

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019-2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Markéta Papoušková**

**Organizační rozvoj a řízení změny**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2019-2021**

**DIPLOMA THESIS**

**Markéta Papoušková**

**Organizational Development and Management of Change**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Kolíně dne 20. 2. 2021

Markéta Papoušková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce PaedDr. Josefu Petráškovi za odborné vedení, komentáře a rady, které mě dovedly až k finální podobě diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy Parker Hannifin s. r. o., kteří mi ochotně poskytli informace a materiály, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá tématem řízení změny ve výrobním závodě. Změna se týká implementace nového informačního systému pro rozvoj a řízení talentů, který proběhl v souladu s interní metodikou pro řízení změn. Firma Parker Hannifin s. r. o. tuto metodiku aplikovala na projekt z oblasti lidských zdrojů poprvé a cílem této práce je popsat tento projekt a vyhodnotit, zda je interní metodika pro řízení změn vhodná pro projekty podobného typu.

## **Klíčová slova**

Informační systém, komunikace, manažer, odpor ke změnám, plán změn, rozvoj, řízení změn, školení, talent, vzdělávání, změna.

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the management of change in a production plant. The change concerns the implementation of a new information system focused on talents development and talents management, which was processed in accordance with the internal management of change methodology. The company Parker Hannifin s. r. o. applied this methodology to a human resources project for the first time. The aim of this work is to describe this project and evaluate whether the internal management of change methodology is suitable for similar types of projects.

## **Keywords**

Communication, development, education, change, information system, management of change, manager, plan of change, resistance of change, talent, training.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ ZMĚN JAKOŽTO ČINNOST .....</b>	<b>12</b>
1.1 Definice pojmu změna .....	12
1.2 Management jako řízení změn .....	13
1.3 Obecná doporučení pro praxi řízení změn .....	14
<b>2 CHARAKTERISTIKA ZMĚN V ORGANIZACI .....</b>	<b>16</b>
2.1 Prostředí změn .....	16
2.2 Druhy změn.....	17
2.3 Odpor ke změnám.....	18
<b>3 PROCES ŘÍZENÍ ZMĚN .....</b>	<b>20</b>
3.1 Dělení managementu změn.....	20
3.2 Proces změny .....	21
3.2.1 Fáze č. 1 v procesu změny .....	22
3.2.1 Fáze č. 2 v procesu změny .....	22
3.2.1 Fáze č. 3 v procesu změny .....	23
3.3 Odstranění odporu ke změnám .....	23
<b>4 OSOBNOST MANAŽERA V PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN.....</b>	<b>26</b>
4.1 Role manažera v rámci organizace .....	26
4.2 Komunikace v procesu změn .....	28
<b>5 ROZVOJ A ŘÍZENÍ TALENTŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>30</b>
5.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	30
5.2 Podpora talentu zaměstnanců.....	32
5.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců .....	33
5.3.1 Plánování a řízení kariéry .....	34
<b>6 STRUKTURA PRACOVNÍCH POZIC .....</b>	<b>36</b>
6.1 Organizování a organizační struktura .....	36

6.1.1	Vymezení náplně pracovních činností .....	39
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>41</b>
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARKER HANNIFIN S. R. O. ....</b>	<b>41</b>
7.1	Výrobní závod v Sadské .....	41
7.1.1	Organizační struktura .....	43
7.2	Mateřská společnost.....	46
7.2.1	Historie.....	46
<b>8</b>	<b>INTERNÍ SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ ZMĚN .....</b>	<b>49</b>
8.1	Řízení změn v lokaci Sadská .....	49
8.1.1	Vymezení pojmů.....	50
8.1.2	Odpovědnost .....	50
8.1.3	Komunikace a jednotlivé fáze změny .....	51
<b>9</b>	<b>PŮVODNÍ INTERNÍ SYSTÉM ROZVOJE A ŘÍZENÍ TALENTŮ .....</b>	<b>53</b>
9.1	Systém Employee Self Service .....	53
9.1.1	Osobní profil .....	54
9.1.2	Cíle.....	55
9.1.3	Kariérní cíle .....	56
9.2	Vyhodnocení systému Employee Self Service analýzou SWOT .....	56
<b>10</b>	<b>NOVÝ INTERNÍ SYSTÉM ROZVOJE A ŘÍZENÍ TALENTŮ .....</b>	<b>58</b>
10.1	Systém Talent Central.....	58
10.1.1	Profil člena týmu.....	59
10.1.2	Cíle.....	61
10.1.3	Rozvoj.....	62
10.1.4	Trvalý výkon.....	62
10.1.5	Následnictví .....	64
10.1.6	Formuláře.....	65
10.1.7	Odměňování.....	66
10.1.8	Vzdělávání .....	67
10.1.9	Reporty .....	68
10.2	Návaznost aktivit v systému Talent Central .....	68
<b>11</b>	<b>IMPLEMENTACE SYSTÉMU TALENT CENTRAL DO SPOLEČNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM INTERNÍ METODIKY ŘÍZENÍ ZMĚN .....</b>	<b>70</b>



11.1	Předmět změny a projektový tým .....	70
11.2	Plán implementace .....	71
11.2.1	Sestavení časového plánu implementace.....	71
11.2.2	Proškolení pracovníků personálního oddělení, práce v testovacím prostředí.....	72
11.2.3	Překlady do českého jazyka a příprava informačních materiálů .....	73
11.2.4	Kontrola současného stavu technického vybavení pracovišť .....	73
<b>12</b>	<b>KOMUNIKACE SMĚREM K UŽIVATELŮM SYSTÉMU.....</b>	<b>75</b>
12.1	Komunikační kampaň .....	75
12.2	Školení budoucích uživatelů systému Talent Central.....	76
<b>13</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>78</b>
13.1	Časový plán výzkumu.....	78
13.2	Dotazník.....	79
<b>14</b>	<b>VYHODNOCENÍ A ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>81</b>
14.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	82
14.1.1	Otázka č. 1 .....	82
14.1.2	Otázka č. 2 .....	83
14.1.3	Otázka č. 3 .....	84
14.1.4	Otázka č. 4 .....	85
14.1.5	Otázka č. 5 .....	86
14.1.6	Otázka č. 6 .....	87
14.1.7	Otázka č. 7 .....	88
14.1.8	Otázka č. 8 .....	89
14.1.9	Otázka č. 9 .....	90
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

# ÚVOD

*„Úspěšná společnost se mění dříve, než musí.“*

Jonas Ridderstrale

Nestabilita okolí se stala podnětem pro inovace výrobků a změny procesů. Permanentní změny okolí už nejsou u dobrých firem vnímány jako nevýhoda a hrozba, ale jako výzva a příležitost.

Existenci a chování podniku ovlivňuje řada externích faktorů, které zásadním způsobem mění konkurenční prostředí. Současná ekonomika operuje v prostředí, kde ke změnám dochází neustále a jejich četnost se stále více stupňuje. Podnik, který se chce na trhu udržet, musí dokázat na tyto změny reagovat a adaptovat se.

Ve firmě Parker Hannifin s. r. o. proběhla implementace nového informačního systému pro rozvoj a řízení talentů. Implementace proběhla v souladu s interní metodikou pro řízení změn.

Cílem práce je popsat a vyhodnotit způsob implementace nového systému pro rozvoj a řízení talentů ve firmě Parker Hannifin s. r. o., a navrhnout změny, které usnadní implementaci případného budoucího projektu podobného typu. Práce chce také zodpovědět otázku, zda je interní metodika pro řízení změny vhodným nástrojem pro implementaci projektu z oblasti lidských zdrojů.

Východiskem k pochopení problematiky řízení změn a témat spojených s rozvojem a řízením zaměstnanců, bylo studium odborné literatury. Informace z těchto zdrojů se staly podkladem pro zpracování teoretické části práce. Teoretická část práce si klade za cíl popsat řízení změny jakožto činnost, která je běžnou součástí řízení organizace a popsat typy změn, se kterými se organizace vypořádávají. Následuje popis procesu řízení změn a samostatná kapitola se věnuje osobnosti manažera a jeho roli v procesu

řízení změn. Další kapitoly se zabývají tématem rozvoje a řízení talentů v organizaci a strukturou pracovních pozic.

Praktická část práce se zaměřuje na vyhodnocení úspěšnosti implementace systému Talent Central ve společnosti Parker Hannifin s. r. o. Firmě je zde věnována kapitola, kde je popsán obor podnikání, postavení v rámci korporace, historie, organizační struktura. Následují části popisující původní interní systém rozvoje a řízení talentů Employee Self Service a nový systém Talent Central. Další kapitola popisuje interní systém pro řízení změn, který firma zavedla a používá. Následuje část věnovaná konkrétnímu způsobu implementace systému Talent Central do firmy Parker Hannifin s. r. o. a jeho prosazování do života organizace. Samostatná kapitola se věnuje způsobu komunikace směrem k budoucím uživatelům systému. Pro účely zpracování praktické části se hlavním zdrojem informací staly interní směrnice, dokumenty a propagační materiály společnosti Parker Hannifin s. r. o. Autorka pracovala také s dokumentací k informačnímu systému Talent Central.

Prostřednictvím dotazníkového šetření budou získána data vypovídající o reálném využití systému Talent Central a schopnostech uživatelů se systémem pracovat s odstupem několika měsíců od spuštění systému. Výzkumné otázky se zaměřují na proces komunikace změny (zejména zdůvodnění a porozumění) a efektivitu zaškolení budoucích uživatelů.

Úspěšnost implementace a vhodný způsob komunikace jsou pro firmu důležité, také s ohledem na to, že v následujících letech se systém Talent Central bude dále rozrůstat a požadavky na uživatele systému i množství předávaných informací se budou zvyšovat.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ ZMĚN JAKOŽTO ČINNOST

Řízení změny je proces, kterým organizace zabezpečí, že je organizace na změnu připravena, a že kroky, které podnikne zajistí, že lidé se změnou budou souhlasit a dojde k jejímu hladkému uskutečnění.<sup>1</sup>

### 1.1 Definice pojmu změna

Podle Palána je změna společný prvek podnikatelského i společenského prostředí, který lze charakterizovat projevy jako je turbulence, chaos, diskontinuita. Změna narušuje stabilitu systému. Využívání změn v podnikatelském prostředí souvisí se schopností firem udržet si konkurenceschopnost. Opakem změny je setrvačnost (inercie).<sup>2</sup>

Armstrong popisuje změnu jako proces pohybu od současného stavu přes přechodný stav k budoucímu stavu.<sup>3</sup>

Změny se mohou projevit jako odchylky od očekávaného stavu, v různém stupni závažnosti. Častorál používá několik způsobů dělení změn:

Rozděluje změny s ohledem na časový průběh na:

- Pomalé (postupné)
- Rychlé (skokové, zlomové)
- Mnohonásobné (více změn, které po následují po sobě)
- Cyklické (opakující se)

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 154.

<sup>2</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 246.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 132.

Podle charakteru změny dělí na:

- Neplánované (havárie, krach dodavatele aj.)
- Plánované (strategie, plány, inovace aj.)

Z pohledu orientace rozlišuje změny na:

- Vnitřní (personální, nové technologie, inovace aj.)
- Vnější (dodavatelé, zákazníci aj.)<sup>4</sup>

## 1.2 Management jako řízení změn

Od konce 70. let 20. století se v podnikatelské sféře začínal objevovat pojem turbulence, jehož autorem je P. F. Drucker. Tuto dobu charakterizovalo množství změn v oblasti politické, sociální i ekonomické. Důsledkem těchto podmínek bylo poznání, že podnik už není možné řídit stejnými metodami jako dříve, ale je třeba hledat takový způsob řízení, který dokáže lépe reagovat na změny a přizpůsobit se situaci. V druhé polovině 80. let 20. století se dynamika tržního okolí ještě prohloubila, téměř na hranici chaosu. Spolu se zvyšující nestabilitou okolí přišla změna vnímání, kdy turbulentní prostředí, dříve hodnocené jako hrozba, začalo být považováno za ideální podnikatelské prostředí pro připravené.<sup>5</sup>

Způsob řízení se změnil. Model řízení v předturbulentní době popisuje Truneček jako tzv. cerebrální, kdy je důraz kladen na postup, proceduru, přípravu plánu. Turbulentní doba vyžaduje tzv. incentivní řízení, které je založeno na motivaci a stimulaci pracovníků a pracovních kolektivů. Jako optimální model řízení pro turbulentní dobu je

---

<sup>4</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 134.

<sup>5</sup> TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 50-51.

uveden tzv. učící se model, kdy je řízení založeno na permanentním učení související s okamžitým jednáním a reakcí na vzniklou situaci. Dovede velmi dobře reagovat v prostředí změn.<sup>6</sup>

Management změny (Management of Change) si klade za cíl kompletní přeměnu podniku. Proces změny má 2 základní cíle:

- Zvýšit výkonnost organizace
- Zajistit humanizaci práce

Konkrétní kroky vedou ke změnám tzv. tvrdých prvků organizace (organizační struktury, technologie, financování, organizaci pracovních procesů aj.) a ke změnám tzv. měkkých prvků organizace (mocenská struktura, kooperace v rámci skupin a mezi jednotlivci, skupinové normy, hodnoty, postoje aj.). Podstatou managementu změn je přejít od výchozího stavu k cílovému stavu.<sup>7</sup>

Původně měla tako disciplína podobu tzv. organizačního rozvoje (Organizational Development) a spadala pod disciplínu organizační chování (Organizational Behaviour). Vědci z řad psychologů, sociologů, antropologů se zaměřovali na studium, analýzu a interpretaci chování v pracovních organizacích.<sup>8</sup>

### 1.3 Obecná doporučení pro praxi řízení změn

Kopčaj hovoří o produktu a potenciálu, jako o dvou složkách podnikového bohatství. Produkt a potenciál mezi sebou mají vztah, který přirovnává ke vztahu práce a energie, kdy energie je předpokladem práce. Tvrdí, že nelze stvořit podnik, který by produkoval zisk, aniž by k tomu měl odpovídající potenciál. Produkt je výsledkem transformace potenciálu, stejně jako práce vzniká transformací energie.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 50-51.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 120.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 53-54.

<sup>9</sup> KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. Ostrava: Kopčaj-SILMA '90, 1999. s. 15-16.

Kopčaj shrnuje obecná doporučení pro řízení změn v praxi do tří bodů.

1. Péče o růst podnikového potenciálu je prvořadou povinností jeho managementu.
2. Množství energie (peněz), které firma získá ze svého prostředí odpovídá jeho stupni komplexnosti. Potenciál je to, čím mezi sebou subjekty soutěží. Produkt v čase stárne, ale potenciál je schopen vyprodukovat cokoliv, aby se prosadil.
3. Pro rozvoj firmy je přednější rozvoj lidského potenciálu před produktem, protože produkt je výsledkem potenciálu.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. Ostrava: Kopčaj-SILMA '90, 1999. s. 30.

## 2 CHARAKTERISTIKA ZMĚN V ORGANIZACI

V podnikovém okolí dochází k neustálým změnám a turbulencím, na které je management nucen reagovat. Management v těchto podmínkách je management změn.<sup>11</sup>

### 2.1 Prostředí změn

Prostředí, ve kterém ke změnám dochází není stejné, je odlišné pro různé organizace a proměňuje se v čase. Řešení problémů a reakce na změny nemůže být univerzální, ale je třeba, aby zohledňovalo konkrétní podmínky.<sup>12</sup>

Podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které se řídí principy homeostáze (udržování rovnovážného stavu podnikatelských subjektů s prostředím). Funguje na principu vzájemného ovlivňování a přizpůsobování se. Každé vnější prostředí je charakterizováno řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, hierarchií hodnot určujících lidské chování a dalších faktorů. Tyto faktory lze rozdělit do čtyř základních skupin.

1. **Společenské faktory** (charakterizují vnější prostředí určené legislativou, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou aj.)
2. **Ekonomické faktory** (spadá sem trend rozvoje HDP, tržní předpovědi, spotřebitelské výdaje aj.)
3. **Sociální faktory** (jsou dány hierarchií hodnot lidí a jejich kritérií pro rozhodování, životním stylem, vzděláním, mobilitou aj.)

---

<sup>11</sup> TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 120.

<sup>12</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 132.



4. **Technologické faktory** (patří sem výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků aj.)

Výše uvedené skupiny faktorů ovlivňují rozhodovací procesy uvnitř firem a jejich zohlednění závisí na interní hierarchii v rozhodování. Hierarchie a kritéria navazují na podnikové funkce (technologickou, ekonomickou, sociální, ekologickou), všechny tyto funkce jsou nezastupitelné, ale mění se jejich proporce.<sup>13</sup>

## 2.2 Druhy změn

Armstrong rozlišuje 7 typů změn, které v organizacích probíhají:

- **Postupná změna** (Uskutečňuje se v malých krocích, je stupňovitá. Jedná se o soustavné zlepšování, které není reakcí na žádnou krizovou situaci. Organizace postupně, krok za krokem realizuje věci a změny.)
- **Transformační změna** (Je proces, který jehož cílem jsou významné a dalekosáhlé změny podnikových struktur a procesů na úrovni celé organizace. Jedná se o velkou změnu, skok do nového.)
- **Strategická změna** (Týká se obecných, dlouhodobých celopodnikových záležitostí, které mají postupně dosáhnout naplnění firemní vize, strategických cílů a udržení vlastní konkurenceschopnosti.)
- **Organizační změna** (Zaměřuje se na strukturu organizace a její fungování. Tyto změny se týkají rozdělení pravomocí, řízení, kontroly, koordinace.)
- **Změna systémů a procesů** (Tato změna má vliv na činnosti a pracovní podmínky a postupy napříč organizací nebo v její části. Dochází k ní, pokud se změní metody, firma přejde se na novou techniku či technologii nebo dojde k jejich úpravě. Počítačové systémy též informační systémy, se mohou týkat různých administrativních oblastí. Může dojít také ke změnám, které ovlivňují pouze jednice. To, když dojde např. ke změnám podmínek zaměstnání, obsahu práce, odměňování.)

---

<sup>13</sup> TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. s. 32.

- **Změna kultury** (Klade si za cíl změnit současný systém hodnot a přijatých způsobů chování v rámci společnosti. Ustálení podnikové kultury trvá dlouho, hluboce zakořeněnou kulturu je obtížné měnit, proto je změny vhodné provádět pozvolně.)
- **Změna chování** (Zaměřuje se na zvýšení efektivity prostřednictvím změn ve způsobech, jakým lidé vykonávají svou práci. Této změny lze dosáhnout skrze zapojení zaměstnanců do procesu stanovování cílů a skrze nabídku vyšší odpovědnosti, pravomocí k řízení a nabídku odměn.)<sup>14</sup>

## 2.3 Odpor ke změnám

Odpor ke změnám pramení nejčastěji z běžných emocionálních příčin. Implementace změn není vždy přijímána kladně, a pokud dochází ke změnám v pracovním prostředí, často k nim bývá mnoho výhrad. Mezi nejčastější výhrady patří:

- Pochybnosti o potřebě změny – pramenící obvykle z nedostatku informovanosti
- Znepokojení, co změna přinese
- Odpor vůči překvapením
- Nedůvěra vůči neznámému
- Nutnost řešit nepopulární aspekty změny
- Obava z vlastního selhání
- Obava z nových vztahů
- Nedostatek důvěry či respektu k osobě, která změny prosazuje

Intenzita odporu ke změnám závisí na tom, co mohou zaměstnanci změnou ztratit a získat a také na tom, jak jejich reakci na změny podmiňuje firemní kultura. Komplikovanější projekty změn obvykle bývají ty, které mají mezinárodní dimenzi, kde je obava z nového a neznámého silnější.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 122-129.

<sup>15</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 240.

Odpor ke změnám se může objevit v řadách zaměstnanců, ale též mezi vedoucími pracovníky na různých úrovních řízení. Je třeba s ním počítat a mít připravený plán na jeho minimalizaci. Odpor může mít charakter:

- Aktivní nebo pasivní
- Individuální nebo kolektivní
- Subjektivní nebo objektivní
- Otevřený nebo skrytý<sup>16</sup>

Odpor ke změně, jakožto součást lidské mentality, bývá označován též jako tzv. RC Faktor (Resistance of Change).<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 134-135.

<sup>17</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 246.

## 3 PROCES ŘÍZENÍ ZMĚN

Management změn se v posledních letech stal jedním z nejnáročnějších úkolů managementu v oblasti řízení lidí. Řízení změn je proces, kterému předchází potřeba změny.<sup>18</sup>

### 3.1 Dělení managementu změn

Podle charakteru změny lze management změn rozdělit na:

- Řízení interních změn
- Management v podmínkách stálých změn
- Management kritických změn (jehož součástí je i krizový management)

**Řízení interních změn** se zaměřuje zejména na inovační politiku firmy, menší a častější změny, které ovlivňují komplexní úroveň produktů a služeb konkrétní firmy. Hraje zde významnou roli osobní iniciativa jednotlivců a pracovních skupin a jejich ztotožnění s inovační politikou firmy.

**Management v podmínkách stálých změn** se orientuje na příležitosti a hrozby podnikatelského prostředí firmy, které jsou každodenní součástí života firmy.

**Management v podmínkách kritických změn** se orientuje na přežití v podmínkách externího ohrožení. Pod management v podmínkách kritických spadá i tzv. krizový management, nástroj řízení určený k zvládnání krizového stavu. Tento typ managementu charakterizuje malá možnost predikce, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a kolektiv zaměstnanců, psychický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 136.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 136.

## 3.2 Proces změny

Obecně konkrétnímu řízení změny předchází uvědomění si potřeby změny a naléhavosti jejího uskutečnění. Firma dále analyzuje vnější a vnitřní faktory, které potřebu změny iniciovaly a volí směr, ve kterém ke změnám dojde. Dalším krokem je identifikace různých variant řešení, které jsou následně dle předem určených kritérií vyhodnoceny a je vybráno výsledné řešení. To je dále implementováno prostřednictvím metodiky řízení změn.<sup>20</sup>

Management může zvolit různé přístupy k řízení změny. Záleží na jeho rozhodnutí, zda bude postupovat podle vzorových metodik a standardních postupů, ve kterých bude respektovat kompromis a vyjednávání nebo bude postupovat direktivně. Výchozím podkladem pro úspěšnou implementaci je plán změny, který má obsahovat:

- Stanovení cílů
- Stanovení změněných podmínek a budoucího stavu organizace
- Určení zdrojů, které povedou k naplnění cílů
- Přípravu podmínek k naplnění cílů změn
- Návrh úkolů nutných k transformaci k změněnému stavu
- Časový plán transformace
- Řízení transformace s přihlédnutím ke všem faktorům, které mohou změny ovlivňovat<sup>21</sup>

V případě změny, která má postihnout významnou část nebo oblast fungování organizace, není změna jednorázový proces. Tento proces prochází zpravidla třemi základními fázemi.

---

<sup>20</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 135.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 135-136.

### 3.2.1 Fáze č. 1 v procesu změny

V první fázi dochází k uvolnění stávající podoby firemní organizace, kdy si vedení uvědomuje, že současná firemní praxe už neodpovídá změněné situaci a je třeba dosavadní postupy změnit.

Dochází k hodnocení současného stavu, jehož cílem je posoudit slabé a silné stránky organizace vzhledem k jejím vnějším příležitostem a hrozbám, analyzovat strategii změn a vyhodnotit dřívější zkušenosti se zaváděním změn uvnitř organizace. Na hodnocení se podílejí pracovníci různých oblastí a řídicích stupňů firmy, včetně výkonných zaměstnanců. V praxi má často hodnocení na starosti projektový tým se silným zastoupením středního managementu, který pořádá informativní setkání s dalšími pracovníky organizace. Hodnotící analýza je podkladem pro sestavení vize a strategii změn, kterou vytvoří projektový tým ve spolupráci s vrcholovým vedením.

Tento přístup, směřující zdola nahoru podporuje angažovanost a motivaci ke změnám již od samotného počátku a dokáže přesněji vyhodnotit vnější i vnitřní situaci firmy. Hodnocení často bývá důsledkem vyhodnocení firemní situace vzhledem k novým trendům, vnějšímu prostředí, nebo připravenosti na požadavky budoucnosti.

Významným úkolem v této fázi je překonání odporu ke změnám. Pokud je tato fáze úspěšná, dochází u zaměstnanců k pochopení potřeby změn a je vyvolán zájem o jejich provedení.<sup>22</sup>

### 3.2.1 Fáze č. 2 v procesu změny

Ve druhé, tzv. transformační fázi, procesu změn je zahájena formulace nové vize (cílové podoby), které chce organizace dosáhnout. Dosažení cílové podoby předchází zpravidla změny v oblasti strukturálních změn (patří sem proměnu firemní organizace a řídicích nástrojů, změny technologie, pracovních postupů a popis pracovních pozic), kulturních změn (zahrnují transformaci řídicího stylu a firemních hodnot), změn

---

<sup>22</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 238-239.

na individuální úrovni (rozvoj, trénink, koučink, zaměřený na nové pracovní schopnosti a posilující nové pracovní postoje, případně začlenění nových zaměstnanců)

Transformační fáze zavádění změn se zaměřuje již na všechny zaměstnance organizace. Pro účely implementace jsou sestaveny realizační týmy, které plánují a řídí transformaci v jednotlivých oblastech. Cílem implementace je dosáhnout nové vize, nikoli delegovat a přesně určovat každý krok nezbytný k provedení změny.<sup>23</sup>

### **3.2.1 Fáze č. 3 v procesu změny**

V třetí, stabilizační, fázi procesu změn dochází k podpoře a posílení nového pracovního chování. Cílem této fáze je strukturální, kulturní a individuální změny rozšířit a stabilizovat napříč celou organizací. Neméně významnou součástí poslední fáze je zavedení nových kontrolních mechanismů. Nastává také příležitost ocenit zásluhy pracovníků a týmů, kteří ke změně přispěli. Součástí této fáze je také informování zaměstnanců o pozitivních dopadech změn. Výsledkem je stav, kdy se provedené změny stávají trvalou součástí organizačního systému. Výsledky procesu změn by se neměly stát zakončením procesu, jako spíš podkladem pro další trvalé zlepšování.<sup>24</sup>

## **3.3 Odstranění odporu ke změnám**

Urban popisuje cyklus reakce na změny prostřednictvím čtyř fází, kterými reakce na změnu prochází. Osoba nebo skupina vystavená změnám má obvykle jako první tendenci změnu okamžitě popřít, následuje fáze odporu vůči změně. Pokud zjistí, že odpor nemá žádný efekt a současně dochází ke zjištění, že změna s sebou může přinést i pozitiva, zvyšuje se zájem o další detaily a prozkoumání, a nakonec nastává fáze přijetí změny.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 238-239.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 246-247.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 239.

Mezi doporučené praktické přístupy, jak odstranit odpor ke změnám patří:

- **Osvěta a komunikace** (Jsou považovány za nejefektivnější způsob, při kterém jsou vysvětlovány detaily, souvislosti, zdůvodnění, proč je nutné změnu realizovat, je představeno srovnání vlastní organizace s konkurencí. Úkolem manažerů je zajistit osvětu a komunikaci a informovat zaměstnance o změně ještě před tím, než k ní dojde. Proces osvěty a komunikace v sobě zahrnuje osobní setkání s jednotlivými zaměstnanci, prezentace, písemné zprávy aj. Při plánování je důležité počítat s dostatečným množstvím času a zahrnout do komunikace co největší počet zaměstnanců. Během komunikace je třeba dát prostor i na dotazy a podporovat diskusi. Citlivý přístup je nezbytný, není žádoucí vyvolat v zaměstnancích pocit, že je vina za stávající situaci připisována jim. Komunikace a osvěta jsou efektivním nástrojem řízení změn zejména tam, kde lze očekávat, že osoby, kterých se změna dotkne, budou přístupné racionální argumentaci)
- **Participace na změnách** (Zaměstnancům, kteří budou změnami ovlivněni je vhodné naslouchat, radit se s nimi. Tento přístup je vhodnější v případě, že iniciátoři změn nemají k dispozici všechny informace, aby mohli změnu realizovat a je nutné potenciální dopady změn analyzovat až do úrovně pracovních míst. Tento krok umožňuje zjistit, které změny budou mít všeobecnou podporu, které podporu určitých skupin nebo jednotlivců. Tento přístup je dobrou příležitostí ke vzdělávání a širší komunikaci. Může se však stát časově velmi náročným, zvláště v případě, že není k dispozici žádná metodika pro zavádění změn.)
- **Facilitace a podpora** (Cílem je vytvořit podmínky, které usnadní proces změny a v nichž bude zaměstnancům, kterých se změna dotýká věnována zvýšená pozornost. Součástí facilitace je i poskytnutí potřebného školení, tréninku a poskytnutí další podpory pro vykonávání práce v nových podmínkách. Může docházet také k decentralizaci určitých rozhodovacích pravomocí.)
- **Odměňování a negociace** (Pokud to situace vyžaduje, může být spolupráce na změnách podpořena poskytnutím odměn. Např. při rozšíření požadovaných



pracovních úkolů, změně směnnosti aj. Tato jednoduchá taktika ale v případě, že zahrnuje širší okruh osob, nemusí být již tolik funkční.)

- **Kooptování** (Tato metoda, při které je osoba, která se brání změně zahrnuta do projektu, často jako formální či neformální vůdce skupiny, může pomoci překonat nebo snížit odpor ke změně u této osoby. Problém může nastat, pokud se z jemné ovlivňující metody stane manipulace).
- **Přímé a nepřímé donucení** (Vůči osobě, která se změně brání může být použita i sankce nebo výhrůžka sankcí. Tato metoda je účinná, nicméně její riziko spočívá v tom, že zaměstnanec se sice navenek podvolil, ale není se změnou vnitřně ztotožněn a vůči vedení si vytváří negativní vztah.)<sup>26</sup>

Podle Urbana není odpor ke změnám ničím mimořádným, vyskytuje se ve všech zemích, u většiny zaměstnanců, i v úspěšných firmách. Při zahájení procesu změn zaujímá odmítavý až cynický postoj 60 % až 80 % zaměstnanců. Dlouhodobý odpor ke změnám ale poukazuje na skutečnost, že management firmy není schopen proces změn efektivně řídit.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 241-243.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 239.

## 4 OSOBNOST MANAŽERA V PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN

V procesu změn je významným úkolem manažera odstranit odpor ke změnám a získat u zaměstnanců podporu pro realizaci změn. Může k tomu využívat různé metody (osvěta a komunikace, participace na změnách, facilitace a podpora, odměňování a negociace, kooptování, přímé nebo nepřímé donucení), není vhodné se omezovat pouze na použití jedné nebo dvou metod. Všechny uvedené postupy mají své výhody a nevýhody. Pokud dokáže manažer správně zvolit konkrétní metodu pro konkrétní situaci, dokáže efektivně řídit změnu.<sup>28</sup>

Urban zdůrazňuje, že je chybou, pokud se manažer domnívá, že změn lze dosáhnout jen manažerským rozhodnutím a následným hierarchickým delegováním nových cílů, strategií a opatření směrem dolů. Za neúspěchy při zavádění změn stojí nejčastěji manažerské chyby.

K nejčastějším řídicím chybám patří tyto:

- Změny nemají jasnou a viditelnou osobní podporu managementu
- Příliš velké množství změn probíhajících najednou
- Nahodilost a nedostatečná koordinace změn
- Změny jsou chápány jako jednosměrný proces<sup>29</sup>

### 4.1 Role manažera v rámci organizace

Manažeři (vedoucí pracovníci) odpovídají za to, že prostřednictvím jiných lidí dosáhnou cílů nebo realizují zadané úkoly, aniž by vždy dokázali ovlivnit, co a jak příslušní lidé dělají. Ve své publikaci popisují Tichá a Hron práci manažera pomocí následujících charakteristik:

---

<sup>28</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 241-243.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 244-245.

- **Závislost na ostatních** (Manažeři jsou ve své práci do značné míry závislí na přispění a obětavosti ostatních lidí, se kterými přímo nebo nepřímo spolupracují.)
- **Odpovědnost za pracovní prostředí** (Manažer je odpovědný za pracovní podmínky ostatních. Jeho úkolem je podporovat spolupráci a udržovat rovnováhu mezi potřebami organizace a potřebami jednotlivců. Manažer zodpovídá za personální práci v nejširším slova smyslu.)
- **Přijímání a předávání informací** (Pro manažera je nezbytné, aby měl k dispozici informace o dění uvnitř i vně organizační jednotky, kterou řídí. Aby mohl řešit problémy, potřebuje informace získat včas.)
- **Rozhodování** (Úkolem manažera je dokázat rozhodnout z dlouhodobého hlediska, stejně jako rozhodnout ohledně situace vyžadující okamžité řešení. Způsob rozhodování do značné míry ovlivňuje manažerovu úspěšnost.)
- **Řízení vlastního času** (Schopnost určovat priority je pro práci manažera klíčová. Charakter práce vyžaduje schopnost dokázat efektivně využívat svůj čas a rozlišovat důležité od méně důležitého.)
- **Věcná znalost oboru a orientace na výsledek** (Orientace v oboru je nezbytná, přičemž je třeba se zaměřovat na výsledky, a to jak ve vlastní práci, tak v širším kontextu.)<sup>30</sup>

Pokud má manažer řídit efektivně, musí být schopen koordinovat činnosti všech zdrojů (včetně lidských) a být schopen naplnit podnikové cíle, musí znát zákonitosti lidského chování, protože podstatou řízení je ovlivňování lidí. Dílčí manažerské činnosti probíhají ve vzájemné souvislosti a v návaznosti.<sup>31</sup>

Proces řízení se skládá z jednotlivých procesů, což jsou metody řízení navržené pro to, aby napomohly dosažení cílů. Mezi hlavní procesy řízení patří tyto činnosti:

- **Plánování** (Rozhodování o tom, jakou cestou se dát, aby bylo dosaženo požadovaného cíle)

---

<sup>30</sup> TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. s. 8.

<sup>31</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 114-115.

- **Organizování** (Stanovení nejvhodnější podoby organizace, která povede k dosažení cíle a její zabezpečování lidmi)
- **Motivování** (Uplatňování vedení za účelem motivování lidí k bezproblémové spolupráci v týmu)
- **Kontrolování** (Porovnávání plánu a dosaženého pokroku na cestě za cílem, včetně podnikání kroků vedoucích k nápravě.)<sup>32</sup>

Ze všech manažerských činností má největší význam vedení lidí. Pokud manažer tuto schopnost postrádá, ostatní jeho činnosti se časem ukazují jako neefektivní. Podle Palána úspěšné vedení lidí spočívá v schopnosti využívat své pravomoci efektivně a odpovědně. To souvisí se uvědomováním si, že lidé jsou v různých motivacích a v různém čase motivováni různě. Vedení lidí je postaveno na schopnosti inspirovat ke společnému cíli a navodit atmosféru, která vyvolá potřebnou motivaci.<sup>33</sup>

## 4.2 Komunikace v procesu změn

Manažer tvoří komunikační spojku mezi organizací a pracovníky, které v rámci svého týmu řídí a vede. Komunikace probíhá horizontálně, kdy manažer do týmu přináší úkoly a cíle a zpětně k managementu přináší výsledky a požadavky svého týmu, tak vertikálně směrem k dalším oddělením, vnějším partnerům apod. Komunikace probíhá také uvnitř vlastního týmu a je pro manažera hlavním řídicím nástrojem.<sup>34</sup>

Cílem firemní komunikace je zajistit stálou informovanost zaměstnanců o záležitostech, které se jich týkají. Významná je komunikace informující o změnách v pracovních podmínkách a faktorech, které ovlivňují jistotu zaměstnání, životní úroveň a bezpečí zaměstnanců. Je třeba, aby komunikace firmy a komunikace manažera byla jednotná, vedená se stejným cílem a je žádoucí používat stejné argumenty, které mají zaměstnance přesvědčit. Úspěch přijatých změn závisí na jejich akceptaci pracovníky.

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 17.

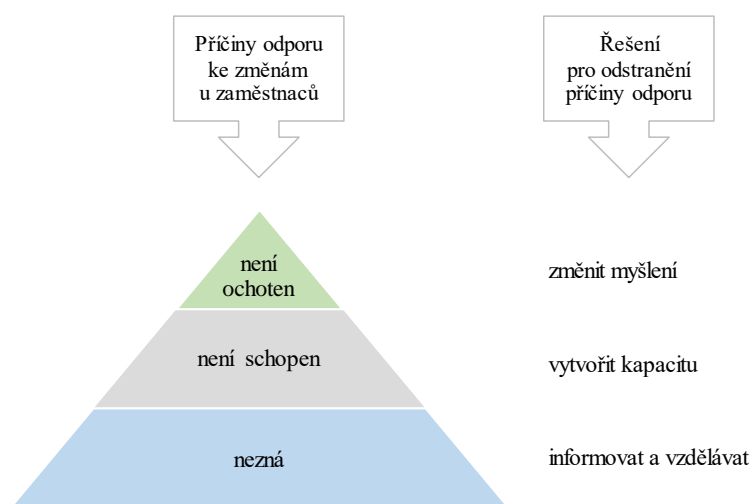
<sup>33</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 115.

<sup>34</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, ©2006. vi, s. 101.

V případě, že změny nejsou včas a jasně vysvětleny a nejsou poskytnuty jasné argumenty, mohou se změny projevit jako kontraproduktivní. Nepřináší požadovaný efekt a mohou mít negativní vliv na stávající fungující činnosti. Účinným nástrojem v komunikaci změn je konkrétní komunikační plán, který odráží strategii argumentace a plánuje konkrétní komunikační akce.<sup>35</sup>

Volbě konkrétního postupu pro odstranění odporu ke změně by měla předcházet identifikace příčin odporu. Podle příčiny lze zvolit konkrétní způsob řešení, obsah a zaměření komunikace.

**Obrázek 1: Příčiny odporu ke změnám a řešení pro jejich odstranění**



Zdroj<sup>36</sup>

Vrcholový management by si měl v procesu řízení změn zachovat určitou míru flexibility, protože přechod k cílovému stavu není nikdy zcela předvídatelný a může přinášet nové požadavky.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, ©2006. vi, s. 103.

<sup>36</sup> ASSHLEY-TIMMS L. *How To Break Down Barriers to Change*. [online]. 2021 [2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.businesscoaching.co.uk/news/blog/how-to-break-down-barriers-to-change>

<sup>37</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 246.

## 5 ROZVOJ A ŘÍZENÍ TALENTŮ V ORGANIZACI

Úspěch firem v globalizovaném světě podle Bartáka stojí především na strategickém přístupu k lidem a na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své zaměstnance na základě jejich výkonu, přínosu pro firmu, se znalostí a zřetelem k jejich osobním potřebám a očekáváním a promyšleném programu jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Chytré organizace se na změny poctivě připravují a staví na kultivaci a využívání mozků svých zaměstnanců. Trénují kreativitu a inovační myšlení, rozvíjí potenciál svých lidí.<sup>38</sup>

### 5.1 Vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání je hlavní nástroj rozvoje ve smyslu prohlubování, rozšiřování anebo změny profesní způsobilosti zaměstnanců. Cílem podnikového vzdělávání není pouze rozvoj nových znalostí a dovedností, ale hlavním cílem je dosáhnout změn v myšlení, cítění a chování pracovníků. Takový zaměstnanec se 1.) chce učit, 2.) umí se učit, 3.) může se učit. Tedy pracovník je motivovaný k učení a uplatňování naučeného v praxi.

Pojem vzdělávání označuje cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Jsou pro něj typické následující charakteristiky:

- Má procesuální charakter (na rozdíl od pojmu vzdělání, který označuje stav)
- Probíhá dlouhodobě
- Orientuje se primárně na potřeby jednotlivce<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 123.

<sup>39</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 92-97.

Tureckiová ve své práci uvádí, že jsou to linioví (funkční) manažeři, respektive přímí nadřízení zaměstnanců nebo týmoví lídři, kdo jsou ve firmě nositeli a zároveň garanty procesů, které souvisejí s podnikovým vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Spolutvůrci koncepce a správci systému podnikového vzdělávání bývají obvykle pracovníci personálního oddělení, případně přímo oddělení vzdělávání.<sup>40</sup>

V rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují 2 typy aktivit:

- **Tréninkové aktivity** (Výcviky, školení, které se zaměřují na získání a osvojení si určitých specifických znalostí a dovedností nutných pro kompetentní výkon v současné pozici.)
- **Rozvojové kurzy nebo programy** (Vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, souvisejí s plánováním a rozvojem kariéry. Rozvojové programy se obvykle týkají vybraných skupin zaměstnanců, jako jsou například manažeři, specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem, specifická skupina talentů, klíčoví pracovníci a strategicky významní pracovníci)<sup>41</sup>

Identifikace vzdělávacích potřeb je výsledkem analýzy 3 úrovní vzdělávacích potřeb: potřeby jednotlivce, potřeby týmu, potřeby firmy.

**Tabulka 1: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb**

Úroveň	Metoda
Jednotlivec	Analýza osobních dokumentů
	Hodnocení adaptačního programu
	Analýza pracovních míst / Modelů kompetencí / typových pozic
	Rozhovory s nadřízeným
	Hodnocení pracovního výkonu (řízené pohovory), metoda 360 ° zpětné vazby assessment centra
Tým	Průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky a rozhovory)
	Týmové hodnocení
	Kreativní workshopy (brainstroming)
Firma	Analýza strategických dokumentů (strategie rozvojových plánů)
	Analýza hlavních právních norem
	Analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků
	Monitorování a analýza činnosti firmy
	Srovnání s konkurencí (benchmarking)

Zdroj<sup>42</sup>

<sup>40</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 99.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 92-97.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 101.

## 5.2 Podpora talentu zaměstnanců

Pokud firma nevyužívá dostatečně potenciálu svých lidí a neumí-li jej cíleně rozvíjet, ztrácí nejen na výkonnosti a konkurenceschopnosti, ale i na motivaci lidí a na jejich zainteresovanosti na řešení budoucích cílů organizace. Aby organizace ve změnách obstála, musí stavět na cíleném rozvoji znalostí a dovedností svých lidí.<sup>43</sup>

Pracovníci jsou nejvýznamnějším zdrojem, kterým organizace disponuje a zejména kvalifikovaní pracovníci jsou v prostředí trhu i nejdražším zdrojem. Konkurenceschopnost firem i jejich úspěch úzce souvisí se schopnostmi pracovníků, s tím, jak se projevuje jejich pracovní chování a spokojenost. Kvalitní pracovníky je třeba si udržet, rozvíjet je a věnovat jim náležitou péči.<sup>44</sup>

Palán definuje talent jako přirozenou schopnost, dispozici vykonávat určité činnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání.<sup>45</sup>

Talent v organizaci je možné identifikovat různými metodami jako např. skrze hodnocení výkonnosti, na základě zpětné vazby, v rámci assessment centra aj.

Chytré firmy zaujímají postoj, že každý člověk v něčem vyniká (i když si toho mnohdy není vědom nebo nemá příležitost příslušné vlohy uplatnit) a na to je třeba se v jeho profesi zaměřit a využít toho. Nezajímat se pouze o standardní požadavky na odbornou, sociální a osobnostní způsobilost, ale také o to, v čem jsou lidé výraznými individualitami, jaké jsou jejich jedinečné a nezaměnitelné vlastnosti, jejich silné stránky. Na to je třeba se při rozvoji zaměřit, to do budoucna generuje největší přínos pro organizaci i člověka samotného.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> BARTÁK, J. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům*. Praha, LEKMOTY s.r.o., 2015, s. 41.

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, s. 321.

<sup>45</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 210.

<sup>46</sup> BARTÁK, J. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům*. Praha, LEKMOTY s.r.o., 2015, s. 46-48.



Významným článkem je samotná osoba posuzovatele, která za identifikaci talentů zodpovídá a dokáže identifikovat zaměstnance, jejichž podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný, a hodnota, kterou vytvářejí pro zákazníky a akcionáře, přesahuje průměr. Cílem je vyhledat pracovníky, kteří se vyznačují žádoucími znaky verbální, vizuální, imaginační, či technicko-konstrukční tvořivosti aj.<sup>47</sup>

Identifikace talentů souvisí také s řízením kariéry na úrovni firmy. Skrze trvalý rozvoj lidského kapitálu je možné zajistit kontinuitu řídicích procesů - plánovat a zajistit nástupnictví v manažerských funkcích. Talent ale není vždy nutné rozvíjet pouze vertikálně, ale i horizontálně (prostřednictvím obohacování a rozšiřování práce, rozvoj rozhodovacích kompetencí apod.)<sup>48</sup>

### **5.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců**

Tato oblast personálního plánování se orientuje na pokrytí potřeby pracovních sil vnitřními pracovními zdroji prostřednictvím formování schopností pracovníků, formování vazeb zaměstnanců k organizaci a vykonávané práci a prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonané práce.

Plánování personálního rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, rozmíst'ování, odměňování, penzionování a propouštění pracovníků. Vychází a zároveň navazuje na hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu (pracovní výsledky, pracovní a sociální chování, úroveň znalostí a dovedností, rozvojový potenciál, charakteristiky osobností aj.).<sup>49</sup>

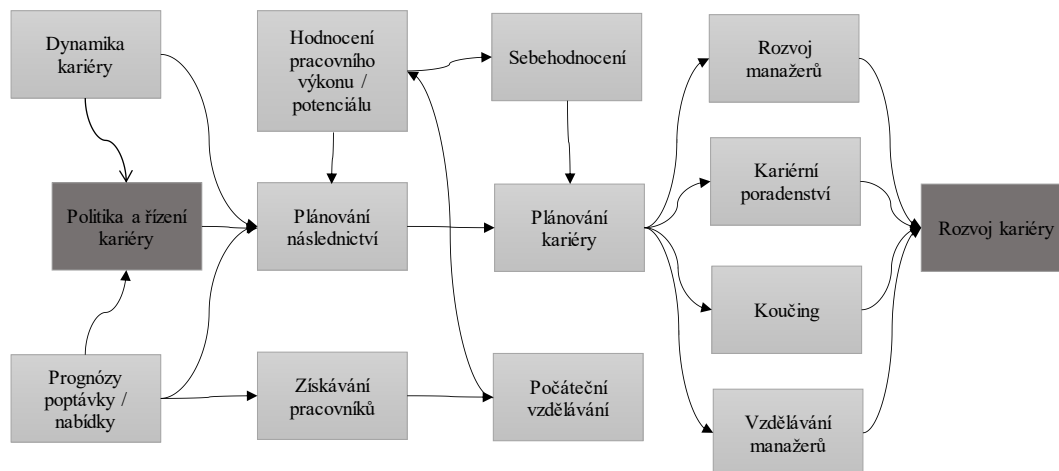
---

<sup>47</sup> BARTÁK, J. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům*. Praha, LEKMOTY s.r.o., 2015, s. 35.

<sup>48</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 98.

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 119.

**Obrázek 2: Plánování a řízení kariéry v kontextu firmy**



Zdroj:<sup>50</sup>

Mezi plány personálního rozvoje patří zejména plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci.<sup>51</sup>

### 5.3.1 Plánování a řízení kariéry

Pojmem kariéra se obvykle označuje část života člověka, která je navázána na jeho pracovní aktivity a jeho zařazení do činností organizace, případně více organizací. Spojení pracovní kariéra se běžně pojí s pracovním postupem, nejčastěji vertikálně, směrem vzhůru, ale také horizontálně, kdy se rozvoj zaměřuje na obohacování a rozšiřování práce a kompetencí zaměstnanců. Cílem firmy je vést zaměstnance k větší míře samostatnosti v myšlení i konání a k týmové spolupráci.<sup>52</sup>

Plánování pracovní kariéry se vztahuje ke konkrétnímu pracovníkovi ve firmě. Jedná se o individualizovaný plán, který se nejčastěji používá pro nedělnické kategorie

<sup>50</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 99.

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 119.

<sup>52</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 97-98.

zaměstnanců, nejčastěji pro pracovníky na pozicích manažerů, vysoce kvalifikovaných specialistů, administrativních pracovníků. V některých organizacích jsou tyto plány sestavovány i pro dělnické profese.

Plánování kariéry je osobní záležitost, s veškerými informacemi je třeba nakládat přísně důvěrně. Koubek popisuje, že příprava plánů pracovní kariéry probíhá ve čtyřech krocích:

1. Pracovník sám vyhodnocuje své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
2. Organizace vyhodnocuje individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník získává informace o tom, jaká kariéra a možnosti se mu do budoucna nabízí.
4. Pracovník, jeho nadřízený a personalista diskutují, jak realisticky stanovit kariérní cíle a zpracovat plány, které k dosažení těchto cílů povedou.

Výsledkem tohoto procesu je plán kariéry (plán osobního rozvoje), ve kterém je rozplánovaný postup a návaznost konkrétních rozvojových aktivit, díky kterým si zaměstnanec osvojí takové znalosti a zkušenosti, které později pracovníkovi umožní získat náročnější, odpovědnější i lépe placenou práci. Rozvojové aktivity mohou mít formální i neformální charakter. Důležitou součástí procesu je pravidelná kontrola a průběžné hodnocení stavu plnění plánu.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 119-120.

## 6 STRUKTURA PRACOVNÍCH POZIC

Pro organizace jsou stabilita a rovnováha žádoucími kvalitami. Těch je ale obtížné dosáhnout a udržet si je. Organizace jsou v neustálém pohybu a nikdy nezůstávají v klidu. Nerovnováha a nestabilita jsou v organizacích stále přítomné a je třeba se je naučit zvládat.<sup>54</sup>

Požadavky na funkční organizační strukturu jsou transparentnost a jednoduchost, které umožní pružnost organizace a účinnou realizaci všech druhů a fází manažerských funkcí.<sup>55</sup>

### 6.1 Organizování a organizační struktura

Armstrong popisuje organizování jako vytváření, rozvíjení a udržování systému koordinovaných činností, ve kterém spolu jedinci a skupiny spolupracují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.<sup>56</sup>

Častorál popisuje organizování jako manažerskou funkci, která se zaměřuje na prostorové a obsahové zajištění dělby práce v organizačních jednotkách. Lidské zdroje a činnosti, které se mají plnit, jsou zařazovány do hierarchických struktur. Organizování umožňuje vytváření formálních organizačních struktur, kde jsou zaměstnanci spojováni do pracovních kolektivů a týmů<sup>57</sup>.

Jednotlivec, který obstarává sám určitou činnost tvoří tu nejprimitivnější jednotkou, u které není možné vystopovat žádnou organizační strukturu. Požadavek na zvyšování produktivity práce a snižování ceny si v průběhu historického vývoje vyžádal zavést

---

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 130.

<sup>55</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 91.

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 122-137.

<sup>57</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 83.

dělbu práce a specializaci pracovníků. Ve vyšším množství pracovníků výroba klade požadavky na určitou koordinaci, skladbu, integraci a syntézu, kterou zajišťují řídicí pracovníci (manažeři). Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů jemu podřízeným pracovníkům. Odpovídá také za plnění úkolů v rámci skupiny, kterou vede. Jeho povinností je vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování cílů. Tato osoba se nazývá nadřízený, členové jím vedené skupiny jsou podřízení.

Existují 4 typy koordinace aktivit:

- **Skupinová koordinace** (Vzniká v případě relativně minimálního kontaktu mezi pracovníky a skupinami zajišťujícími určité činnosti. Výsledky práce jsou následně spojeny v rámci celé instituce)
- **Postupná koordinace** (Výstup jedné aktivity je vstupem pro aktivitu další, která bez ní nemůže být zahájena, příkladem je montážní linka)
- **Vzájemná koordinace** (Aktivity navzájem využívají svých vstupů a výstupů, příkladem je banka, která si předává mezi odděleními údaje o klientech)
- **Týmová koordinace** (Nejužší forma koordinace, která vyžaduje přímý kontakt mezi pracovníky ve formě schůzek, porad, neformálních setkání. Tým se zabývá úkoly, které nelze předem specifikovat a rozdělit.)

Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování individuálních pracovníků do skupin (útvárů) sestavených na základě předem určených kritérií (podle specializace pracovníků, podle směn, podle výrobku, podle zákazníka podle místa aj.)<sup>58</sup>

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen optimálně vést nebo řídit. O tomto čísle, označovaném jako optimální rozpětí vedení nebo řízení, jsou vedeny diskuse, nicméně aby firma mohla vytvořit svou organizační strukturu potřebuje si určit tzv. rozpětí řízení, které vyjadřuje maximální počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické

---

<sup>58</sup> TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 79-80.

uspořádání organizace. Čím je rozpětí řízení větší, tím je pyramida širší a plošší a počet organizačních úrovní je menší. Tam, kde je rozpětí řízení nízké, organizační pyramida je užší, strmější a má více úrovní.<sup>59</sup>

Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit plánované cíle. Firma a manažer, který organizování zabezpečuje si volí takový typ organizační struktury (též organizační architektury), která nejvíce vyhovuje způsobu fungování firmy. Třídění není v odborné literatuře ustálené, existuje více přístupů. Nejčastější klasifikace organizačních struktur dělí organizační struktury na takové, které využívají:

- **Integrační princip** (Zde jsou strukturální jednotky určovány podle seskupeného obsahu činností - funkcionální, divizní, specifické.)
- **Diferenciační princip** (Zde jsou strukturální jednotky určovány na základě rozložených pravomocí - liniové, štábní, kombinované.)

Je možné přihlížet i k dalším kritériím, jako například členitost organizace, delegace pravomocí a odpovědností aj.<sup>60</sup>

Projektování organizačních struktur navazuje na organizování a lze jej rozdělit do tří etap:

1. **Diferenciační** (Spočívá v hierarchickém rozdělení cílů organizace a diferenciaci hlavních činností vedoucích k naplnění cílů organizace)
2. **Specializační a koordinační** (Obnáší dělbu činností a jejich seskupování, koordinaci, specializaci)
3. **Integrační** (Stanovuje pravidla, tok informací, pravomocí, odpovědností, nutných k ověření plnění celopodnikových cílů)<sup>61</sup>

V institucích, kde existuje více organizačních úrovní se může vyskytnout problém s optimálním rozložením pravomocí na jednotlivé úrovně. Pokud je obvyklé přenášet

---

<sup>59</sup> TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 82-83.

<sup>60</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 83.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 91.

pravomoci na vyšší úrovni, hovoříme o centralizaci pravomocí, pokud je častější přenášet pravomoci na nižší stupně, hovoříme o decentralizaci pravomocí. Dělbou pravomocí je nutno chápat jako dynamický proces, který je neustále ovlivňován řadou měnících se faktorů. Trvale není možné vytvořit žádný stabilní systém centralizace, protože by časem přestal odpovídat požadavkům a stal by se pro organizace brzdou. Žádná organizace tak není plně centralizovaná nebo plně decentralizovaná, hovoříme o tendenci k centralizaci nebo decentralizaci.<sup>62</sup>

### 6.1.1 Vymezení náplně pracovních činností

Efektivní management je založen na produktivním úsilí všech členů pracovní skupiny. V základu stojí správné vymezení jednotlivých pracovních úkolů a pracovních činností, poskytnutí pravomoci k správnému, ale i motivujícímu provedení. Pravomoc je právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti souhlasu jiných členů dané instituce. Vztah mezi pravomocemi a odpovědnostmi má být vyvážený na všech vertikálních i horizontálních úrovních organizace. V případě, že některý článek získá větší autonomnost a rozhodovací pravomoci, mělo by toto vést automaticky ke zvýšení jeho odpovědnosti.<sup>63</sup>

Při koncipování pracovního místa je třeba stanovit také jeho účel – jaké jsou cíle a očekávané výsledky konkrétní pracovní pozice. Následuje určení klíčových činností (úkolů), požadavků na odborné a kvalitativní standardy (jak má být práce vykonávána). Stanovení cílů pracovní pozice patří k nejdůležitějším úkolům řízení lidských zdrojů, na kterém by se měli podílet manažeři, specialisté oddělení lidských zdrojů i samotní zaměstnanci.

---

<sup>62</sup> TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 83-84.

<sup>63</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 83.

Hlavním úkolem při tvorbě či modifikaci pracovních míst je skloubit požadavky na produktivitu, náklady, kvalitu, zákaznickou orientaci a pracovní motivaci. Současným trendem je tendence rozšiřovat náplň pracovních míst a podporovat týmový způsob vykonávání pracovních činností.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. s. 69-70.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARKER HANNIFIN S. R. O.

Firma Parker Hannifin s. r. o. je součástí firmy Parker Hannifin Corporation zabývající se technologiemi řízení pohybu. Do České republiky Parker-Hannifin vstoupil v roce 1991, jako do první země bývalého východního bloku. Nejdříve byla zřízena kancelář pro podporu prodeje a vytvoření prodejní sítě, v následujících letech začala firma spolupracovat s českými firmami na konkrétních plánech výroby.

Na území České republiky je firma Parker Hannifin Corporation zastoupena 3 podnikatelskými subjekty – výrobními závody v Sadské, v Chomutově a obchodní pobočkou v Praze.<sup>65</sup>

### 7.1 Výrobní závod v Sadské

Závod v lokaci Sadská se specializuje na výrobu statických a dynamických těsnících prvků z pryže, polyuretanu a teflonu. Na seznamu produktů patří také gumokovové díly a aplikace pro elektrotechnický průmysl, výroba se dále zaměřuje na plastové zdravotnické potřeby a výrobky pro farmacii.

Firma byla založena v roce 1995. Nejprve působila v pronajatých prostorách v obci Zvěříněk, v roce 1999 proběhla kolaudace vlastních výrobních prostor v nedalekém městě Sadská na Nymbursku. V roce 2006 byla dokončena druhá výrobní hala, která měla pokrýt vzrůstající nároky na výrobní prostory.

---

<sup>65</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Časopis Parker IN*. 2020

Ve firmě momentálně působí výrobní skupina Engineered Materials Group, která se zaměřuje na výrobu těsnění. V rámci lokace se firma dále dělí na tzv. divize, z nichž každá vyrábí těsnění, ale jiný typ a za pomoci odlišných výrobních postupů. Působí zde divize Prädifa a divize Chomerics.

Obrázek 3: Příklad výrobků Parker Hannifin s. r. o.



Zdroj<sup>66</sup>

Divize Prädifa má ve svém portfoliu výrobků více než 800 výrobních řad těsnění (profilových hydraulických, pneumatických, těsnění pro vodní čerpadla, teflonových těsnění, gumo-plastových a gumo-kovových výrobků). Těsnění jsou vyráběna za využití vulkanizace pryže na kompresních a vstřikovacích lisech, vstřikováním plastů a soustružením teflonových tyčí. Významnými odběrateli výrobků jsou např. firmy Bosch, Siemens, Festo, Kärcher, Stihl, Mercedes Benz a další. Mateřský závod divize Prädifa sídlí v Německu, ve městech Bietigheim-Bissingen a Pleidelsheim. Mateřské divize vedou výzkumné a vývojové činnosti a spravují výrobně-technickou dokumentaci.

Divize Chomerics se orientuje na výrobu tzv. EMI stínících materiálů a materiálů s vysokým teplotním gradientem. Výrobky vznikají za použití kompresního tvarování silikonů, vstřikování termoplastů, sekání na délku, tvarové vysekávání, obalování měkkého těsnění, oplétání molitanových pěnových pásků a silikonových hadic. Významnými odběrateli jsou firmy působící v telekomunikacích, automobilovém

---

<sup>66</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Příručka pro zaměstnance firmy Parker Hannifin*. 2020

průmyslu, leteckém průmyslu, v oblasti výpočetní techniky aj. Mateřský závod divize Chomerics sídlí ve Velké Británii, ve městě High Wycombe.

V Sadské dále působí samostatná oddělení nákup, finanční kontroloing, personální oddělení, která zastřešují činnosti obou divizí, a pro která se v rámci firmy používá název sdílené služby (shared services). Každá z výrobních divizí má své samostatné oddělení kvality. Statut samostatné divize má finanční oddělení (FSU), které zpracovává podklady také pro závody v Chomutově a Praze.<sup>67</sup>

V posledním čtvrtletí roku 2020 firma v Sadské zaměstnávala cca 470 osob.

Obrázek 4: Areál firmy Parker Hannifin s. r. o. v Sadské



Zdroj<sup>68</sup>

### 7.1.1 Organizační struktura

V rámci společnosti jsou rozlišovány 3 kategorie zaměstnanců. Pracovníci, kteří se přímo podílí na výrobě (tzv. kategorie direct), pracovníci, kteří se na výrobě podílejí nepřímo (tzv. kategorie indirect) a pracovníci v administrativě (tzv. kategorie staff).

V lokaci Sadská působí 3 samostatné divize (Prädifa, Chomerics, FSU), s vedoucím pracovníkem, který je odpovědný za aktivity divize v rámci lokace. Zodpovídají se přímo

---

<sup>67</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Příručka pro zaměstnance firmy Parker Hannifin*. 2020

<sup>68</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Časopis Parker IN*. 2020

generálnímu manažerovi konkrétní divize. Závod v Sadské má také svého ředitele, který je zároveň vedoucím pracovníkem pro divizi Prädifa (Operations Manager). Divizi Chomerics v rámci Sadské vede Business Unit Manager a divizi FSU regionální finanční ředitel pro východní Evropu (Regional Finance Director). Oddělení nákup a finanční kontroling jsou vedeny managery, kteří se přímo zodpovídají Operations Managerovi divize Prädifa. Divize Prädifa se dále dělí na tzv. Value Streamy – samostatná výrobní oddělení vedená Value Stream manažery. Každý Value Stream Manager řídí výrobu na svém oddělení samostatně za pomoci pracovníků v administrativě a výrobě. V rámci divize Prädifa operuje také oddělení údržby a správy budov, manažer tohoto oddělení se přímo zodpovídá Operations Managerovi divize Prädifa. Manažer Personálního oddělení je odpovědný přímo HR řediteli pro region střední a východní Evropy.

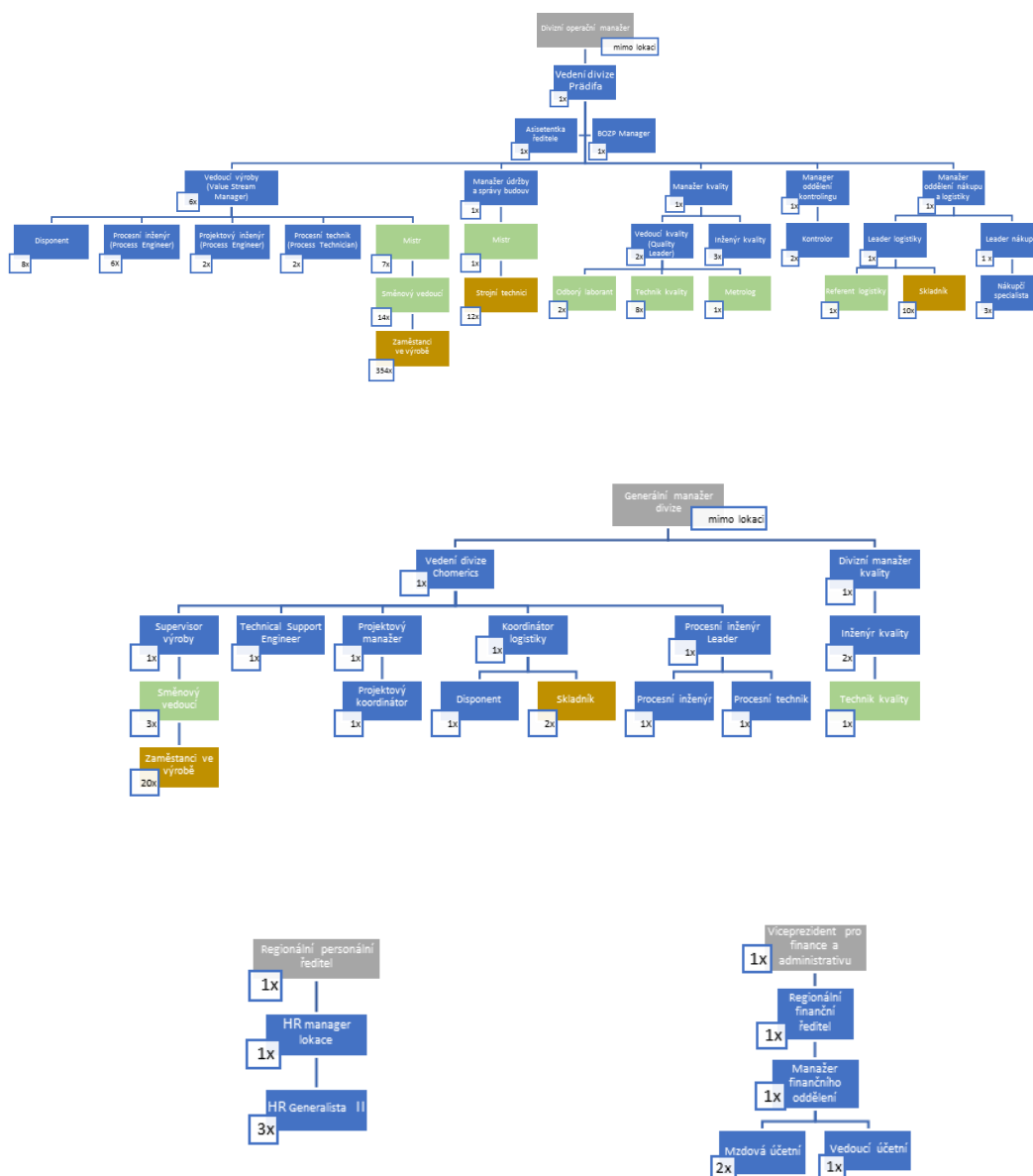
Organizační struktura v lokaci kopíruje model ostatních výrobních závodů Parker Hannifin Corporation. Také organizační struktura jednotlivých oddělení v rámci lokace kopíruje podobný model, s cílem zachovat pružnost organizace. Zaměstnanci jsou organizováni do menších pracovních týmů, kde jsou přesně rozvrženy pravomoci a odpovědnosti. Každé pracovní místo je popsáno v dokumentu Popis pracovního místa, v němž je určeno také zařazení konkrétního pracovního místa v rámci organizační struktury firmy.

Uživateli systému Talent Central jsou všichni zaměstnanci v kategoriích staff (pracovníci v administrativě) a indirect (pracovníci, kteří se nepřímo podílejí na výrobě), z nichž někteří jsou zároveň vedoucími pracovníky.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *HR Manuál*. 2021

**Obrázek 5: Organizační struktura jednotlivých samostatných divízi / oddělení, včetně počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích k 09/2020**



Modrá (kategorie staff) + zelená (kategorie indirect) jsou uživateli systému Talent Central  
 Oranžová (kategorie direct) nejsou uživateli systému Talent Central)

Zdroj: Papoušková (2021)

## 7.2 Mateřská společnost

Firma Parker Hannifin s. r. o. je součástí světové firmy Parker Hannifin Corporation zabývající se technologiemi řízení pohybu. V současnosti firma po celém světě zaměstnává více než 55000 zaměstnanců. Její pobočky se nachází ve 46 zemích světa, její roční obrat je vyčíslen na 8 miliard amerických dolarů. Společnost Parker Hannifin Corporation se dlouhodobě řadí mezi 1000 nejúspěšnějších firem v USA. Portfolio výrobků čítá více než 1 milion položek a je velmi široké, zahrnuje těsnící systémy, klimatizace, hydrauliku, pneumatiku, nejrůznější elektronické a řídicí systémy, prvky používané v kosmonautice a letectví aj. Společnost se dělí se do tzv. výrobních skupin (Group), podle zaměření svých produktů.

Obrázek 6: Sídlo Parker Hannifin Corporation, Cleveland, Ohio



Zdroj<sup>70</sup>

### 7.2.1 Historie

Parker Hannifin Corporation byla založena v roce 1918 v Ohiu, ve městě Cleveland. Zakladatel, Arthur L. Parker, začal s výrobou pneumatických brzd pro autobusy

---

<sup>70</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Příručka pro zaměstnance firmy Parker Hannifin*. 2020

a nákladní automobily. V začátcích firma fungovala jako rodinný podnik, který se postupně rozrůstal a rozšiřoval své podnikatelské aktivity.

V roce 1927 Charles Lindbergh uskutečnil první sólový přelet Atlantiku s palivovým systémem Parker ve svém letadle Spirit of St. Louis. Tato událost pozitivně ovlivnila firemní rozmach. Ve 30. letech, v období hospodářské krize, byla společnost Parker závislá na strategických objednávkách leteckého průmyslu. V roce 1935 Arthur Parker koupil zkrachovalou automobilku Hupp Motor Cars v Clevelandu.

Po začátku 2. světové války se výroba hydraulických, spojovacích, palivových a měřicích prvků pro americká letadla výrazně zvýšila a počet zaměstnanců z 910 zaměstnanců v roce 1940 vzrostl na 2600 zaměstnanců v roce 1941. Zvýšily se také tržby – na sedminásobek.

V roce 1957 společnost Parker získala v akvizici společnost Hannifin Company, rodinnou společnost a předního výrobce válců a ventilů. Tato akvizice umožnila dodávat veškeré komponenty pro fluidní systémy, což mělo zásadní význam pro širokou oblast světového průmyslu. V 60. letech Parker ještě více expandoval, skrze přibývající akvizice. Akcie společnosti byly poprvé obchodovány na Newyorské burze cenných papírů na Wall Street a během dvou let se stal Parker součástí prestižního žebříčku Fortune 500.

Na plný úvazek pro společnost začal pracovat syn zemřelého Arthura Parkera Pat Parker. Prošel různými pracovními pozicemi napříč firmou a v roce 1969 se stal jejím prezidentem. Ve stejném roce byly technologie Parker použity v motorech přistávacího modulu na Měsíci. Konstrukteři společnosti Parker byli rovněž součástí týmu NASA, jehož úkolem bylo vymyslet způsob, jak dostat kyslík z vysokotlakého úložiště do kabiny kosmické lodi.

V roce 1975 Parker představil své nové logo, které je používáno dodnes. V roce 1979 Parker ve 100 závodech zaměstnával 20 000 lidí, v roce 1982 vstoupila firma Parker na mexický trh a do roku 2008 zde otevřela 11 výrobních závodů.

V roce 1993 rozšířil Parker své služby prostřednictvím sítě ParkerStore obchodů, která nabídla opravy a službu HOSE DOCTOR – provádění údržby přímo na místě

u zákazníka. V období let 1993–1997 se společnost Parker globálně reorganizovala a začala fungovat s prezidenty na regionální úrovni a strukturou obchodních zastoupení, která mají podporovat a obsluhovat lokální zákazníky a nabízet jim produkty napříč divizemi. Tímto krokem se výrazně urychlil růst společnosti.

V roce 2000 přebral funkci prezidenta a provozního ředitele Don Waskewicz. Představil nový směr společnosti – tzv. Win Strategii, která byla implementována napříč celou společností v USA, Kanadě, Evropě, Asii, Austrálii, Velké Británii a Latinské Americe. Win Strategie byla všeobecně a pozitivně přijata. V roce 2005 firma dosáhla v prodeji 8,2 miliardy amerických dolarů, což znamenalo 17% nárůst oproti roku 2004.

V roce 2007 Parker představil novou strategii značky – program na celosvětové sjednocení společnosti. Plán zahrnoval nový slogan podporující závazek partnerství se zákazníky – ENGINEERING YOUR SUCCESS.

V roce 2015 se nástupcem Dona Washkewicze stal Tom Williams a provozním ředitelem společnosti se stal Lee Banks. Byla implementována obnovená Win Strategie na základě celosvětové zpětné vazby od zaměstnanců, zákazníků a největších akcionářů.<sup>71</sup>

**Obrázek 7: Původní sídlo Parker Appliance, Cleveland, Ohio**



Zdroj:<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Časopis Parker IN*. 2020

<sup>72</sup> PARKER HANNIFIN CORPORATION. *Decades*. [online]. 2021 [2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.parker.com/parkerimages/Parker.com/About%20Us/Literature/Parker%20Hannifin%20Decades%20History%20Brochure.pdf>



## 8 INTERNÍ SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ ZMĚN

Parker Hannifin Corporation má vlastní soubor směrnic a nařízení, která přebírají také jednotlivé dceřiné společnosti. Firma Parker Hannifin s.r.o. převzala původní směrnici Management of Change č. 12/05 a zahrнула ji do své interní dokumentace, která má platnost v rámci lokace Sadská.

### 8.1 Řízení změn v lokaci Sadská

Proces řízení změn je popsán v interní směrnici č. IL 0047, která je součástí interní dokumentace EHS (Environmental & Health & Safety), zaměřující se na zajištění ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti. Směrnice má několik částí popisujících účel směrnice, účinnost a rozsah směrnice, vymezení pojmů, odpovědnost, požadavky a reference.

Nařízení zajišťuje, že pokud je plánována změna v závodních činnostech nebo procesech, vybavení, budovách a personálu, je zajištěna plná spolupráce v přístupu k aspektům ovlivňujícím životní prostředí, zdraví a bezpečnosti. Tato spolupráce je zaměřená na zmírnění potenciálních rizik vznikajících jako výsledek změny. Směrnice se vztahuje na všechny výrobní provozy, skladové provozy a provozy přidávající hodnotu. Ačkoli se toto nařízení primárně nevztahuje na administrativní procesy a změny bez dopadů na bezpečnost práce nebo životní prostředí, může být takovýto druh změny řízen dle pravidel této směrnice, a to v případě, že dopadá na skupinu pracovníků v počtu větším než 25. Rozhodnutí o použití tohoto způsobu řízení je v pravomoci vedení divizí. V tomto smyslu pak je změna řízena jako proces, ve kterém jsou používány stejné metody a stejný proces komunikace.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Řízení změny (IL 0047)*. 2020

### 8.1.1 Vymezení pojmů

V části vymezující pojmy je změna popsána jako přírůstek, úprava nebo výměna položek (personálu, výrobních chemikálií a materiálu, technologie, vybavení, postupů, systémů atd.) související s procesem nebo budovou.

- **Vlastník změny (Change Owner)** je osoba, která vyvolává změnu. Vlastník změny musí mít dostatečné oprávnění a kompetence k účinnému odhadu změny a dopadů s ní spojených.
- **Řízení změny (Management of Change, MOC)** je řídicí proces používaný k identifikaci, vyhodnocení a dozoru nad navrhovanými změnami, které by mohly ovlivnit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců nebo dopady provozu na životní prostředí.
- **Analýza bezpečnosti práce (Job Safety Analysis, JSA)** je strukturovaná metodologie vyhledávání a vyhodnocování možných bezpečnostních rizik a zavádění nezbytného dozoru.
- **Předstartovní bezpečnostní kontrola (Pre Start-up Safety Review, PSSR)** je proces, zajišťující adekvátní kontrolu řídicích mechanismů ještě před spuštěním změny.
- **Náhrada za podobný (Replacement-in-kind)** je změna, zahrnující výměnu části vybavení nebo chemikálie za přesně stejnou část vybavení nebo chemikálie.<sup>74</sup>

### 8.1.2 Odpovědnost

Následující část popisuje celkovou odpovědnost za proces řízení změny, kterou má vedení divize. Úkoly a odpovědnosti všech dalších funkčních oddělení jsou následně definovány v postupech a detailech v jednotlivých návrzích řízení změny. Vedoucí EHS poskytuje odbornost k tématu a spravuje a uchovává kompletní dokumentaci k řízení změny, pokud není proces zaváděn i v jiné oblasti. V tomto případě mohou být do procesu

---

<sup>74</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Řízení změny (IL 0047)*. 2020

řízení změny zahrnuta oddělení jako jsou oddělení lidských zdrojů (Human Resources), výbor EHS, vedení výroby, vedoucí výroby, dotčení výrobní zaměstnanci, dodavatelé, EHS koordinátor, konstrukční oddělení, lean, kvalita, údržba, a v závislosti na rozsahu a dopadu také vedení divize nebo skupiny.<sup>75</sup>

### 8.1.3 Komunikace a jednotlivé fáze změny

Další část nařízení se věnuje požadavkům na komunikaci změny a jednotlivé fáze procesu. Nařízení předepisuje, že každý Parker závod musí mít postup, kterým zajistí komunikaci a zapojení jednotlivých oddělení nebo relevantních ovlivněných zaměstnanců do procesu změny

Procedura řízení změny musí směřovat k:

- **Zahájení (Initiation)** – Mechanismus k identifikaci změny. Aspekty, které mohou být identifikovány během zahajovacího procesu, zahrnují informaci, zda je změna dočasná, nouzová nebo stálá. Dále zahrnují priority a technickou základnu pro změnu, jakékoli dopady na EHS, dotčená zařízení a jednotlivé úkoly implementace (klíčové a neklíčové). Během zahájení je určen vlastník změny.
- **Odhad (Appraisal)** – Proces jmenování vhodných osob, schopných vyhodnotit návrh na změnu a podle potřeby zpracovat připomínky a návrhy. Osoba(y) provádějící odhad musí mít dostatek informací, aby mohla(y) navrhovanou změnu řádně a správně posoudit a schválit nebo zamítnout (včetně změn s vysokou úrovní rizika a dopadů).
- **Schválení vedením (Management approval)** – Proces pro schválení konkrétního projektu řízení změny. Schvalující osoba se liší v závislosti na povaze a rozsahu změny. Pokud není projekt schválený, ruší se. Může však být s komentářem vrácen k doplnění nebo změně.

---

<sup>75</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Řízení změny (IL 0047)*. 2020

- **Implementace** – Určuje a dokončuje požadované zaváděcí úkoly. Úkoly se liší v závislosti na povaze a rozsahu změny. Příklady zahrnují studie a posudky, aktualizace návodů, formuláře Analýzy bezpečnosti práce a regulační povolení, aktualizace dokumentace procesů a bezpečnosti, plány a školení. Klíčové úkoly pro procesy a strukturální změny budov musí ještě obsahovat jednu nebo více následujících pomůcek (předstartovní bezpečnostní kontrola, identifikace a uzavření všech zákonných EHS požadavků a oznámení, analýza bezpečnosti práce). Implementace se zaměřuje i na personální změny, stejně jako na revizi osobních úkolů a odpovědností.
- **Ověření/Spuštění (Verification/Startup)** – Finální kontrola provedená vlastníkem změny. Vlastník změny zapojí relevantní oddělení tak, aby bylo zajištěno dokončení všech úkolů, např. oznámení, postupy, JSA a školení. Změna začne být skutečná, aktivní.
- **Dokumentace/Dokončení (Documentation/Completion)** – Uzavření procesu řízení změny. Všechny klíčové a neklíčové úkoly jsou dokončeny. Vlastník změny uzavře dokumentaci k projektu. Je dokončen obsah budoucích školení a tréninků.

V závislosti na změně může procedura řízení změn umožnit různé úrovně složitosti.

V návaznosti na ukončený projekt musí být provedeno roční vyhodnocení procesu řízení změny, konečných výsledků a úspěšnosti zavedených postupů.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Řízení změny (IL 0047)*. 2020

## 9 PŮVODNÍ INTERNÍ SYSTÉM ROZVOJE A ŘÍZENÍ TALENTŮ

Firma Parker Hannifin řídí své aktivity v souladu s fiskálním rokem. Plány a cíle pro nový fiskální rok jsou stanovovány během měsíců červenec - srpen, hodnocení všech zaměstnanců společnosti a vyhodnocení výsledků firmy probíhá na konci fiskálního roku, během měsíců červen - červenec. Roční hodnocení zaměstnanců kategorií direct a indirect probíhalo prostřednictvím papírových formulářů, v souladu s interní směrnicí pro hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců v kategorii staff probíhalo prostřednictvím systému Employee Self Service.<sup>77</sup>

### 9.1 Systém Employee Self Service

Systém Employee Self Service byl od roku 2010 používán pro účely řízení lidských zdrojů ve společnosti Parker Hannifin. Byl určen pro pracovníky administrativy, včetně vedoucích pracovníků. Do systému Employee Self Service se mohl každý zaměstnanec přihlásit z webových stránek Parker OnLine po zadání osobního čísla zaměstnance a hesla.

Obrázek 8: Historické webové stránky POL (Parker On Line)



Zdroj: Papoušková (2021)

<sup>77</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Hodnocení způsobilosti a výkonu zaměstnanců (SL OO24)*. 2020

V rámci systému operovali 3 typy uživatelů:

- Parker (administrátoři – pracovníci personálního oddělení)
- Vedoucí pracovník (Leader)
- Člen týmu (Team Member)

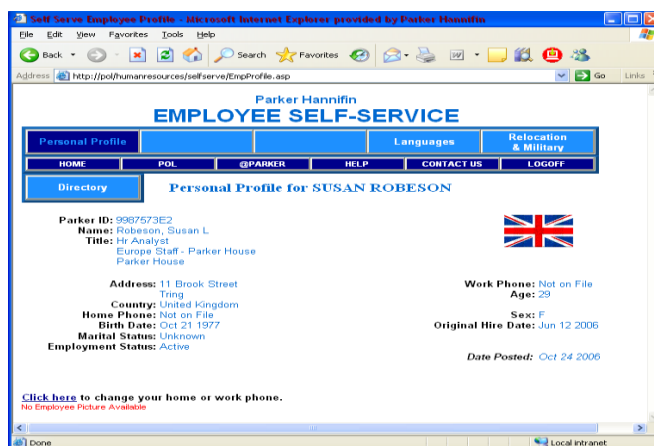
Každý z těchto uživatelů měl přidělena práva zobrazit si a zpracovávat určité množství informací.

Employee Self Service obsahoval 4 části, z nichž každá se zaměřovala na určitý druh informací.<sup>78</sup>

### 9.1.1 Osobní profil

Osobní profil představoval místo pro záznam informací o členovi týmu. Tyto informace se automaticky kopírovaly z personálního informačního systému firmy. Byly zde uvedeny osobní informace, kontaktní informace, pracovní zařazení, vzdělání. Zaměstnanec měl povoleno upravovat určitá pole, jako například adresu bydliště, telefonní kontakt.

Obrázek 9: Osobní profil zaměstnance v systému Employee Self Service



Zdroj: Papoušková (2021)

<sup>78</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Příručka pro zaměstnance firmy Parker Hannifin*. 2020

## 9.1.2 Cíle

V části Performance Assessment bylo možné vytvořit si osobní plán cílů pro aktuální fiskální rok. Systém archivoval také již ukončené plány cílů z minulých let.

Každý zaměstnanec měl povinnost zaznamenat do systému cíle výkonu, na kterých má v průběhu roku pracovat. Každý cíl zadaný do Talent Central musel být detailně popsán. Za tím účelem bylo nutné vyplnit pole:

- Zaměření cíle
- Cíl
- Popis za pomoci metodiky SMART
- Váha (udávala se v %, součet vah všech cílů musel být 100 %)
- Hodnotící škála (k 5 používaným stupňům hodnocení bylo třeba definovat hodnotící škálu)
- Datum od / do (počátek a datum splnění cíle)
- Status (aktuální stav plnění cíle, status bylo třeba každý měsíc aktualizovat, výsledek měl být s vedoucím zaměstnancem konzultován a potvrzován každý kvartál)

Obrázek 10: Vyplňování cílů v systému Employee Self Service

Win Strategy	Objective	SMART Target or Goal	Weight	Q1 Rating	Q2 Rating	Q3 Rating	Q4 Rating
1.0 Profitable Growth	Example 1	This is just an Example	20 %	2	0.4	-	0
2.0 Customer Service	Example 2	And a final example	10 %	1	0.1	-	0
3.0 Customer Service	Example 3	This is also just an example	30 %	2	0.6	-	0
4.0 Empowered Employees	Example 4	And yet another example	5 %	3	0.15	-	0
4.0 Empowered Employees	Example 5	And another one	35 %	4	1.4	-	0
Totals:			100%	2.65	0		

AGREED: Y Fernandez, Maria G Y Fradt, Jane L DATE: 12/7/2006  
TEAM MEMBER: \_\_\_\_\_ REVIEWER: \_\_\_\_\_  
O1 ASSESSMENT: 2.65 Y Fernandez, Maria G Y Fradt, Jane L DATE: 12/7/2006  
TEAM MEMBER: \_\_\_\_\_ REVIEWER: \_\_\_\_\_  
O2 ASSESSMENT:  Fernandez, Maria G  Fradt, Jane L DATE: \_\_\_\_\_  
TEAM MEMBER: \_\_\_\_\_ REVIEWER: \_\_\_\_\_  
O3 ASSESSMENT: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_  
TEAM MEMBER: \_\_\_\_\_ REVIEWER: \_\_\_\_\_  
O4 ASSESSMENT: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_  
TEAM MEMBER: \_\_\_\_\_ REVIEWER: \_\_\_\_\_

Range Performance Rating: 4.0 - 5.0 Outstanding  
2.0 - 4.0 Exceeding Goal  
1.0 - 3.0 Achieving Goal  
1.0 - 2.5 Developing  
1.0 - 1.5 Unacceptable  
Y: End Rating = Stars (0.4 X Weight)  
End PPP on Q4 1 (3 Month PA)

\*SMART - Specific, Measurable, Attainable, Relevant & Timebound  
\*\*Objectives can come from Broad/rough Objectives from a Strategy Deployment Matrix, Business Fundamentals, Back Book, Win Scorecard, or Continuous Improvement Objectives.  
The Objectives must also be aligned with Corporate, Group, Division, or Team Goals.

Additional Accomplishments during the year: \_\_\_\_\_

Link to Action Plan Forms

Delete Performance Plan | Printable Performance Plan | Close Performance Plan | Save Performance Plan  
Edit PPP Ratings | Tracking Chart | Ratings Scale | Edit Performance Goals

Zdroj: Papoušková (2021)

System neumožňoval zkontrolovat, zda je v průběhu roku plán skutečně aktualizován. Neexistoval žádný druh reportu, ve kterém by si mohl pracovník personálního oddělení ověřit průběh plnění cílů.

### 9.1.3 Kariérní cíle

System umožňoval vytvořit kariérní plán pro konkrétního zaměstnance. Zaměstnanec každý rok vyplňoval část Kariérní cíle, kde uváděl, jaká pracovní pozice by ho v budoucnu zajímala a jaké rozvojové aktivity by potřeboval absolvovat a jaké kompetence by potřeboval rozšířit, aby tuto práci dokázal vykonávat.

Obrázek 11: Vyplňování kariérních cílů v systému Employee Self Service

Self Serve Maintenance of Employee Career Objectives - Microsoft Internet Explorer provided by Parker

Address http://pol/humanResources/selfservemaintenance/EmplEditCareerObj.asp

**Career Objectives for SUSAN ROBESON** Maintain

Parker ID: 9967573E2  
Name: Robeson, Susan L.  
Title: Hr Analyst  
Europe Staff - Parker House  
Parker House

*Any misrepresentation of information provided in this profile may result in separation from employment.*

List desired Job function: Positions/Opportunities (\* indicates job inactive)

1. [dropdown] [dropdown]  
2. [dropdown] [dropdown]  
3. [dropdown] [dropdown]

Functional development areas and skills needed:

1. [text input]  
2. [text input]  
3. [text input]

Accomplishments: (Please list your top five Parker career accomplishments)

1. [text input]  
2. [text input]

Done Local intranet

Zdroj: Papoušková (2021)

Více funkcí tento korporátní systém neumožňoval. Lokace své rozvojové aktivity řídily za pomoci vlastních interních nástrojů, nejčastěji ve formě tabulek a matic.

## 9.2 Vyhodnocení systému Employee Self Service analýzou SWOT

Použití metody SWOT umožňuje identifikovat silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) určitého projektu,



typu řešení, opatření aj. Za pomoci tohoto nástroje lze komplexně popsat a vyhodnotit dosavadní systém pro rozvoj a řízení talentů.

**Tabulka 2: SWOT analýza systému Employee Self Service**

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Známý systém, který firma používá již více než 10 let</li> <li>▪ Dostupnost systému z webových stránek firmy</li> <li>▪ Umožňuje tisk</li> <li>▪ Nízký počet uživatelů</li> <li>▪ Časově nenáročný školení pro uživatele systému</li> <li>▪ Nízká časová náročnost na uživatele systému v průběhu roku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence množství důležitých informací o zaměstnanci</li> <li>▪ Absence množství důležitých nástrojů pro personální rozvoj zaměstnanců</li> <li>▪ Chybí propojení jednotlivých modulů v rámci systému</li> <li>▪ Chybí propojení systému s globálně používaným personálním systémem</li> <li>▪ Pole je nutné vyplňovat manuálně</li> <li>▪ Omezené možnosti reportingu</li> <li>▪ Časté problémy s přihlášením do systému (z důvodu expirace hesla)</li> <li>▪ Vizualně a technicky zastaralý systém</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trh nabízí dostatek kvalitních a inovativních produktů (informačních systémů) zaměřených na rozvoj zaměstnanců a řízení talentů</li> <li>▪ Sjednotit informační systémy, které jsou v rámci korporátu využívány</li> <li>▪ Propojit nový informační systém se stávajícím personálním informačním systémem</li> <li>▪ Rozšíření systému o nové funkcionality</li> <li>▪ Zvýšit mezi zaměstnanci aktivní odpovědnosti za vlastní vzdělávání a rozvoj</li> <li>▪ Vyšší využitelnost dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma nedokáže zajistit dostatek zaměstnanců do vedoucích funkcí</li> <li>▪ Firma nedokáže zajistit proces ochrany osobních údajů svých zaměstnanců</li> <li>▪ Firma nedokáže udržet krok s nároky na vzdělávání svých zaměstnanců</li> <li>▪ Odchod zaměstnanců z firmy</li> <li>▪ Ztráta zákazníků a posílení konkurence.</li> <li>▪ Neschopnost reagovat na požadavky externích auditů a kontrol.</li> </ul>

Zdroj: Papoušková (2021)

Z analýzy vyplývá, že stávající systém Employee Self Service dlouhodobě nedokázal zajistit funkce, které firma od systému pro rozvoj a řízení talentů požadovala. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním z pilířů obchodní strategie firmy Parker Hannifin Corporate. Systém, který nahradí stávající platformy bude k dispozici celopodnikově, což firmě umožní využívat funkce napříč společnostmi a propojit data z různých systémů.

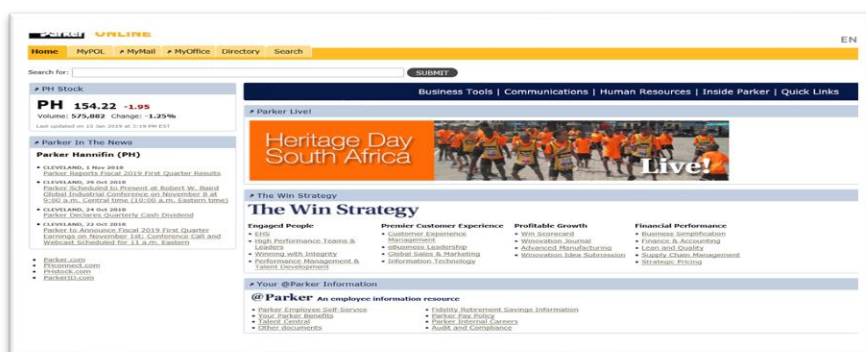
# 10 NOVÝ INTERNÍ SYSTÉM ROZVOJE A ŘÍZENÍ TALENTŮ

Změny systémů a procesů ovlivňují každodenní životy lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnáni. Bezprostřední dopad změn informačních systémů může být stejně velký, ne-li větší jako v případě organizační nebo strategické změny. Je důležité takovou změnu provádět opatrně a pečlivě.<sup>79</sup>

## 10.1 Systém Talent Central

Systém Talent Central je cloudová platforma založená na řešení SAP SuccessFactors. Nahrazuje několik historických systémů, které v rámci korporátu v minulosti nebyly jednotné. Talent Central se od 1.července 2020 oficiálně stal globální platformou pro řízení talentů společnosti Parker Hannifin Corporation. Do Talent Central se každý zaměstnanec přihlašuje z webových stránek Parker OnLine. K dispozici je také přístup přes mobilní aplikaci.

Obrázek 12: Webové stránky POL (Parker On Line) z roku 2020



Zdroj: Papoušková (2020)

<sup>79</sup> ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. s. 125.

V rámci systému operují 3 typy uživatelů:

- Parker (administrátoři – pracovníci personálního oddělení)
- Vedoucí pracovník (Leader)
- Člen týmu (Team Member)

Každý z těchto uživatelů má přidělena práva zobrazit si a zpracovávat určité množství informací. Talent Central zobrazuje data v reálném čase, jedná se o živý program, kde se data neustále mění tak, jak s ním uživatelé pracují.

Talent Central je členěn do částí – tzv. modulů, které na sebe navazují a věnují se konkrétním rozvojovým aktivitám a personálním činnostem.<sup>80</sup>

**Tabulka 3: Přehled částí (modulů) systému Talent Central**

Profil člena týmu (Můj profil)	Cíle	Rozvoj
Trvalý výkon	Následnictví	Formuláře
Odměňování	Vzdělávání	Reporty

Zdroj: Papoušková (2021)

### 10.1.1 Profil člena týmu

Každý zaměstnanec, který ze své pracovní pozice získává přístup do Talent Central má povinnost vyplnit tzv. Profil člena týmu.

Profil člena týmu představuje místo pro záznam informací o členovi týmu. Informace zadané do tohoto profilu jsou použity ve všech ostatních relevantních částech systému Talent Central.

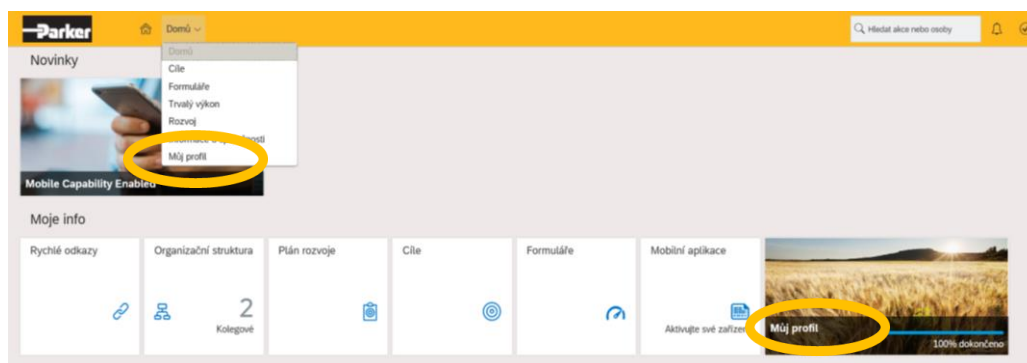
<sup>80</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

Jednotlivé části zahrnují:

- Osobní informace
- Pracovní zkušenosti v rámci firmy
- Předchozí zaměstnání
- Vzdělání
- Jazykové znalosti
- Geografická mobilita
- Certifikace, licence
- Členství v profesionálních organizacích
- Ocenění
- Kariérní a rozvojové cíle

Nový uživatel má v systému automaticky předvyplněné pouze své jméno, osobní číslo, pracovní pozici, příslušnost k oddělení a divizi a kontaktní firemní telefon (pokud mu byl přidělen). Tyto údaje není možné změnit, protože se aktualizují s personálním informačním systémem firmy.<sup>81</sup>

Obrázek 13: Profil člena týmu v prostředí Talent Central



Zdroj: Papoušková (2021)

<sup>81</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

## 10.1.2 Cíle

Plán osobních výkonových cílů zaznamenává cíle výkonu, na kterých každý člen týmu pracuje po celý rok. Cíle by měly být sladěny s obchodní strategií, a zároveň by měly být pro každého člena týmu a jeho roli relevantní.

Každý zaměstnanec má povinnost zaznamenat do systému cíle výkonu, na kterých bude v průběhu roku pracovat. Maximální počet cílů, které lze do systému zadat je 7. Každý cíl zadaný do Talent Central musí být detailně popsán. Za tím účelem je nutné vyplnit pole:

- Viditelnost (systém rozlišuje soukromé a veřejné cíle)
- Kategorie (zaměření cíle)
- SMART Cíl (konkrétní popis cíle za pomoci metodiky SMART)
- Hodnotící škála (k 5 používaným stupňům hodnocení je třeba definovat hodnotící škálu)
- Váha (udává se v %, součet vah všech cílů musí být 100 %)
- Datum od / do (počátek a datum splnění)
- Status (aktuální stav plnění cíle, status je třeba v průběhu roku aktualizovat)

Obrázek 14: Vkládání a výběr cílů v prostředí Talent Central

The image shows two parts of the Talent Central interface. On the left is the 'Přidat cíl' (Add goal) form, and on the right is a sidebar for selecting a category.

**Přidat cíl**

Upravte svůj cíl níže.

Pole označená \* jsou požadovaná.

Viditelnost:

Category:

Typ: Osobní

\* SMART Cíl:

Popis/hodnotící škála:

\* Váha:  %

\* Od:

\* Do:

\* Status:

Buttons: Storno, Zpět, **Uložit změny**

**Výbrat cíl z knihovny cílů**

Vyberte položku cíl pro přidání z knihovny. Kliknutím na ikonu rozbalíte kategorii. Budete mít možnost změnit položku cíl v dalším kroku.

- > Administrativa
- > Finance a účetnictví
- > IT
- > Lidské zdroje
- > Management
- > Marketing
- > Podnikové služby
- > Prodej
- > Služby pro zákazníky
- > Softwarové inženýrství
- > Výroba
  - > Inženýrství
  - > Nábor a pořízování
  - > Plnění dodávek
  - > Plánování, prognózy a rozvhoování
- > Výroba
- > Vývoj produktů
- > Zásoby
- > Údržba

Buttons: Storno, Zpět, **Přidat vybrané**

Zdroj: Papoušková (2021)

Člen týmu si může v systému vytvořit cíle individuálně nebo mu jeho nadřízený může přidělit týmový cíl. Může využít i tzv. knihovnu cílů. Plán osobních výkonových cílů zaznamenává cíle výkonu, na kterých každý člen týmu pracuje po celý rok.<sup>82</sup>

### 10.1.3 Rozvoj

Každý zaměstnanec má povinnost zaznamenat do systému také své rozvojové cíle pro příští rok. Cíl musí být detailně popsán, v seznamu kompetencí je nutné označit, na co konkrétně se zaměřuje a musí zde být uvedeno do kdy má být rozvojový cíl splněn. I zde je třeba během roku aktualizovat stav plnění cíle. Při vytváření rozvojových cílů umožňuje systém rovnou přidávat konkrétní vzdělávací aktivity. Tyto vzdělávací aktivity lze vyhledávat a přidávat z knihovny, která je součástí plánu rozvoje.<sup>83</sup>

### 10.1.4 Trvalý výkon

Členové týmu a manažeři by měli během celého roku úzce spolupracovat, sledovat pokrok a sdílet zpětnou vazbu a využívat možnost koučování v reálném čase. Členové a manažeři týmu mohou používat moduly Cíle a Trvalý výkon k zadokumentování diskusí o stavu cílů, zpětné vazby, klíčových činností potřebných k dosažení cílů a všech úspěchů, kterých bylo dosahováno po celý rok. Tyto diskuse mají zajistit následující:

- Cíle jsou ve vzájemném souladu a mají smysl
- Členové týmu vědí, jak si vedou vzhledem k očekáváním
- Dochází ke kariérnímu růstu
- Úspěchy jsou uznávány a odměňovány

---

<sup>82</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

<sup>83</sup> Tamtéž.

Modul Trvalý výkon představuje sadu nástrojů, které pomáhají manažerům a jejich přímým podřízeným průběžně sledovat stav cílů a spolupracovat a komunikovat v rámci týmu. Skládá z následujících klíčových prvků:

- Aktivity (Tato funkce umožňuje snadné sledování vlastní práce a práce přímých podřízených.)
- Úspěchy (Tato funkce poskytuje možnost sledování již ukončených projektů a dosažených výsledků a propojuje tyto úspěchy s konkrétními cíli)
- Další témata (Tato funkce poskytuje místo pro zaznamenání dalších témat, které chce vedoucí přímý podřízený prodiskutovat během další osobní schůzky)
- Koučování (Manažer může tuto funkci využít k tomu, aby poskytl zpětnou vazbu o něčem, co člen týmu udělal dobře, nebo v čem se může zlepšit.)
- Zpětná vazba (Poskytuje fórum pro vyžádání a poskytování zpětné vazby ostatním kolegům v rámci organizace.)
- Záznam schůzky (Tato část poskytuje vhodné místo pro ukládání všech detailů, které byly projednány během setkání mezi vedoucím a členem týmu.)

Obrázek 15: Trvalý výkon v prostředí Talent Central

AKTIVITY ÚSPĚCHY ZPĚTNÁ VAZBA

< 8. února 2019 > Digitalizovat schůzku

AKTIVITY  
Zrevidujte aktivity položky Veronika + Přidat aktivitu

Aktivity přidáte klepnutím na „+ Přidat aktivitu“.

Další témata  
Přidejte další témata k prodiskutování během vaší příští schůzky 1:1 + Přidat téma

Témata přidáte klepnutím na „+ Přidat téma“.

Koučování  
Zadejte zpětnou vazbu pro Veronika

Jednu věc Veronika provedl/a dobře:

Jedna záležitost Veronika vyžaduje zlepšení:

Zdroj: Papoušková (2021)

Manažeri a jejich přímí podřízení se mohou rozhodnout omezit použití modulu Trvalý výkon na čtvrtletní přehled výsledků plánu osobních výkonových cílů (PPP) a plán rozvoje přímého podřízeného. Nebo modul mohou využívat k častějšímu dialogu, zpětné vazbě a koučování.<sup>84</sup>

### 10.1.5 Následnictví

Modul pro následnictví a rozvoj poskytuje soustavný přehled nad talenty v celé organizaci. Umožňuje umístění správných lidí na správné místo, ve správný čas. Zjednodušuje dostupnost dat a poskytuje vedoucím pracovníkům a členům týmu robustnější a soustavnější zpětnou vazbu i uznání. Systém umožňuje propojení talentů na globální i lokální úrovni.

Skládá z následujících klíčových prvků:

- Kariérní a rozvojové cíle (Kariérní cíle představují ambice jednotlivce v jeho budoucí kariéře. Kariérním cílem může být například přestup na obdobnou pracovní pozici v rámci jiné funkce nebo postup na vyšší pozici v rámci stejné funkce.)
- Talentový profil člena týmu (Obsahuje vyhodnocení rizika ztráty zaměstnance, jeho geografickou mobilitu, hodnocení z pohledu výkonnosti a potenciálu.)
- Řízení následnictví (Následnictví je způsob plánování přechodů napříč organizací. Pro vytváření, zobrazování a správu plánů následnictví je v systému k dispozici řada nástrojů.)
- Matice výkonnosti a potenciálu (Umožňuje zobrazit názornou 9místnou tabulku s umístěním všech členů týmu podle vysokého, středního a nízkého hodnocení výkonnosti a potenciálu. Tyto informace je možné si zobrazit jak

---

<sup>84</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020



pro jednotlivce, tak i pro celý tým. K dispozici jsou různé filtry, jako je např. divize, země, funkce, skupina, oddělení, lokalita nebo region.)

- Talentové fondy (Skupiny jednotlivců, kteří jsou potenciálními nástupci na konkrétní typ vedoucí role.)
- Vyhledávání talentů (Vyhledávání talentů umožňuje vedoucím pracovníkům vyhledávat potenciální nástupce podle zadaných kritérií. Nástroj Vyhledávání talentů pracuje s klíčovými datovými poli a umožňuje vyhledávat podle konkrétních kritérií, například podle sledování kariéry, vzdělání, potenciálu a dalších v závislosti na tom, co daná pracovní pozice vyžaduje.)<sup>85</sup>

**Tabulka 4: Matice výkonu a potenciálu v systému Talent Central**

		Výkon		
		Nízký	Střední	Vysoký
Potenciál	Vysoký	Nevyužitý potenciál (rozvíjet)	Vzrůstající potenciál (rozvíjet)	Top talent (rozvíjet)
	Střední	Nejistota (sledovat)	Dobře umístěný (rozvíjet)	Vysoce výkonný (rozvíjet)
	Nízký	Obavy (sledovat)	Solidní přispěvatel (sledovat)	Osvědčený pracovník (rozvíjet)

Zdroj: Papoušková (2021)

### 10.1.6 Formuláře

Dle korporátního kalendáře probíhá na konci fiskálního roku proces hodnocení výkonnosti pro každého člena týmu. V systému je vyplněn speciální formulář, který zahrnuje přiřazení hodnocení ke každému cíli z plánu osobních výkonových cílů a rovněž přiřazení hodnocení a volitelných poznámek ke kompetencím zaměstnance. Výsledkem je celkové hodnocení. Všechny formuláře z lokace jsou odeslány k tzv. kalibraci. Tento krok umožňuje managementu zkontrolovat všechny formuláře hodnocení výkonnosti v celé organizaci a zajistit tak konzistenci.

<sup>85</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

Modul formuláře umožňuje spustit Hodnocení rozvoje 360°, což je volitelný nástroj, jehož prostřednictvím lze shromažďovat zpětnou vazbu o kompetencích konkrétního člena týmu. Kompetence je možné vybírat z knihovny klíčových kompetencí a kompetencí vedoucích pracovníků společnosti Parker nebo z knihovny kompetencí, která nabízí dalších více než 80 možností. Toto hodnocení má být využito pouze pro účely rozvoje, nikoliv pro účely shromažďování zpětné vazby k provedení hodnocení výkonnosti. Impuls k využití tohoto nástroje může vzejít od člena týmu nebo jeho manažera, hlavní odpovědnost za provedení hodnocení však nese člen týmu. Člen týmu si sám vybírá účastníky (hodnotitele) a stejně tak i samotné kompetence, které budou hodnoceny. Tyto výběry musí schválit manažer. Teprve poté mohou být hodnotící formuláře odeslány účastníkům k provedení hodnocení. Jakmile je hodnocení dokončeno, systém vygeneruje podrobnou hodnotící zprávu. V ní jsou vyzdvíženy silné stránky a zároveň i oblasti, u kterých je možné další zlepšení. Výsledky lze následně využít při plánování a přidávání vhodných aktivit do plánu rozvoje člena týmu.<sup>86</sup>

### 10.1.7 Odměňování

Tento modul řídí proces hromadného navyšování mezd. Speciální formulář prochází několika kroky, během kterých jsou návrhy navýšení revidovány a finalizovány. Nadřízený manažer (přímý) vkládá návrh navýšení mzdy pro každého podřízeného. Další vyšší nadřízený manažer reviduje tato doporučení, eventuálně je mění. Finální kontrola navýšení mezd je prováděna na různých úrovních společnosti za použití funkce Executive Review. V případě potřeby jsou prováděna ještě další kontrolní vyvažování. Poté, co je zpracován kompletní návrh úprav mezd pro danou lokaci, umožňuje systém Talent Central nahrát tyto nové mzdy do informačního systému pro zpracování mezd.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

<sup>87</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Roční navyšování mezd (SL 0041)*. 2020

### 10.1.8 Vzdělávání

Modul Vzdělávání poskytuje na jednom místě širokou škálu vzdělávacích příležitostí. Umožňuje pracovníkům personálního oddělení a vedoucím pracovníkům nominovat své podřízené na konkrétní vzdělávací aktivity anebo člen týmu může prostřednictvím systému o účast na vzdělávací aktivitě svého nadřízeného požádat.

Cílem je předat větší odpovědnost za rozvoj kariéry přímo na zaměstnance. Prostřednictvím modulu Vzdělávání může zaměstnanec vyhledávat relevantní vzdělávací obsah, přidávat školicí aktivity přímo do svého plánu rozvoje, absolvovat určité kurzy na svém mobilním zařízení prostřednictvím mobilní aplikace a využívat přístup k celé řadě vzdělávacích aktivit, včetně e-learningu, školení vedených instruktory a školicích videí. Každé školení je zde detailně popsáno (termín, doba trvání, organizátor, školitel, forma, cena aj.).

Vzdělávací obsah je v modulu vzdělávání dělen na položky a kurzy. Položka může být video nebo dokument, zatímco kurz je propracovanější vzdělávací aktivita, která může mít různé podoby:

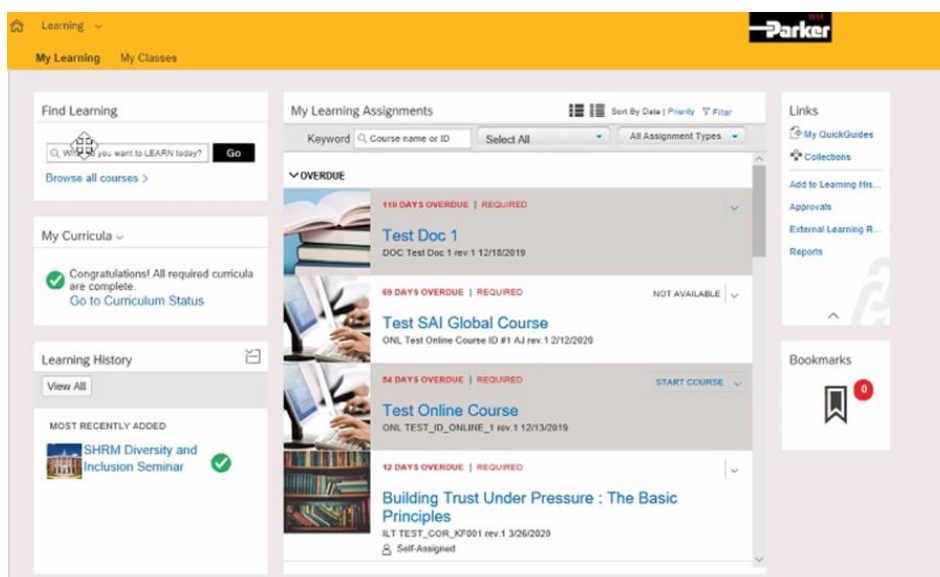
- Školení v učebně jsou živá školení vedená instruktorem.
- Vzdělávací plány jsou soubory kurzů pravidelně absolvovaných v rámci plnění nezbytných kvalifikací nebo certifikací.
- Programy jsou soubory kurzů, kde lze vzdělávání organizovat v dané posloupnosti.

Přímo v modulu vzdělávání si vedoucí týmu může generovat množství reportů, zaměřených např. na kontrolu stavu plnění přiřazených kurzů či vzdělávacích plánů mezi členy svého týmu. Vedoucí pracovníci si také mohou zobrazit historii vzdělávání členů svých týmů a dále čas, který členové týmu věnovali vzdělávacím aktivitám.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

Obrázek 16: Modul Vzdělávání v prostředí Talent Central



Zdroj: Papoušková (2021)

### 10.1.9 Reporty

Do této části systému mají přístup pouze administrátoři (pracovníci personálního oddělení). Modul slouží k řízení rozvojových aktivit v rámci lokace. Umožňuje generovat různé typy grafů, tabulek.

Personální oddělení dokáže za pomoci reportů koordinovat jednotlivé aktivity. Dokáže odhalit chyby a upozornit na ně uživatele.<sup>89</sup>

## 10.2 Návaznost aktivit v systému Talent Central

Pro systém Talent Central existuje časový plán, dle kterého jsou jednotlivé aktivity v průběhu fiskálního roku řízeny. Za správu systému odpovídá personální oddělení, které v průběhu roku s uživateli komunikuje a instruuje je. Rok s Talent Central systémem začíná stanovením osobních výkonových a rozvojových cílů, následují kariérní rozhovory

<sup>89</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

se zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců z pohledu výkonu a potenciálu, které v březnu vyústí ve výběr talentů a plán následnictví pro jednotlivé pozice. Na přelomu fiskálního roku probíhá vyhodnocení cílů a kompetencí, které je završeno schůzkou mezi nadřízeným a podřízeným. V průběhu celého roku je povinností manažera poskytovat svým podřízeným průběžnou zpětnou vazbu. V tomto ohledu cyklus Talent Central nikdy nekončí.<sup>90</sup>

Obrázek 17: Cyklus aktivit v systému Talent Central



Zdroj: Papoušková (2021)

<sup>90</sup> Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

# **11 IMPLEMENTACE SYSTÉMU TALENT CENTRAL DO SPOLEČNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM INTERNÍ METODIKY ŘÍZENÍ ZMĚN**

V lednu 2020 obdržely všechny lokace Parker Hannifin v České republice oficiální informaci o ukončení používání stávajícího systému Employee Self Service k 30. 6. 2020. Systém bude plynule nahrazen novým systémem Talent Central.

## **11.1 Předmět změny a projektový tým**

Předmětem změny se stal informační systém pro rozvoj a řízení talentů, který firma používá. Došlo k výměně informačního systému, kdy byl dosavadní systém Employee Self Service nahrazen novým systémem Talent Central. Úspěšnost implementace a vhodný způsob komunikace jsou pro firmu důležité, také s ohledem na to, že v následujících letech se systém Talent Central bude dále rozrůstat a požadavky na uživatele systému i množství předávaných informací se budou zvyšovat.

Vedení lokace Sadská rozhodlo, že vzhledem k tomu, že se jedná o významnou změnu, která dopadá na všechny zaměstnance lokace (kromě zaměstnanců výroby), bude tento projekt řízen v souladu s interní metodikou pro řízení změn, která je popsána v interní směrnici č. IL 0047.

Vlastníkem změny je manažer personálního oddělení v lokaci Sadská, odpovědný za management lidských zdrojů v lokaci. V souvislosti s touto změnou vznikl v rámci firmy projektový tým, ve kterém byli zastoupeni zástupci personálního oddělení, oddělení IT, oddělení financí a mzdové účtárny. Tým vedl personální manažer.

## 11.2 Plán implementace

V rámci fáze zahájení bylo identifikováno, že zavedení systému Talent Central nemá žádný vliv na EHS. Bude se jednat o stálou změnu, která klade požadavky na počítačovou gramotnost zaměstnanců a na technické vybavení pracovišť. Vlastníkem změny je personální oddělení. Management firmy byl vyhodnocen jako kompetentní orgán schopný vyhodnotit předkládaný návrh na změnu. K projektu nebyly předloženy žádné připomínky, následovalo schválení projektu divizním managementem. Projektový tým bude o realizaci projektu průběžně informovat během pravidelných porad managementu.

Jako klíčové úkoly byly odsouhlaseny tyto aktivity:

- Sestavení časového plánu implementace.
- Proškolení pracovníků personálního oddělení, práce v testovacím prostředí
- Překlady do českého jazyka a příprava informačních materiálů pro uživatele systému
- Revize současného stavu technického vybavení pracovišť
- Plán komunikace změny směrem k uživatelům systému
- Proškolení uživatelů systému

### 11.2.1 Sestavení časového plánu implementace.

Evropský tým zodpovědný za implementaci v rámci jednotlivých zemí kontaktoval HR oddělení v příslušných lokacích, aby společně prodiskutovali nezbytné kroky a termíny, které se staly podkladem pro plán implementace

Spuštění nového systému bude předcházet školení personalistů – budoucích administrátorů systému (v období únor - březen 2020).

Souběžně s tím se budou personalisté podílet na kontrolách správnosti překladů do českého jazyka (informačních materiálů a webových stránek systému) a věnovat čas přípravě informačních materiálů pro uživatele systému.

Termín dokončení byl stanoven na konec května 2020.

V období duben - květen 2020 proběhla kontrola technického vybavení pracovišť a kontrola přihlašovacích účtů pro jednotlivé budoucí uživatele systému.

Z rozhodnutí korporátu bylo určeno, že firma bude přecházet na nový systém Talent Central s nástupem nového fiskálního roku, tzn. od 1.7. 2020. Od tohoto data si každý zaměstnanec, který spadá do kategorie uživatelů systému může systém spustit přes webové stránky internetového prohlížeče.

Komunikace změny směrem k uživatelům systému proběhla v červenci 2020, navázalo na ni školení uživatelů na práci v systému, které bylo rozvrženo na období červenec - září 2020.

### **11.2.2 Proškolení pracovníků personálního oddělení, práce v testovacím prostředí**

Pro pracovníky personálního oddělení byl vytvořen program 5 tříhodinových školení, která proběhla on-line přes systém MS Zoom. Školení bylo povinné pro všechny pracovníky personálního oddělení. Školení probíhalo v anglickém jazyce.

Cílem úvodního školení bylo představit nový systém jako celek. Popsat k čemu slouží, jak funguje, zdůvodnit nutnost změny a načrtnout hlavní odpovědnosti administrátorů z řad personálního oddělení. Pro usnadnění zaškolení bylo pro administrátory vytvořeno testovací prostředí, které jim umožnilo vyzkoušet si nanečisto práci v systému.

Další školení se věnovala postupně jednotlivým částem systému (modulům). Školitel vysvětloval pravidla pro zadávání požadovaných údajů a informací, zaměřil se na vytváření reportů, které budou personalisté pro svou práci používat.

Po absolvování školení provedl vlastník změny (personální oddělení) finální kontrolu funkčnosti systému, na základě dostupných informačních materiálů a materiálů ze školení. V testovacím prostředí personalisté postupně otestovali všechny moduly a s nimi související postupy. Tímto byla dokončena fáze Ověření/Spuštění.



### **11.2.3 Překlady do českého jazyka a příprava informačních materiálů**

Uživatelé systému mají možnost změnit si v systému jazykové prostředí, tak aby s nimi systém komunikoval v českém jazyce. Překlad byl zadán externí společnosti, personální oddělení z konkrétních zemí se podílela na finální kontrole správnosti překladů. Kontrolu správnosti překladů prováděl personalista v testovacím prostředí. Chyby byly nahlášeny a byla vyžádána oprava.

Zároveň se překládaly do českého jazyka všechny dostupné informační materiály a příručky. Finální kontrolu správnosti překladů zajišťovalo personální oddělení.

Personální oddělení sestavila tzv. Manuál Talent Central, kde jsou v českém jazyce detailně popsány všechny jednotlivé systémové moduly a jsou zde k dispozici konkrétní návody doplněné fotografiemi. Dále byl vytvořen leták Rok s Talent Central, který pomůže nováčkům rychle se v systému zorientovat a zadat potřebné vstupní informace. Oba soubory jsou volně přístupné pro všechny zaměstnance.

Úkolem personálního oddělení bylo také připravit prezentaci, která bude použita pro účely školení budoucích uživatelů systému. Jakmile dojde k proškolení všech uživatelů, bude implementace změny systému formálně ukončena.

### **11.2.4 Kontrola současného stavu technického vybavení pracovišť**

Úkol oddělení IT spočíval v prověření, zda všichni budoucí uživatelé systému jsou schopni se do systému přihlásit. Personální oddělení poskytlo oddělení IT jmenný seznam zaměstnanců a označení jejich pracoviště.

Stávající praxí na několika málo odděleních bylo, že zaměstnanec neměl svou vlastní firemní emailovou adresu (účet) a používal emailovou adresu sdílenou s více kolegy. Zároveň také všichni tito pracovníci sdíleli společný počítač. Nový systém vyžaduje, aby se každý uživatel přihlašoval pod svým vlastním účtem, proto u několika zaměstnanců bylo třeba dodatečně zřídit vlastní emailový účet.

Další klíčové body implementace, které jsou předmětem dotazníkového šetření, jsou popsány v následující kapitole. Jedná se o plán komunikace změny směrem k uživatelům systému a proškolení uživatelů systému.

## 12 KOMUNIKACE SMĚREM K UŽIVATELŮM SYSTÉMU

Interní směrnice č. IL 0047 předepisuje, že každý Parker závod musí mít stanovený postup, zajišťující komunikaci a účast na změně jednotlivým oddělením nebo relevantním ovlivněným zaměstnancům. Toto bylo zajištěno prostřednictvím komunikační kampaně a školením budoucích uživatelů systému Talent Central.

### 12.1 Komunikační kampaň

Komunikace týkající se přechodu na systém Talent Central směrem k zaměstnancům probíhala v období červenec - září 2020. Komunikační kampaň zajišťovalo personální oddělení.

První oficiální informace směrem k zaměstnancům byla vyslána prostřednictvím tzv. Kvartálního setkání se zaměstnanci. Tato schůzka proběhla druhý týden v červenci. Jedná se o cca hodinovou prezentaci, v níž nejvyšší management firmy seznamuje zaměstnance s aktuálními výsledky, významnými událostmi posledních měsíců a informuje o změnách a akcích plánovaných do budoucna. Zde bylo oznámeno, že používání stávajícího systému Employee Self Service s fiskálním rokem 2020 skončilo. Hodnocení zaměstnanců budou v původním systému dokončena, archivována a s novým fiskálním rokem 2021 přejde firma na nový systém Talent Central. Kvartální setkání je určeno všem kategoriím zaměstnanců, většinu tvoří zaměstnanci výroby, kteří ale nejsou uživateli systému. Obsah sdělení byl proto stručný, jeho hlavním cílem bylo změnu představit a uvést důvody, proč k ní dochází a sdělit zaměstnancům, jaké budou další kroky, které se jich týkají. Bylo oznámeno, že v nejbližších dnech zaměstnanci, pro které je systém určen, obdrží do svých emailů pozvánky na školení uživatelů systému Talent Central.

V průběhu července a srpna se informace o novém systému pravidelně objevovala také v tzv. Aktualitách. Jedná se o Power Pointovou prezentaci, která je pravidelně každou středu odeslána na emaily všech zaměstnanců a kde se mohou zaměstnanci seznámit s aktuálním děním ve firmě, ve formě krátkých zpráv. V tištěné podobě je tato prezentace vyvěšována na komunikační nástěnky v obou budovách firmy.

Dalším nástrojem, který byl pro účely komunikace použit, byl firemní časopis Parker In. Vychází jako čtvrtletník a je distribuován zdarma mezi všechny zaměstnance lokace Sadská, Chomutov a Praha. Systém Talent Central zde byl představen jako významný krok směrem k rozvoji personálních aktivit ve firmě. Bylo zde popsáno zejména k čemu tento systém slouží a kdo jej bude využívat.

## **12.2 Školení budoucích uživatelů systému Talent Central**

Školení uživatelů na práci v systému probíhalo v období červenec – srpen 2020. Toto školení bylo určeno pro všechny zaměstnance firmy Parker Hannifin, kteří pracují v kanceláři anebo se nepřímo podílí na výrobě (tzn. kategorie zaměstnanců staff a indirect).

Tým personálního oddělení si stanovil výukový cíl, kterým bylo objasnit zaměstnancům k čemu systém Talent Central zaměstnavateli slouží. Díky školení si má zaměstnanec uvědomit vlastní roli v procesu rozvoje, dokázat v systému samostatně pracovat, dokázat porozumět základním pojmům a rozlišit mezi povinnostmi s ohledem na to, zda uživatel systému zastává pozici řadového nebo vedoucího zaměstnance.

Při přípravě i během školení byla věnována pozornost tomu, aby v rámci školicí akce byly dodrženy tyto didaktické principy: zásada přiměřenosti, zásada uvědomělosti, zásada cílevědomosti, zásada aktivity, zásada trvalosti, zásada názornosti, zásada propojení teorie s praxí, zásada vědeckosti, zásada komplexního působení na učícího se.

Účastníci obdrželi na školení pozvánku formou emailu, ve které byli zároveň vyzváni, aby si s sebou na školení přinesli notebook. Školení probíhalo v malých skupinách

(max. do 10 osob), aby byl zachován individuální přístup k účastníkům školení a byl zaručen dostatek času pro praktické ukázky.

Mezi materiální didaktické prostředky, které byly během školení využity patří: prezentace vytvořená v programu MS Power Point, Talent Central manuál, leták Rok s Talent Central, notebook, projektor, prezenční listina, blok, tužka, zasedací místnost. Školitel používal monologické slovní metody (výklad a instruktáž) v kombinaci s dialogickými metodami (dialog, diskuse).

V průběhu školení školitel představil účastníkům systém Talent Central a vysvětlil, proč se jej firma rozhodla používat a k čemu systém slouží. Účastníci byli instruováni ohledně přihlášení k vlastnímu účtu a následně jim postupně byly představeny a popsány jednotlivé části (moduly) systému. Následovalo vysvětlení základních postupů při práci, byly promítnuty ukázky z konkrétního testovacího profilu. V průběhu školení bylo vysvětleno, jak pracovat s dostupnými tréninkovými příručkami (manuál, leták). Účastníci si ve svém profilu vyzkoušeli několik konkrétních úkonů.

Časová dotace na školení byla stanovena na 2 hodiny. Úvodních 10 minut bylo věnováno seznámení lektora s účastníky, představení kostry školení a prezentaci. Účastníci byli vyzváni, aby v průběhu školení otevřeně pokládali dotazy. Následovalo cca 60 minut, ve kterých byla látka vysvětlena. V dalších cca 20 minutách bylo na základě letáku zopakováno, co vše musí nový uživatel systému během následujících týdnů vyplnit. V dalších 20 minutách účastníci pracovali samostatně a vyzkoušeli si několik úkolů. Závěrečných 10 minut bylo určeno pro krátké shrnutí, zápis do prezenční listiny a vyplnění hodnotícího formuláře zaměřujícího se na hodnocení úrovně školení a dovednosti lektora.

## 13 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné otázky se zaměřily na proces komunikace změny (zejména zdůvodnění a porozumění) a efektivitu zaškolení budoucích uživatelů. Průzkum má ověřit, zda byla komunikace změn směrem k zaměstnancům (uživatelům systému) dostatečná a efektivní do té míry, aby v budoucnu se systémem dokázali samostatně pracovat.

Výzkum vycházel z exploračních metod, konkrétně z dotazníkového šetření, který je ve firmě běžně používanou metodou pro získávání širší zpětné vazby.

Respondenty průzkumu byli zaměstnanci společnosti Parker Hannifin s. r. o., kteří pracují se systémem Talent Central, tj. zaměstnanci kategorie staff a indirect, na vedoucích funkcích i jako řadoví zaměstnanci. Účast na průzkumu byla dobrovolná.

### 13.1 Časový plán výzkumu

Výzkum se uskutečnil dle následujícího časového harmonogramu:

- Sestavení dotazníku (září 2020)
- Sběr dat z dotazníků (říjen 2020)
- Analýza a vyhodnocení dat z dotazníku (listopad 2020)
- Formulace a komunikace výsledků a doporučení do budoucna (leden 2021)

V říjnu 2020, kdy byli zaměstnanci osloveni a požádáni o poskytnutí zpětné vazby uplynuly od spuštění systému Talent Central 3 měsíce. V tuto dobu již zaměstnanci v rámci systému dostali několik samostatných úkolů. Zadávali data do svého osobního profilu zaměstnance, vyplňovali své osobní výkonové cíle pro fiskální rok 2021, vyplňovali své rozvojové cíle pro fiskální rok 2021. Prostřednictvím průzkumu budou získána data vypovídající o reálném využití tohoto systému a aktuálních schopnostech uživatelů se systémem pracovat.

## 13.2 Dotazník

Dotazník obsahoval celkem 9 otázek, jejichž cílem bylo potvrdit nebo vyvrátit původní hypotézu, že komunikace, která směřovala k zaměstnancům dostatečně zdůvodnila a obhájila potřebu přechodu na nový systém pro řízení talentů. A že následné školení a dostupnost informačních materiálů zajistily, že zaměstnanci zvládli přechod na nový systém, dokážou v něm pracovat a postupně se na změnu adaptují.

Zaměstnancům byly položeny tyto otázky, vycházející z následujících dílčích hypotéz:

**Otázka č. 1:** Z jakých zdrojů jste se dozvěděl(a), že bude firma přecházet na nový systém Talent Central?

Dílčí hypotéza č. 1: Průměrně označí každý respondent více než 5 zdrojů, odkud se o změně dozvěděl.

**Otázka č. 2:** Dokázal(a) byste uvést 2 důvody, proč firma na nový systém Talent Central přešla?

Dílčí hypotéza č. 2: Mezi třemi nejčastěji jmenovanými důvody se objeví modernizace / inovace.

**Otázka č. 3:** Absolvoval(a) jste úvodní školení pro uživatele systému Talent Central, které pořádalo oddělení HR?

Dílčí hypotéza č. 3: Úvodního školení pro uživatele systému Talent Central se zúčastní minimálně 90 % pozvaných.

**Otázka č. 4:** Dokázal(a) jste dosud v systému Talent Central samostatně zpracovat všechny požadované úkony?

Dílčí hypotéza č. 4: Minimálně 75 % zaměstnanců dokáže všechny požadované úkony zpracovat samostatně, maximálně za pomoci informačních materiálů.

**Otázka č. 5:** Z jakých zdrojů jste dosud čerpal(a) informace, když jste potřeboval(a) poradit s konkrétní činností v systému?

Dílčí hypotéza č. 5: Zaměstnanci budou při práci v systému nejčastěji čerpat informace z dostupných informačních materiálů.

**Otázka č. 6:** Máte v zaměstnání každý den přístup k počítači, kde se dokážete do systému přihlásit pod svým vlastním účtem?

Dílčí hypotéza č. 6: Technické problémy, jako např. přístup k počítači, mohou zapříčinit negativní postoj ke změně jako celku.

**Otázka č. 7:** Jak z pohledu uživatele hodnotíte systém Talent Central oproti původnímu systému Employee Self Service, jaké jsou vaše dosavadní dojmy?

Dílčí hypotéza č. 7: Minimálně 90 % zaměstnanců ohodnotí změnu kladně.

**Otázka č. 8:** Na jaké pracovní pozici pracujete?

Dílčí hypotéza č. 8: Průzkumu se zúčastní ve větší míře zaměstnanci bez podřízených.

**Otázka č. 9:** Pracujete ve směnném provozu?

Dílčí hypotéza č. 9: Průzkumu se zúčastní 50 % uživatelů pracujících ve směnném provozu.

Otázkám samotným předcházelo oslovení uživatelů a popis účelu, za jakým se průzkum koná. Součástí dotazníku jsou také instrukce k odevzdání, termín odevzdání a poděkování za účast v průzkumu.



# 14 VYHODNOCENÍ A ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ

V době, kdy probíhalo školení pro budoucí uživatele systému, spadalo do kategorie uživatelů celkem 105 zaměstnanců. S žádostí o vyplnění dotazníku se autorka obrátila na všechny tyto zaměstnance, kteří v době dotazníkového šetření ve firmě stále pracovali. Tuto podmínku splnilo celkem 97 osob. K vyhodnocení se vrátilo zpět celkem 74 % dotazníků (72 kusů).

Obrázek 18: Zpracování dat z dotazníkového šetření

Dotazník č.	1. Z jakých zdrojů jste se dozvědě(a), že bude firma přecházet na nový systém Talent Central? (můžete označit více možností)						2. Dokáže(a) byste uvést 2 důvody, proč firma na nový systém Talent Central přejde?		3. Absolvoval(a) jste školení pro užívání systému Talent Central, které		4. Dokáže(a) jste dosud v systému Talent Central samostatně zpracovávat všechny			5. Z jakých zdrojů jste dosud korpor(a) informací, když jste potřeboval(a) poradit s kvalitativní stránkou v systému? (můžete označit více možností)				6. Máte v zaměstnání každý den přístup k počítači, kde se dokážete do		7. Jak z pohledu uživatele hodnotíte systém Talent Central vzhledem k požadavkům systému PPP, jaké jsou vaše dosavadní dojmy?				8. Na jaké pracovní pozici pracujete?		9. Pracujete ve směřování průvozu?	
	Přímý nadřízený	Kolega	Personální oddělení	Finanční úsek	Následná komunikace	Kvalitativní setkání se zaměstnanci	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Přímý nadřízený	Personální oddělení	Manuál Talent Central	Ležák s Talent Central	Jiný zdroj	Ano	Ne	Neutrální	Zkvalit. kvalifikační	Změna v řízení	Vedoucí zaměstnanec (Finance, IT, HR)	Řádný zaměstnanec (Mimo HR)	Ano	Ne	
	M	M	M	M	M	M	M	N	M	N	M	N	M	M	M	M	M	M	N	M	M	M	M	M	M	M	N
1.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	
2.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	
3.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	
4.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
5.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	
6.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
7.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	
8.	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
9.	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
10.	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
11.	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
12.	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	
13.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
14.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
15.	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
16.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
17.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
18.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
19.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
20.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
21.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
22.	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
23.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
24.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
25.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
26.	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	
27.	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
28.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
29.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
30.	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
31.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	
32.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
33.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
34.	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
35.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
37.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
38.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
39.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
40.	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
41.	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
42.	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
43.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
44.	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
45.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
46.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
47.	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
48.	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
49.	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
50.	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
51.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
52.	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	
53.	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
54.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
55.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
56.	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
57.	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	

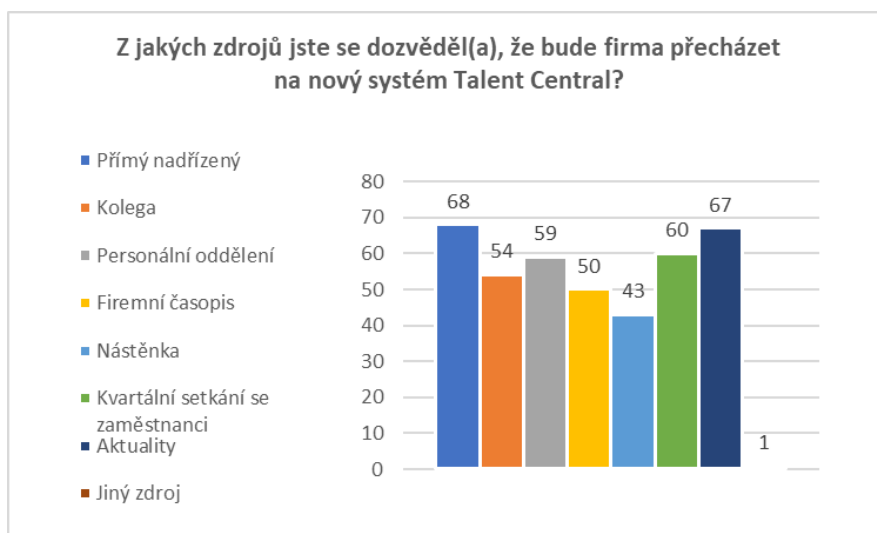
Zdroj: Papoušková (2021)

## 14.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 14.1.1 Otázka č. 1

Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1 vyplývá, že většina respondentů získala informaci o přechodu na nový systém Talent Central z více zdrojů současně. Nejčastěji respondenti uváděli jako svůj zdroj přímého nadřízeného, nejméně respondentů uvedlo, že tuto informaci získali z informačních nástěnek. Průměrně označil každý respondent více než 5 zdrojů (5,58), což odpovídá skutečnosti, že je ve firmě obvyklé sdílet jeden druh informace přes více informačních kanálů. Pouze 4 zaměstnanci uvedli, že tuto informaci nezískali od svého přímého nadřízeného. Zde by bylo třeba zjistit konkrétní důvody, protože předávat informace tohoto typu je povinností přímého nadřízeného. Průzkum poukazuje na již delší dobu diskutované téma, že informace na nástěnkách se ztrácí v množství dalších zpráv a že tento nástroj dlouhodobě ztrácí na významu, bylo by vhodné se zaměřit i na umístění nástěnek. V současné době jsou obě nástěnky umístěny v průchozí chodbě.

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 1.



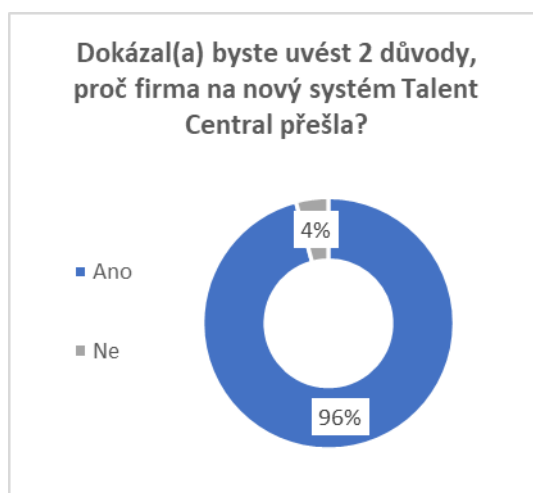
Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 1 se potvrdila. Průměrně označil každý respondent více než 5 zdrojů, odkud se o změně dozvěděl.

### 14.1.2 Otázka č. 2

Pouze 4 % respondentů nedokázali uvést požadované 2 důvody. Z dalšího zkoumání vyplynulo, že 2 ze 3 těchto zaměstnanců se nezúčastnili školení pro budoucí uživatele systému, které pořádalo personální oddělení. Personální oddělení jako vlastník systému dokáže o systému Talent Central poskytnout nejvíce relevantních informací. Mezi 3 nejčastěji uváděnými důvody, proč firma na nový systém přechází, byly uváděny tyto: Potřeba modernějšího systému, nařízení korporátu, vše v jednom - centralizace více nástrojů do 1 systému.

Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 2.



Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 2 se potvrdila. Mezi třemi nejčastěji jmenovanými důvody se objevila modernizace / inovace.

### 14.1.3 Otázka č. 3

Pozvánku na školení obdrželi všichni zaměstnanci formou e-mailu. Školení se v plánovaném termínu nezúčastnilo 15 zaměstnanců, z nichž 3 pracují ve směnném provozu. 11 osob pozvánku zamítlo s odůvodněním, že v tomto termínu čerpají dovolenou. 1 zaměstnanec na školení zapomněl. I přes neúčast na školení zvládlo 40 % těchto zaměstnanců samostatně zpracovat všechny požadované úkony (maximálně s pomocí informačních materiálů). 60 % těchto zaměstnanců požádali o pomoc jinou osobu.

Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 3.



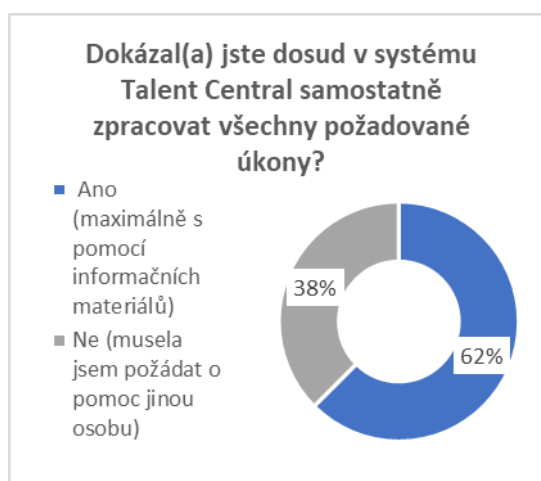
Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 3 se nepotvrdila. Účast na úvodním školení pro uživatele systému Talent Central byla nižší než 90 %.

#### 14.1.4 Otázka č. 4

Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4 vyplývá, že 62 % zaměstnanců dokázalo samostatně zpracovat všechny požadované úkony (maximálně s pomocí informačních materiálů). 38 % zaměstnanců požádalo o pomoc jinou osobu. Důvody tohoto rozložení by bylo třeba ještě dále prozkoumat, zda to bylo dáno povahou problému, nepochopením dostupných informačních materiálů nebo zda zaměstnanec obecně nepreferuje přímý kontakt s lidmi při řešení problému.

Graf 4: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 4.



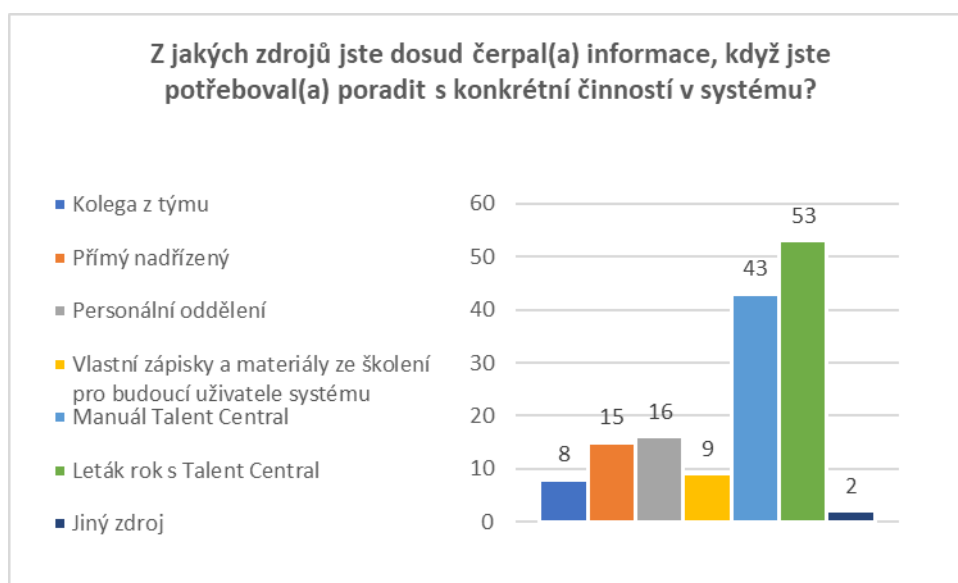
Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 4 se nepotvrdila. Poměr zaměstnanců, kteří dokázali všechny požadované úkony zpracovat samostatně, maximálně za pomoci informačních materiálů byl nižší než 75 %.

### 14.1.5 Otázka č. 5

Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5 vyplývá, že nejčastěji využívaným informačním zdrojem se stal leták Rok s Talent Central a Manuál Talent Central. Alespoň jeden z těchto 2 materiálů použil každý respondent. Toto zjištění potvrzuje fakt, že všichni uživatelé systému mají k dispozici informační materiály pro práci v systému. Aktualizace informačních materiálů a distribuce směrem k uživatelům je do budoucna důležitý úkol, který bude zajišťovat personální oddělení. 69 % osob, které se s dotazem obrátilo na personální oddělení bylo z řad vedoucích zaměstnanců.

Graf 5: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 5.



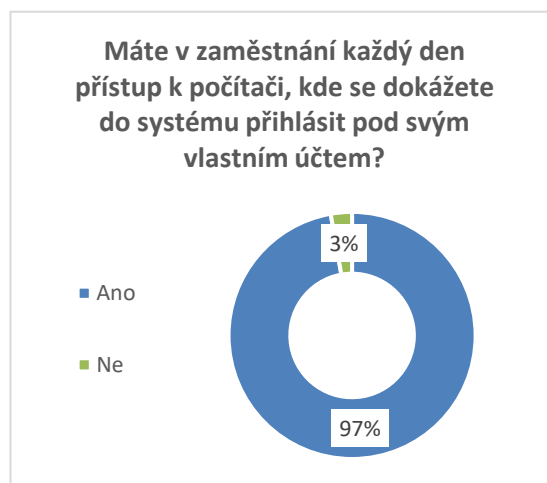
Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 5 se potvrdila. Zaměstnanci při práci v systému nejčastěji čerpali informace z dostupných informačních materiálů.

### 14.1.6 Otázka č. 6

Dva respondenti uvedli, že nemají každodenní přístup k počítači, kde by se mohli přihlásit pod svým účtem do systému. Oba respondenti pracují ve směnném provozu. V tomto případě bude nutné ještě dodatečně prověřit, zda zaměstnanci ve směnném provozu mají možnost přihlásit se k počítači během každé směny. Jinak by firma u těchto osob mohla v budoucnu zaznamenat nedodržování termínů stanovených pro zpracování úkonů v systému. Odpovědi na otázku č. 7 potvrdily, že zaměstnanci, kteří nemají každý den možnost, přihlásit se do počítače jsou ti, kdo zaujímají negativní postoj k změně informačního systému.

Graf 6: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 6.



Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 6 se potvrdila. Technické problémy, jako např. přístup k počítači, mohou zapříčinit negativní postoj ke změně jako celku.

### 14.1.7 Otázka č. 7

Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7 vyplývá, že 95 % zaměstnanců hodnotí na základě dosavadních zkušeností nový systém Talent Central oproti původnímu systému Employee Self Service jako změnu k lepšímu. Dvě osoby, které se nevyjádřily kladně, jsou mezi těmi, kdo nemají každý den možnost, přihlásit se do počítače.

Graf 7: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 7.



Zdroj: Papoušková (2021)

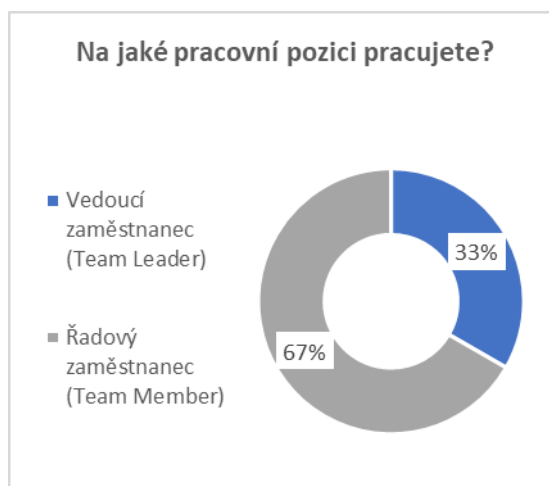
Dílčí hypotéza č. 7 se potvrdila. 95 % zaměstnanců ohodnotilo přechod na nový systém jako změnu k lepšímu.



### 14.1.8 Otázka č. 8

Ve skupině respondentů byli vedoucí zaměstnanci zastoupeni z 33 %. Řadoví zaměstnanci, bez podřízených, tvořili 67 % respondentů. O účast v průzkumu bylo požádáno celkem 97 zaměstnanců, přičemž v této skupině jsou vedoucí zaměstnanci zastoupeni z 44 %. Průzkumu se tedy ve větší míře zúčastnili řadoví zaměstnanci bez podřízených, což odpovídá trendu podobných zaměstnaneckých průzkumů prováděných ve firmě Parker Hannifin s. r. o.

Graf 8: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 8.



Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 8 se potvrdila. Průzkumu se zúčastnili ve větší míře zaměstnanci bez podřízených.

### 14.1.9 Otázka č. 9

Ve skupině respondentů byla zjištěna účast 7 % zaměstnanců, kteří pracují ve směnném provozu. Mezi oslovenými zaměstnanci je toto zastoupení vyšší – celkem 22 % uživatelů systému pracuje ve směnném provozu. Skutečnost, že se podařilo získat zpětnou vazbu pouze od 1/3 těchto zaměstnanců, může výpovědní hodnotu této skupiny respondentů snižovat. Jedná se konkrétně o skupinu směnových vedoucích. Hlavní roli v komunikaci s touto skupinou zaměstnanců bude hrát jejich přímý nadřízený – mistr.

Graf 9: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 9.



Zdroj: Papoušková (2021)

Dílčí hypotéza č. 9 se nepotvrdila. Průzkumu se zúčastnila pouze 1/3 zaměstnanců, kteří pracujících ve směnném provozu a jsou uživateli systému Talent Central.

## ZÁVĚR

Ve firmě Parker Hannifin s. r. o. proběhla implementace nového informačního systému pro rozvoj a řízení talentů Talent Central, která se uskutečnila v souladu s interní metodikou pro řízení změn. Cílem diplomové práce bylo popsat implementaci systému Talent Central a vyhodnotit, zda je interní metodika pro řízení změny vhodným nástrojem pro implementaci projektu z oblasti lidských zdrojů.

V teoretické části se autorka zabývala fenoménem změny v prostředí organizace, tématem rozvoje a řízení talentů a strukturou pracovních pozic.

Praktická část představila původní i nový systém pro řízení a rozvoj talentů, popsala interní systém pro řízení změn a navázala popisem realizovaného plánu implementace. V další části se práce zabývala způsobem komunikace směrem k zaměstnancům a popisem školení pro uživatele. Mezi zaměstnanci firmy proběhlo dotazníkové šetření, na kterém si autorka ověřila své hypotézy zaměřené na proces komunikace změny a efektivitu zaškolení uživatelů systému Talent Central.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že komunikace, která směřovala k zaměstnancům dostatečně zdůvodnila a obhájila potřebu přechodu na nový systém pro řízení talentů. Ukázalo se, že plánovaná změna byla komunikována dostatečně a v takové formě, která zajistila porozumění důvodům, které ke změně vedly. 95 % zaměstnanců hodnotí nový systém oproti původnímu systému jako změnu k lepšímu. Následné školení pro uživatele a dostupnost informačních materiálů zajistily, že zaměstnanci zvládli přechod na nový systém, dokážou v něm pracovat a postupně se na změnu adaptují.

Aby měl nový systém i nadále podporu svých uživatelů, bude do budoucna třeba zajistit školení všech nových uživatelů systému a vhodné by bylo pravidelně pořádat také opakovací školení. Protože nový systém klade různé požadavky na řadové a vedoucí zaměstnance, bylo by vhodné pořádat 2 různá školení pro tyto 2 skupiny uživatelů. Aby zaměstnanci i nadále dokázali se systémem samostatně pracovat a s ohledem na to, že se systém bude časem rozrůstat, je nutné, aby měli uživatelé k dispozici jasný a přehledný

návod a postupy pro práci v jednotlivých modulech systému. Průzkum poukázal také na skutečnost, že období letních prázdnin není nejvhodnější doba pro realizaci školení, v němž chce firma dosáhnout maximální účasti zaměstnanců. Technické problémy, jako např. přístup k počítači mají za následek negativní postoj zaměstnanců ke změně jako celku. Zajištění technické stránky projektu musí být vždy jednou z priorit plánu implementace.

Vedení společnosti Parker Hannifin s. r. o. se s výsledky výzkumu seznámí ve formě závěrečné zprávy, která jim bude předložena v březnu 2021. Zpráva bude popisovat zvolené metody získávání a vyhodnocování dat a bude zahrnovat i konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení.

Autorka diplomové práce se osobně účastnila projektu zavádění nového systému řízení talentů ve firmě Parker Hannifin s. r. o. Hodnocení jsou kvantitativní a vychází ze zkušeností zaměstnanců, kterých se tato změna přímo dotkla. Pro dotvoření komplexního obrazu bylo by vhodné realizovat také osobní diskusi s účastníky průzkumu. Ta se však z důvodu stávajících hygienických opatření v rámci firmy uskutečnit nemohla.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření lze potvrdit, že interní metodika, kterou firma Parker Hannifin s. r. o. používá, je vhodným nástrojem také pro řízení změn z oblasti lidských zdrojů. V případech, kdy ve firmě dochází ke změnám informačních systémů, které jsou nedílnou součástí práce zaměstnanců, lze management of change jednoznačně doporučit. Tento typ změn má velký vliv na každodenní životy lidí v organizaci, a tudíž je to proces, který je třeba ve společnosti řídit.

Management je odpovědný za dění ve společnosti a je proto nutné jej do projektů aktivně zapojovat, nicméně neplatí to pouze pro management, ale zapojit je nutné i další osoby, kterých se změna týká. Komunikace hraje v průběhu celého procesu stěžejní roli – je třeba vysvětlovat důvody a dopady změn. Nestačí mít pouze dobrý produkt. Pokud firma nezvládne tento produkt „uvést na trh“, pravděpodobně nikdy nezíská tolik, kolik by mohla za pomoci efektivně řízené kampaně.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. Vyd. 1. Ostrava: Kopčaj-SILMA '90, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ASSHLEY-TIMMS L. *How To Break Down Barriers to Change*. [online]. 2021 [2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.businesscoaching.co.uk/news/blog/how-to-break-down-barriers-to-change>

PARKER HANNIFIN CORPORATION. *Decades*. [online]. 2021 [2021-01-30].

Dostupné z:

<https://www.parker.com/parkerimages/Parker.com/About%20Us/Literature/Parker%20Hannifin%20Decades%20History%20Brochure.pdf>

### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *HR Manuál*. 2021

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *Příručka pro zaměstnance firmy Parker Hannifin*. 2020

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *Časopis Parker IN*. 2020

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *Hodnocení způsobilosti a výkonu zaměstnanců (SL 0024)*. 2020

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *Řízení změny (IL 0047)*. 2020

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *Roční navyšování mezd (SL 0041)*. 2020

Interní materiál společnosti Parker Hannifin, s. r. o.: *Manuál Talent Central*. 2020

## **SEZNAM ZKRATEK**

EHS – Environmental, health, safety

HR – Human resources

IT – Informační technologie

JSA – Job safety analysis

MOC – Management of change

PSSR – Pre start-up safety review

RC – Resistance of change

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Příčiny odporu ke změnám a řešení pro jejich odstranění	29
Obrázek 2: Plánování a řízení kariéry v kontextu firmy	34
Obrázek 3: Příklad výrobků Parker Hannifin s. r. o.	42
Obrázek 4: Areál firmy Parker Hannifin s. r. o. v Sadské	43
Obrázek 5: Organizační struktura jednotlivých samostatných divízi / oddělení, včetně počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích k 09/2020	45
Obrázek 6: Sídlo Parker Hannifin Corporation, Cleveland, Ohio	46
Obrázek 7: Původní sídlo Parker Appliance, Cleveland, Ohio	48
Obrázek 8: Historické webové stránky POL (Parker On Line)	53
Obrázek 9: Osobní profil zaměstnance v systému Employee Self Service	54
Obrázek 10: Vyplňování cílů v systému Employee Self Service	55
Obrázek 11: Vyplňování kariérních cílů v systému Employee Self Service	56
Obrázek 12: Webové stránky POL (Parker On Line) z roku 2020	58
Obrázek 13: Profil člena týmu v prostředí Talent Central	60
Obrázek 14: Vkládání a výběr cílů v prostředí Talent Central	61
Obrázek 15: Trvalý výkon v prostředí Talent Central	63
Obrázek 17: Modul Vzdělávání v prostředí Talent Central	68
Obrázek 18: Cyklus aktivit v systému Talent Central	69



Obrázek 19: Zpracování dat z dotazníkového šetření	81
--	----

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb	31
Tabulka 2: SWOT analýza systému Employee Self Service	57
Tabulka 3: Přehled částí (modulů) systému Talent Central	59
Tabulka 4: Matice výkonu a potenciálu v systému Talent Central	65

### **Seznam grafů**

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 1.	82
Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 2.	83
Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 3.	84
Graf 4: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 4.	85
Graf 5: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 5.	86
Graf 6: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 6.	87
Graf 7: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 7.	88
Graf 8: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 8.	89
Graf 9: Výsledky dotazníkového šetření, otázka č. 9.	90

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

## Dotazníkové šetření

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zaměřuje na způsob komunikace změn souvisejících s přechodem na nový systém Talent Central, který ve firmě Parker Hannifin s.r.o. proběhl v roce 2020.

Výstupy z průzkumu budou použity v diplomové práci *Organizační rozvoj a řízení změny* a ve formě doporučení budou předloženy managementu firmy.

Vyplnění dotazníku je anonymní a dobrovolné.

Vámi zvolenou odpověď označte křížkem.

1. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl(a), že bude firma přecházet na nový systém Talent Central? (možno označit více možností)

- Přímý nadřízený
- Kolega
- Personální oddělení
- Firemní časopis
- Nástěnka
- Kvartální setkání se zaměstnanci
- Aktuality
- Jiný zdroj

Prosím, uveďte: .....

2. Dokázal(a) byste uvést 2 důvody, proč firma na nový systém Talent Central přešla?

- Ano  
Prosím, uveďte 1.) .....  
Prosím, uveďte 2.) .....
- Ne

3. Absolvoval(a) jste úvodní školení pro uživatele systému Talent Central, které pořádalo oddělení HR?

- Ano
- Ne  
Prosím, uveďte důvod: .....

4. Dokázal(a) jste dosud v systému Talent Central samostatně zpracovat všechny požadované úkony?
- Ano (maximálně s pomocí informačních materiálů)
- Ne (musela jsem požádat o pomoc jinou osobu)
5. Z jakých zdrojů jste dosud čerpal(a) informace, když jste potřeboval(a) poradit s konkrétní činností v systému? (možno označit více možností)
- Kolega z týmu
- Přímý nadřízený
- Personální oddělení
- Vlastní zápisky a materiály ze školení pro budoucí uživatele systému
- Manuál Talent Central
- Leták rok s Talent Central
- Jiný zdroj
- Prosím, uveďte: .....
6. Máte v zaměstnání každý den přístup k počítači, kde se dokážete do systému přihlásit pod svým vlastním účtem?
- Ano
- Ne
7. Jak z pohledu uživatele hodnotíte systém Talent Central oproti původnímu systému PPP, jaké jsou vaše dosavadní dojmy?
- Nevidím rozdíl
- Změna k lepšímu
- Změna k horšímu
8. Na jaké pracovní pozici pracujete?
- Vedoucí zaměstnanec (Team Leader)
- Řadový zaměstnanec (Team Member)
9. Pracujete ve směnném provozu?
- Ano
- Ne

Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte na personální oddělení, nejpozději do 20. října 2020.

Děkuji. Markéta Papoušková

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Markéta Papoušková**

**Obor: 7501T001 - Andragogika**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Organizační rozvoj a řízení změny**

**Rok: 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 82**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 11**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek**