

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

PhDr. Lucie N e i t z e l o v á

Aplikace moderních metod personálního řízení

na českou firemní kulturu

Application of modern human resources management methods

on Czech company culture

Teze

Vedoucí práce - PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

2007

Ú V O D

V naší disertační práci jsme si vytyčili za úkol zmapovat možnosti a způsoby aplikace moderních metod personálního řízení na českou firemní kulturu. Zajímaly nás v první řadě možnosti (tedy teoretické základy moderního řízení lidských zdrojů – dále jen ŘLZ) a v druhé řadě důvody různé úrovně zavedení těchto možností do praxe. Pro svou práci jsme si stanovili následující hypotézy, které se pokusíme potvrdit či vyvrátit:

1. Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna osobnostními charakteristikami personálního manažera/ředitele a jeho/jejími teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi v oblasti ŘLZ.
2. Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna úrovní ŘLZ v mateřské zahraniční firmě a způsobem jeho aplikace v českém prostředí.
3. Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna osobou generálního ředitele české pobočky firmy.

Práce je členěna na část teoretickou a část empirickou. Teoretická část disertační práce nejdříve seznamuje s metodami ŘLZ citovanými v současné literatuře, aby tak vznikl obraz možností nastavení funkce ŘLZ, osvojení si strategické konzultační role a spojení strategie ŘLZ s obchodními cíli společnosti. Takto vystavěnou teoretickou základnu jsme se pokusili následně využít v části druhé, empirické, pro komparaci jednotlivých firem a jejich ŘLZ. Pro umožnění detailního vhledu do studované problematiky jsme podrobně zpracovali kasuistiky dvou nadnárodních firem, včetně ukázek jejich vnitřních dokumentů. K rozšíření svých poznatků a ověření výsledků jsme u dalších deseti firem provedli sondáž do námi zkoumané problematiky pomocí dotazníku, vytvořeného autorkou speciálně pro účely této práce. Pro zachování anonymity jsou firmy označeny pouze písmeny. Zjištěné výsledky jsme porovnávali s úspěšností dané firmy na českém trhu, neboť ve shodě s literaturou, vycházíme z premisy, že moderní metody ŘLZ přispívají k ekonomickému úspěchu firmy.

T E O R E T I C K Á Č Á S T

1. ZAJIŠTĚNÍ ZDROJŮ PRO FIRMU

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je podle našich zkušeností naprosto nejvýznamnější, ovšem také bohužel nejvíce podceňovanou činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro manažera ŘLZ je důležité, aby se účastnil přípravy firemního rozpočtu od jejího počátku a znal premisy, z nichž se bude při tvorbě rozpočtu vycházet. Při přípravě rozpočtu ŘLZ je nutno zvážit externí vlivy (situace na pracovním trhu, státní politika zaměstnanosti, vzdělanostní úroveň obyvatelstva v lokalitě sídla firmy), interní vlivy (procento zaměstnanců, kteří během roku firmu opustí, počet očekávaných

odchodů do důchodu, plánované kariérové postupy), vlivy firemních politik (systém odměňování, současné pracovní postupy, technologie) a komerční cíle firmy (prodejní cíle, výrobní cíle, plánovaný profit, analýza trhu v daném segmentu). Porovnáním dostupných zdrojů s potřebami firmy dospějeme k očekávané budoucí nerovnováze. Na tomto základu plánujeme rozpočet ŘLZ (Beardwell, Holden, 1997). Náklady spadající pod společného jmenovatele nákladů na ŘLZ jsou především následující: náklady na nábor nových zaměstnanců, měsíční mzdy a jejich navýšení, náklady na bonusy, náklady na různá připojištění, náklady na stravenky, náklady na různé nepeněžní benefity, náklady na pořízení a provoz služebního vozu, náklady na výpočetní techniku, náklady na provoz kanceláře, náklady na předplatné periodik, náklady na členství v odborných společnostech, náklady na trénink a rozvoj, náklady na cestovné, náklady na celofiremní akce atd.

1.2 Analýza pracovní pozice

Analýzu pracovních je nutno provádět již ve fázi plánování zdrojů pro firmu, kdy je především nutno posoudit, zda s ohledem na plánované budoucí obchodní záměry firmy bude nutno upravit stav zaměstnanců. A to ať už omezením jejich počtu, anebo přijetím dalších pracovních sil. Rozvaha by se měla odvíjet od důkladné analýzy náplně práce, kterou je nutné pro zdárný chod firmy vykonávat. V případě, že některé činnosti budou omezeny, je nutno zvážit dvě možnosti: propuštění části zaměstnanců a nebo zkrácení úvazku stávajících zaměstnanců. Pokud se naopak pracovní zatížení zvyšuje a přibývá nových činností, je nutno po důkladné analýze práce a zhodnocení kvality zaměstnanců a možnosti jejich rozvoje zvážit následující možnosti: rozdělení práce mezi stávající zaměstnance, nebo přijetí nových. Analýzou pracovního místa se zabývalo mnoho autorů. Např. Livian a Pražská (1997), Milkovich a Boudreau (1993) i Werther a Davis (1992) se shodují v definování analýzy pracovního místa jako procesu systematického shromažďování, vyhodnocování a uspořádávání informací o jednotlivých pracovních místech. Součástí popisů práce bývá někdy i obecné vymezení požadavků na zaměstnance z hlediska nároků na fyzické i psychické vlastnosti osobnosti a mohou být i fyzikální a sociální podmínky okolí (Koubek, 2001).

1.2.1 Postup při vytváření systému popisů pracovních pozic

Zdroje informací o pracovních pozicích lze dle Koubka (2001) rozdělit na „živé“ a „neživé“. Do skupiny neživých zdrojů zařazujeme především písemné materiály. Do živé skupiny pak řadíme držitele pracovní pozice, bezprostředního nadřízeného, pozorovatele a spolupracovníka či podřízeného. Při oslovení těchto lidí je dobré mít na paměti, že informace získané od nich mohou podléhat určitému zkreslení.

Mezi nejčastěji v literatuře popisované metody zjišťování informací o pracovních pozicích (Armstrong, 1999, Koubek, 2001, Livian, Pražská, 1997, Štikar a kol., 2000, Werther, Davis, 1992) patří: pozorování, pohovor, dotazník. Je nutno použít kombinace několika metod, aby bylo zajištěno srovnání informací o téže práci z více zdrojů a sestavení dokonalého obrazu o průběhu práce. Pro zdárný průběh celé akce je důležité předem informovat zainteresované pracovníky o cílech a průběhu šetření. Následně musí popisy pracovních pozic projít konečným procesem schvalování, kdy se k nim vyjádří jak vybraní držitelé dané pracovní pozice, tak jejich bezprostřední nadřízení. Na základě informací získaných z analýzy práce jsou nastaveny normy pro pracovní výkon. Livian s Pražskou (1997) sestavili seznam dalších 11 oblastí, na které má podle nich popis pracovní pozice vliv. Těmito oblastmi jsou ergonomie, zlepšování firemní struktury a rozdělení úkolů, předvídání vývoje profese, hierarchie pracovních míst, odměny a jejich kritéria, řízení kariér a povyšování, stanovení potřeb výchovy a výcviku, hodnocení míst a výkonu, motivace, informace o cílech a tvorba cílů a konečně přijímání zaměstnanců.

1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců přivádí do firmy nové talenty a spolupodílí se na vytváření firemní kultury. Důležitá je forma náborového inzerátu, použité periodikum i výběr náborové agentury. Přístupem k uchazečům budujeme firemní image. Je velmi vhodné vytrénovat ve vedení přijímacího pohovoru i manažery. Tím se celkově zlepší kvalita náborového procesu a omezí se počet zaměstnanců propouštěných ve zkušební době. Celý náborový proces je velmi drahý z hlediska investic peněz i času.

1.4 Propouštění zaměstnanců a outplacement

Nutnost propustit některé zaměstnance nastává z organizačních důvodů a nebo pro nespokojenost manažera s výkonností či postojem zaměstnance k práci. Oddělení ŘLZ má v této situaci konzultační úlohu. Rozhodovací pravomoci náleží funkčním / liniovým manažerům. Propouštění zaměstnanců komplikují a prodražují kolektivní smlouvy. Podle platné české legislativy odborová organizace zastupuje všechny zaměstnance firmy, v níž existuje.

2. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

K zajištění ekonomické prosperity firmy je nutné, aby zaměstnanci měli adekvátní znalosti a dovednosti. Tyto znalosti a dovednosti můžeme získat selektivním náborem, avšak je málo pravděpodobné, že by se nám z trhu práce dostalo zaměstnanců přesně splňujících požadavky firmy. Zde pak vyvstává potřeba tréninku a rozvoje těch zaměstnanců, které vnitřní a vnější zdroje nabízejí. Existuje množství vlivů, které ve společenském a hospodářském kontextu ovlivňují proces vzdělávání a zaměřují ho k celoživotnímu učení se dospělých. Nutnost zaměření se na řešení

problémů efektivního profesně orientovaného vzdělávání vyplývá z podstaty sociálně ekonomického rozvoje současného světa (Mužík, 1999).

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Firemní analýza potřeb tréninku a rozvoje zaměstnanců firmy vychází z pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, kdy jsou mezi manažerem a zaměstnancem dohodnuty rozvojové cíle zaměstnance směřující ke zlepšení jeho současné či budoucí výkonnosti.

2.2 Plánování vzdělávání

Při navrhování vzdělávacího programu procházíme procesem přípravy učebních osnov a materiálů, splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Efektivní návrh vzdělávacího programu musí být zaměřen na pracovní výkonnost, nikoliv na obsah tématu a nebo preference lektorského sboru (Prokopenko, Kubr, 1996).

2.3 Metody vzdělávání

Pro manažera ŘLZ je důležité zvážit vhodnost různých způsobů vzdělávání pro jeho firemní prostředí a náklady s tím spojené. Metody jsou členěny podle toho v jakém prostředí bude vzdělávání zaměstnanců probíhat (na pracovišti či mimo pracoviště).

2.4 Příprava a provedení vzdělávací aktivity

Nadřízený by měl probrat se zaměstnancem vzdělávací cíle, tedy co očekává, že se na „tréninku“ naučí. Jedině pak mohou vzájemně zhodnotit, zda byla vzdělávací aktivita účinná. Rozhodující význam pro efektivní řízení procesu rozvoje má po etapě tvorby programu pečlivé vypracování plánu, příprava a forma jednotlivých akcí programu a realizace samotného programu vzdělávání (Prokopenko, Kubr, 1996). Vývoj posledních let vede mnoho firem ke snaze o aplikaci kultury tzv. „učící se organizace“. Podle Senge (in Tureckiová, 2004) se jedná o místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ... kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na utváření reality a (toho), jak ji mohou měnit.

2.5 Vyhodnocení vzdělávání

Efektivita procesu vzdělávání ve firmě se vyhodnocuje poměrně nesnadno (pokud nejde o dovednost, kterou si zaměstnanec osvojil: ano x ne). Nejčastěji používanou formou hodnocení bývá dotazník na závěr vzdělávací akce. Výzkumy ukázaly, že zaměstnanci, kteří se účastní

tréninku a očekávají nějakou formu následného hodnocení studijních výsledků od svého nadřízeného, jsou ochotni se více učit a lépe aplikují získané poznatky do praxe (Muchinsky, 1999).

2.6 Zařazení a adaptace zaměstnanců

Adaptace, spojená se značnou mírou učení se, může u různých profesí být různě dlouhá a složitá. Během ní by měl proběhnout proces přizpůsobení se firemní kultuře, zaměstnanec by se měl naučit vykonávat přidělenou práci, nebo alespoň prokázat schopnosti, které povedou k předpokladu, že se ji v budoucnu vykonávat naučí. Hodnocení adaptačního procesu by mělo následovat po třech měsících, tedy těsně před ukončením zkušební doby.

2.7 Rozvoj manažerů

V podmínkách nového “globálního” managementu hraje nezastupitelnou úlohu trénink a příprava budoucích “globálních” manažerů na jejich funkci. Schopnosti navazování vztahů a jiné “interkulturální” dovednosti nejsou na rozdíl od odborných a jazykových znalostí vnímány jako důležité faktory úspěchu, což vede k nedostatečným výběrovým kritériím při výběru vhodných kandidátů a stanovení cílů rozvoje a vzdělávání těchto jedinců.

2.7.1 Identifikace a analýza cross - kulturálních tréninkových potřeb

Cílem analýzy cross - kulturálních tréninkových potřeb je identifikace a popsání rozdílů mezi existující úrovní výkonu určité skupiny zaměstnanců a úrovní žádoucí. Ne všechny rozdíly ve výkonnosti jsou způsobeny nedostatečně rozvinutými schopnostmi a tudíž je nelze modifikovat tréninkem. Mezi proměnné ovlivňující tréninkové potřeby globálních manažerů se řadí: firemní proměnné, profesní proměnné, situační proměnné a osobnostní proměnné. Tyto všechny vlivy je nutno zohlednit při provádění analýzy tréninkových potřeb.

2.7.2 Metody cross - kulturálního tréninku

Mezi metody cross – kulturálního tréninku patří: hraní rolí, případové studie, instruktážní hry, „kulturní “asimilátor”, vyučování, mentorování, výběrová četba, audiovizuální prezentace, T-skupiny, dril a praxe, nápodoba, návštěvy budoucího působiště, práce v mikro kultuře, setkání se zaměstnanci, kteří prošli mezinárodní zkušeností, koučování, rotace práce,

2.7.3 Volba tréninkové metody

Při volbě tréninkové metody nesmíme opomenout jak úroveň podobnosti mezi domácí a hostitelskou kulturou, tak nutnou úroveň interakce s hostitelskou kulturou. Pro zvýšení efektivity cross-kulturálních tréninků je nutno je realizovat jako dlouhodobý proces a nikoliv jako

jednorázovou událost. Výhodou tohoto přístupu je mimo jiné i prodloužení výběrového období, kdy si firma i budoucí „globální“ manažer může ověřit vhodnost oboustranné volby.

3. VZTAH MEZI ZAMĚSTNAVATELEM A ZAMĚSTNANCI

Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je v první řadě dán zákony. Firemní politiky určují specifika vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v dané firmě. Bývají ovlivněny tím, z jaké země pochází mateřská firma a případnou existencí odborové organizace.

3.1 Řízení výkonu

Cílem procesu řízení výkonnosti je umožnit zaměstnancům plné využití jejich znalostí, dovedností a schopností k dosažení cílů firmy. Jednotlivé části cyklu řízení výkonnosti jsou následující: plánování výkonu, stanovení výkonnostních cílů, monitorování a průběžná zpětná vazba, formální zhodnocení výkonnosti. Součástí výročního „hodnotícího“ pohovoru je mimo zhodnocení výkonnosti za minulé období a stanovení cílů na období příští i plánování vzdělávání a diskuse o zaměstnancových kariérových preferencích. Z těchto záznamů pak vychází oddělení ŘLZ při sestavování firemního plánu vzdělávání. Také odměna za výkon je dalším komponentem managementu výkonnosti.

3.2 Odměňování zaměstnanců

Při sestavování systému odměňování ve firmě se řídíme vnitřní spravedlností (pozice, které mají přibližně stejnou „velikost“ by měly být odměňovány přibližně stejně) a vnější spravedlností (tedy tím, jak odměňují srovnatelné pozice ostatní zaměstnavatelé na trhu). Aby bylo možno provést externí porovnání, je nutné zakoupit Průzkum odměňování od specialisované firmy.

3.2.1 Základní mzda

Obecně můžeme říci, že: pro všechny úrovně pozic platí, že zaměstnanci najatí vně firmy dostávají vyšší základní mzdu, než zaměstnanci povýšení zevnitř firmy na tutéž pozici a není tolik důležité, kolik platíme manažerům na vysokých pozicích, jako to, jak je platíme (to se vztahuje ke krátkodobým a dlouhodobým incentivním systémům, stejně jako k různým daňovým výhodám).

3.2.2 Odměňování podle výkonnosti (variabilní složka mzdy)

3.2.2.1 Krátkodobé incentivní systémy

Krátkodobé incentivní systémy zahrnují „bonus“, „ provize z prodeje“ a „podíl na hospodářských výsledcích“. Výše bonusu se obvykle vyjadřuje jako procento základní roční mzdy.

3.2.2.2 Dlouhodobé peněžní pobídkové systémy

Dlouhodobé peněžní pobídkové systémy jsou peněžní plnění vázaná na dosažení cílů za období delší než jeden rok. Patří sem retenční bonus, akcie, penzijní plány a kapitálová pojištění.

3.2.3 Služební automobil

3.2.4 Fond na reprezentaci

4. FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura působí na zdraví a efektivitu firmy. Hlavní funkcí firemní kultury je redukce anxiety a nejistoty v mezilidských vztazích. Pravidla chování a nazírání světa vně i uvnitř firmy usnadňují zaměstnancům rozlišení podstatných stimulů od nepodstatných. Porozumění firemní kultuře a její posílení či změna je zásadním úkolem při prosazování firemní strategie. Firemní kultura je souborem ve firmě sdílených představ a hodnot, které si členové firmy osvojili. Firemní kultura napomáhá zaměstnancům rozvinout pocit identity s firmou a získat jasnou představu o směru, kterým se firma ubírá (Muchinsky, 2000). Za zdroje firemní kultury považují Lukášová a Nový (2004) vliv prostředí, vliv zakladatele, či dominantního vůdce, vliv velikosti a délky existence firmy a vliv využívaných technologií.

Firemní kultura se neprojevuje pouze ve vnějších attributech jako je průmyslová architektura, výrobkový design, umění a obrazy v kancelářích, vyhlašování nejlepších zaměstnanců apod., ale především v jednání a myšlení jejích zaměstnanců a v pocitu sounáležitosti s danou firmou. Přestože je firemní kultura výsledkem procesu učení, tzv. enkulturace, který začíná ihned po nástupu do firmy, lze identifikovat vztah jedinců ke kultuře na škále od jednoznačné, přirozené identifikace, až po otevřené nedodržování.

4.1 Prvky firemní kultury

Schein (1992) rozlišuje tři roviny firemní kultury a to podle toho, nakolik jsou tyto manifestovány navenek a tudíž pozorovatelné. Patří sem podle něj výtvořiny (zjevné projevy firemní kultury), zastávané hodnoty, pravidla a normy chování (názory, prezentované vůdci, které se stávají normami) a základní předpoklady (neuvědomované, stabilní a odolné změně). Jde o opakovanou funkčnost určitého řešení problémů, která jsou následně předávána dalším, jako jediná možná).

4.2 Typologie firemní kultury

Je mnoho autorů a stejně tak mnoho různých typologií firemní kultury. Kulturu je možné rozdělit: podle míry jejího vlivu (silná x slabá), podle vztahu k organizační změně (obranná x akční x analytická), podle převažujícího stylu řízení (kultura moci x kultura rolí x kultura úkolu x osobní kultura), podle míry rizikovosti prostředí, v němž firma funguje a rychlosti zpětné vazby. Firemní

kultura je vždy ovlivněna kulturou země, v níž se firma nachází. Zvláštním případem je kultura v nadnárodních firmách, která může být: polycentrická (rozdílná v každé zemi, v níž firma operuje), nebo geocentrická (totožná s kulturou mateřské firmy bez

ohledu na geopolitickou situaci hostitelské země). Bedrnová s Novým (1998) uvádějí také patologické jevy v oblasti kultury (paranoidní, depresivní, schizoidní, nátlakovou, a dramatickou). K deformacím firemní kultury, nebo dokonce ke vzniku různých kultů, dochází většinou z důvodu selhání managementu. Hofstede (1999) uvádí čtyři kritéria/dimenze stanovení podobnosti mezi kulturou mateřské firmy a místní dceřině firmy: mocenská vzdálenost, vyhýbání se nejistotě, individualismus x kolektivismus, maskulinita x femininita. Tato kritéria jsme dále využili i v empirické části naší práce.

4.3 Změna firemní kultury

Ke změně firemní kultury může dojít buď živelně, nebo řízeně tak, aby byla dosažena shoda mezi firemní strategií a kulturou. Úkolem managementu je firemní kulturu utvářet, prosazovat a upevňovat. Důležitou úlohu při změně firemní kultury hraje ŘLZ.

4.4 Řízení a firemní kultura

Vliv firemní kultury (pokud je dostatečně silná) na rozhodování a jednání zaměstnanců usnadňuje průběh řídicích procesů ve firmě. Strukturálními nástroji koordinace jsou plány, firemní struktury, řády apod. zajišťují přijetí firemní kultury všemi zaměstnanci. Cílem je identifikace naprosté většiny zaměstnanců s firmou a její kulturou. Vhodná míra prosazování vlastní individuality a respektování požadavků role a očekávání s ní spojená je projevem zralé osobnosti. Silná kultura zavazuje k určitému chování a usnadňuje rozhodování jasně definovanými normami a pravidly (Bedrnová, Nový, 1998).

4.4.1 Typologie stylů řízení

Manažeři využívají různých stylů řízení pro dosažení cílů. Každý manažer má svůj styl primární, který je pro něj typický (Blanchard, 1996). Styl řízení bývá definován jako způsob, kterým manažeři ve firmě jednají, aby prostřednictvím svých podřízených dosáhli žádoucích výsledků. Praxe ukazuje, že úspěšní manažeři kladou důraz jak na lidi, tak na úkoly (Bedrnová, Nový, 1998).

4.4.2 ŘLZ a firemní kultura

ŘLZ se vyvíjelo podle Armstronga (1999) od jednoduché péče o zaměstnance, přes administrativu, řízení výkonu k orientaci směrem k podnikání a managementu. V současnosti roste důraz na přesouvání činností spojených s ŘLZ na samotný liniový management. Oddělení ŘLZ se mění v odborného konzultanta, garanta kvality procesů ŘLZ.

5. SPOKOJENOST A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Pracovní spokojenost a pracovní chování jsou významně ovlivněny firemní kulturou.

5.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost reflektuje psychický život zaměstnance a zároveň jeho postoj k četným aspektům působení ve firmě. Soulad hodnotové orientace člověka s průběhem reálného (tedy i pracovního) života dodává člověku spokojenost a klid.

5.2 Teorie pracovní spokojenosti

Teorií pracovní spokojenosti je značné množství. V praxi ŘLZ je možná nejužívanější Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti. Faktory pracovní spokojenosti dělí na motivátory (satisfactory, uspokojovače) určující vztah člověka k předmětu, obsahu práce. Druhou skupinou motivačních faktorů jsou hygienické faktory, které způsobují nespokojenost (Sorge, Warner, 2001). Scheinův koncept psychologické smlouvy se zabývá nepsanou, implicitní „smlouvou“ mezi zaměstnancem a firmou. Zaměstnanec od firmy očekává, že bude dostávat za svou práci odměnu, bude s ním slušně zacházeno, bude mít jistotu zaměstnání a přiměřenou míru sociálních kontaktů. Firma naopak očekává, že zaměstnanec bude podle svých možností řádně pracovat, bude loajální apod. Subjektivní pocit naplnění této smlouvy vede k pracovní spokojenosti (Schein, 1992).

5.3 Činitelé pracovní spokojenosti

V subjektivním procesu hodnocení firmy zaměstnancem figurují jednak pracovní podmínky, ale i osobnostní proměnné zaměstnance.

5.4 Metody zkoumání pracovní spokojenosti

Mezi „objektivní“ ukazatele pracovní spokojenosti patří: četnost fluktuace, počet absencí, úrazovost, výkonnost, zmetkovost, projevované úsilí při práci, dodržování pracovní disciplíny, péče o pracovní prostředí apod. Subjektivní metody jsou takové, ve kterých se zaměstnanec vyjadřuje o svém vztahu k práci, např. pomocí dotazníku. Pro komplexní postižení pracovní spokojenosti, jejich determinant a projevů je vhodné využít kombinace různých přístupů (Muchinsky, 2000). Pracovní spokojenost má poměrně nízkou korelaci s pracovním výkonem. Firemní změny zaměřené na zvýšení výkonu velmi často vedou ke snížení pracovní spokojenosti. Navíc spokojenost s prací je těsně spojená s celkovou spokojeností zaměstnance s životem jako takovým.

6. MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ať již zvolíme jakoukoliv metodu, či oblast pro měření, nikdy nemůžeme zkonstatovat, že jsme změřili úspěšnost činnosti oddělení ŘLZ. Budeme totiž vždy zároveň měřit úspěšnost manažerů v jejich práci s podřízenými. Za nejlepší nástroj měření efektivity řízení lidských zdrojů v současné době považujeme standard „Investors in People“ (<http://www.investorsinpeople.co.uk/>). Jedná se o britský standard, který uděluje nezávislý auditor poté, co vedl investigativní pohovory s 30% jím náhodně vybraných zaměstnanců. Soutěž o nejlepšího zaměstnavatele „Best Employer“ (<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/index.htm>), nám může poskytnout rámcovou představu o kvalitě ŘLZ. Dalším externím vyhodnocením ŘLZ ve firmě je „HR controlling“ (<http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublishations.nsf>), kde je vzájemně poměřována úroveň ŘLZ mezi jednotlivými firmami na trhu. Jako nejfrekventovanější kvantitativní metody měření úspěšnosti/efektivity můžeme uvést následující: měření spokojenosti zaměstnanců, měření manažerského stylu, fluktuace, absentérství, náborový čas, náklady na trénink jako procento z generovaného obrátu, procento povýšení zevnitř, procento žen v managementu, spokojenost vnitřních zákazníků, procento reakcí na dotazníkové akce, stav plánu nástupnictví, počet umístěných zaměstnanců do jiné země, počet zlepšovacích návrhů podaných v určitém časovém období, nehodovost, produktivita a další ekonomické ukazatele, na nichž se činnost oddělení ŘLZ nepřímo podílí.

EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části jsme podrobně zpracovali kasuistiky dvou nadnárodních firem včetně ukázek jejich vnitřních dokumentů ve snaze ověřit hypotézy, které jsme uvedli v úvodu. K rozšíření svých poznatků a ověření výsledků u dalších deseti firem jsme provedli sondáž do námi zkoumané problematiky pomocí dotazníku zaměřeného na aplikaci moderních metod ŘLZ ve firmě. Tento dotazník byl vytvořen autorkou pro potřeby této práce. Dotazník byl vyplněn ve spolupráci s vedoucími personálních útvarů firem, kteří nám umožnili nahlédnout do relevantní dokumentace.

1. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH ROZBOR

1.1 FIRMA A

Firma A se zabývá logistikou. Na českém trhu je od roku 1992. Má zde přibližně 170 zaměstnanců, z nichž 70% jsou muži. Lidé ve firmě se oslovují křestními jmény a většinou si tykají. Atmosféra je uvolněná, přátelská. Kariéra zaměstnanců může být velmi rychlá. Personální manažer je ve firmě uznávanou autoritou, spolupodílí se na všech důležitých rozhodnutích a je respektován generálním ředitelem jako jeden z nejbližších partnerů. Firma A připravuje velmi detailní rozpočet oddělení ŘLZ. Ve firmě A existují popisy pracovních pozic pro každou jednotlivou pozici. Každý nový

zaměstnanec prošel detailním zaškolením. Na konci zkušební doby provedl nadřízený zaměstnanec s novým zaměstnancem krátký pohovor o jeho zapracování a stanovili společně další průběh nutného tréninku a rozvoje. Manažeři procházejí každoročně společným tréninkem, který byl v počátcích zaměřen hlavně na vedení podřízených. Pak má každý manažer své individuální rozvojové plány, které si stanovuje s generálním ředitelem a svým funkčním nadřízeným. Velkou pozornost věnuje firma A zvláště liniovým manažerům. Firma A každoročně aktualizuje svůj „Plán nástupnictví“. Firma A má celosvětová pravidla, která se v místních zemích aplikují. Firma má také obdobu zaměstnanecké rady, kterou nazývá „HR Tým“. Firma má program nazvaný „Úplné zaměření na zákazníka“. V rámci tohoto programu se všichni zaměstnanci firmy mohou vyjádřit k tomu, co by firma mohla udělat pro své zákazníky i zaměstnance. Firma A je vysoce orientovaná na výkon. U stávajících zaměstnanců probíhá hodnocení výkonnosti minimálně jedenkrát před každoročním zvyšováním mezd. Mzda je stanovována na základě mzdových tříd do nichž jsou jednotlivé pozice seskupovány. Rozsah mzdy v jednotlivých třídách je každoročně upravován na základě srovnání s trhem. Odměňují se také „zlepšovací návrhy“. Zaměstnanci volí každé čtvrtletí ze svého středu „Zaměstnance čtvrtletí“. Firemní kultura je zaměřena na tvrdou práci. Firma má plochou manažerskou strukturu a mocenská vzdálenost je malá. Kultura firmy podporuje zdravou míru přijímání rizika. Firma podporuje týmového ducha, ale na druhou stranu oceňuje a odměňuje individuální výkony. Firma vyznává spíše maskulinní hodnoty. Součástí kultury firmy A bylo také pravidelné hodnocení manažerského chování jednotlivým manažerů formou tzv. „Management Style Survey“. Otevřenost v komunikaci je pro firmu A typická. Ve firmě A probíhá každoroční průzkum spokojenosti zaměstnanců nazvaný „Climate Survey“. Firma byla za své personální řízení oceněna udělením standardu „Investor in People“. Dále firma dosáhla certifikace ISO 9200, kde je jedna celá kapitola věnována právě rozvoji lidských zdrojů. Firma A začala v roce 2002 měřit ještě další ukazatele, jakými jsou: udržení nově příchozích, doba nábory, povýšení z vlastních řad, počet tréninkových hodin na jednoho zaměstnance, tréninkové náklady na jednoho zaměstnance. Nehodovost a úrazovost je ve firmě měřena v rámci nadnárodního programu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pracovní morálka ve firmě byla velmi dobrá.

1.2 FIRMA B

Firma B je farmaceutickou firmou. Na českém trhu je od roku 1992. Má zde přibližně 90 zaměstnanců, z nichž 60% jsou muži. Zaměstnanci se ve firmě oslovují často tituly a vykájí si. Atmosféra je formální, poněkud upjatá. Kariéra zaměstnanců je pomalá. Personální manažer je ve firmě považován spíše za administrativní podporu. Firma je řízena autoritářsky. Rozpočet firmy B z velké části připravuje finanční ředitel spolu s generálním ředitelem s minimální účastí manažerů zodpovědných za dané oddělení. Rozpočet personálních činností je alokován do jednotlivých

oddělení, personální manažer na jeho výši a spravování nemá vliv. Budoucí hospodářské výsledky se predikují bez vztahu k dosažené realitě. Ve firmě B v roce 2003 neexistovaly popisy pracovních pozic. Jedenkrát za půl roku je organizováno jednodenní vstupní školení, na němž každý manažer prezentuje práci svého oddělení. Rozvoj zaměstnanců se kromě koučování přímým nadřízeným organizuje za pomoci drahých externích agentur v nejdražších hotelech. Jde o specifikum farmaceutických firem. Manažeři mají tendenci se tréninkům vyhnout a vymlouvají se na nedostatek času. Firma B má celosvětově přístupný intranet, kde jdou k dispozici všechna její pravidla a postupy. Existuje tam např. e-HR University. Také jsou k dispozici on-line školení pro manažery. Zde jsme ovšem v České republice naráželi na jazykovou bariéru. K plánování nástupnictví a rozvoje talentů slouží ve firmě B intranetový systém „Talent Navigator“, kde jsou celosvětově přístupné údaje o manažerech a zaměstnancích s potenciálem pro povýšení. Firma nemá vytvořenu zaměstnaneckou radu a informovanost o dění ve firmě je mezi zaměstnanci nízká. Firma B má zaveden proces hodnocení výkonu. Tato iniciativa je manažery pojmána spíše formálně. Firma B každoročně kupuje několik mzdových srovnání zaměřených na farmaceutický trh. Firma B má intranetovou databázi zvanou „Compensation Navigator“ kam jsou zadávány personálními manažery všech zemí údaje o členech jejich managementu. Manažeři jsou zařazeni do nadnárodních mzdových tříd. Nepeněžní odměny ve firmě B jsou vyřešeny formou tzv. Cafeterie. Firma stanovuje tzv. „retenční bonusy“ pro zaměstnance, splatné po dvou letech od vystavení, pokud je zaměstnanec v té době stále v pracovním poměru u firmy. Firemní kultura je zaměřena na vztahy. Firma má plochou manažerskou strukturu, mocenská vzdálenost je ovšem velká. Na českém trhu je znatelná snaha „sázky na jistotu“, vyhýbání se nejistotě. Firma na českém trhu podporuje kolektivismus a vyznává femininní hodnoty. To vše je naprosto odlišné od kultury mateřské firmy. Celková firemní kultura v Česku byla zásadním způsobem ovlivňována osobou původního generálního ředitele. Mateřská firma každé dva roky monitorovala spokojenost zaměstnanců a dodržování principů firemního Kréda prostřednictvím tzv. „Credo Survey“. Firma B má vypracovány celosvětové Standardy vedení. Jde o vyjmenování kompetencí, které by měli zaměstnanci a manažeři firmy B mít, a jejich behaviorální popis. Firma B se celosvětově snaží o zvýšení procenta žen ve vedení firmy. Úspěšnost řízení lidských zdrojů je ve firmě B měřena pomocí ukazatele absentérství a tzv. politováníhodných ztrát. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že neměří všechny zaměstnanecké odchody, ale pouze ty, které management označí jako politováníhodné. Firma zatím nedosáhla žádných certifikátů a to ani v oblasti kvality (např. ISO). Nehodovost a úrazovost byla ve firmě měřena v rámci nadnárodního programu pro bezpečnost při jízdě. Za velmi důležitou součást programu bezpečné jízdy lze považovat to, že každý zaměstnanec, dříve než mu bylo svěřeno firemní auto, absolvoval zkušební jízdu s proškoleným specialistou. Pracovní morálka je ve firmě různá v závislosti na osobnosti manažera daného oddělení.

1.3 SONDÁŽ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

K rozšíření poznatků a k dokumentaci výsledků vyplývajících z podrobných kasuistik firmy A a B uvádíme výsledky dotazníkových šetření. Tato dotazníková šetření a rozhovory s personalisty probíhaly v deseti ekonomicky úspěšných nadnárodních firmách. Odpovědi byly procentuálně vyhodnoceny.

1.3.1 Závěry dotazníkového šetření

Závěry dotazníkového šetření můžeme lze shrnout následujícím způsobem:

- Firemní kultura českých firem není v současné době příliš vyhraněná.
- Téměř všechny firmy pravidelně plánují zdroje pro firmu.
- Ve většině firem je zaveden mzdový systém, který je pravidelně aktualizován.
- Ve většině firem existuje bonusový systém.
- Ve všech firmách je úlohou personálního oddělení personální administrativa včetně popisů pracovních míst a nábor.
- Většina firem organizuje různé společenské akce pro zaměstnance.
- Formální hodnocení oddělení ŘLZ je zatím ve svých počátcích.

DISKUSE

Pokusili jsme se shrnout základní poznatky týkající se problematiky moderního řízení lidských zdrojů a následně co nejdetailněji popsat stav personálního řízení ve dvou velmi srovnatelných nadnárodních firmách. Výsledky tohoto šetření jsme porovnali s výsledky ankety provedené u dalších deseti mezinárodních firem působících na českém trhu. Z výsledků našeho zkoumání jak u firem A a B, tak i z rozhovorů s množstvím personálních manažerů podle našeho názoru vyplývají následující závěry:

1. při našem šetření u firem A a B byla osoba personálního manažera stejná, ovšem její znalosti moderních metod personálního řízení se v průběhu let prohlubovaly. Pokud by platilo tvrzení, že znalosti personálního manažera samy o sobě jsou zárukou úspěšné aplikace moderních metod personálního řízení na českou firemní kulturu, musela by být tato aplikace u firmy B stejně či více úspěšná, než u firmy A. Jak je ale patrné z výsledků našeho šetření, tak tomu nebylo. Lze tedy konstatovat, že hypotéza č. 1. (Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna osobnostními charakteristikami personálního manažera/ředitele a jeho/jejími teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi v oblasti ŘLZ.) nebyla naším šetřením jednoznačně potvrzena.

2. Mateřské firmy firem A i B měly v době našeho působení velmi kvalitní systémy řízení lidských zdrojů. Ve firmě A byly ale sdíleny osobně na společných setkáních a jejich aplikace monitorována. Ve firmě B byla skvěle vypracovaná intranetová předloha ke všem systémům personálního řízení, avšak chyběl lidský komponent a kontrola zavádění systémů do lokální praxe. Vyvozujeme tedy závěr, že záleží nejen na tom, jakou úroveň ŘLZ má mateřská firma, ale hlavně na tom, jakým způsobem toto své know - how sdílí s lokálními firmami a jaký způsob kontroly uplatňuje. Dovolíme si tedy tvrdit, že hypotéza č. 2. (Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna úrovní ŘLZ v mateřské zahraniční firmě a způsobem jeho aplikace v českém prostředí.) byla naším šetřením potvrzena.

3. Podle našich zjištění ve zkoumaných firmách se v počátečních stádiích budování firmy osvědčuje autoritativnější styl řízení, ve stadiu ustálení by však měl přejít k více demokratickému. To bývá často spojeno se změnou osoby generálního ředitele. Autoritativní, ale osobnostně kvalitně vybavený generální ředitel nutně nevynucuje velkou mocenskou vzdálenost a nezvyšuje míru vyhýbání se nejistotě. Naopak může být zaměstnanci vnímán jako záruka ochrany a být oblíben. Může také velmi pozitivně ovlivňovat aplikaci moderních metod ŘLZ. Naproti tomu přátelský, neautoritativní generální ředitel, který se vyhýbá konfliktům, se také obvykle vyhýbá zavádění nových metod v jakékoliv oblasti. Šetření u všech námi zkoumaných firem prokázalo, že také hypotéza č. 3. (Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna osobou generálního ředitele české pobočky firmy.) byla potvrzena.

ZÁVĚR

Chtěli jsme se pokusit sepsat práci, která by začínajícím personalistům umožnila kriticky se zamyslet nad možnostmi a úskalími aplikace moderních metod ŘLZ na českou firemní kulturu a zároveň najít ukázky praktického použití těchto metod ve firemní praxi. Zjistit i to, proč je úroveň aplikace moderních metod ŘLZ v různých firmách rozdílná, přestože by tomu tak zdánlivě být nemělo. A zvážit jak může personalista vhodným způsobem pozitivně ovlivnit úspěšnost zavádění moderních metod ŘLZ ve firmě, v níž je zaměstnán. Doufáme, že naše práce splnila svůj účel a přispěla ke zmapování možností úspěšné aplikace moderních metod ŘLZ na českou firemní kulturu a v budoucnosti pomůže začínajícím personalistům v jejich práci.