dohodnutí osobních cílů do budoucna
- Objasnění souvislosti mezi osobními a obchodními cíly (cíly společnosti) (funkčními, divisními, branžovými)
- Přezkoumání školení a rozvojových potřeb pro krátké a střední období
- Dohodnutí dalšího "Kariérního pohovoru" žadatele a zpětná vazba na další kariérní krok (y)
- Ohodnocení kompetencí (transverzálních a profesionálních)
- Cíle pro Bonus na 1. pololetí pro ty, kterých se Bonus A' nebo C týká

#### **Přístup manažera během pohovoru**

- *Poslouchejte!*
- *Zaujměte otevřený přístup*
- *Ptejte se otevřeně na otázky jako:*
  - mohl/a byste rozvinout toto poslední tvrzení?
  - uměl/a byste vysvětlit proč?
  - co tím myslíte?
  - mohl/a byste jít více do detailů?
  - mohl/a byste uvést pár příkladů, co tím myslíte?
  - co Vás vedlo k tomuto rozhodnutí?
  - jaký je Váš názor na toto tvrzení? (tvrzení, o kterém jste právě diskutovali)
  - nějaké další poznámky k doplnění tohoto tvrzení?
  - která zlepšení ve Vašich výsledcích jsou spojena se školícími akcemi ?
- *Objasněte témata diskuse*

Hodnotící formulář naznačuje hlavní záležitosti, které mají být diskutovány. Můžete je na začátku pohovoru zmínit, pokud je to potřeba, současně s cílem a obsahem pohovoru.



- *Vyjádřete jasně Vaše stanovisko*

Tento pohovor je důležitým momentem ve Vašem vztahu s Vaším zaměstnancem. Musíte uvést svůj úhel pohledu, zhodnotit výkon, ohodnotit kompetence, zjistit zaměstnancovi aspirace a občas poznamenat něco, co nemusí být vítáno...

Toto je nicméně nezbytné, za předpokladu, že Vaše důvody jsou jasné a že nevytváříte žádné domněnky.

Je někdy důležité vědět jak říct "ne" na rovinu i když povzbudivá diskuze a udržení motivace, uznání a ocenění je také správné, zatímco celkové odmítnutí může zničit motivaci.

- *Vyhnete se extrémním postojům, zejména :*

Nebudte příliš přístupný názorům a nesouhlaste se vším, co zaměstnanec řekne  
Nebudte příliš neústupní, může Váš to vést k potlačení nebo přehlédnutí toho, co zaměstnanec řekl.

- *Komunikujte efektivně*

Vyhnete se vyjádření názorů nebo pocitů, aniž byste vzali v úvahu fakta a ukazatele. Bez fakt a ukazatelů nebudete přesvědčiví.

Objasněte body, se kterými jste souhlasili a nesouhlasili. Vysvětlete možné důsledky. Hledejte společné zájmy.



## 2010 ROČNÍ HODNOTÍCÍ POHOVOR

Abyste pomohli při přípravě tohoto pohovoru a jako pomůcku při vzájemné výměně informací, vyplňte prosím tento dokument a odevzdejte jej svému přímému nadřízenému. Oblasti, které jsou označeny zelenou barvou (a/nebo přerušovanou čarou), budou vyplněny vaším nadřízeným. Přečtěte si prosím pozorně instrukce.

### **Oddíl 1 : OSOBNÍ ÚDAJE A HODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ**

#### **1.1 OSOBNÍ ÚDAJE**

Příjmení:	Obchodní skupina (nebo Centrální/ Národní ředitelství):
Jméno:	Výrobní skupina / Závod (Divize pro Valeo servis):
Pozice:	Jméno hierarchicky nadřízeného (N+1):
Datum nástupu do současného pracovního zařazení (měsíc/rok):	Jméno funkčního nadřízeného:
Popis pracovní pozice aktualizován (v souladu s požadavky Valeo 5000) :	Datum pohovoru:

#### **1.2 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ UPLYNULÉHO ROKU**

1.2.1 Vyplňte specifické individuální cíle, které byly stanoveny při minulém hodnotícím pohovoru či během roku (v půlročním pohovoru) a vyjádřete se k výsledkům, které byly zaměstnancem dosaženy v porovnání se stanovenými cíli. Prosím zaznamenejte údaje z minulého ročního hodnotícího pohovoru.

Specifické cíle	Souhrn celkových výsledků v porovnání se specifickými cíli – prosím konkretizujte.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

#### 1.2.2 Sebehodnocení

1.2.2.1 – Sebehodnocení zaměstnance ve vztahu k jeho nejvýznamnějším aktivitám a dosaženým úspěchům, ať už byly součástí stanovených cílů či nikoliv:

1.2.2.2 – Schopnosti a osobní vlastnosti, které nejvíce napomohly plnění cílů:

1.2.2.3 - Schopnosti a osobní vlastnosti, které by měly být ještě osvojeny nebo vylepšeny:

1.2.3 N+1 hodnocení celkového výkonu v průběhu uplynulého roku:

1. Určité klíčové cíle
2. Celkové poslání/Závazky/Autonomie
3. Projev chování v souladu s hodnotami Valeo
4. Vedení a budování týmu (pouze manažeři)

**1.2.3.1 – Výkonová rozhodovací tabulka**

Tato tabulka pomůže vyhodnotit celkový výkon. Následující tabulka konkretizuje 4 hlavní složky (3 pro nemanazeře) výkonu (2 složky) a jak tohoto výkonu bylo dosaženo (2 složky) s příklady pro každé ohodnocení výkonu. Tato tabulka pomáhá získat vyrovnané hodnocení výkonu a jeho sdělování. Hodnocení výkonu by mělo být **zaměřeno** na Klíčové cíle a Celkové poslání stejně jako **důrazný** projev chování v souladu s Valeo Hodnotami, Respektování kolegů a zaměstnanců, schopnosti vést a ne jako na matematický průměr čtyř složek.

Klíčové složky výkonu	Popis	Výkon				
		A Vynikající	B+ Převyšuje požadavky	B V souladu s požadavky	B- Požadováno zlepšení	C Nevyhovuje požadavkům
<b>Určité klíčové cíle</b>	Jak přesně v oddílu 1-3 ročního hodnotícího pohovoru, tak aktualizované v Půlročním pohovoru (Mi-Year Review).	Skutečně výjimečné výkony, neustále nad rámec dohodnutých cílů nebo dosažené i přes silné negativní prostředí.	Klíčové cíle převyšují požadavky nebo jsou dosažené navzdory silnému negativnímu prostředí.	Cíle jsou v podstatě splněny.	Cíle nejsou vždy splněny nebo nejsou splněny včas.	Cíle nejsou splněny.
<b>Celkové poslání Závazky autonomie</b>	Ovládnutí a naplnění každodenní práce popsané v popisu práce. Stupeň autonomie celkově přispívá k výsledkům závodu.	Neustále překonávání očekávání ve všech aspektech pracovního místa/každodenní práce a jdoucí až za vlastní prostor s vysokým stupněm autonomie.	Převyšuje očekávání ve všech aspektech pracovního místa/každodenní práce s významným stupněm autonomie. Často na sebe bere odpovědnost za úkoly navíc.	Splnění očekávání ve většině aspektech pracovního zařízení/každodenní práce samostatně.	Nesplnění standardů výkonu pro pracovní zařízení/každodenní práci a/nebo potřeba blízkosti managementu.	Nesplnění standardů výkonu pracovního zařízení/každodenní práce a/nebo potřeba nadměrné úrovně managementu.

**Jak bylo výkonu dosaženo, s ohledem na respektování lidí a životního prostředí**

		Jak bylo výkonu dosaženo, s ohledem na respektování lidí a životního prostředí				
		A	B+	B	B-	C
<b>Projev chování v souladu s hodnotami Valeo</b>	Etika, Transparentnost, Postavení ve společnosti, Profesionální chování, Týmová práce.  Podrobnosti níže *	Je viděn jako příkladný ve svém přístupu k Valeo hodnotám/projevům chování. Systematicky plní přístup ke strategii 5 směrů. Přesvědčuje ostatní, aby aplikovali Valeo hodnoty a vždy respektovali svoje závazky společnosti. Výtečné bezpečnostní záznamy/přístupy.	Neustále názorně dokazuje a sděluje strategii 5 směrů a Valeo hodnoty/projevy chování a respektuje svoje závazky společnosti. Dobré bezpečnostní záznamy/přístupy.	Názorně dokazuje a sděluje strategii 5 směrů a Valeo hodnoty/projevy chování a respektuje svoje závazky společnosti. Stabilní bezpečnostní záznamy/přístupy.	Nerealizuje strategii 5 směrů a Valeo hodnoty/projevy chování vytrvale ani nesplňuje závazky společnosti. Sestupné bezpečnostní záznamy a špatné přístupy.	Nedává najevo porozumění strategii 5 směrů a/nebo není ochotný přijmout za své Valeo hodnoty/projevy chování ani nesplňuje závazek společnosti. Neakceptovatelné bezpečnostní záznamy/přístupy. Nechová se k lidem a ke kolegům s respektem.
<b>Vedení a budování týmu (pouze manažeři)</b>	Formuje, rozvíjí a vede týmy 1. třídy. Dosahuje výsledků za všech okolností. Vede. Vede kreativně a řeší problémy.	Trvale vede k vysokému výkonu týmu navzdory všem obtížím. Vytváří vysokou úroveň nadšení. Má nízkou fluktuaci zaměstnanců v týmu.	Vede vysoce výkonný tým navzdory všem obtížím. Vytváří nadšení. Má nízkou fluktuaci zaměstnanců v týmu.	Vedení týmu je v souladu s většinou krátkodobých a střednědobých požadavků na výkony. Dobrý týmový elán. Průměrná fluktuace zaměstnanců v týmu.	Týmové zkušenosti se problematicky střetávají s požadavky na výkony. V týmu je nedostatek nadšení a lánu. Vyšší než průměrná fluktuace zaměstnanců v týmu.	Týmové výkony jsou neuspokojivé. Nedostatek elánu v týmu. Vysoká fluktuace zaměstnanců v týmu.

\* Naše hodnoty jsou založené na naší kultuře a řízení výkonu. Více podrobností naleznete na HR Portálu.

Etika	Transparentnost	Postavení ve společnosti	Profesionální chování	Týmová práce
Respektování: - Každý je individuální: zacházet s ostatními tak, jak si přeješ, aby zacházeli s tebou - Právo: Psaní a myšlení - Prostředí: Neplýtvání zdroji - Profesionální chování: poctivost, transparentnost, pracovní morálka	- Sdělování dobrých a špatných zpráv - Sdílení informací a nejlepší praxe - Nevysílání poslů (zprostředkovatelů)	Poskytnutí (zajištění) informací, prostředků, vedení a svobody rozhodování v okamžiku jednání.	- Využití 100 % schopností a neustálý rozvoj dovedností - Využití skutečností: jít a vidět za sebe, sdělovat údaje - Respektovat standardy - Být orientovaný na výsledek a přesnost - Pozitivní myšlení	- Podřízení osobních cílů cílům týmovým - Sdílení schopností s ostatními - Podporující ostatní

1.2.3 Hodnocení N+1: dosažení cílů uplynulém roce:

**Komentář a trend** z předchozího hodnocení (důležité zahrnout zpětnou vazbu od funkčního manažera nebo manažera oddělení pro členy projektového týmu)

**Výsledky**

Komentář: Výkony a způsoby, pomocí nichž jich byl dosažen

Trend

<input type="checkbox"/> A Vynikající	
<input type="checkbox"/> B+ Převyšuje požadavky	
<input type="checkbox"/> B V souladu s požadavky	
<input type="checkbox"/> B- Požadováno zlepšení	
<input type="checkbox"/> C Nevyhovuje požadavkům	

### 1.3 KLÍČOVÉ CÍLE PRO NADCHÁZEJÍCÍ ROK

Doporučuje se, aby se zaměstnanec dohodl na klíčových cílech pro další rok se svým přímým nadřízeným (N+1). Tyto cíle budou doplněním probíhajících pracovních aktivit (viz Popis funkce); důraz by měl být kladen na větší změny v probíhajících aktivitách, které by mohly být stresující. Cíle by měly být specifikovány tak, aby mohl být objektivně posouzen výsledek. Alespoň jedna oblast dosažení cílů by měla být zaměřena na kvalitu a další na řízení zaměstnanců (pokud existuje řídicí odpovědnost – buď hierarchická nebo funkční). *Je nutné, aby byla objasněna a pochopena souvislost mezi dohodnutými osobními cíli a obchodními cíli funkce, Produktové skupiny, Regionálního řízení, Produktové linie.* For those bonus A, A', C (with formula) eligible, indicate the objectives retained for S1 bonus in the appropriate box.

Bonus	Klíčové cíle	Specifikace cílů (jednotky)	Časové období Q1 ... Q4
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.	<b>Řízení zaměstnanců</b> (pokud je relevantní)		

Pozn.: půlroční **přezkoumání (půlroční pohovor)** je vyžadován u všech manažerů a doporučuje se provést i u ostatních z důvodu:

- 1- Aktualizace cílů ve světle nových událostí, změn priorit, atd.
- 2- Stručné přezkoumání vývoje: zda je cíl splněn či nikoliv, s tím související přezkoumání priorit.
- 3- For those bonus A, A', C (with formula) eligible, identify the objectives retained for S2 bonus.

## Oddíl 2 : KOMPETENCE (SCHOPNOSTI)

### 2.1 HODNOCENÍ KOMPETENCÍ

#### 2.1.1 Transversální kompetence

Hodnocení provádí hierarchický nadřízený (N+1) (vyjma členů projektových týmů, kde je hodnocení prováděno projektovým vedoucím):

Vstupní informace od funkčního nadřízeného:

Ano:

Ne:

Jméno:

Vstupní informace od hierarchického nadřízeného (N+1) u členů PT : Ano:

Ne:

Jméno:

\* řádek hodnocení kompetence může zůstat prázdný, pokud tato osoba nedosahuje předepsané úrovně nebo pokud daná kompetence není aplikovatelná (musí být uvedeno v poznámce)

Kompetence	Řízený	Kvalifikovaný	Samostatný	Příkladný	Poznámky (vyplňte, pokud požadovaná úroveň kompetence ještě nebyla dosažena nebo není aplikovatelná)
<b>Obecné kompetence</b>					
Věrnost hodnotám Valeo					
Orientace na výsledky					
Reakceschopnost					
Adaptabilita					
Mezilidské dovednosti					
Komunikace					
Týmový hráč					
Používání metod 5 Axes					
Orientace na zákazníka (interní & externí)					
Mezinárodní přístup					
Řešení problémů					
Řízení projektů					
<b>Manažerské schopnosti (pokud je hodnocení relevantní)</b>					
Budování a řízení týmu					
Řešení organizačních záležitostí					
Vypracování strategie					
Řízení rozpočtu					

2.1.2 Profesionální (odborné) kompetence

**Hodnocení provádí funkční nadřízený (nebo vedoucí úseku u členů projektových týmu) a komunikuje ho s hierarchickým nadřízeným (nebo s projektovým vedoucím u členů projektových týmu).**

Jméno funkčního nadřízeného nebo vedoucího úseku :

Pozice

Záznam od hierarchického nadřízeného (N+1) nebo projektového vedoucího (u čl. PT) : Ano :  Ne:

\* řádek hodnocení kompetence může zůstat prázdný, pokud tato osoba nedosahuje předepsané úrovně nebo pokud daná kompetence není aplikovatelná (musí být uvedeno v poznámce)

Kompetence	Řízený	Kvalifikovaný	Samostatný	Příkladný	Poznámky (vyplňte, pokud požadovaná úroveň kompetence ještě nebyla dosažena nebo není aplikovatelná)

2.1.3 Deklarované kompetence z jiných oblastí

Oblast	Kompetence (Řízený - Kvalifikovaný - Samostatný- Příkladný)

## Oddíl 3 : ŠKOLENÍ A VÝVOJ KARIÉRY

### **3.1 ŠKOLENÍ A ZDROJE** (nezbytné pro dosažení krátkodobých a střednědobých cílů)

**2010 'Individuální tréninkový formulář' (2010 'Individual Training Form) Vyplňte se svým Manažerem a přílože** jsou v něm uvedeny Plány školení a aktivit pro rozvoj zaměstnance stanovené pro nadcházející rok a střednědobé plány (2 až 3 roky), které jsou z části založeny na analýze požadovaných a dosažených kompetencí pro současnou nebo příští pozici.  
(Školení pomáhající rozvinout Transversální kompetence jsou k dispozici na HR Portálu – Training)

3.1.1 Zdroje potřebné k dosažení cílů v následujícím roce (včetně trénování nadřízeným n+1, ale **kromě školení**) :

### **3.2 VÝVOJ KARIÉRY ZAMĚSTNANCE**

Bude vyplněno během pohovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (uveďte pokud možno co nejvíce podrobností) :

3.2.1 Kariérové aspirace

Poznámky :

3.2.2 Požadavek na národní či mezinárodní mobilitu – prosím uveďte podrobnosti

Poznámky :

3.2.3 Další možné kroky ve vývoji kariéry (které mohly být diskutovány samostatně)

Poznámky :

3.2.4 Kariérové aspirace mohou být dále zváženy během samostatného kariérového pohovoru.

Datum dalšího kariérového pohovoru: \_\_\_\_\_

## Oddíl 4 : SOUHRN HODNOCENÍ

### **4.1 SOUHRN HODNOCENÍ HIERARCHICKÝM NADŘÍZENÝM (N+1) / PROJEKTOVÝM VEDOUCÍM (U ČLENŮ PROJEKTOVÝCH TÝMŮ)**

Obecný komentář : celková schopnost vykonávat náplň práce ve srovnání se standardy Valeo a hlavní zaměření v budoucím vývoji

Podpis hierarchického nadřízeného (N+1)/ projektového vedoucího: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

### **4.2 KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE**

Podpis zaměstnance \_\_\_\_\_

*Pozn.: Tímto podpisem zaměstnanec nevyjadřuje souhlas s obsahem formuláře.*

Datum: \_\_\_\_\_

### **4.3 VYJÁDŘENÍ NADŘÍZENÝCH**

#### 4.3.1 Schválení N+2

Jméno a podpis (N+2) \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

#### 4.3.2 Schválení funkčního nadřízeného/ vedoucího úseku (u členů PT)

Jméno a podpis (funkční nadřízený/ vedoucí úseku) \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



## Příloha č. 5

### **Seznam vlivů, na základě nichž je vyplácen příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.**

Ztěžujícím vlivem se rozumí:

- a)** prach, jehož průměrné celosměnové koncentrace v pracovním ovzduší jsou vyšší než trojnásobek hodnoty přípustného expozičního limitu stanoveného zvláštním právním předpisem
- b)** chemické látky, jejichž průměrné celosměnové koncentrace v pracovním ovzduší překračují hodnotu nejvyšší přípustné koncentrace v pracovním ovzduší stanovené zvláštním právním předpisem, nebo pokud pro danou látku není hodnota nejvyšší přípustné koncentrace v pracovním ovzduší stanovena, překračují trojnásobek hodnoty jejího přípustného expozičního limitu stanoveného zvláštním právním předpisem<sup>8</sup>
- c)** směsi chemických látek s předpokládaným aditivním účinkem, jestliže součet podílů celosměnových průměrných koncentrací jednotlivých chemických látek v ovzduší z jejich hodnot přípustného expozičního limitu je vyšší než 2
- d)** pracovní procesy s rizikem chemické karcinogenity stanovené zvláštním právním předpisem<sup>9</sup>),
- e)** ustálený a proměnný hluk nebo impulsní hluk, jehož ekvivalentní hladina akustického tlaku A LAeq,8h překračuje hygienický limit
- f)** vibrace přenášené na ruce nebo celkové horizontální nebo vertikální vibrace přenášené na zaměstnance
- g)** pracovní prostředí, ve kterém jsou překračovány hodnoty přípustných mikroklimatických podmínek
- h)** vědomé zacházení s biologickými činiteli nebo jejich zdroji nebo přenášedci, kterými jsou Guanarito, virus horečky Lasa, virus Junin (Argentinská nemoc), virus Machupo, Amapari, Sabia, virus krymskokonžské hemoragické horečky, virus Ebola, virus Marburské horečky, všechny typy viru varioly, Equine morbilli virus, Brucella abortus, Brucella melitensis, Brucella suis atd.
- i)** zvýšený tlak nad 400 kPa, který u prací pod hladinou odpovídá hloubce nejméně 40 metrů
- j)** radiační činnosti vykonávané v kontrolovaném pásmu pracovníky kategorie A stanovenými ve zvláštním právním předpisu<sup>14</sup>
- k)** pracovní činnosti spojené s vyšetřováním a léčením osob hospitalizovaných na klinických pracovištích specializovaných na léčení infekčních onemocnění.