

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Martina Dočekalová

Vzdělávací systém jako součást řízení lidských zdrojů
Schwan Cosmetics CR

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Martina Dočekalová

The Educational System as a Part of Human Resources
Management of Schwan Cosmetics CR

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.**

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Českém Krumlově, dne 1. února 2012

Martina Dočekalová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. za poskytnutí informací a vytvoření podmínek pro zpracování mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vazbou podnikového vzdělávacího systému na ostatní personální procesy a podnikovou strategii. Zaměřuje se na postupy při tvorbě podnikové strategie a strategií řízení a rozvoje lidských zdrojů. Analyzuje procesy zabezpečování lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců. Teoretické poznatky srovnává s fungováním těchto procesů ve Schwan Cosmetics CR, výrobní organizaci střední velikosti. V závěru jsou navrženy opatření pro zkvalitnění a zefektivnění sledovaných procesů v této organizaci.

Klíčové pojmy

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, podniková strategie, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, kompetence, řízení lidských zdrojů podle kompetencí, plánování lidských zdrojů, analýza pracovního místa, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, Balanced Scorecard, Management by Objectives.

Annotation

The thesis deals with the bond of business educational system to the other HR processes and corporate strategy. It focuses on the procedures during business strategy creating and during creating of human resources management and human resources development strategies. It analyzes the processes of human resources securing and employee evaluation. It compares the theoretical knowledge with functioning of these processes in Schwan Cosmetics CR, the medium-sized manufacturing organization. In conclusion the measures to improve and to increase the efficiency of monitored processes in this organization are proposed.

Key words

Human resources, human resources management, corporate strategy, human resources management strategy, staff development, competency, Competency Based Management, human resources planning, job analysis, staff recruitment, employees evaluation, evaluation interview, Balanced Scorecard, Management by Objectives.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ	11
1.1 Charakteristika lidských zdrojů	11
1.2 Řízení lidských zdrojů	13
2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH STRATEGIÍ	15
2.1 Strategie podniku	15
2.2 Strategie řízení lidských zdrojů	17
2.3 Strategie rozvoje lidských zdrojů	19
3. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
3.1 Plánování lidských zdrojů.....	23
3.2 Analýza pracovního místa a pracovní role	25
3.3 Získávání a výběr zaměstnanců	28
4. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU.....	36
4.1 Význam hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu.....	36
4.2 Tvorba systému hodnocení zaměstnanců	39
5. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PODLE KOMPETENCÍ.....	45
6. POSLÁNÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SCHWAN COSMETICS CR	48
6.1 Historický vývoj společnosti	48
6.2 Charakteristika společnosti.....	50
6.3 Vize, strategie a hodnoty společnosti	52
7. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SCHWAN COSMETICS CR	56
7.1 Personální plánování.....	56
7.2 Analýza pracovního místa	58
7.3 Výběr zaměstnanců.....	60
8. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SCHWAN COSMETICS CR	65
8.1 Hodnocení prostřednictvím BSC a MBO	65
8.2 Hodnocení prostřednictvím rozhovoru	67
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY	73
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY	76
SEZNAM POUŽITÝCH FIREMNÍCH DOKUMENTŮ	77
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Koncem minulého století publikovalo pro poradenskou společnost Mc Kinsey několik amerických specialistů zabývajících se managementem *Koncepci kritických faktů úspěšnosti* známou jako 7S.

Tato koncepce představuje sedm kritických a vzájemně se ovlivňujících faktorů úspěšnosti podniků. Jsou to strategie – *strategy*, struktura organizace – *structure*, systémy – *systems*, personál – *staff*, styl řízení – *style*, znalosti a dovednosti – *skills*, sdílené hodnoty – *shared values*. První tři S jsou pokládána za tvrdé faktory a následující čtyři za měkké faktory řízení.

V posledních několika desetiletích zaznamenáváme posun pozornosti právě k měkkým faktorům řízení. Současnou dobu tedy můžeme bez zaváhání nazvat dobou lidských zdrojů.

Manažeři spolu s personalisty bojují za to, aby se schopnost a způsobilost jejich firmy stala zdrojem konkurenceschopnosti v současném prostředí turbulentních změn. Jejich cílem je vybudovat organizaci, která je zajímavá jak pro zákazníky tak i zaměstnance. Na cestě za svým cílem se však potýkají s celou řadou výzev.

Především s globalizací, která přináší nové trhy a produkty, vyžaduje nové způsoby myšlení, nové schopnosti a nevšední pohledy na podnikání. Úspěchu v globálním světě přispívá hlavně jedinečnost, neotřelost a absence strachu dělat něco jinak.

Významnou roli hraje i technologický rozvoj, jenž činí náš svět menším a náš život v něm rychlejším. Bourá geografické hranice a v jeden okamžik spojuje zaměstnance různých kultur, mluvící různými jazyky. Využívání moderních komunikačních technologií umožňuje firmám rychlé a široké sdílení informací a znalostí. Zůstat na špičce v rostoucím konkurenčním prostředí pro ně znamená nemalé investice do nových komunikačních a informačních služeb a produktů.

Turbulentní prostředí s sebou přináší především změny. Konkurenční výhodou pro organizace se stává zejména flexibilita, rychlé učení, snadná adaptace, schopnost a ochota postupovat riziko nezbytné pro změnu. Úkolem je vytvořit organizaci rychle reagující na předvídatelné i nepředvídatelné změny.

Další výzvou pro podniky jsou neustálé tlaky na zvyšování produktivity a efektivity, jež jsou zaměřeny zejména na zlepšování procesů, snižování nákladů a odstraňování plýtvání.

Znalosti a dovednosti se v 21. století stávají nejefektivnějším ekonomickým zdrojem a hlavním zdrojem bohatství. A stává-li se schopnost zaměstnanců a způsobilost organizace zdrojem konkurenceschopnosti, musí se zákonitě inovovat i přístupy v řízení lidských zdrojů

V této diplomové práci chceme navázat na bakalářskou práci *Proces vzdělávání ve firmě Schwan Cosmetics CR*, ve které jsme zkoumali proces podnikového vzdělávání a jeho fungování v organizaci Schwan Cosmetics CR.

Cílem teoretické části této diplomové práce je zjistit, jaké vazby má vzdělávací proces na podnikovou strategii a jak je propojen s ostatními personálními procesy firmy. Soustředíme se výhradně na procesy zabezpečování lidských zdrojů a na proces jejich hodnocení. Pokusíme se najít nástroj, který umožňuje funkční propojení těchto procesů.

Cílem praktické části bude analyzovat uvedené procesy ve firmě Schwan Cosmetics CR a porovnat jejich fungování s poznatky z teoretické části.

Při zpracování údajů budou použity hlavně analytické metody. Komparativní metody budou využity především při srovnávání údajů v jednotlivých letech fungování společnosti a při srovnávání postupů, které doporučuje odborná literatura s postupy aplikovanými v organizaci.

Praktickým přínosem této diplomové práce bude nástin současných trendů v moderním a efektivním řízení lidských zdrojů. Na základě zjištění

z komparativní analýzy bychom v závěru diplomové práce chtěli navrhnout firmě Schwan Cosmetics CR opatření, která by mohla vést ke zlepšení sledovaných procesů a následně i k funkčnímu propojení těchto procesů s procesem vzdělávání.

1. LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

„Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje
- informační zdroje a
- lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.“ (Koubek, 1998, s. 11)

1.1 Charakteristika lidských zdrojů

Jsou to právě zdroje lidské, které ostatní zdroje uvádějí do pohybu. Proto jsou zaměstnanci a manažeři firem nejdůležitějším a zpravidla i nejdražším faktorem ovlivňující výkonnost a úspěšnost firem. Jsou nepostradatelní pro to, aby organizace plnila své cíle.

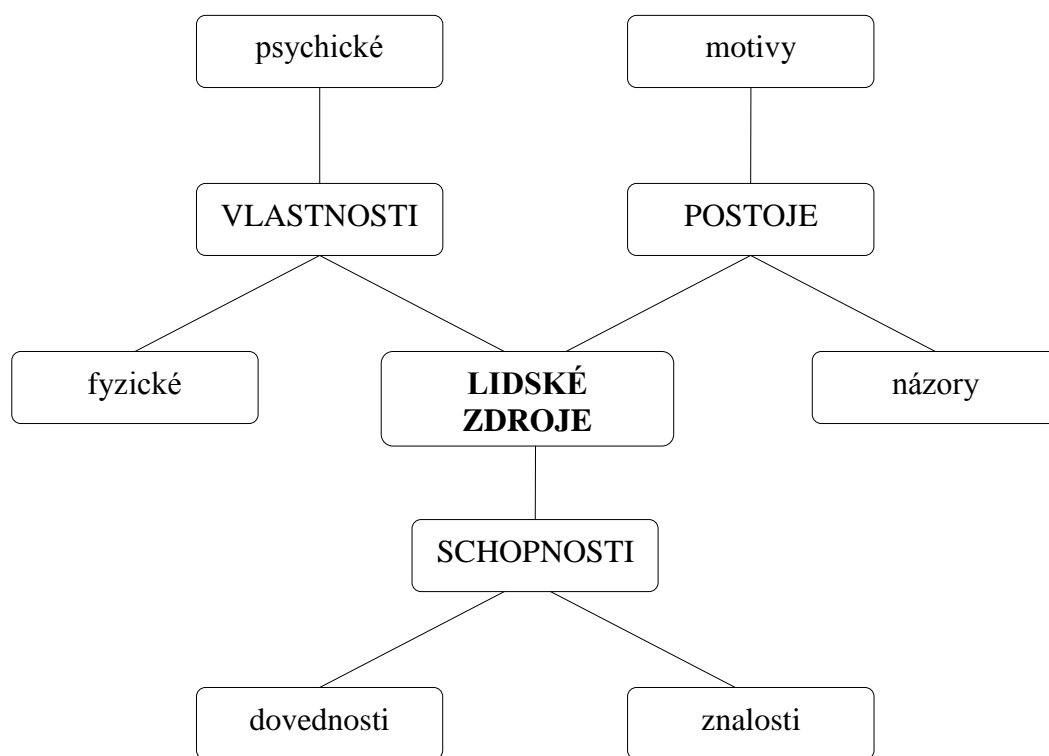
Bláha (2005) upozorňuje na specifické a výjimečné rysy lidských zdrojů v porovnání s ostatními zdroji podnikatelské činnosti. Je to například:

- Schopnost uvědomovat si situaci, v níž se ocitají, schopnost ji vyhodnocovat a vyvozovat z ní důsledky pro své jednání.
- Schopnost orientovat se ve vnitřním i vnějším prostředí firmy a předjímat jeho budoucí vývoj.
- Schopnost pronikat do procesů firmy, nalézat jejich silné a slabé stránky a v širších souvislostech ovlivňovat jejich fungování.
- Schopnost využívat osvojené znalosti a praxí získané zkušenosti pro vykonávání náročné odborné a tvůrčí práce.

- Schopnost aktivizovat své spolupracovníky i další zdroje podnikání ve prospěch dosažení organizačních cílů.

Na to, aby lidé v organizaci mohli podávat dobré výkony a naplňovat zadané cíle, musí být k přidělené práci způsobilí. Plamínek (2009) tedy chápe lidské zdroje jako určité předpoklady k úspěšné práci a lidé mohou, nebo nemusí být nositeli těchto zdrojů. Schematicky znázorňuje Plamínek lidské zdroje takto:

Obr. 1: Lidské zdroje podle Plamínka



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 11

Vlastnosti představují hluboce vkořeněné složky naší osobnosti. Dědíme je, jsou v nás přítomny, a buď se nemění, nebo se mění tak spontánně, že jejich změnu nemůžeme nijak ovlivnit. Vlastnosti se při vedení lidí nikdy nesnažíme změnit. Můžeme je vzít v úvahu při přijímání zaměstnanců, ale pak je již můžeme nanejvýš poznávat, akceptovat a využívat.

Postoje jsou souhrnným označením vztahů člověka k okolnímu světu i sobě samému. Zahrnují vše, co člověk chce a čemu věří. Je obtížné je absolutně hodnotit na *správné* a *nesprávné*. Můžeme je posuzovat pouze relativně – vůči zvolenému referenčnímu rámci. Krátkodobé změny postojů jsou poměrně obvyklé. V důležitých kontextech bývají stabilnější a odrážejí individuální systém hodnot konkrétního člověka.

Třetí skupinou lidských zdrojů jsou **schopnosti**. Pro manažerské účely takto označujeme vše, co člověk zná (znalosti) a umí (dovednosti). Schopnosti se rozvíjejí výcvikem, vzděláním, zkušeností.

Postoje a schopnosti je možné a často také nutné při řízení lidských zdrojů měnit, protože jsou to právě nedostatečné schopnosti a nepříznivé postoje, které bývají základní příčinou špatné práce. (Plamínek, 2009; Plamínek, 2010)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Vývojově starší termín *personální řízení*, byl v 80. letech 20. století nahrazen termínem *řízení lidských zdrojů*.

Dosud však odborná veřejnost vede diskuzi o tom, zda se výraz řízení lidských zdrojů používá pouze jako synonymum pro personální řízení či se jedná o další etapu vývoje personálního řízení nebo zda lidské zdroje přinášejí zcela nový úhel pohledu na zaměstnance – tedy ne jako na nákladovou položku, ale považují je za jmění a bohatství firmy.

Bláha (2005, s. 21) tuto problematiku shrnuje následovně: „Koncepce řízení lidských zdrojů znamená posuv od dřívějšího pojetí tzv. personální práce, personálních činností, personální administrativy¹ a práce s lidmi přes personální management² směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů

¹ **Personální administrativa:** Datuje se do 30. let 20. století a představuje personální činnosti, které vyplývají z pracovně právní legislativy, činnosti spojené se zaměstnáváním lidí a povinnou péčí o ně, pořizování a správu personálních informací a dokumentů (Kociánová, 2010)

² **Personální management:** Datuje se do období 40. let 20. století. Charakteristický je pro něj rozsah činností nad rámec nezbytně nutné administrativy, objevují se první koncepce

a lidského potenciálu organizace v nejširších systémových, strategických a sociokulturních souvislostech. Řízení lidských zdrojů znamená aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace.“

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je přispět k vytvoření vysoce výkonné organizace, která dokáže úspěšně plnit své cíle.

K tomu řízení lidských zdrojů využívá své rozmanité funkce. Mezi ty základní řadí Buhlerová (2002, s. 15):

- „nábor a výběr zaměstnanců
- rozvoj lidských zdrojů
- odměňování zaměstnanců
- ochranu a zdraví zaměstnanců“

Mathis (2010) přidává k výše uvedeným ještě následující funkce:

- strategické řízení lidských zdrojů
- vytváření rovných příležitostí pro zaměstnance
- zaměstnanecké vztahy

„Ačkoliv tyto funkce mohou vypadat na sobě nezávislé, jejich sladění je zcela zásadním faktorem pro výkon organizace. To znamená, že jednotlivé funkce se musí navzájem podporovat a musí být dostatečně rozvinuty tak, aby organizace mohla dosáhnout stanovených celopodnikových cílů.“ (Buhlerová, 2002, s. 15)

personální a sociální politiky a metodiky personální práce. Vznikají první personální útvary a personální práce se stává důležitou součástí řízení podniku. (Kociánová, 2010)

2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH STRATEGIÍ

Pojem strategie se do oblasti podnikového řízení dostává z vojenství. Ve svém původním významu znamenal vojevůdcovské umění.

2.1 Strategie podniku

Asi nejzásadnějším faktorem ovlivňujícím rozvoj lidských zdrojů ve firmách je podniková strategie.

Všechny úspěšné podniky se bez existence kvalitní podnikové strategie neobejdou. Pokud totiž firma ví, *kam* jde – má stanoveny firemní cíle, měla by také vědět, jak se *tam* dostane - tedy stanovit si strategické kroky dosažení těchto cílů. Z tohoto vyplývá, že podnikovou strategii může vytvářet pouze top management firmy a je za její naplňování také zodpovědný.

Zatímco tradiční definice chápe strategii „jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“, moderní pohled ji popisuje ve své podstatě jako „připravenost podniku na budoucnost.“ Prvky z tradiční definice doplňuje o požadavek, aby „tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a reagovala na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001, s. 1)

Podle Armstronga (2008, str. 94) strategie „určuje směr, jímž ve vztahu ke svému okolí podnik jde, aby dosahoval trvalé konkurenční výhody.“ Podniková strategie podle něj deklaruje záměr uskutečnit akce, které organizaci odliší od svých konkurentů, definuje a alokuje zdroje a schopnosti a propojuje je s vnějším prostředím.

Ulrich (2009) upozorňuje na to, že formulování strategie také vyslovuje sliby, které odrážejí závazek přijatý diskusemi o formulování strategie. Jedná se o sliby určené pracovníkům, zákazníkům či investorům.

Podnikovou strategii ovlivňuje vnější podnikatelské prostředí, odkud firmy čerpají zdroje nutné pro svůj provoz. Toto prostředí však pro ně znamená

i řadu hrozeb, tlaků a omezení, s kterými se musí neustále vyrovnávat. Charvát (2006, s. 60) nazývá tuto vnější realitu „zájmovými stranami.“ Řadí mezi ně: vlastníky, zákazníky, životní prostředí, banky, trh práce, mateřskou společnost, konkurenci, dodavatele a státní instituce.

Strategie firmy však není spojována jen s vnějším, ale také s vnitřním prostředím a s vnitřními procesy, zdroji a potenciály.

O tom, co pro firmu představuje hrozbu a co příležitost, rozhoduje vlastník, nebo top management podniku. Toto rozhodnutí ovlivňuje další chování firmy, neboť co je pro jednu firmu příležitostí, může se jiné jevit jako vážná hrozba.

„Strategie je výsledkem strategického manažerského procesu.“ (Bláha, 2005, str. 80). Podle většiny odborníků na tuto problematiku vytváření strategie zahrnuje přinejmenším následující tři hlavní etapy:

- Etapu strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, a to včetně analýzy firemních zdrojů a potenciálů.
- Etapu designování různých alternativ firemní strategie, ale také jejich hodnocení a výběr konkrétní strategie, a to včetně zvážení rizik, které by tato strategie mohla přinést.
- Etapu realizace zvolené strategie a rozpracování jednotlivých cílů a akcentů do ostatních firemních oblastí.

Podnikové strategie jsou obvykle formulovány v podobě závazného dokumentu či prohlášení. Přijetí určité firemní strategie však nemusí znamenat, že tato strategie bude beze zbytku a beze změny realizována. Existuje celá řada důvodů, pro něž je nutné již přijatou firemní strategii modifikovat novým podmínkám. Jsou to například nepředvídané změny faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, které přinesou do podnikových strategií řadu jemných korektur, nebo si vyžádají její zcela radikální přehodnocení. (Bláha, 2005)

„Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny.“ (Kociánová, 2010, str. 15)

Bláha (2005) dále upozorňuje na to, že pokud by management zcela rezignoval na strategické myšlení a naplňování strategického záměru, pak by rezignoval i na možnost dlouhodobě ovlivňovat rozvoj firmy.

2.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů představuje jednu z nejdůležitějších funkčních strategií vycházejících z podnikové strategie. Je to právě strategie řízení lidských zdrojů, která definuje a bezprostředně ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců s cílem zabezpečit dosahování stanovených podnikových cílů. Musí být v souladu s ostatními funkčními strategiemi firmy, jako jsou např. marketingová, výrobní, obchodní nebo finanční strategie

Strategie řízení lidských zdrojů je souborem idejí definujících dlouhodobé záměry a cíle firmy v oblasti lidských zdrojů. Jejím hlavním cílem je zajistit firemní procesy a aktivity odpovídajícími lidskými zdroji. Současně tato strategie stanovuje postupy, jak těchto cílů dosáhnout. (Bláha 2005)

Ulrich upozorňuje na to, že na rozdíl od strategického řízení lidských zdrojů³, strategie lidských zdrojů určuje hodnoty, jež jsou vytvořeny personálním oddělením a personální práci a popisuje, jakou tato práce přidává podniku hodnotu práce. Strategie řízení lidských zdrojů tedy personální práci formuje, odůvodňuje zdroje, které spotřebovává a pomáhá stanovovat priority. (Ulrich, 2009)

Podle Vodáka (2007) je úlohou strategie řízení lidských zdrojů stanovování dlouhodobých cílů v oblasti řízené práce s lidskými zdroji a určování principů k jejich dosažení. Proto se při tvorbě této strategie podnik zabývá takovými činnostmi, jako jsou: „analýza práce; plánování zaměstnanců,

³ **Strategické řízení lidských zdrojů:** Propojuje postupy personální práce s podnikovou strategií. Zajišťují jej především linioví manažeři za účelem uskutečňování strategií lidských zdrojů (Ulrich, 2005)

jejich vyhledávání a výběr; adaptační proces; hodnotící systém; systém odměňování v závislosti na dosahované výkonnosti; sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost; rozvoj zaměstnanců podniku; personální informační systém.“ (Tamtéž, s. 36)

Stejně jako podnikovou strategii musí i tato strategie zohledňovat aktuální situaci podniku a faktory vnějšího prostředí.

Armstrong (1999) zmiňuje především: útlum, akvizici nebo fúzi podniku. Dále pak záměry zvýšit konkurenční výhody, zvýšit produktivitu nebo kvalitu výrobků či zlepšit úroveň služeb zákazníkům. Vliv na definování této strategie mohou mít ale také jakékoliv imperativy v oblasti řízení firemní kultury. V potaz je nutné brát také zásahy vlády, evropskou legislativu či ekonomickou recesi.

Kociánová (2010) rozšiřuje výčet o měnící se technologie, sociální a kulturní vlivy, aktuální situaci na trhu práce, prostorovou mobilitu pracovních sil nebo hodnotovou orientaci lidí.

„Je třeba zdůraznit, že logické a integrované strategie lidských zdrojů lze vytvořit pouze tehdy, když vrcholový tým chápe strategické požadavky spojené se zaměstnáváním, s rozvojem a motivováním lidí a podle toho koná. Toho lze účinněji dosáhnout, jestliže tu je personální ředitel, který hraje aktivní a uznávanou roli partnera v podnikání.“ (Armstrong, 2007, str. 129)

Americká Society for Human Resource Management (2006) odkazuje na rady některých expertů použít při tvorbě strategie proces zahrnující SWOT analýzu v následujících krocích:

- Identifikujte slabé a silné stránky řízení lidských zdrojů. Zamyslete se nad tím, ve kterých oblastech mohou lidské zdroje podpořit realizaci podnikové strategie a kde ji naopak ohrozit.
- Zanalyzujte vnitřní a vnější vlivy, které by mohly ovlivnit schopnost lidských zdrojů podpořit podnikovou strategii. Může to být například

vývoj nových technologií uplatňovaných v řízení lidských zdrojů, nové tréninkové metody, zvyšování kompetencí talentovaných zaměstnanců apod.

- Udělejte si obrázek o tom, jaký musí být váš podnik, aby mohl uskutečňovat definované strategie. Jakou musí mít organizační strukturu, jakými znalostmi musí disponovat jeho zaměstnanci, jaké musí být jejich chování a přístup.
- Vyhodnoťte rozdíl mezi současným stavem vaší organizace a tím, co jste si definovali v předcházejícím bodu. Identifikujte tedy rozdíly mezi tím, co máte a co potřebujete mít.
- Definujte změny v řízení lidských zdrojů, které vám tyto rozdíly pomohou odstranit. Vytvořte programy a projekty, jež vám umožní být takovým podnikem, který úspěšně realizuje svojí podnikovou strategii.

K propojení personálních strategií se strategiemi podnikovými lze jako vhodného nástroje využít metodiky *Balanced Scorecard*⁴. Kvalita lidských zdrojů ovlivňuje výsledky v dalších třech oblastech (finance, zákazníci, procesy) měřených touto metodou, a tak předurčuje úspěšnost zaváděné strategie a zvyšuje konkurenční schopnost podniku.

2.3 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů vychází z nadřazených strategií – tedy z celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů.

Pokud je hlavním cílem strategie řízení lidských zdrojů zajistit firemní procesy a aktivity odpovídajícími lidskými zdroji, pak strategie rozvoje

⁴ **Balanced Scorecard:** Metoda používaná v podnikovém řízení, jejíž kořeny sahají do počátku 20. století. Nově modifikovaná Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem slouží nejen jako nástroj pro měření výkonu organizace, ale umožňuje vedení skutečně realizovat své strategie. Umožňuje na denní bázi definovat, co se má dělat a měřit ve čtyřech hlavních oblastech: finance, zákazníci, procesy a lidské zdroje.

lidských zdrojů odpovídá za efektivitu a kvalitu těchto firemních procesů a aktivit.

Armstrong (2007, s. 443) definuje strategický rozvoj lidských zdrojů jako „široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií.“

Hroník (2007) upozorňuje na to, že obvykle není uplatňována jen jedna strategie rozvoje lidských zdrojů, ale dochází k jejich kombinaci tak, aby reflektovaly aktuální podmínky a požadavky. Současnou dobu Hroník charakterizuje jako dobu, „v níž již nejsou změny pouhou událostí se začátkem a koncem, ale nepřetržitým procesem, během kterého probíhá plynulé zlepšování“. (Hroník, 2007, s. 25)

Jako příklady strategií rozvoje lidských zdrojů Dočekalová (2010, s. 12 - 13, podle Hroníka, 2007) uvádí:

„Strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci): Typická je pro ni týmová práce na konkrétních úkolech za plynulého chodu podniku. Dosažení synergie je hlavním procesním úkolem. Měřitelným kritériem je zde především zvýšení výkonnosti procesů a zvýšení výkonnosti celé organizace.

Strategie rozvoje jedinců (od jedince k organizaci): V této strategii je východiskem myšlenka, že organizace je na dobré úrovni, pokud má dobře odborně a personálně připravené pracovníky (s vhodným kompetenčním modelem). Měřitelným kritériem je zde zlepšení výkonnosti zaměstnanců.

Diferencující přístup: Rozvojový program je koncipován tak, aby byl cíleně zaměřený na potřeby podniku, nebo jeho zaměstnanců. Je zde uplatňována strategie minimální⁵ nebo maximální laťky⁶.

⁵ **Strategie minimální laťky:** „Zaměstnanec nebo tým nesplňují požadavky minimální úrovně standardu. Dochází k odstraňování identifikovaných nedostatků. (Dočekalová, 2010, s. 12, podle Hroníka, 2007)

⁶ **Strategie maximální laťky:** „Rozvojové a vzdělávací programy jsou zaměřeny na ty nejlepší tak, aby se stali ještě lepšími. Překonávají hranici, na kterou se většina nedostane. (Dočekalová, 2010 s. 12, podle Hroníka, 2007)

Bezbariérový přístup: Vychází z možnosti uvolnit přístup ke vzdělávání těm zaměstnancům, kteří projeví zájem a aktivitu, a to bez ohledu na to, na jaké jsou pozici a jaký podávají výkon.

Strategie velkého skoku: Je uplatňována v situaci, kdy je potřeba dosáhnout velkých změn v relativně krátkém čase. Požadavky na změny jsou v zásadě vyvolány tlakem zvenčí. Má kampaňovitý charakter s důrazem na formulované priority, kompetence apod.

Strategie plynulého zlepšování: Své uplatnění nachází především v japonském typu managementu. Jde o záměrné, plynulé a důsledné zlepšování a dosahování přírůstků. Toto vystihuje zejména metoda Kaizen.“

Wilson (2005) vidí strategii rozvoje lidských zdrojů jako programové prohlášení, které umožňuje definovat vztah mezi cíli organizace a funkcí rozvoje lidských zdrojů.

Připomíná, že existence strategie rozvoje lidských zdrojů umožňuje např.:

- Organizaci reagovat na výzvy a příležitosti.
- Zdůvodnit investice do rozvoje lidských zdrojů.
- Koordinovat jednotlivé vzdělávací aktivity a vytvářet systematický přístup k rozvoji lidských zdrojů.
- Informovat liniový i top management o jejich roli v rozvojových programech.
- Seznamovat zaměstnance s možnostmi jejich rozvoje. Poskytovat jim průběžné hodnocení jejich rozvoje, a tím umožňovat jejich kariérní i osobní růst.

- Budovat pozitivní *public relation*, a dávat tak potencionálním zaměstnancům vědět, že jim bude poskytnuta podpora při odstraňování případných deficitů v jejich rozvoji.

Košťan (2002) doporučuje si při tvorbě strategie rozvoje lidských zdrojů klást následující typy otázek:

- Odpovídá strategie vlivům vnějšího okolí? Zohledňuje jim poskytované příležitosti a zároveň eliminuje jeho hrozby?
- Je strategie v souladu s posláním a vizí společnosti? Využívá a rozvíjí její silné stránky?
- Zohlednili jsme všechny potřebné zdroje pro realizaci strategie? Jsou dostupné? Existuje nějaké finanční riziko při realizaci strategie?

Zapomenout bychom samozřejmě neměli ani na realizovatelnost a akceptovatelnost ze strany všech zájmových skupin.

Klíčovým prvkem při tvorbě strategií je dosažení strategického souladu. To tedy pro podnik znamená: Sladit schopnosti a zdroje organizace s příležitostmi existujícími ve vnějším prostředí, sladit strategie jednotlivých oblastí ve firmě s podnikovou strategií a zabezpečit, aby se různé prvky strategie vzájemně podporovaly. (Armstrong, 2007)

3. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na kvalitu struktury zaměstnanců a jejich případný další rozvoj má významný vliv také proces zabezpečování lidských zdrojů. Cílem tohoto procesu je získat do organizace kompetentní, motivované a loajální zaměstnance, kteří budou schopni dosahovat strategických cílů společnosti a současně budou mít potenciál k dalšímu rozvoji tak, aby byli schopni zabezpečovat podnikové cíle budoucí.

Z výše uvedeného vyplývá, že i proces zabezpečování lidských zdrojů, chce-li být firma úspěšná, musí být navázán na podnikové strategie a optimální je i jeho propojenost s kompetenčními modely.

Východiskem pro tento proces je plánování lidských zdrojů.

3.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování obecně můžeme označit jako činnost, jejímž výsledkem je nejen definování budoucích cílů, ale také způsobů, jakými jich má být dosaženo a zdrojů, kterými jich má být dosaženo.

Armstrong definuje plánování lidských zdrojů (personální plánování) jako „stanovování potřeby lidských zdrojů požadovaných organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.“ (2009, s. 305)

Klíčovým zdrojem pro plánování zaměstnanců v podniku je podle Synka (2010) kvalifikovaná prognóza v oblasti předpokládaného vývoje výrobního programu, zamýšlených změn technologií a jejich vlivu na organizaci a potřebu práce, naplánovaných investičních záměrů podniku a předpokládaného vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci.

Je tedy jasné, že personální plánování nemůže provádět sám personalista. Cílem je, aby se personální plánování stalo integrální součástí podnikového plánovacího procesu. Aby se na plánování lidských zdrojů podíleli linioví manažeři a personalisté, jako partneři, s cílem vytvořit plán, který umožní naplnění podnikových cílů. (Ulrich, 2009)

Základem personálního plánování je předvídání, a to nejen potřeby pracovníků z hlediska množství a času, ale také jejich kvalifikace a kompetencí a zároveň možností, jak a kde je získat. Kromě základních otázek:

- Kolik pracovníků budeme potřebovat?
- Kdy je budeme potřebovat?

si musíme při tvorbě plánu lidských zdrojů ještě odpovídat na následující otázky:

- Jaké pracovníky budeme potřebovat, jakou musí mít kvalifikaci⁷ a kompetence⁸?
- Kolik takových již ve firmě máme? A kolik bychom si ještě mohli vychovat z vlastních zdrojů?
- V případě, že budeme muset hledat mimo firmu, kde je budeme hledat a co musíme udělat pro to, abychom je získali?
- Jsme schopni získat pracovníky s požadovanou kvalifikací a požadovanými kompetencemi?
- V případě, že ne, jsme schopni si vychovat i zaměstnance získané z vnějších zdrojů?

Řešíme-li počty zaměstnanců, hovoříme o takzvaném *tvrdém* plánování lidských zdrojů, jehož úkolem je zajistit včas dostatečný počet požadovaných lidí.

Měkké plánování se pak orientuje na požadovanou kvalitu, tj. kvalifikaci, kompetence, postoje, motivovanost a angažovanost.

⁷ **Kvalifikace:** Zde ve smyslu nejvyššího dosaženého vzdělání získaného v systému formálního vzdělávání.

⁸ **Kompetence:** Všechny osobní předpoklady (znalosti, zkušenosti, dovednosti, postoje a hodnoty), které umožňují pracovníkovi plnit pracovní úkoly a obstat v různých pracovních situacích.

Armstrong (2009) s odkazem na Cassona a Hellera upozorňuje, že díky turbulentním změnám ve vnějším prostředí firem a jejich obtížnému předvídání se bude dnešní plánování lidských zdrojů, více než na kvantitativní faktory a *tvrdé* plánování, orientovat na plánování *měkké*. Firmy tedy budou odhadovat, jaké kompetence budou v blízké či vzdálenější budoucnosti zapotřebí. „Takové předpovědi budou mít často spíše podobu obecných scénářů než konkrétních prognóz nabídky a poptávky.“ (Tamtéž, s. 307)

3.2 Analýza pracovního místa a pracovní role

Analýza pracovního místa či pracovní role je jedním z klíčových personálních procesů, protože poskytuje výstupy pro procesy získávání a výběru zaměstnanců, pro jejich hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců.

Armstrong (1999) chápe analýzu pracovního místa jako proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce se zaměřením na to, co se očekává, že bude držitel pracovního místa⁹ dělat.

Analýza pracovního místa se skládá ze dvou fází.

První je samotný sběr informací, přičemž jako zdroj jsou využíváni zejména držitelé pracovních míst, spolupracovníci na stejných nebo obdobných pozicích, přímí nadřízení, v některých případech i podřízení a samozřejmě specialisté na analýzu pracovních míst.

Mezi metody, které jsou v této fázi využívány pro získání informací o pracovním místě, patří zejména rozhovory, pozorování, dotazníky. Pro analýzu pracovního místa pak např. funkční analýza, metody rozboru pracovního postupu nebo metody časové analýzy postupu. Pro analýzu

⁹ **Pracovní místo:** „Prvek organizačního systému, který upřesňuje poslání a místo jednotlivce, jeho zařazení do struktury s vymezením úkolů, pravomocí, odpovědnosti a formálních vztahů.“ (Palán, 2002, s. 164)

pracovních míst např. metoda PAQ¹⁰ a pro analýzu manažerských pracovních pozic MPDQ¹¹.

Cílem analýzy je získat informace o tom, jaké povahy je práce, kdy a kde se provádí, jak a proč se provádí, jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, jaký je vztah pozice k ostatním v organizační struktuře, komu je nadřízená a komu podřízená. (Srpová, 2010)

Důležité je si v této analytické fázi si uvědomit, že shromažďujeme informace o pracovním místě, ne o držiteli pracovního místa, a soustředit se na analýzu a popis toho, co existuje teď, ne co bylo dříve nebo bude v budoucnu či snad jak to funguje u jiné organizace.

Druhá fáze je zaměřena na třídění získaných informací a jejich zpracování do prezentovatelné podoby. Výsledkem této fáze je popis pracovního místa. Jeho obsah se autor od autora liší. Všichni se však shodují na následujících základních bodech:

- název pracovní pozice
- hierarchické postavení pozice (nadřízení, podřízení)
- účel pracovního místa
- seznam úkolů a činností na pracovním místě
- odpovědnosti a pravomoci
- pracovní podmínky a případná rizika práce

Stejně jako Armstrong (2009) upozorňuje i Koubek (2007) na to, že v současném nejistém a proměnlivém prostředí, kdy se klade důraz

¹⁰**PAQ** (Positron Analysis Questionnaire): Je dotazníkovou metodou založenou na konkretizaci činností pracovníka. Používá 6 hlavních kategorií činností (informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí, ostatní souvislosti) a 194 prvků práce, které jednotlivé kategorie detailně popisují. (Kociánová, 2010)

¹¹**MPDQ** (Management Position Description Questionnaire): Vysoce strukturovaný dotazník zahrnující 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na pracovníka atd. (Tamtéž)

na flexibilitu a připravenost na změny, je používání popisu pracovních míst s přesnými a dlouhodobě stanovenými úkoly určitou překážkou v pružnějším přístupu organizací. Proto se v poslední době projevuje trend, kdy se upouští od striktně definovaných pracovních míst a přechází se k systému volně popsaných pracovních rolí.

„Analýza rolí je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili.“ (Armstrong, 2007, s. 171)

Zatímco se analýza pracovního místa zaměřuje na úkoly a povinnosti držitele místa bez jakéhokoliv zaměření na výkon, analýza pracovní role a kompetencí se soustřeďuje na výsledky a na schopnosti a dovednosti potřebné k jejich dosažení. Definuje tak kompetence *tvrdé* – v podobě odborné způsobilosti a kompetence *měkké* – v podobě očekávaného a žádoucího chování.

Na analýze pracovní role a kompetencí se podílejí, za použití stejných metod, stejní lidé.

Výsledkem jejich úsilí je profil role, ve kterém je podle Armstronga (2007) seznam úkolů a činností na pracovním místě nahrazen definováním:

- Hlavních oblastí očekávaných výsledků.
- Toho, co musí držitel pracovní pozice znát.
- Toho, co musí být schopen dělat.
- Toho, jaké se od něj očekává chování.

Armstrong (1998) také ale upozorňuje na to, že používání profilu role je vhodné pro takové pozice, jejichž držitelé mohou svoji roli ovlivnit a u kterých je flexibilita, jako neustálá adaptace na změny, vyžadována.

Profil role nic nenařizuje a nic nenormuje. Zaměstnancům umožňuje využívat své dovednosti v souladu se svou interpretací situace. Jsou tak vedeni k tomu, aby ve svých pracovních rolích rostli, aby se rozvíjeli a rozšiřovali okruh svých odpovědností. (Srpková, 2010)

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Armstrong (2007) obecným cílem získávání a výběru pracovníků rozumí, s vynaložením minimálních nákladů, získání takového množství a takové kvality pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Termínem *získávání* byl v moderní personalistice nahrazen původně používaný termín *nábor*. Získávání totiž lépe vystihuje to, o co bychom se měli snažit především, tj. nejen o získávání požadovaného počtu zaměstnanců s optimální kvalifikací, ale také „o získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými.“ (Koubek, 1998, s. 100)

Základní vstupem těchto procesů je výše zmiňovaný popis pracovního místa či profil role. V této fázi máme možnost podklady zrevidovat a provést jejich případnou aktualizaci. Výstupem by měl být seznam požadavků na vhodného kandidáta, který kromě požadavků na dosažené vzdělání, specifikuje také kompetence nezbytně nutné a kompetence žádoucí.

Naše požadavky by však neměly reflektovat pouze současnost. Určitě bychom se měli zamyslet nad tím, není-li vhodná příležitost činnosti dané pozice zefektivnit, nebo zda požadavky na způsobilost daného uchazeče nezvýšit v souladu s očekáváním dalších záměrů a cílů organizace.

Pokud máme definované požadavky, je důležité zvážit, jestli nemůžeme pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů, tj. současných zaměstnancům nebo zda musíme přistoupit k oslovení vnějších zdrojů, popřípadě oba zdroje zkombinovat.

Výhodou získávání uchazečů z vnitřních zdrojů je především kladný dopad na jejich motivaci a morálku, protože si uvědomují, že jim firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu. Firmě se v tomto případě také velmi užitečně vrací investice do svých zaměstnanců. Dalším faktem hovořícím pro obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů jsou nesporně nižší finanční náklady, než při vnějším získávání, a rychlost obsazení dané pozice. (Bláha, 2005)

Abychom však mohli s pracovní nabídkou oslovit již konkrétní pracovníky, je nutné znát stávající kompetence zaměstnanců. Pokud ve firmě funguje systém pravidelného hodnocení a měření kompetencí zaměstnanců, může organizace zcela zásadním způsobem ovlivnit délku a efektivitu výběrového řízení. Ideálním nástrojem je pak systém řízení talentů¹², jehož součástí mohou být i následnické a kariéerní plány talentovaných pracovníků.

Pro získávání z řad vnějších zdrojů hovoří především to, co nám vnitřní zdroje nabídnout nemohou. Jsou to zejména nové, firmou nezatižené úhly pohledu a takové kompetence, které organizace nemá a které by bylo dobré mít.

V případě, že rozhodneme o nutnosti hledat uchazeče mimo firmu, musíme zvážit, jakým způsobem uchazeče přilákáme. Armstrong (1999, s. 452) hovoří o přilákání uchazečů jako o „záležitosti rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“

Mezi hlavní zdroje uchazečů o zaměstnání patří: úřady práce, personální a pracovní agentury, specializované firmy na vyhledávání především vedoucích zaměstnanců, školy a jiná vzdělávací zařízení, inzerování.

Pokud se firma rozhodne vyhledat uchazeče nejdříve vlastními silami, bez pomoci specializovaných náborových agentur, je právě inzerát prvním spojením mezi společností a potenciálním uchazečem.

¹² **Řízení talentů:** Integrovaný soubor aktivit, jejichž cílem je rozpoznání, rozvíjení, získávání, rozmístování a stabilizování talentovaných pracovníků, jež jsou považováni za hlavní zdroj firmy. (Armstrong, 2011)

Výběr inzertního média, forma prezentace společnosti i vzhled a obsah inzerátu je součástí personálního marketingu organizace. Každá společnost by se tedy měla zamyslet nad tím, co tvoří jejich *zaměstnavatelskou značku* (*Employer Brand*) a jak chce, aby byla vnímána veřejností a potenciálními zaměstnanci. (Šulcová, 2010)

Obsahem inzerované pozice by mělo být krátké představení firmy, požadované kompetence, kterými musí uchazeč disponovat či ty, které ho ve výběrovém řízení zvýhodní před ostatními. Protože z názvu pozice nemusí být vždy jasná náplň práce, není zbytečné ji v několika bodech popsat, aby si kandidáti udělali o pracovní pozici konkrétnější představu. Na závěr bychom měli uvést vše, co můžeme budoucímu zaměstnanci nabídnout a proč by měl chtít pracovat právě pro nás.

Vzhledem k tomu, že se v současnosti personální inzerce ve většině případů přenesla z tradičních tištěných médií na internetové pracovní portály, kde se každý den nabízí desítky nových pozic, je základním úkolem inzerátu především zaujmout a přesvědčit potenciálního uchazeče reagovat. (Šulcová, 2010)

Proces výběru pracovníků je souborem po sobě jdoucích kroků, jež směřují k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto, a to na základě porovnání jeho skutečných kompetencí s nároky práce a pracovní role na daném místě. (Kociánová, 2010).

Efektivita výběrového procesu je podmíněná, na straně jedné, existencí profilu pracovní pozice, nebo ještě lépe pracovní role a kvalitou zpracování vyplývajících informací do podoby specifikace požadavků na vhodného uchazeče. Na straně druhé pak zvolenými metodami, kterými chceme hodnotit kandidáta a úroveň jeho způsobilosti.

Výhodu tedy má organizace, ve které funguje zavedený systém hodnocení kompetencí zaměstnanců, a jehož principy může rozšířit i do systému hodnocení schopností zájemců o práci v rámci výběrového řízení.

Výběrový proces zacílený na zjišťování kompetencí uchazečů se více než na práci orientuje na osobu. Podstatou takového způsobu výběru zaměstnance je zaměření na:

- Minulost, kdy uchazeči na příkladech ze svého dosavadního pracovního života nebo studia prokazují například schopnost komunikace, týmové spolupráce, vedení týmu apod.
- Budoucnost, kdy můžeme na základě zjištěného proaktivního přístupu či motivace predikovat jeho pravděpodobný výkon a chování v naší organizaci.

Právě přístup založený na měření schopností nám může pomoci vybrat takovou metodu výběru, která bude nejpravděpodobněji přinášet užitečné poznatky. (Armstrong, 2007)

Jednou z metod, která nám umožňuje měřit kompetence uchazečů je **Assessment centre (AC)**. Jde o komplexní hodnocení a porovnávání osobnostních a profesních kvalit kandidátů, jejichž cílem je podle požadavků z profilu role pracovní pozice vybrat nejvhodnějšího kandidáta na zadanou pozici. AC se provádí ve skupině obvykle do 10-ti uchazečů za přítomnosti zkušených hodnotitelů, a to z řad externích či firemních psychologů, konzultantů, manažerů firmy a pracovníků z oddělení lidských zdrojů. Program assessment centra je založen na psychodiagnostických testech a simulaci žádoucích a typických pracovních činností. Jednotlivé aktivity, v podobě prezentací, hraní rolí, řešení případových studií apod., plní účastníci individuálně nebo ve skupině, což umožňuje měřit a porovnávat jejich vědomosti, dovednosti, schopnosti, způsobilosti, osobnostní charakteristiky, ale i motivaci. Výstupem z AC je pak závěrečná zpráva. „Hodnotící závěry jsou vždy kompromisem individuálně sestavených závěrů jednotlivých členů komise, jejich diskuze a přesvědčování. Závěrečné slovo by měl mít personalista a nadřízený pracovník.“ (Evangeli, 2009, s. 44) Mezi nevýhody této výběrové metody patří především časová, organizační a finanční náročnost. Proto je tento způsob výběru vhodného kandidáta používán

především pro manažerské pozice či takové pracovní pozice, které se pro firmu jeví jako klíčové.

Jako metoda méně náročná na organizaci a finance se jeví **testy pracovní způsobilosti** uchazečů. „Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě.“ (Kociánová, 2010, s. 111) Pomocí baterie testů jsou tedy měřeny:

- Znalosti a dovednosti (např. jazykové nebo práce s PC) a určité předpoklady uchazečů (např. fyzické) vztahující se k činnosti na dané pracovní pozici.
- Individuální charakteristiky uchazečů, které jsou měřeny pomocí psychologické diagnostiky.

V rámci psychodiagnostiky jsou pak využívány:

Výkonové testy, které „umožňují testovat pozornost, schopnost dobře se rozhodovat, verbální schopnosti, numerické schopnosti, inteligenci a další funkce.“ (Rodný, 2010, s. 47)

Osobnostní testy, které postihují řadu osobnostních charakteristik, jako je např. odolnost vůči stresu, míru extroverze, sociální dovednosti, předpoklady pro práci v týmu či jeho vedení, tvořivost, sebejistotu, aktivitu, pečlivost nebo agresivitu.

Projektivní techniky, jež jsou využívány jako doplňující techniky, např. kresba stromu či postavy, rozbor písma, doplňování vět apod. Zobrazují spíše část vědomých a nevědomých rysů osobnosti.

K tomu, abychom mohli získat relevantní informace o kandidátech, je nutné se zaměřit na kvalitu na trhu nabízených testů. Mezi charakteristiky dobrého testu Armstrong (2009) radí:

- Schopnost citlivě měřit a rozlišovat mezi jedinci.

- Skutečnost, že byl test vytvořen a standardizován na dostatečně velkém, reprezentativním a relevantním vzorku populace tak, aby jakýkoliv výsledek měření mohl být reprezentován ve vztahu k výsledku měření uvedeného vzorku.
- Je spolehlivý a měří za všech okolností totéž. A to ať už je jej použijeme pro měření různých lidí současně nebo v různém čase nebo pro jednu osobu v různém čase.
- Je validní, tedy platný, a měří takové charakteristiky, pro které byl vytvořen.

Výstupem psychodiagnostického testování je psychologický profil kandidáta zahrnující osobnostní charakteristiky a výkonový posudek.

Tato výběrová metoda uchazečů je proto nejčastěji realizována na úrovni středního managementu a u pracovníků, na které jsou kladeny určité psychické nároky, jako jsou např. policisté, pracovníci call center nebo obsluha jaderných elektráren. (Kociánová, 2010)

V posledních letech vládne jednoznačný trend přesunu diagnostiky do on-line formy. Takové testování je výhodné především z časových důvodů, protože trvá kratší dobu, než vyplňování klasických testů pomocí tužky a papíru. Vzhledem k tomu, že jsou výsledky testů generovány v elektronické podobě v podstatě okamžitě, snižuje se i doba a náklady na jejich dodání zákazníkovi, aniž by tím utrpěla kvalita výstupních zpráv. Problém může nastat u výkonových testů, kde existuje správná a špatná odpověď, a je třeba ohlídat, aby uchazeč vyplňoval testy sám. (Rodný, 2010) Jako další problém se může jevit i interpretace výsledků ze závěrečné zprávy. Proto by si měly firmy v případě online diagnostiky vybírat takové dodavatele, kteří umožňují konzultovat výsledky s psychology, již se na tvorbě daného psychodiagnostického produktu podíleli a jsou schopni je srozumitelně a jasně interpretovat uchazeči i firmě.

Vajner (2007, s. 46) připomíná, že psychodiagnostiku lze považovat „za zajímavý doplňkový nástroj při výběrovém řízení, ale nesmí se stát samojediným při posuzování kandidátů. Měla by být součástí – jedním z kamínek do mozaiky poznání osobnosti kandidáta.“

Rodný (2010) považuje za královskou disciplínu výběrového řízení **rozhovor**, který nám umožní doplnit si informace o minulosti kandidáta, protože nejlepším prediktorem úspěšné budoucnosti kandidáta je právě jeho úspěšná minulost. Výběrový rozhovor podle kompetencí „vede otázkami uchazeče k tomu, aby mohli prokázat své schopnosti na příkladech ze svého dosavadního pracovního života.“ (Kociánová, 2010, s. 110)

Otázky musí být strukturovány „podle klíčových schopností chování, stanovených pro danou roli. Definice těchto schopností by měly rozpoznat, co je považováno za efektivní chování, a podle toho se pak hodnotí odpovědi uchazečů.“ (Armstrong, 2007, s. 376)

Rozhovor podle kompetencí je tedy poněkud odlišný od tradičních výběrových rozhovorů, které jsou zaměřeny především na rozbor životopisu uchazečů. V takovém rozhovoru jsou otázky cíleny na informace týkající se různých předešlých zaměstnání, na důvody odchodů, na to, co uchazeče bavilo a co ne. Takto strukturovaný rozhovor však zřídka umožňuje vytvořit si přehled o silných a slabých stránkách kandidáta.

Rozhovor zaměřený na kompetence je v nalézání toho nejvhodnějšího pracovníka daleko efektivnější. Je strukturovaný, vztahující se k dané pracovní pozici, zaměřený na relevantní a konkrétní kompetence. Otázky zaměřené na kompetence by měly zabírat okolo 70% z času určeného pro takový pohovor. Měly by být otevřené, hypotetické a zjišťující. (Arturová, 2001)

Arthurová (2001) dále doporučuje následující postup při uplatňování kompetenčního přístupu v procesu výběru zaměstnanců:

- Identifikujte schopnosti a vlastnosti potřebné k úspěchu v určitém pracovním prostředí.
- Z nich vyčleňte kompetence potřebné pro danou práci.
- Definujte odpovídající zkušenosti nutné k získání těchto kompetencí.
- Zjistěte kompetence kandidáta, resp. to, co se ze svých zkušeností naučil.
- Rozhodněte, zda může kandidát uplatnit to, co se již naučil na vámi nabízené pracovní pozici.

Výběrový rozhovor podle kompetencí je náročný jak pro uchazeče, tak i pro tazatele. Klade nároky především na komunikační dovednosti, na schopnost aktivně naslouchat, ptát se, analyzovat a posuzovat odpovědi. Důležitou roli hraje také to, že lidé mají různou schopnost vzpomenout si na své chování v minulosti a analyzovat jej. (Kociánová, 2010)

Jak Arthurová (2001) tak i Rodný (2010) upozorňují na to, že nikdo nemůže s absolutní jistotou predikovat budoucí chování uchazeče. Existuje mnoho různých faktorů, které ovlivňují náš pracovní výkon. Proto chování v minulosti a současnosti je pouze jakýmsi indikátorem pro pravděpodobné chování budoucí.

To, co nám však kompetenční přístup v procesu získávání a výběru zaměstnance umožňuje, je získat poměrně přesný a ucelený obraz stávajících kompetencí budoucího zaměstnance, který velmi dobře poslouží k designování jeho zácvikového plánu a plánu dalšího osobního rozvoje.

4. HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU

Každá úspěšná organizace má definovány podnikové cíle a strategické kroky, jak jich dosáhnout. Aby si tyto cíle a strategii vzali za své i zaměstnanci, potřebuje organizace účinný prostředek, který toto umožní. Jedním z nástrojů, jež sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených) je hodnocení zaměstnanců.

4.1 Význam hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu

Hlavním cílem hodnocení zaměstnanců z hlediska vlastníků je prokazatelné zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Při hodnocení zaměstnanců se tedy tolik nezaměřujeme na hodnocení osobností jednotlivých pracovníků, ale orientujeme se především na to, jak a čím dosahují požadovaného výkonu. (Hroník, 2006)

Někteří autoři (Armstrong, 2007) považují termín hodnocení zaměstnanců za zdiskreditovaný a napadají ho především pro jeho údajnou formálnost a byrokratičnost. Nahrazují pak hodnocení zaměstnanců termínem *řízení pracovního výkonu*, který považují nepřetržitý, mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, jenž vyjasňuje vzájemná očekávání ze strany nadřízených i podřízených a ve kterém manažeři vystupují více v roli koučů než soudců.

Hroník (2006) vidí v této teorii spíše užívání stejného nástroje s jinou nálepkou, který může být se stejným přístupem manažerů stejně formální a byrokratický. Hroník (2006) i např. Kociánová (2010) chápou hodnocení jako významnou složku řízení pracovního výkonu.

Podnikový systém hodnocení by měl být podle Hroníka (2006) provázán:

- S náplněmi práce, které formulují základní očekávání a význam jednotlivých pracovních pozic.

- S motivačním systémem.
- S kompetenčními modely, které vytváří základ pro řadu dalších personálních činností.
- S personální strategií, která je definována na základě podnikové strategie.
- S firemní kulturou.

Hroník (2006, upraveno) dále uvádí 3 oblasti hodnocení zaměstnanců:

Vstupy, které zahrnují předpoklady pracovníka k výkonu. Do tohoto kritéria hodnocení zařazujeme vše, co pracovník vkládá do své práce. Patří sem jeho zkušenosti, kompetence, ale také potenciál. Základním podkladem pro hodnocení vstupů je profil role nebo kompetenční model.

Procesy, jež představují především přístup pracovníka k různým zadáním a úkolům a také jeho pracovní chování. Orientuje se na takové charakteristiky jako je iniciativa, kreativita, píle, preciznost, dodržování termínové kázně. Jedná se o spojovací článek mezi vstupy a výstupy. V tomto případě hodnocení je důležité mít, kromě modelu požadovaných kompetencí, na paměti např. firemní hodnoty či firemní kulturu. Hodnocení vstupů a procesů má vliv především na výši základní mzdy.

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné, a proto se často při takovém hodnocení používá metoda Balanced Scorecard. Hodnocení výkonů a výsledků je zpravidla zaměřeno na množství a kvalitu vykonávané práce, je prováděno v kratších časových intervalech (např. měsíčně nebo kvartálně) a má vliv na pohyblivou složku mzdy. K typickým případům patří plnění business plánu u managerů, obrat u obchodníků nebo množství zpracovaných zakázek u administrativních pracovníků. (Pilařová, 2008)

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení, které má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku. Představuje součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a hodnocení pracovního chování zaměstnance (Koubek, 1998).

Formální hodnocení je standardizované, opakující se v pravidelném intervalu a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Výstupem z něj jsou dokumenty, které se zpravidla stávají součástí osobní složky zaměstnance. Právě tento typ hodnocení poskytuje základní informace pro tvorbu plánu osobního rozvoje pracovníka a významným způsobem tak ovlivňují systém firemního vzdělávání. (Tamtéž)

Základními cíli systematického hodnocení jsou podle Kociánové: (2010):

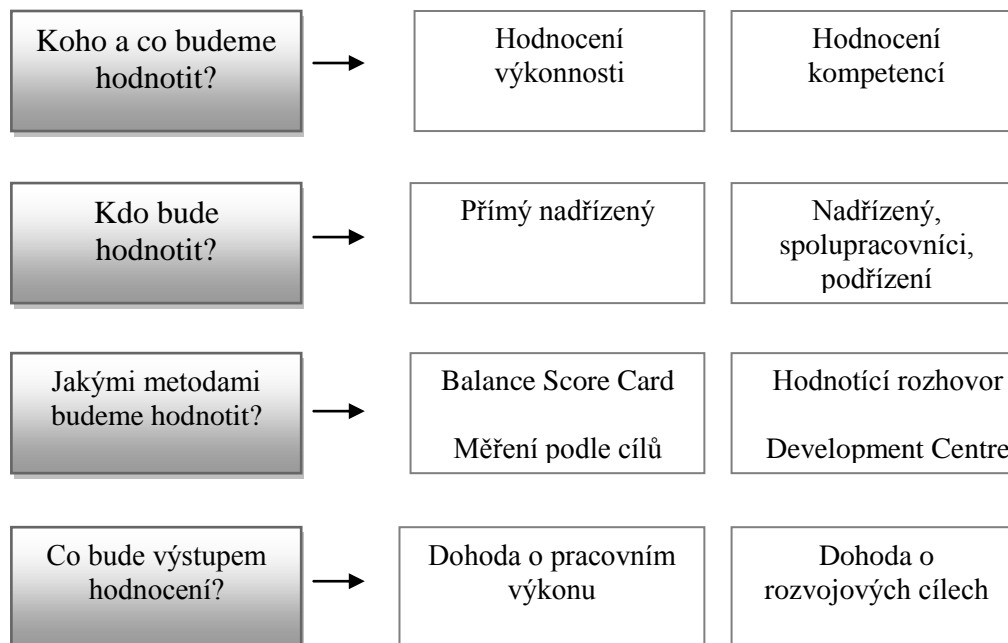
- Zvyšování výkonnosti pracovníků (organizace získává informace o pracovním výkonu zaměstnance a zároveň pracovník získává zpětnou vazbu ke svému výkonu a informace pro jejich zlepšení).
- Plánování osobního rozvoje zaměstnanců.
- Diferenciace v oblasti odměňování zaměstnanců.
- Zjišťování osobních představ a potřeb pracovníků a získávání námětů ke zlepšení v organizaci.
- Zjišťování podkladů pro rozmisťování pracovníků uvnitř podniku (zmapování kompetencí a potenciálu jednotlivých pracovníků, stabilizace talentů, vytváření následnických a kariérních plánů).
- Zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Zvláštním typem v rámci formálního hodnocení, je **hodnocení příležitostné**. To se uskutečňuje například při ukončení zkušební doby, po skončení zácviku na nové pracovní pozici či v případě, že dojde k zásadnímu zhoršení pracovního výkonu zaměstnance.

4.2 Tvorba systému hodnocení zaměstnanců

Při tvorbě systému hodnocení si musíme položit čtyři základní otázky:

Obr. 2: Tvorba systému hodnocení



Koho a co budeme hodnotit?

Stanovení výkonových kritérií hodnocení je poměrně složité zejména proto, že se definují v době, kdy se opíráme o predikci dalšího vývoje. Stanovení takových kritérií tedy vyžaduje znalost měřeného procesu či vykonávané činnosti natolik, aby se odhadla reálnost cíle. Proto by se nemělo odehrávat bez aktivního zapojení liniových manažerů, kteří by se měli stát zároveň hodnotiteli. (Hrubá, 2011)

Hodnocení kompetencí a přístupu je v podstatě nemožné bez existence kompetenčního modelu a znalosti podnikových hodnot organizace nebo jednotlivých pracovních pozic. Jiný přístup budeme vyžadovat od zaměstnanců výrobní organizace, jiné od zaměstnanců finančního ústavu a jiné od pracovníků reklamní agentury. Zatímco v jedné bude hlavním hodnotícím kritériem disciplína, v druhé budeme oceňovat prozákaznický přístup a ve třetí bude klíčovou kompetencí kreativita.

Kdo bude hodnotit?

V případě hodnocení výkonnosti se hodnotitelem obvykle stává přímý nadřízený. V některých firmách probíhá vyhodnocování v podstatě automaticky prostřednictvím podnikového ERP systému, což zaručuje velkou míru objektivitu.

Právě s cílem zajistit co největší možnou objektivitu i při posuzování těžko měřitelného pracovního chování a kompetencí se do systému hodnocení *měkkých* kritérií zapojují kromě přímého nadřízeného i spolupracovníci či podřízení a sám hodnocený ve formě sebehodnocení. Hovoříme o tzv. **hodnocení 360°**. V některých případech je takové hodnocení dokonce rozšířeno o zákaznických úhel pohledu.

Nadřízenému přináší 360° zpětná vazba komplexní informace o silných a slabých stránkách svého podřízeného. Hodnocenému pak zajišťuje vysokou míru objektivitu a především mu informace z hodnocení druhými lidmi umožňují lepší znalost sebe sama a pomáhají při nasměrování jeho dalšího osobního rozvoje (Kociánová, 2010)

Jakými metodami budeme hodnotit?

Balanced Scorecard (BSC) je metoda, kterou měříme výkonové ukazatele. Jedná se o systém řízení a měření výkonnosti organizace, který je založen na definování vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku ve čtyřech perspektivách, a to zákaznické, finanční, interních procesů a učení a růstu. Propojení těchto oblastí umožňuje nejen krátkodobé operativní řízení s dlouhodobými strategiemi. Při optimálním nastavení sledovaných kritérií v jednotlivých oblastech a funkční provázaností se systémem odměňování se BSC stává účinným hodnotícím a motivačním nástrojem pro zlepšení výkonu jednotlivců i celého podniku. (Vodák, 2007)

Jeho provázanost se systémem podnikového vzdělávání je více než zřejmá. Protože využití metodiky Balanced Scorecard poskytuje všem zainteresovaným obraz o významu jejich práce při dosahování podnikových cílů, ví každý

zaměstnanec, kam směřovat své úsilí při dosahování těchto cílů a jak by se měl učit a rozvíjet, aby byl užitečný a přispěl k celkovému úspěchu podniku. (Tamtéž)

Management by Objectives (MBO) je metoda hodnotící výkon především vedoucích pracovníků a specialistů. Na určení cílů by se měli podílet sami hodnocení, to znamená, že by tyto cíle měly být s hodnocenými pracovníky dohodnuty. Pro efektivní využívání této metody je důležité, aby cíle byly přesně definované a termínované, aby byl zpracován akční plán pro jejich dosažení a k tomu vytvořené vhodné podmínky. Cíle musí být kvantifikovatelné, měřitelné, dosažitelné a motivující. Vhodné je, je dohodnout písemně, jasně, stručně a jednoznačně. Splnění cílů je vyhodnocováno ve vztahu k domluveným termínům a následně jsou definovány cíle nové. (Kociánová, 2010)

Cejthamr (2010, s. 77) vidí MBO jako „atraktivní systém, který zaměstnancům nabízí možnost přijmout větší odpovědnost a osobně přispívat větší měrou k chodu organizace.“ Mezi další výhody pak řadí (tamtéž) například: zaměření pozornosti na oblasti, kde musí organizace prokazovat vysokou efektivitu; velmi rychlou identifikaci problémových oblastí podniku a následné úsilí o jejich průběžné zlepšování; motivaci ke zlepšení individuálního výkonu; zjednodušení odpovědnosti a napomáhání v delegování a koordinování; spravedlivější odměňování pracovníků; zlepšení komunikace a mezilidských vztahů a identifikaci vzdělávacích potřeb a podporu osobního růstu zaměstnanců.

Hodnotící (motivační) pohovor je brán především jako příležitost k výměně názorů mezi zúčastněnými stranami, tedy hodnotitelem a hodnoceným. Pokud je rozhovor zaměřen na zhodnocení výkonu, měli bychom vycházet například z výstupů metod BSC nebo MBO. V tomto případě hodnotíme uplynulý výkon pracovníka, hledáme faktory, které jej negativně ovlivňují, a na základě těchto zjištění definujeme plán k jeho zlepšení.

Hodnotící rozhovor slouží také ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní pracovní činnosti a skutečných kompetencí. Rozhovor podle kompetencí tedy umožňuje na základě analýzy událostí hodnoceného období identifikovat kompetence hodnoceného, jejich úroveň, a porovnat je s požadavky z kompetenčního modelu.

Plamínek (2011, s. 68) upozorňuje na to, že „hodnotící rozhovor by neměl být *tancem výtek*, ale klidným, racionálně vedeným dialogem.“ Doporučuje postupovat od pozitivního (od úspěchů) k negativnímu (k neúspěchům), od minulosti či přítomnosti k budoucnosti a od věcných ke vztahovým tématům. Posledním pravidlem je nechat jako prvního mluvit hodnoceného, aby se manažer daleko více dozvěděl o názorech a způsobu myšlení svého podřízeného.

Koubek (2007, s. 136) vidí jako nejefektivnější takový rozhovor, „při němž jsou hodnotitel i hodnocený rovnoprávnými partnery společně hledající řešení problémů. Takový styl rozhovoru totiž zapojuje pracovníka do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována.“

Ať už své hodnocení v rámci rozhovoru zaměříme na výkon, nebo na kompetence, můžeme vždy definovat příležitosti ke zlepšení pracovníka. Proto je optimálním výstupem kromě záznamu o pohovoru i plán osobního rozvoje zaměstnance.

Development Centre (DC) je metoda hodnotící kompetence pracovníků. Stejně jako AC vychází z profilu kompetencí, využívá stejnou skupinu hodnotících metod a i procesy přípravy a realizace jsou velmi podobné. Zatímco ale primárním cílem AC je změřit současné kompetence budoucího zaměstnance, základním cílem DC je získat informace o budoucím možném rozvoji stávajícího zaměstnance. Zpětná vazba z DC je, na rozdíl od AC, poskytována i účastníkům DC tak, aby mohli správným směrem orientovat svůj rozvoj.

„DC umožňuje plánování vzdělávání a rozvoje pracovníkům na míru, takže výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že budou investice organizace do vzdělávání vynaloženy efektivně.“ (Kociánová, 2010, s. 169)

Co bude výstupem hodnocení?

Efektivním výstupem procesu hodnocení zaměstnance je **dohoda o cílech**. Dohoda ve smyslu partnerství, kdy se pracovník podílí již na hledání a formulování cíle, což mu umožňuje uplatnit své znalosti, schopnosti, ale i pochybnosti již v této fázi. Právě zapojení pracovníka do tvorby dohody o cílech podporuje jeho pocit odpovědnosti, identifikaci s prací a firmou, jako celkem a zároveň dává prostor pro seberealizaci. Dalším efektem je, že díky společné diskuzi o cílech jsou pracovníci velmi dobře informováni o důvodech, okolnostech i podmínkách pracovního cíle. Akceptace a ztotožnění se pracovníka s dohodnutými cíli pak vede ke zvýšení efektivity při jejich plnění. (Laufer, 2008)

Dohoda by měla definovat cíle, které jsou odvozeny z cílů podnikových a podporují jejich dosažení. Neméně důležité je i sladění s cíli oddělení nebo týmů. V některých případech lze dohodnout jeden ústřední cíl, jindy více menších cílů. Úspěšné dosažení cílů je podmíněno jejich správnou formulací cílů. Cíle by měly být formulovány podle parametrů SMART, to znamená, že by měly být dobře specifikované, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Dohoda by měla mít písemnou formu. V řadě organizací je používán jednotný formulář.

Systémy dohod o cílech se podle Niermeyera (2005) opírají o následující tři pilíře: vnitřně motivovanou vůli, podmínky celkově příznivě ovlivňující dosažení úspěšného výsledku a v neposlední řadě i kompetence a schopnosti potřebné k dosažení cílů.

Na dohodu o cílech by měla navazovat **Dohoda o osobním rozvoji**. V podstatě jde o vypracování plánu osobního rozvoje, „který stanovuje, jaké kroky by měl pracovník podniknout v zájmu svého rozvoje, aby rozšířil své

znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a v konkrétních oblastech zvýšil svůj výkon.“ (Koubek, 2007, s. 194) Přičemž se nemusí, nebo spíše nemělo by se, jednat pouze o návštěvu kurzů a seminářů. Mnozí manažeři i jejich podřízení zapomínají na to, že k osobnímu rozvoji přispívá i samostatné vzdělávání, práce na projektech, účast na stážích či stínování svých zkušenějších kolegů.

Za svůj rozvoj jsou odpovědní především sami zaměstnanci, proto i plánování osobního rozvoje provádí jednotliví pracovníci. Úlohou jejich nadřízených je, je v případě nutnosti, vést, povzbuzovat, pomáhat jim a vytvářet vhodné podmínky pro jejich snažení.

Plamínek (2010) při tvorbě dohod o osobním rozvoji doporučuje definovat: Cíl – tedy to, čeho chci dosáhnout; cestu – jakým způsobem dosáhnu cíle; způsob měření – tedy, jak poznám, že jsem dosáhl cíle; termín – kdy chci dojít do cíle, předpoklady – co potřebuji proto, abych cíle dosáhl.

Tvůrci hodnocení by měli především zvážit, jaká je aktuální situace ve firmě, ale také jaké jsou potřeby jejího dalšího vývoje. A protože systém hodnocení má, stejně jako jiné nástroje řízení lidských zdrojů, umožňovat liniovým manažerům lepší práci s jejich podřízenými, je důležité jej netvořit za zavřenými dveřmi, ale pečlivě naslouchat skutečným potřebám jejich uživatelů. (Hrubá, 2011)

Je důležité proces hodnocení propojit s procesy odměňování a rozvoje zaměstnanců. Pokud systém hodnocení propojíme pouze s odměňováním, budeme mít v případě špatného hodnocení zaměstnance spíše restriktivní nástroj. Pokud však připojíme návaznost i na vzdělávací systém, získáme rázem nástroj motivující, protože zaměstnanci dáváme, i v případě deficitu v jeho výkonech, prostor a příležitost pro jeho zlepšení.

5. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PODLE KOMPETENCÍ

Z toho, co jsme dosud uvedli, vyplývá, že klíčovým slovem pro propojení procesů rozvoje a vzdělávání pracovníků s procesem jejich zabezpečování a hodnocení jsou kompetence.

Kompetence ve smyslu kombinace znalostí, dovedností a dalších zdrojů vztahujících se k určité organizaci nebo pracovnímu místu a projevujících se v požadovaném výkonu zaměstnance (v jeho výsledcích a chování). (Veteška, 2008)

Kompetence v podnikovém řízení lze rozdělit do následujících kategorií (Duchoň, 2008):

Kompetence základní zahrnují postoje a vlastnosti, které by měly být společné pro všechny zaměstnance organizace. Patří sem např. komunikace, systematický přístup, flexibilita, zaměření na výsledky.

Kompetence průřezové představují takové znalosti, které jsou požadovány ve většině procesů. Typické pro tuto kategorii je například znalost informačních technologií nebo jazykové znalosti.

Kompetence profesionální jsou odborné znalosti a dovednosti, jež jsou podmínkou pro úspěšné zvládnutí práce v jednotlivých procesech nebo na konkrétních pracovních pozicích. Je to například řízení talentů v případě manažera lidských zdrojů.

Kompetence manažerské, jež většinou přesahují hranice konkrétní profese a jsou nezbytné pro dosahování strategií a vizí. Jako příklad můžeme uvést strategické myšlení, strategické řízení zdrojů apod.

Určitým způsobem uspořádané kompetence pak vytváří **kompetenční model**. Aby kompetenční model mohl naplňovat svoji úlohu, musí být funkční. Hroník (2007) charakterizuje funkční kompetenční model takto:

Je propojující: Je zde jasná návaznost na strategii společnosti a propojenost klíčových personálních procesů.

Je uživatelsky přátelský: Existuje jako jednoduchý (ne zjednodušený) nástroj, který umožňuje manažerům na všech úrovních efektivní řízení svých lidí.

Je jednotný: Ač má několik variant odvozených od stejného základu, funguje napříč společnostmi. Přírozeným způsobem sjednocuje jazyk ve společnosti.

Je široce využitelný: Představuje jednotný výkladový rámec pro proces výběru, rozvoje, hodnocení a odměňování lidských zdrojů ve firmě.

Je sdílený: Není předkládán jako hotový a neměnný. Na jeho tvorbě se v ideálním případě podílejí manažeři všech úrovní. Měl by reflektovat sdílené firemní hodnoty.

Co konkrétního tedy kompetenční modely přinášejí personální praxi? Podle Hroníka (2006) je to především sjednocení jazyka manažerů a personalistů, definování kritérií pro proces výběru nových zaměstnanců, poskytnutí základního rámce pro systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, možnost koncipovat rozvojové programy, propojitelnost s vyhodnocováním podle Balanced Scorecard a návaznost na podnikové strategie.

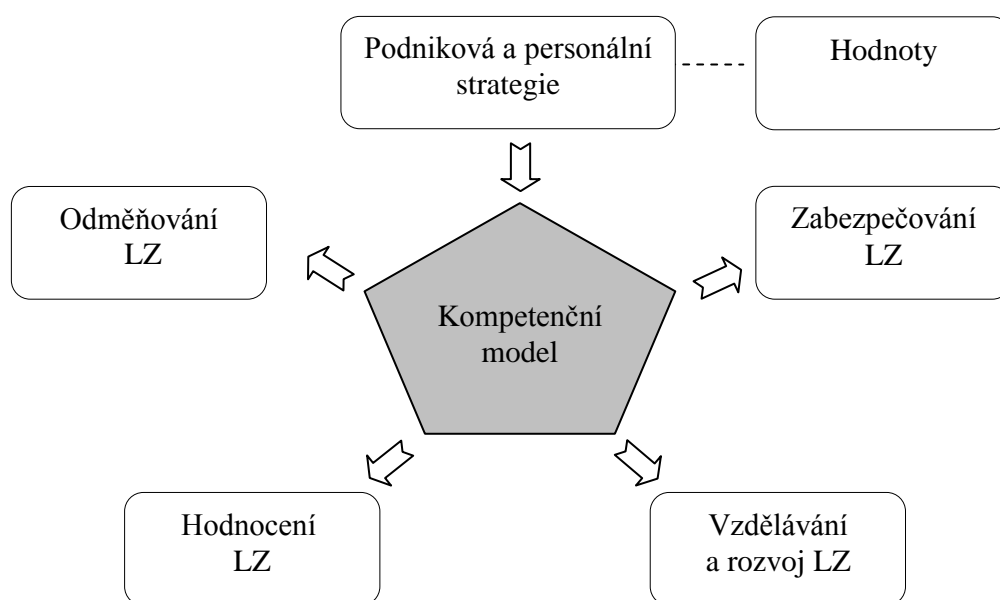
Přínosem pro zaměstnance je pak především to, že si dokáží poměrně jednoduše vyhodnotit, zda jsou schopni a ochotni úspěšně plnit své pracovní role a úkoly z nich vyplývající. Zároveň získávají velice účinný nástroj ke směřování a řízení svého rozvoje a kariéry. (Veteška, 2008)

Efektivním nástrojem, který umožňuje funkční propojení klíčových personálních procesů prostřednictvím kompetenčních modelů a zároveň zajišťuje návaznost na podnikové strategie je Řízení lidských zdrojů podle kompetencí (*Competency Based Management - CBM*).

Tento model řízení lidských zdrojů je v současné době považován za nejprogresivnější systém personální práce, jehož základním cílem je

umožnit organizaci získávat, rozvíjet, oceňovat a odměňovat zaměstnance, kteří mají požadované kompetence a využívají je pro společné plnění podnikových cílů. (Armstrong, 1999; Veteška, 2008)

Obr. 3: Kompetenční model jako základní nástroj ŘLZ podle kompetencí



Zaměstnancům pak CBM poskytuje pomocí intra- a interorganizačního učení příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí. (Veteška, 2008)

Veteška (2008) dále upozorňuje na rizika spojená se zaváděním a používáním CBM. Kromě obvyklých rizik, jako jsou finance a nedostatek času, je to především nepochopení vlastního konceptu, dosahu a rozsahu změn, které CBM přináší a používání prázdné terminologie či pouhá výměna slovníku, kdy dochází pouze k nahrazení dříve používaných termínů novými.

Faktorem ovlivňující dobré fungování CBM v organizaci je shoda všech zúčastněných stran (top managementu, liniového managementu a zaměstnanců), což předpokládá masivní informační a přesvědčovací kampaň. „Ztráta důvěry je pak možná tím nejhorším, k čemu může nekompetentní, neuvážené a předčasné zavedení CBM do organizace vést.“ (Veteška, 2008, s. 99)

6. POSLÁNÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SCHWAN COSMETICS CR

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (dále jen Schwan Cosmetics CR) je největším výrobcem dřevěných kosmetických tužek na světě. Je dceřinou společností mezinárodního výrobce kosmetiky Schwan-STABILO Cosmetics a členem skupiny Schwan-STABILO se sídlem v německém Heroldsbergu.

6.1 Historický vývoj společnosti

„Společnost Schwan-STABILO je rodinným podnikem s dlouholetou tradicí. Byla založena v roce 1855 a od samého počátku je charakterizována invencí, dynamikou a neustálým vývojem. Původně se tato firma zabývala pouze výrobou psacích tužek. Své zkušenosti s výrobou psacího náčiní přenesli v roce 1927 tehdejší zaměstnanci do výroby zcela nového oboru – kosmetiky. Byla vyrobena první dřevěná kosmetická tužka, a od té doby měly průkopnické vynálezy společnosti Schwan-STABILO na trh rozhodující vliv. V průběhu 70. let dvacátého století se stala SSC celosvětově jedním z největších dodavatelů dřevěných kosmetických tužek. Stává se partnerem takových světově renomovaných kosmetických firem, jako jsou například L’Oreal, Coty, Avon, Burjois, Chanel atd. Současně přešel vývoj a výzkum výrobků těchto firem do rukou SSC. To vše ale na úkor výroby produktů pod vlastní značkou.“ (Dočekalová, 2010, s. 31). Společnost se tak stává tzv. *private label* výrobcem, tj. pracuje výhradně na zakázku.

„Společnost Schwan Cosmetics CR byla založena 20.06.2001 jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Českém Krumlově. Hlavním záměrem SSC bylo přemístit výrobu dřevěných kosmetických tužek z mateřského závodu do Čech tak, aby bylo umožněno zachování dřevěného programu. Schwan Cosmetics CR sídlila nejprve v pronajatých prostorách a po zhodnocení výborných výsledků za uplynulé období bylo rozhodnuto o navýšení výrobní kapacity a o stavbě nového závodu na *zelené louce*. Na podzim 2004 byly nové prostory otevřeny a hlavní objem výroby byl z pronajatých prostor přesunut sem. Nový závod, který je po architektonické

i technické stránce jedním z nejmodernějších v České republice i Evropské Unii, se tak stává výstavní loď nadnárodního koncernu Schwan-STABILO Cosmetics.“ (Tamtéž, s. 31-32)

V tabulce 1 přinášíme vývoj vybraných ukazatelů společnosti Schwan Cosmetics CR za posledních osm let., včetně posledního hospodářského roku 2010/2011.

Tab. 1: Vývoj vybraných ukazatelů

Hospodářský rok	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
Ukazatel								
Obrat v tisících Kč	279 974	363 932	518 586	856 320	874 125	740 751	791 669	906 264
Tržby v tisících Kč	255 782	324 018	487 951	816 210	847 288	696 240	748 362	847 241
Zisk před zdaněním v tisících Kč	47 555	15 878	34 056	169 065	101 687	115 862	148 181	164 527
Pořízení investic v tisících Kč	312 414	154 604	44 829	55 878	112 093	33 048	34 504	34 535
Počet zaměstnanců	184	279	388	447	475	410	435	492
Náklady na vzdělávání v tisících Kč	450	885	1 575	2 930	2 025	1 421	1 455	1 524

Zdroj: Výroční zpráva 2010/2011. Český Krumlov, Schwan Cosmetics CR, 2011

Z údajů uvedených v tabulce vidíme, že se jedná o ekonomicky velmi úspěšnou firmu, která věnuje nemalé prostředky nejen do pořizování investic, ale i do vzdělávání svých zaměstnanců. Historicky nejúspěšnějším rokem se stal obchodní rok 2010/2011, kdy firma dosáhla zatím nejvyššího zisku před zdaněním. Největší investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byly věnovány v letech 2006 – 2008, a to díky získání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu. Je nutné uvést, že pro obchodní rok 2011/2012 firma plánuje investovat do této oblasti 2,5 milionu Kč, a to výhradně z vlastních zdrojů.

6.2 Charakteristika společnosti

Jedná se o středně velkou organizaci se zahraniční účastí. K 30.11.2011 činilo základní jmění této společnosti 266 miliónů Kč.

Jak již bylo řečeno, Schwan Cosmetics CR dosáhl v obchodním roce 2010/2011 svého historicky největšího úspěchu. Firma v tomto roce vyrobila přes 120 milionů kusů dřevěných kosmetických tužek různého typu a provedení. Zisk společnosti dosáhl 164.527 tis. Kč, což odpovídalo splnění na 141,6% oproti plánovaným číslům. Plán tržeb byl překročen o 14,2%. Ekonomické výsledky umožňují společnosti samofinancování bez bankovních úvěrů. (Schwan Cosmetics CR, 2011a)

Kromě samotné výroby produktů ve formě dřevěné kosmetické tužky se Schwan Cosmetics CR orientoval i na zlepšení zákaznického servisu. Díky tomu se podařilo otevřít provoz sekundárního balení, a to ručního i strojního. Celková investice do zřízení balírny činila přes 18 milionů Kč a byla vytvořena pracovní místa pro 30 nových pracovníků.

Dosažené úspěchy potvrzují pokračující pozitivní trend optimalizace procesů i další stabilizaci společnosti. Velká pozornost je zaměřena zejména na produktivitu práce. V organizaci probíhá velký rozvojový projekt s cílem zlepšit produktivitu práce jak ve výrobě tak i administrativní části podniku.

Schwan Cosmetics CR je významným zaměstnavatelem Českokrumlovska. K 30.11.2011 měla společnost 518 zaměstnanců, jejichž věkový průměr je necelých 38 let.

Tab. 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

	administrativní pozice		dělnické pozice		celkem	podíl administrativních (%)	podíl dělnických (%)
	muži	ženy	muži	ženy			
k 30.11.2011	60	73	160	225	518	25,5	74,5

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, personální oddělení

Společnosti se podařilo oproti roku 2009 snížit podíl administrativních pracovníků o 2%, což je, vzhledem k charakteru společnosti, pozitivní trend. Díky zaměření výroby firma zaměstnává převážně ženy (58%), a to na dělnických i administrativních pozicích. Muži se ve výrobě podílejí zejména na výrobě kosmetické hmoty. V ostatních výrobních procesech pracují na pozicích seřizovačů. 100% mužské zastoupení má strojní a elektro údržba. Obecně můžeme konstatovat, že čím vyšší pozice, tím je podíl žen nižší. Ve středním managementu jsou ženy zastoupeny pouze v 27%, což je o 2% méně než v roce 2009. V top managementu je zastoupení žen v současné době nulové.

Tabulka 3 vyjadřuje strukturu zaměstnanců Schwan Cosmetics CR podle stupně nejdříve dosaženého vzdělání.

Tab. 3: Struktura zaměstnanců podle stupně nejdříve dosaženého vzdělání

	administrativní pozice		dělnické pozice		celkem	podíl administrativních (%)	podíl dělnických (%)
	muži	ženy	muži	ženy			
základní	1	1	15	34	51	4	96
výuční list	3	2	109	159	273	2	98
maturita	31	49	36	32	147	54	46
absolutorium	1	2	0	0	3	100	0
vysokoškolský diplom	24	20	0	0	44	100	0

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, personální oddělení

I struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání odpovídá charakteru ryze výrobní společnosti. Převažují (62%) zaměstnanci se základním vzděláním nebo vyučením. Na administrativních pozicích se téměř stoprocentně uplatňují zaměstnanci, kteří mají minimálně středoškolské vzdělání. Pokud mají vzdělání nižší, působí pouze na referentských pozicích. Pozice v top managementu zastávají jen vysokoškolsky vzdělaní lidé. V porovnání s rokem 2009 se firmě podařilo snížit podíl pracovníků se základním vzděláním (o 2%) a zvýšit podíl zaměstnanců s vysokoškolským

vzděláním (o 2%). K tomuto pozitivnímu trendu mohlo přispět i to, že firma aktivně podporuje pracovníky, kteří si při zaměstnání zvyšují úroveň svého počátečního vzdělání.

Schwan Cosmetics CR uplatňuje funkční organizační strukturu. Tvoří ji tři stupně:

První: Nejvyšší úroveň je reprezentována členy top teamu. Ten tvoří dva jednatele, manažer kvality a finanční manažer. Všichni mají české státní občanství.

Druhá: O stupeň nižší úroveň zastávají vedoucí jednotlivých oddělení a výrobních úseků. Jedná se tedy o střední management firmy.

Třetí: Na nejnižším stupni figurují výkonní a servisní zaměstnanci, ať už na dělnických nebo administrativních pozicích.

Specifickou skupinu tvoří **projektový tým**, jehož členem se stávají automaticky všichni vedoucí zaměstnanci a pracovníci, kteří působí na klíčových referentských pozicích, jako je například kalkulant, finanční controller, technolog apod.

6.3 Vize, strategie a hodnoty společnosti

Společnost Schwan Cosmetics CR vstoupila v červnu 2011 do nového desetiletí své existence. Klíčovým heslem jejich vize pro další období se stává: *Be Uniqe – Být jedineční.*

„Jsme nejžádanějším světovým výrobcem dřevěných kosmetických tužek. Schopností spojit vysokou kvalitu s profesionálním zákaznickým servisem a konkurenceschopnými cenami si zajišťujeme trvalou přízeň zákazníků.“ (Schwan Cosmetics CR, 2011b) Takto společnost Schwan Cosmetics CR definuje svoji vizi. Při naplňování této vize klade důraz především na:

- „vysoký výkon dosahovaný srdcem

- moderní flexibilní podnik
- vedoucí postavení na trhu v klíčových oblastech
- růst díky inovacím
- trvalou udržitelnost podnikání“ (Tamtéž)

Pro období let 2011 – 2014 si společnost definovala následující podnikové cíle:

Dodržení ekonomických ukazatelů, a to v oblasti plánu tržeb, nákladů a investičního plánu.

Dodržení procesních ukazatelů, které jsou reprezentovány následujícími kritérii: podíl vyrobených zakázek tužek bez reklamace, podíl včas naskladněných zakázek tužek, podíl tužek dodaných v požadovaném termínu, dodržení celkových nákladů materiálových a výrobních neshod a dodržení pozitivního meziročního trendu podnikové produktivity.

Stabilita výkonu pro partnery, přičemž za partnery jsou považováni: vlastník, zákazník, zaměstnanec a důležité místo zaujímá i vnější okolí firmy.

Rozvoj produktového portfolia a zdrojů, kdy cílem je především možnost nabízet zákazníkům ověřená ucelená produktová řešení a rozšířený servis.

Kompetentní samoučící podnik. Zde je důležitá především profesionalita a expertní přístup v klíčových procesech, a to pomocí trvalého vzdělávání a dlouhodobé výchovy odborníků.

Štíhlá organizace, kterou chce Schwan Cosmetics CR dosáhnout zaměřením se na produktivitu přímé i nepřímé práce a eliminaci plýtvání.

Pro naplnění podnikových cílů organizace vyhláší a přidělují vždy na začátku hospodářského roku rozvojové projekty. Pro rok 2011/2012 jsou to následující projekty:

Strategický nákup. Cílem projektu je reorganizace nákupního oddělení, personální a kompetenční připravenost jednotlivých členů týmů a vytvoření systému pravidelného přezkoumávání výkonnosti tohoto oddělení.

Podniková produktivita. Záměrem tohoto projektu je dosáhnout pozitivního meziročního vývoje ukazatele přímé a nepřímé produktivity, a to prostřednictvím takových metod jako je Kanban, 5S či TPM.

Projekty přidané hodnoty, jejichž jedna část je orientována především na rozšiřování nabídky obchodně logistických modelů a zavedení procesů a znalostí pro aktivní obchodně technické služby. Tato část je spojena i s cílem standardizace procesů sekundárního balení, jejich plánováním a měřením.

Cílem druhé části je realizace nového produktu, jímž je zušlechťování MT trubiček, tj. plastových obalů barevného jádra kosmetické tužky.

Nový standard návrhových procesů, který má jednak vymezit spolupráci s ostatními zainteresovanými odděleními v rámci holdingu, ale také optimalizovat a standardizovat zpracování podkladů zakázky uvnitř podniku.

Udržitelnost podnikání, kdy hlavním záměrem je vytvoření registru rizik a tzv. plánu Business Continuity pro oblast informatiky a chemických rizik.

Jednotný systém nástrojů Business Intelligence. Výsledkem tohoto projektu má být existence jednotného zdroje procesních informací a konsolidace nástrojů sloužících k přezkoumávání podnikových výkonů.

Rozvoj lidských zdrojů, jehož cílem je tvorba dlouhodobého programu vyhledávání odborníků, program zvyšování odborné a osobní kompetence a její zvyšování prostřednictvím rotace na pracovních pozicích, tvorba podnikových kompetenčních map a budování prostředí kompetentní a konstruktivní oponentury.

Vzhledem k tomu, že všechny projekty vedou k naplnění celopodnikových cílů, lze je považovat za podnikovou strategii firmy Schwan Cosmetics CR či funkční strategii jednotlivých oblastí a úseků organizace.

Své firemní hodnoty přebírá Schwan Cosmetics CR od své mateřské společnosti Schwan-STABILO Cosmetics. (2011) Jsou jimi:

„Metodičnost: Naši práci charakterizují strukturované rámcové podmínky a postupy.

Zaměřenost na cíl: Orientace na výsledek je rozhodujícím faktorem pro úspěch obchodování.

Zvídavost: Hledání nového je podstatnou součástí našeho podnikatelského myšlení a jednání.

Odvaha: Přemýšlíme o možnostech a šancích. Máme odvahu jít novou cestou.

Důslednost: Předvídatelné jednání a řízení přináší transparentnost.

Smysl pro humor: Kritickým a vážným situacím čelíme s potřebnou mírou vyrovnanosti.

Respekt: Vzájemné ocenění hodnost je základem naší společné práce.

Všechny uvedené hodnoty mají podporovat hodnotu zásadní, a tou je **dosahování výkonu srdcem.**“

7. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SCHWAN COSMETICS CR

Klíčovým vstupem pro firemní plánování je obchodní plán. Obchodní plán připravují pracovníci obchodního oddělení z mateřské společnosti. Tento plán, i všechny ostatní plány, jsou vytvářeny vždy na jeden hospodářský rok, který pro celý holding začíná v červenci a končí v červnu následujícího roku. Protože se jedná o čistě zakázkovou výrobu, je obchodní plán připravován především na základě konzultací se zákazníky a jejich předpokladu prodeje svých produktů.

Výstupy z obchodního plánu pak slouží jako hlavní podklad pro výrobní plán. Výrobní plán již tvoří odpovědní pracovníci Schwan Cosmetics CR, kteří definují, za jakých podmínek jsou schopni požadovaný sortiment v požadovaném množství vyrobit. Výstupem je tedy podklad pro investiční plán (například v podobě požadavku změny technologie) a pro personální plán, na jehož základě jsou zajišťovány lidské zdroje pro následující hospodářský rok. Personální plán poskytuje i nezbytně nutné informace pro naplánování personálních nákladů. Konečným výstupem veškerého plánování v organizaci je roční rozpočet, který je schvalován dozorčí radou.

7.1 Personální plánování

Veškeré plánování lidských zdrojů se opírá o organizační strukturu firmy, jejíž nejmenší jednotkou je pracovní místo.

Označení **pracovního místa** je zpravidla tvořeno z názvu funkčního místa (to, co má zaměstnanec v pracovní smlouvě) a doplněno o specifikaci místa výkonu dané práce, nebo oblastí činností, na kterou se pracovník na daném funkčním místě specializuje. Jestliže tedy *operátor výroby* pracuje na úseku výroby jádra, pak je jeho pracovní místo nazváno *operátor výroby jádra*. *Koordinátor výroby* specializující se na plánování je činný na pracovní pozici *koordinátor pro plánování*. Každý zaměstnanec organizace má tedy pouze jedno funkční místo, ale může mít přiděleno několik pracovních pozic.

Kupříkladu zaměstnanec na funkčním místě *personalista* tak působí na pracovních pozicích *personalista pro lidský rozvoj, vedoucí zaměstnanec, člen projektového týmu, garant podprocesu a interní lektor*. K pracovní pozici se pak vztahuje řada dalších důležitých věcí: zácvikový plán, zákonná školení, vybavení pracovními prostředky, náplň pracovních činností, kompetenční mapa, prémiování apod. Pracovní místo je tedy klíčové z hlediska všech důležitých personálních procesů.

O úroveň výše pak stojí **tým**. Tým tvoří skupina pracovních pozic, nebo skupina konkrétních pracovníků. Týmy tak mohou kopírovat jednotlivá oddělení, např. *tým nákup*, ale mohou být tvořeny napříč organizací, např. *tým interních lektorů*.

Nejvyšší jednotkou organizační struktury je **výrobní závod**. Schwan Cosmetics CR má pět výrobních závodů: závod 0, závod MT trubičky, závod A, závod B a balírna. Závody jsou rozděleny podle jednotlivých produktů, které vyrábějí. Veškeré plánování i účtování je rozděleno po těchto organizačních jednotkách. To umožňuje sledovat ekonomické výsledky jednotlivých závodů.

Při tvorbě personální plánu (viz. Příloha A) je tedy plánován počet pracovních míst v daném týmu a jejich pracovní výkon pro určitý závod. Personální plán je vytvářen zpravidla ročně. Pokud se však změní v průběhu roku vnější podmínky a dojde k navýšení, nebo snížení poptávky ze stran zákazníků, jsou personální plán i skutečný stav lidských zdrojů bezprostředně korigovány.

Měsíčně jsou vedeny personální statistiky, které porovnávají skutečný stav personálu vzhledem k plánovaným číslům. V případě volného pracovního místa je zahájeno výběrové řízení.

7.2 Analýza pracovního místa

Výstupem analýzy pracovního místa není klasický popis práce v podobě, o které jsme se zmiňovali v kapitole 3.2. Na základě kvalitně zpracovaných firemních procesů firma vytváří *Náplň pracovních činností zaměstnance* (viz. Příloha B), jejichž úlohou je napříč všemi procesy zmapovat činnosti, ve kterých daná pracovní pozice aktivní a jakým způsobem.

Základem celého systému je propojení zaměstnanec – pracovní pozice – činnost v podprocesu.

Podnikové procesy jsou vedeny v ERP systému firmy s názvem Microsoft Dynamics NAV (dále jen NAV).

Obr. 4: Popis činností v procesu 601 – příjem zaměstnance

Číslo procesu	Popis procesu	Číslo podprocesu	Popis podprocesu	Číslo	Popis
601	Přijem zaměstnance	601.100	Výběr zaměstnance	601.100000	Vyhodnocení ročního plánu personálu
601	Přijem zaměstnance	601.100	Výběr zaměstnance	601.100100	Vznik volného pracovního místa
601	Přijem zaměstnance	601.100	Výběr zaměstnance	601.100200	Příprava výběrového řízení
601	Přijem zaměstnance	601.100	Výběr zaměstnance	601.100300	Realizace výběrového řízení
601	Přijem zaměstnance	601.100	Výběr zaměstnance	601.100400	Výběr nového zaměstnance
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200100	Vyhodnocení pracovní smlouvy a rozhodnutí o výměně
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200200	Vyhodnocení ostatních pracovních poměrů zaměstnanců
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200210	Formální uzavření pracovního poměru se zaměstnancem
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200300	Založení osobní složky zaměstnance
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200400	Založení karty zaměstnance v ERP systému
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200500	Přidělení pracovního oděvu zaměstnanci
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200510	Přidělení ochranných pracovních pomůcek zaměstnanci
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200520	Přidělení kancelářských potřeb zaměstnanci
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200530	Přidělení KčD od kanceláře nebo dílen zaměstnanci
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200540	Přidělení šatní a výměňové skříňky a KčD zaměstnanci
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200550	Přidělení osobní složky a KčD zaměstnanci
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200600	Vystavení identifikační karty zaměstnance
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200610	Přidělení identifikační karty zaměstnance
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200700	Přihlášení cizozemských zaměstnanců u ÚP
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200710	Přihlášení zaměstnance k nemocenskému a zdravotnímu pojištění
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200800	Seznámení zaměstnance s pracovním
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200900	Měsíční statistiky o počtu zaměstnanců
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200910	Hlášení o počtu zaměstnanců se zdravotním postižením ÚP
601	Přijem zaměstnance	601.200	Přijem zaměstnance	601.200920	Tvorba a aktualizace příkazové dokumentace v personální oblasti
601	Přijem zaměstnance	601.300	Péče o zaměstnance	601.300100	Podání návrhu na změny v pracovních právních dokumentech zaměstnanců
601	Přijem zaměstnance	601.300	Péče o zaměstnance	601.300110	Provedení změn v pracovních právních dokumentech zaměstnanců
601	Přijem zaměstnance	601.300	Péče o zaměstnance	601.300120	Formální uzavření změn v pracovních právních dokumentech zaměstnanců
601	Přijem zaměstnance	601.300	Péče o zaměstnance	601.300130	Aktualizace dat v ERP systému

Každý proces se skládá z několika podprocesů a každý podproces tvoří celá řada činností. U každého řádku činnosti je evidována pracovní pozice,

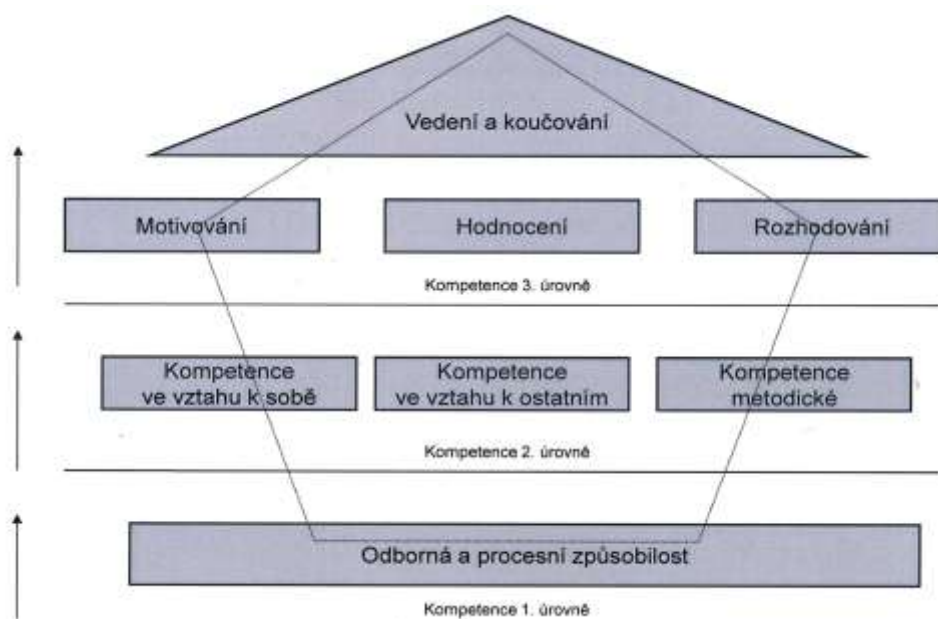
kteřá za tuto aktivitu odpovídá (O) nebo na ní nějakým způsobem s odpovědnou pracovní pozicí spolupracuje (S), schvaluje ji (V) nebo je o ní informována (I) či prezentuje její výsledky (P).

Každému zaměstnanci je při jeho nástupu v systému NAV vytvořena karta zaměstnance. Na této kartě mu jsou z katalogu pracovních pozic přiděleny všechny pracovní pozice, které bude zaměstnanec zastávat (viz. Kapitola 7.1)

Díky tomuto propojení, tj. zaměstnanec - pracovní pozice a pracovní pozice – činnost, jsou zmapovány veškeré činnosti zaměstnance na konkrétních pracovních pozicích, a to napříč celou firmou. Pokud dojde ke změně v některém z procesů, jsou změny zaznamenány v systému NAV a automaticky je tak aktualizována i náplň pracovních činností zaměstnance.

Na základě analýzy podnikových procesů jsou připravovány kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice. Tvorba kompetenčních modelů je jedním ze strategických cílů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Kompetenční model by měl mít následující strukturu:

Obr. 5: Struktura kompetenčního modelu ve Schwan Cosmetics CR



Zdroj: Schwan Cosmetics CR, *Strategie rozvoje lidských zdrojů*. Český Krumlov, 2011

V současné době jsou mapovány všechny procesní kompetence a jsou přiřazovány jednotlivým pracovním pozicím. Tyto kompetence budou základním pilířem kompetenčního modelu, jedná se o tzv. *hard skills*. Bez procesních znalostí by organizace nemohla fungovat.

Nadstavbou pak budou kompetence v oblasti psychosociální a kompetence metodické. Pracovníci tedy musí nejenom znát *co*, ale musí také vědět *jak* a *s kým*. Do druhé úrovně budou patřit např. schopnost komunikace, týmové spolupráce či projektové práce.

Nejvyšší úroveň budou představovat kompetence manažerské, tedy schopnost motivovat, hodnotit a rozhodovat. Na samém vrcholu struktury kompetenčního modelu stojí vedení a koučování, jako nejdůležitější složka manažerských dovedností.

Při tvorbě kompetenčních modelů chce organizace klást důraz na takové kompetence, které budou v souladu s firemní kulturou a firemními hodnotami a budou je aktivně podporovat.

Organizace zatím nemá náplně pracovních činností, ani kompetenční modely funkčně propojeny s ostatními personálními procesy.

7.3 Výběr zaměstnanců

O vzniku volného pracovního místa rozhoduje vedoucí pracovník jednotlivých oddělení a výrobních úseků. O něm pak informuje personalistu, jenž porovná stávající stav zaměstnanců s personálním plánem. Pokud by mělo dojít k překročení plánovaného počtu zaměstnanců, je nutné schválení jednatelem společnosti.

Personalista spolu s vedoucím pracovníkem sestavuje požadavky na vhodného kandidáta. Ty definují zejména kvalifikaci uchazeče, tedy nejvyšší dosažené vzdělání, případně obor, a ostatní odborné a psychosociální kompetence. Protože organizace dosud nemá zpracovány kompetenční modely, jsou požadované kompetence definovány více méně intuitivně, na základě

znalostí daného procesu. Součástí inzerátu je i zkrácená náplň práce na obsazované pozici a bonusy, které firma svým zaměstnancům nabízí (viz. Příloha C).

Veškerá volná pracovní místa jsou zveřejňována na nástěnkách organizace. Všichni zaměstnanci tak mají možnost se přihlásit do jakéhokoliv výběrového řízení.

Volné pracovní pozice dělnického charakteru firma v podstatě neinzeruje v médiích. Uchazeči o práci se jí sami hlásí a jsou evidováni na základě vyplněného osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání ve Schwan Cosmetics CR. Organizace tato volná místa inzeruje pouze v případě, že se jedná o větší nábor, např. v případě zavádění výroby nového produktu nebo pokud hledá kandidáty, jichž je na trhu práce nedostatek, např. seřizovače. V takovém případě používá inzerci pomocí letáků do schránek obyvatel Českého Krumlova a okolí. Tuto formu považuje firma v současné době za nejefektivnější.

Inzerce volných pracovních míst administrativních a manažerských probíhá přes pracovní portál Jobs.cz, kde využívá náborovou aplikaci LMC G2. Tato aplikace je postavena na webových technologiích a kromě již uvedeného pracovního portálu umožňuje inzerovat i na dalších *jobboardech* u nás i v zahraničí.

Využívání tohoto systému pomáhá personalistovi podstatně zefektivnit rutinu náborového procesu. Systém totiž umožňuje nejen publikování otevřených pozicí, ale díky hromadným a automatizovaným akcím personalista neztrácí čas administrativou a může věnovat více času realizaci výběrového řízení. Další výhodou je i možnost sledovat dopodrobna celý náborový proces. Systém nabízí přehledné statistiky, v nichž je např. vidět, kolikrát byl inzerát shlédnut a kolik na inzerovanou pozici přišlo odpovědí. Zajímavá je i evidence opakovaně zasílaných životopisů (viz. Příloha D).

Realizace výběrových řízení probíhá u administrativních a dělnických pozic opět odlišně.

Výběr vhodných uchazečů na pozice operátorů výroby či ostatních dělnických profesí provádí především sami mistři jednotlivých výrobních úseků. Úlohou personalisty je zde pouze poskytovat servis ve vytipování vhodných uchazečů z evidence osobních dotazníků, zaslání pozvánek k osobnímu pohovoru a následné sdělení výsledku výběrového řízení.

Vzhledem k tomu, že se obvykle vybírá z většího počtu kandidátů, je používán tzv. strukturovaný rozhovor¹³. Otázky jsou rozděleny do několika tematických okruhů. Jsou zaměřeny jak na získávání informací týkajících se předešlého zaměstnání, důvodu odchodu, na to, co uchazeče bavilo a co ne, tak i na zjištění pracovních zkušeností kandidáta, na schopnost učit se, na schopnost a ochotu podávat vysoký pracovní výkon, na motivaci zaměstnance, na jeho očekávání ve vztahu ke svému nadřízenému. Kompletní přehled otázek přinášíme v příloze E. Otázky jsou koncipovány poměrně jednoduše, protože pohovory probíhají s uchazeči, kteří mají zpravidla základní vzdělání, nebo jsou vyučeni. Výhodou takto strukturovaného rozhovoru je především porovnatelnost získaných informací.

U výběru kandidátů na pozice *nuanceure*¹⁴, laborant a výstupní kontrolor jsou v rámci výběrových řízení prováděny testy barvocitu, které hodnotí základní předpoklady pro výkon této pozice. Pokud by uchazeč neprošel těmito testy, nemůže pracovní pozici vykonávat.

Na výběru nejvhodnější kandidáta pro obsazení administrativní pozice se personalista podílí daleko aktivněji. Tento proces má obvykle dvě až tři kola, kterým předchází předvýběr uchazečů. Jeho cílem je na základě analýzy životopisu rozhodnout, který kandidát bude zařazen do výběrového řízení. Analýzu provádějí vedoucí oddělení. Zjišťují dosažené vzdělání, dosavadní

¹³ **Strukturovaný rozhovor:** Rozhovor probíhající podle předem stanovených otázek, které jsou pokládány v daném pořadí. Často se používá i výraz standardizovaný rozhovor.

¹⁴ **Nuanceur:** Pracovník na této pozici schvaluje barevný odstín kosmetické hmoty nebo laku.

praxi uchazeče, popř. je-li přiložen motivační dopis, jeho motivaci pro získání inzerované pracovní pozice.

První kolo probíhá v podobě osobních pohovorů, kterých se za stranu zaměstnavatele účastní personalista a vedoucí oddělení. Rozhovory jsou výhradně individuální a jsou polostrukturované¹⁵. I zde dochází ke kombinaci otázek zaměřených na doplnění informací ze životopisu s otázkami zjišťujícími stávající kompetence kandidáta. Otázky jsou samozřejmě cíleny podle požadavků určených již před inzerováním pozice. Obecně můžeme říci, že je u uchazečů na všechny administrativní pracovní pozice zjišťována schopnost komunikace, práce v týmu, systematického řešení problému a odolnost proti stresu. Další otázky jsou pak podmíněny charakterem volné pozice. Zjišťuje se tak např. prozákaznický přístup, schopnost řešit reklamace, vyjednávání s dodavateli, zkušenost s prací na projektech, manažerské dovednosti apod. Uchazeči svoje schopnosti popisují většinou na konkrétních situacích z jejich dosavadního pracovního života.

Na základě výsledků z osobních pohovorů postupují vybraní kandidáti do kola druhého. Zde jsou prakticky prověřovány dovednosti uchazečů. Jsou pro ně připraveny různé modelové situace vztahující se k pracovní pozici, testy dovedností práce s PC či rozhovor v cizím jazyce.

V této části výběrového procesu je také často využívána on-line psychometrie, kterou umožňuje také aplikace LMC G2.

Psychometrické dotazníky jsou vyvíjeny německou společností Cut-e ve spolupráci s řadou významných evropských univerzit. Generování a vyhodnocování dotazníků pak umožňuje systém ADALLOC, jenž reaguje v průběhu vyplňování dotazníku uchazečem na jeho odpovědi a další otázky mu vytváří na míru. Výsledek každé odpovědi je poté porovnáván s normovou skupinou, kterou tvoří například u dotazníků kompetencí 4500 lidí z české dospělé populace. Dotazník je rozdělen do tří částí. První část je zaměřena

¹⁵ **Polostrukturovaný rozhovor:** Předem je stanoven okruh otázek, které jsou rozvíjeny a doplňovány v průběhu rozhovoru.

na zjišťování kompetenci či motivaci kandidáta, a to formou potvrzeného tvrzení. Ve druhé a třetí části ADALLOC reaguje přímo na odpovědi dotazovaného a tvoří další tvrzení, aby zjistil co nejvíce relevantních informací i tzv. *skóre lži*.¹⁶ Dalšími faktory, které vstupují do hry, je čas strávený nad jednotlivými tvrzeními a celková konzistence odpovědí. Nespornou výhodou je i integrace dotazníků do náborové aplikace LMC G2 umožňující mít všechny informace o uchazečích pohromadě, a to včetně výsledné vygenerované zprávy on-line psychometrie. Tento nástroj poskytuje možnost objektivně změřit to, co bylo při osobním pohovor zjišťováno více či méně na základě intuice.¹⁷

Třetí kolo výběrového řízení ve firmě Schwan Cosmetics CR probíhá v podobě osobního pohovoru kandidáta s manažerem úseku, nebo jednatelem společnosti. Do tohoto kola už postupuje pouze nejlepší uchazeč nebo nejlepší dva až tři. Jedná se o kolo závěrečné. Po jeho absolvování je již vybrán nejvhodnější kandidát. Rozhodující hlas má vedoucí oddělení, tedy přímý nadřízený kandidáta. Hlas personalisty a manažera úseku je pouze poradní.

¹⁶ **Skóre lži:** Škály, které měří tendenci se přetvařovat, stylizovat, dělat se lepšími.

¹⁷ LMC: produkty-a-sluzby. LMC [online]. 2011 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/psychometrie/psychometrie-online/otazky-a-odpovedi>.

8. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SCHWAN COSMETICS CR

8.1 Hodnocení prostřednictvím BSC a MBO

Hodnocení výkonu organizace se opírá o tzv. **Barometr úspěšnosti** (viz. Příloha F), který je vytvořen na základě metodiky Balanced Scorecard. Tento barometr ukazuje míru naplňování celopodnikových cílů a výsledky snažení na všech úrovních organizace a je úzce napojen na odměňování projektových pracovníků ve formě měsíčních prémie.

Tab. 4: Struktura hodnocení podle Barometru úspěšnosti

Č.	Kritérium	Limit úspěšnosti ¹⁸	Bod zvratu ¹⁹	Mez ²⁰
1.	Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek.	98,80%	99,20%	100%
2.	Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek a hodnocených zpožděných zakázek vztahený na celkový počet naskladněných zakázek tužek.	95,00%	97,50%	100%
3.	Podíl nákladů provozní zmetkovitosti, zničeného zboží, včetně ležáků a veškerých reklamačních nákladů ve spotřebovaných přímých nákladech tužek	10,00%	9,50%	8,00%
4.	Celková produktivita, jako podíl celkových mzdových nákladů a celkových tržeb bez dobropisů. Kč / 1Kč. Plovoucí 12 měsíční nadečtová hodnota	Rozdíl hodnoty na konci a počátku hodnoceného hospodářského roku. Pozitivní hodnocení je pokles hodnoty		

Zdroj: Prémiový řád. Český Krumlov, Schwan Cosmetics CR, 2011

¹⁸**Limit úspěšnosti:** Je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dodržení znamená vyplacení prémie za konkrétní kritérium. Při nedosažení limitu se dílčí část prémie nevyplácí.

¹⁹**Bod zvratu:** Je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě v 100% výši za konkrétní kritérium. Překročení bodu zvratu znamená výplatu zvýšené prémie až do výše 200% za konkrétní kritérium.

²⁰**Mez:** Je hodnota konkrétního kritéria, která představuje dosažitelný výsledek pro sledované období. Mez je limitní hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě ve výši 200% a jejíž překročení hodnotu dílčí prémie dále nezvyšuje.

Barometr úspěšnosti je tedy vypočítáván na základě čtyř pro firmu zcela zásadních kritérií:

- nekonformita (zaměřeno na zákazníka)
- včasné naskladnění (zaměřeno na proces)
- zmetkovitost (zaměřeno na finance)
- produktivita (zaměřeno na lidské zdroje)

Limity úspěšnosti jsou definovány jednou ročně, a to vždy na základě stanovených podnikových cílů na následující hospodářský rok.

Kritéria pro vypočítávání Barometru úspěšnosti jsou považována za kritéria první úrovně. Tato kritéria jsou podporována dalšími typy kritérii, a to druhé úrovně, jež jsou zaměřena na naplňování cílů oddělení a týmů a kritéria třetí úrovně, která hodnotí výkon jednotlivců.

Kritéria všech úrovní jsou vyhodnocována měsíčně automaticky, pomocí ERP systému Navision. V něm jsou také naměřené hodnoty archivovány.

Tento systém hodnocení je jasným a srozumitelným hodnotícím nástrojem a měřítkem úspěchu celého podniku. Zainteresovanost všech zaměstnanců na výsledku, který je díky Barometru úspěšnosti hmatatelný a čitelný, podporuje týmovou spolupráci a zároveň význam každého jedince, který může svým výkonem přispět k naplnění celopodnikových cílů.

Výsledky jednotlivých kritérií jsou hodnoceny na týmových schůzkách. V případě nepříznivých výsledků jsou pak v rámci těchto schůzek navrhovány a projednávány opatření ke zlepšení. Tato opatření mohou vyústit v organizaci vzdělávací akce nebo komplexního vzdělávacího programu pro jednotlivce i týmy.

Další metodou hodnocení výkonu je **Hodnocení podílu včas splněných úkolů a cílů**. Tímto způsobem jsou hodnoceni pouze pracovní pozice

administrativního charakteru, tj. střední management, projektoví pracovníci a referenti.

Jednotlivé zadané úkoly jsou evidovány prostřednictvím firemního intranetu (viz. Příloha G). Zde je přesně definován datum zadání úkolu, datum plánovaného splnění i splnění skutečného. Toto prostředí slouží také jako uložení pro akční plán plnění úkolu a dalších informací vztahujících se k jeho plnění. Tyto informace jsou přístupné komukoliv z firmy.

Úkoly jsou pracovníkům zpravidla zadávány manažery úseků, vedoucími oddělení nebo vedoucími projektových týmů, a to na základě vzájemné dohody v rámci pravidelných schůzek. Úkoly mohou být ale zadány i členem týmu vnitřních auditorů, jako opatření na zjištěný auditní nález. I v tomto případě ale musí být pracovník, kterému byl úkol přidělen, seznámen s jeho smyslem a podstatou.

Úkoly se plní v pořadí podle priorit. Platí pravidlo, že žádný pracovník nesmí mít více než pět menších, nebo tři větší úkoly s prioritou A na jeden měsíc. V případě většího počtu úkolů s nejvyšší prioritou má rozhodující slovo přímý nadřízený pracovníka, nebo manažer úseku.

Plnění zadaných úkolů se hodnotí měsíčně a je opět úzce provázáno s odměňování, resp. prémiováním daného pracovníka. I z tohoto hodnocení může vzejít podnět k organizaci vzdělávací aktivity.

8.2 Hodnocení prostřednictvím rozhovoru

Manažerským pohovor je dalším z nástrojů, jenž má za cíl kromě jiného i hodnocení zaměstnance. Tímto způsobem jsou hodnoceny pouze pracovní pozice administrativního charakteru, tj. střední management, projektoví pracovníci a referenti.

Manažerským pohovorem je ve společnosti Schwan Cosmetics CR chápán jakýkoliv rozhovor vedoucího zaměstnance se svým podřízeným, který je veden s jedním z níže uvedených záměrů:

- Zhodnotit výkon zaměstnance v uplynulém období s cílem pochválit zaměstnance, nebo upozornit na nedostatečný výkon a analyzovat jeho důvody. Dohodnout se na úkolech pro příští období.
- Zjistit motivační potřeby zaměstnance za účelem předejít případné demotivaci a odchodu zaměstnance.
- Analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnance, zjistit jeho potenciál a vytvořit plán osobního rozvoje zaměstnance, popř. jeho kariérní plán.
- Získat informace o vztahu: zaměstnanec a jeho pracovní pozice, zaměstnanec a vlastní tým, zaměstnanec a sousední týmy, zaměstnanec a firma jako taková. Záměrem je zachytit případné signály nespokojenosti v rámci zařazení zaměstnance na pracovní pozici a příslušnosti k danému týmu nebo získat nové postřehy a náměty ke zlepšení z celopodnikového pohledu.
- Zjistit stávající stav v osobním životě zaměstnance, aby mu mohla být nabídnuta případná pomoc při řešení složitých osobních situací.

Struktura manažerských pohovorů byla vytvořena členy top týmu a středního managementu v rámci společného workshopu. Cílem workshopu bylo vytvořit materiál k polostrukturovanému rozhovoru. Tedy společně určit takové oblasti, kterými je nutné se v rámci řízení lidských zdrojů zabývat a definovat takové typy informací, o kterých by organizace, jako zaměstnavatel, měla vědět a o kterých by mohla vědět.

Na základě vytvořeného podkladu byla personalistou zpracována metodika v podobě *Průvodce manažerským pohovorem* (viz. Příloha H). V tomto metodickém pokynu byly popsány pravidla pro jejich použití; účely jednotlivých definovaných částí; otázky, jak dojít ke zjištění správných informací a zásady, které zaručují úspěšné provedení rozhovorů.

Po zpracování této metodiky byl ještě uskutečněn trénink vedoucích zaměstnanců zaměřený na vedení manažerských pohovorů.

Četnost pohovorů vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými je určována momentální potřebou, nebo dohodou mezi účastníky pohovorů. Platí však zásada, že je manažerský pohovor prováděn minimálně jednou ročně.

Výstupem je vyplněný záznam o provedeném pohovoru, jehož součástí je i definování cílů a úkolů na následující období a dohoda o osobním rozvoji. Tento záznam se odevzdává na personální oddělení, kde jsou informace z něj dále zpracovávány.

System manažerských pohovorů je tedy jakýmsi doplňkovým nástrojem k hodnocení pomocí Barometru úspěšnosti a Hodnocení podílu včas splněných úkolů a cílů. Není tak přesný a objektivní jako výše uvedené systémy, umožňuje však zjistit to, co předchozí dva neumí. Dokáže analyzovat příčiny špatných výkonů. Při správném použití může předejít řadě negativních jevů, jako je např. nefungující komunikace, demotivace zaměstnanců nebo zvýšená fluktuace. Umožňuje získat řadu důležitých informací pro organizaci a námětů ke zlepšení výkonů. Hodnotí nejenom pracovníka, ale je nástrojem, který současně hodnotí i samotnou organizaci z pohledu jejich zaměstnanců.

ZÁVĚR

Považujeme-li lidské zdroje za nejcennější zdroj prosperity organizace, pak musí být řízení lidských zdrojů její nejdůležitější prioritou. Úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout jeho souladu se strategickými záměry organizace a umožnit tak dosažení zamýšlených a stanovených cílů.

Neustále se měnící prostředí a podmínky v současném globálním světě ovlivňují i chování firem. Mění se tedy i požadavky v oblasti lidských zdrojů. Flexibilita, adaptabilita a rychlá a efektivní reakce na změny všeho druhu se stávají základním požadavkem top managementu na pracovníky personálních oddělení. A tak se mění i charakter personálních činností a role a postavení vedoucích oddělení HR. Úspěšní HR manažeři se stávají strategickými partnery top managementu a agenty změn v organizaci.

Zakladatel moderního managementu, Peter Drucker, hovoří o tom, že nejefektivnějším ekonomickým zdrojem se v 21. století stávají znalosti. Právě kvalita lidských zdrojů tedy představuje jednu z konkurenčních výhod a zásadních faktorů úspěšnosti firem. Do popředí zájmu top managementu se tak dostávají kompetence zaměstnanců a jejich rozvoj. I české firmy si již zvykají na nový význam tohoto slova. Kompetence již v řadě z nich neznamenají pouze pravomoc nebo odpovědnost, ale daleko více v této souvislosti mají na mysli znalosti, dovednosti a schopnosti svých pracovníků.

Nejinak se tomu děje i ve firmě Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Zatímco se firma v první třetině své desetileté historie orientovala především na řešení svých výrobních problémů, byla druhá třetina orientována na stabilizaci výroby a uvolnil se prostor pro masivní vzdělávání zaměstnanců, a to často bez jakékoliv analýzy vzdělávacích potřeb a následného hodnocení efektivity a přínosu vzdělávacích aktivit. Turbulentní změny, tlaky na snižování nákladů, zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti a globální ekonomická krize ovlivnila i chování Schwan Cosmetics CR v posledních třech letech. Společnost si začíná klást zásadní otázky: *Jaké kompetence skutečně potřebují naši zaměstnanci? Jak je zjistíme a změříme? Jak odstraníme jejich deficit?*

Kompetenční přístup tak začíná pronikat do získávání a výběru zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců a jejich hodnocení. Organizace již dokáže identifikovat současné kompetence svých budoucích i stávajících pracovníků, ale díky absenci kompetenčních modelů je nedokáže s ničím porovnat. Zásadním bodem strategie rozvoje lidských zdrojů se proto stává tvorba kompetenčních modelů.

Kompetenční modely a kompetenční přístup pak umožní firmě propojit všechny základní personální procesy – získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a v konečné fázi i odměňování zaměstnanců. Proto společnosti Schwan Cosmetics CR doporučujeme implementovat model Řízení lidských zdrojů podle kompetencí (*Competency Based Management – CBM*). Jeho správná aplikace umožní nejen funkční propojení všech výše uvedených personálních činností, ale také zajistí jejich návaznost na podnikovou strategii. Organizace tak také získá zcela konkrétní a jasnou strategii v oblasti lidských zdrojů.

Ačkoliv patří Schwan Cosmetics CR se svými 500 zaměstnanci k významným zaměstnavatelům Českokrumlovska, aktivně nijak nebuduje svoji zaměstnavatelskou značku, i když má svým zaměstnancům, co nabídnout. Podnik má situaci o to těžší, že je tzv. *private label* výrobcem. Své produkty neprodává pod vlastní značkou, a nemůže tedy o ni opřít svůj personální marketing. Vzhledem k tomu, jaký důraz firma klade na vzdělání, znalosti, dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, navrhuje budovat svoji zaměstnavatelskou značku Schwan Cosmetics CR jako podporovatele vzdělávání. Doporučujeme organizaci kontaktovat relevantní střední a vysoké školy v okolí a část svých prostředků věnovat na podporu mladých talentů. To by jí mělo umožnit dostat se do povědomí nadaných studentů a některé z nich v budoucnu získat do svých řad.

Organizace používá velmi efektivní a průhledný systém hodnocení, a to zejména v oblasti hodnocení výkonu. Existence kompetenčních modelů a implementace *CBM* jí umožní zlepšit hodnocení kompetencí zaměstnanců a následně zefektivní proces vzdělávání. Doporučili bychom ale organizaci

system hodnocení rozšířit o pohled *zdola*. Například pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců by firmě přinesl řadu cenných informací o stavu procesu řízení lidských zdrojů ze strany zaměstnanců.

Naším záměrem bylo navázat na bakalářskou práci Proces vzdělávání ve firmě Schwan Cosmetics CR a zjistit, jakým způsobem je vzdělávání v této firmě propojeno s procesy zabezpečování lidských zdrojů a jejich hodnocení.

Cílem teoretické části bylo získat a analyzovat relevantní informace z odborné literatury. Zjistit, jakou má mít vzdělávací systém vazbu na podnikovou strategii, jak má být propojen s uvedenými personálními procesy a najít model řízení lidských zdrojů, který toto umožňuje.

Cílem praktické části bylo analyzovat zmiňované procesy ve firmě Schwan Cosmetics CR, porovnat jejich fungování s poznatky z teoretické části a navrhnout opatření pro jejich zkvalitnění a zefektivnění.

Domníváme se, že tyto cíle byly splněny.

Praktický přínos této práce vidíme nejen v navržených opatřeních pro organizaci, ale také v poskytnutých návodech, jak jednotlivé procesy při jejich tvorbě či inovaci uchopit. Zdůvodnili jsme význam těchto procesů, jejich vzájemné souvislosti, věnovali jsme se novým trendům a přístupům v moderní personalistice. Na druhou stranu analýza těchto procesů ve Schwan Cosmetics CR poskytuje některé příklady správné praxe (*best practice*), a může tak inspirovat ostatní firmy k jejich implementaci.

Kvalita výstupů každého procesu je ovlivněna jeho vstupy a efektivitou samotného procesu. Stejně je to v případě práce s lidmi. Kvalita získaných zaměstnanců a účinné řízení pracovníků a jejich rozvoje může organizaci přinést rozhodující konkurenční výhodu, která mu umožní stát se podnikem světové třídy.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4721-774.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: 2011. ISBN 978-802-5311-981.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DOČEKALOVÁ, M. *Proces vzdělávání ve firmě Schwan Cosmetics CR*. Praha, 2010. 62 s. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského, Katedra vzdělávání dospělých.

DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

EVANGELU, J.E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

HRONÍK, F. . *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRUBÁ, M. Kterak se poučit z chyb při zavádění hodnocení. *HRM : Human Resources Management*. 2011, roč. 7, č. 3, s. 34-36. ISSN 1801-4690.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

- KOCIÁNOVÁ, R. . *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LMC: produkty-a-sluzby. *LMC* [online]. 2011 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/psychometrie/psychometrie-online/otazky-a-odpovedi>
- NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Adademia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd.. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RODNÝ, T. Rozhovor nadále zůstává královskou disciplínou. *HRM : Human Resources Management*. 2010, roč. 6, č. 5, s. 46-49. ISSN 1801-4690.
- SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ a kol., E. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a doplň. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠULCOVÁ, T. Personální inzerce je také vizitkou firmy. *HRM : Human Resources Management*. 2010, roč. 6, č. 5, s. 17-18. ISSN 1801-4690.

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

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008a. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Managing people : A practical guide for line managers*. 1st ed. London : Kogan Page Limited, 1998. ISBN 0-7494-2612-8.

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10st.ed. London : Kogan Page, 2006. ISBN 10:0-7494-4631-5.

ARTHUR, D. *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York : AMACOM, 2001. ISBN 0-8144-0552-5.

BUHLER, P. *Human Resources Management: All the Information You Need to Manager your Start and Meet Your Business Objectives*. Avon : Adams Media, 2002. ISBN 13:978-1-58062-699-6.

MATHIS, R.; JACKSON, J. *Human Resource Management: Thirteenth Edition*. Mason : South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 13:978-0-538-45315-8.

Society for Human Resource Management. *Essentials of Strategy*. Boston : Harvard Business School Publishing, 2006. ISBN 13:978-1-59139-822-6.

WILSON, J. P. *Human resource development : Learning & Training for individuals & organizations*. 2nd ed. London : Kogan Page Limited, 2005. ISBN 0-7494-4352-9.

SEZNAM POUŽITÝCH FIREMNÍCH DOKUMENTŮ

Výroční zpráva 2010/2011. Český Krumlov: Schwan Cosmetics CR. 2011a

Naše vize. Český Krumlov: Schwan Cosmetics CR. 2011b

Werte, Führungsgrundsätze. Heroldsberg: Schwan-STABILO Cosmetics. 2011c

Strategie rozvoje lidských zdrojů ve Schwan Cosmetics CR: Schwan Cosmetics CR. 2011d

Prémiový řád. Český Krumlov: Schwan Cosmetics CR. 2011e

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1	Lidské zdroje podle Plamínka	12
Obr. 2	Tvorba systému hodnocení	39
Obr. 3	Kompetenční model jako základní nástroj ŘLZ podle kompetencí	47
Obr. 4	Popis činností v procesu 601 – Příjem zaměstnance	58
Obr. 5	Struktura kompetenčního modelu ve Schwan Cosmetics CR.....	59

Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj vybraných ukazatelů	49
Tab. 2	Struktura zaměstnanců podle pohlaví	50
Tab. 3	Struktura zaměstnanců podle nejvýše dosaženého vzdělání	51
Tab. 4	Struktura hodnocení podle Barometru úspěšnosti.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Personální plán	I
Příloha B – Náplň pracovních činností.....	II
Příloha C – Ukázka inzerované pracovní pozice.....	IV
Příloha D – Přehled inzerovaných pracovních pozic a odpovědí uchazečů	V
Příloha E – Záznam o přijímacím pohovoru.....	VI
Příloha F – Barometr úspěšnosti za listopad 2011	VII
Příloha G – Přehled aktivních úkolů týmu nákup	VIII
Příloha H – Ukázka z Průvodce hodnotícím pohovorem	IX

PŘÍLOHY

Příloha A – Personální plán

Tým / Team	Pracovní pozice / Working Position	Závod B	Závod HT trubky	Závod A	Závod B	Závod Husina	Celkem
Tým Vedení	10101 Jednatel společnosti			2,00			2,00
Tým Vedení	10001 Manažer kvality			1,00			1,00
Tým Vedení	10001 Finanční manažer			1,00			1,00
Tým Vedení	15301 Vedoucí obchodního servisu			1,00			1,00
Tým Vedení	14001 Správce produkčních procesů			1,00			1,00
Tým Vedení	17501 Správce risk			1,00			1,00
Tým Vedení	17401 Správce externích služeb			1,00			1,00
Tým Vedení	14001 Vedoucí kanceláře			1,00			1,00
Tým Vedení				9,00			9,00
Tým Systém	14401 Správce systému managementu			1,00			1,00
Tým Systém	16701 Referent systému managementu			1,00			1,00
Tým Systém				2,00			2,00
Tým Personálníka	13201 Personálníka			1,00			1,00
Tým Personálníka				1,00			1,00
Tým Finance	13001 Hlavní finanční účetní			1,00			1,00
Tým Finance	11601 Finanční účetní			1,00			1,00
Tým Finance	12501 Měnová účetní			2,00			2,00
Tým Finance	11401 Referent investičního majetku			1,00			1,00
Tým Finance				5,00			5,00
Tým Technologie	13402 Hlavní technolog			1,00			1,00
Tým Technologie	13401 Technolog			2,00			2,00
Tým Technologie	10600 Hlavní inženýr			1,00			1,00
Tým Technologie	15001 Správce standardů			2,00			2,00
Tým Technologie				6,00			6,00
Tým Vývoj	17101 Koordinátor vývojových projektů			1,00			1,00
Tým Vývoj				1,00			1,00
Tým Koordinace	16301 Vedoucí kmenové koordinace			1,00			1,00
Tým Koordinace	10702 Kmenový koordinátor		1,00	6,00			7,00
Tým Koordinace	10704 Koordinátor zpracování výkresů		1,00	2,00			3,00
Tým Koordinace	16401 Vedoucí výrobní koordinace			1,00			1,00
Tým Koordinace	16701 Výrobní koordinátor	2,00		1,00		2,00	5,00
Tým Koordinace		2,00		11,00		2,00	25,00
Tým Coach	14302 Vedoucí práce			1,00			1,00
Tým Coach	10060 Coach	2,00	1,00	6,00		1,00	10,00
Tým Coach		2,00	1,00	7,00		1,00	11,00
Balírna	12308 Operátor balírní					26,00	26,00
Balírna	13701 Operátor balení					2,00	2,00
Balírna	12308 Seřizovač balení					2,00	2,00
Balírna	11802 Skladník					2,00	2,00
Balírna						30,00	30,00
Výroba jádra	12301 Seřizovač výroby jádra	1,00		2,00			3,00
Výroba jádra	12301 Operátor výroby jádra	6,00		50,00			56,00
Výroba jádra	10801 Inženýr jádra	1,00		2,00			3,00
Výroba jádra		8,00		54,00			62,00
Výroba surových tulky	12302 Seřizovač surových tulky	1,00		12,00			13,00
Výroba surových tulky	12302 Operátor výroby surových tulky	3,00		30,00			33,00
Výroba tulky		4,00		42,00			46,00
Lakovna	12303 Seřizovač lakovny	1,00		7,00			8,00
Lakovna	12303 Operátor lakovny	2,00		26,00			31,00
Lakovna	10802 Inženýr laku	1,00		2,00			3,00
Lakovna		4,00		35,00			39,00
Mačična	12304 Seřizovač mačičny			3,00			3,00
Mačična	12304 Operátor mačičny	4,00		28,00			32,00
Mačična	10802 Inženýr laku			2,00			2,00
Mačična		4,00		33,00			37,00
Značení	12305 Seřizovač značení		6,00	12,00			18,00
Značení	12305 Operátor značení		16,00	26,00			42,00
Značení	10802 Inženýr laku		1,00	1,00			2,00
Značení	13701 Operátor balení		1,00	1,00			2,00
Značení			17,00	41,00			58,00
Dokončování	12306 Seřizovač dokončování	3,00		9,00			12,00
Dokončování	12306 Operátor dokončování	7,00		43,00			50,00
Dokončování		10,00		52,00			62,00
Vlečkovář	12307 Operátor vlečkováři	3,00					3,00
Vlečkováři		3,00					3,00
Výroba		37,00	30,00	369,00		35,00	471,00
Tým Zkoušení	12101 Vedoucí laboratorní			1,00			1,00
Tým Zkoušení	11001 Laborant			6,00			6,00
Tým Zkoušení	13601 Technici laboratorní			1,00			1,00
Tým Zkoušení				7,00			7,00
Tým Výstupní kontrola	12601 Vedoucí výstupní kontroly			1,00			1,00
Tým Výstupní kontrola	15101 Koordinátor výstupní kontroly			1,00			1,00
Tým Výstupní kontrola	13801 Výstupní kontrolor	1,00	1,00	4,00		2,00	8,00
Tým Výstupní kontrola		1,00	1,00	6,00		2,00	10,00
Tým Informatika	16101 Vedoucí informatiky			1,00			1,00
Tým Informatika	14201 Správce ERP systému			1,00			1,00
Tým Informatika	17501 Technici informatiky			1,00			1,00
Tým Informatika				3,00			3,00
Tým Obchodní servis	15401 Koordinátor obchodního servisu			1,00			1,00
Tým Obchodní servis	16601 Špičkové obchodní kapacity			1,00			1,00
Tým Obchodní servis	16601 Koordinátor obchodních projektů		1,00	3,00		1,00	5,00
Tým Obchodní servis	15501 Referent obchodního servisu		1,00	3,00			4,00
Tým Obchodní servis	17301 Koordinátor pro klíčové zákazníky					1,00	1,00
Tým Obchodní servis	14801 Kalkulant			1,00			1,00
Tým Obchodní servis			2,00	10,00		2,00	14,00
Tým Logistika	16601 Vedoucí logistiky				1,00		1,00
Tým Logistika	17001 Koordinátor logistických projektů				1,00		1,00
Tým Logistika	11201 Logistika				1,00		1,00
Tým Logistika	15601 Operátor logistiky				2,00		2,00
Tým Logistika	13701 Operátor balení			2,00			2,00
Tým Logistika				2,00	5,00		7,00
Tým Nákup	12001 Vedoucí nákupu			1,00			1,00
Tým Nákup	16501 Koordinátor nákupních projektů			3,00			3,00
Tým Nákup	11801 Referent nákupu		1,00	2,00			3,00
Tým Nákup	16001 Vedoucí skladu			1,00			1,00
Tým Nákup	11802 Skladník	1,00		3,00			4,00
Tým Nákup		1,00	1,00	10,00			12,00
Tým Technika	14001 Vedoucí infrastruktury				1,00		1,00
Tým Technika	11402 Referent stavění údržby				1,00		1,00
Tým Technika	11403 Referent pro ISO2, PO a ekologe				1,00		1,00
Tým Technika	15201 Vedoucí strojní údržby				1,00		1,00
Tým Technika	12401 Operátor strojní údržby				4,25		4,25
Tým Technika	12402 Operátor elektroúdržby				5,00		5,00
Tým Technika	11501 Elektronik				2,00		2,00
Tým Technika	14501 Operátor údržby infrastruktury				1,00		1,00
Tým Technika	12501 Seřizovač - BMM				2,00		2,00
Tým Technika					16,25	0,00	17,00
CELKEM k 31.12.2011		38,00	34,00	442,00	23,25	35,00	479,00

Příloha B – Náplň pracovních činností zaměstnance

NÁPLŇ PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCE

ZM Číslo: ZM0390

Zaměstnanec: Ivana Sumerauerová

Pracovní pozice:

Výkonný administrativní pracovník
Mzdová účetní
Personalista pro péči o zaměstnance

Činnosti, za které zaměstnanec odpovídá:

Řízení příkazové dokumentace	503100120	Určení způsobu zpracování dokumentu. A.B.C
Řízení příkazové dokumentace	503100220	Vyžádání platného dokumentu k revizi
Řízení příkazové dokumentace	503100250	Provedení a vyznačení změn v revidovaném dokumentu
Řízení příkazové dokumentace	503100310	Zpracování nového příkazového dokumentu
Řízení příkazové dokumentace	503100330	Zadání a realizace požadavku na klasifikaci příkazového dokumentu
Řízení příkazové dokumentace	503100450	MÁM PŘÍPOMÍNKY. Zpracování připomínek
Řízení podnikových záznamů	505100250	Určení primárního místa publikace v NAV
Řízení docházky	510100100	Nastavení docházky na kartě zaměstnance
Řízení docházky	510100200	Nastavení pracovního kalendáře zaměstnance
Řízení docházky	510100300	Vedení docházky zaměstnance
Řízení docházky	510100400	Týdenní uzavření docházky zaměstnance
Řízení docházky	510100500	Měsíční uzavření docházky zaměstnance
Zpracování mezd	510200110	Příprava a zpracování podkladů pro mzdy zaměstnanců
Zpracování mezd	510200120	Zpracování mezd a kontrola
Zpracování mezd	510200210	Předání výplatních listků zaměstnancům
Zpracování mezd	510200400	Řešení odchylek ve zpracované mzdě zaměstnance
Zpracování mezd	510200500	Roční zpracování mezd
Zpracování mezd	510200510	Zpracování a evidence daňových prohlášení
Zpracování mezd	510200600	Součinnost se státními orgány a zdravotními pojišťovnami
Zpracování mezd	510200710	Vedení evidence dočasně pracovní neschopnost zaměstnanců
Přijem zaměstnance	601200100	Vyhotovení pracovní smlouvy a mezdového výměru
Přijem zaměstnance	601200200	Vyhotovení ostatních pracovních právních podkladů
Přijem zaměstnance	601200210	Formální uzavření pracovního poměru se zaměstnancem
Přijem zaměstnance	601200300	Založení osobní složky zaměstnance
Přijem zaměstnance	601200400	Založení karty zaměstnance v ERP systému
Přijem zaměstnance	601200500	Přidělení pracovního oděvu zaměstnanci
Přijem zaměstnance	601200540	Přidělení šatní a výměnové skříňky a klíčů zaměstnanci
Přijem zaměstnance	601200610	Přidělení identifikační karty zaměstnance
Přijem zaměstnance	601200700	Přihlášení cizozemských zaměstnanců u ÚP
Péče o zaměstnance	601300110	Provedení změn v pracovních právních dokumentech zaměstnance
Péče o zaměstnance	601300130	Aktualizace dat v ERP systému
Péče o zaměstnance	601300200	Objednávání pracovních oděvů u dodavatele
Péče o zaměstnance	601300210	Řešení reklamaci pracovních oděvů s dodavatelem
Péče o zaměstnance	601300220	Vedení evidence šatních a výměnových skříňek a klíčů
Péče o zaměstnance	601300230	Vedení evidence identifikačních karet
Výstup zaměstnance	602100120	Vyhotovení pracovních právních dokumentů pro skončení pracovního poměru
Výstup zaměstnance	602100200	Převzetí pracovního oděvu a jeho vrácení na sklad dodavatele
Výstup zaměstnance	602100210	Převzetí klíčů od šatní a výměnové skříňky
Výstup zaměstnance	602100230	Převzetí identifikační karty zaměstnance
Výstup zaměstnance	602100300	Vystavení zápočtového listu zaměstnanci
Výstup zaměstnance	602100310	Vystavení ELDP zaměstnanci

NÁPLŇ PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCE

Výstup zaměstnanec	602100400	Odhlášení cizozemských zaměstnanců u ÚP
Výstup zaměstnanec	602100410	Odhlášení zaměstnance ze sociálního a zdravotního pojištění
Výstup zaměstnanec	602100500	Archivace osobní složky zaměstnanec

Činnosti, na kterých zaměstnanec spolupracuje:

Řízení příkazové dokumentace	603100100	Zadání požadavku na zpracování/znášení příkazového dokumentu
Správa podnikových archivů	605200100	Zadání požadavku na vytvoření podnikových archivů
Přijem zaměstnanec	601200510	Přobléhání ochranných pracovních pomůcek zaměstnanci
Přijem zaměstnanec	601200520	Přobléhání kancelářských potřeb zaměstnanci
Přijem zaměstnanec	601200600	Vystavení identifikační karty zaměstnanec
Výstup zaměstnanec	602100110	Provedení výstupního pohovoru se zaměstnancem

Skutečnosti, které zaměstnanec schvaluje:

Řízení příkazové dokumentace	603100440	Elektronické schvalování příkazového dokumentu. SCHVALUJÍM MÁM PŘIPOMÍNKY
------------------------------	-----------	---

Skutečnosti, o kterých je zaměstnanec informován:

Zpracování mezd	510200100	Návrh výše příjmů a odměn pro měsíční zúčtování mzdy zaměstnanec
Výstup zaměstnanec	602100100	Návrh na skončení pracovního poměru zaměstnanec

Skutečnosti, které zaměstnanec prezentuje:

Zpracování mezd	510200720	Statistika nemocnosti zaměstnanců
-----------------	-----------	-----------------------------------

Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že se seznámil s náplní svých pracovních činností a současně bere na vědomí, že jejich případné neplnění může mít pracovní právní důsledky.

Datum:

Podpis zaměstnanec:

Příloha C – Ukázka inzerované pracovní pozice prostřednictvím LMC G2

Tloučka · [Můj Job](#) · [Nabídky práce](#) · [Brigády / Alternativy](#) · [Absolventi](#) · [Poradna](#) · [Vysoké školy](#) [Hledám zaměstnance](#)

Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je jeden z největších výrobců dřevěné kosmetické tužky na světě, člen nadnárodního holdingu Schwan-STABLO Cosmetics a významný zaměstnavatel Československa.

V současné době hledáme vhodné kandidáty pro obsazení pozice **Produktový grafik**.

Produktový grafik

Požadujeme:
VŠ nebo SŠ vzdělání v oblasti počítačové grafiky
Smysl pro detail
Schopnost komunikovat v AJ (stovem i písmem)
Dobrá komunikační schopnost
Smysl pro týmovou spolupráci
Ridičský průkaz skupiny B a řidičské zkušenosti


Corel Draw, Pokročilá znalost
Adobe Illustrator, Standardní znalost
Corel Photo Pain, Standardní znalost
Pokročilá orientace v problematice útlů, náhrady a správy fontů

Vítáme:
Znalost čtení a tvorby technických výkresů
Orientace v technologiích dekorace Horká ražba a síťotisk
Uživatelské zkušenosti s ERP systémy
Uživatelské zkušenosti se systémy pro správu dokumentů

Místo pracoviště: Český Krumlov - Doležalce
Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek
Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou
Typ smluvního vztahu: Pracovní smlouva
Benefity: Bonusy/prémie/12. plat, Přispěvek na penzijní životní připojištění, Volná pracovní doba, Dovolená navíc, Vzdělávací kurzy, školení, Závazní stravování, Přispěvek na sportovní/volný čas, Firmní akce

Požadované vzdělání: Středníškolské nebo odborné vyučení s maturitou
Požadované jazyky: Angličtina
Zadavatel: Zaměstnavatel

Práce je vhodná pro absolventy.

 **Můžete:**

- [Hledat podobné nabídky](#)
- [Hledat podobné nabídky agentem](#)
- [Vytisknout nabídku](#)
- [Přeposlat nabídku známému](#)
- [Sdílet pozici](#)

Příloha D – Přehled inzerovaných pracovních pozic prostřednictvím LMC G2 a přehled odpovědí na inzerovanou pracovní pozici

Aktivní pozice

Vaše předplacené služby: Konec platnosti: Zbývá: 24.7.2012 27

Aktivní pozice jsou ty, které jsou právě vystaveny na Internetu. Přes akční menu můžete pozici editovat, pozastavit nebo třeba archivovat. Kliknutím na agenta můžete nad pozicí spustit vyhledávací robotu, který bude prohledávat databázi životopisů.

Základní volby Rozšířená volba

Personalista: Dočekalová Martina Služby: Všechny služby Obory: Všechny obory

Název pozice	Služba	Od	Do	Reakce	Personalista	Agent
Mistr výroby	jobs.cz	16.12.2011	11.3.2012	21/1310	Martina Dočekalová	

Došlé reakce

V sekci "Došlé reakce" naleznete všechny nové příchozí reakce uchazečů z různých zdrojů. V této sekci se můžete rozhodnout, jak budete s uchazečem dále pracovat. Uchazeče můžete např. "Pozvat na interview" nebo jej můžete přes akci "Zamítnout" vyloučit z výběrového řízení. Neutopte se v záplavě reakcí kandidátů! Možná ani nebudete, co za vás může G2 sama odělat, [podívejte se!](#)

Základní volby Rozšířená volba

Personalista: Dočekalová Martina Zdroj: Všechny zdroje Datum reakce: Všechny dny Stav bezvolní: Všechny stavy

Název pozice: Mistr výroby

Příjmení, jméno	Pozice	Personalista	Zdroj	Datum
Vitka Jaroslav	Mistr výroby	Dočekalová Martina		6.3.2012
hořmann martin	Mistr výroby	Dočekalová Martina		7.2.2012
Břížek František	Mistr výroby	Dočekalová Martina		7.2.2012
Matějková Jiřina	Mistr výroby	Dočekalová Martina		25.1.2012
Smečka Slavomír	Mistr výroby	Dočekalová Martina		12.1.2012
Indrová Miroslava	Mistr výroby	Dočekalová Martina		5.1.2012
Ali Nidhal	Mistr výroby	Dočekalová Martina		21.11.2011
Nováková Květoslava	Mistr výroby	Dočekalová Martina		25.10.2011
Kvítl Tomáš	Mistr výroby	Dočekalová Martina		11.9.2011

Příloha E – Záznam o přijímacím pohovoru

ZÁZNAM O PŘIJÍMACÍM POHOVORU

Příjmení a jméno uchazeče:

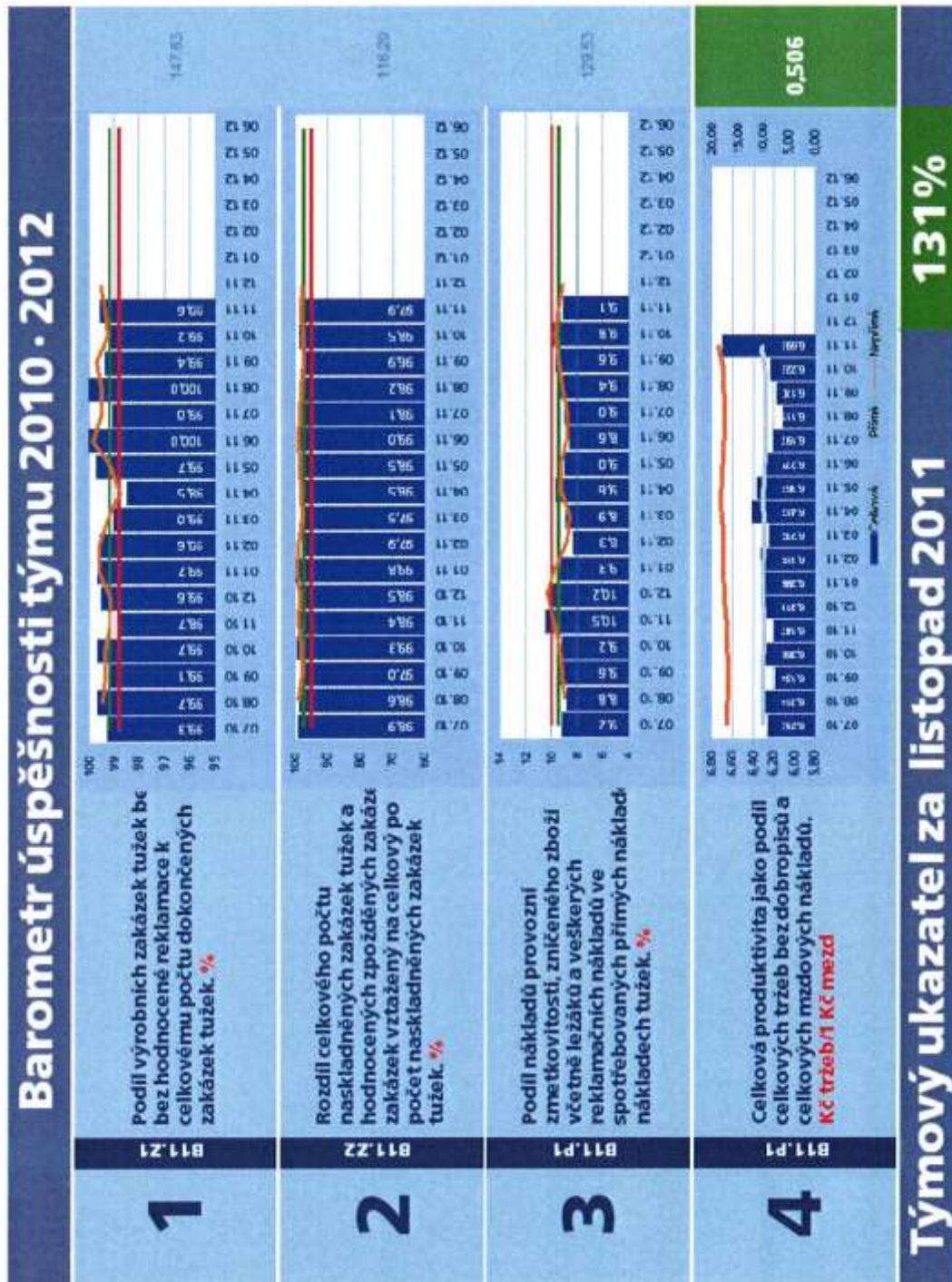
Termín osobního pohovoru:

Osobní pohovor provedl:

1. Jak jste se o nás dozvěděl/a?
2. Proč chcete opustit současné zaměstnání?
3. Proč chcete pracovat pro naši společnost?
4. Co bylo naplní Vaší práce v předchozím zaměstnání?
5. Popište mi Váš pracovní den.
6. Co Vás ve Vaší poslední práci bavilo?
7. Co Vám naopak vadilo?
8. Kdy naposledy jste měl/a náročný den?
9. Popište mi ho
10. Jak jste se tehdy cítil/a? Jak jste to řešil/a?
11. Co jste se v poslední době musel/a naučit?
12. Jaké jsou Vaše cíle a představy na příštích pět let?
13. Co už jste pro to udělal/a?
14. Proč bychom Vás měli přijmout? Jaké jsou vaše silné stránky?
15. Kde vidíte prostor pro zlepšení a rozvoj?
16. Co ode mne jako od svého nadřízeného očekáváte?
17. Jste připraven/a v případě potřeby pracovat přesčas?
18. Nevadí Vám směnnost?
19. Jak se dopravíte do práce?
20. Co děláte ve volném čase?

Výsledek přijímacího pohovoru:

Příloha F – Barometr úspěšnosti za listopad 2011


 Týmový ukazatel za listopad 2011 131%

Příloha G – Přehled aktivních úkolů týmu nákup

Úkoly

Nadpis	Priorita	Stav úkolu	Hotovo (%)	Přiřazeno	Datum dokončení úkolu	Rok Měsíc	Změněno
Přiřazeno : Al-Ahmad Asaad (2)							
Vyčistit zbytková nedodaná množství na NOB NOVĚ ↓	(1) Vysoká	Probíhá	5%	Al-Ahmad Asaad	13.1.2012	201201	9.1.2012 8:07
MD0*-aktualizace hodnoty pole Odpis přebytku na VZ	(1) Vysoká	Probíhá	5%	Al-Ahmad Asaad	13.1.2012	201201	13.12.2011 15:09
Přiřazeno : Dolejšová Markéta (4)							
Vyčistit zbytková nedodaná množství na NOB NOVĚ ↓	(1) Vysoká	Probíhá	5%	Dolejšová Markéta	13.1.2012	201201	9.1.2012 8:12
MD0*-aktualizace hodnoty pole Odpis přebytku na VZ	(1) Vysoká	Probíhá	5%	Dolejšová Markéta	23.1.2012	201201	6.1.2012 14:57
Prověřit možnost okamžitého přidělení čísla celního uvolnění	(1) Vysoká	Kukončení	100%	Dolejšová Markéta	3.12.2010	201012	12.10.2011 7:24
Zjistit u dodavatele plat možnost pro zkvalitnění balení	(1) Vysoká	Kukončení	100%	Dolejšová Markéta	28.2.2011	201102	22.2.2011 8:37
Přiřazeno : Hájková Zuzana (2)							
Vyčistit zbytková nedodaná množství na NOB NOVĚ ↓	(1) Vysoká	Probíhá	5%	Hájková Zuzana	13.1.2012	201201	9.1.2012 8:09
A4. Revize seznamu kritických prvků	(1) Vysoká	Probíhá	90%	Hájková Zuzana	30.3.2012	201203	23.11.2011 9:23
Přiřazeno : Haramija David (6)							
Vydefinování zadání pro tvorbu nového kritéria 1.úrovně	(1) Vysoká	Probíhá	30%	Haramija David	31.1.2012	201201	9.1.2012 8:53
Účast na 3 zasedáních Top Teamu	(1) Vysoká	Nezahájeno	0%	Haramija David	31.1.2012	201201	9.1.2012 8:51
Mapa zastupitelnosti v týmu	(1) Vysoká	Probíhá	20%	Haramija David	31.1.2012	201201	5.1.2012 15:17
Platný Organigram nákupu	(1) Vysoká	Probíhá	80%	Haramija David	13.1.2012	201201	5.1.2012 15:09

Příloha H – Ukázka z Průvodce hodnotícím pohovorem

Část I. Zpětná vazba k dohodě z minulého pohovoru

- Slouží k hodnocení dohod a úkolů, které byly zadány při posledním pohovoru a zaznamenány v části VIII. Shrnutí, opatření, ujednání, dohody.
- Jde o to, aby případné připomínky, náměty, ujednání nebo dohody nezůstaly ležet zapomenuté a zaměstnanec získal pocit, že nemá smysl se vyjadřovat k chodu organizace.

Část II. Já a mé výsledky v předchozím období

- Slouží k hodnocení úkolů, které byly zadány při posledním pohovoru a zaznamenány v části VI.
- Jde o to, aby zaměstnanec získal prostor pro sebereflexi. Aby dokázal sám zhodnotit, co se mu povedlo, co ne a jaké jsou důvody případného neúspěchu.
- Úkolem vedoucího zaměstnance v této části je především pochválit za splnění úkolů a zjistit a zanalyzovat příčiny případného neúspěchu. Vedoucí zaměstnanec zároveň získává prostor k vyjádření nespokojenosti s výkonem svého podřízeného.
- Další možností je vyjádřit se k výši mzdy zaměstnance.
- Výstupem v této části rozhovoru může být dohoda o dalším osobním rozvoji (část V), písemná nebo ústní výzva k odstranění nedostačujících výkonů, popř. změna finančního ohodnocení zaměstnance.

Část III. Já a moje pozice

- Slouží k získání zpětné vazby o spokojenosti zaměstnance na současné pozici.
- Jde o to zjistit, do jaké míry zaměstnanec práce na současné pozici naplňuje, baví, motivuje a zároveň zjistit, zda existuje ve firmě jiná pozice, kterou by chtěl zastávat.
- Vedoucí zaměstnanec zde má možnost vyjádřit se o vhodnosti charakteru dané pozice pro svého podřízeného. Zda schopnosti zaměstnance odpovídají současné pozici, zda existuje potenciál pro postup na vyšší pozici, nebo zda naopak jeho znalosti a dovednosti jsou pro zvládnutí dané pozice nedostačující.
- Dalším cílem je zjistit motivační potřeby zaměstnance. To, zda je dostatečně motivován či zda existuje faktor, který by mohl jeho motivaci zvýšit. Případně zda uvažuje o odchodu z firmy z důvodu demotivace a nespokojenosti na současné pracovní pozici.
- Výstupem této části rozhovoru může být dohoda o dalším osobním rozvoji (části V) nebo dohoda o kariérním postupu (části VIII) Pokud zaměstnanec nesplňuje požadavky pro výkon současné pozice a tyto nedostatky nelze odstranit dalším vzděláváním zaměstnance, lze zde zaměstnanci nabídnout možnost přesunu na méně náročnou pozici.

Část IV. Já a ostatní (můj tým, ostatní týmy, podnik)

- Slouží k získání zpětné vazby o spokojenosti zaměstnance ve svém týmu a ve firmě.
- Jde o to zjistit, jak je zaměstnanec spokojený ve vlastním týmu či jak hodnotí spolupráci s ostatními týmy. S kým se mu dobře spolupracuje, s kým je spolupráce náročnější a proč. Dále jak vnímá současnou atmosféru ve firmě a jak vidí pozici naší firmy, jako zaměstnavatele, ve srovnání s ostatními podniky.
- Dalším cílem je zjistit případné signály o záměru odejít z firmy z důvodu špatných vztahů na pracovišti či ve firmě a předcházet tak zvýšené fluktuaci zaměstnanců.
- Výstupem této části rozhovoru by měly návrhy, připomínky zaměstnance na zlepšení nebo již dohodnutá opatření (část VIII)

Část IV. Já a ty, jako můj nadřízený – já a ty, jako můj podřízený

- Slouží k získání zpětné vazby ke vztahu já zaměstnanec a ty, jako můj nadřízený, nebo já a ty, jako můj podřízený
- Jde o to zjistit, jak zaměstnanec vnímá svého nadřízeného, jak mu vyhovuje jeho styl vedení lidí, zda potřebuje větší prostor a samostatnost pro plnění svých úkolů, nebo chce být více veden a kontrolován. Jak rozumí zadaným úkolům, co by chtěl změnit na případné spolupráci.
- Vedoucí zaměstnanec současně získává prostor pro případné připomínky k dodržování pracovní kázně, např. k chování, loajalitě, dodržování pracovní doby, oblékání apod.
- Tato část pohovoru není povinná, resp. nemusí o ní být zpracován písemný záznam.

Část V. Já a můj osobní rozvoj v dalším období

- Slouží ke zhodnocení přínosu vzdělávacích aktivit za poslední období a zároveň k plánu dalšího osobního rozvoje zaměstnance.
- Jde o to, aby zaměstnanec i jeho nadřízený provedli analýzu vzdělávacích potřeb. A to s ohledem na stávající pracovní výkony a požadované znalosti a dovednosti na pracovní pozici, kterou zaměstnanec zastává, nebo bude zastávat v příštím období.
- Výstupem je zde dohoda o osobním rozvoji v nadcházejícím období.

Část VI. Já a mé úkoly a cíle v následujícím období

- Cílem je konsenzus o nejdůležitějších úkolech zaměstnance pro příští období. Jedná se o úkoly dlouhodobějšího charakteru (např. reorganizace oddělení, změna technologie, opatření ke zlepšení produktivity apod.)
- Jde o to, aby se vedoucí zaměstnanec a jeho podřízený na těchto úkolech dohodli. Aby úkoly splňovaly SMART (byly jasně specifikované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované), a aby vedoucí zaměstnanec určil jejich prioritu v závislosti na celopodnikových cílech.
- Výstupem je zde seznam úkolů pro příští období. Důležité je, aby tento seznam byl dostupný i pro zaměstnance (např. formou zadání na intranetových stránkách).

Část VII. Já a můj osobní život

- Cílem je zachytit takové signály z osobního života zaměstnance, které by mohly zásadně ovlivnit jeho život pracovní.
- Jde o to zjistit, jak se mu daří v osobním životě, jak se mu daří skloubit pracovní a osobní život, jak mají případné problémy v osobním životě vliv na jeho pracovní výkon.
- Vedoucí zaměstnanec má zde možnost nabídnout zaměstnanci pomoc při řešení složitých osobních situací.
- Tato část pohovoru není povinná, resp. nemusí o ní být zpracován písemný záznam.

Část VIII. Shrnutí, opatření, ujednání, dohody

- Prostor pro zhodnocení pohovoru jako takového ze strany zaměstnance i jeho nadřízeného.
- Slouží k zaznamenání výstupů, dohod a opatření z výše uvedených bodů.
- Jde o to, aby případné připomínky, náměty ze strany zaměstnance a případné dohody, opatření a ujednání mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným byly shromážděny a zaznamenány na jednom místě. Toto umožní lepší přehlednost a zpracovatelnost výstupů.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Martina Dočekalová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vzdělávací systém jako součást řízení lidských zdrojů

Schwan Cosmetics CR

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů české literatury a pramenů: 40

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 7

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.