

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Personální management ve vybraném podniku**

**Kristýna Zíbová**

© 2015 ČZU v Praze

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální management ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce Dr. Mgr. Ing. Danieli Tothovi, Ph. D za odborné vedení práce a konzultace, které mi při psaní poskytl. Dále bych ráda poděkovala celému HR týmu Foxconn CZ za poskytnutí cenných interních informací, především HR specialistce pro rozvoj a trénink IL Bc. Veronice Nevolové.

# Personální management ve vybraném podniku

---

## Human resources management in the selected company

### Souhrn

Cílem mé diplomové práce „Personální management ve vybraném podniku“ je návrh řešení pro zlepšení kvality personálního řízení a personálních procesů v podniku Foxconn Cz, divize CNSBG, pomocí analýzy vybraných personálních procesů. Práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se budu zabývat personálním managementem obecně a zaměřím se na organizační stránku personálního managementu, na souvislost personálních činností s podnikovou a personální strategií. Vysvětlím nejdůležitější úlohy managementu lidských zdrojů a popíši vybrané personální činnosti. V praktické části se budu věnovat faktům zjištěným ze společnosti Foxconn Cz. Na základě interní dokumentace zanalyzuji současný stav personálního managementu a prostřednictvím této analýzy popíši jednotlivé personální činnosti, jejich průběh ve firmě a navrhnou možnosti zlepšení stávající situace personálního managementu. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit spokojenost zaměstnanců s fungováním personálního managementu se zaměřením na jeho organizaci.

**Klíčová slova:** personální management, management lidských zdrojů, personální činnosti, personální procesy, personální oddělení, personální plánování

## **Summary**

The aim of my thesis "Personnel management in the enterprise" is to design solutions to improve the quality of personnel management and personnel processes in the company Foxconn Cz, Division CNSBG, through the analysis of selected HR processes. The work is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part will deal with the personnel management in general and will focus on the organizational aspects of personnel management, the connection between personal activities with corporate strategy and personnel. I will explain the most important tasks of human resource management and description of the selected personnel activities. In the practical part, I will discuss the facts identified from Foxconn Cz. Based on internal documentation will analyze the current state of human resource management and through this analysis focuses on individual personnel activities, their progress in the company and suggest ways to improve the current situation of personnel management. The work includes a survey aimed to determine employee satisfaction with the functioning of the human resources management focusing on his organization.

**Keywords:** personnel management, human resources management, HR activities, HR processes, personnel department, HR planning

# Obsah

Obsah .....	3
1 Úvod .....	6
2 Metodika.....	7
2.1 Cíl práce.....	7
2.2 Zdroje dat, Metodika .....	7
3 Teoretická část.....	8
3.1 Personální management .....	8
3.2 Etapy ve vývoji personálního managementu.....	9
3.3 Rozdíly mezi personálním managementem a managementem lidských zdrojů.....	11
3.4 Hlavní úkoly managementu lidských zdrojů .....	11
3.5 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
3.6 Proces řízení pracovního výkonu .....	13
3.7 Kvalita personálního řízení.....	15
3.7.1 Organizační inovace .....	15
3.7.2 Optimalizace personálních procesů.....	16
3.7.3 Personální audit .....	16
3.7.4 Procesní změny .....	17
3.8 Funkční struktura firmy a styly vedení.....	18
3.9 Motivace, pracovní spokojenost a výkon .....	19
3.10 Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků .....	21
3.11 Personální plánování .....	23
3.12 Získávání, výběr a adaptace pracovníků .....	24
3.13 Odměňování a hodnocení pracovníků .....	25

3.14	Vzdělávání pracovníků .....	26
4	Praktická část.....	27
4.1	Analýza systému personálního managementu ve vybraném velkém podniku .....	27
4.1.1	Základní informace o podniku Foxconn - Globálně .....	27
4.1.2	Foxconn v ČR.....	28
4.1.3	Strategie firmy.....	29
4.1.4	Rozdělení do divizí.....	30
4.1.5	Organizační struktura podniku Foxconn CZ, divize CNSBG - Communication Network Solutions Business Group.....	32
4.1.6	Popis některých složek organizační struktury .....	33
4.1.7	Struktura personálního oddělení.....	34
4.1.8	Personální plánování .....	35
4.1.9	Vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků....	36
4.1.10	Nábor, výběr a přijímání nových pracovníků.....	38
4.1.11	Odměňování a motivace zaměstnanců .....	43
4.1.12	Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve firmě.....	45
4.1.13	Performance management .....	48
4.1.14	Kariérní postup .....	53
4.1.15	Zaměstnanecké výhody .....	53
4.1.16	Informační systém firmy .....	54
4.1.17	Dotazníkové šetření.....	54
4.1.18	Náklady na zaměstnance .....	66
4.1.19	Zhodnocení získaných výsledků .....	68
5	Vlastní návrhy řešení.....	71
5.1	Adaptační proces .....	71



5.2	Kariérní postup .....	71
5.3	Motivace pro lepší výkon .....	72
5.4	Assessment centrum .....	72
5.5	Talent management.....	73
6	Závěr.....	74
7	Seznam zdrojů .....	75
7.1	Knižní zdroje: .....	75
7.2	Internetové zdroje .....	76
7.3	Další zdroje:.....	76
8	Seznam obrázků .....	76
9	Seznam tabulek .....	77
10	Seznam diagramů .....	78
11	Přílohy .....	79

# 1 Úvod

Podíváme – li se zblízka na dnešní moderní dobu, zjistíme, že se klade větší a větší důraz na personální management, především při přijímání nových zaměstnanců, při práci se stávajícími zaměstnanci a vůbec na všechny činnosti s nimi spojené.

Je obecně známo, že úspěch firmy je mnohdy závislý na správném využívání nejnovějších informačních technologií. Ale nejdůležitější věcí pro dobře fungující organizaci jsou kvalitní lidské zdroje a dostatečná péče o ně. Jak ve veřejném sektoru, tak v soukromém sektoru, je lidský kapitál, a především jeho řízení, základem úspěšnosti či neúspěšnosti. Další významnou věcí, která má vliv na uskutečňování personálních procesů, je rozsah kompetencí všech zaměstnanců podniku, jejich schopnosti, dovednosti, kvalifikace, ztotožnění s cíly podniku a jejich spokojenost v podniku. Schopnost podniku vychovat a udržet si schopné pracovníky do značné míry určují úspěšnost podniku jako celku. Každá firma probíhá neustálými změnami, a proto je nutné, aby měla jasně danou strukturu a efektivně rozdělené kompetence lidských zdrojů.

Složitost a náročnost procesu personálního řízení vzrůstá s velikostí organizace, což nejedním z důvodů, proč se většina autorů, kteří se zabývají problematikou lidských zdrojů, zaměřuje na velké podniky s počtem zaměstnanců nad 250. Mnou zkoumaný podnik Foxconn Cz se řadí mezi podniky velké a je rozdělen do několika divizí. Vzhledem k tomu, že každá z divizí má svůj personální útvar, v praktické části se zabývám jen jedinou divizí, jejíž personální oddělení analyzuji.

Analýza v oblasti personálního managementu a zjištění názoru zaměstnanců na jeho fungování ve společnosti pomůže odhalit, zda jsou sladěny požadavky na personální oddělení jak zaměstnanců, tak vedení podniku a zda dochází k efektivnosti či neefektivnosti všech personálních procesů. V rámci diplomové práce budou vytvořeny procesní změny a návrh organizační inovace, které povedou k optimalizaci personálních procesů. Součástí budou také systémová doporučení pro odpovědný management ve firmě.

## **2 Metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Diplomová práce je zaměřena na personální management ve vybraném velkém podniku Foxconn Cz. Jejím cílem je návrh řešení pro zlepšení kvality personálního řízení. V rámci práce budou vytvořeny procesní změny a návrh organizační inovace, které povedou k optimalizaci personálních procesů a jež by vybranému podniku pomohly k větší spokojenosti zaměstnanců s personálním oddělením. Součástí výstupů diplomové práce budou také systémová doporučení pro odpovědný management ve vybraném podniku.

V teoretické části se budu zabývat personálním managementem obecně a zaměřím se na organizační stránku personálního managementu, na souvislost personálních činností s podnikovou a personální strategií. Vysvětlím nejdůležitější úlohy managementu lidských zdrojů a popíši jednotlivé personální činnosti.

V praktické části se budu věnovat faktům zjištěným ze společnosti Foxconn Cz. Zanalyzuji současný stav personálního managementu a prostřednictvím této analýzy popíši jednotlivé personální činnosti, zákonitosti, které v nich platí a zároveň i vazby mezi nimi. Dále vytvořím dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit spokojenost zaměstnanců s fungováním personálního managementu se zaměřením na jeho organizaci.

### **2.2 Zdroje dat, Metodika**

Podkladová a zdrojová data byla získána studiem odborné literatury a odborných článků, z internetových zdrojů a interních dokumentů a podkladů z vybraného podniku. V teoretické části bude převažovat aplikace deskriptivní metody. V praktické části provedu analýzu, která povede k rozboru funkčních prvků současného stavu podniku. Po analýze bude proveden vlastní terénní výzkum, který bude generovat nová primární data. Nejdůležitějším zdrojem primárních dat je dotazníkové šetření uskutečněné ve vybraném podniku. S pomocí syntetických postupů bude vytvořen koncept a doporučení v rámci managementu lidských zdrojů. Bude využita interpretativní metoda pro výklad vlastních teoretických a praktických poznatků a znalostí.

### 3 Teoretická část

#### 3.1 Personální management

Personální řízení, jakožto koncepce personální práce má kořeny již před druhou světovou válkou. Firmy silně orientované na expanzi a získání co největšího postavení na trhu postupně zjišťovaly, že nejsnazší cestou jak eliminovat konkurenci jsou lidské zdroje, které poskytují konkurenční výhody. Významnou roli proto začal hrát pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Lidské zdroje začaly být považovány za nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Na základě toho začala personální práce hrát aktivní roli při vedení organizace, vznikaly nové personální útvary a začala se formulovat personální politika organizací. Personální práce se tak stala organizovanou, profesionální a byla již určena pro odborníky v dané oblasti. Personální práce však i nadále byla orientována výhradně na vnitroorganizační problémy se zaměstnáváním lidí. Nicméně pozornost k dlouhodobým strategickým otázkám byla minimální. Personální řízení tak mělo podobu převážně operativního řízení.<sup>1</sup>

Základem personálního managementu je rozpoznání osobnosti zaměstnance, což je nezbytnou podmínkou pro udržování dobrých pracovních vztahů. Lidské zdroje jsou nejsložitějším prvkem uvnitř organizace, díky širokým variantám charakteristik, osobních znaků, potřeb, přístupů, a tedy komplikují organizační aktivity, a proto všechny tyto aspekty musí brát v úvahu management.<sup>2</sup>

V současnosti se pro pojem personální management, tedy personální řízení, používá pojem řízení lidských zdrojů, který je komplexnějším přístupem, než samotný personální management, respektive personální řízení.

Základy řízení lidských zdrojů lze nalézt již v průběhu 50. a 60. let minulého století. Již v té době se stalo základem řízení organizace, a tedy jeho nejdůležitější složkou. V oblasti řízení lidských zdrojů je enormní význam člověka, který představuje hybnou sílu každé organizace.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 15-16

<sup>2</sup> REDDY, R. J. Personnel Management. 1. vydání. New Delhi: APH Publishing, 2004. str. 1

Personální řízení je oblast řízení, a to v systému řízení organizace. Je to specifická oblast řízení, která je orientována na pracovníka, a činnosti jsou pak řízeny personálními specialisty. Jedná se o součást práce všech vedoucích pracovníků.<sup>3</sup>

To, jaké je postavení personálního managementu v organizaci, závisí především na vrcholovém managementu organizace, na jeho přístupu a také na pozici v hierarchii řízení organizace. Nelze také opomenout, že personální strategie je důležitou součástí strategie organizace.<sup>4</sup>

### **3.2 Etapy ve vývoji personálního managementu<sup>5</sup>**

Během své existence prošel personální management celou řadou etap. Vliv na tyto etapy měla celá řada okolností, zejména pak změny v průmyslu, podnikání a ve společnosti. Rozlišujeme šest základních etap ve vývoji personálního managementu.

První etapa se vyznačuje péčí o zaměstnance. Vývoj první etapy se datuje v období přibližně od roku 1915 a ve dvacátých letech – v tomto období byla pro zaměstnance budována nejrůznější zařízení, jako byly kantýny. V tomto období se již zaměstnanci začínají starat o osobní zájmy svých zaměstnanců. Pracovníci, kteří měli na starost péči o zaměstnance, se poprvé objevili v muničních továrnách v průběhu 1. světové války.

Dalším obdobím je personální administrativa, která spadá do třicátých let minulého století. Již kromě samotné péče o zaměstnance byla managementu poskytována pomoc formou získávání zaměstnanců, jejich výcviku a vedení evidence o zaměstnancích.

Třetím obdobím personálního řízení je rozvojová fáze, která spadá do čtyřicátých a padesátých let minulého století. V této fázi již dochází k poskytování celého rozsahu personálních služeb, kromě získávání a evidence se již provádět odborný výcvik a výcvik mistrů. Pracovníci, kteří měli na starost péči o zaměstnance, se stávali manažery a začínali se zapojovat do pracovních vztahů. Jejich činnost byla i nadále na taktické, operativní úrovni.

---

<sup>3</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. str. 9

<sup>4</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. str. 15

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. str. . 47-49

Další fází je fáze dospělosti. Jednalo se o období šedesátých a sedmdesátých let, kdy se služby z předchozí fáze rozšiřovaly o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovníků. Začaly se využívat komplexnější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Dochází k uplatňování psychologů a sociologů, některé organizace pak díky tomu uplatňovaly programy organizačního rozvoje a obohacování práce. Orientace byla především na kolektivní pracovní vztahy, uskutečňovalo se formální vyjednávání o produktivitě. Objevují se personální ředitelé a ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, jejich možnosti byly i nadále velmi omezené.

V první fázi řízení lidských zdrojů se jedná o komplexnější pojetí personálního managementu, které přišlo v osmdesátých letech minulého století. Toto pojetí má původ v dílech amerických univerzitních badatelů. Podnikatelský sektor jejich myšlenky převzal, když musel reagovat na problémy, které vznikaly s podnikovou kulturou a tržní ekonomikou. Zkoumalo se, jaký vliv na řízení lidských zdrojů na hospodářské výsledky firmy. Dochází k rozvoji strategického přístupu, kdy řízení lidských zdrojů je integrováno se strategií firmy. Za hlavní motivační prvek bylo považováno odměňování, a tak v tomto období došlo k rozvoji odměňování podle výkonu. Tím se zároveň oslabila role odborů.

Druhá fáze řízení lidských zdrojů je patrná v devadesátých letech minulého století. Šlo o reakci na negativní rysy podnikové kultury, s důrazem na chamtivost a individualismus. Oceňovala se tak etika týmové práce, posilování pravomocí a kontinuální rozvoj v „učících se organizacích“. Docházelo k růstu role lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti, dochází k vytváření přístupů, jako je řízení kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoj manažerů. Nicméně s příchodem hospodářské recese došlo ke zvyšování důrazu na šťihlejší, pružnější organizaci s menším počtem úrovní řízení. Personalisté přecházeli stále častěji na role interních konzultantů a začali využívat metody benchmarkingu<sup>6</sup>, s tím rostl podíl personální práce, kterou zabezpečovaly externí organizace.

---

<sup>6</sup> Benchmarking-nástroj strategického managementu, jedná se o proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

### **3.3 Rozdíly mezi personálním managementem a managementem lidských zdrojů**

Personální management a management lidských zdrojů mají řadu společných prvků, například obě strategie vycházejí z podnikové strategie, dalším společným znakem je odpovědnost liniových manažerů za proces řízení lidských zdrojů, a i to, že obě koncepce se zaměřují na respektování zaměstnance, vyváženost potřeb organizace a na snahy o rozvoj lidí uvnitř firmy. Za nejdůležitější funkci pak považují přizpůsobování lidí změnám v organizaci. Metody výběru zaměstnanců, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a systémy odměňování jsou v obou koncepcích používány stejným způsobem, s tím, že velký důraz je kladený na procesy komunikace a participace.<sup>7</sup>

Obě tyto koncepce mají i výrazné rozdíly, které lze shrnout:

Zatímco personální management klade v systému pracovní vztahů největší důraz na komunikaci a participaci, management lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a integraci a je založený na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. Také klade větší důraz na řízení kultury a dosahování oddanosti a přikládá větší význam roli liniových manažerů. Na rozdíl od personálního managementu je management lidských zdrojů přístupem celoživotním, a to orientovaným na všechny zájmy podniku. Specialisté na lidské zdroje jsou spíše partnery v podnikání, než administrátory v úseku personálu, jak je tomu o managementu lidských zdrojů. Další výrazný rozdíl mezi těmito dvěma koncepcemi je v pojmání zaměstnance: personální management bere zaměstnance za nákladové položky, a ne tedy jako jmění, bohatství a aktiva.<sup>8</sup>

### **3.4 Hlavní úkoly managementu lidských zdrojů**

Management lidských zdrojů plní ve firmě celou řadu úkolů, jejichž význam je patrný v kontextu celé organizace. Dalo by se říci, že se management lidských zdrojů podílí na celkové prosperitě organizace. Výkonnost organizace tak není pouze v kompetenci vedení a vrcholového managementu, ale podílí se na ní i management lidských zdrojů. Řízení lidských

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 39

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 39

zdrojů totiž umožňuje vytvářet ve firmě takové podmínky, které budou zvyšovat produktivitu a efektivitu zaměstnanců, a tím bude zvyšována produktivita a efektivita celé organizace.

Hlavním zdrojem konkurenční výhody podniku jsou zaměstnanci, a proto řízení lidských zdrojů dbá na jejich celkový rozvoj, na rozvoj jejich potenciálu, schopností a na jejich kariérním růstu. Jeho úkolem je, mimo jiné, motivovat zaměstnance tak, aby nejen podával maximální možný výkon, ale aby zároveň byl v práci spokojený. Protože spokojený zaměstnanec se dokáže lépe ztotožnit s cíli organizace. Právě ztotožnění zaměstnance s cíli organizace je dalším podstatným úkolem řízení lidských zdrojů.

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů se pokládá sloužit tak, aby organizace byla výkonná. Výkonnost organizace je primárním cílem ale nejen řízení lidských zdrojů, ale i jednotlivých řídicích úrovní organizace. Tento obecný cíl je proto nutné blíže specifikovat, aby došlo k lepšímu oddělení řízení lidských zdrojů od jiných řídicích úrovní uvnitř organizace.

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů tedy jsou:

Vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořeným pracovních míst a také mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci, a to tím způsobem, aby pracovní schopnosti zaměstnance odpovídaly v každém okamžiku požadavkům konkrétního pracovního místa. Zároveň vytvářet takové podmínky, aby bylo možno reagovat včas na případné změny v požadavcích na pracovní místo, a to díky procesu rozvoje pracovních schopností. Řízení lidských zdrojů tak má za úkol reagovat a usilovat a zařazení vhodné pracovní síly na danou pracovní pozici a připravit zaměstnance tak, aby dokázal včas a adekvátně reagovat na případné změny, optimálně využívat lidské zdroje v organizaci, například optimálním využíváním pracovní doby a pracovních schopností zaměstnanců a formovat týmy a zajišťovat efektivní styl vedení pracovníků, dále zajišťovat zdravé mezilidské vztahy uvnitř organizace.

Starat se o personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace, a to jak o rozvoj jejich schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich kariéry, který bude směřovat k jejich vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, a tím uspokojovat potřeby zaměstnanců, jak materiálních, tak nemateriálních. Důraz je dále kladen na zlepšování kvality pracovního života zaměstnanců, a tedy pracovních a životních podmínek. Úkolem řízení lidských zdrojů



je dodržovat příslušné zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, a také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.<sup>9</sup>

### 3.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se opírá o dvanáct hlavních cílů politiky:

1. Řízení lidí jako bohatství s fundamentálním významem pro posilování konkurenční pozice.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a také s celkovou podnikovou strategií.
3. Vytváření souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Tvorba plošší a flexibilnější organizace, která dokáže velmi rychle a adekvátně reagovat na změny.
5. Podpora týmové práce a spolupráce jednotlivých organizačních jednotek.
6. Vytváření filozofie upřednostňování zákazníka.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníku tak, aby dokázali sami řídit svůj rozvoj a své vzdělání.
8. Tvorba strategie odměňování, s cílem vytvořit kulturu organizace orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení zaměstnanců prostřednictvím vnitropodnikové komunikace.
10. Budování větší oddanosti zaměstnanců.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů v oblasti politiky lidských zdrojů.
12. Tvorba rolí manažerů, s cílem, aby z nich byli facilitátoři a usnadňovatelé práce a pracovních výkonů.<sup>10</sup>

### 3.6 Proces řízení pracovního výkonu

Personální management má za úkol řídit pracovní výkon. Toto řízení pracovního výkonu lze považovat za soustavný a flexibilní proces, který se dotýká manažerů a jimi řízených

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 17-18

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 32

pracovníků. V rámci tohoto procesu jednotliví aktéři jednají tak, aby dosáhli stanovených cílů. Proces řízení pracovního výkonu se zaměřuje na plánování a zlepšování budoucího výkonu organizace, a to více než na zpětné hodnocení. Poskytuje podklady pro komunikaci mezi manažery a jednotlivci či týmy o potřebách, které souvisejí s výkonem a rozvojem. Řízení pracovního výkonu se zaměřuje zejména na výkon jednotlivce. Díky jeho procesu jsou zkoumány a vyhodnocovány jednotlivé výkony a jsou získávány vstupy, které slouží k tvorbě osobních plánů a plánů rozvoje týmů. Částečně tak lze ztotožnit řízení pracovního výkonu s procesem rozvoje zaměstnanců. Tento proces dále poskytuje informace o jednotlivých zaměstnancích, které lze přesněji využívat k rozhodování o hodnocení jejich výkonu a je částečně i procesem měření výsledků, zaměřuje se na cíle, normy, měření výkonů a ukazatele, zároveň měří vstupy a procesy.<sup>11</sup>

Proces řízení pracovního výkonu lze rozdělit do tří hlavních skupin:

První je plánování a zde dochází k uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji. Druhou skupinu tvoří aktivity. Zde se jedná o řízení pracovního výkonu v průběhu celého roku. A jako poslední probíhá zkoumání a posuzování. Proces pracovního výkonu zkoumá a posuzuje pokrok a úspěšnosti. Díky tomu lze připravit a dohodnout plány akcí v mnoha fázích řízení pracovního výkonu. A proto je možné pracovní výkon lépe hodnotit.<sup>12</sup>

Proces řízení pracovního výkonu může probíhat pomocí manažerských samoobslužných systémů, jejichž výhoda spočívá v interaktivním přístupu k řadě dat, které se týkají personálních otázek. Tyto systémy vkládají řízení pracovního výkonu do rukou nadřízených pracovníků a manažerů, tak, aby docházelo k nepřetržitému kontaktu se zaměstnanci. V systému řízení pracovního výkonu jsou pak vedoucí pracovníci a personální manažeři odpovědní za motivování, vedení a zlepšování práce zaměstnanců, a to v souladu s plány a cíli organizace.<sup>13</sup>

Při zavádění systému řízení pracovního výkonu je důležité dodržovat princip účasti pracovníka na tomto procesu. Pracovníkovi získává informace o smyslu procesu, měl by být přesvědčený o tom, že stanovení pracovního výkonu je objektivně posuzováno podle

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. str. 240

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. Str. 419

<sup>13</sup> WALKER, A. J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. str. 41

schopností pracovníka. V organizaci práce tak musejí být zabezpečeny podmínky pro úspěšné a bezporuchové fungování.<sup>14</sup>

### **3.7 Kvalita personálního řízení**

Kvalita personálního řízení představuje důležitý aspekt při dosahování podnikových cílů. Lidské zdroje jsou důvodem hospodářského růstu jednotlivých organizací, a proto o ně musí být dobře pečováno. Firmy si nemohou dovolit nespokojené a demotivované zaměstnance, kteří nebudou odvádět dobře svoji práci nebo nebudou ztotožněny s cíli celé organizace. Personální řízení představuje prvek, který utváří takové podmínky v organizaci, které vedou k větší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Důraz na kvalitu personálního řízení je proto enormní. S tím souvisí to, jakým způsobem jsou ve firmě nastaveny personální procesy. To jak rychle se firma dokáže vypořádat s případnými problémy, do značné míry závisí na tom, jak dokáže odhalovat změny, které se v procesním řízení odehrávají, a jak rychle dokáže zavést případné procesní změny tak, aby byly optimalizovány personální procesy. Důležitou roli hraje i odpovědný management, který je spjatý s cíli organizace.

Tato kapitola se proto bude zabývat způsoby, jak zajistit kvalitu personálního řízení, tak, aby byly personální procesy co nejvíce optimalizovány. Kapitola se také zaměří na moderní informační systémy v této oblasti, které dovedou výrazným a rychlým způsobem odhalit případné chyby v personálních procesech, a umožňují efektivitu tohoto procesu.

#### **3.7.1 Organizační inovace**

Obecně pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti jsou vhodným nástrojem inovace, které mohou být nositeli konkurenční výhody. Druh inovace pak souvisí s tím, jaký tržní podíl firma na trhu získá. Inovace zároveň pomáhají ke zvýšení kvality jednotlivých řídicích procesů. Jedním ze způsobů jak zvýšit kvalitu právě personálního řízení je zavedení organizační inovace, při které dojde k optimalizaci celého personálního procesu.

*Organizační inovace představuje zavedení nové organizační metody v podnikových praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích.*<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 255

Při organizační inovaci jsou uvnitř podniku implementovány organizační metody, které dříve nebyly v podniku použity, proto je jejich zavedení výsledkem strategického rozhodnutí managementu. Organizačních inovací může být mnoho, například jsou zaváděny postupy, které vedou ke zlepšení učení a sdílení znalostí uvnitř organizace. Při inovaci v organizaci pracovního místa dochází k implementaci nových metod pro rozdělení odpovědnosti, a pro přijímání rozhodnutí mezi zaměstnanci, rozdělení práce, apod.<sup>16</sup>

### **3.7.2 Optimalizace personálních procesů**

Optimalizace personálních procesů je důležitým krokem ke zvýšení produktivity a tržního postavení společnosti. Dochází k ní ve chvíli, kdy personální řízení dospěje do fáze, kdy současné procesy jsou již strnulé nebo neodpovídají požadavkům organizace. Aby mohla být optimalizace provedena podle potřeb organizace, je nutné udělat napřed personální audit, který odhalí veškeré disproporce.

Procesní změny je možné provádět buď v rámci jednotlivých úseků, nebo v rámci celého personálního řízení. Nejčastěji jsou podnikové procesy v oblasti lidských zdrojů optimalizovány v oblastech hodnocení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, motivace zaměstnanců, ale také v oblastech kontrolingu a mnoha dalších.

### **3.7.3 Personální audit**

Personální audit má za úkol zjistit funkčnost personálních politik a postupů u personálního managementu v organizaci. V rámci personálního auditu jsou kontrolovány a ověřovány postupy a procesy personální politiky, a to vzhledem ke strategii a cílům společnosti, situaci na trhu práce, dodržování pracovněprávní legislativy, účinnosti motivačních programů, řízení pracovního výkonu, apod.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> CZSO. Statistika inovací, metodika. [online], cop. Český statistický úřad 2013 cit. 2013-09-09. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika\\_statistika\\_inovaci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci)>

<sup>16</sup> CZSO. Statistika inovací, metodika. [online], cop. Český statistický úřad 2013 cit. 2013-09-09. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika\\_statistika\\_inovaci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci)>

<sup>17</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. str. 84

Personální audit je pokládán za efektivní nástroj optimalizace lidských zdrojů a je tedy vázán na celý systém personálního řízení. Umožňuje tvorbu efektivního pracovního výkonu a pomáhá k individuálnímu rozvoji a řízení kariéry klíčových zaměstnanců.<sup>18</sup>

Jeho význam je také v tom, že umožňuje odhalit potenciál jednotlivých zaměstnanců, a díky tomu lze adekvátně nastavit kritéria pro jejich hodnocení a pracovní motivaci. Dále je umožňuje dosažení daných cílů společnosti a optimalizaci nákladů. Lze díky němu získat informace o nesouladu současného stavu se stavem požadovaným. Patří sem vyhodnocení personálních procesů, efektivita využití lidských zdrojů a stanovení optimálních personálních kapacit.<sup>19</sup>

#### **3.7.4 Procesní změny**

Po celkovém personálním auditu, a tedy po připravení návrhů k optimalizaci procesního řízení nastupují uvnitř organizace procesní změny, které mají za úkol vytvořit soulad mezi současným stavem personálního řízení a mezi stavem očekávaným. Často obsahují změny podnikových softwarů, které dovedou lépe reagovat na potřeby a přání zaměstnanců, a tak eliminovat případné problémy, které by se mohly v řízení lidských zdrojů vyskytnout.

Personální rekonstrukce sleduje vytvoření nového pracovního prostředí v organizaci, a to včetně všech náležitostí řádného provedení změny.<sup>20</sup>

Na fungování personálního řízení má velký podíl vrcholný management, který je motivován k vyšším výkonům společnosti. Ten je také strůjcem samotných procesních změn uvnitř organizace. Na jeho rozhodnutí tedy závisí, jakým způsobem se budou změny v řízení lidských zdrojů odehrávat. V rámci řízení změny se manažeři musejí soustředit na zahájení změny, vytváření podmínek pro její uskutečnění v celé organizaci a udržení výsledků.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup>PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. 1.vydání. Praha: Grada, 2012. str.201

<sup>19</sup>PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. 1.vydání. Praha: Grada, 2012. str.201

<sup>20</sup>ŘEPA, V. Management v informační společnosti. 1. Vydání. Praha: Grada, 2007. str. 40

<sup>21</sup> WALKER, A. J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. str. 15

### 3.8 Funkční struktura firmy a styly vedení

Definování struktury firmy není vždy jednoznačné a jednoduché, jelikož se odvozuje od jedinečných procesů firmy. Záleží především na originalitě a jedinečnosti vytvářených a nabízených produktů zákazníkovi, které ostatně vytvářejí komparativní výhodu a tím zajišťují úspěch firmy. Dále musíme vzít v úvahu jednotlivé procesy, role, zdroje a struktury, díky nimž se firma vyvíjí.

Všeobecně použitelná organizační struktura neexistuje. Nejčastěji se odvozuje od uplatňování pravomoci mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Struktura musí vést k efektivitě a užitečnosti, musí umožňovat stabilitu a dynamiku. Jelikož se v čase a v prostoru mění, musí se tyto změny sledovat a reagovat na ně. Nejčastějším faktorem změny organizační struktury je právě růst počtu zaměstnanců. Podle Graicunasovi teorie je schopen jeden vedoucí řídit maximálně pět podřízených. Pokud jich má více, mohou mu unikat některé souvislosti a vztahy a podřízení se mohou vymknout kontrole nebo naopak budou postrádat vedení a pozornost, která je od manažera vyžadována. Teorie evoluce a revoluce profesora z Harvard business School Larry E. Greinera a výzkumu organizovaného duem Miller-Freisen z kanadské McGill university tvrdí, že organizační struktura je determinována aktuálním obdobím životního cyklu podniku. Ovšem některé typy organizačních struktur mohou být vyčleňovány také lokální legislativou i mentalitou daného etnika.

U firem, které dosahují počtu stupňů řízení 4 a více, má smysl mluvit o hierarchických organizačních strukturách. Dle uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi organizačními jednotkami struktury se rozlišují organizační struktury<sup>22</sup> liniové, štábní a kombinované. U liniové struktury se pod top managementem se nachází střední management, pod ním liniový management a pod ním tzv. výkonní pracovníci. Štábní struktura je obdobou liniové org. struktury, s rozdílem, že manažer na každé úrovni má k dispozici ještě štáb. Kombinací liniové a štábní struktury vznikne kombinovaná struktura, kde je štáb jen pro nejvyšší vedení společnosti a na nižších úrovních se uplatňuje klasický liniový charakter.

Vedení lidí je jedna ze základních manažerských činností. Manažer musí být schopen řídit, stimulovat a motivovat zaměstnance podniku, aby svojí činností naplňovali cíle podniku.

---

<sup>22</sup> Internetový zdroj: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>, 23.2.2015

Existují dvě teorie vedení lidí. První z nich dává důraz na hmotné odměňování a motivuje zaměstnance formou „cukr a bič“. Druhá teorie dává důraz na nepřítomnou motivaci a podporuje tvůrčí prostředí a nezávislost pracovníků. Styly řízení jsou založeny na identifikaci požadavků nadřízených a podřízených pracovníků. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly: autoritativní, demokratický a laissez-faire. Při uplatňování autoritativního stylu je moc i rozhodování v rukou vedoucího, který uděluje přesně definované úkoly. Komunikace je pouze jednosměrná – shora dolů. U demokratického stylu vedoucí deleguje značnou část své autority, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích, komunikace je pak dvousměrná a svou autoritu přenechává skupině. Styl laissez – faire znamená v překladu z francouzštiny volný průběh. Při tomto stylu vedoucí ponechává řízení práce plně na svých podřízených a komunikace je převážně horizontální.

Aby byl manažer úspěšný, uměl vést a motivovat lidi, měl by důvěřovat svým podřízeným a být schopen jim přesně delegovat pravomoci, umět poskytnout představu budoucího vývoje, umět podstupovat riziko, vystupovat v rámci jeho kompetencí a vidět a řešit zásadní a složité problémy.

### **3.9 Motivace, pracovní spokojenost a výkon**

Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev. Člověk dokáže reagovat na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení. Výsledkem je hodnocení podmínek a okolností práce, může být ovlivněna i osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a samozřejmě má vliv i na utváření pracovních postojů. Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením a je ovlivněna skutečnostmi, které jsou v čase více či méně proměnlivé.

Existuje několik faktorů posilujících pracovní spokojenost. První z nich je průhledná organizační a personální politika. Dalším důležitým faktorem jsou jasně definované cíle pracovníka. Pokud má zaměstnanec jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce a ví, jak má postupovat, je pro podnik velkým přínosem naopak od pracovníka, který tyto cíle předem nastavené nemá, respektive neví, jakým způsobem je naplnit. Důležitá je také různorodá práce, aby pracovník neupadl do „nudného“ stereotypu, což bývá jeden z faktorů pracovní demotivace. Ke zvýšení pracovní spokojenosti přispívá i větší autonomie. Pracovník má možnost vlastní kontroly nad svojí prací a příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností. Dalšími faktory jsou ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,

optimální spolupráce a mezilidské vztahy, bezpečnost vykonávané práce a finanční ohodnocení atd.

Pracovní spokojenost zeslabují například nereálné pracovní nároky. Pokud nadřízený vyvíjí tlak na zaměstnance způsobem zadání práce, kterou není schopen do určitého časového úseku splnit, pracovník se dostává do časového stresu, je tak zatížen a není schopen správně plnit své pracovní povinnosti. Za jeden z nejdůležitějších faktorů, co zeslabuje pracovní spokojenost, se pokládá situace na pracovišti. Sociální nepohoda a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými jsou jedním z nejčastějších důvodů odchodu ze zaměstnání. Pracovní spokojenost negativně ovlivňuje nedostatek času na osobní a rodinný život. Vždy ale záleží na zaměstnanci a jeho preferencích. Dalšími faktory jsou nepředvídatelné vlivy na práci převaha nepředvídatelných vlivů na práci a psychosomatické důsledky práce<sup>23</sup>.

Lepší pracovní výkon vede k vyšším odměnám, ale pouze pokud je tato odměna považována za spravedlivou. Výsledkem je i vyšší míra uspokojení, protože pracovník získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu. Ovšem, pokud je odměna považována jako nedostačující k odvedenému výkonu, nejspíše to vyvolá nespokojenost.

Mezi typické stimuly pracovní motivace patří finanční odměna. Ta musí odpovídat kvalitě a množství odvedené práce zaměstnance, aby se mohla řadit mezi pozitivní stimuly motivace. Pracovní hodnocení stimuluje zaměstnance k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu. Oceňuje se právě jeho výkon, stanovení pracovních perspektiv a hodnotí se pracovník jako člověk. Tyto hodnocení provádí nadřízený, ale pro samotného zaměstnance je též důležité hodnocení pracovní skupinou, zda si ho ostatní váží, respektují ho a uznávají. Za další pozitivní motivační prvek se považuje porovnání výkonu s výsledky druhých, kde základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle. Možnost samostatné práce a participace na rozhodování se pokládá za jeden z nejdůležitějších faktorů pozitivní motivace. Nejdříve dochází k ocenění dosavadní práce zaměstnance a od ní se odvíjí velikost jeho pravomocí. Pracovní podmínky, režim práce a úroveň sociálních výhod také výrazně ovlivňují přístup zaměstnance k práci<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Str.36

<sup>24</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Str.38



Existuje několik kategorií stimulačních prostředků, které ovlivňují motivaci a výkonnost pracovníků a řadí je podle závažnosti z psychologického hlediska. Prvním stimulačním prostředkem je hmotná odměna (mzda či plat, prémie, odměny za výkony, zaměstnanecké výhody ad.). Další důležitou kategorií je obsah práce. Jedná se o soulad mezi pracovní činností na jedné straně a osobnostními charakteristikami a preferencemi pracovníka na druhé straně, míra kreativity a autonomie v pracovní činnosti, prestiž profese, možnost seberozvoje, míra moci v rámci činnosti, míra jistoty a perspektivy dané činnosti. Poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného, uznání a oceňování úspěšného výkonu pracovníka a tím ovlivňování pocitu významu pracovníka a jeho činnosti pro organizaci pozitivně posiluje pozici pracovníka ve firmě. Atmosféra pracovní skupiny má výrazný vliv na práci zaměstnance. Kvalitní vztah mezi nadřízeným a podřízenými, pozitivní vliv nadřízeného na skupinovou atmosféru a podpora soudržnosti a důvěry ve skupině se právě prolíná do odvedené práce zaměstnance. Dalšími faktory řadící se podle závažnosti z psychologického hlediska jsou pracovní podmínky a režim práce (zájem organizace o lepší pracovní podmínky), identifikace s prací, profesí a organizací (postoj člověka k práci, profesi a organizaci) a externí stimulační faktory (image a prestiž organizace ad.)<sup>25</sup>

Po shrnutí této kapitoly dostáváme jasnou odpověď, že jedním z nejdůležitějších stimulů jsou peníze a hmotné odměny. Musíme však předpokládat, že každého pracovníka mohou motivovat jinak a v jiné míře. Sestavení motivačního programu firmy musí obsahovat nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou. Musí se prolínat celým systémem řízení lidí ve firmě a ovlivňovat pracovní ochotu zaměstnanců, jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Pokud by měl dostat konkrétní podobu, bude obsahovat soubor pravidel, opatření a postupů a ty musí směřovat k dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní musí plynout optimální přístup zaměstnanců k práci ve všech aspektech, jak aktuálních tak trvale významných.

### **3.10 Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků**

Jednou z nejdůležitějších činností personálního útvaru je analýza pracovních míst, která je východiskem pro realizaci dalších personálních aktivit. Cílem analýzy je co nejpřesnější popis pracovního místa. Tento proces nám poskytne informace, díky kterým můžeme specifikovat

---

<sup>25</sup>KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Str. 38

nároky na pracovníky a vytvořit profily kompetencí pracovníků. A umožňuje nám odlišit práci od jiných prací.

Koubek definuje analýzu pracovního místa takto: „... poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“<sup>26</sup>

Mezi zdroje informací o pracovních místech patří pracovník na daném pracovním místě, různá školení a zkušenosti pozorovatelé, bezprostřední nadřízený daného pracovního místa, specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy (dostatečně kvalifikovaní pro danou práci), nezávislý odborník (např. pracovník vykonávající danou práci v jiné organizaci), spolupracovníci či podřízení daného místa, další odborníci, např. techničtí experti (v oblasti používané techniky technologie na daném místě), písemná dokumentace k danému místu (původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, o kontrole kvality, o spotřebě materiálu apod.)<sup>27</sup>

Pojem kompetence můžeme vysvětlit dvěma významy. Bud ho lze využít ve smyslu pravomoci a odpovědnosti. Jedinec je oprávněn a je kompetentní vykonávat určitou práci.

Druhý význam kompetence se chápe jako smysl souboru schopností jedince a jeho chování, kdy jedinec musí plnit úkoly kvalitně – kompetentně. Jsou to schopnosti, především vědomosti a znalosti, postoje a zkušenosti. Významnou složku tvoří motivace člověka.

Existuje přes 40 technik, které slouží k identifikaci kompetencí pracovníků, avšak základní fáze pro identifikaci zůstávají stejné. Začíná se přípravnou fází, kde je třeba na základě rozhovorů s manažery a analýzy organizačních materiálů ujasnit očekávané výsledky projektu identifikace kompetencí. Musí se zpracovat koncepce projektu a určit, od koho a jakým způsobem se získají relevantní data. Následuje fáze získávání dat. Klasický přístup k identifikaci kompetencí využívá šesti zdrojů a technik získávání dat: rozhovor nebo metoda kritických událostí, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza

---

<sup>26</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. str.43

<sup>27</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 89

pracovních funkcí/úkolů a přímé pozorování. Ve fázi analýzy a klasifikace informací probíhá rozbor a posudek získaných informací na základě již existujícího kompetenčního modelu nebo se zjišťuje, zda se jedná o prvotní zjišťování kompetencí. Nejprve se zpracuje velké množství záznamů, jehož výstupem je seznam kompetencí, který se ještě testuje na širším vzorku respondentů. Následuje popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu. Vymezí se nároky pracovníka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nepostradatelné pro výkon na určitém pracovním místě. Tyto charakteristiky se roztrídí do jednotlivých skupin, které nazýváme kompetence. Poslední, co se musí provést při identifikaci kompetencí pracovníků, je ověření a validizace vzniklého modelu. Provedeme praktické ověření, zda model popsal opravdu takové chování, díky kterému pracovník dosahuje nadprůměrných výsledků<sup>28</sup>.

### **3.11 Personální plánování**

Plánování všeobecně je velmi důležitým nástrojem, jehož prostřednictvím se dosahuje cílů organizace, zajišťuje se organizační prosperita a konkurenceschopnost. Je to cílevědomá činnost, která stanoví, jak a čeho má být dosaženo v určitém čase. Vznikne plán, který nám specifikuje cíle, prostředky a postupy k jeho dosažení. Každá organizace má řadu plánů v konkrétních oblastech pro její správné a efektivní fungování.

Plánování lidských zdrojů znamená proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. Personální plánování můžeme chápat jako proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.<sup>29</sup> Personální plánování usiluje o to, aby měla organizace jak v současnosti, tak v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Aby bylo personální plánování plně efektivní, měly by se dodržovat tyto tři důležité zásady. Personální plány musí být v souladu se strategickými plány organizace, jinak nikdy nedojde

---

<sup>28</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Str.58

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. str. 305

k syntéze těchto plánů a tím dojde k rozporu v rámci cílů organizace. Měly by být i časově sladěny s organizačními plány a především by plánování mělo být celoorganizační<sup>30</sup>.

### **3.12 Získávání, výběr a adaptace pracovníků**

Vyhledávání (získávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu zaměstnanců vstupujících do organizace. Základním úkolem získávání je oslovení vyhovujícího počtu uchazečů, kteří budou disponovat požadovanými kvalitami na pracovní pozici. Abychom získali optimálního zaměstnance na požadované pracovní místo, musíme vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Zvažujeme, zda je výhodné a možné obsadit pracovní pozici již zaměstnancem z vlastních řad či zda bude nutné přijmout nového zaměstnance.

Proces získávání zaměstnanců se rozděluje do 12 po sobě jdoucích kroků:

Nejdříve probíhá identifikace potřeby získávání pracovníků, neboli jaký je důvod pro získávání nových zaměstnanců. Pak musí pověřená osoba rozpracovat popis pracovního místa a specifikovat požadavky na pracovníky na daném místě. Dále se musí zvážit nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ, např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti podobně. Čtvrtým krokem se dostáváme k výběru charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků. Následuje identifikace potenciálních zdrojů uchazečů. Zhodnotí se, zda je výhodné využití vnitřních či vnějších zdrojů pracovní síly. Zvolí se metoda získávání pracovníků. Identifikují se dokumenty a informace požadované od uchazečů. Řádně se formuluje nabídka zaměstnání, aby nezmátla uchazeče a zároveň jim podala správný obrázek o náplni práce. Nabídka zaměstnání se uveřejní a začíná shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi. Po absolvovaných schůzkách s uchazeči o zaměstnání začíná předvýběr uchazečů na základě předložených

---

<sup>30</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. Str93

dokumentů a informací. Jako poslední krok se provede sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.<sup>31</sup>

Při výběru zaměstnanců je důležité nejdříve posoudit předpoklady uchazeče o pracovní pozici, tzn. vzít v úvahu nároky na obsazované místo a rozhodnout o uchazeči, zda se jeví jako nejvhodnější kandidát. Musí nejlépe vyhovovat stanoveným požadavkům na výkon a chování v daném místě.

Proces výběru zaměstnanců můžeme shrnout do osmi kroků:

1. zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích;
4. výběrový (příjmací) rozhovor;
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace);
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
8. informování uchazeče o přijetí — nabídka zaměstnání (informování ostatních o nepřijetí).

Adaptace zaměstnance je proces, kdy se nový zaměstnanec snaží vyrovnat s prostředím, ve kterém vykonává pracovní úkoly. Během procesu dochází ke dvěma druhům adaptace. Adaptace pracovní, kde jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení výkonového standardu, a adaptace sociální, kde se jedná o proces správného zařazení pracovníka do pracovního kolektivu, respektive do interpersonálních vztahů příslušné skupiny. Jedná se o určitý proces seznamování a přizpůsobování se určitým podmínkám.

### **3.13 Odměňování a hodnocení pracovníků**

Aby společnost mohla posoudit pracovní schopnosti svých zaměstnanců, jejich jednání a výkon, musí provádět pro ně velmi významnou činnost- hodnocení. Pro pracovníky je to zároveň zpětná vazba k jejich působení v organizaci a působí jako motivační nástroj. V organizacích, kde není zavedeno hodnocení pracovního výkonu, probíhá hodnocení v různých podobách. Nejvyužívanějším systémem hodnocení pracovníků je systém, který v sobě zahrnuje jak pracovní výkon, tak i pracovní chování, při němž je hodnocení provázané

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. Str98

se vzděláváním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry. Cílem hodnocení je zlepšení výkonnosti a pracovního chování zaměstnanců a získání informací k zaměření jejich osobnostního rozvoje a dalšího využití v organizaci.

Jak jsme si již řekli v předcházející kapitole, jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, které má organizace k dispozici, je odměňování. Efektivní a komplexní odměňování za vykonanou práci znamená řádné stanovení mzdy a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Odměna ovlivňuje množství a kvalitu odvedené budoucí práce. Odměňování zahrnuje tyto složky: základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj) a procesy řízení pracovního výkonu<sup>32</sup>.

### 3.14 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je proces, který probíhá buď interně v organizaci, nebo externě (mimo organizaci-výjezd na různá školení), při němž si pracovníci získávají nebo rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Organizace do nich velmi rádi investují, jelikož jsou to brány jako investice návratné. Zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace poskytují svým zaměstnancům.

Existují čtyři typy vzdělávání:

1. instrumentální vzdělávání, které vede k lepšímu vykonávání práce; usnadňuje vzdělávání při výkonu práce;
2. poznávací (kognitivní) vzdělávání, které sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí
3. citové (emoční) vzdělávání, které směřuje k formování postojů a pocitů;
4. sebereflektující vzdělávání, které umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí<sup>33</sup>

Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj je jednou z prioritních oblastí personálního řízení. Je to velmi důležitý nástroj, jehož prostřednictvím se dosahuje jednoho z nejdůležitějších úkolů personálního řízení, a to sladování požadavků míst a schopnosti lidí v současnosti i v budoucnosti.

---

<sup>32</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010.str.168

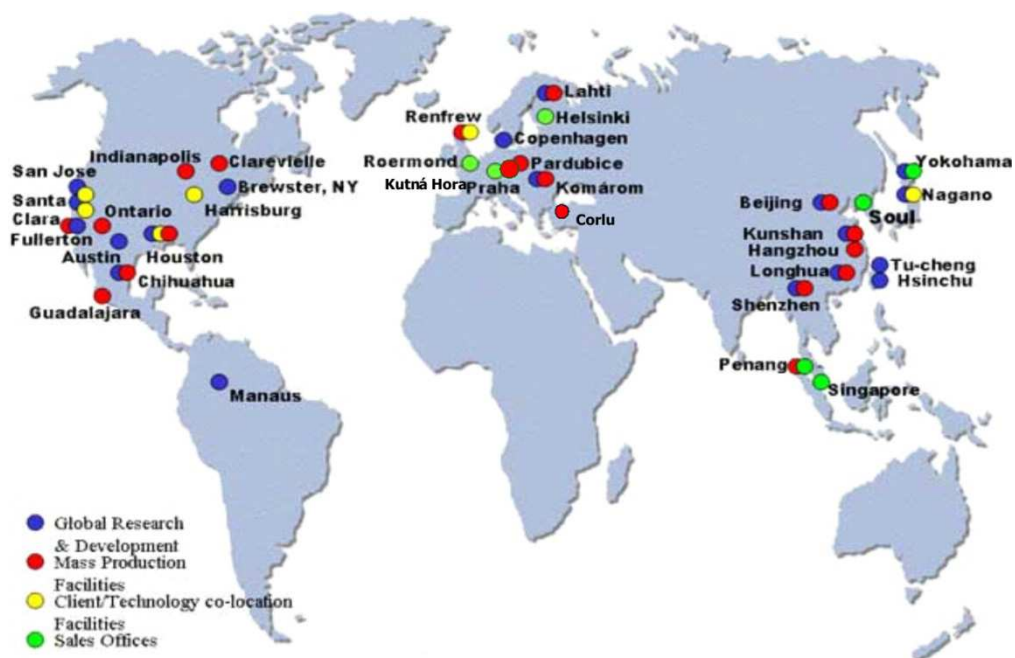
<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. str.

## 4 Praktická část

### 4.1 Analýza systému personálního managementu ve vybraném velkém podniku

#### 4.1.1 Základní informace o podniku Foxconn - Globálně

Obchodní registrovaná značka Foxconn společnosti Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. ("Foxconn") je uznávaným světovým leaderem v poskytování veškerých řešení v oblasti informačních technologií, ve výrobě spotřební elektroniky a součástek pro zařízení elektronická i komunikační. Jejich zákaznickou klientelu tvoří významné světové společnosti. Vyrábí se zde všechny součásti osobních počítačů kromě čipů.



Obrázek 1, zdroj: interní dokumenty

**Tabulka 1: Milníky Foxconn**

<b>Milníky Foxconn</b>	
1974	založení společnosti na Taiwanu
1991	uvedení na Taiwanskou burzu
1993	výroba v Číně
1994	centrum pro výzkum a vývoj v USA a Japonsku
2000	zahájena výroba v Pardubicích v bývalé Tesle
2001	výstavba nové haly v Pardubicích
2002	nový závod na mobilní telefony v Pekingu
2004	přesun výroby mobilních telefonů do Maďarska
2008	výstavba nového závodu v Kutné Hoře
2009	nový závod v Rusku
2010	nový závod v Turecku
2011	nový závod na Slovensku

**Zdroj: interní dokumenty**

#### **4.1.2 Foxconn v ČR**

Tato společnost Foxconn Cz s.r.o. byla založená jako regionální výrobní centrála skupiny Foxconn v Evropě 18. května roku 2000. Během pár měsíců prošla renovací, byly vybudovány výrobní kapacity a první stádium produkce bylo spuštěno na podzim 2000. Jelikož se objem výroby zvyšoval měsíc od měsíce, už v dubnu 2002 byl vyroben miliontý počítač a počátkem roku 2004 byl vyroben šestimiliontý počítač. Díky obrovskému objemu výroby se společnost Foxconn dostala až na žebříček Top Ten společností v ČR.

V České Republice, přímo v Pardubicích, bylo vybudováno evropské produkční centrum, které stále rozšiřuje svojí produkci: finální montáže PC různých značek, výroba zařízení pro budování počítačových sítí a dalších elektronických a strojírenských výrobků.

Za dobu své existence v ČR se stal Foxconn Cz sro se stal platným členem společnosti světové úrovně s plnou orientací na své zákazníky a přiblížil se svému cíli stát se poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa. Jeho cílovým trhem se stává Evropská Unie, kam odchází až 100% produkce. Cílem je maximální uspokojení zákazníka.



Firma spolupracuje úzce s Univerzitou Pardubice a díky své velikosti podporuje i zaměstnanost v regionu a celkově tak přispívá k rozvoji společnosti a města Pardubice.

**Tabulka 2: Milníky Foxconn CZ**

<b>Milníky Foxconn CZ</b>	
květen 2000	založení společnosti
září 2000	vyskladněny první výrobky
duben 2002	slavnostní ceremoniál otevření nové haly, vyroben miliontý počítač
červen 2003	vyhlášen osmou největší společností za rok 2002 v České Republice
leden 2004	druhý největší exportér v ČR za rok 2003
leden 2006	během 1 měsíce se podařilo vyexpedovat více než 1 mil. produktů
leden 2008	Foxconn je 3. největší společností v ČR (dle výše obrátu) a 2. největší exportér
únor 2008	doposud vyrobeno 20 milionů počítačů
červen 2008	otevření nového závodu v Kutné Hoře

**Zdroj: interní dokumenty**

#### **4.1.3 Strategie firmy**

Strategie firmy Foxconn Cz se již několik let projevuje velmi úspěšně a díky tomu se v minulých letech stala výrobní centrálou v Evropě, která je schopna plně obsluhovat region EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika) a poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa. Jejich dlouhodobá strategie je založena na integraci výrobního procesu s cílem snižovat náklady a zvyšovat efektivitu, udržení konkurenceschopnosti (nastavení konkurenceschopných cen, perfektní servis k výrobkům), na prohlubování a nyníjších partnerských vztahů a získávání nových partnerů a prohlubování firemních činností pod heslem jednoduše, elegantně, rychle a levně. Největšími důvody je globální konkurence, rychle měnící se technologie, zákaznické preference a podmínky na trhu.

Cílem této společnosti je být nejlepším výrobcem PC v Evropě a zároveň evropským logistickým centrem mateřské firmy. Využívají se k tomu investiční zdroje ale především lidský kapitál, kdy každému ze zaměstnanců musí být kladeny vysoké požadavky na profesionalitu s rozvojem a nárůstem výrobních činností.

#### 4.1.4 Rozdělení do divizí

Jelikož společnost Foxconn CZ je velký podnik, skládá se z několika divizí. V této kapitole jednotlivé divize popíšu a vyberu si jednu konkrétní divizi (CNSBG), které bude věnována praktická část diplomové práce.

Společnost Foxconn CZ s.r.o. je rozdělena do 5 divizí:

##### CMMSG - Component Model MovementSystem Group

Tato nejstarší a největší výrobní divize zajišťuje výrobu jen pro jediného zákazníka (HP) a má velmi rozmanité produktové portfolio: spotřebitelské a firemní počítače, all-in-ones notebooky a jejich příslušenství, výkonné stolní počítače, komplexní a na míru konfigurované servery, disková pole a serverové sestavy. CMMSG divize zajišťuje také nákup materiálu, logistiku a distribuci hotových výrobků prostřednictvím nákupního a logistického oddělení. Celý tým této divize si neustále udržuje náskok před konkurencí a zvyšují své pracovní výsledky prostřednictvím maximalizace spokojenosti zákazníka. V rámci této divize byl v roce 2010 spuštěn unikátní projekt IPPD (Image & Printing Products Divison), jenž se chlubí technickou a technologickou vyspělostí výrobního zařízení. Jde o výrobní a kompletační linky, které mají vysokou míru automatizace a hlavním produktem jsou cartridge.

##### CNSBG - Communication Network Solutions Business Group

Divize CNSBG má dva hlavní zákazníky: CISCO a BROCADE. Celkově se ale skládá ze tří hlavních divizí- CISCO, BROCADE a L5 - lisovna. Zákazník CISCO pochází ze San Francisca a je jednou z největších počítačových firem a síťových prvků. Ve Foxconnu Cz se pro CISCO vyrábí switche, routery a IP telefony. Pro zákazníka BROCADE, který je taktéž amerického původu, v PCE vyrábí Foxconn Cz switche a routery. Nedílnou součástí elektronických výrobků je výroba mechanických dílů a jejich montáže, která probíhá právě v divizi L5. Mimo to ještě vyrábí součástky pro automobilový průmysl. Součástí je i zákaznický servis, která funguje jako prodloužená ruka mechanických divizí z mateřského závodu v Číně. Řeší problémy spojené s kvalitou výrobků právě těchto mechanických divizí, které se používají ve výrobě ve Foxconnu v ČR.

Foxconn CZ sro divize CNSBG se soustředí především na oblast komunikačních technologií a zaměstnává pracovníky celosvětově, např. v Číně, USA, Maďarsku, Mexiku a v České

republice. Podpora výrobních kapacit a procesů je zajišťována aktivním výzkumem na Taiwanu a v USA.

Vznikla a byla uvedena do provozu v roce 2003 v Pardubicích. Dnes zaměstnává téměř 800 zaměstnanců a neustále se rozšiřuje jak počtem zaměstnanců, tak počtem produktů v rámci jejich portfolia. CNSBG se stala nedílnou součástí výrobního programu skupiny Foxconn a může se pyšnit různorodostí svých zaměstnanců, jejich flexibilitou a především schopností rychle se přizpůsobit změnám požadavků zákazníků.



Obrázek 2: Výroba, zdroj: interní dokumenty



Obrázek 3: Výroba, zdroj: interní materiály

Výrobní závod v Pardubicích se zaměřuje na tyto oblasti výrobků:

- Síťové přepínače pro počítačové sítě
- Směrovače s využitím jak v malých kancelářích, tak i v připojení velkých pobočkových sítí
- Videokonferenční zařízení

- SAN (storage area networks) přepínače pro datová úložiště výpočetních center velkých podniků
- Servery pro virtualizaci výpočetních center



Obrázek 4: Výroba, zdroj: interní materiály

Foxconn Technology CZ, s.r.o. a Foxconn CZ s.r.o. v Kutné Hoře

Foxconn v Kutné Hoře se dělí do dvou divizí – dvě výrobní haly. Jedna z nich se specializuje na výrobu Simple BTO-CTO Srevety a druhá s názvem RVC (regional value centre) spolupracuje úzce přímo se zákazníkem na výrobě serverů.

FGSD - Foxconn Global Services Division

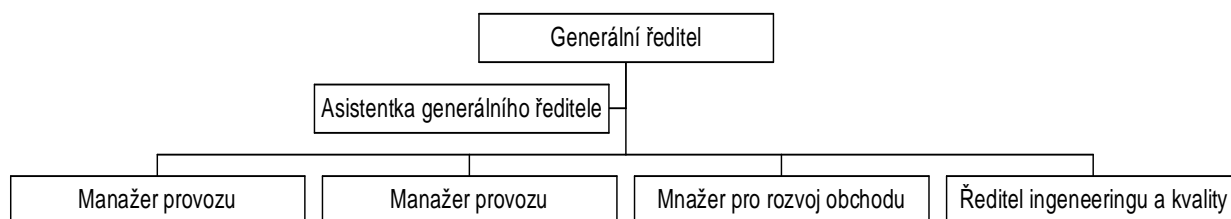
Hlavním cílem této divize je nabídka kompletní prodejní servisní služby v regionu EMEA na produkty vyráběné společností Foxconn. Operuje přímo ve vlastních opravárenských a logistických centrech v areálu Foxconn Cz v Pardubicích.

#### **4.1.5 Organizační struktura podniku Foxconn CZ, divize CNSBG - Communication Network Solutions Business Group**

Ve firmě Foxconn Cz se uplatňuje maticová organizační struktura. To znamená, že je založena na projektování, uplatňuje se tedy styl projektového řízení. Projekty jsou řízeny buď manažerem projektu, který ho vytváří a konstruuje, anebo vedoucím projektu. Více jak

polovina zaměstnanců je zařazována k organizačním jednotkám, tzv. „business units“. Pracovníci v těchto jednotkách jsou rozděleni podle jejich pracovních funkcí do různých skupin a pak jsou následně přiřazováni k jednotlivým projektům. V rámci organizačních jednotek a jednotlivých projektů dochází k mobilitě napříč společnostmi a prolínání skupin, a tak někteří zaměstnanci mohou být členy více týmů.

Organizační struktura úseku generálního ředitele



Obrázek 5: Organizační struktura, zdroj: vlastní tvorba

#### 4.1.6 Popis některých složek organizační struktury

Struktura organizačních složek je na všech divizích CSNBG (CISCO, Brocade, L5) stejná. Nejvyšší postavení má generální ředitel, který vyhodnocuje finanční a další analýzy týkající se činnosti firmy. Dále schvaluje finanční rozpočty a rozhoduje v marketingové, obchodní i výrobní politice firmy, řídí, kontroluje a koordinuje výsledky práce vrcholového managementu. Přípravuje strategii a byznys plán, které následně schvaluje vlastník firmy. Zásadním způsobem ovlivňuje a rozvíjí firemní kulturu a uzavírá nebo schvaluje strategické aliance a partnerství s jinými společnostmi. V organizaci se uplatňuje autoritativní styl řízení.

Pod generálním ředitelem Foxconnu Cz se nachází tzv. BU Headi, což jsou manažeři provozu, manažer pro rozvoj obchodu a ředitel ingeneeringu a kvality. Sám generální ředitel je manažerem provozu pro L5. Manažer pro rozvoj obchodu není ve Foxconnu Cz fyzicky přítomný.

Manažeři provozu jsou manažery pro divize CISCO a Brocade. Mají pod sebou manažery první linie MNG1. Jsou to manažeři, kteří ještě mají HR responsibilitu, jsou tedy odpovědní za vedení lidí, a napřímo vedou supervizory či technickohospodářské zaměstnance (THP). Jsou jimi: Manažer technologie a kvality, HR manažer – pro všechny divize Foxconn CZ stejný, manažer nákupu, manažer logistiky, manažer skladových zásob, manažer řízení nákladů a manažer výroby.

Dále vedou manažery druhé linie MNG2, kteří již nemají podřízené zaměstnance – programový manažer. Činnosti, zodpovědnosti a pravomoci manažerů provozu jsou popsány ve formuláři Popis pracovního místa. Cílem manažerského pracovního místa je řízení a koordinace činnosti divize a jednotlivých oddělení souvisejících s výnosy, výrobou, dodávkami, spokojeností zákazníka a rozvojem podnikání. Mají zodpovědnost za veškeré místní výrobní operace, včetně uvedení NPI & transferu (implementace nových produktů), dodací podmínky, kvalitu, cenu, spokojenost zákazníků, apod. Odpovídají za kontinuální rozvoj organizace (lidé, systémy, zařízení, atd.), aby byla uspokojena poptávka zákazníků a zajištěn růst podniku. Zastřešují komunikaci se zákazníky a usnadňuje zahájení zákaznických projektů. Spolupracují se zákazníky na strategii realizace zákaznických podnětů a požadavků. Odpovídají za správnost účetní závěrky, realizaci prodejů a za další ukazatele a údaje o výkonnosti a produktivitě výrobní divize. Zavádějí a implementují interních pravidel a postupů a spolupracují se členy správní rady. Určují personální požadavky, spolupracují na vyhledávání a výběru zaměstnanců (účast na výběrových řízeních) a dalších supervizí personálních procesů na divizi. Mají na starosti vyhledávání nových obchodních příležitostí a sledování nových výrobních trendů. Zodpovídají za dodržování předpisů a požadavků SER, BOZP, PO a EMS a dle dalších pokynů nadřízených dodržují další činnosti v rámci dané pozice.

Jediní, kdo mají právo na asistentku, jsou generální ředitel a BU Head.

#### **4.1.7 Struktura personálního oddělení**

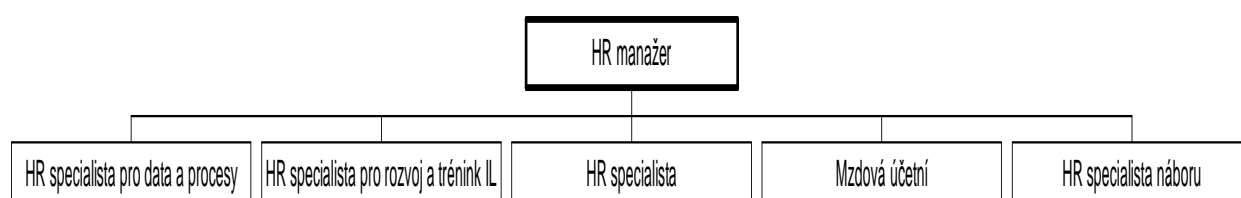
Personální oddělení neboli oddělení lidských zdrojů (HR) Foxconn Cz, je oddělením, které má na starosti aktivity spojené s lidmi a jejich řízením. Zároveň je i poskytovatelem administrativního servisu a v neposlední řadě do firmy přináší nejlepší metody práce s lidmi.

Jednou z hlavních oblastí zájmu tohoto personálního oddělení je udržovat a zajišťovat férovou a spravedlnost ve vztahu zaměstnavatele a jeho zaměstnanců, včetně dohlížení na to, aby vše fungovalo v souladu s právními předpisy. HR oddělení je partnerem managementu společnosti v oblasti rozvoje a práce s lidmi. Zaměstnanci ho mohou kontaktovat kdykoliv v úředních hodinách a tak získat jasné vysvětlení, anebo efektivní řešení svých záležitostí.

Specialisté personálního oddělení vybírají na trhu práce vhodné kandidáty na volné pozice dle požadavků jednotlivých divizí. Starají se o mzdy, kontrolují docházky, pracují na projektech

v oblasti komunikace, vzdělání a rozvoje zaměstnanců včetně péče o ně. Pro zajištění co nejlepší péče o zaměstnance jednotlivých divizí, protože každá z nich má nějaká specifika (výrobní dobu, požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, hospodářské výsledky, strukturu zaměstnanců, atd.), funguje pro každou divizi vlastní HR oddělení, které zajišťuje základní administrativu a složí jako podpora pro zaměstnance i vedení své divize. Každé z HR oddělení má jednotlivé specialisty a administrativní pracovníky. Pouze HR manažer je pro všechny divize stejný.

HR oddělení tvoří HR manažer, který napřímo vede 5 zaměstnanců: HR specialista pro data a procesy, HR specialista pro rozvoj a trénink IL, HR specialista, Mzdová účetní a HR specialista náboru.



Obrázek 6: Organizační struktura personálního oddělení, zdroj: vlastní tvorba

#### 4.1.8 Personální plánování

Značný podíl ovlivnění na personálním plánování ve firmě Foxconn Czmají především změny ve struktuře organizace, objem vyráběné produkce, odchod stávajících zaměstnanců či propouštění, odchody do penze a především množství zamýšlených projektů, pro které je potřeba nabrat nové zaměstnance či přemístit stávající zaměstnance. S ohledem na měnící se počty pracovníků v jednotlivých měsících a situaci na místním trhu práce, stanoví personální oddělení strukturu pracovníků.

Patří sem propouštění zaměstnanců z důvodu neosvědčení se při výkonu povolání a nesplnění požadavků na očekávané výsledky práce. V tom případě je zaměstnanec propuštěn po uplynutí zkušební doby, anebo dojde k jeho přesunu na jiné pracovní místo, kterému odpovídá výkon práce tohoto zaměstnance.

Personální oddělení zpracuje personální plán pro celou firmu a pravidelně (každý týden) reportuje na manažerském mítinku současný stav počtu pracovníků a stav na nejbližší období. Odpovědnost za personální plánování na sebe bere HR manažer, který deleguje jednotlivé úkoly v oblasti personálního managementu na své podřízené. HR oddělení se potýká s častou fluktuací zaměstnanců.

#### **4.1.9 Vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků**

Při vytváření tváření pracovních míst ve firmě Foxconn Cz musí být přesně definovány jednotlivé úkoly, které se pak seskupují do prvků organizační struktury – pracovních míst. Pro každé pracovní místo jsou dané jednotlivé úkoly, které musí být přesně specifikovány. Pracovní místa jsou ve firmě Foxconn Cz uvedena v katalogu pracovních pozic.

##### Katalog pracovních pozic

Katalog pozic je soubor všech plánovaných profesí a plánovaných míst. V aktuálním stavu ho udržuje HR specialista. Ve firmě Foxconn Cz se musí rozlišovat profese a plánované místo. Do pracovní smlouvy se vždy uvádí jen profese, ale k plánovanému místu se už váže popis pracovního místa. Pokud je potřeba vytvořit nové pracovní místo, které ještě není zapsáno katalogu pozic, musí manažer vyplnit dokument Žádost o novou pozici – requirement for new position a tu zpracovává náborový - recruitment specialista. Tato žádost obsahuje typ pozice, zda se jedná o kancelářskou práci či dělnickou profesi, plánované místo a především zdůvodnění, proč se o novou pozici žádá. Vytváří ho HR manažer. Nesmí zde chybět podpis manažera, který o tuto pozici žádá, podpis HR manažera a podpis vedoucího divize BU Heada. HR manažer jí zpracuje a zadá do organizační struktury, pokud to schválí generální ředitel.

Katalog pracovních pozic-příklad: Asistentka – viz níže



<i>Profese (CZE)</i>	<i>Plánované místo SAP (CZE)</i>
Analytik nákladů	Analytik nákladů
Analytik skladových zásob	Analytik skladových zásob
Asistent/ka	Asistentka
Asistent/ka	Asistentka výroby
Generální ředitel	Generální ředitel
Inventurní koordinátor	Inventurní koordinátor
Inženýr kvality	Inženýr kvality

Obrázek 7: katalog pracovních pozic, zdroj: interní materiály

Ke každému aktivnímu plánovanému místu v katalogu pozic se váže popis pracovního místa a tréninková matice. Popis pracovního místa nám přesně specifikuje jednotlivé úkoly, tedy co daný zaměstnanec bude na pozici vytvářet a identifikuje nám jeho kompetence.

#### Popis pracovního místa CNSBG – Job description

Dokument musí obsahovat: Profesi, plánované místo, jméno nadřízeného, podřízené pozice, kategorii pracovníka- zda je THP/IL (technickohospodářský pracovník) nebo D/DL (dělnická pozice), musí být popsán cíl pracovního místa, činnosti, zodpovědnosti a pravomoci - zaměstnanec na sebe bere zodpovědnost za dodržování interních předpisů a směrnic zaměstnavatele a zásad BOZP, PO a SER (interní zásady). Dále zde musí být uvedeno minimální požadované vzdělání, doporučený obor, znalost anglického jazyka, požadovaná praxe (pozice a délka), PC dovednosti, znalost SAPu, pracovní prostředí (bud kancelář nebo sklad,výroba). Datum a podpis jak zaměstnance, tak manažera. Svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že byl obeznámen s obsahem Popisu pracovního místa, dále že mu byly zodpovězeny případné dotazy a že obsahu rozumí, souhlasí s ním a bude se jím řídit.

#### Analýza pracovních míst

Musí se provádět s jakoukoliv organizační změnou, která ve Foxconnu Cz nastane, dochází k ní až dvakrát ročně s ohledem na potřeby bussinesu. HR manažer na začátku roku nastaví cíle.

Po zavedení do provozu nového pracovního místa se musí po určitém časovém intervalu provést jeho analýza. Ta se provádí proto, aby firma zjistila, jak efektivně je vykonávána práce na této pozici. Vedení si důležitost této analýzy uvědomuje a snaží se podle jejích výsledků zlepšit požadavky na pracovní místo. Také kompetence pracovníků by měly být měněny podle aktuálních potřeb a situace. Analýza nám poskytne obraz o pracovním místě a tím nám lépe pomůže vytvořit představu o pracovníkovi, který se na pracovní místo hodí. Analýza je také východiskem pro zlepšení či přepracování požadavků na určité pracovní místo. Správný popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka je velmi důležitý pro výběr pracovníka, pro rozdělení pracovních úkolů a stanovení obsahu práce.

#### **4.1.10 Nábor, výběr a přijímání nových pracovníků**

Nábor, výběr a adaptace nových pracovníků musí probíhat podle dokumentu, který se nazývá Obecná náborová procedura divize CNSBG.

Náborová procedura divize CNSBG

Základní údaje o procesu

Cílem tohoto dokumentu je popsat jednotlivé kroky náboru, výběru a přijímání nových zaměstnanců, včetně používaných formulářů, vstupů a zodpovědností. Dokument je závazný pro všechny zaměstnance divize CNSBG společnosti Foxconn Cz s.r.o., kteří se účastní procesu náboru a výběru nových zaměstnanců a dále je závazný pro všechny pracovníky personálního oddělení divize CNSBG.

Zdroje potřebné pro fungování procesu jsou: HR specialista náboru, znalost vývojových trendů na trhu práce, znalost této procedury, znalost SAP (HR modul) – (Foxconn využívá softwarový produkt SAP pro veškeré řízení podniku - finance, evidence majetku, skladové hospodářství, plánování výroby, podpora prodeje), znalost náborové databáze, přístup k internetu, tiskárna, pohovorovací místnost, vybavená fotomístnost, ID karty, AFOX – interní docházkový systém, který si firma Foxconn Cz sama navrhla z důvodu specifické směnovosti zaměstnanců ve firmě.

## Matice zodpovědnosti

Pracovní funkce (Oddělení / Divize)*	HR specialista – nábor	HR manažer	Manager požadující nábor	BU Head	Uchazeč	Vybraný uchazeč	Cost Manager
Činnosti a úkoly							
Udržování Katalogu pracovních pozic v aktuálním stavu	R	C					
Požadavek na vytvoření nové pozice, vytvoření JD a TM	C	C	R	I			I
Požadavek na nového zaměstnance, dodání formuláře Žádost o nového zaměstnance příp. Žádost o změnu pracovního místa	C	I	R	I			
Proces náboru, zpracování CV, komunikace uchazečům	R	I	C		I		
Prvotní selekce CVs hiring manažerem, termíny pohovorů	C		R		I		
Zajištění pohovorů	R		C		C		
Výběr uchazeče	C	I	R		I		
Zajištění přednástupní schůzky s uchazečem	R					C	
Povolení prodloužení náboru	R	I	C	I			
Zajištění formuláře Souhlas s uzavřením pracovní smlouvy	C		R	I			
Kompletace nástupní dokumentace uchazeče	R	I	I	I		C	

Obrázek 8: Matice zodpovědnosti, zdroj: interní materiály

Vysvětlivky: R - plná odpovědnost C – spolupráce I – informován

Nedílnou součástí procesu náboru je aktuální katalog pracovních pozic, který jsme si popsali v předešlé kapitole. HR specialista náboru je zodpovědný za udržování katalogu pozic v aktuálním stavu. V případě potřeby aktualizace z důvodu požadavku na nábor nové pozice je aktualizace možná pouze po obdržení hiring manažerem (dále HM) - náborový manažer, řádně vyplněného formuláře Žádost o novou pozici se souhlasem HR manažera.

Nábor nového zaměstnance je možný pouze na existující pozici v Katalogu pozic.

Pro započítání realizace náboru je nezbytnou podmínkou předchozí dodání následujících dokumentů hiring manažerem:

1. Žádost o nového zaměstnance spolu s uvedením náborové strategie konzultaci s HR specialistou náboru dle dvou uvedených možností:
  - Standardní: a) interní - Foxservice, nástěnky, doporučení zaměstnance/HR jiné divize, výběr životopisů (dále jen CV) z HR databáze,

b) externí - Foxconn.cz, Jobs.cz/Práce.cz, externí emaily se CV

- Nestandardní: agentury práce (placené služby nábory) – potřebné schválení CNSBG generálního manažera.
2. Popisu pracovního místa – v případě neexistence platného popisu IL/DL pracovního místa
  3. Tréninkové matice – v případě neexistence platné tréninkové matice IL
  4. Žádost o změnu pracovního místa - v případě uchazeče, kterému končí smlouva u jiné společnosti před datem nástupu náborové pozice.

Uvedenou dokumentaci založí HR specialista nábory do Katalogu pozic, HR databáze, SAPu, JD a TM do Eisodu, což je interní systém řízení dokumentace.

HR specialista nábory do 2 pracovních dní od obdržení příslušné dokumentace zadá inzerci hledané pozice a průběžně provádí prescreening CV všech uchazečů, vhodná CV přepošle náborovému manažerovi (dále jen HM), na nevyhovující CV reaguje zasláním emailu s odmítnutím.

HM provádí průběžný prescreening zaslanych CV a informuje HRS nábory do 2 pracovních dní o vhodných a nevhodných kandidátech. Nevhodným uchazečům zašle HRS nábory email s odmítnutím, vybrané uchazeče kontaktuje telefonicky/emailem a sjedná s nimi termín a místo konání náborového pohovoru.

Absolvuje-li uchazeč úspěšně náborový pohovor (v případě DL pozic i srovnávací test) HR specialista nábory kontaktuje HM za účelem sjednání pohovoru s úspěšnými uchazeči. Neúspěšným DL uchazečům z personálního pohovoru je odmítnutí sděleno HRS nábory na místě a nábor je pro ně ukončen.

Po realizaci náborového pohovoru HM do 2 pracovních dní informuje emailem HRS nábory o úspěšných/neúspěšných IL/DL uchazečích (je-li to možné, jsou HM vybráni alespoň dva uchazeči). Neúspěšným uchazečům je HRS nábory zaslán email s odmítnutím.

V případě, že HM nebyl vybrán žádný uchazeč, HRS zajistí do 2 pracovních dní schválení o prodloužení nábory a případné změny náborové strategie e-mailem od příslušného hiring manažera v kopii na vedoucího příslušné divize CNSBG. Je-li prodloužení schváleno, pokračuje HRS v nábory, v opačném případě je nábor zcela ukončen.

Pokud je HM vybrán alespoň jeden uchazeč, zajistí HM do 2 pracovních dní řádně vyplněný formulář Souhlas s uzavřením pracovní smlouvy a dodá jej HRS nábory, který do 2

pracovních dní danému vybranému uchazeči na pozici úrovně řízení 1 až 6 zašle pracovní nabídku podepsanou HM. Vybraným uchazečům na pozici s úrovní řízení 7 (OP) se pracovní nabídka - Job Offer nezasílá a sdělení o přijetí zajistí HRS náboru přímo telefonicky nebo emailem.

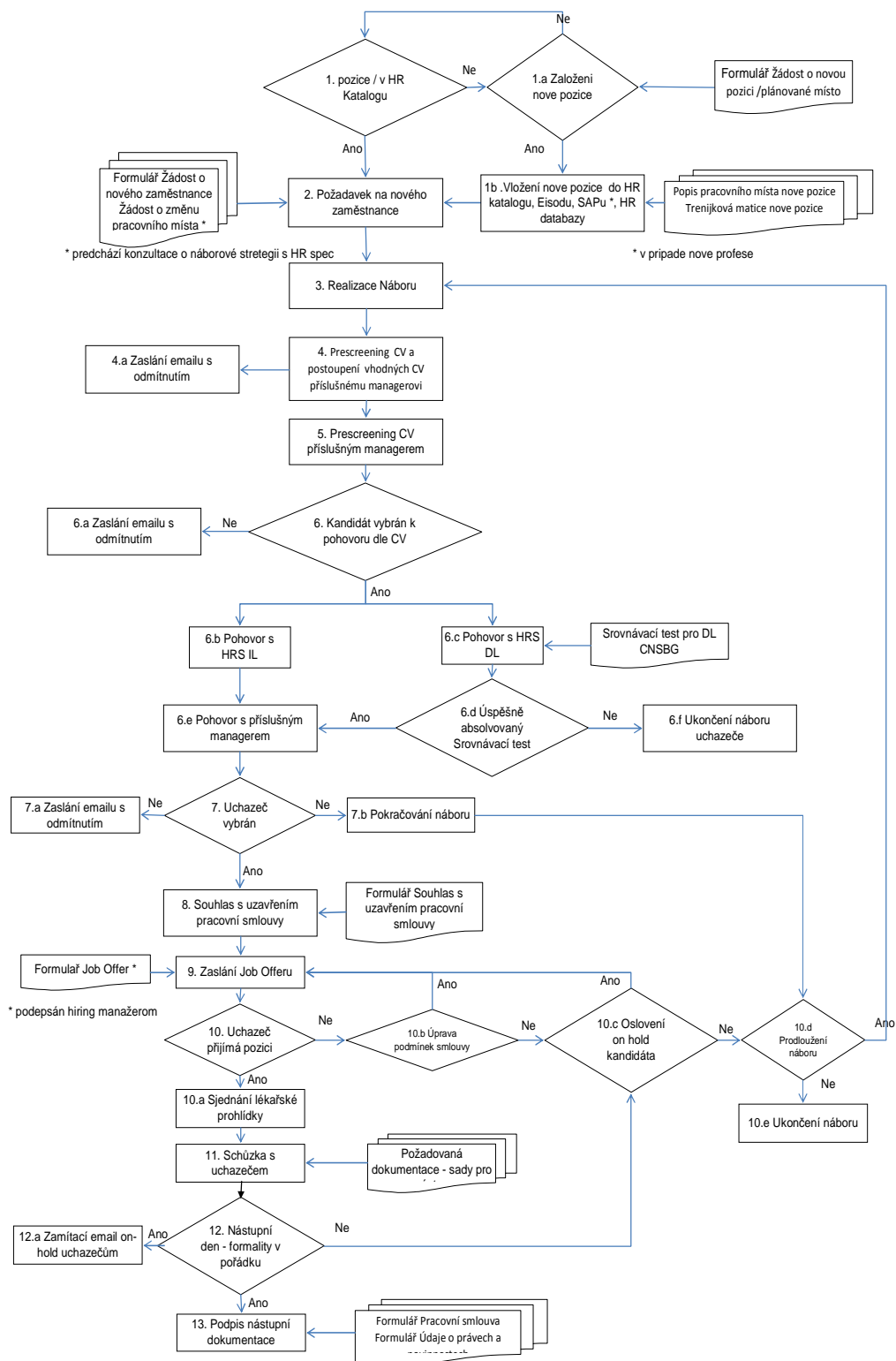
Nesouhlasí-li uchazeč o pozici se zaslanou pracovní nabídkou, kontaktuje HRS náboru hiring manažera, který zváží úpravu podmínek smlouvy a zajistí u BU Heada její schválení emailem s kopií na HRS.

Na základě obdržení schválených upravených podmínek smlouvy zašle HRS vybranému uchazeči upravenou pracovní nabídku - Job Offer. Není-li ani tato pracovní nabídka vybraným uchazečem akceptována, osloví HRS náboru po konzultaci s HM on-hold kandidáta (druhého úspěšného kandidáta). Pokud on-hold kandidát není k dispozici, zajistí HM schválení prodloužení náboru a případné změny náborové strategie emailem od příslušného BU Head s kopií na HRS náboru.

Přijme-li uchazeč pozici (u pozic úrovně řízení GL a vyšší) a opatří pracovní nabídku - Job Offer datem podpisu a vlastnoručním podpisem a zašle jej HRS zpět, HRS náboru zajistí vybranému uchazeči termín lékařské prohlídky a poté s ním sjedná termín a místo přednástupní schůzky.

Na přednástupní schůzce projde HRS náboru s uchazečem veškerou dokumentaci k nástupu nového zaměstnance, pořídí kopie OP a karty zdravotní pojišťovny uchazeče, seznámí jej s další nezbytně nutnou dokumentací pro nástupní den – formulářem lékařské prohlídky a výpisem z trestního rejstříku, jejichž nedodání/nesplnění požadavků -nejpozději v nástupní den - uchazeče z dalšího procesu diskvalifikuje a HRS náboru následně kontaktuje HM a případného on-hold kandidáta.

Jsou-li veškeré nutné náležitosti k nástupu splněny, podepíše nově nastupující zaměstnanec ve dvou vyhotoveních formuláře: Pracovní smlouva a Údaje o právech a povinnostech zaměstnance. HRS zašle případným on-hold uchazečům email se zamítnutím. Tímto je proces náboru ukončen a navazuje na něj proces nástupního dne zaměstnance.



Obrázek 9: vývojový diagram, zdroj: interní materiály

V rámci zkušební doby, která trvá tři měsíce, je zaměstnanec celkem třikrát kontaktován ze strany HR oddělení ohledně adaptačního procesu. Hlavní body, na které se personální oddělení zaměřuje, jsou:

- Dostal zaměstnanec veškeré informace od HR oddělení, které očekával?
- Představil nadřízený řádně zaměstnanci náplň jeho práce, co je účelem jeho pozice, co se od něj očekává?
- Byl zaměstnanec řádně představen kolegům na oddělení, se kterými bude úzce spolupracovat?
- Měl zavčas k dispozici veškeré pracovní pomůcky, které ke své práci potřebuje? (telefon, mobil, počítač, pracovní místo, přístupové kódy, atd.)
- Bylo mu vysvětleno nadřízenými, která všechna školení ho čekají a co je nutné během zkušební doby absolvovat?
- Zda měl kolem sebe vždy někoho, na koho se mohl obrátit s prosbou o radu, vysvětlení věci apod.?
- Zda byl zaměstnanec po zkušební době zapojen do procesu Performance managementu, zda byla nastavená jasná očekávání v rámci definování cílů?
- Kdo se mu v průběhu zkušební doby nejvíce věnoval?
- Byl proces zaučení na pozici dobře řízen a organizován?
- Zda byla naplněna očekávání zaměstnance od pozice, na kterou nastoupil?

Hodnocení probíhá pomocí dotazníků, které v rámci adaptačního procesu zaměstnance rozešle HR specialista nábory, který pak také vyhodnotí výsledky a odprezentuje je HR manažerovi. Celý proces probíhá nahodile a není pro něj vypracována závazná procedura.

#### **4.1.11 Odměňování a motivace zaměstnanců**

Odměňování pracovníků se odvíjí od toho, na jaké pracovní pozici se nachází a jaké provádí pracovní úkony. Důležitou roli hraje jeho kvalifikace, zodpovědnost a rozsah jeho kompetencí. Ve firmě Foxconn Cz se odměňování pracovníků řídí dle dokumentu Mzdová procedura/Payroll procedure.

## Mzdová procedura

Mzdovou proceduru provádí mzdová účetní. Cílem procesu je popsat zodpovědnosti a vstupy nevyhnutelné ke zpracování podkladů pro výpočet mezd zaměstnanců. Tento dokument je závazný pro zaměstnance společnosti Foxconn Cz, s.r.o. - divize CNSBG. Musí zde být uvedeny hlavní kritéria procesu, což jsou mzdy vyplacené ve stanoveném výplatním termínu a finanční audit s výsledkem "bez neshod". Kritéria budou sledována měsíčně a po každém absolvovaném auditu. Zdroje potřebné pro fungování procesu jsou: Asistentky oddělení, správci docházek, vedoucí pracovníci, mzdová účetní, interní docházkový systém Afox, znalost práce v Sapu/Afoxu a znalost legislativy. Této proceduře musí předcházet náborová procedura a procesy v personální administrativě. V úvahu se musí brát i další procesy související se mzdovou procedurou. Jsou jimi Kolektivní smlouva, Pracovní řád, T-mobile benefit program, Pravidla pro čerpání dovolené, Práce přesčas, Pracovní (výrobní) volno ve společnosti Foxconn Cz, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, pracovní pohotovost atd.

Mzdová účtárna je plně odpovědná za zpracování veškeré dokumentace ke mzdové uzávěrce v předem stanoveném termínu, který stanovuje finanční oddělení. Asistentka odpovídá za správnost dat na docházkovém listu a doložení veškeré dokumentace k docházkovému listu.

## Vývoj mzdové procedury

Zaměstnanec je povinen denně označovat své příchody, odchody a přerušení práce prostřednictvím jemu přidělené zaměstnanecké karty. Asistentka oddělení/správce docházky základě doručené a schválené žádosti o pracovní volno a potvrzení o pracovní neschopnosti zadává důvod a trvání nepřítomnosti zaměstnance do Afoxu. Zaměstnanec si zkontroluje data své docházky v systému Afox prostřednictvím svého PC nebo infokiosku nebo si vyžádá docházkový list od svého nadřízeného. V případě nesrovnalosti zaměstnanec kontaktuje asistentku oddělení. Asistentka oddělení/správce docházky kontroluje data v docházce a provádí korekturu docházky na základě informace od zaměstnance. Poté provádí v poslední den měsíce uzamykání docházky na základě podkladů od zaměstnanců včetně přesčasového formuláře. Zkontroluje správnost docházky a vytiskne docházkové listy. Docházkové listy jsou předány příslušnému přímému nadřízenému za účelem schválení (nutný podpis přímého nadřízeného). Chybně uzavřené docházky jsou předány asistentce oddělení/správci docházky k opravě. Asistentka oddělení provede opravu docházkového listu. Po obdržení informace od asistentky mzdová účetní uzamkne docházku a přehraje data z docházkového systému do



SAPu. Asistentka předá schválené docházkové listy a podepsané přesčasové formuláře na mzdovou účtárnu, kde mzdová účetní zakládá nutné údaje ke kalkulaci mezd do SAPu. Nejpozději 7. den v měsíci je po zkontrolování a zadání všech údajů potřebných pro výpočet mezd v SAPu předána informace o připravenosti údajů pro výpočet mezd centrální mzdové účtárně.

U zaměstnanců jsou na základě příslušných podkladů v SAPu zadány odměny: odměna za získání nového zaměstnance nebo mimořádná odměna. Na základě obdržených potvrzení o pracovní neschopnosti jsou data zadána do SAPu, a na základě obdržených smluv o penzijním připojištění a dodatků ke smlouvě je zaměstnanci zadán příspěvek na penzijní připojištění. Na základě obdržené měsíční jízdenky je zadán dle tarifu příspěvek na dopravu.

U zaměstnanců jsou v SAPu na základě příslušných podkladů zadány srážky ze mzdy:

- Seznamy srážek za mobily
- Seznamy srážek za stravenky
- Protokol o poškození nebo ztrátě identifikační karty zaměstnance
- Dohoda o srážkách ze mzdy za platbu penzijního připojištění zaměstnancem: min. příspěvek zaměstnance je 100,- Kč

V případě potřeby zaměstnance je možné vyplatit mimořádnou zálohu na základě doručené, a pověřenými osobami podepsané, Žádosti o mimořádnou zálohu na mzdu vyplacena záloha. Následně je ve mzdě příslušného zaměstnance zadán odpočet vyplacené mimořádné zálohy v SAPu.

#### **4.1.12 Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve firmě**

Ve společnosti Foxconn Cz podporují systematické vzdělávání a dlouhodobý rozvoj zaměstnanců, který zajišťují nástrojem řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, tzv. Performance management. Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se rozmanitých kurzů (vzdělávacích aktivit) s různorodým zaměřením.

K základním formám nabízeného vzdělávání patří především:

- tréninky, které vyplývají ze zákona (např. BOZP, PO, řidiči, referenti, vyhláška č. 50/78 Sb.),
- odborné a doplňkové vzdělávání (ve formě interních či externích akcí),
- interní tréninky (např. komunikace, asertivity, MS Office),

- kurzy anglického jazyka (skupiny dle dosažené úrovně znalosti).

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili vybraných programů interního vzdělávání a splní všechny jeho stanovené podmínky, získají při jeho ukončení tzv. Foxconn certifikát.

## System vzdělávání zaměstnanců

V dané organizaci se usiluje o rychlou a efektivní adaptaci nováčků. Zaměstnanci při nástupu do společnosti obdrží vlastní tréninkový plán- takzvanou tréninkovou matici (dále TM). Je to dokument, který obsahuje souhrn specifických tréninků potřebných pro výkon dané profese v prvních třech měsících. Tréninkový plán stanovuje rozsah vzdělávání po čas zkušební doby. Za adaptaci zaměstnance zodpovídá přímý nadřízený (předání tréninkové matice). Zaměstnanec je povinen doručit podepsanou TM na HR oddělení nejpozději 5 dnů před ukončením zkušební doby (dále ZD) nebo před uplynutím 3 měsíců v případě, že zaměstnanec měnil pozici a nemá ZD. Ve zkušební době zaměstnanci nemají nárok na externí vzdělávací a rozvojové aktivity (dále jen VRA). Výjimku tvoří VRA specifické pro danou pozici.

## Tréninková matice

Druh tréninku Training type	Název tréninku Training title	Časový rozsah (h) Time schedule (h)	Forma tréninku Training form	Datum Date
Vstupní interní tréninky	ESD trénink /ESD training		interní	
Vstupní interní tréninky	KAIZEN- Zlepšovací návrh /KAIZEN - Proposal for improvement		interní	
Vstupní interní tréninky	CIP - Proces neustálého zlepšování/ CIP - Continuous improvement process		interní	
Vstupní interní tréninky	5S - trénink /5S training		interní	
Vstupní interní tréninky	Obeznamení s HR procesy pro zaměstnance / HR processes introduction for employees		interní	
Vstupní interní tréninky	Proces řízení výkonnosti pro zaměstnance / Performance management for employees		interní	
Vstupní interní tréninky	CNSBG SCM trénink / CNSBG SCM training		interní	
FOXCONN obecné interní tréninky	EISOD trénink - základní / EISOD training - basic		interní	
Specifické tréninky vážoucí se k pozici	Správa a údržba katalogu pozic CNSBG/ Administration and maintenance of CNSBG catalogue of position		na pracovišti	
Vstupní interní tréninky	Představení org. struktury HR CNSBG a FOXCONN ČR/ Organizational structure CNSBG & FOXCONN CZ introduction		na pracovišti	

Obrázek 10: tréninková matice, zdroj: interní materiály

## Roční tréninkové plány

V průběhu hodnotícího pohovoru zaměstnanec a vedoucí diskutují o dalším rozvoji zaměstnance. Vedoucí poté předá požadavek na vzdělávání manažerovi daného střediska, který ve spolupráci se zástupci personálního oddělení připraví roční tréninkový plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

## Plánování tréninkových aktivit

Přímý nadřízený identifikuje vzdělávací a rozvojové aktivity zaměstnance na základě jeho potřeb. Toto plánování probíhá obvykle na začátku kalendářního roku a tréninkové plány bývají zahájeny v březnu. Zákonná školení jsou řešena odděleně formou instrukce. Aktualizují se na základě potřeby školení a je možné je provádět i v průběhu roku.

## Realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit

Přímý nadřízený je zodpovědný za seznámení svých zaměstnanců se schválenými plány VRA, které se realizují na základě schváleného VRA plánu divize CNSBG v požadovaném měsíci, který byl definovaný v době plánování VRA (nejsou nutné další přihlášky). Zaměstnanec se nesmí účastnit žádné VRA, jež není v plánu VRA divize CNSBG. Účast na neschválené VRA se považuje za porušení pracovních povinností.

## Organizace VRA

HR oddělení kontaktuje zaměstnance o instrukcích vzdělávacích a rozvojových aktivit nejpozději 14 dnů před danou VRA formou pozvánky (MS Outlook – účastník je povinen reagovat na pozvánku).

## Vyhodnocení VRA

Na každé VRA se účastník zapíše do prezenční listiny a hodnotí VRA pomocí hodnotícího formuláře, který dodává HR oddělení. Dokumenty se archivují a analyzují pro účely zlepšení kvality realizovaných VRA a pravidelně reportují managementu CNSBG.

Jedním z cílů společnosti je efektivní vynakládání prostředků na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, proto se pravidelně vyhodnocují ukazatele efektivity a diskutuje se o nich s vedením společnosti. Důležitou zpětnou vazbu představuje hodnocení kurzu účastníky. Zpětná vazba se vyžaduje od každého, kdo se kurzu účastní. Informace, které se poskytují

prostřednictvím hodnotícího dotazníku vzdělávací akce, umožňují měnit tvář prováděných aktivit tak, aby se co nejvíce přiblížily k požadavkům zaměstnanců a plnily úroveň požadovanou společností.

#### **4.1.13 Performance management**

Proces řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Proces řízení a hodnocení pracovního výkonu (Performance management = PM) je základním stavebním kamenem pro komunikaci vedoucího zaměstnance se zaměstnanci o směřování organizace, oddělení, týmu, pracovním výkonu, a slouží k férovému a transparentnímu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

PM je proces, který umožňuje porozumění tomu, čeho má být dosaženo na úrovni organizace. Jedná se o sladění cílů organizace s dovednostmi, požadavky na odbornou způsobilost, rozvojem zaměstnanců za účelem dodání stanovených a očekávaných výsledků. Důraz je kladen na zlepšení výkonu zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, aby bylo dosaženo celkové strategie jednotlivých oddělení a tím i organizace. To vše za pomoci individuálních cílů a transparentních praktik řízení zaměstnanců.

Metodickým a technickým vlastníkem procesu PM je oddělení HR. Za samotnou realizaci procesu je zodpovědný manažer či manažerka oddělení. Jednotlivé fáze, milníky procesu, frekvence milníků, časování procesu a forma zpracování výstupu z jednotlivých fází jsou každý rok komunikovány oddělením HR po dohodě s BU Heady. HR oddělení je zodpovědné za proškolení všech THP zaměstnanců, kterých se proces PM týká. Ve Foxconnu Cz se hodnotí pouze technicko-hospodářští pracovníci a manažeři, nikoliv dělníci.

Definice a stanovování cílů

Proces začíná definováním tzv. Business plánů. Jedná se o závaznou definici mise a vize oddělení. Definováním business plánů vzniká základ pro stanovení individuálních manažerských cílů. Každý manažer navrhuje své individuální cíle a nechává si je připomínkovat a schvalovat u příslušného BU Headu. BU headi nechávají své cíle schvalovat generálním manažerem divize CNSBG.

Jakmile má manažer schválené své individuální cíle, je zodpovědný za zrealizování tzv. Team goal setting session (Setkání se zaměstnanci svého týmu) za účelem podání informací o strategii oddělení, prioritách, změnách, požadavcích na oddělení a seznámení zaměstnanců se svými individuálními cíli. Na základě získaných informací jsou zaměstnanci vyzváni k vytvoření návrhu svých individuálních cílů, které jsou předpokladem plnění cílů manažera oddělení či jsou prioritami konkrétního zaměstnance pro příslušný fiskální rok s ohledem na náročnost pozice zaměstnance, jeho odbornou zralost, dovednosti a funkční specializaci zaměstnance.

Navržené cíle jsou revidovány a schvalovány příslušným manažerem oddělení a vždy se evidují a shromažďují ve sdílených složkách, virtuálních discích apod., které spravuje HR oddělení. Cíle napříč divizí jsou zcela transparentní a kdykoli dostupné komukoli k nahlédnutí. Manažer může celý proces delegovat na příslušné supervizory, kteří řídí zaměstnance dle svého uvážení.

Cíle musí být vždy srozumitelné pro obě strany (manažera i zaměstnance). Při definici cílů se zaměstnanci řídí následujícími pravidly:

- Cíle mají být stanoveny dle pravidla SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově ohraničené)
- mají vždy výstižně definovaný výstup (output), očekávaný výsledek
- mají kvalitativní požadavky (čeho má být dosaženo, milníky dosažení cíle – jak?)
- mají definované KPIs - indikátory plnění, evidence plnění – tak poznáme, že je cíl splněn
- Cíle mohou být definovány maximálně na jeden fiskální rok
- Cíle jsou navrhovány zaměstnanci a schvalovány přímým nadřízeným
- Manažerské cíle podléhají kalibraci BU Headů
- Doporučený počet cílů je 3 – 5

V případě nových zaměstnanců se definice cílů provádí nejpozději do 1 měsíce po uplynutí zkušební doby. Pokud konec zkušební doby vychází na poslední měsíc roku či do období prvních měsíců nového kalendářního roku (leden, únor), stanovení cílů se provede v řádném termínu. Tedy ve stejném období jako u ostatních zaměstnanců

#### Revize cílů

Cíle se v průběhu roku vždy revidují a vyhodnocují. Revizní schůzky probíhají mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Účelem setkání je získání informací o stavu plnění cílů (status

připravuje držitel cílů) a také je to příležitost pro oboustranný feedback (požadavky na eskalaci problémů, překážky při plnění cílů apod.). Revizní schůzky jsou také ideální příležitostí pro eventuální změny, rozsahu, časování cílů, nebo i samotných cílů. Součástí revizní schůzky je podání oficiální zpětné vazby o stavu plnění cílů, pracovním výkonu zaměstnance. Pravidelně revidované a vyhodnocované cíle slouží jako základ pro dialog o výkonu zaměstnance. Evidence o revizi cílů je tedy nutná z pohledu správné a férové argumentace při následném hodnocení zaměstnance.

### Hodnocení pracovního výkonu

Celkový výkon zaměstnance, který je hodnocen se skládá ze dvou složek:

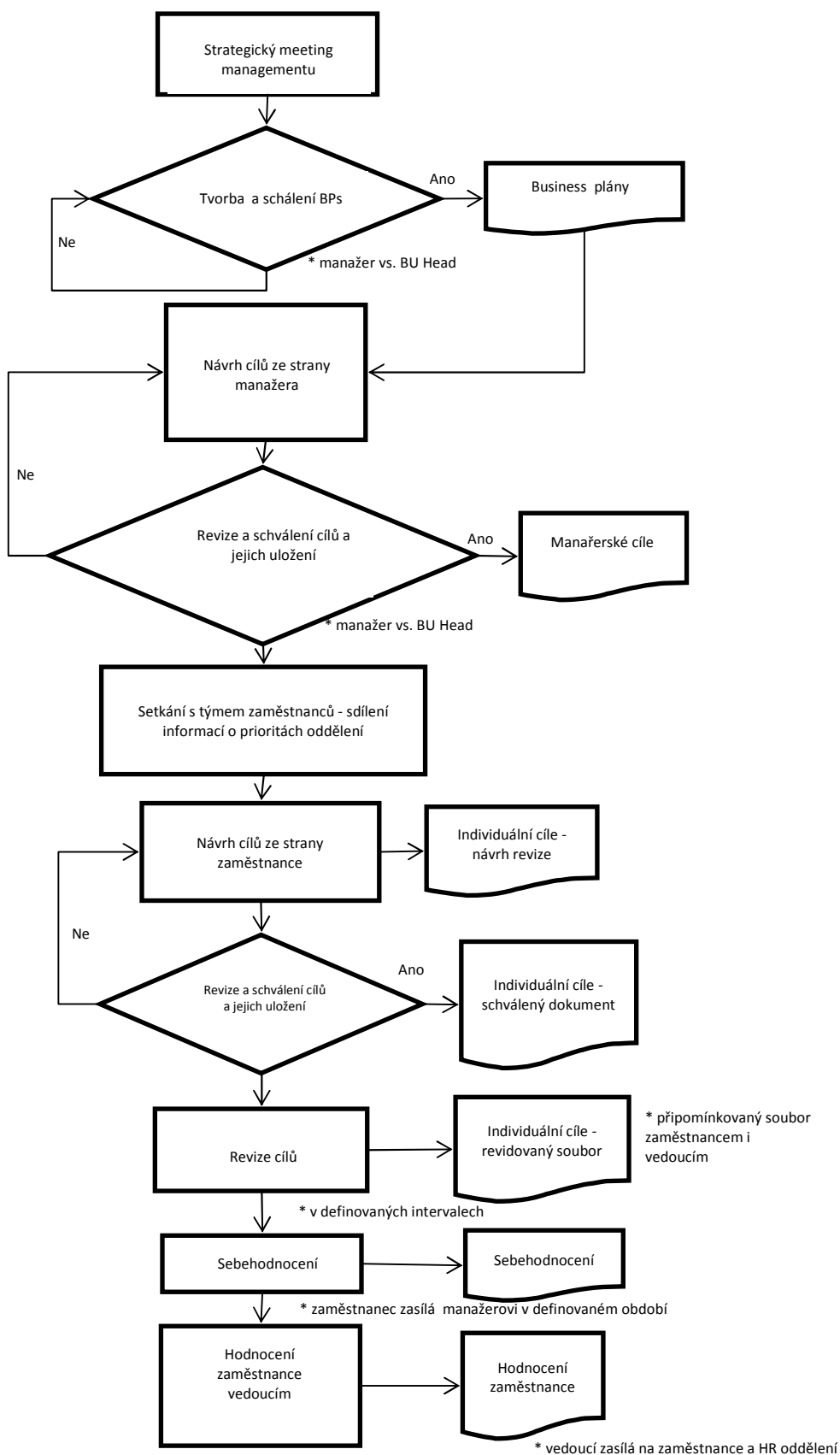
- Tvrdá fakta (co?) – poskytují informaci, v jaké míře byly cíle splněné, zda zaměstnanec plní cíle dle očekávání.
- Měkká fakta (jak?) - poskytují informaci, do jaké míry bylo očekávané chování, přístup zaměstnance k práci viditelný v práci a jednání zaměstnance v souladu s očekávanými projevy pracovního chování, které definuje společnost.

Při stanovení úrovně výkonu je využívána vícestupňová škála, která je vždy komunikována HR oddělením (součást školení, instrukcí apod.). Příslušné stupně jsou vysvětlovány na školeních pro zaměstnance i vedoucí.

Hodnocení probíhá zpravidla 2 x ročně jako půlroční a roční hodnocení (pokud HR po dohodě s BU Heady neurčí jinak) v termínech, které definuje také HR oddělení. Zaměstnanec vyplňuje své sebehodnocení, svůj pohled na odvedený výkon, a zasílá ho svému vedoucímu. Vedoucí zaměstnanec bere při svém rozhodnutí o výkonu zaměstnance v úvahu obě složky výkonu a přihlíží také ke kvalitě a kvantitě rutinní agendy. Každý zaměstnanec má nárok na hodnocení a podání zpětné vazby formou osobní schůzky. Na hodnotící schůzce vedoucí zaměstnanec diskutuje se zaměstnancem jeho výkon, vysvětluje případné rozdílné pohledy na věc a shrnuje své závěry. Z každého hodnocení existují záznamy (sebehodnocení, hodnocení vedoucího). Finální záznam z hodnotící schůzky je zasílán zaměstnanci a specialistovi na HR oddělení, osobě zodpovědné za agendu hodnocení. Hodnocení zaměstnanců je běžnou součástí osobního rozvoje. Výstupem z půlročního hodnocení je průběžná “známka výkonu“ a výstupem z ročního hodnocení je finální známka výkonu a také přidělení známek k jednotlivým tzv. měkkým aspektům práce, platné pro obě hodnocení, jako chování, jednání, přístup k práci, kompetence apod.

## Navazující procesy

Vedoucí zaměstnanci prostřednictvím PM zároveň identifikují rozvojové aktivity, dovednostní či odborné deficity zaměstnanců, potřebná školení, příležitosti k zapojení zaměstnance do projektů, potenciál zaměstnanců apod. Výstup z procesu hodnocení zaměstnanců musí být zohledněn při tvorbě tréninkových plánů pro daný rok. Finální známka výkonu je shrnutím zpětné vazby vedoucího zaměstnanci a je také jedním z podkladů pro rozhodování o změnách v odměňování. Finální hodnocení zaměstnance je důvěrnou a privátní informací mezi vedoucím, příslušným zaměstnancem a HR oddělením. Ostatním zaměstnancům data nejsou k dispozici. HR oddělení informuje vedení divize CNSBG o výsledcích procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu a upozorňuje na problematická místa procesu. Navrhuje a realizuje případná opatření pro změnu v procesu, sleduje a konzultuje kvalitu stanovení cílů a dohlíží na správnost provedení hodnocení.



Obrázek 11: vývojový diagram, zdroj: interní dokumenty



#### **4.1.14 Kariérní postup**

Společnost Foxconn Cz nabízí svým stávajícím zaměstnancům program volných pracovních míst. Kariérní postup je v rámci firmy tedy možný, ale v praxi je velmi těžké přestoupit z jedné pracovní pozice na druhou. Managementu chybí propracovaná závazná procedura kariérního postupu.

#### **4.1.15 Zaměstnanecké výhody**

Společnost Foxconn nabízí všem kmenovým zaměstnancům řadu výhod nad rámec jejich mzdových a variabilních složek. Většinou se jedná o nefinanční odměny a jejich poskytování může být spojeno s dobou trvání pracovního poměru. Jsou jimi zaměstnanecké akce, jako vánoční večírek, Skotské hry, English club a plesy společnosti.

Dále svým zaměstnancům nabízí finanční produkty a služby jako je příspěvek na penzijní připojištění, finanční poradenství společnosti fitcentrum, zvýhodněné produkty a služby od Poštovní spořitelny, ČSOB a Citibank. V péči o děti se Foxconn Cz angažuje a podporuje Dětské skupiny Lištička a Chaloupka.

Zaměstnanci mohou využívat slevy u různých obchodníků. U operátora T-mobile mají možnost využít zvýhodněné hlasové a datové tarify a Východočeské divadlo jim poskytuje slevy na vstupenky na vybraná představení.

V oblasti zdraví a sportu mohou zaměstnanci využít MutliSport program. Každoročně jsou pořádány akce zaměřená na zdraví a sport: Den zdraví, očkování proti chřipce, sportovní ligy atd. Zaměstnanci mají 4 hodiny měsíčně na návštěvu lékaře bez vlivu na bonus za plné využití fondu pracovní doby a jednu směnu 2x ročně na darování krve bez vlivu na bonus za plné využití fondu pracovní doby. Na pracovišti jsou k dispozici nápojové automaty a jedna velká závodní jídelna. Zaměstnanci dostávají příspěvek na závodní stravování, a proto je jedno hlavní jídlo denně vyjde na pouhých 23 Kč.

Pokud zaměstnanci nemají způsob, jak se dopravit do zaměstnání, mohou využít služby hromadného svozu firemními autobusy nebo příspěvek na dopravu. V rámci intranetu existuje i internetová služba na domluvu spolujízdy Foxconn Jízdomat. Zaměstnanci mají také možnost parkování kol a automobilů v sídle společnosti.

Nabídka kurzů ve vzdělávání je též velmi široká, a pokud jí chce zaměstnanec využít, musí být pochopitelně kurz vázán k jeho profesi v podniku.

Pokud chtějí zaměstnanci těchto výhod využívat, vždy musí předložit svojí zaměstnaneckou ID kartu.

Další zaměstnaneckou výhodou jsou odměny za získání nového zaměstnance. Tato výhoda je podle personálního oddělení málokdy využívána zaměstnanci. Odměna za dělníky, operátory, technicko-administrativní pracovníky činí 3 000 Kč, za vedoucí zaměstnance 5 000 Kč a za manažerské funkce 10 000 Kč. Podmínkou pro přiznání této odměny zaměstnanci je vyplnění příslušného formuláře na HR oddělení, nejdéle však v den nástupu nového pracovníka. Podepsat ho musí jak stávající zaměstnanec, tak nově nastupující.

#### **4.1.16 Informační systém firmy**

Při nástupu do firmy na novou pracovní pozici dostane zaměstnanec i přístupové heslo do informačního systému firmy, tzv. intranet- FoxPortál.

V tomto intranetu má zaměstnanec svojí zaměstnaneckou kartu, která obsahuje jeho osobní informace: profesi, ID, jméno, nákladové středisko, název nákladového střediska, společnost, město a ID plánovaného místa, kontaktní informace, pracovní vtahy atd. V této kartě se evidují odchody a příchody zaměstnance, popřípadě je zde vidět, zda je zaměstnanec přítomen či nepřítomen. Skrze tento portál probíhá interní komunikace se zaměstnanci.

Jsou zde uvedeny praktické informace o společnosti, struktura společnosti a také fotogalerie. Obsahuje všechny potřebné dokumenty a formuláře pro zaměstnance a manažery, informace o personálním oddělení, facility managementu, účtárně, IT oddělení, lean, právním oddělení, security oddělení, o odborové organizaci, o stravování atd.

#### **4.1.17 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo využito k analýze personálních procesů ve vybraném velkém podniku. Bylo sestaveno na základě seznámení s interními materiály a dokumenty o personálním managementu a na základě poskytnutých informací od zaměstnanců HR oddělení. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkovou spokojenost manažerů a

THP zaměstnanců s výkonem personálního oddělení a průběhem jednotlivých personálních procesů. Dotazník byl přeposlán jednomu ze zaměstnanců HR oddělení a ten ho rozeslal přes intranet na zaměstnanecký email zaměstnanců.

Dotazník je sestaven z 16 otázek a úplné znění dotazníku naleznete v příloze. Dotazník vyplnilo 226 zaměstnanců z celkového počtu 280 THP zaměstnanců a manažerů, návratnost tedy byla necelých 81 %.

### Otázka číslo 1: Jak dlouho už pracujete ve firmě Foxconn Cz?

Tabulka 3: počet let

	Počet	%
Méně než 2 roky	93	41%
2 až 5 let	60	27%
6 až 10 let	33	15%
11 až 20 let	22	10%
21 a více	18	7%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Na tuto otázku odpovídalo 226 respondentů, z nichž 41% pracuje ve firmě méně než dva roky, 27% ve Foxconnu Cz pracuje 2 až 5 let, 15 % respondentů zde pracuje 6 až 10 let, 10% respondentů 11 až 20 let a 7% respondentů je firmě 21 let a více. Zde pozorujeme, že míra fluktuace zaměstnanců je celkem vysoká a skoro polovina dotazovaných zaměstnanců ve firmě pracuje méně než dva roky.

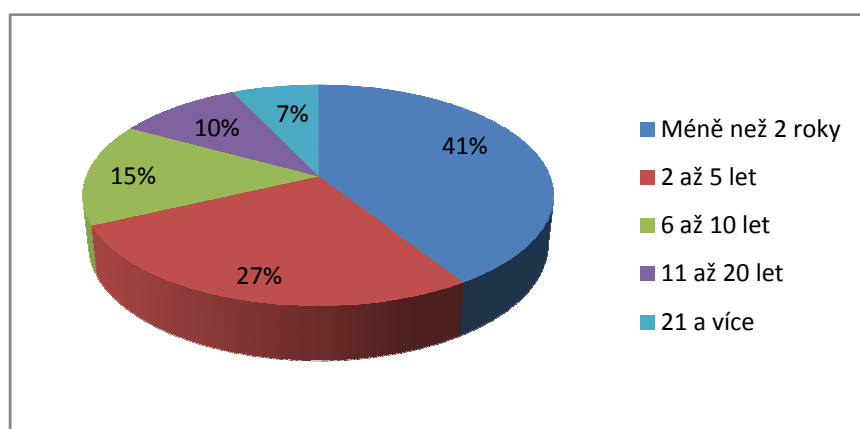


diagram 1: počet let v podniku, zdroj: vlastní tvorba

## Otázka číslo 2: Obdržel(a) jste dostatek informací před nástupem do nového zaměstnání?

Tabulka 4: obdržení informací

	počet	%
určitě ano	84	37%
Určitě ne	23	10%
Spíše ano	63	28%
Spíše ne	56	25%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Na otázku, zda zaměstnanci obdrželi dostatek informací před nástupem do nového zaměstnání, odpovědělo 37%, že určitě ano. 8% respondentů odpovědělo, že spíše ano a 10% určitě ne. Spíše ne odpovědělo 25% respondentů.

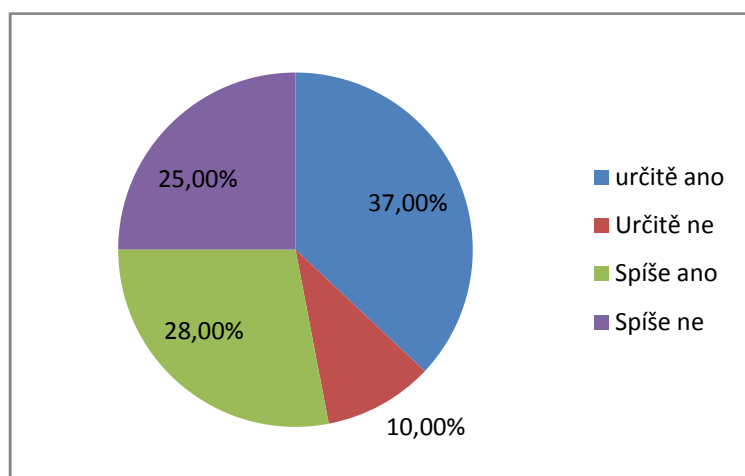


diagram 2: obdržení info, zdroj: vlastní tvorba

## Otázka číslo 3: Byl(a) jste spokojen(a) s průběhem výběrového řízení?

Tabulka 5: spokojenost s průběhem výběrového řízení

	počet	%
určitě ano	111	49%
Určitě ne	12	5%
Spíše ano	68	30%
Spíše ne	35	15%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Na otázku spokojenosti s průběhem výběrového řízení, odpovědělo 49% určitě ano a dalších 30 % spíše ano. Tento výsledek můžeme hodnotit jako pozitivní, ačkoliv 5% dotázaných nebylo spokojeno vůbec a 15% bylo spíše nespokojeno.

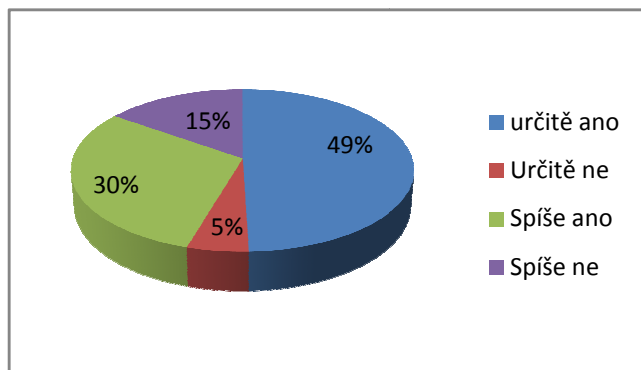


diagram 3: spokojenost s průběhem výběrového řízení, zdroj: vlastní tvorba

#### Otázka číslo 4: Máte možnost navrhnout změny ve výkonu své profese?

Tabulka 6: možnost návrhu změny

	počet	%
určitě ano	32	14%
Určitě ne	12	5%
Spíše ano	70	31%
Spíše ne	112	50%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Z tabulky je zřejmé, že 50% respondentů spíše nemůže navrhnout změny ve výkonu své profese a 5% určitě ne. 14% dotázaných tu možnost navrhnout změny rozhodně má a 31% respondentů odpovědělo spíše ano.

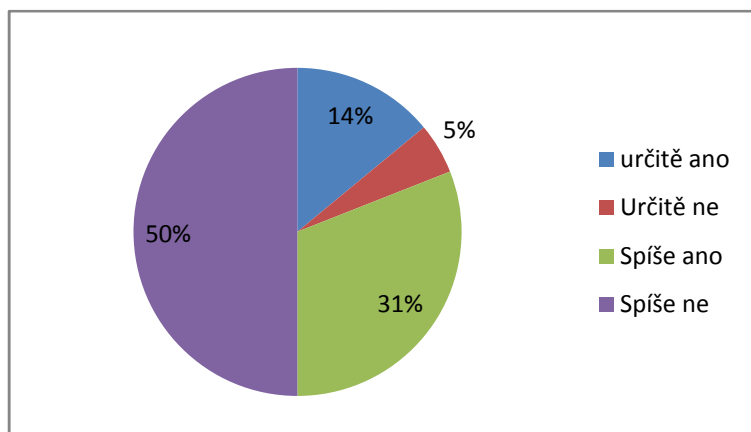


diagram 4: možnosti návrhu změny, zdroj: vlastní tvorba

### Otázka číslo 5: Informuje Vás dostatečně HR oddělení o průběhu vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Tabulka 7: informovanost o VRA

	počet	%
určitě ano	153	68%
Určitě ne	0	0%
Spíše ano	50	22%
Spíše ne	23	10%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Na otázku č. 5 odpovědělo 68% respondentů, že jsou určitě dostatečně informováni o průběhu VRA. 22% odpovědělo spíše ano a 10% spíše ne. Žádný z respondentů neoznačil odpověď určitě ne.

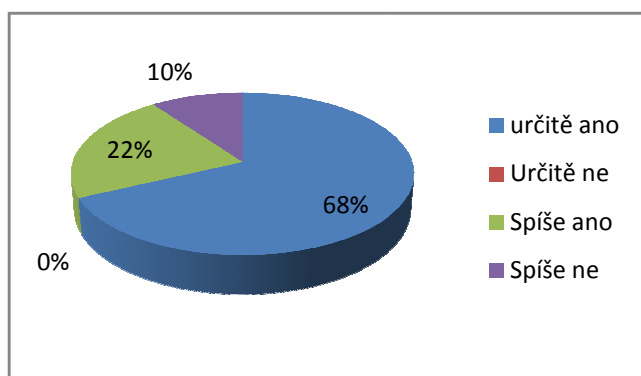


diagram 5: informovanost o průběhu VRA

### Otázka číslo 6: Jste včas informováni o průběhu změn a procesů v rámci HR oddělení ve vaší organizaci?

Tabulka 8: informovanost o změnách a procesech HR

	počet	%
určitě ano	44	19%
Určitě ne	37	16%
Spíše ano	52	23%
Spíše ne	93	41%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Na otázku číslo 6 odpovědělo 19% zaměstnanců, že jsou vždy včas informováni o průběhu změn a procesů v oblasti HR a 23% zaměstnanců odpovědělo spíše ano. 16% respondentům připadá, že není určité včas informováno a 41% spíše není.

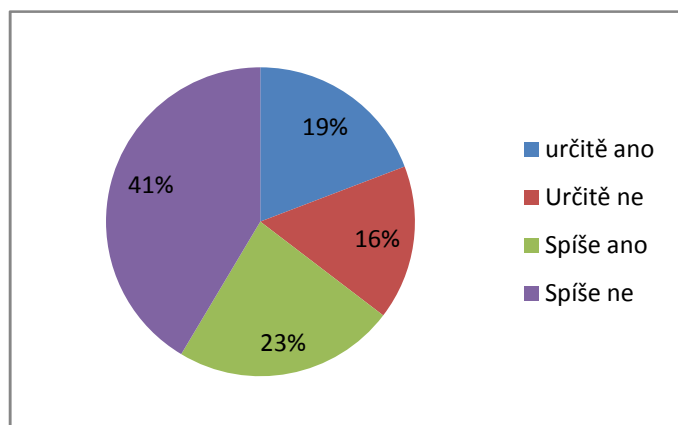


diagram 6: informovanost o změnách a procesech HR, zdroj: vlastní tvorba

### Otázka číslo 7: Jste spokojeni s osobním hodnocením manažera na základě vaší odvedené práce?

Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením

	počet	%
určitě ano	121	54%
Určitě ne	13	6%
Spíše ano	71	31%
Spíše ne	21	9%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Dle výsledků v tabulce můžeme konstatovat, že více jak polovina zaměstnanců (54%) je absolutně spokojena s hodnocením od manažera a 31% respondentů je spíše spokojena. Jen

6% zaměstnanců není vůbec spokojeno s hodnocením a 9% respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni.

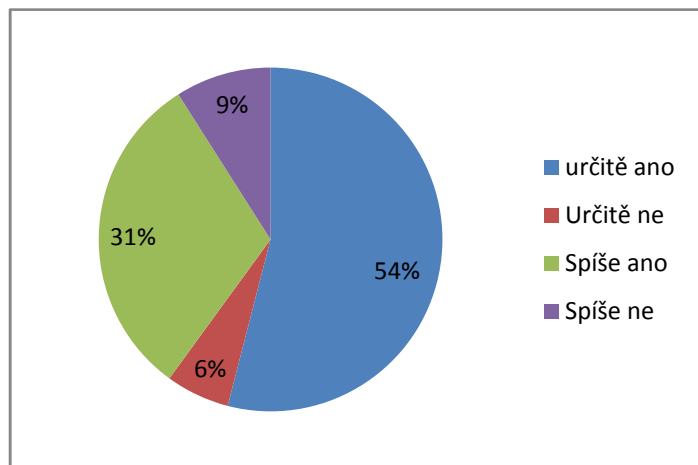


diagram 7: spokojenost zaměstnanců s hodnocením, zdroj: vlastní tvorba

### Otázka číslo 8: Reaguje rychle HR oddělení při řešení Vašich urgentních záležitostí?

Tabulka 10: řešení urgentních záležitostí

	počet	%
určitě ano	71	31%
Určitě ne	10	5%
Spíše ano	110	49%
Spíše ne	35	15%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Z tabulky vyčteme, že v tomto případě HR oddělení funguje správně a snaží se všechny urgentní záležitosti zaměstnanců řešit rychle. Na otázku číslo 8 odpovědělo 49% respondentů spíše ano a 31% určitě ano. 15% odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni a 5% není vůbec spokojena.



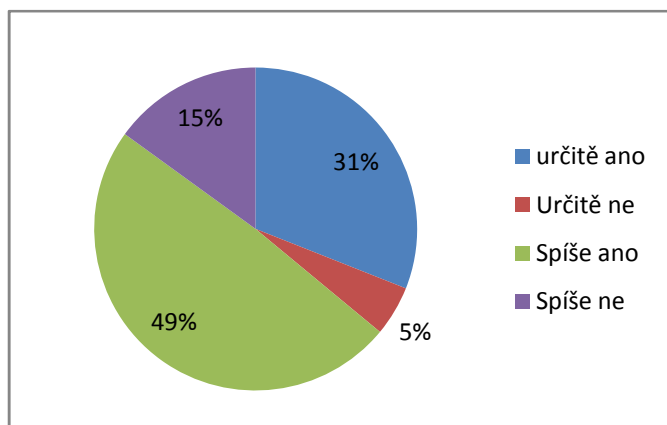


diagram 8: řešení urgentních záležitostí, zdroj: vlastní tvorba

### Otázka číslo 9: Jste dostatečně informováni ze strany HR oddělení o agendě benefitů a zaměstnaneckých akcí?

Tabulka 11: informovanost o zaměstnaneckých výhodách a agendě benefitů

	počet	%
určitě ano	102	45%
Určitě ne	14	6%
Spíše ano	63	28%
Spíše ne	47	21%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

45 % respondentů je určitě spokojeno s informováním ze strany HR oddělení o agendě benefitů a zaměstnaneckých akcí a pouze 6% dotázaných není spokojeno. Z tabulky je však zřejmé, že 73% dotazovaných respondentů se spokojí s nynějším průběhem informovanosti o agendě benefitů a zaměstnaneckých výhod.

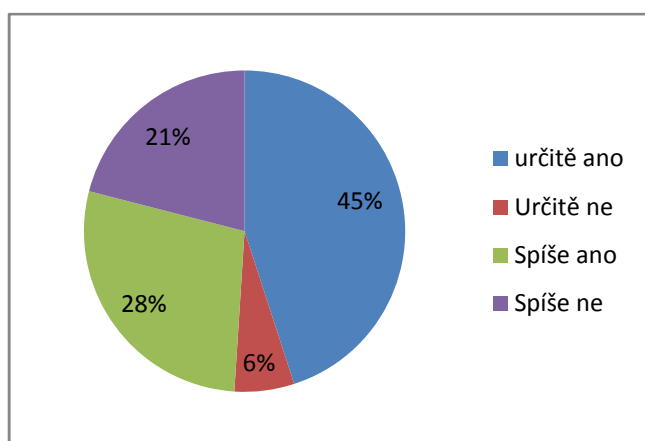


diagram 9: informovanost o zaměstnaneckých výhodách a agendě benefitů, zdroj: vlastní tvorba

## Otázka číslo 10: Jste spokojen(a) se mzdovým ohodnocením?

Tabulka 12: spokojenost se mzdovým ohodnocením

	počet	%
určitě ano	52	23%
Určitě ne	45	20%
Spíše ano	98	43%
Spíše ne	31	14%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

23% respondentů je úplně spokojeno se mzdovým ohodnocením. 43% odpovídá, že je spíše spokojeno a 14% zaměstnanců spíše naopak není. Jedna pětina z dotazovaných není vůbec spokojená se svým platem.

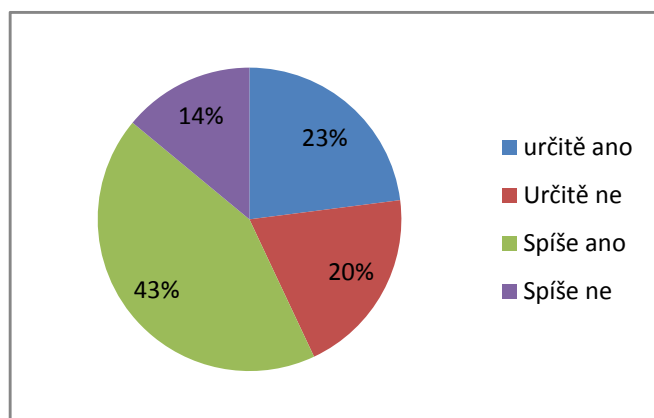


diagram 10: spokojenost se mzdovým ohodnocením, zdroj: vlastní tvorba

## Otázky číslo 11: Stává se, že personální oddělení neumí odpovědět na Vaše dotazy?

Tabulka 13: odpověď HR oddělení na dotazy

	počet	%
určitě ano	15	7%
Určitě ne	129	57%
Spíše ano	31	14%
Spíše ne	51	22%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Personální oddělení podle 57% dotazovaných umí vždy obratem odpovědět na požadované dotazy zaměstnanců. Pouze 7 % procent dotazovaných není spokojeno se zpětnou vazbou na personální oddělení.

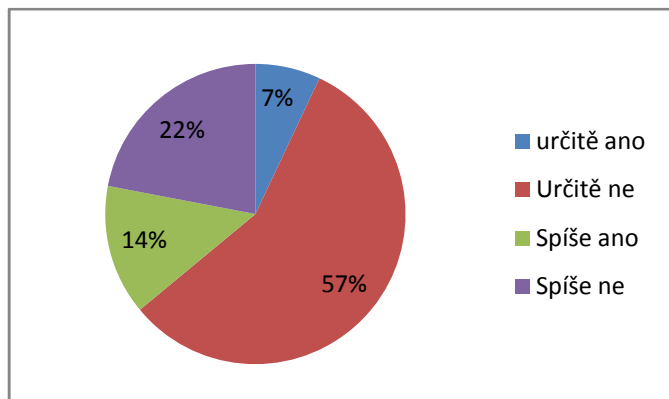


Diagram 11: odpověď HR oddělení na dotazy, zdroj: vlastní tvorba

## Otázka číslo 12: Funguje u Vás ve firmě správně proces kariérního růstu?

Tabulka 14: proces kariérního růstu

	počet	%
určitě ano	15	7%
Určitě ne	97	43%
Spíše ano	31	14%
Spíše ne	83	36%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Ve firmě Foxconn Cz sice mají možnost kariérního růstu, ale 43 % procent respondentů uvádí, že tento proces není správně propracovaný. Dalších 36% uvádí, že tento proces spíše nefunguje a pouze sedm procent respondentů uvádí, že funguje správně.

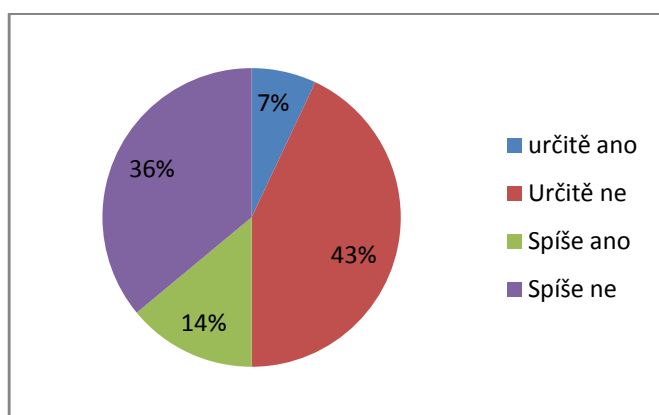


diagram 12: proces kariérního růstu

### Otázka číslo 13: Jste dostatečně motivováni pro výkon své práce?

Tabulka 15: Motivace

	počet	%
určitě ano	37	16%
Určitě ne	42	19%
Spíše ano	62	27%
Spíše ne	85	38%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Dostatečná motivace zaměstnancům firmy Foxconn Cz chybí. 38% respondentů uvádí, že spíše nemají dostatečnou motivaci a 19% tvrdí, že nemají žádnou motivaci.

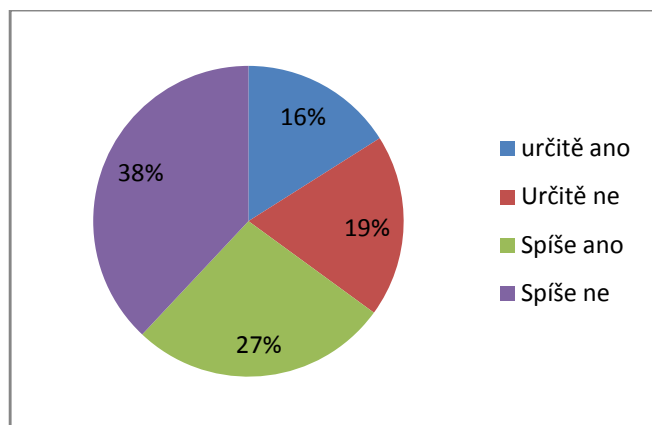


diagram 13: motivace, zdroj: vlastní tvorba

### Otázka číslo 14: Vyjádřete, prosím, celkovou spokojenost se službami HR oddělením:

Tabulka 16: celková spokojenost s HR oddělením

	Počet	%
Silně nespokojen	12	5%
Spíše nespokojen	21	9%
Spíše spokojen	123	54%
Velmi spokojen	65	29%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Otázkou číslo 14 jsem zjistila celkovou spokojenost se službami HR oddělení a 29% respondentů odpovědělo, že je s personálním oddělením velmi spokojeno a 54% je spíše spokojeno. Silně nespokojeno je jen 5% dotazovaných.

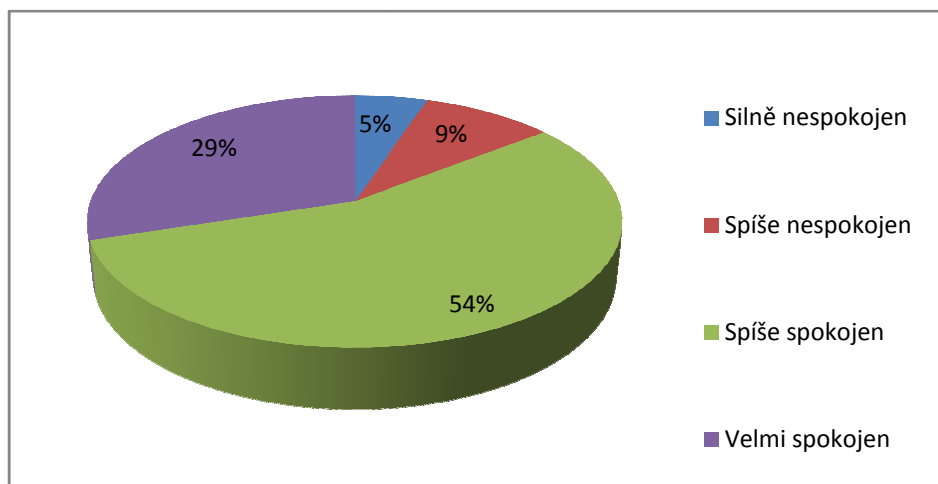


diagram 14: celková spokojenost s HR oddělením, zdroj: vlastní tvorba

### Otázka číslo 15: Kolik je Vám let?

Tabulka 17: věk zaměstnanců

	Počet	%
do 30 ti let	36	15%
31 let až 40 let	59	26%
41 let až 50	77	34%
51 let až 60	40	18%
61 let a více	14	7%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Nejvíce zaměstnává firma zaměstnance ve věkové struktuře od 41 let až 50 let, je to 34% všech respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31 let až 40, což je 26% z všech dotazovaných zaměstnanců. Nejméně zaměstnává lidi ve věkové struktuře 61 let a více, 7 % dotázaných.

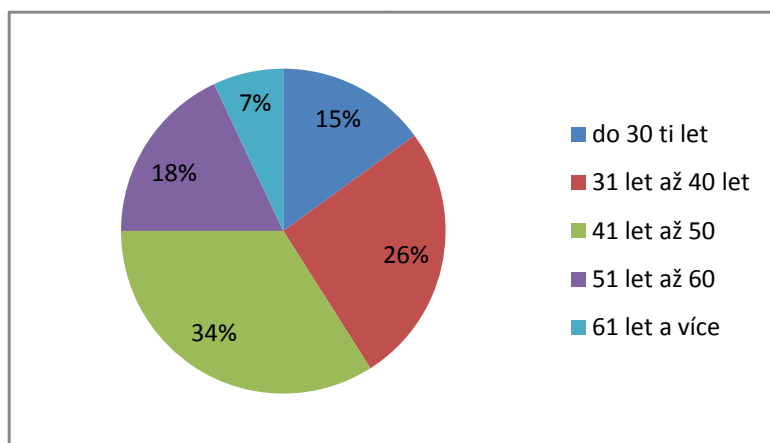


diagram 15: věk zaměstnanců, zdroj: vlastní tvorba

## Otázka číslo 16: Myslíte si, že prospívá podniku časté střídání zaměstnanců na pozicích v HR oddělení?

Tabulka 18: střídání zaměstnanců HR

	počet	%
určitě ano	32	14%
Určitě ne	102	45%
Spíše ano	39	17%
Spíše ne	53	24%
Celkem	226	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Necelá polovina (45%) dotazovaných zaměstnanců si myslí, že časté střídání zaměstnanců na pozicích v HR oddělení společnosti rozhodně neprospívá. 24% dotazovaných si myslí, že spíše neprospívá a 14% si myslí, že určitě prospívá.

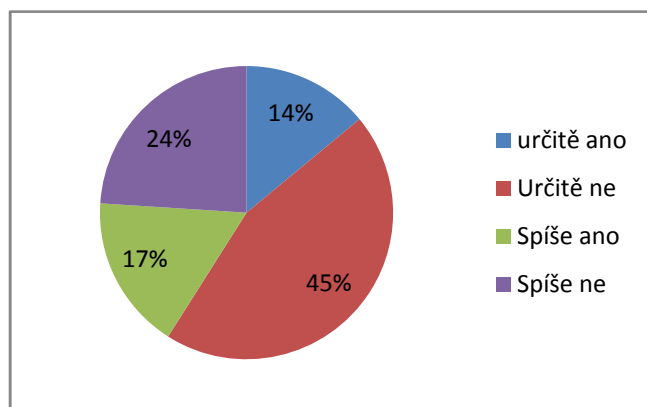


diagram 16: střídání zaměstnanců HR, zdroj: vlastní tvorba

### 4.1.18 Náklady na zaměstnance

Personální oddělení několikrát do roka mění zaměstnaneckou strukturu a to negativně ovlivňuje finanční stránku firmy. Na základě výsledku poslední otázky z dotazníku jsem se rozhodla pro výpočet nákladů na zaměstnance, při jeho nábore a odchodu ze společnosti, v tomto případě na manažera. Všechny podklady pro výpočty byly poskytnuty z interních dokumentů.

Příjem nového zaměstnance-manažera do firmy s sebou nese náklady na jeho trénink, nábor a administrativu, mzdové ohodnocení atd. Následující výpočet nám udává, kolik musí firma zaplatit za každého nově nabraného manažera:

- Mzdové ohodnocení manažera: 50 000 Kč/měsíčně
- Poplatek personální agentuře: 3 x 50 000 Kč (ve smlouvě s personální agenturou je uvedeno, že pokud agentura sežene společnosti vyhovujícího kandidáta, vyplatí jí společnost trojnásobný plat tohoto pracovníka)
- Trénink nového zaměstnance: 50 000 Kč
- Náborové a jiné administrativní výdaje: 25 000 Kč

= 275 000 Kč

Zde jsou uvedené podnikové výdaje, které nastanou při odchodu zaměstnance-manažera:

- ztráta zkušeností a znalostí toho, kdo manažera zaškoluje
- ztráta času při interview s novým kandidátem
- dále existuje riziko podniku, že kandidát nebude vyhovovat
- podnikové výdaje mohou tedy být dvojnásobné:  $2 \times 275\ 000 = \underline{550\ 000\ Kč}$
- Jeden z deseti zaměstnanců, které tato firma nabere, nevyhovuje:  
 $9 \times 275\ 000 + 550\ 000 = \underline{3\ 575\ 000\ Kč}$  – tato částka firmu stojí při náboru 10 lidí
- Retenční sazba za rok je 95%:  $5 \times 3\ 575\ 000 = \underline{17\ 875\ 000\ Kč}$   
 (Retenční sazba na pracovišti odkazuje na "procento zaměstnanců, kteří byli zaměstnáni na počátku období, a zůstávají u společnosti na konci období)

### Výsledky a Doporučení

Výdaje firmy Foxconn Cz, divize CNSBG při odchodu 5 % z celkového počtu zaměstnanců činí za rok 17 875 000 Kč. Pokud firma chce roční retenční sazbu 97,5%, může investovat půlku peněz z 17 875 000 Kč do retenčních programů nebo může investovat do vzdělání a tréninku stávajících zaměstnanců.

Výsledek je takový, že se firmě vyplatí více investovat do stávajících zaměstnanců, do rozvoje jejich potenciálu, schopností, dovedností a vzdělání. K tomu se váže i podpora kariérního růstu, která ve firmě není řádně propracována a proto jsem se rozhodla vypracovat její návrh, který je rozpracován v kapitole 5.

#### 4.1.19 Zhodnocení získaných výsledků

Diplomová práce je zaměřena zhodnocení personálního managementu ve firmě Foxconn Cz, divize CNSBG, a jejím cílem je díky tomuto zhodnocení navrhnout možnosti na zlepšení stávající situace personálních procesů. Nejvyšším orgánem divize CNSBG je generální ředitel, který deleguje některé kompetence mezi BU heady, což jsou manažeři s HR odpovědností a ti dále delegují některé úkoly na své podřízené. Divize CNSBG disponuje asi 800 zaměstnanci, z toho je 280 technicko-hospodářských zaměstnanců, jež byli použiti jako vzorek výzkumu pro vytvořený dotazník. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s personálním oddělením.

Zaměstnanci firmy Foxconn CZ jsou s celkovou odváděnou prací personálního oddělení spokojeni a pouze 5% z nich odpovědělo, že jsou silně nespokojeni s odvedenou prací personálního oddělení.

Jedním z problémů je častá fluktuace zaměstnanců, nejen na oddělení HR. Necelá polovina (45%) dotazovaných zaměstnanců si myslí, že časté střídání zaměstnanců na pozicích v HR oddělení společnosti rozhodně neprospívá. 24% dotazovaných si myslí, že spíše neprospívá a 14% si myslí, že určitě prospívá. Skoro polovina zaměstnanců na technicko-hospodářských pozicích a manažerských pozicích ve firmě pracuje méně jak dva roky, 27% respondentů odpovědělo, že ve firmě zaměstnána v rozmezí 2 až 5 let a pouze 7% zaměstnanců tu pracuje 21 let a více. Díky výpočtu nákladů na zaměstnance můžeme říci, že častá fluktuace zaměstnanců stojí firmu Foxconn Cz spoustu peněz. Pokud zaměstnanec, v případě mého výpočtu je to manažer, vyhledá personální agentura a vyhovuje požadavkům firmy, dostane personální agentura od firmy jeho trojnásobný plat- 3x50 000kč. Samozřejmě náklady na zaměstnance a na odchod zaměstnance jsou mnohem vyšší, ale ty jsou popsány v předchozí kapitole. Ve výsledku se dostáváme k tomu, že nejvýhodnější se více investovat do stávajících zaměstnanců. Investice by měli putovat především do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a kariérního růstu zaměstnanců.

Zaměstnanci ve firmě mají sice možnost kariérního růstu, ale 43 % procent respondentů uvádí, že tento proces není správně propracovaný. Dalších 36% uvádí, že tento proces spíše nefunguje a pouze sedm procent respondentů uvádí, že funguje správně. Záleží samozřejmě na pracovní pozici zaměstnance, například operátor výroby se nemůže stát manažerem výroby. Záleží na výčtu kritérií, které jsou uvedeny v popisu pracovního místa.



Na otázku, zda zaměstnanci obdrželi dostatek informací před nástupem do nového zaměstnání, odpovědělo 37%, že určitě ano. 8% respondentů odpovědělo, že spíše ano a 10% určitě ne. Spíše ne odpovědělo 25% respondentů. Zamyslíme-li se nad tímto výsledkem, 35% nových zaměstnanců, což je 1/3, nebylo spokojeno s poskytnutými informacemi před nástupem na novou pracovní pozici. Tento nedostatek by měl být podchycen způsobem lepší informovanosti, například nějakou informační brožurou. S průběhem výběrového řízení bylo spojeno 49% zaměstnanců, což je skoro polovina dotazovaných a dalších 30 % byla spíše spokojena. Tento výsledek můžeme hodnotit jako pozitivní, ačkoliv 5% dotázaných nebylo spokojeno vůbec a 15% bylo spíše nespokojeno. Průběh výběrového řízení ohodnotilo 80% zaměstnanců jako pozitivní. Přesto bych doporučila HR týmu zavedení assessment centra a tím tak zjednodušila proces náboru nových zaměstnanců a zároveň tím ulehčila výběr nejlepších a nejtalentovanějších uchazečů.

Zaměstnanci možnosti změny ve výkonu své profese vnímají rozdílně. Přes polovinu respondentů odpověděla, že nemůže navrhopvat změny ve výkonu své profese a 45% odpovědělo, že mají možnost změny navrhopvat. Pravděpodobně záleží na pracovní pozici zaměstnance. Ačkoliv komunikace podřízený-nadřízený ve firmě funguje tak, jak by měla (jeden ze základní strategie firmy), nadřízení by měli více naslouchat svým zaměstnancům a podporovat jejich návrhy a tím rozvíjet jejich potenciál.

Nejvíce jsou respondenti spokojeni s informováním a průběhem o vzdělávacích a rozvojových aktivitách. Skoro tři čtvrtě dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že jsou určitě dostatečně informovaní. Žádný z respondentů neoznačil odpověď určitě ne. Personalisté po každé proběhnuté VRA rozesílají zúčastněným dotazníky s otázkami, zda byli účastníci VRA spokojeni a s čím naopak nebyli. Personalista provádí jeho vyhodnocení a pomocí výsledků sleduje, zda byla proběhnutá VRA efektivní či nikoliv.

Personalisté by měli zapracovat více na informovanosti zaměstnanců o procesech a změnách, které na HR oddělení probíhají. Na otázku, zda jsou včas informovaní o změnách a procesech na HR oddělení, 16% respondentů odpovědělo, že není včas určitě informováno a 41% odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni. Naopak v případě řešení urgentních záležitostí HR oddělení funguje správně a snaží se všechny urgentní záležitosti zaměstnanců řešit rychle. Přes 80% zaměstnanců je v tomto případě s HR oddělením spokojeno.

V případě osobního hodnocení od manažera je polovina zaměstnanců (54%) absolutně spokojena s hodnocením od manažera a 31% respondentů je spíše spokojena. Jen 6% zaměstnanců není vůbec spokojeno s hodnocením a 9% respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni.

Zaměstnanci jsou také spokojeni s nynějším průběhem informovanosti o zaměstnaneckých výhodách a agendě benefitů. HR oddělení by se ale mohlo více zaměřit na propracování odměn za získání pracovníka. S platovým ohodnocením je spokojeno přes polovinu zaměstnanců, kteří odpovídali v dotazníku. První možností je, že personální management by přehodnotil složky mzdy, zjistit od zaměstnanců, co se jim na jejich mzdovém ohodnocení nelíbí a sestavil nové mzdové ohodnocení, které by poslali na schválení HR manažerovi a ten následně generálnímu řediteli nebo si mohou najmout externí firmu, aby zhodnotila, zda jsou zaměstnanci firmy placeni spravedlivým způsobem, jak vůči sobě, tak vůči firmě. Zaměstnancům také chybí ve firmě dostatečná motivace. 38% respondentů uvádí, že spíše nemají dostatečnou motivaci a 19% tvrdí, že nemají žádnou motivaci.

## **5 Vlastní návrhy řešení**

### **5.1 Adaptační proces**

Jedním ze základních pilířů společnosti by měl být správně fungující a stabilní úsek personálního oddělení. Ve firmě Foxconn Cz v tomto úseku dochází velmi často ke změnám. Jedná se o změny jak pracovních povinností nebo úkolů personalistů, tak o změny samotných personalistů. Jsou na ně klady vysoké nároky zahraničních manažerů společnosti a ne každý vydrží tento dlouhodobý tlak, a proto odcházejí za změnou. Problém pak nastává v zaučování nových zaměstnanců HR oddělení, kteří si musí osvojit agendu v určité oblasti HR a správně tak reagovat na dotazy zaměstnanců a manažerů. Tento problém se ale netýká pouze personálního oddělení ale všech oddělení. Pokud jste úspěšně absolvoval pracovní pohovor a jste přijatý na určitou pracovní pozici, před prvním dnem nástupu do zaměstnání nedostanete řádné organizačně pracovní informace. Řešením by bylo vytvoření brožury, která by nesla název Organizačně pracovní informace ve firmě Foxconn Cz. Díky této brožuře by se nemusely během prvního adaptačního dne prezentovat informace v ní obsažené, protože by se předpokládalo, že si ji nový zaměstnanec přečetl. Aby se zamezilo výmluvám o neznalosti obsažených informací v brožuře, zaměstnanec by musel po jejím přečtení podepsat potvrzení o znalosti všech informací v ní obsažených. Tím by zbylo více prostoru pro nejdůležitější informace v rámci zaškolování zaměstnance. Dalším doporučením je řádné zpracování adaptační procedury, která dosud není oficiálně zpracována a schválena, a to negativně ovlivňuje celý adaptační proces. Stejně tak, jako monitorování a vyhodnocování adaptačního procesu, které je prováděno nesystematicky a nahodile.

### **5.2 Kariérní postup**

Ve společnosti Foxconn Cz je kariérní postup možný, ale neexistuje žádná závazná procedura, podle které by se postupovalo. Dnes každá firma přikládá vysokou hodnotu firemní kultuře a snaží si ponechat stávající zaměstnance, kteří disponují velkým objemem informací o firmě, samozřejmě v rámci možností. Pokud nesplňují výkonnostní kritéria na své pracovní pozici, není důvod tohoto pracovníka dále zaměstnávat. Pokud ale zaměstnavatel vidí vysoký potenciál a talent zaměstnance, ponechá si jej na nynější pracovní pozici a nabídne mu další školení a rozvoj v jeho profesní oblasti, a tím ho připravil na možnost kariérního růstu. I když hlavní slovo při plánování kariéry má jedinec, kterého podnik podporuje, tak vlastní řízení kariéry jsou všechny podnikové procesy, které zajišťují prospěšný lidský potenciál do budoucnosti.

## Návrh na proceduru kariérního růstu

Nejdříve specialista HR vytvoří návrh procedury v oblasti kariérního růstu. Tu musí schválit manažer HR oddělení a následně pak generální ředitel. Součástí je i formulář, který musí vyplnit zaměstnanec, aby mohl započít proces plánování kariéry. Pokud proceduru a formulář schválí, specialista HR rozesílá daný formulář zaměstnancům. Není závazný pro všechny zaměstnance. Vyplní ho pouze ten, kdo má zájem o kariérní postup. Ve formuláři zaměstnanec hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle. Jakmile ho vyplní, zašle formulář zpět specialistce HR. Dalším krokem je zhodnocení individuálních schopností a rozvojového potenciálu zaměstnance. Toto hodnotí přímý nadřízený zaměstnanec ve spolupráci s HR specialistou. Důležité je, aby se pracovní cíle zaměstnance shodovali s cíly společnosti. Jakmile je formulář vyhodnocen, HR specialistka kontaktuje zaměstnance a domluví si s ním schůzku, na které je informován o tom, jaké možnosti se mu nabízejí a jakou kariéru může v podniku udělat. Na schůzce je přítomna HR specialistka a přímý nadřízený zaměstnanec a společně se se zaměstnancem radí, jak realisticky stanovit cíle jeho kariéry a jak zpracovat plány. Veškerou dokumentaci zajišťuje HR specialistka. Výsledkem tohoto procesu je plán kariéry. Ten však nemusí vést nutně k povýšení zaměstnance, ale k přesunutí na důležitější pracovní pozici, kdy by se lépe využily jeho schopnosti a dovednosti. Všechny podklady a dokumentaci zakládá a uchovává HR specialistka. Plán kariéry musí schválit manažer oddělení (přímý nadřízený), na kterém zaměstnanec vykonává svou práci. Jakmile je vše schváleno a zdokumentováno, může započít kariérní růst zaměstnance.

### **5.3 Motivace pro lepší výkon**

Firma by měla lépe propracovat systém motivace zaměstnanců. Například lépe propracovat systém odměn za získání nového zaměstnance a tím tak motivovat stávající zaměstnance. Za další motivační prvek bych pokládala zavedení různých forem soutěže, za které by zaměstnanci dostávali různé typy odměny. V rámci soutěže by zaměstnanci sbírali body za správně provedené úkoly a za ty by si pak mohli vybrat odměny v různých formách. Soutěže by probíhaly skrze informační systém Foxportál.

### **5.4 Assessment centrum**

Ačkoliv má společnost Foxconn Cz perfektně propracovanou náborovou proceduru, jedno doporučení by určitě proces urychlilo a to zřízení assessment centra. Assessment centrum je

skupinová metoda výběru, kterou využívá řada firem. Na začátku náborového procesu přijdou HR specialistece náboru životopisy a motivační dopisy na určitou pracovní pozici, ta je všechny protřídí, vybere vyhovující uchazeče a rozešle pozvánky na půldenní nebo celodenní akci (hromadný pohovor). Tito pozvaní uchazeči, obvykle 5 až 10 osob, řeší jak společné, tak i samostatné úkoly. Přitom je pozoruje personalista a další zástupci firmy. Často to bývá vedoucí týmu, který hledá nové kolegy. Uchazečům kladou různé dotazy, dělají si poznámky a snaží se zjistit, který z nich by byl nejlepší posila jejich týmu. Pro této účel bych doporučila zřídit jednu speciální místnost, kde by probíhal hromadný pohovor. Není potřeba nabírat nového zaměstnance, veškerou dokumentaci a přípravu by připravila HR specialista náboru.

## **5.5 Talent management**

Každá firma ví, že klíčem k úspěchu jsou lidé, jejich schopnosti, dovednosti, talent, vize a charakter. Pro tak velkou firmu jako je Foxconn Cz by bylo vybudování talent managementu (dále jen TM) obrovskou výhodou. TM je strategická funkce firmy, ucelený systém procesů a aktivit a jejich cílem je nalezení nových možností růstu pro firmy a zlepšení reputace značky firmy. Není zvykem, aby talent management byl v kompetenci HR oddělení. Odpovědnost za něj nese tzv. „nejvyšší patro“, v případě divize CNSBG by to byl generální ředitel. Firma si musí vymyslet svůj vlastní systém, vlastní infrastrukturu, své know-how. Jelikož není standardně součástí HR, nebudu zde rozpracovávat návrh na jeho vytvoření.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce Personální management ve vybraném podniku je analýza současné situace personálního managementu a návrh možností na zlepšení stávající situace personálního managementu.

Analyzování stávající situace personálního managementu v podniku Foxconn CZ bylo provedeno na základě informací zjištěných z interních dokumentů firmy a na základě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s prováděním personálních procesů HR oddělení.

Společnost Foxconn CZ, divize CNSBG, je podnikem prosperujícím už řadu let. Průběh personálních procesů můžeme ohodnotit jako efektivní, avšak potýká se s drobnými nedostatky. Největším problémem je fluktuace zaměstnanců, jak v oddělení personálním tak v odděleních jiných. Nábor nových zaměstnanců firmu stojí hodně peněz, a proto by se mělo investovat více do stávajících zaměstnanců, především do vzdělávacích a rozvojových aktivit. Zaměstnanci pozitivně hodnotí v dotazníkovém šetření HR oddělení v mnoha oblastech. Průběh výběrového řízení hodnotí většina zaměstnanců jako vyhovující, ale už se rozcházejí v názoru podávání informací před nástupem do firmy, zhruba polovině nově nastupujících zaměstnanců se podané informace zdály poněkud strohé. Podávání informací o průběhu vzdělávacích a rozvojových aktivit, rychlá reakce a pochopení HR oddělení na urgentní dotazy zaměstnanců a informování o agendě benefitů zaměstnaneckých akcí má personální oddělení dobře propracované. Avšak v informování o změnách v rámci personálního oddělení se zaměstnanci v názorech rozcházel. Proto by tento systém měl být více propracován. Za další nepropracovaný HR proces můžeme považovat kariérní růst. V organizaci chybí pevná procedura, která by byla dodržována. S tím se pojí i motivace pro výkon zaměstnance. Bude-li mít zaměstnanec pocit, že se má kam posouvat a „růst“, bude motivován k odvádění lepšího výkonu. Společnost by měla také přikládat větší váhu názoru zaměstnanců. Není nic horšího než zaměstnanec, který má pocit, že jsou jeho návrhy bezcenné a tím lehce upadá do stavu demotivace.

Během hodnocení personálních procesů z interních dokumentů jsem neodhalila žádné závažné nedostatky. Snad jen bych doporučila pro zmírnění či odstranění nedostatků více podporovat kariérní růst, zlepšit komunikaci v rámci personálního oddělení směrem k zaměstnancům o nově zavedených procesech a zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu.

## 7 Seznam zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
5. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
6. KONIGOVÁ, M. HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. Česká zemědělská univerzita, 2012. 110s. ISBN 978-80-213-2328-5.
7. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. 1.vydání. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1
9. REDDY, R. J. Personnel Management. 1. vydání. New Delhi: APH Publishing, 2004. 115 s. ISBN 978-81-764-8620-0
10. ŘEPA, V. Management v informační společnosti. 1. Vydání. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
11. TOTH, D. Personální management. Praha: Galileo, 2011. 502 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
12. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kulwert ČR, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

13. WALKER, A. J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

## 7.2 Internetové zdroje

1. CZSO. Statistika inovací, metodika. [online], cop. Český statistický úřad 2013 cit. 2015-02-02. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika\\_statistika\\_inovaci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci)>
2. Talent management. [online], Nafigate-vstupní brána do světa nanovláken. Cit. 2015-20-03. Dostupné z WWW: <<http://www.nafigate.com/cs/section/portal/app/theme/detail/12-tema-mesice-talent-management-lide-jsou-zakladnim-stavebnim-kamenem-kazde-institute>>
3. Slezská univerzita v Opavě. [online]. Proces plánování kariéry v podniku. cit. 2015-20-03. Dostupné z WWW: [http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Klupakova\\_Vnouckova.pdf](http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Klupakova_Vnouckova.pdf)
4. Businessvize.[online]. Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. Cit. 2015-2-23. Dostupné z :<<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>

## 7.3 Další zdroje:

Interní dokumenty společnosti Foxconn Cz

## 8 Seznam obrázků

- |   |    |
|---|----|
| 1. Obrázek 1, zdroj: interní dokumenty.....   | 27 |
| 2. Obrázek 2: Výroba, zdroj: interní dokumenty .....                                  | 31 |
| 3. Obrázek 3: Výroba, zdroj: interní materiály .....                                  | 31 |
| 4. Obrázek 4: Výroba, zdroj: interní materiály .....                                  | 32 |
| 5. Obrázek 5: Organizační struktura, zdroj: vlastní tvorba .....                      | 33 |
| 6. Obrázek 6: Organizační struktura personálního oddělení, zdroj: vlastní tvorba..... | 35 |



7. Obrázek 7: katalog pracovních pozic, zdroj: interní materiály .....	37
8. Obrázek 8: Matice zodpovědnosti, zdroj: interní materiály .....	39
9. Obrázek 9: vývojový diagram, zdroj: interní materiály .....	42
10. Obrázek 10: tréninková matice, zdroj: interní materiály.....	46
11. Obrázek 11: vývojový diagram, zdroj: interní dokumenty .....	52

## 9 Seznam tabulek

12. Tabulka 1: Milníky Foxconn.....	28
13. Tabulka 2: Milníky Foxconn CZ.....	29
14. Tabulka 3: počet let .....	55
15. Tabulka 4: obdržení informací .....	56
16. Tabulka 5: spokojenost s průběhem výběrového řízení.....	56
17. Tabulka 6: možnost návrhu změny .....	57
18. Tabulka 7: informovanost o VRA.....	58
19. Tabulka 8:informovanost o změnách a procesech HR.....	59
20. Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením.....	59
21. Tabulka 10: řešení urgentních záležitostí.....	60
22. Tabulka 11: informovanost o zaměstnaneckých výhodách a agendě benefitů .....	61
23. Tabulka 12: spokojenost s mzdovým ohodnocením .....	62
24. Tabulka 13: odpověď HR oddělení na dotazy.....	62
25. Tabulka 14: proces kariérního růstu.....	63
26. Tabulka 15: Motivace.....	64
27. Tabulka 16: celková spokojenost s HR oddělením .....	64
28. Tabulka 17: věk zaměstnanců .....	65
29. Tabulka 18: střídání zaměstnanců HR .....	66

## 10 Seznam diagramů

diagram 1: počet let v podniku, zdroj: vlastní tvorba.....	55
diagram 2: obdržení info, zdroj: vlastní tvorba .....	56
diagram 3: spokojenost s průběhem výběrového řízení, zdroj: vlastní tvorba.....	57
diagram 4: možnosti návrhu změny, zdroj: vlastní tvorba .....	58
diagram 5: informovanost o průběhu VRA.....	58
diagram 6: informovanost o změnách a procesech HR, zdroj: vlastní tvorba.....	59
diagram 7: spokojenost zaměstnanců s hodnocením, zdroj: vlastní tvorba .....	60
diagram 8: řešení urgentních záležitostí, zdroj: vlastní tvorba.....	61
diagram 9: informovanost o zaměstnaneckých výhodách a agendě benefitů, zdroj: vlastní tvorba.....	61
diagram 10: spokojenost se mzdovým ohodnocením, zdroj: vlastní tvorba .....	62
Diagram 11: odpověď HR oddělení na dotazy, zdroj: vlastní tvorba .....	63
diagram 12: proces kariérního růstu.....	63
diagram 13: motivace, zdroj: vlastní tvorba.....	64
diagram 14: celková spokojenost s HR oddělením,zdroj: vlastní tvorba.....	65
diagram 15: věk zaměstnanců, zdroj: vlastní tvorba .....	65
diagram 16: střídání zaměstnanců HR, zdroj: vlastní tvorba .....	66

## 11 Přílohy

[1] Dotazník

### **DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI SE SLUŽBAMI HR ODDĚLENÍ**

Dobrý den,

Jmenuji se Kristýna Zíbová a jsem studentkou pátého ročníku České zemědělské univerzity v Praze, provozně ekonomické fakulty.

Součástí mé diplomové práce Personální management ve vybraném podniku je dotazník s názvem Spokojenost se službami HR oddělení, divize CSNDBG, ve firmě Foxconn CZ. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o jeho vyplnění. Dotazník by měl zjistit spokojenost manažerů a zaměstnanců se službami poskytovanými personálním oddělením.

Vyplnění dotazníku je anonymní.

Předem Vám velmi děkuji za spolupráci.

Kristýna Zíbová

#### OTÁZKY:

1. Jak dlouho už ve firmě FoxconnCZ pracujete?
  - méně než dva roky
  - 2 až 5 let
  - 6 až 10 let
  - 11 až 20 let
  - 21 a více
2. Obdržel(a) jste dostatek informací před nástupem do nového zaměstnání?
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ano
  - Určitě ne
3. Byl(a) jste spokojen(a) s průběhem výběrového řízení?
  - Spíše ano

- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

4. Máte možnost navrhnout změny ve výkonu své profese?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

5. Informuje Vás dostatečně HR oddělení o průběhu vzdělávacích a rozvojových aktivit?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

6. Jste včas informováni o průběhu a implementaci změn a procesů v rámci HR oddělení ve vaší organizaci?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

7. Jste spokojeni s osobním hodnocením manažera na základě vaší odvedené práce?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

8. Reaguje rychle HR oddělení při řešení Vašich urgentních záležitostí?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

9. Jste dostatečně informováni ze strany HR oddělení o agendě benefitů a zaměstnaneckých akcí?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

10. Jste spokojen(a) s mzdovým ohodnocením?

- Silně nespokojen
- Spíše nespokojen
- Spíše spokojen
- Velmi spokojen

11. Stává se, že personální oddělení neumí odpovědět na Vaše dotazy?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

12. Funguje u Vás ve firmě správně proces kariérního růstu?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

13. Jste dostatečně motivováni pro výkon své práce?

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ano
- Určitě ne

14. Vyjádřete, prosím, celkovou spokojenost se službami HR oddělení na následující škále:

- Silně nespokojen
- Spíše nespokojen
- Spíše spokojen

Velmi spokojen

15. Kolik je Vám let?

do 30 let

31 až 40 let

41 až 50 let

51 až 60 let

61 a více let

16. Myslíte si, že prospívá podniku časté střídání zaměstnanců na pozicích v HR oddělení?

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ano

Určitě ne