

**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**

**to Czech copany culture**

Disertační práce

Vedoucí práce - PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Praha 2007

Prohlašuji, že jsem disertační práci vykonala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 26. února 2007

.....

PhDr. Lucie N e i t z e l o v á

## **ABSTRAKT**

Ve své práci jsme si vytyčili za cíl zmapovat možnosti aplikace moderních teorií personálního řízení v podmínkách českých firem a kriticky zvážit důvody rozdílné úrovně aplikace v různých firmách. Tato práce se zabývá ve své první části teorií moderního personálního řízení. Za použití dostupné české i zahraniční literatury analyzuje oblasti personálního řízení od plánování zdrojů, nábor zaměstnanců, jejich rozvoj, po spokojenost a pracovní chování. Práce věnuje jednu z kapitol velmi důležité oblasti firemní kultury a dále vztahům mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Na závěr teoretické části je uveden výčet možností měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů. V praktické části jsou podrobně zpracovány kasuistiky dvou nadnárodních firem dokumentované řadou příloh v originále tak, jak byly použity ve firmách. Výsledky jsou dále ověřeny na dalších deseti nadnárodních firmách u nichž byla provedena sondáž do zkoumané problematiky formou dotazníku speciálně vytvořeného autorkou pro účely této práce.

## **ABSTRACT**

We set a goal for our thesis to map possibilities of application of modern human resources management methods under the Czech companies circumstances. We wanted to critically evaluate the reasons for different level of the final status. This thesis deals in its first part with theory of modern human resource management. Using available Czech and foreign literature it analysis various areas of human resource management such as resource planning, recruitment of personnel, personnel development, work satisfaction and work behavior. The work devotes one of its chapters to very important area of a company culture along with employer – employee relationship. At the end of theoretical section is presented specification of human resources management results measurement. In the practical section of the thesis are detailedly elaborated two case studies of multinational companies documented by several appendices in original version as it is used by the respective companies. The results are furthermore verified at ten other multinational companies. With these companies a probe by a questionnaire specifically designed by the author to suit the needs of this thesis was carried out.



Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé disertační práce paní PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc. za její odborné vedení a za trpělivou podporu během celého studia.

Také velmi děkuji Ing. Kateřině Šmálkové za odbornou jazykovou korekturu textu a RNDr. Karlovi Illichmannovi za pomoc s počítačovou úpravou textu a laskavé povzbuzování při zpracovávání této disertační práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ZAJIŠTĚNÍ ZDROJŮ PRO FIRMU</b> .....	<b>12</b>
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.2 ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE .....	15
1.2.1 Postup při vytváření systému popisů pracovních pozic .....	20
1.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	27
1.4 PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ A OUTPLACEMENT .....	30
<b>2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>32</b>
2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ .....	32
2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
2.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	35
2.4 PŘÍPRAVA A PROVEDENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY .....	38
2.5 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
2.6 ZAŘAZENÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	41
2.7 ROZVOJ MANAŽERŮ.....	41
2.7.1 Identifikace a analýza cross - kulturálních tréninkových potřeb .....	43
2.7.2 Metody cross - kulturálního tréninku .....	44
2.7.3 Volba tréninkové metody .....	46
<b>3 VZTAH MEZI ZAMĚSTNAVATELEM A ZAMĚSTNANCI</b> .....	<b>50</b>
3.1 ŘÍZENÍ VÝKONU.....	51
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	60
3.2.1.1 Základní mzda.....	63
3.2.1.2 Odměňování podle výkonnosti (variabilní složka mzdy): .....	63
3.2.1.3 Služební automobil .....	65
3.2.1.4 Fond na reprezentaci .....	65
3.2.1.5 Další benefity .....	66
<b>4 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>67</b>
4.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	71
4.2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY .....	72
4.3 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY .....	75
4.4 ŘÍZENÍ A FIREMNÍ KULTURA .....	78
4.4.1 Typologie stylů řízení.....	79
4.4.2 ŘLZ a firemní kultura.....	81
<b>5 SPOKOJENOST A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ</b> .....	<b>83</b>

5.1	VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	83
5.2	TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	85
5.3	ČINITELE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	87
5.4	METODY ZKOUMÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	88
<b>6</b>	<b>MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>91</b>
<b>II</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH ROZBOR.....</b>	<b>97</b>
7.1	FIRMA A .....	97
7.1.1	Zajištění zdrojů pro firmu .....	99
7.1.2	Rozvoj lidských zdrojů.....	101
7.1.3	Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci .....	103
7.1.4	Řízení výkonu .....	105
7.1.5	Firemní kultura.....	110
7.1.6	Měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů.....	115
7.2	FIRMA B.....	116
7.2.1	Zajištění zdrojů pro firmu .....	118
7.2.2	Rozvoj lidských zdrojů.....	120
7.2.3	Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci .....	122
7.2.4	Řízení výkonu .....	122
7.2.5	Firemní kultura.....	127
7.2.6	Měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů.....	132
7.3	SONDÁŽ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY .....	134
7.3.1	Firma C.....	134
7.3.2	Firma D .....	134
7.3.3	Firma E.....	135
7.3.4	Firma F.....	135
7.3.5	Firma G .....	136
7.3.6	Firma H .....	136
7.3.7	Firma CH.....	137
7.3.8	Firma I.....	137
7.3.9	Firma J.....	137
7.3.10	Firma K .....	138
7.3.11	Závěry dotazníkového šetření .....	138
	<b>DISKUSE.....</b>	<b>140</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>150</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>152</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>160</b>

## ÚVOD

Oblast řízení lidských zdrojů prodělala v celosvětovém měřítku během posledních deseti let významné změny, stejně jako firmy, které se staly komplexnějšími a dynamičtějšími. V současné době se české firmy vracejí k myšlence důležitosti oddělení řízení lidských zdrojů<sup>1</sup> a personálních činností pro efektivní fungování jakékoliv firmy<sup>2</sup>. Tento trend můžeme pozorovat od doby, kdy na náš trh začaly vstupovat mezinárodní firmy, které si s sebou přinesly vědomí nezbytnosti kvalitního ŘLZ pro svou prosperitu. Ne vždy však v českých podmínkách funguje styl ŘLZ, který se osvědčil v jejich mateřské zemi a ne vždy jej firmy dokáží dobře adaptovat na lokální podmínky. Nelze s jistotou tvrdit, zda je lepší přístup budování geocentrické<sup>3</sup>, nebo polycentrické<sup>4</sup> kultury. Podle našich zkušeností ani jeden přístup není zárukou úspěchu a nejlépe se osvědčuje propojení obou. Tedy přenesení těch znalostí a zkušeností z mateřské firmy, které vyhoví specifikům lokálního prostředí a jejich vhodná modifikace. Necitlivý přístup k ŘLZ může mít naprosto opačný účinek, než očekávanou stabilitu a prosperitu firmy. Zaměstnanci mohou mít nízkou výkonnost, opouštět firmu a klima ve firmě může být plné nenávisti vůči mateřské firmě a jejím představitelům.

Na důležitosti nabývají témata formování firemní kultury, výběru a rozmístování zaměstnanců, jejich tréninku a rozvoje, řízení výkonu a následné peněžní a nepeněžní formy odměňování. Nadnárodní firmy, zakoupené zahraniční firmou, jsou často k tomuto „uvědomění“ přivedeny mateřskou firmou. Ne vždy však požadované procesy uvedou v činnost tak, aby z výsledku byl zřejmý jednoznačný přínos ŘLZ pro prosperitu firmy. To někdy v českých manažerech posílí jejich původní domněnku, že investování do ŘLZ není nezbytné.

---

<sup>1</sup> Dále jen ŘLZ.

<sup>2</sup> Přestože literatura používá termínů „organizace“, „firma“ a „podnik“ často jako synonym, přikročili jsme ve své práci, z důvodů pojmové jednotnosti, k užívání termínu „firma“ pro označení všech organizací, firem a podniků. Přídavná jména související s organizací, firmou, či podnikem jsou stejným způsobem pojmově sjednocena. Hovoříme proto o firemní kultuře, firemním vzdělávání atd.

<sup>3</sup> Firma buduje stejnou kulturu a uplatňuje stejné principy ŘLZ, jaké má v mateřské zemi, ve svých dceřiných společnostech.

<sup>4</sup> Firma ponechává dceřiným společnostem volnost v budování kultury a ŘLZ v souladu se zvyklostmi dané země.



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 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<sup>5</sup> 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. Detailně se v této části zabýváme především:

- plánováním lidských zdrojů z hlediska zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců (tedy jak náborem, tak i propouštěním) a finančního zabezpečení všech činností ŘLZ,
- rozvojem lidských zdrojů a oblastmi, které s ním souvisí, včetně rozvoje „globálních“ manažerů,
- řízením výkonu od jeho plánování, přes monitorování, po zpětnou vazbu a možnostmi a formami odměny,
- firemní kulturou, jejími typy a charakteristikami, včetně možností a způsobů provedení změny,
- pracovní spokojeností a tím, jak ovlivňuje pracovní chování,

- měřením úspěšnosti ŘLZ.

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 aplikace moderních metod ŘLZ na českou firemní kulturu jsme podrobně zpracovali kasuistiky dvou nadnárodních firem, včetně ukázek jejich vnitřních dokumentů. Při zpracování kasuistik jsme vycházeli zejména z rozhovorů s vedoucími personálních útvarů, generálními řediteli, manažery i řadovými zaměstnanci, studia firemních materiálů a projevů firemní kultury. K rozšíření svých poznatků a ověření výsledků na signifikantnějším vzorku firem jsme u dalších deseti firem provedli sondáž do námi zkoumané problematiky pomocí dotazníku, vytvořeného autorkou speciálně pro účely této práce. Dotazník je zaměřen na aplikaci moderních metod ŘLZ ve firmě. Dotazník byl vyplněn ve spolupráci s vedoucími personálních útvarů, kteří nám také laskavě umožnili nahlédnout do relevantní dokumentace. Protože se jedná o citlivé informace, jejichž zveřejnění si firmy většinou nepřejí, jsou v textu pro zachování anonymity 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 úspěchu (míněno především finančnímu) firmy. To samozřejmě nevyklučuje fakt, že lze nalézt množství finančně úspěšných firem, které nemají oddělení ŘLZ a stěží lze tvrdit, že by v této oblasti aplikovaly moderní metody. Jedná se však často o původní české firmy, kde úlohu oddělení ŘLZ převzal management, většinou vedený velmi charismatickým generálním ředitelem, nebo o rodinné firmy. Studium stavu a fungování ŘLZ v takovýchto firmách však překračuje rámec naší práce.

---

<sup>5</sup> Human Resources Manager / Director.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZAJIŠTĚNÍ ZDROJŮ PRO FIRMU

Zdroji pro firmu, tedy zdroji nutnými pro zajištění řádného chodu firmy<sup>6</sup>, myslíme zdroje finanční, hmotné (stroje a zařízení, výrobní suroviny apod.) a zdroje lidské, tedy pracovní sílu, která zabezpečí fungování firmy.

### 1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je podle našich zkušeností naprosto nejdůležitější, ovšem také bohužel nejméně podceňovanou činností v oblasti ŘLZ. Každý manažer ví, co je to rozpočet<sup>7</sup> a kdy se sestavuje. Obvykle má ale na mysli rozpočet týkající se výrobní a prodejní části firmy. Velmi často je opomíjen rozpočet týkající se lidských zdrojů obecně. Mzdy jsou jedinou částí, která opomíjena zásadně není (a ani být nemůže, neboť lidé jsou nezbytní pro chod firmy). Ovšem i zde mohou být značné nedostatky, jak se zmíníme později.

Podívejme se nyní zblízka na to, co míníme plánováním lidských zdrojů v kontextu zajištění zdrojů pro firmu.

Rozpočtování je složitá činnost, kterou se jakýkoliv finančně nevzdělaný manažer učí většinou několik let<sup>8</sup>. Po získání určité zkušenosti lze tuto znalost s různými modifikacemi aplikovat ve všech firmách. Základní principy rozpočtování jsou stejné. Rozpočet buď vychází z minulých zkušeností, anebo se modeluje tzv. „zero based budget“, kdy se minulé trendy neberou v úvahu. Oba způsoby lze srovnávat a tím rozpočet více precizovat.

Záleží na rozhodnutí mateřské firmy a stadiu vývoje firmy. Tato oblast ovšem v detailech přesahuje rámec naší práce. Zmínili jsme ji jen pro uvedení čtenáře do firemního kontextu.

Pro manažera ŘLZ je důležité, aby se účastnil přípravy rozpočtu od jejího počátku. Napřed totiž manažeři formulují tzv. „budget assumptions“, nebo-li premisy, z nichž budou

---

<sup>7</sup> V běžné firemní praxi se nejčastěji používá anglické slovo „budget“.

<sup>8</sup> Z obecného hlediska je možné absolvovat trénink Finance pro nefinanční manažery, který je však poměrně náročný a nelze jej bez dalšího vysvětlení ihned aplikovat v dané firemní praxi.

při tvorbě rozpočtu vycházet<sup>9</sup>. Na základě takto získaných informací sestaví manažer ŘLZ personální rozpočet.

Při přípravě tohoto rozpočtu 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) a vlivy firemních politik (systém odměňování, současné pracovní postupy, technologie), komerční cíle firmy (prodejní cíle, výrobní cíle, plánovaný profit, analýza trhu v daném segmentu). Porovnáme dostupné zdroje s potřebami firmy a dospějeme k očekávané budoucí nerovnováze. Na tomto základu potom plánujeme rozpočet ŘLZ (Beardwell, Holden, 1997).

Existují dvě možnosti, jak firmy rozpočet sestavují: buď se veškeré náklady spojené s ŘLZ rozpočtují na základě instrukcí manažera ŘLZ v jednotlivých odděleních, anebo je celý rozpočet ŘLZ vypracován odděleně manažerem ŘLZ. Mzdové náklady jsou pak alokovány do jednotlivých oddělení. Ostatní náklady jsou podle zvyklostí dané firmy buď centralizovány v jednom rozpočtu ŘLZ, nebo (některé, či všechny) alokovány do jednotlivých oddělení.

Náklady spadající pod společného jmenovatele nákladů na ŘLZ jsou především následující:

- náklady na nábor nových zaměstnanců a/nebo eventuální outplacement<sup>1011</sup>,
- měsíční mzdy a jejich navýšení,
- náklady na bonusy<sup>12</sup>,
- náklady na různá připojištění některých, anebo všech zaměstnanců,

<sup>9</sup> Např. míra inflace, otevírání nových poboček, zavádění nových procesů, rušení částí firmy apod.

<sup>10</sup> Outplacementem rozumíme odbornou pomoc zaměstnancům s hledáním nového zaměstnání. Lze využít i služeb specializovaných agentur.

<sup>11</sup> Vychází se nejen z plánovaných nových pozic, ale i ze zkušenosti z minulého, roku kolik zaměstnanců a v jakých pozicích se během roku obmění. Náklady na nábor nového ředitele se formou tzv. „provisions“ budují během několika let. Nábor ředitele totiž stojí kolem milionu korun a v jednom rozpočtu by způsobil velkou nesouměrnost. Jde o to každý rok si dát nějaké peníze „stranou“ a po několika letech mít peníze na nábor ředitele v rezervě, která se pak z roku na rok v rozpočtu účetně převádí.

<sup>12</sup> U manažerů většinou roční, u středního managementu čtvrtletní, o obchodních zástupců mohou být i velmi složité výpočty podílu z tržeb.

- náklady na stravenky,
- náklady na různé nepeněžní benefity<sup>13</sup>,
- náklady na pořízení a provoz služebního vozu,
- náklady na výpočetní techniku,
- náklady na provoz kanceláře daného zaměstnance,
- náklady na předplatné periodik,
- náklady na členství v odborných společnostech,
- náklady na trénink a rozvoj,<sup>14</sup>
- náklady na cestovné, pokud jsou rozvojové aktivity plánované v zahraničí,
- náklady na celofiremní akce.<sup>15</sup>

Manažer ŘLZ může vydat instrukci, kolik procent se má rozpočtovat na mzdové nárůsty,<sup>16</sup> spolu s manažery připravit plán tréninku a rozvoje pro jejich oddělení a doporučit jim rozpočtovat adekvátní částku. Dále může manažerům doporučit částku na nábor zaměstnanců v jejich oddělení.

Nebo, jak zmíněno výše, zanesse tyto částky do jediného rozpočtu ŘLZ. Nevýhodou druhého přístupu je, že se manažeři necítí být „vlastníky“ rozpočtu, snaží se utrácet a dostat z rozpočtu, plánovaného pro celou firmu, pro své vlastní oddělení co nejvíce.

Ovšem obě výše zmíněné možnosti rozpočtování vycházejí ze skutečně plánované situace a u každé položky je zřejmé, na co je určena. Pokud je nutné snižovat rozpočet, škrtnají se položky podle důležitosti, až se dojde do bodu, kdy už nelze seškrtnat nic, pokud má být zachován plánovaný rozvoj firmy<sup>17</sup>. Pokud jsou i nadále rozpočtové škrty nutné, ubírá se z jiných částí rozpočtu nikoliv z ŘLZ.

---

<sup>13</sup> Nadstandardní zdravotní péče, vstupenky do fitness center, kin a divadel apod.

<sup>14</sup> Zde se by se mělo vycházet z předem připraveného plánu tréninku a rozvoje.

<sup>15</sup> Zimní a letní párty, výjezdní zasedání managementu, párty pro děti apod.

<sup>16</sup> Přidání se pak odvíjí od skutečné inflace. Rozpočtováno by ale mělo být s rezervou. Může se ovšem stát, že z finančních důvodů není rozpočtováno na přidání nic, nebo méně než inflace.

<sup>17</sup> Již není možno ubrat z počtu zaměstnanců a z nutných školení.

Existuje ještě jeden přístup, který některé firmy aplikují při rozpočtování. Finanční manažer připraví instrukci kolik peněz se má rozpočtovat na trénink a rozvoj jednotlivých kategorií zaměstnanců, kolik na nábor apod. Když dojde ke škrtům v rozpočtu, škrtá se určité procento z této sumy bez toho, aby kdokoliv věděl, zda v rozpočtu zbyla suma dostatečná. Vychází se z představy že se to během roku „nějak zařídí“.

Toto bývalo spíše možné v době obrovské prosperity zahraničních firem těsně po roce 1989. V dnešní době je takový přístup z našeho pohledu nevhodný, protože pokud dojdou peníze, první, co se úplně zruší, jsou veškeré aktivity oddělení ŘLZ a to bez ohledu na to, že investice do zaměstnanců jsou investicemi do budoucnosti firmy.

## 1.2 Analýza pracovní pozice

Analýzu pracovních pozic a s ní spojené vytváření popisů pracovních pozic můžeme označit za jednu z klíčových a nezbytných činností v oblasti ŘLZ. Tuto analýzu 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:

- a. propuštění části zaměstnanců,
- b. 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:

- a. rozdělení práce mezi stávající zaměstnance, jejichž mzda může, ale nemusí být zvýšena (efektivnější využití pracovní doby),
- b. přijetí nových zaměstnanců (je nutno zvážit, na jakou práci je budeme přijímat, protože „nová“ práce může být zajímavá pro stávající zaměstnance a pak bychom

nové zaměstnance přijímali na pozice zaměstnanců původních, kteří byli na tuto práci přeřazeni. Je nutno také zvážit kariérové plánování<sup>18</sup> a případně nabírat zaměstnance s větším růstovým potenciálem, než který je zapotřebí na hledanou pozici.).

Od dobré kvality analýzy práce se odvíjí efektivní vykonávání práce ve firmě, spokojenost zaměstnanců s jejich prací a také efektivní vykonávání ostatních činností v oblasti ŘLZ, a tím i úspěšnost personální práce ve firmě vůbec. Na jejím základě mohou být budovány nejdůležitější činnosti v oblasti ŘLZ. Proto je ideálním stavem, když k analýze práce a pracovního místa dojde před všemi ostatními činnostmi v oblasti ŘLZ. V praxi ovšem většinou vidíme jako první činnost ŘLZ nábor, kdy analýza práce je leckdy provedena pouze zcela rámcově v hlavách vedoucích zaměstnanců. Jindy sice existuje písemně, leč převzata ze zahraniční mateřské firmy a pro podmínky nově vznikající české pobočky se spíše nehodí.

Analýzou práce se nazývá sběr údajů popisujících:

- pozorovatelné (či jinak verifikovatelné pracovní chování zaměstnance, zahrnující to, čeho bylo dosaženo i to, jakých technologií k tomu bylo použito),
- verifikovatelné charakteristiky pracovního prostředí, s nímž je zaměstnanec v interakci (zahrnujeme sem fyzikální, mechanické, sociální a informační elementy) (Muchinsky, 1999).

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, většinou pod vedením odborníků, tzv. pracovních analytiků<sup>19</sup>.

Armstrong (1996) se zaměřuje na popis toho, co by zaměstnanec měl na daném pracovním místě dělat. Podle Koubka (2001) vzniká při analýze obraz práce, která reálně na pracovním místě probíhá, a pomáhá tak vytvářet i představu o vhodném kandidátovi na

---

<sup>18</sup> Viz. dále.



---

toto místo. Jednou větou to shrnuje takto: Při analýze pracovních míst jde o proces „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“.

Koubek (1996) definuje analýzu pracovního místa jako popis zkoumané práce vyjadřující hlavní rysy pracovních činností, základní pracovní povinnosti zaměstnance (nositele pracovního místa), hlavní úkoly, které musí být splněny, očekávané přínosy pracoviště pro útvar, zvláštní způsobilosti vyžadované od zaměstnance a vztahy s ostatními pracovišti, zejména příbuznými v hierarchii a horizontále řízení.

Štikar a kol. (1996) zdůrazňuje, že popisované aspekty práce slouží také k rozlišení jednotlivých typů prací od sebe. Zmiňuje dále souvislost mezi českou profesiografií<sup>20</sup> a anglickým termínem „job analysis“, tedy analýzou práce. Tvrdí, že jde o termíny označující stejný proces, ovšem lišící se úrovní provedení. Podle našich zkušeností můžeme tvrdit, že profesiogram je značně detailní metoda, která se v běžné praxi ŘLZ nepoužívá. Její využití je ovšem velmi důležité pro firmy se specializovanými profesemi jako jsou např. aerolinie. Naopak analýza práce může být u běžných činností krátká, heslovitá a obvykle nepřesáhne rozsah jedné strany A4.

Také Stýblo (1994) upozorňuje na shodu odborníků v tom, že analýza práce je pro praxi méně složitá, jasnější a nevyžaduje přemíru exaktních měření a přístupů. Z těchto pragmatických důvodů je v praxi v současné době více využívána než profesiografie.

Výsledkem analýzy práce je podle literatury popis pracovního místa. Werther a Davis (1992) jej definují jako vymezení pracovních podmínek a povinností. Na nový trend v psaní popisů práce upozorňuje Bělohlávek (1996). V dnešní době neustálých změn by neměly být popisy rigidně vymezující, ale měly by ponechávat určitou volnost, aby byla

---

<sup>19</sup> Dnes firmy spíše využívají vlastních zdrojů, anebo služeb specializovaných agentur v oblasti hodnocení práce.

<sup>20</sup> Termín používaný především v psychologii práce, který podle Palána (2002, str. 171) označuje metodu používanou „k analýze a popisu určité pracovní činnosti a podmínek (firemních i kvalifikačních) za kterých je vykonávána“. Výstup této analýzy se odborně nazývá „profesiogram“. Součástí profesiogramu pak dle citovaného autora může být i označení pracovního postupu a rozvoje.

zajištěna možnost rychlé změny a rozvoje pracovníků<sup>21</sup>. Neustálá aktualizace popisů práce patří do centra činností oddělení ŘLZ, neboť v sobě skrývá i pracovně-právní aspekty, pokud by mělo dojít k pracovně-právnímu sporu se zaměstnancem.

Součástí popisů práce bývá někdy i obecné vymezení požadavků na zaměstnance, které zahrnuje nároky na fyzické i psychické vlastnosti osobnosti a někdy jsou zahrnuty i fyzikální a sociální podmínky okolí (Koubek, 2001). Jinak řečeno je to profil osobnostních charakteristik a schopností nezbytných k vykonávání práce (Werther, Davis, 1992). Specifikaci pracovního místa lze podle některých autorů chápat i jako popis ideálního kandidáta pro vykonávání dané práce.

V dnešní době velmi populární termín „redesign pracovních míst“ je podle Palána (2002, str.180) „proces změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech, který následuje po analýze pracovních míst“. Cílem tohoto procesu by mělo být zvýšení efektivity, přičemž se bere v úvahu změna technik i technologií, sortimentu a organizace práce. Dochází k novému nastavení parametrů pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti spojených s pracovním místem. V rámci zachování aktuálnosti systému a flexibility firmy, je třeba celý proces pravidelně opakovat (Koubek, 2001).

Obsahem práce / pracovní náplní se označuje výčet pracovních úkolů, jejich typy, složení a propojení tvořící obsah práce (Koubek, 2001, Štikar a kol., 1996). V této souvislosti rozšiřování obsahu práce<sup>22</sup> znamená přidávání více úkolů podobné povahy na jedno pracovní místo. Jde spíše o zpestření jednotvárné práce, přičemž pravomoci zůstávají stejné a změna se odehrává pouze na horizontální úrovni (Bělohlávek, 1996, Koubek, 2001). Obohacování práce<sup>23</sup> pak znamená prohloubení a zvýšení míry autonomie zaměstnance pomocí přidání pravomocí a odpovědností. Zaměstnanec má větší kontrolu nad tím, co dělá, a může si činnost do určité míry i sám plánovat (Bělohlávek, 1996, Koubek, 2001).

---

<sup>21</sup> Tato „volnost“ však bývá někdy do praxe převáděna závěrečným bodem popisu práce „a dále je zaměstnanec povinen pracovat podle pokynů nadřízeného“, což není v souladu s pracovně-právními předpisy, neboť nelze oprávněně např. od asistentky požadovat odklizení sněhu před budovou, byť by to byl pokyn nadřízeného.

<sup>22</sup> Tzv. „Job Elargement“.

<sup>23</sup> Tzv. „Job Enrichment“.

V ŘLZ frekventovaný termín pracovní místo / pozice může být nahlížen z pohledu funkčního jako soubor reálně vykonávaných činností vztahujících se k určité pozici a vázaných na určitý čas (Štikar a kol., 1996). Nebo může být vnímán strukturálně jako pozice jedince ve firmě a nejmenší prvek firemní struktury (Koubek, 2001). Kolik je zaměstnanců ve firmě, tolik je pracovních pozic. Palán (2002, str.164) charakterizuje pracovní pozici takto: „Prvek organizačního systému, který upřesňuje poslání a místo jednotlivce, jeho zařazení do struktury s vymezením úkolů, pravomocí, odpovědnosti a formálních vztahů“.

Určitým abstraktním označením pro skupinu pracovních pozic, které jsou identické z hlediska svých hlavních nebo rozhodujících úkolů a odpovědností je název „zaměstnání“ anebo „profese“. Pracovní pozice jsou si do té míry podobné, že to umožňuje používat jednotný popis a specifikaci pracovní pozice, vytvořené na základě analýzy jediné pracovní pozice z celé skupiny (Koubek, 2001, Štikar a kol., 1996).

Analýza pracovní pozice se tedy může ubírat dvěma směry. V prvním případě se více zabývá prací samotnou a orientuje se na otázky pracovních podmínek a výsledků práce. V druhém případě je pozornost věnována samotnému držiteli pracovní pozice (Štikar a kol., 2000). Skupinu otázek zabývajících se držitelem pracovní pozice tvoří charakteristiky schopností, chování a osobnosti zaměstnance požadované pro úspěšné vykonávání práce na dané pracovní pozici. Z odpovědí na tyto otázky je možné sestavit tzv. specifikaci pracovní pozice nebo také specifikaci požadavků pracovní pozice na zaměstnance. V případě zájmu o konkrétní formulace zjišťujících otázek, které může zaměstnanec ŘLZ pokládat a které se vztahují k oběma typům analýz, lze odkázat např. na Koubka (2001).

Analýza pracovních pozic by měla podávat vždy aktuální obraz práce, jak je skutečně vykonávána v daný okamžik. Je velmi důležité, aby informace odpovídaly skutečnosti a nepopisovaly ideální „žádoucí“ stav, či byly zastaralé, a/nebo převzaté z jiných firem či poboček. Z toho vyplývá, že analýzu pracovních pozic je třeba provádět nejenom pečlivě, ale především periodicky (Koubek, 2001). Na to je nutné pamatovat vždy před plánovaným náborem nového zaměstnance. Je nutné zvážit, zda práce v dané podobě stále existuje a nebo by ji mohli zastat současní zaměstnanci v rámci obohacení či rozšíření jejich vlastní práce.

V současné době, charakteristické neustálými změnami, existuje permanentní tlak na firmy, které chtějí obstát v konkurenci, na udržování systému popisů pracovních pozic ve funkční podobě a tím také na jeho pravidelnou aktualizaci (Bělohávek, 1996).

### 1.2.1 Postup při vytváření systému popisů pracovních pozic

Chceme-li vytvořit funkční systém popisů pracovních pozic, je nutné postupovat podle předem připraveného plánu a rozdělit si celý proces na jednotlivé kroky. Jako příklad pro začínající zaměstnance ŘLZ lze uvést Coleův postup:

- Stanovit účel a cíle analýzy s ohledem na potřeby dalších činností v oblasti ŘLZ.
- Předložit nástin průběhu akce vedení firmy.
- Získat podporu manažerů jednotlivých oddělení firmy.
- Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej pozměnit a upravit.
- Snažit se získat zástupce zaměstnanců (např. odborové předáky či neformální přirozené vůdce a autority pracovních týmů) pro spolupráci na akci.
- Sestavit detailní plán s časovým rozvrhem.
- Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět - pokud ve firmě nejsou v rámci oddělení ŘLZ již zaměstnáni specializovaní analytici.
- Informovat všechny zaměstnance, na jejichž pracovní pozice bude analýza zaměřena.
- Provést pilotní (ověřovací) krok analýzy.
- Zkontrolovat výsledky a prodiskutovat případné problémy.
- Provést plánovanou akci v plné šíři.
- Zkontrolovat a vyhodnotit výsledky.
- Zpracovat popisy a specifikace pracovních pozic (Koubek, 2001).

Ještě detailnější popis kroků vedoucích ke sběru informací o pracovních pozicích představuje např. Armstrong (1999).

Zdroje informací o pracovních pozicích lze dle Koubka (2001) rozdělit na „živé“ a „neživé“. Do skupiny neživých zdrojů zařazujeme písemné materiály, jako jsou původní popisy pracovních pozic a jejich specifikace, kvalifikační katalogy, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o spotřebě materiálu, o kvalitě a kontrole výrobků či služeb, o organizaci výroby a práce a výsledky provedených analýz. Dále je možné procházet manuály používaných procesů, záznamy v knize úrazů, nebo formuláře výstupních pohovorů, kde mohou být zmíněny nevyhovující pracovní podmínky či náplň. Jako možné zdroje tištěných informací lze zvážit např. státní katalog prací, metodické příručky pro pracovní zácvik, literaturu o technologii výroby nebo příručky o bezpečnosti práce. Do živé skupiny pak řadíme: držitele pracovní pozice, bezprostředního nadřízeného, pozorovatele nebo specialistu na analýzu pracovních pozic, nezávislého odborníka a spolupracovníka či podřízeného. Při oslovení těchto lidí je dobré mít na paměti, že informace získané od nich mohou podléhat určitému zkreslení.

Držitel pracovní pozice má teoreticky největší přehled o tom, co daná práce v sobě zahrnuje. To může sloužit i jako zpětná vazba pro manažera, co si pod obsahem své práce jeho podřízený představuje. Zaměstnanec se však zároveň často snaží o zvýšení významu své práce a informace vědomě, či nevědomě zkresluje.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že informace získané z těchto zdrojů mohou být zkresleny i úrovní schopnosti zaměstnance vyjadřovat se a popsat verbálně nebo písemně danou práci. Je třeba získávat a porovnávat informace od většího počtu zaměstnanců, kteří vykonávají práci stejného druhu. Jak již bylo zmíněno, je neméně důležité periodické prověřování popisů pracovních míst a zajištění jejich aktualizace a obsahové správnosti (Koubek, 2001).

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 (interview),
- dotazník.

Jako další lze uvést např. i přímé vykonávání práce, snímky dne, či metodu kritických událostí.

Dovolíme si zdůraznit nutnost používání kombinace několika metod, aby bylo zajištěno srovnání informací o téže práci z více zdrojů a sestavení dokonalého obrazu o průběhu práce.

V zájmu úspěšného zakončení šetření je také vhodné před použitím jakékoliv metody informovat zainteresované pracovníky o cílech a průběhu celé akce. Jen tak je možno zamezit možnému pocitu ohrožení a nespolupráci.

Analýzu práce je možno dle Liviana a Pražské (1997) využít i pro diagnostiku stavu a následnou racionalizaci. Zde je však nutno počítat s obavami a odporem zaměstnanců.

Výstupy analýzy práce lze podle publikací Štikara a kol. (1996) a Werthera a Davise (1992) využít pro: popis práce, hodnocení práce a tvorbu kritérií (pracovních norem).

Přímým užitek z analýzy práce tedy není pouze popis pracovního místa, ale i možnost z poskytnutých informací vytvořit dobrý základ pro hodnocení práce. K tomu je nutné vytvořit kritéria, podle kterých může hodnocení proběhnout. Nejde však pouze o „zhodnocení práce“, ale také o hodnocení výkonnosti jednotlivých držitelů pracovní pozice.

Je nutné mít na paměti, že veškeré popisy pracovních pozic musí projít konečným procesem schvalování, než mohou být uloženy do informačního systému ŘLZ firmy a využívány jako platné a závazné zdroje informací pro další činnosti v oblasti ŘLZ. Před schválením podobného dokumentu by se k němu měli zpravidla vyjádřit jak vybraní držitelé dané pracovní pozice, tak jejich bezprostřední nadřízení. Při dodržení tohoto pravidla by se nemělo stát, že by oddělení ŘLZ podávalo chybné informace a na jejich základě by docházelo k problémům při hodnocení i při dalších činnostech v oblasti ŘLZ jako nábor, trénink a rozvoj a další.

Výstupy pracovní analýzy by podle Werthera a Davise (1992) měly obsahovat tyto údaje: název práce, pracovní kód, datum, autor, pracovní třída, nadřízený, schopnosti a dovednosti, vzdělání, pracovní zkušenosti, komunikace, vlastnosti, fyzické předpoklady, psychické předpoklady a pracovní podmínky. Je ovšem zcela zřejmé, že jde o ideální stav, který ve většině firem v této podobě nenalezneme. Neznamená to sice, že by všechny požadované informace nebyly k dispozici. Jen je pravděpodobně nenalezneme v jednom uceleném dokumentu nazvaném „popis pracovní pozice“. Každopádně by ale uváděné

informace měly být co nejdetailnější a nejpřesnější, aby na jejich základě vznikl ucelený obraz o podstatě úspěšného vykonávání dané práce.<sup>24</sup>

Stanovení norem pro pracovní výkon je jedním z možných využití výsledků analýzy práce.

Normy plní dvě funkce:

1. jsou cílem pro všechny zaměstnance dané firmy. Výzva ke splnění těchto úkolů či uspokojení z jejich splnění může mít značný motivační účinek na zaměstnance. Splnění norem mohou zaměstnanci považovat jako svůj osobní úspěch a tím se zvedá i všeobecná spokojenost s prací. Bez nastavení norem by srovnání a hodnocení nebyla možná a pracovní výkon spolu s motivací by klesal.
2. podle norem je měřena pracovní úspěšnost. Vedoucí a zaměstnanci oddělení ŘLZ, kteří se snaží pracovní výkon kontrolovat a řídit, k tomu normy nezbytně potřebují. Bez nich by žádný kontrolní systém nemohl hodnotit pracovní výkonnost.

Všechny kontrolní systémy sloužící ke zvýšení kvality se podle Kanjiho a Ashera (1996) skládají ze čtyř složek (tzv. Demingův cyklus):

1. Norem
2. Měření
3. Nápravy
4. Zpětné vazby.

Na základě informací získaných z analýzy práce jsou nastaveny normy pro pracovní výkon. Dále přichází na řadu vlastní měření skutečného pracovního výkonu. Pokud se naměřené hodnoty výkonu liší od výkonnostních norem, je v kompetenci vedoucích zaměstnanců a oddělení ŘLZ nařídit nápravná opatření. Touto činností se získává zpětná vazba k stanovení norem a ke skutečnému výkonu.

Nápravná opatření pak mohou směřovat buď ke změnám v normách (v případě jejich nevhodnosti), nebo ke změně skutečného výkonu (Werther, Davis, 1992).

---

<sup>24</sup> Zájemce o detaily obsahové stránky popisu práce odkazujeme např. na závěry Werthera a Davise (1992), Milkoviche a Boudreaux (1993), Armstronga (1996), Kahleho a Stýbla (1994), anebo Liviana a Pražské (1997).

I u pracovních norem je důležitá neustálá verifikace a aktualizace informací.

Na závěr kapitoly se pokusíme shrnout oblasti využití té tolik pracné, analýzy práce, respektive jejich výstupů - popisů pracovních pozic:

- Personální plánování – již jsme zmínili v předchozím textu, že k personálnímu plánování je popis a analýza pracovní pozice nezbytně nutná. Poskytuje firmě informaci o tom, kolik a jakých zaměstnanců bude potřebovat k naplnění svých komerčních cílů. Při plánování zdrojů a zvážení situace na trhu práce může vzniknout potřeba úpravy popisu a restrukturalizace stávajících pracovních pozic. A to v situaci, kdy by nebylo možno nalézt pracovní sílu potřebné kvalifikace či schopností. Firmy nejsou zcela nezávislé na svém okolí, a proto musí někdy přizpůsobit své cíle a pracovní úkoly struktuře a dostupnosti lidských zdrojů ve svém působišti. Restrukturalizace pracovních pozic obrací také pozornost firem k jejich vnitřním lidským zdrojům, kdy může být vytipován zaměstnanec, který sice ještě nenaplnuje požadavky dané pracovní pozice, ale má schopnosti, které bude možno vhodným tréninkem rozvinout.
- Nábor a výběr zaměstnanců – pokud má docházet ke kvalitnímu náboru zaměstnanců, je nezbytné vycházet z přesně vymezených požadavků na vykonavatele pracovní činnosti. Výhodu spatřuje Koubek (2001) v tom, že při náboru pracovníků přesně víme, o koho máme zájem a také dobře napsané požadavky na pracovní pozici přilákají vhodné uchazeče. Získáme možnost kvalifikovaně se rozhodnout, jestli využijeme vnitřní zdroje firmy<sup>25</sup>, nebo rozšíříme hledání na vnější trh práce. S tím souvisí i vhodný výběr metod náboru a formulace nabídky. Bez podrobné znalosti popisu práce se pracovník ŘLZ nemůže fundovaně pustit do procesů spojených se získáváním pracovníků. Také Armstrong (1996) upozorňuje na důležitost vstupních informací pocházejících z popisů a analýzy práce na stanovení kritérií pro výběr pracovníků. Pokud nevycházejí kritéria z pečlivě zpracovaného vymezení pracovní pozice, nemůže být výběr efektivní. Výběr není pouze jednostrannou záležitostí. Nejen firmy vybírají nejvhodnějšího kandidáta na určitou pracovní



---

pozici, ale i kandidát si vybírá svého zaměstnavatele. Proto je samozřejmou součástí výběrového pohovoru i detailní informování kandidáta o požadavcích a obsahu práce na dané pracovní pozici. Čím lépe je zpracován popis a specifikace pracovní pozice, tím plastičtější může být jeho prezentace před kandidáty. Problém s obsazením určité pracovní pozice může být signálem ke změně obsahu práce, metod práce, pracovních podmínek nebo požadavků na tuto pozici kladených.

- Orientace a adaptace nových zaměstnanců – pokud je založena na pravdivých informacích z popisu práce a výběrového řízení, bývá méně časově i finančně náročná. Pokud se nám podaří dosadit vhodného člověka na vhodné místo díky dobrému výběru, je šance, že i adaptace a orientace bude rychlá (Koubek, 2001).
- Hodnocení zaměstnanců – dříve, než se přistoupí k hodnocení zaměstnanců, je třeba mít ujasněno, jaké jsou kritické (nezbytné) požadavky na danou pozici a kritéria úspěchu (Armstrong, 1996). Spravedlivé hodnocení zaměstnanců může proběhnout jen za podmínky, že je jasné, co se má na dané pozici dělat, jaké mají být výstupy a kvalita odvedené práce. Výsledky hodnocení zaměstnanců mohou být naopak podnětem k zamyšlení nad tím, zda by pomocí úpravy pracovní pozice nebylo možné zvýšit motivaci zaměstnanců, a tím i jejich pracovní výkon. S tím souvisí i problematika plného využívání potenciálu schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců.
- Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru – i zde je zapotřebí porovnat informace obsažené v popisu práce s charakteristikami a výkonem jednotlivých zaměstnanců, než se rozhodne o jejich přeřazení, povýšení, popřípadě i propuštění.
- Vzdělávání – popisy práce slouží i jako zdroj informací o vzdělávacích a rozvojových potřebách. Jde jednak o informace o minimálním nutném formálním vzdělání, ale i o potřebách specifických tréninků. V dnešní době, kdy

---

<sup>25</sup> Tzv. nábor zevnitř.

se pracovní podmínky mohou rychle měnit a s tím i nároky na dovednosti a znalosti zaměstnanců, je nutné pružně reagovat nabídkou tréninkových a rozvojových programů. Dobrý a aktuální systém popisů pracovních pozic může úspěchu ŘLZ i v této oblasti značně napomoci.

- Kariérové plánování – dobrá orientace v možnostech postupu, dalšího vzdělávání, obohacování práce a jiných příležitostech budování kariéry ve firmě zvyšuje loajalitu zaměstnanců a umožňuje plánování kariéry.
- Odměňování – podle Koubka (2001) nelze bez analýzy pracovních míst zajistit systém spravedlivého odměňování. Pomocí analýzy se určuje relativní hodnota práce vzhledem k ostatním pracovním pozicím ve firmě. Porovná-li se obtížnost jednotlivých pracovních pozic, pracovních podmínek, povinností a odpovědnosti i požadované kvalifikace a schopnosti, může být následně zavedeno spravedlivé odměňování.
- Péče o zaměstnance – nejpatrnější vliv analýzy a popisů pracovních pozic je v oblasti bezpečnosti práce. Tím, že se při analýze odhalí některé nebezpečné praktiky, může být iniciován i proces jejich odstranění a nastavení lepších a bezpečnějších podmínek pro výkon dané práce. Tím se následně zvýší spokojenost zaměstnanců.
- Pracovní vztahy – tím, že jsou jasně stanovena pravidla, pravomoci a odpovědností při všech činnostech, omezuje se na minimum výskyt pracovních konfliktů způsobených právě nedostatečně definovanou firemní strukturou.

Livian s Pražskou (1997) sestavili seznam 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.

Na závěr si dovolíme zopakovat naše tvrzení, že systém popisů pracovních pozic, vycházející z pečlivé analýzy práce, je nezbytným zdrojem informací při jakékoliv činnosti oddělení ŘLZ týkající se zaměstnanců - ať už se jedná o hodnocení práce, výcviky a školení, systém odměňování, plánování rozvoje a kariéry zaměstnanců, o úpravu

pracovních podmínek, či řízení kariéry. Přestože je vytvoření tohoto systému ve svém počátku poměrně pracné a časově náročné a manažeři jsou ne vždy ochotni na něm spolupracovat, vyplatí se čas a úsilí do něj investovat. Tato investice bude zúčtena při všech dalších činnostech v oblasti ŘLZ.

### 1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Popisy pracovních pozic mají při náboru zaměstnanců své využití, jak již bylo zmíněno výše. Proces náboru zaměstnanců je v posledních letech charakteristický vzrůstajícím důrazem na osobnostní a behaviorální charakteristiky budoucích zaměstnanců (Storey, 1999). Vždy je důležité vzít především v úvahu firemní pravidla týkající se náboru (např. politiku povyšování z vlastních řad) a zvážit možnost jejich aplikace. Při nábořech na významné manažerské pozice pak každá nadnárodní firma vyznává určitá pravidla, která mohou umožňovat rotaci manažerů z jiných poboček v jiných zemích, či z centrály mateřské firmy. Rozeznáváme přístup:

- etnocentrický - manažeři se vždy rekrutují z centrály mateřské firmy,
- polycentrický - každé zemi je ponechána určitá autonomie a manažeři se rekrutují z dané země,
- geocentrický – nezáleží na zemi původu kandidáta na manažerskou pozici, ale na jeho schopnostech,
- regiocentrický – firma je rozdělena na autonomní geologické regiony a kandidáti se rekrutují vždy z daného regionu (Dowling, Welch, 2004).

Měli bychom pamatovat na to, že vydáním náborového inzerátu se spolupodílíme na vytváření firemní image. Některé firmy mají dokonce standardizovaný inzerát pro všechny národní pobočky. Před tím, než začneme s náborovou kampaní, je třeba pečlivě zvážit jakou pozici obsazujeme a tudíž jakým způsobem ji bude možné obsadit. Obecně můžeme z vlastní zkušenosti tvrdit, že pozice specialistů a manažerů lze velmi špatně obsadit inzeráty v periodickém tisku (Mladá Fronta, Hospodářské Noviny apod.) Na tyto pozice lze v poslední době s výhodou využít internetu a již tradičně personálních agentur. Služby

personálních agentur jsou poměrně drahé<sup>26</sup>, ale když sečteme náklady na mzdu zaměstnance ŘLZ a ušlé zisky v důsledku neobsazení pozice, zjistíme, že se tato cena v konečném důsledku vyplatí. Pokud hledáme pozice, jakými je např. obchodní zástupce, pak je inzerát tím pravým. Pro nižší pozice typu skladník a asistentka jsou vhodné inzeráty v lokálním tisku a v novinách, jako je např. Metro, které jsou distribuovány zdarma. Stále častěji se také setkáváme s tím, že i méně vzdělaná vrstva obyvatelstva využívá internet.

Zaměstnanec oddělení ŘLZ by měl mít při jednání s uchazeči na paměti, že on je tvář firmy. Je možné, že daného uchazeče nevybere pro nedostatek zkušeností, ale za několik let bude důležitým zákazníkem firmy. Zcela jistě si bude dobře pamatovat, jak se k němu náborový specialista choval v době, kdy „neznamenal nic“. Pravdou je, že tuto skutečnost si personalisté ne vždy uvědomují a tak se občas setkáváme s demonstrováním moci a nezájmu vůči uchazečům o zaměstnání. Na druhou stranu se setkáváme i s tím, že uchazeč práci přijme právě pro solidní a vstřícné jednání útvaru ŘLZ.

V dnešní chaotické době se začíná rozšiřovat další nešvar v náborové práci a tím je nedání zpětné vazby. Přestože jedním ze základů minimálně slušného chování je poděkovat za zasláný životopis i v případě, že nespĺňuje kvalifikační předpoklady, stává se nezřídka, že uchazeč o zaměstnání nedostane zpětnou vazbu ani po proběhlém pohovoru. I to ovšem tvoří image firmy. Jak tedy postupovat správně? Zaměstnanec ŘLZ by měl shromáždit všechny odpovědi došlé na podaný inzerát. Přibližně do čtrnácti dnů by měl vytrídít životopisy na ty, jejichž autory chce pozvat na pohovor a ty, kteří nespĺňují kvalifikační předpoklady. Druhou skupinu je zapotřebí písemně s díky odmítnout. Vybrané uchazeče pozvat na první rozřazovací kolo pohovorů, které zpravidla provádí personalista. Kandidát je při pohovoru seznámen s tím, jak dlouho bude pohovor trvat, jaký bude následný postup a kdy může očekávat zpětnou vazbu. Pak mu personalista představí firmu a pozici. Následně proberou detailně kandidátův životopis. Pokud personalista posoudí uchazeče jako odpovídajícího požadavkům a firemní kultuře, bude následovat zpravidla pohovor s budoucím přímým nadřízeným. K tomu může dojít buď následně tentýž den, anebo během následujících čtrnácti dnů. Uchazeč by opět měl být zpraven o tom, jak uspěl.

---

<sup>26</sup> Obvyklá sazba je tří až čtyřnásobek měsíční mzdy, anebo fixní částka, která podle obsazované pozice může snadno překročit i milion korun.

Výběrové řízení může skončit rozhodnutím liniového manažera. V některých případech je ještě nutný pohovor s další hierarchickou úrovní managementu a nebo funkčním nadřízeným v zahraničí. I tady je zásadní komunikace s uchazečem o postupu výběrového řízení. Někdy může být uchazeč ještě podroben hodnocení specialisovanou agenturou a/nebo psychologem.

Pro vedení přijímacího pohovoru existuje množství metod. Jejich výčet a popis by přesáhl rámec této práce. Nám se však nejvíce osvědčila „behaviorální metoda pohovoru“, kdy se budoucí chování predikuje na základě chování minulého<sup>27</sup>. Ať už zvolíme pro sebe jakoukoliv metodu vedení výběrového pohovoru, je třeba, aby v ní byl zaměstnanec zodpovědný za nábor vytrénovaný. Stále ještě se v praxi můžeme setkat s neškolenými zaměstnanci náboru, kteří vybírají zaměstnance podle „svého nejlepšího vědomí a svědomí“. Je také 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.

Na tomto místě bychom měli připomenout, že zkušební doba je vskutku od toho, aby zaměstnanec i zaměstnavatel pečlivě zvážili, zda volba byla oboustranně vhodná. V praxi se někdy setkáváme s tím, že manažer má buď zábrany ukončit zaměstnanci pracovní poměr ve zkušební době a nebo si vzpomene až po jejím skončení. Tato varianta však bývá pro firmu nepoměrně dražší a stresující pro obě strany. V praxi se nám osvědčilo manažerům přibližně čtrnáct dnů před skončením zaměstnancovy zkušební doby tento fakt připomenout. Pokud manažer vyjádří pochybnosti nad zaměstnancovou výkonností, postojem k práci apod. je vhodné využít všech zákonných prostředků k ochraně zájmů zaměstnavatele. Tím může být např. ukončení pracovního poměru ve zkušební době a uzavření dalšího pracovního poměru na dobu určitou a nebo neurčitou s další zkušební dobou. Dovolíme si ovšem tvrdit, že kdykoliv jsme se v praxi s tímto řešením setkali, byl zaměstnanec nakonec stejně propuštěn. Pouze se prodloužila agonie pracovně-právního vztahu.

Náborový proces zasluhuje velkou pozornost, neboť nábor a zaškolení zaměstnance jsou velmi drahé. Ne vždy si firmy dají práci s výpočtem nákladů, které sestávají z ceny za

---

inzerát/náborovou agenturu, nákladů na čas zaměstnance ŘLZ, manažera, nákladů na trénink a zaškolení, nákladů na ušlý zisk z neobsazené pozice atd. Součet všech uvažovaných položek v případě specializovaného obchodníka např. se zdravotní technikou přesáhne podle našich zkušeností částku dvou milionů korun! Proto je rychlost a akurátnost náborového procesu pro firmy velmi důležitá.

#### **1.4 Propouštění zaměstnanců a outplacement**

V životě firmy občas nastává nutnost propustit některé zaměstnance. Může tomu být z organizačních důvodů<sup>28</sup> a nebo pro nespokojenost manažera s výkonností či postojem zaměstnance k práci. Někdy k tomu dochází i proto, že nový manažer prostě chce pracovat s lidmi, které si sám vybere. Oddělení ŘLZ má v této situaci konzultační úlohu. Rozhodovací pravomoci náleží funkčním / liniovým manažerům.

Pokud propouštíme zaměstnance pro špatný pracovní výkon či neadekvátní postoj k práci, je nutno jej na tuto skutečnost písemně upozornit dříve, než mu můžeme dát výpověď. K výpovědi však zpravidla nedochází, neboť se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou na podmínkách odchodu a uzavřou spolu dohodu o rozvázání pracovního poměru. Z pracovně - právního hlediska je to nejjednodušší způsob, jak firmu ochránit před případnými soudními spory.

Pokud dochází k organizačním změnám u zaměstnavatele a část zaměstnanců se stává nadbytečnými, je vhodné využít služeb agentury specialisované na outplacement<sup>29</sup>. Tato agentura pomůže zaměstnancům sepsat životopis a eventuálně najít nové místo. Je vhodné si uvědomit, že propuštění zaměstnanci budou šířit dobré či špatné jméno firmy a způsob, kterým jim v této složité životní situaci firma vyšla vstříc, velmi ovlivní jejich budoucí postoj k ní.

Propouštění zaměstnanců často velmi komplikují a prodražují kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je písemná dohoda o podmínkách práce zaměstnanců ve firmě, dosažená v průběhu kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zástupci odborové

---

<sup>27</sup> Např.: Jaký největší problém jste ve své kariéře řešil? Jak jste postupoval? Co byste udělal jinak?

<sup>28</sup> Reorganizace firmy, akvizice jiné firmy apod.

organizace působící ve firmě. V posledních letech klesá celosvětově počet zaměstnanců organizovaných v odborových organizacích (Beardwell, Holden, 1997). Podle platné české legislativy však odborová organizace zastupuje všechny zaměstnance firmy, v níž existuje. Kolektivní smlouva se tudíž vztahuje na všechny zaměstnance. Kromě pracovních podmínek, odměňování a benefitů, obsahuje kolektivní smlouva často i nadstandardní odstupné při propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost. O propouštění je nutno podle zákona odborovou organizaci informovat (a zde hrozí únik informací mezi ostatní zaměstnance) a pokud se propouštění týká i členů předsednictva odborové organizace, pak je nutno žádat odborovou organizaci o souhlas. Pokud jej neudělí, musí firma požádat soud, který posoudí, zda je možno oprávněně požadovat na zaměstnavateli, aby člena předsednictva nadále zaměstnával. Zákoník práce, § 59, odst. 2 a 4.

---

<sup>29</sup> Jako příklad můžeme uvést sloučení firmy Hewlett-Packard a Oracle, kde s úspěchem služeb takové agentury využili.

## 2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

K zajištění ekonomické prosperity firmy je nutné, aby zaměstnanci měli adekvátní znalosti a dovednosti<sup>30</sup>. Tyto znalosti a dovednosti můžeme získat selektivním nábořem, 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. Cílem tréninku je zlepšení současných pracovních dovedností a chování, zatímco rozvojem se míní rozšiřování dovedností ve vztahu k budoucí pracovní pozici (Bowling, Welch, 2004).

Abychom to mohli uskutečnit, musíme zajistit finanční zdroje, jak bylo popsáno v kapitole o plánování lidských zdrojů a identifikovat přesně vzdělávací potřeby, jak bude popsáno v kapitole o rozvoji lidských zdrojů. Pro úspěch vzdělávání ve firmě je nutno tento proces neustále vyhodnocovat a zlepšovat přesně tak, jak nás učí metody TQM<sup>31</sup> u jakýchkoliv jiných procesů ve firmě.

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

Identifikace vzdělávacích potřeb sestává z těchto tří kroků:

- analýza firmy,
- analýza úkolů a pracovních pozic,

---

<sup>30</sup> Zaměstnanci v sobě ukrývají potenciál, kterým mohou přispívat ke znalostem, dovednostem a kreativitě, které firmy potřebují ke svému přežití, flexibilitě a rozvoji. Učení zaměstnanců pokračuje i v rámci firmy. Firma z toho profituje, závisí na tom. Některé firmy si tuto skutečnost uvědomují a neformálně i formálně podporují učení svých zaměstnanců. Jiné firmy se k potenciálu svých zaměstnanců stavějí lhostejně a pro učení vytváří hostilní atmosféru (Beardwell, Holden, 1997).

<sup>31</sup> „Total Quality Management“ viz. dále.



- analýza schopností / dovedností zaměstnance (Muchinsky, 1999).

Zásadním krokem, který je nutné učinit pro tvorbu a realizaci vzdělávacího programu, je firemní analýza potřeb tréninku a rozvoje zaměstnanců firmy. Tato analýza se vytváří spolu s firemním rozpočtem, neboť je zcela zřejmé, že pokud si firma nezajistí dostatečné finanční (a lidské zdroje v případě potřeby interního trenéra či kouče), nebude možné vzdělávání<sup>32</sup> ve firmě zajistit. V průběhu příprav rozpočtu definuje vrcholový management komerční záměry firmy na další rok<sup>33</sup> a případně určuje vhodnost zachování či změny firemní kultury pro jejich dosažení. V oddělení je již také k dispozici<sup>34</sup> pravidelné roční hodnocení výkonnosti, v jehož rámci se také stanovují potřeby tréninku a rozvoje jednotlivých zaměstnanců na další rok. Analýzou těchto dvou zdrojů informací sestaví manažer ŘLZ návrh plánu vzdělávání na další rok. I Milkovich a Boudreau (1993) tvrdí, že analýza potřeb na úrovni firmy obsahuje objasnění širších záměrů firmy a vymezuje, jak může vzdělávání pomoci k jejich realizaci.

Plán vzdělávání je schválen nejvyšším managementem a manažer ŘLZ stanoví finanční rozpočet nutný pro zajištění naplánovaných vzdělávacích aktivit. Pokud je plán vzdělávání sestavován skutečně důsledně, pak již v této „rozpočtové“ fázi je jednotlivým vzdělávacím aktivitám přiřazeno i období, kdy by měly v souladu s ostatními aktivitami firmy probíhat<sup>35</sup>. Hlavním cílem analýzy vzdělávacích potřeb je stanovení cílů, kterých má být realizací vzdělávacího programu dosaženo a podmínek, které je třeba splnit, aby vzdělávací proces měl kladný dopad na rozvoj, výkonnost, konkurenceschopnost a efektivitu celé firmy. Proto by měly být investice do vzdělávání vnímány jako základ budoucí ekonomické prosperity firmy a nikoliv jako nevídané nákladové položky, jak tomu často bývá.

---

<sup>32</sup> Vzděláváním rozumíme v souladu s Tureckiovou (2004) dva typy aktivit: trénink (zaměřený na potřeby vzdělávání na současné pozici) a rozvoj (zaměřený na potřeby vzdělávání pro budoucí možný kariérový postup).

<sup>33</sup> Většinou v rámci několikaletého plánu definovaného již dříve.

<sup>34</sup> Hovoříme o firmě v níž jsou nastaveny procesy ŘLZ.

<sup>35</sup> Vždy buď mimo „hlavní sezonu“ dané firmy a nebo před započítáním nové firemní aktivity, na jejíž zajištění mají být zaměstnanci vyškoleni.

## 2.2 Plánování vzdělávání

Cílem managementu firmy by mělo být, aby na konkrétních pracovních místech byli zaměstnanci, kteří mají pro tato pracovní místa odpovídající kvalifikaci. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, je třeba udělat dva druhy analýzy a to jednak analýzu náplně práce, znalostí, dovedností, schopností a postupů a jednak analýzu konkrétních osob respektive individuálních charakteristik zaměstnanců ve vztahu k vykonávané práci (Milkovich, Boudreau, 1993). Druhou analýzu by měli provádět linioví manažeři se svými podřízenými během výročního hodnocení výkonnosti. Jen tak bude oddělení ŘLZ ve své snaze o sestavení efektivního plánu tréninku a rozvoje úspěšné.

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 nebo preference lektorského sboru (Prokopenko, Kubr, 1996). Odkaz na „preferenci lektorského sboru“ se může v dnešní době zdát úsměvný, ale možná by někoho překvapilo, jak často se lze s tímto jevem setkat. Jde o chování vzdělávacích firem, které jsou schopny někdy až velmi nevybíravým způsobem vnucovat firmě své vlastní preferované vzdělávací programy bez ohledu na potřeby klienta. A nezdá se také stává, že přestože jsou učební osnovy předem dohodnuty, lektor se drží svých původních záměrů bez dohodnutých adaptací. Vzdělávacích agentur je na našem trhu velké množství a je zapotřebí si z nich velmi pečlivě vybírat. To, že cena není zárukou kvality, je známý fakt. Za zmínku ovšem stojí i to, že není postačující vybrat si pouze agenturu. Podstatná je osoba trenéra. Mužík (1999) popisuje v tomto kontextu tzv. „andragogickou citlivost“ (schopnost vyhledávat a nalézat podněty při tvorbě vzdělávacích programů). Z naší vlastní zkušenosti můžeme uvést příklady kdy tentýž, původně úspěšný vzdělávací program naprosto selhal, když byla osoba trenéra vyměněna. K úspěchu trenéra při výuce dospělých přispívají komunikační dovednosti, pozitivní jednání, umění naslouchat, rétorické dovednosti a kreativita (Mužík, 1999). Často se také stává, že manažer ŘLZ jedná s majitelem agentury, který je sám velmi zkušeným školitelem a následně vzdělávací program vede někdo úplně jiný, podstatně méně způsobilý a zkušený. Osobu školitele je také důležité vybírat s ohledem na skupinu zaměstnanců, která má být vzdělávána a s ohledem na celkovou firemní kulturu.

## 2.3 Metody vzdělávání

Existuje velké množství dělení vzdělávacích aktivit. Pro firemní praxi však nepovažujeme za podstatné detailně znát jak se ten či onen autor k dělení staví. Zájemce o hlubší porozumění didaktickým principům vzdělávání dospělých odkazujeme na publikaci J. Mužíka „Andragogická didaktika“.

Pro manažera ŘLZ je důležité zvážit vhodnost různých způsobů vzdělávání pro jeho firemní prostředí a náklady s tím spojené. Pro tyto úvahy je pak zcela podstatné zvážit, zda vzdělávací aktivita bude probíhat ve firmě a nebo mimo ni. Pak je totiž nutné zajistit školící místnost, stravování a eventuálně i ubytování. Metody jsou členěny podle toho v jakém prostředí bude vzdělávání zaměstnanců probíhat do těchto skupin (upraveno podle Tureckiové, 2004):

### 1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Tento způsob vzdělávání je používán zásadně při zácviku nových zaměstnanců a dále pak doplnění a rozvoj znalostí získaných vzděláváním mimo pracoviště. Je možno je také využít v rámci rozvojových aktivit.

- Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda, při níž nadřízený a nebo pověřený zkušený zaměstnanec prakticky předvádí novému zaměstnanci, jak má být práce vykonávána. Nový zaměstnanec určitý čas činnost napodobuje, až si ji osvojí úplně.
- Koučování – dlouhodobý proces, kdy se kouč snaží koučovaného přivést k tomu, aby si k patřičným závěrům došel sám. Postupuje tzv. „trychtýřovou“ metodou, při níž vhodnými otázkami zmenšuje koučovanému manévrovací prostor až do té míry, že sám dojde k požadovanému závěru. Tato metoda je velmi náročná na trpělivost a dovednosti kouče. Je ovšem poměrně dlouhodobě účinná. J. Whitmore (in Mužík, 2000) definoval koučování jako uvolňování potenciálu člověka a umožňující mu maximalizaci jeho výkonu. Kouč pomáhá manažerovi učit se spíše, než ho něco přímo učí.
- Mentorování – určitá varianta individuálního koučování. Jak však název napovídá, jde o direktivnější přístup. Úlohu mentora či kouče může zastávat jak externista profesionál, tak zkušený manažer. V obou případech je však důležité,

---

aby si mentorovaný/koučovaný zaměstnanec mentora/kouče mohl vybrat (samozřejmě z vhodně předselektovaných jedinců).

- Tutoring – jde spíše o terminologické odlišení skupinové formy mentoringu (jeden tutor a skupina vzdělávaných v odborné problematice).
- Konzultace - odborné konzultování problémů mezi školitelem a již odborně zdatným klientem. Nejčastěji jednorázová aktivita.
- Asistování – vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako asistent zkušenému zaměstnanci, od nějž se učí. Může jít i o přípravu nástupce na danou pozici.
- Pověření projektem – jedná se většinou o fázi přípravy budoucích manažerů. Zaměstnanci je svěřena koordinace projektu. Zaměstnanec se učí řídit tým spolupracovníků, rozdělovat úkoly, dodržovat termíny, komunikovat apod.
- Rotace práce - zaměstnanec je pověřován v určitém časovém období pracovními úkoly v různých částech firmy. Může jít o tzv. vstupní kolečko u nových zaměstnanců (často u absolventů škol) nebo o rozvoj manažerů. Ale může jít i o formování flexibilnější pracovní síly a zajištění zastupitelnosti u řadových zaměstnanců.
- Pracovní porady – je na zaměstnancích oddělení ŘLZ, aby připomínali manažerům i zaměstnancům, že pracovní porady jsou způsobem vzdělávání a rozvoje. A že není oprávněné tvrzení zaměstnanců, že nejsou rozvíjeni, pokud nejdou na drahé externí školení.
- e-Learning – metoda, která v dnešní době nabírá na popularitě. Lze zde skloubit formu samostudia s mailovou interakcí se školitelem, který je na druhém konci světa. Školí se takto jazyky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci<sup>36</sup>, počítačové dovednosti, ale kupodivu i manažerské dovednosti a další<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Dále jen BOZP.

<sup>37</sup> Zajímavou variantou je korespondenční studium, kdy komunikace mezi účastníkem a vzdělávací institucí probíhá prostřednictvím studijních materiálů, řešením zkušebních úloh a krátkodobými semináři (Mužík, 1998).

## 2. Metody používané mimo pracoviště:

- Přednáška - zprostředkování informací a teoretických znalostí školitelem ex cathedra.
- Seminář - zprostředkování znalostí následované diskusí o problému.
- Demonstrace - praktická ukázka pracovních postupů.
- Případové studie – skupině, či jednotlivci je zadáno vyřešení smyšleného problému z firemní praxe. Případovou studii lze řešit i formou workshopu, který je vždy týmový.
- Hraní rolí – je poměrně populární metoda využívaná ve všech výcvicích zaměřených na jakékoliv interpersonální aktivity (prodej, řešení konfliktů, vedení zaměstnanců apod.).
- Simulace - řešení reálné situace, která se může vyskytnout v denní praxi. Může jít i o výcvik za pomoci simulátorů, kterých se využívá např. při výcviku leteckého personálu, vojáků apod.
- „Assessment and Development Centre“ – jsou dvě v současnosti velmi populární, ale často zaměňované možnosti rozvoje zaměstnanců. Obě obsahují již výše zmíněné případové studie a v obou případech dochází k rozvoji zaměstnanců. Rozdíl ovšem spočívá v účelu, za jakým jsou tyto aktivity prováděny. Assessment Centre je prováděno buď při výběru nových zaměstnanců, nebo při výběru vhodných kandidátů na povýšení, nebo také při rozhodování, koho propustit (např. pokud dojde ke sloučení dvou firem). Jde tedy o aktivitu selektující účastníky. Může jít o aktivitu skupinovou nebo individuální. Development Centre je naopak zaměřeno na zjištění dalších rozvojových potřeb zúčastněných. Z obou aktivit si účastníci odnesou řadu poznatků, v obou případech je zapotřebí fundovaných hodnotitelů a obě varianty jsou značně finančně i časově náročné. Assessment Centre je však záležitostí pro účastníky značně stresovou. To může platit i u Development Centre, pokud se účastníkům rozdíl dopředu řádně nevysvětlí a oni se obávají možných následků.

## 2.4 Příprava a provedení vzdělávací aktivity

Vyjdeme-li z předpokladu, že ve firmě existuje odsouhlasený plán tréninku a rozvoje zaměstnanců, kde jsou jasně definovány vzdělávací cíle, nepředpokládáme, že by se ve firmě projevila nechuť k účasti na vzdělávacích aktivitách. Podle našich zkušeností je tomu právě naopak. Určitou výjimku mohou v některých případech tvořit starší zaměstnanci, kteří své další sebevzdělávání považují za zbytečné. Z pohledu ŘLZ je také důležité zamezit tomu, aby zaměstnanci byli vzděláváni „za odměnu“. Na účely odměny jsou ve firmách vyčleněny samostatné prostředky.

Je důležité si uvědomit, že ve vzdělávání dospělých hrají klíčovou úlohu pro motivaci účastníků:

- jistota z pocitu, že látku zvládnou
- pozitivní klima (při komunikaci s lektorem)
- zážitek úspěchu, který motivuje k dalšímu učení (Mužík, 1998).

Takže pokud byla vybrána správná cílová skupina zaměstnanců, je nutno, aby s nimi nadřízený probral vzdělávací cíle. Jinými slovy, aby se s nimi dohodl o tom, co očekává, že se na „tréninku“ naučí. Jedině pak je možno po nějaké době zhodnotit, zda byla vzdělávací aktivita účinná.

Ve firmách dochází často k tomu, že nadřízený, byť byl původně se vzděláváním svého podřízeného svolný a termín určil sám, zaměstnance z práce neuvolní. Toto se často stává především u manažerských pozic. Pokud se již ale zaměstnanec z práce uvolnil a na vzdělávací akci se dostavil, jsou jeho očekávání vysoká. Proto se v dnešní době používají spíše metody interaktivní a volí se velmi sofistikované formy vedení celé vzdělávací akce. Přednášky nejsou až na výjimky (např. přednášky o nových zákonných úpravách apod.) zaměstnanci dobře přijímány. Pokud je vzdělávání vícedenní, musí být průběžně vyhodnocováno a v případě potřeby je nutné učinit nápravná opatření, aby se předešlo nespokojenosti zaměstnanců.

Je důležité si uvědomit, že nákladem na trénink není pouze částka vyplacená dodavatelským agenturám, ale také mzda zaměstnanců, ušlá produkce apod. Proto je více než nutné z pohledu firmy, aby se tato nemalá investice vrátila.

Lze rozlišit tři hlavní typy profesního vzdělávání:

- Vzdělávání povinné ze zákona (BOZP, školení řidičů referentských vozidel, požární školení, školení v oblasti managementu jakosti apod.)
- Vzdělávání odborné, přímo související s danou profesí (finanční, personálně-právní, technické apod. Sem lze přiřadit i jazykové vzdělávání)
- Vzdělávání v oblasti vedení a řízení lidí (sem bychom přiřadili také rozvoj dovedností „jak trénovat své podřízené“, které jsou velmi důležité)

Jak bylo zmíněno výše, vzdělávací aktivitu zajišťujeme buď v prostorách firmy, nebo mimo ni a je vedena buď manažery či specialisty na danou problematiku zaměstnanými u firmy, nebo externími školiteli. Volbu provádí oddělení ŘLZ na základě finančních, časových a personálních možností. Pro zvýšení prestiže oddělení ŘLZ je vždy dobré, pokud dokáže samo zajistit některé vzdělávací aktivity. Tedy pokud jeho zaměstnanci dokáží sami školit v některých oblastech. Pokud tomu tak není, je dobré se domluvit s externí agenturou alespoň na určitých vstupech do vzdělávacího programu.

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).

Zaměstnanci již ve fázi příprav vzdělávacího programu pozitivně vnímají včasnou informovanost se všemi podrobnostmi. Lze tak zvýšit jejich motivaci k účasti.

Jen pro úplnost připomeňme, že sama vzdělávací akce se skládá ze tří částí: zahájení programu, vlastního vzdělávacího programu a závěru programu. 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.

Však také, jak se můžeme dočíst v úvahách guru moderního managementu Petera Druckera (2000), nemohou firmy v dnešní měnící se době zaměstnancům nabídnout celoživotní zaměstnání, ale zlepšit jejich zaměstnatelnost. A to právě vzděláváním, kterým zvýší jejich hodnotu na trhu práce. Tento fakt si i zaměstnanci v naší republice začínají pomalu uvědomovat.

## 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. V něm se hodnotí čas, forma, obsah, školitelé, prostředí, strava apod. Výstup z tohoto dotazníkového šetření ovšem málokdy přinese nějaké signifikantní výsledky. Existuje mnoho dalších možností vyhodnocování jako např. testy získaných dovedností či znalostí, expertní hodnocení, pozorování průběhu vzdělávací akce, statistické záznamy výkonů... V naší vlastní praxi se nejvíce osvědčil rozhovor s nadřízeným přímo po akci, kdy se spolu se zaměstnancem zamýšleli nad tím, zda bylo dosaženo cíle, který si pro vzdělávací akci stanovili. Z diskuse je vyhotoven záznam a kopie předána oddělení ŘLZ. V tomto dokumentu je také zaznamenáno, jak hodlá zaměstnanec získané dovednosti využívat. K záznamu se manažer a zaměstnanec vrací za půl roku po proběhlé vzdělávací akci a analyzují zda vzdělávání splnilo vytyčený cíl skutečně a nebo je zapotřebí dalšího dozdělení v dané oblasti. Metoda se může zdát pracnou, ale pokud ji manažeři začlení do svého firemního života, stává se zcela běžnou a nenáročnou.

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). Z toho lze odvodit vysokou míru spoluzodpovědnosti liniových manažerů na úspěšnosti tréninkových a rozvojových programů. Hodnocení efektivity vzdělávací akce se tedy v žádném případě netýká pouze oddělení ŘLZ.

Yorks (2005) zmiňuje Kirkpatrickovu čtyřúrovňovou metodu hodnocení vzdělávacích programů.

První úroveň hodnocení (nazvané „reakce účastníků“) je měření spokojenosti účastníků s programem a jejich rozhodnutí využít v budoucnu získaných poznatků. Druhou úroveň (nazvanou „výsledky učení účastníků“) je měření změn dovedností či znalostí účastníků. Třetí úroveň (nazvanou „jak účastníci aplikují naučenou látku ve svém zaměstnání) je měření změn v pracovním chování účastníků. Čtvrtá úroveň (nazvaná „výsledky“) měří vliv změn způsobených vzdělávacím programem na specifické firemní výsledky (příspěví



stanoveným cílům). Kirkpatrickova metoda zdůrazňuje význam vzdělávání pro dosahování firemních strategických cílů.

Úspěch vzdělávací akce závisí kromě programového designu a způsobu výuky také na:

- Možnostech pro aplikaci naučeného,
- Manažerském stylu a podpoře přímého nadřízeného,
- Systém odměňování, který má vliv na pracovní chování,
- Tlaku od spoluzaměstnanců.

To nám ještě více komplikuje jednoznačné zhodnocení efektivity jakékoliv vzdělávací akce. Protože i kvalitně provedená vzdělávací akce může skončit nevalně z důvodů, které oddělení ŘLZ může jen stěží ovlivnit.

## **2.6 Zařazení a adaptace zaměstnanců**

Pokud hovoříme o tréninku a rozvoji zaměstnanců, nesmíme opomenout důležitost adaptačního procesu, který je sám o sobě spojen se značnou mírou učení se. Adaptace může u různých profesí být různě dlouhá a složitá. Podle některých autorů trvá mezi šesti měsíci a jedním rokem. Orientačně lze říci, že adaptační dobou bývá ve firmách rozuměna doba zkušební. 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. Pokud je adaptace zhodnocena oběma stranami jako úspěšná, následuje obvykle zvýšení mzdy. O pohovoru na konci zkušební doby by měl být pořízen písemný záznam, v němž budou vyznačeny potřeby a možnosti dalšího tréninku a rozvoje. Kopie záznamu je předána oddělení ŘLZ.

## **2.7 Rozvoj manažerů**

Protože manažeři jsou klíčoví pro úspěch každé firmy (lze říci, že manažeři a lidé s růstovým potenciálem jsou „rodinným stříbrem“ firmy), považujeme za vhodné věnovat se rozvoji manažerů v oddělené kapitole. Firmy dnes neoperují pouze na národních trzích,

ale na trhu globálním a to s sebou nese i specifika pro oblast rozvoje manažerského potenciálu.

Proces globalizace je v dnešní době tématem, kterému se věnuje mnoho pozornosti a publicity. Relativně málo z tohoto zájmu je však zaměřeno na potřebu rozvoje lidských zdrojů, zaměstnanců globálních firem, tedy nositelů globalizace. Míníme tím potřebu, která vyvstává během evoluce z domácích obchodních aktivit v aktivity skutečně globálního charakteru. Mnoho firem provádí svůj celosvětový management, jako kdyby neexistovalo vnější technologické či ekonomické prostředí specifické pro danou zemi, v níž firma hodlá operovat. Stejně tak neberou v potaz interní strukturu existující v dceřiné firmě a specifika managementu v cizí zemi. Toto je také často důvodem, proč firmy na nových trzích neuspějí. Jejich kvalitní know - how nedokáží jimi vyslaní manažeři adekvátním způsobem předat v podmínkách místní kultury. Selhávají pak oni ve své roli manažera, i firmy ve své snaze o globální působení.

V podmínkách nového “globálního” managementu hraje nezastupitelnou úlohu trénink a příprava budoucích “globálních” manažerů na jejich funkci. Tato nová pozice bude totiž na ně klást nároky nejen ve smyslu nových úkolů a zodpovědností, ale také sociální inteligence a citlivosti k nové kultuře.

V současnosti jsou hlavními kritérii při výběru manažerů na pozice v zahraničí jejich odborné znalosti a úspěšnost v současné pozici. Málokterá firma si uvědomuje, že tyto předpoklady samy o sobě nezaručují úspěch v cizí zemi. Tento nedostatek při výběru uchazečů se dále prohlubuje při jejich přípravě na novou pozici. Pokud většina firem totiž vůbec nabízí trénink spojený s kulturou a zvyklostmi země budoucího působení manažera, pak se jedná pouze o zběžná shrnutí prostředí a něco málo o kultuře dané země. Jazyková příprava se taktéž zaměřuje nejvíce na odborné termíny, což samo o sobě determinuje možnosti zaměstnance pohybovat se v novém prostředí. Navíc tréninky, pokud jsou poskytovány, mají velmi krátké trvání, nejčastěji pouze několik dní.

Proč je obecně přikládána přípravným tréninkům tak malá důležitost? Sami manažeři vysílání do zahraničí považují trénink za neefektivní. Domnívají se, že nejlepším školením bude praktická zkušenost v dané zemi.

Doba mezi výběrem vhodného kandidáta a jeho vysláním do zahraničí je obvykle velmi krátká a neposkytuje prostor k dlouhodobější tréninkové přípravě.

Na tréninky chybějí finanční prostředky, neboť na ně nebylo pamatováno při přípravě rozpočtu.

Osobnostní charakteristiky nutné pro úspěšné přizpůsobení se cizí kultuře nejsou dostatečně známy a tudíž neumožňují přípravu specifického a dostatečně do hloubky jdoucího tréninkového a rozvojového programu.

Všeobecně panuje přesvědčení, že odborné znalosti jsou hlavním klíčem k úspěchu při zahraničním působení. Schopnosti navazování vztahů a jiné "interkulturální" dovednosti nejsou vnímány jako důležité faktory úspěchu, což vede k nedostatečným výběrovým kritériím při výběru vhodných kandidátů a stanovení cílů rozvoje a vzdělávání těchto jedinců.

Neposlední oblastí, která je při přípravě zaměstnanců na vyslání do ciziny opomíjena, je příprava manželského partnera. A při tom podle mnohých výzkumů je neschopnost partnera adaptovat se na nové prostředí velmi častým, ne-li nejčastějším, důvodem neúspěchu manažerů v cizí zemi.

### **2.7.1 Identifikace a analýza cross - kulturálních tréninkových potřeb**

Stejně jako při přípravě kterékoliv tréninkové intervence je důležité začít cyklus identifikací a analýzou tréninkových potřeb cílové skupiny a přeformulováním těchto tréninkových potřeb do tréninkových cílů (cílů jichž má být dosaženo během tréninku, formulovaných v behaviorálních termínech). V tomto bodě je zodpovězeno „čeho“ chceme dosáhnout, ale ještě není rozhodnuto „jak“. To je stanoveno během fáze vlastního designu tréninku, kdy určíme obsah, metody, způsob a jednotlivé sekvence tréninku. Jakmile je připraven tréninkový materiál a kurs je naplánován, kurs sám může začít stejně jako jeho vyhodnocování. Hodnocení obsahu tréninku se může samozřejmě dít až po jeho skončení, ovšem jednotlivé fáze jeho přípravy je možno vyhodnocovat průběžně.

Cílem analýzy cross - kulturálních tréninkových potřeb je identifikace a popsání rozdílů mezi existující úrovní výkonu určité skupiny zaměstnanců a úrovní žádoucí. Důležité je si v této fázi uvědomit, že ne všechny rozdíly ve výkonnosti jsou způsobeny nedostatečně rozvinutými schopnostmi a tudíž je nelze modifikovat tréninkem.

Důkladná analýza tréninkových potřeb sestává podle Goldsteina (in Harzig, Ruysseveldt, 1995) z těchto navzájem se doplňujících částí:

- Analýza firmy (např. typická kultura kladoucí specifické nároky na manažera),
- Analýza práce (např. typickým úkolem pro globální manažery je rozvíjení jejich podřízených),
- Osobnostní analýza (má manažer osobnostní vlastnosti, které je možno rozvinout do podoby nutné k úspěšnému zvládnutí zahraničního úkolu?).

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 - kulturního tréninku**

- Hraní rolí - účastníci jsou požádáni, aby si představili sami sebe v situaci, která je jim prezentována trenérem a následně hrát, či simulovat role. Zpětná vazba následuje okamžitě po dohrání každé jednotlivé role.
- Případové studie.- jedná se přístup k rozvoji manažerů, který byl rozvinut na Harvardu. Trenér prezentuje problémovou situaci a účastníci tréninku jsou vyzváni k jejímu řešení: analýze problému a kroků vedoucích k jeho vyřešení.
- Instruktažní hry - základní charakteristikou instruktážních her je faktor soutěživosti a zjednodušená prezentace situace ze skutečného života. Původní hry tohoto typu se zaměřovaly výlučně na rozvoj obchodních dovedností. Modernější přístup se zaměřuje také na rozvoj interpersonálních a komunikačních dovedností.
- Kulturní “asimilátor” - počítačový program či písemný materiál zaměřený na zvýšení schopnosti trénované osoby vidět situace z perspektivy příslušníka jiné kultury. Nosnou myšlenkou tohoto typu tréninků je naučit trénované osoby činit atribuce typické pro kulturní prostředí budoucí hostitelské země. Za účelem dosažení tohoto cíle se “asimilátor” zaměřuje na klíčové problémy a rozdíly sumarizované v kritické události. Tyto události popisují interakci mezi dvěma individui ze dvou kultur a následují čtyři realistické alternativy atribuce jejich chování. Jen jedna je ovšem správná z pohledu hostitelské kultury. Trénovaná osoba je požádána o určení správné alternativy a pak je jí poskytnuta zpětná vazba.

- 
- Vyučování - ústní, jednosměrný přenos informací.
  - Mentorování - zde není přenos informací pouze jednosměrný. Jak mentor, tak trénovaná osoba se aktivně účastní vyučovacího procesu.
  - Výběrová četba - trenérem navržený materiál ke čtení obsahující vhodná témata, která mohou být nastudována formou samostudia.
  - Audiovizuální prezentace: prezentace tohoto typu se využívají v situacích, kdy informaci nelze plně předat např. ústně či četbou.
  - T-skupiny - od účastníků je vyžadováno, aby se odpoutali od svých vžitých rolí a adaptovali se na nové, nezvyklé situace a často nezvyklé role. Změna jejich chování je následně studována a analyzována druhou skupinou účastníků.
  - Dril a praxe - jde o velmi intenzivní metodu, kde praxe a zpětná vazba jdou tak rychle po sobě, že nechávají jen málo prostoru pro vznik a upevnění nežádoucího chování. Tato metoda je často používána při výuce cizích jazyků.
  - Nápodoba - základním předpokladem této metody je, že učící se osoba pozoruje vzor (jinou osobu) chovající se určitým žádoucím způsobem a jsou povzbuzována ke stejnému chování, začne se chovat stejně. Předpokladem je, že jí bylo umožněno toto chování si vyzkoušet a bylo pozitivně posilováno.
  - Návštěvy budoucího působiště - organizované návštěvy budoucí hostitelské země.
  - Práce v mikrokuře - trénované osoby jsou na určitou dobu požádány pracovat na úkolu se skupinou lidí, kteří mají odlišný způsob života a odlišné životní hodnoty.
  - Setkání se zaměstnanci, kteří prošli mezinárodní zkušeností - neformální setkání tohoto typu umožní načerpání cenných informací.
  - Koučování - trénovaná osoba dostává zpětnou vazbu směřující ke zlepšení jejího výkonu. Manažeři, kteří koučují, slouží jednak jako vzor žádoucího chování, zadávají specifické a náročné úkoly a dávají trénované osobě častou a hlavně včasnou zpětnou vazbu.

- Rotace práce - tato časově poněkud náročnější metoda umožňuje trénovaným osobám strávit určitou dobu v různých pozicích a částech firmy. Jedinečností této metody je to, že naučí trénované osoby rozumět a vážit si jednotlivých oblastí firmy stejně jako dobře pochopit firemní kulturu.

### 2.7.3 Volba tréninkové metody

V první řadě bude výběr tréninkové metody velmi záležet na faktu, je-li možno danou specifickou dovednost vytrénovat. Ne všechny dovednosti mohou být vytrénovány stejným způsobem. Např. i když může zaměstnanec získat základní komunikační dovednosti v novém jazyce ještě před odjezdem do ciziny metodou drilování a praxe, přesto pohotovost a plynulá konverzace budou vyžadovat mnohem delší dobu a praxi. Vezmeme-li v úvahu, že výběr tréninkové metody závisí na vzdělávacím cíli a tento cíl zase na tréninkových či vzdělávacích potřebách daného jedince či skupiny, dojdeme k závěru, že proměnné ovlivňující tréninkové potřeby jsou pro nás cenným zdrojem informací při výběru tréninkové metody. Jedním z nejdůležitějších trsů proměnných v případě “globálních” manažerů jsou situační proměnné dané specifiky jejich budoucí země-firmy-pozice. Není tedy náhoda, že v literatuře je tento trs faktorů považován za rozhodující při výběru tréninkové metody.

Obecně bylo také zjištěno, že příslušníci určitých kultur se adaptují v některých geografických regionech lépe než ostatní. I na to je nutno brát zřetel. Je také třeba uvážit, že některé úkoly, za účelem jejichž splnění je zaměstnanec do zahraničí vyslán, mohou být velmi odborné a jejich splnění bude vyžadovat jen malou spolupráci s místními zaměstnanci, zatímco jiné vyžadují maximální interakci s místní populací. Shrneme-li tedy, co jsme zmínili výše: při volbě tréninkové metody nesmíme opomenout jak úroveň podobnosti mezi domácí a hostitelskou kulturou, tak nutnou úroveň interakce s hostitelskou kulturou.

Někteří autoři navrhují hledat základ pro výběr vhodné tréninkové metody v Bandurově teorii sociálního učení. Tato teorie říká, že učení se děje dvěma způsoby:

- posilováním žádoucího chování a trestáním nežádoucího
- imitováním chování ostatních tzv. vzorů (Hartl, 1993).

Bandura dále říká, že jsou dvě hlavní formy imitování (nápodoby): symbolické a participativní. V symbolickém imitování učící se nepraktikuje imitované chování, ale pouze jej pozoruje a přijímá ho v duchu. Dvě hlavní formy symbolické imitace jsou verbální (učící se slyší či čte o žádoucím chování a “pozoruje” ho pouze v duchu) a observační (učící se skutečně vidí žádoucí chování). V participativním imitování učící se skutečně praktikuje chování. Opět jsou zde dvě možnosti: verbální (slovní “praktikování”) a nebo behaviorální (skutečné fyzické praktikování) (Harzig, Ruysseveldt, 1995).

Jak bylo řečeno výše, výběr tréninkové metody, její rigorosnost, bude záležet na situačních faktorech zahraniční pozice. Čím “novější” je pro manažera hostitelská kultura, čím větší je úroveň interakce s ní a čím “novější” je pozice, na níž je manažer vyslán, tím rigoróznější by měla být i zvolená tréninková metoda.

Cross - kulturní trénink je často viděn jako jednorázová léčba aplikovaná těsně před odjezdem do zahraničí. Přesto je pro zvýšení efektivity cross-kulturních tréninků nutno pochopit, že tento typ tréninků a zvláště pak rozvoje zaměstnance, je nutně zapotřebí realizovat jako dlouhodobý proces a nikoliv jako jednorázovou událost. Vezmeme-li v úvahu jaké schopnosti bývají nejčastěji popisovány jako podstatné pro úspěšné působení v odlišné kultuře: vůdcovství, iniciativa, motivovanost, emoční stabilita, kulturní sensitivita, schopnost vyrovnat se se zodpovědností atd. Pokud vůbec připustíme, že tyto v podstatě osobnostní vlastnosti je možno vytrénovat, pak bude jistě naprosto zřejmé, že půjde o dlouhodobé výchovně vzdělávací působení a nikoliv o jednorázový trénink. Tyto schopnosti potřebují čas k tomu, aby se rozvinuly a posílily. Z toho je zřejmé, že velmi krátké tréninkové kurzy, které se konají těsně před odjezdem do ciziny nemohou být efektivní ve změně či rozvoji schopností, které se vztahují k vlastnostem a osobnostním charakteristikám.

Maximum, čeho lze krátkými tréninkovými intervencemi dosáhnout, je rozvoj základních dovedností a určitý rozvoj znalostí. Chceme-li dosáhnout více než povrchního zlepšení úspěšnosti manažerů v cizí kultuře, potenciální “globální” manažeři si musí osvojit dovednosti, které jsou poměrně obtížné na vytrénování. Proto lze doporučit firmám v procesu globalizace začít s rozvojem potenciálu a právě těchto dovedností svých budoucích “globálních” zaměstnanců či manažerů již při začátku jejich kariéry ve firmě. Nejlépe je používat kumulativního, fázovaného přístupu. Zde jde především o strategický přístup k

rozvoji lidských zdrojů, který vychází z přísného sepětí s firemním strategickým plánem obchodního rozvoje.

- První fáze tohoto vzdělávání a osobnostního rozvoje by měla začít brzy po úvodním výběru zaměstnance a kandidátově přijetí na místo s perspektivou budoucího globálního působení. Trénink a rozvoj by se v této fázi měl zaměřit především na rozvinutí obecných schopností nutných pro úspěšné globální působení a na posílení zaměstnancovy motivace pro práci v zahraničí. Nápodoba a koučování od nadřízených, kteří sami prošli mezinárodní zkušeností se v této fázi osvědčuje nejvíce.
- Druhá fáze je odstartována, když je jedinec zařazen do tzv. databáze<sup>38</sup> zaměstnanců pro práci v zahraničí. V tuto chvíli by se tréninkové aktivity měly zaměřit na posílení a další rozvoj získaných schopností nutných pro práci v zahraničí. Měly by přijít ke slovu mnohem rigoróznější metody tréninku než jen nápodoba a koučování.
- Třetí fáze nastává v okamžiku, kdy je daný manažer skutečně vybrán na určitou konkrétní globální pozici. Od této doby je jedinec trénován již ve specifických dovednostech a schopnostech nutných pro zvládnutí dané konkrétní pozice stejně tak jako přichází ke slovu kulturální trénink zaměřený na kulturu budoucí hostitelské země, logistické detaily a obchodní praktiky.

Trénink tohoto typu je dle našich zkušeností ovšem možno nalézt jen u skutečně vyspělých, globálních firem, kterých je v současné době velmi málo.

Výhody kumulativního přístupu k rozvoji a vzdělávání “globálních” zaměstnanců/manažerů jsou dvoustranné. Jestliže rozvoj a trénink probíhá v delším časovém úseku, má firma možnost v první řadě zaměřit trénink nejen na “odborné” dovednosti jako např. technické, jazykové, atd., ale také na dovednosti z oblasti osobnostních vlastností, jejichž rozvoj vyžaduje dlouhodobé působení. Tím, že se tréninkové aktivity rozprostřou do několika let, se firma vyvaruje rychlých tréninků “na poslední chvíli”, kdy jsou nabízeny zhuštěné informace předávané pouze jednosměrně.

---

<sup>38</sup> Tzv. „pool“.



Jejich efektivitu nelze seriózně zaručit. Druhou výhodou tohoto přístupu je v podstatě prodloužení výběrového období, kdy si firma i budoucí “globální” manažer může ověřit vhodnost oboustranné volby.

Podstatným faktorem při přípravě “globálních” manažerů je také příprava jejich manželských partnerů, která bývá často opomíjena. A to přesto, že výzkumy prokázaly, že právě manželský partner je vystaven bezprostřednímu vlivu nové kultury nejvíce a právě od něj se očekává psychická pohoda a vytvoření zázemí pro ostatní členy rodiny.

V neposlední řadě je také nutno zdůraznit potřebu trénovat také zaměstnance firmy v hostitelské zemi, protože právě jejich spolupráce a pochopení cílů zahraničního manažera jsou podstatné pro úspěch firmy na daném trhu.

Lze jim dát jak formální tréninky, tak také je vysílat do centrály mateřské firmy, kde získají lepší porozumění jejím cílům a hodnotám.

A nyní by bylo možno začít od začátku a zamyslet se nad trénováním “globálních” manažerů ve smyslu přípravy na návrat do mateřské firmy, která se v době jejich zahraniční mise mohla úplně změnit, stejně jako se změnili i oni.

### 3 VZTAH MEZI ZAMĚSTNAVATELEM A ZAMĚSTNANCI

Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je v první řadě dán zákony. V případě České republiky je to Zákoník práce, který vykazuje v současné době ještě určité anachronismy z doby předrevoluční. Tyto nedostatky se projevují především nadměrnou ochranou zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Pro zaměstnavatele je poměrně složité propustit zaměstnance s nízkou výkonností a špatným postojem k práci. Vyžaduje to osobní odvalu personalisty a dobrou znalost zákonů. Přesto, pokud dojde k soudnímu sporu, je šance na výhru u zaměstnavatele nepoměrně menší než u zaměstnance. V posledních letech došlo k mnoha novelizacím, které přinesly pro české prostředí netypické paragrafy, jakými je zákaz obtěžování a diskriminace a dále také možnost rodičovské dovolené pro muže. To vnáší do praxe prvek ovlivňující zvláště dvoukariérová manželství, kdy si oba partneři mohou vzít rodičovskou dovolenou na určitou dobu.

Firemní politiky určují specifika vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v dané firmě. Bývají ovlivněny tím, z jaké země pochází mateřská firma. Jiná pravidla např. uplatňuje na českém trhu firma německá a jiná firma americká<sup>39</sup>. Firemní politiky upravují různé oblasti od kodexu etického chování po odívání, kouření na pracovišti apod. Je vhodné, aby svá pravidla firma shrnula do podoby „Zaměstnanecké příručky“, kterou zaměstnanec obdrží při nástupu do firmy. To mu usnadní proces adaptace. Dále je účelné mít jednotlivá pravidla přístupná na intranetu, kde se každý zaměstnanec může seznámit s jejich aktuální verzí. Lze tak předejít chybám a nedorozumění.

Do hry vstupují také odbory (pokud jsou ve firmě založeny). Pokud odbory dobře plní svou funkci, může v nich zaměstnavatel najít dokonce i spojence. Všem totiž jde, či mělo by jít, o společný cíl, kterým je prosperita firmy a jistota zaměstnání. Kolektivní vyjednávání může ovšem také být dlouhým a bolestným procesem, zvláště v případě že ve firmě existuje více odborových organizací, které mezi sebou bojují o moc. Tak tomu bývalo v devadesátých letech např. v ČSA.

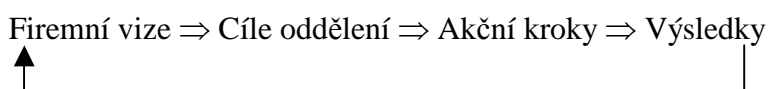
---

<sup>39</sup> Rozdíl je na první pohled patrný již ve firemním oslovení (tykání, či vykání; oslovení se příjmením, či křestním jménem).

### 3.1 Řízení výkonu

Vzhledem k tomu, že důvodem, proč vznikne vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je fakt, že si firma nakupuje lidskou práci, je řízení výkonu základním pilířem určujícím, jak se budou vzájemné vztahy vyvíjet.

Řízení výkonu je nástrojem pro dosahování obchodních cílů každé firmy. Lze jej názorně popsat následujícím schématem:



Tento proces je možno opakovat na kterékoliv úrovni firmy. Tzn. týmová vize může být rozpracována do cílů jednotlivců a jednotlivých akčních kroků a jejich výsledky porovnány s týmovou vizí.

Cílem procesu řízení výkonnosti je umožnit zaměstnancům plné využití jejich znalostí, dovedností a schopností k dosažení cílů firmy. Koncept managementu výkonnosti, ve smyslu procesním, umožňuje firmě dosažení jejích strategických cílů prostřednictvím jednotlivců.

Na úrovni firmy proces zahrnuje strategický plán, který je možno využít jako určitý rámec k zajištění toho, aby plán práce, úsilí a aktivity každého jednotlivého zaměstnance byly zaměřeny na dosažení výsledků podporujících naplnění strategického plánu firmy. Na úrovni jednotlivců proces nabízí prostředky plánování výkonnosti, monitorování, odměňování a rozvoje. Metody hodnocení výkonnosti lze velmi obecně dělit na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost (Werther, Davis, 1992). Existuje také dělení na objektivní a subjektivní (Muchinsky, 1999). Nebo lze dělit na hodnocení zaměřené přednostně na výsledky práce nebo na pracovní chování (Koubek, 1997). Existuje mnoho dalších dělení. Jejich výčet a srovnání jejich užití by však překročil rámec naší práce. Zájemce odkazujeme na námi použitou literaturu.

Management výkonnosti je v souladu s moderním pojetím rozvoje lidských zdrojů, který zasahuje mimo jiné i do tréninkových a rozvojových iniciativ, které umožňují jednotlivcům aby zlepšovali své znalosti a dovednosti, a aby tak pomáhali firmě v dosažení jejích cílů. Proto lze tvrdit, že management výkonnosti je efektivním nástrojem ke sladění požadavků

---

firmy, jejího plánu obchodního rozvoje, s potřebami osobního rozvoje jejích zaměstnanců (Wearther, Davis, 1992).

Na základě vlastních zkušeností se domníváme, že efektivní spojení mezi managementem výkonnosti, rozvojem lidských zdrojů a dosažením strategických obchodních cílů společnosti je v zásadní míře závislé na kultuře firmy a pozici oddělení ŘLZ. Ve firmě, jejíž kultura je „kontrolní“, management výkonnosti je chápán pouze jako nástroj ke zvýšení výkonnosti jednotlivce a měření výsledků. Pokud je rozvoj lidských zdrojů ve firmě vnímán jako praktický, relevantní prostředek k zajištění odpovídající pracovní síly pro firmu, kdy firemní kultura je více „uvolněná“, vztahově orientovaná, má rozvoj lidských zdrojů a s tím i oddělení ŘLZ strategickou pozici. To napomáhá změně vnímání role managementu výkonnosti z kontrolního nástroje na neustálý proces podporující ekonomickou úspěšnost firmy a rozvoj jejích zaměstnanců.

Můžeme říci, že management výkonnosti je jednotný koncept, který může mít pozitivní dopad na efektivitu firmy, je-li aplikován správným způsobem.

Hodnocení výkonnosti lze využít mimo jiné i ke zlepšení komunikace, zlepšení výkonu, určení odměny, rozhodování o pracovním zařazení, stanovení potřeb tréninku a rozvoje, plánování pracovního postupu, odhalení chyb v rozvržení práce, odhalení vnějších vlivů (rodinná situace, zdraví apod.) (Werther, Davis, 1992).

Podle naší zkušenosti nejčastěji opomíjeným aspektem je důraz na interaktivní elementy procesu managementu výkonnosti. Mnozí manažeři vnímají management výkonnosti (tedy hodnocení výkonu za minulé období, stanovení výkonnostních a rozvojových cílů na období následující) jako jednostranný proces. Proto při každém tréninku manažerů na téma „jak provádět výroční hodnocení“ je nutné vždy znovu zdůraznit moment, který je pro úspěšné řízení výkonu důležitý. Totiž fakt, že se jedná o dvoustranný proces, kdy je nutné zaměstnanci nechat dostatek prostoru k zhodnocení vlastní výkonnosti, vyjádření okolností, které mohly výkon zkomplikovat a navržení výkonnostních a rozvojových cílů na další období, o nichž bude následně se svým manažerem diskutovat.

Důležitým aspektem také je, že management výkonnosti by se měl zabývat nejen lidmi ve firmě, ale i jejich spoluprací mezi sebou navzájem a technickou částí jejich firmy (Hale, Whitlam, 1995). I zde nacházíme mnoho prostoru ke zlepšení ve firmách, kdy jen zřídka jsou lidem z různých oddělení, kteří ale musí vzájemně spolupracovat,

stanovovány společné cíle, které by nutnost vzájemné bezproblémové spolupráce zdůraznily.

U zaměstnanců naopak pozorujeme určitou pasivitu v procesu řízení vlastního výkonu a rozvoje. Považují jaksi automaticky za zodpovědnost svého nadřízeného, aby jim stanovil cíle, určil, jak jich mají dosáhnout a jaký trénink by jim k dosažení jejich cílů měl pomoci. Je odpovědností oddělení ŘLZ pomáhat manažerům v tom, aby vedli své podřízené k převzetí osobní odpovědnosti za svůj výkon a to i ve smyslu jeho plánování a především za svůj osobní rozvoj. Vždyť pokud zaměstnanec neuvede při svém výročním setkání s nadřízeným, že by měl zájem o některý např. méně běžný trénink, nemusí manažera vůbec napadnout mu ho nabídnout. Pak dochází k oboustranné frustraci, neboť výkon nedosáhne manažerových očekávání a zaměstnanec bude marně očekávat, že jeho nadřízený konečně přijde s nabídkou vytouženého tréninku.

Z výše uvedeného jasně vyplývá nutnost pečlivé přípravy na výroční hodnocení (pokud jej použijeme jako výchozí bod nikdy nekončícího cyklu řízení výkonnosti). Manažer by se měl připravovat celý rok tím, že si bude vést záznamy o významných událostech spojených se zaměstnancem (a to jak negativních, tak také pozitivních). To samo o sobě samozřejmě nebrání tomu, aby na ně v daný okamžik nereagoval ať už podnětem ke zlepšení, nebo pochvalou. Je mnohem účinnější, když něco vytýkáme či chválíme při výročním hodnocení, pokud dokážeme danou událost ukotvit v čase. V zaměstnanci to oprávněně vzbudí dojem, že svému nadřízenému „za tu námahu stojí“. Dobrý a dobře připravený manažer se pozná velmi snadno: jeho formulář výročního hodnocení je po stranách popsán množstvím poznámek. Takový manažer také poskytl svému podřízenému dostatek času na jeho přípravu a nestane se, že by zaměstnanec při pohovoru referoval o tom, že na přípravu měl deset minut, jak lze někdy, zvláště u nezkušených manažerů vidět. Podle naší vlastní zkušenosti při zavádění systému hodnocení výkonu, byla revize plnění minulých úkolů vyřešena během několika minut a poté obvykle následoval dlouhý dialog, jak zvýšit možnosti, které by měly zlepšit firemní výsledky i rozvoj jednotlivce. Při takovémto přístupu ale hrozí nebezpečí, že se hodnocení výkonnosti změní v kamarádské popovídání, kde je hlavním zájmem pozitivní motivace jednotlivce.

Hodnocení výkonnosti by mělo být vnímáno jako systém liniového managementu a ne jako „doplňkový personální program“.

Někdy také při praktickém provádění řízení výkonnosti a následného plánování tréninkových a rozvojových aktivit vzniká otázka, jak lze firmě pomoci připravit se na vlastní budoucnost jestliže si ji sama ještě nepředstavila. Nemá stanovenou svou vizi, misi, strategii. V plánování je nutno zohlednit aktivity, které firma musí udělat dnes, aby byla schopna řešit zítřejší problémy, či spíše aby se jich dokázala vyvarovat (Grove, 1995).

Úlohy všech zúčastněných v procesu řízení výkonu jsou následující:

**Zaměstnanec:** v průběhu otevřených diskusí se svým nadřízeným či vedoucím projektu, by měl žádat o zpětnou vazbu na své silné a slabé stránky a možnostech dalšího rozvoje. Vést si záznamy a informovat průběžně svého nadřízeného o postupu na zadaných úkolech, úspěších, získaných zkušenostech, vlastním sebehodnocení... A to vše podepřeno fakty, čísla, příklady. Měl by se sám pečlivě předem připravit na výroční hodnocení výkonnosti. V této souvislosti považujeme za vhodné zmínit, že některé firmy tento proces nazývají trefně „partnerský rozhovor“. Vždyť o to jde: o oboustrannou výměnu informací a názorů a o to, aby zaměstnanec sám převzal odpovědnost za svůj výkon, své cíle a svůj další trénink a rozvoj a v neposlední řadě také za svou další kariéru tím, že zcela jasně formuluje své kariérové preference. Zaměstnanec se nesmí bát žádat vysvětlení tam, kde mu jakýkoliv názor, či požadavek jeho nadřízeného není zcela zřejmý.

**Manažer (přímý nadřízený):** stimuluje zaměstnance k aktivní participaci v procesu řízení výkonu. Schraňuje relevantní údaje od všech zdrojů (kolegové, zákazníci, zaměstnanci z jiných oddělení) k provedení co nejobjektivnějšího hodnocení. Také je vhodné, aby manažeři navzájem prováděli tzv. kalibraci výkonu za použití obecných standardů (lze tak zamezit tomu, aby manažeři nepoužívali k hodnocení zaměstnanců odlišné stupně přísnosti). Je otázkou manažerovy vyspělosti, jeho osobní odvahy, aby dokázal dát otevřenou a čestnou zpětnou vazbu zaměstnanci na jeho silné a slabé stránky. Je zajímavé, že ačkoliv většina manažerů má problémy s negativní zpětnou vazbou, je nezanedbatelné množství těch, kteří hůře dávají pozitivní zpětnou vazbu, protože mají pocit, že kvalitní výkon je samozřejmostí a že zaměstnanec „přece ví, že to udělal dobře“.

Zákazníci (vnitřní i vnější<sup>40</sup>) a projektoví vedoucí<sup>41</sup> připraví relevantní údaje o výkonnosti zaměstnance, které poskytnou přímému nadřízenému a nebo se přímo aktivně účastní procesu hodnocení výkonnosti spolu s přímým nadřízeným. Také ti by měli dávat čestnou a otevřenou zpětnou vazbu na zaměstnancovu výkonnost.

Na tomto místě bychom považovali za vhodné zmínit blíže způsob, jak lze zpětnou vazbu od zákazníků, především externích, získávat.

Hodnocený zaměstnanec a jeho přímý nadřízený se dohodnou na zdrojích z nichž budou zpětnou vazbu získávat (tedy jménech zákazníků). Manažer požádá zákazníky o poskytnutí zpětné vazby a to nejlépe písemně standardizovanou formou<sup>42</sup>. Je nutné počítat s tím, že zákazník může poskytnutí zpětné vazby odmítnout (příliš mnoho podobných žádostí, nedostatek informací apod.) Zpětná vazba by se měla týkat nejenom odpovědi na otázku „co“, ale také popsat „jak“<sup>43</sup>

Manažer zakomponuje toto hodnocení do svého vlastního, aby tak lépe ohodnotil celkový výkon zaměstnance. U každé zpětné vazby platí pravidlo: průběžná zpětná vazba předchází překvapením. Není horší zpětná vazba na práci manažera než podřízený zcela překvapený jeho hodnocením. Vždyť pokud zaměstnanec nedostane zpětnou vazbu na svou práci, nemůže se zlepšovat. Výroční hodnocení na zlepšení výkonnosti nestačí, vede pak k tenzi a vzájemné frustraci.

Rozeberme si nyní jednotlivé části cyklu řízení výkonnosti :

➤ Plánování výkonu, stanovení výkonnostních cílů

Musí jednoznačně vycházet z/a podporovat plány daného oddělení v němž zaměstnanec pracuje a tím zároveň i obchodní plán dané firmy v dané zemi. Zaměstnanci musí být zcela jasně vysvětleno, jak jeho individuální výkon přispívá k dosažení obchodních cílů celé firmy. Plánování výkonnostních cílů následuje obvykle po zhodnocení výkonnosti za uplynulé období a bývá

---

<sup>40</sup> Vnitřním zákazníkem rozumíme zaměstnance firmy, jemuž hodnocený zaměstnanec jakýmkoliv způsobem poskytuje služby. Např. asistentka týmu obchodních zástupců, personalista ostatním manažerům. Vnější zákazník je ten, komu firma prodává své zboží, anebo poskytuje služby.

<sup>41</sup> Zaměstnanec je jim nepřímý, nebo-li funkčně podřízen.

<sup>42</sup> Standardizovaná by měla být jak žádost, tak formulář, či dotazník pro zákazníka.

<sup>43</sup> Behaviorální indikátor.

závěrečnou součástí téhož dokumentu. Formulář odsouhlasených cílů podepíše zaměstnanec i jeho nadřízený. Každý z nich si pak ponechá jednu kopii. Spolu s odsouhlasenými cíli bývá v dokumentu zaznamenána maximální výše bonusu na další období a jednotlivé cíle, za jejichž dosažení bude určité procento bonusu zaměstnanci přiznáno. Manažer by měl vždy zvážit, zda jsou jím navrhované cíle nezbytné, dosažitelné, nebo dokonce jestli mají význam. Pokud tomu tak není, dochází u zaměstnance ke značné demotivaci. Manažeri by měli také plně chápat, co je pro dosažení toho kterého cíle zapotřebí udělat. Určování úkolů je jednou z nejkritičtějších aktivit procesu managementu výkonnosti. Při stanovování cílů by manažer měl mít na paměti akronym „SMART“, který říká, že by cíle měly být:

- ♦ Specifické (Specific).
  - ♦ Měřitelné (Measurable).
  - ♦ Schválené, či společně dohodnuté (Agreed).
  - ♦ Realistické (Realistic).
  - ♦ Časově vázané (Time - bound) (Bay, 1997).
- Monitorování a průběžná zpětná vazba
- Jak bylo zmíněno výše, měl by manažer v průběhu celého roku poskytovat zaměstnanci dostatek včasné zpětné vazby, aby mu umožnil korekci jeho výkonnosti. Jde nejen o napravení chyb, ale i zvýšení motivace<sup>44</sup> zaměstnance. Jedním z klíčových témat je zde psychologie této zpětné vazby. Klíčem ke zlepšení je pochopit proč (manažer i zaměstnanec) uspěli či selhali.
- Formální zhodnocení výkonnosti
- Probíhá většinou jedenkrát ročně, ale v některých případech i vícekrát ročně. Nejčastěji v lednu, kdy jsou známy hospodářské výsledky předchozího roku. Detaily toho, jak by se měly obě strany, zaměstnanec i manažer, na výroční

---

<sup>44</sup> Oblast lidské motivace přesahuje rámec této práce. Zájemce můžeme odkázat na množství našich i zahraničních publikací. Viz. např. Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Bělohávek, F.: Organizační chování a nebo Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách..



zhodnocení připravovat, jsme probrali výše. Zde pouze zmíníme některé náležitosti. O výročním hodnocení výkonnosti by měl být pořízen písemný záznam, podepsaný oběma stranami. Každá ze zúčastněných stran obdrží jednu kopii. Originál je založen na personálním oddělení ve spisech zaměstnance. To je velmi důležité zvláště v případech, kdy výkonnost zaměstnance není postačující. Pak je tento rozhovor považován za upozornění na neplnění pracovních povinností se všemi pracovně-právními důsledky. Na konci rozhovoru o výkonnosti v uplynulém období manažer zpravidla zaměstnanci sdělí výši bonusu, která mu byla za hodnocené období přiznána (pokud je ve firmě bonusový systém zaveden) a oznámí mu výši mzdy, která mu byla určena na další rok.

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.

Důležité v tomto bodě je, aby manažer nezesměšňoval kariérová přání svého podřízeného, ať se mu zdají jakkoliv nereálná. Zvláště nezralí manažeři tak totiž činí a tím dochází k naprostému narušení vztahu důvěry s podřízeným a ochoty zaměstnance se dále s čímkoliv svěřovat.

Manažer si musí uvědomit, že i když je daný hodnotící pohovor pro něj pouze jedním z mnoha, pro zaměstnance je to ten jediný a zásadní a velmi citlivě vnímá, jak k němu jeho nadřízený přistupuje.

K zajištění efektivity managementu výkonnosti je nezbytné, aby byl vrcholový i liniový management neustále zainteresován v jeho implementaci. Toho lze dosáhnout jedině tím, že systém je podporován a monitorován nejvyšším vedením firmy. Tyto aspekty zaangażovanosti a přivlastnění se odrážejí v komunikaci vize, úkolů a cílů odshora-dolů.

Cíle jednotlivce jedině tehdy reflektují celkové cíle společnosti. Propojení obchodních a individuálních cílů je jedním z klíčových úkolů managementu výkonnosti. Krátkodobé cíle musí být integrovány v dlouhodobých, což přispívá k rozvoji společnosti tak, aby byla schopna konkurovat zítřku a aby nynější výkonnost mohla být v budoucnosti překonána.

Orientací na výsledky více než na úkoly se dnešní management výkonnosti liší od dřívějšího principu „řízení podle cílů“<sup>45</sup>.

Hlavní síla managementu výkonnosti tkví v tom, že kombinuje orientaci na kvantitativní výsledky z MBO s kvalitativním manažerským procesem a dlouhodobým rozvojem kompetencí (dovedností) zaměstnanců. Rozvoje potenciálu jednotlivců je firmou ceněn stejně tak jako kvantitativní výsledky.

V dnešním konkurenčním trhu je mnoho firem dominováno účelovou krátkodobostí. V mnoha firmách, jsou týdenní finanční a denní operační hlášení hlavní obchodní kontrolou. Tvrdí se, že jsou nezbytné pro přežití, speciálně v oblasti podnikání, kde denní srovnání mezi zadáním a doručení služby je kritické pro udržení zákaznickova zájmu.

Vyvstávají však dva problémy. Prvním je, že krátkodobé úkoly mají tendenci být kvantitativnější a mají větší prioritu pro měřící kritéria. To znamená, že dlouhodobé rozvojové cíle, které jsou kvalitativnější, přitahují méně pozornosti a důležitosti. Podle nás lze tvrdit, že pokud by měl management výkonnosti nabírat na důvěryhodnosti jako prostředek rozvoje efektivnosti jednotlivce a společnosti, musí oddělení ŘLZ pomoci managerům pochopit důležitost a nezbytnost stanovování úkolů, které počítají s kvalitativními i kvantitativními, s krátkodobými i dlouhodobými aspekty výkonnosti.

Dalším problémem je také jeden z obecně uznávaných předpokladů managementu o vztahu finančního výkonu a tržního růstu. Jedna věc je tvrdit, že cíle musí být jak odsouhlasené, tak dosažitelné (viz výše), druhá věc je ziskem (tzv. EBITem<sup>46</sup>) ovlivněná realita. Mnoho firem vnímá „výkonnost“ jako „finanční výkonnost“ (EBIT) buď ze zvýšených tržeb nebo snížených nákladů (nebo obojí). „Dosažení“ vlastně znamená přesáhnutí, takže cíle nejsou obvykle zcela přesně stanoveny ve smyslu ukazatelů, kterými je EBIT dosažen. Z toho plyne budování povědomí všech managerů odshora dolů o potřebě dosáhnout firemních obchodních cílů za každou cenu. A tak v případě, kdy tržby neodpovídají ročnímu plánu, dochází k okleštění výdajů podporujících dosažení dlouhodobých cílů, tedy výdajů na trénink a rozvoj zaměstnanců. Za této situace je pak složité pro zaměstnance mít na zřeteli dosažení EBITu a zůstat motivován. Můžeme tvrdit, že jednou z cest, jak dosáhnout

---

<sup>45</sup> MBO = Management by Objectives.

<sup>46</sup> Earnings before interest and tax = zisky před odečtením úroků a zdaněním.

---

rovnováhy díky procesu managementu výkonnosti, je zajistit odpovídající souhrn úkolů, kde je dán stejný důraz jak na krátkodobé, tak na dlouhodobé, rozvojové cíle.

Obecně lze říci, že cíle jsou vnímány jako důležité a motivující pouze pokud se dá změřit stupeň jejich dosažení. Měření výkonnosti ve firmě je tudíž základem jakéhokoli systému managementu výkonnosti. Úspěch závisí na dosažení výkonnostních cílů, které jsou zadány proti ustanoveným výkonnostním standardům po té, co standardy jsou definovány na základě změřeného výkonu. Důležitými vodítky pro měření výkonu je zvážení trhu, ve kterém organizace operuje a specifických firemních úkolů. Můžeme také tvrdit, že měření je hodně závislé jak na kvalitní komunikaci, tak na kontrolních mechanismech. Myšlenka použití měření jako prostředku komunikace byla představena v „kaizenu“, japonském přístupu k neustálému zlepšování. „Kaizen“ se snaží nahradit loajalitu zaměstnanců totální identifikací s cíly firmy<sup>47</sup>.

Jaká je odpověď na otázku možnosti vytvoření efektivního spojení mezi výkonem firmy a výkonem jednotlivce? Měly by firmy přijmout „status quo“ a riskovat, že budou vyřazeny z boje konkurencí nebo zaručovat „pracovní pozice na celý život“? Na druhou stranu měli by zaměstnanci přijmout rostoucí nejistotu, stres a nepřiměřené pracovní podmínky jako nevyhnutelné? Žádná z těchto možností jistě není žádoucí. Management výkonnosti může nabídnout částečné řešení, ale pouze pokud je veden tak, že demonstruje výhody které přináší jak firmě, tak jednotlivci. Speciálně ta část managementu výkonnosti, která zahrnuje proces stanovování cílů a jejich měření, nesmí zůstat jednostranným aktem manažera a musí zajišťovat jak prospěch firmy, tak jednotlivce.

Odměna za výkon je dalším kritickým komponentem managementu výkonnosti. Mzda spojená s výkonností není v naší zemi ještě tak častá, jak by se očekávalo. A to i přestože mzdové náklady jsou největšími fixními náklady firmy a „variující“ mzdy podle výkonnosti mohou mít důležitou ekonomickou hodnotu pro firmu. Je tedy možno tvrdit, že pokud má oddělení ŘLZ schopnost ovlivnit mzdové náklady pomocí managementu výkonnosti, ovlivní se tím pozitivně firemní cíle, resp. zisk.

---

Základní mzdový systém by měl obsahovat:

- hierarchicky uspořádané tarifní „mzdové třídy“ (finanční rozpětí v jednotlivých třídách),
- hierarchii pracovních pozic,
- soustavu pravidel a procesů definujících:
  - ◆ zařazení pracovních pozic do mzdových tříd,
  - ◆ jaké kompetence musí zaměstnanec prokázat, aby se mohl posunout z jedné třídy do druhé,
  - ◆ kdo rozhoduje a jaké procesy jsou aplikovány při povyšování (Beardwell, Holden, 1997).

Mzdový a bonusový systém založený na výkonnosti by měl být založen na odměně za dosažení cílů firmy, z čehož benefitují všichni zaměstnanci, ale také by měl být individuální v ohodnocení dosažení osobních cílů, nehledě na zisk firmy.

Sestavení kvalitního motivujícího systému odměňování může být pro oddělení ŘLZ velmi kreativní prací. Pokud vychází ze znalostí právní a daňové problematiky, může firmě i zaměstnancům uspořit mnoho prostředků. Proto se této problematice budeme podrobněji věnovat ve zvláštní kapitole.

### **3.2 Odměňování zaměstnanců**

V literatuře se často zmiňuje „vnitřní“ odměna za práci (spojená s uspokojením z práce, sebeaktualizací a hrdostí na pozici, či firmu) a „vnější“ odměna (peněžní a nepeněžní plnění ze strany zaměstnavatele) (Storey, 1999). V této kapitole se budeme zabývat „vnější“ formou odměny.

---

<sup>47</sup> „Kaizen je klasická japonská teorie řízení postavená na principu participace a odpovědnosti každého pracovníka za kvalitu svého podílu práce“ (Palán, 2002, str. 93).

Odměňování zaměstnanců je velmi citlivou oblastí. Jak bylo zmíněno výše, má značný dopad na hospodářské výsledky firmy a zaměstnanci signalizuje to, jak si její práce, firma „váží, cení“.

Za účelem dosažení a udržení určité „férovosti“ v odměňování zaměstnanců, musíme zvážit „vnitřní“<sup>48</sup> a „vnější“<sup>49</sup> porovnání a „vnímanou hodnotu“ dané profese v zemi, v níž firma působí (Beardwell, Holden, 1997).

Aby bylo možno provést externí porovnání, je nutné využít mzdového srovnání s trhem, tedy zakoupit Průzkum odměňování<sup>50</sup>. Na českém trhu tyto průzkumy provádějí specializované firmy jako např. Watson Wyatt, Hewitt, Price Waterhouse Coopers, Towers - Perrin, Mercers a nebo HAY. Jako relevantní zdroje těchto informací je možné využít i služeb personálních agentur, které mají o odměňování na trhu poměrně dobrý přehled.

Mezi jednotlivými průzkumy je rozdíl v metodologii sběru dat a následně i v náročnosti práce s vlastním průzkumem. Většina specializovaných firem porovnává pozice navzájem podle názvu pozice. Snaží se přiřadit pozici k jedné z obvykle tří generických úrovní<sup>51</sup>. Firma HAY má propracovanou poměrně složitou metodologii, kdy jsou každé pozici přiřazeny tzv. HAY body, které vyjadřují „velikost“ pozice<sup>52</sup>.

Přiřazování bodů pozicím by se nemělo odehrávat v oddělení ŘLZ, ale v komisi složené ze členů nejvyššího vedení. Tyto je třeba napřed v metodologii vyškolit a i tak hrozí riziko hádek na téma „proč by měl mít můj člověk méně bodů než ten tvůj“.

Výstup z HAY průzkumu je pak regresní analýza, kdy si zodpovědný zaměstnanec ŘLZ musí každou mzdu dosazením bodů dopočítat. Průzkumy ostatních firem mají jednoduché tabulky s jednoznačným přehledem základní mzdy pro danou úroveň pozice a celkového ročního odměňování, kam jsou připočteny i bonusy. Není proto divu, že jen málokterí osvědčení personalisté používají bodová hodnocení firmy HAY. Dalším problémem, s nímž

---

<sup>48</sup> Tzv. „vnitřní spravedlnost“ určuje, zda pracovní pozice ve firmě přibližně stejně svým rozsahem jsou odměňovány přibližně stejně (tedy liší se pouze na základě výkonnosti jednotlivců).

<sup>49</sup> Porovnání pozic s vnějším trhem, aby byla zajištěna konkurenceschopnost firmy v odměňování zaměstnanců. Jinými slovy, aby zaměstnanci neodcházeli za lepším výdělkem.

<sup>50</sup> Tzv. „Salary Survey“.

<sup>51</sup> Výsledkem je pak např. „personální ředitel A“ = nejvyšší úroveň obsahující prvek strategického řízení a účasti v nejvyšším vedení firmy.

<sup>52</sup> Výsledkem je pak např. „personální ředitel 568 bodů“.

se u této firmy na českém trhu v současnosti potýkáme, je její nízká orientace na zákazníka a ne úplně dobrá úroveň konzultantů, bez nichž tento složitý systém nelze aplikovat.

Existuje samozřejmě více metod hodnocení a oceňování práce (Armstrong, 1999, Werther, Davis, 1992, Williams, 1994, Koubek, 1997, Livian, Pražská, 1997, Beardwell, Holden, 1997).

Protože nejdůležitější pro firmu jsou její klíčoví zaměstnanci<sup>53</sup>, budeme se dále více zaměřovat na možnosti jejich odměňování a tím i udržení.

První odlišnosti mezi zaměstnanci nacházíme již v tom, že pracovní smlouvy regulérních zaměstnanců se liší od pracovních smluv manažerů (především tzv. „TOP“ manažerů). Vysoce postavení manažeři mívají jmenovací dekret, který zaměstnavateli umožňuje je kdykoliv z funkce odvolat. Manažerská smlouva jako speciální dodatek ke jmenovacímu dekretu mívá v sobě zakomponované: konkurenční doložku, mimořádně dlouhou výpovědní dobu<sup>54</sup>, značné finanční kompenzace pro různé případy<sup>55</sup> atd.

Na rozdíl od klasické měsíční mzdy běžných zaměstnanců, je mzda TOP manažerů strukturována a je v ní jasně vymezeno, za co bude firma platit. To znamená, že každý manažer přesně ví, jaké jsou kompetence dané pozice a jakých cílů musí dosáhnout, aby obdržel bonus, či vůbec mohl ve funkci setrvat. Kromě nemnoha výjimek jsou manažerské „balíčky“ odměňování sestaveny logickým a transparentním způsobem (Williams, 1994). Některé firmy<sup>56</sup> využívají různé daňově výhodné mechanismy, které jdou až za hranici toho, co je zákonem povoleno. Mezi ně patří např. výplata manažera prováděná z exotické lokality, kdy manažerův příjem nepodléhá žádnému zdanění. Jedná se ovšem o daňový únik, kdy postižen může být jak manažer, tak firma.

Na českém trhu se stále vyskytuje signifikantní množství expatriotů (jsou zaměstnávání nejčastěji na pozicích generálních ředitelů, anebo finančních manažerů). Expatrioté vydělávají podle našich zkušeností v průměru o 60% více než Češi na stejné pozici. Mají také hrazeno obvykle ubytování, vzdělávání dětí a mnoho dalších výhod.

---

<sup>53</sup> Obvykle jimi rozumíme manažery, specialisty a mladé lidi s růstovým potenciálem.

<sup>54</sup> Např. šest měsíců.

<sup>55</sup> Odměna při nástupu tzv. Golden handcuffs, nebo odměna při odchodu tzv. Zlatý padák.

<sup>56</sup> Dříve i u nás, dnes spíše v rozvojových zemích.

Nejvyšší mzdy nabízejí pobočky zahraničních firem. Mzda založená na výkonu se ve firmách objevuje stále více. Management výkonnosti je typicky zaveden v zahraničních firmách, kde je převzat z mateřské firmy. Výše manažerských bonusů kopíruje praxi ve vyspělých evropských zemích. Naproti tomu jen málo českých manažerů požívá stejných nepeněžních výhod, jako jejich západoevropští kolegové. Těmito výhodami máme na mysli zabezpečení důchodu<sup>57</sup>, pojištění ztráty výdělku, smrt při výkonu povolání a další.

### 3.2.1.1 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,
- 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).

Generální ředitel versus ostatní pozice - i když má generální ředitel v malé firmě nejvyšší mzdu, může být jeho mzda stejně vysoká jako mzda jiných manažerů (ne-generálních ředitelů) ve velké firmě. Přesto platí pravidlo, že generální ředitelé pobírají mzdu přibližně o 30% vyšší, nežli pozice svou velikostí srovnatelné, ale v hierarchii své firmy nižší, než je generální ředitel. Rozdělená mzda - stále i na českém trhu lze najít malé procento vysoce postavených manažerů, kteří mají tzv. „split pay arrangement“. To znamená, že výplata jejich mzdy je rozdělena do několika zemí, což manažerovi přináší daňové výhody (Williams, 1994).

### 3.2.1.2 Odměňování podle výkonnosti (variabilní složka mzdy):

#### 3.2.1.2.1 Krátkodobé incentivní systémy

Krátkodobé incentivní systémy mohou zahrnovat komponenty mzdy jako „bonus“, „provize z prodeje“ a „podíl na hospodářských výsledcích“.

---

<sup>57</sup> V západní Evropě firmy nezřídka operují svůj vlastní důchodový fond, kam zaměstnanci firma přispívá a zajistí mu tak po určité době zaměstnání u firmy velmi dobrý příjem v důchodu.

- 
- Bonus je typicky vztažen k individuální, týmové, anebo firemní výkonnosti. Nejobvyklejší bonusové systémy jsou:
    - ♦ Variabilní složka mzdy vázaná na individuální / skupinovou výkonnost (vztahuje se ke kvalitě / způsobu prováděné práce),
    - ♦ Variabilní složka mzdy vázaná na výsledky (vztahuje se k předem dohodnutým / stanoveným cílům),
    - ♦ Variabilní složka mzdy vázaná na rozhodnutí nadřízeného (kritéria pro přiznání bonusu nejsou zřejmá, bonus je přiznáván ad-hoc za mimořádné úsilí).
  - Provize z prodeje záleží na prodejním objemu za předpokladu, že bylo dosaženo určitého předem stanoveného minima. Nejčastějšími kritérii pro určení výše provize z prodeje jsou: výše generovaného zisku z osobního prodejního obratu, obrat v přiděleném teritoriu, životní cyklus výrobku a cílová skupina.
  - Podíl na hospodářských výsledcích je typicky determinován kolektivními výsledky (ziskem). Nejčastěji se vztahuje k zisku celé firmy.

Výše skutečně vyplaceného bonusu reflektuje hrubou mzdu vyplacenou za posledních dvanáct měsíců a vztahuje se k cílům stanoveným maximálně na jeden rok. Výše bonusu se obvykle vyjadřuje jako procento základní roční mzdy.

Výše cílového bonusu (bonusový potenciál) vyjadřuje maximální částku, kterou může zaměstnanec získat, pokud všechny cíle v daném roce budou splněny. Tato částka je vyjádřena jako procento roční hrubé mzdy. Je obvykle vyšší, než skutečně vyplacený bonus, neboť 100% cílů bývá zřídka dosaženo (Beardwell, Holden, 1997).

Zde je důležité zmínit, že generální ředitelé mají procentuální částku, bez ohledu na velikost jejich pozice vždy vyšší než ostatní manažeři, jejichž velikost pozice je srovnatelná.

Expatrioté mívají bonusový potenciál znatelně vyšší, než jejich čeští kolegové.

Výše podílu na hospodářských výsledcích je typicky determinována kolektivními výsledky (ziskem firmy). Také tato částka je vyjádřena procentem hrubé roční mzdy.



### 3.2.1.2.2 Dlouhodobé peněžní pobídkové systémy

Dlouhodobé peněžní pobídkové systémy jsou peněžní plnění vázaná na dosažení cílů za období delší než jeden rok. Lze mezi ně přiřadit i tzv. retenční bonus, kdy je výplata poměrně vysoké částky vázána na setrvání ve firmě po určitou dobu.

- Dlouhodobé pobídkové systémy vztahující se k hodnotě akcií - existuje mnoho způsobů, jak jsou tyto systémy praktikovány: od neexistujících „fantomových“ akcií až po výplatu bonusu v akciích firmy. Převedení akcií na zaměstnance může být také vázáno na určitou dobu jeho setrvání ve firmě (Armstrong, 1999).
- Penzijní připojištění/plány - tato zaměstnanecká výhoda je vnímána jako „penzijní“ benefit. To znamená že je zaměstnanci buď při odchodu do důchodu vyplacena jednorázová částka, nebo je mu z firemního penzijního fondu vyplácena určitá měsíční částka k jeho běžnému důchodu.
- Riziková pojištění - pokrývají nejčastěji pojištění pro případ smrti, pojištění ztráty výdělků a zdravotní připojištění (nadstandardní zdravotní péče).

### 3.2.1.3 Služební automobil

Služební automobil je pro mnohé manažery symbolem statutu a otázka výběru automobilu je vnímána jako velmi senzitivní záležitost. Automobily jsou měněny po ujetí určitého počtu kilometrů (nejčastěji 130 – 140 000), a / nebo po určité době používání (nejčastěji 3 – 4 roky). Tak, jako u jiných oblastí odměňování i zde platí, že pořizovací cena vozu u generálních ředitelů bývá přibližně o 50% vyšší než u ostatních manažerů ve srovnatelně „velké“ pozici.

### 3.2.1.4 Fond na reprezentaci

Také fond na reprezentaci je symbolem statutu. Jeho výše může jít až do desítek tisíc. Jde o částku určenou na profesní literaturu, pohoštění obchodních partnerů, dárky, náklady na obleky, zavazadla, zařízení domácí kanceláře apod.

### 3.2.1.5 Další benefity

Mezi další benefity lze zahrnout mobilní telefon, který může být používán i k soukromým účelům a může a nemusí mít stanovený finanční měsíční limit, pravidelné lékařské prohlídky, různé druhy jazykových kursů, předplatné tiskovin, stravenky, laptop, hrazené parkovné, speciální vzdělávání (např. MBA), sportovní a kulturní aktivity, hrazené dny volna v případě nemoci<sup>58</sup>, sleva na firemní produkty, volný přístup k internetu, firemní půjčky, hrazený domácí telefon, hrazené přestěhování, příspěvek na dovolenou, právní poradenství, příspěvek na péči o dítě<sup>59</sup> a, byť zcela výjimečně, hrazený domácí personál (např. zahradník či uklízečka) (Williams, 1994).

---

<sup>58</sup> Tzv. sick day, jehož délka bývá obvykle tři dny za kalendářní rok.

<sup>59</sup> Tzv. baby sitting.

## 4 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je jednou z nejsilnějších oblastí vlivů působících 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.

V padesátých letech minulého století byl frekventovaný pojem „firemní klima“. V literatuře neexistuje jasný konsensus definice rozdílu mezi „firemní kulturou“ a „firemním klimatem“. Obecně je však „kultura“ vnímána jako dlouhodobá, stabilní charakteristika firmy a „klima“ jako krátkodobější, více proměnná charakteristika (Sorge, Warner, 2001).

Jednotliví autoři definují firemní kulturu různě. Neexistuje všeobecný konsensus o definici firemní kultury. Většina autorů se však shoduje na tom, že koncept firemní kultury se vztahuje k něčemu, co je:

- holistické (popisuje celek, který je více než suma jeho částí),
- historicky determinované (reflektující historii firmy),
- má vztah k oblasti antropologie (např. rituály a symboly),
- sociálně konstruované (vytvořené a vnímané skupinou lidí, kteří dohromady vytvářejí firmu),
- „měkké“ (v principu neměřitelné),
- těžko změnitelné.

Autory lze rozdělit na ty, kteří vidí firemní kulturu jako něco, co firma „má“ a na ty, kteří vidí firemní kulturu jako něco, čím firma „je“ (Sorge, Warner, 2001).

Firemní kultura je souborem ve firmě sdílených představ a hodnot, které si členové firmy osvojili. Deal a Kennedy ji velmi názorně definují jako „způsob, jak to tady děláme“ (Muchinsky, 2000, str. 256).

Také podle Palána (2002) je firemní kultura obecně uznávaným vzorem chování, sdílené víry a hodnot, společných všem členům firmy. Při utváření kultury pak zásadní roli hraje management a firemní vzdělávání.

Firemní kultura je důležitou součástí strategického řízení firmy. Je možné ji poznat, ovlivňovat a měnit (Tureckiová, 2004).

Firma, která se úspěšně adaptovala na své externí prostředí, je schopná vyvinout kulturu založenou na obecném konsensu jejích členů o poslání firmy. Konkrétní cíle vycházejí z poslání firmy a prostředky, jimiž jich má být dosaženo jsou jednou ze součástí kultury. Konsensus o poslání firmy mezi zaměstnanci – veterány firmy – umožňuje firmě hladký postup při dosahování těchto cílů. Zaměstnanci chápou a souhlasí s tím, co a proč má být uděláno a jak to má být uděláno. Firemní kultura tedy napomáhá zaměstnancům rozvinout pocit identity s firmou a získat jasnou představu o směru, kterým se firma ubírá (Muchinsky, 2000).

Firemní kultura ovlivňuje a je také zpětně ovlivňována jednotlivými personálními činnostmi firmy. Nejvíce nábořem zaměstnanců a vzděláváním. Také odměňování a pracovní podmínky hrají významnou roli.

Za zdroje firemní kultury považují Lukášová a Nový (2004) vliv prostředí (národní kultury, podnikatelského prostředí apod.), vliv zakladatele, či dominantního vůdce, vliv velikosti a délky existence firmy a vliv využívaných technologií.

Někteří autoři chápou firmu jako jeden celek, který tvoří určitý druh kulturního systému. Firma v tomto pojetí rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, má vlastní hodnotové systémy a vzorce chování, které sdílí všichni zaměstnanci dané firmy. Tyto vzorce chování se pak projevují v obdobném jednání zaměstnanců jednak uvnitř firmy a stejně tak v jednání zaměstnanců a přístupu firmy směrem k vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový, 1998).

Firemní kultura se neprojevuje pouze ve vnějších atributech<sup>60</sup> jako je průmyslová architektura, výrobní design, umění a obrazy v kancelářích, vyhlašování nejlepších

---

<sup>60</sup> Vzájemně související systém způsobů, kterými se firma prezentuje a vyjadřuje ve svém prostředí jako specifická, originální a nezaměnitelná se nazývá firemní identita. Identita firmy se může projevovat v jejích produktech, účastí a podporou různých společenských a občanských iniciativ, prezentací a komunikací prostřednictvím médií, firemním designem, způsobem jednání se zákazníky apod.

zaměstnanců apod., ale především v jednání a myšlení jejích zaměstnanců a v pocitu sounáležitosti s danou firmou.

Firemní kultura je souhrnem představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Bělohlávek (1996) považuje za firemní kulturu řadu zvyklostí, které se upevnily a stávají se normou každodenního chování zaměstnanců. Jedním z prvních, kdo použili pojmu „firemní kultura“ byl E. Schein (1992, str. 12), který nahlížel na kulturu jako na „soubor společně sdílených představ, který si členové firmy osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví zaměstnanci jakožto správnému chápání firemních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům k těmto faktům.“

Kultura je naučená odpověď na otázky přežití v externím prostředí. Jako taková je kultura sdílenou definicí základních úkolů, poslání, strategie a sdílených cílů. Dochází k obecnému sdílení:

- názoru na to, jaké prostředky se mají použít k dosažení cílů,
- definice systému měření úspěchu, či neúspěchu v plnění cílů,
- prostředků, které se použijí při korekci omylů (Warner, 2001).

Firemní kulturu je možné vnímat i jako soubor sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících ve firmě, který sice nebyl nikde výslovně zformulován, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob mezilidského jednání a vykonávání práce (Armstrong, 1999).

Nový (1992) rozeznává tři na sebe navzájem navazující úrovně kultury, které lze volně interpretovat tak, že základem kultury jsou převažující představy o zaměstnancích, o hlavních motivech jednání zaměstnanců ve firmě, o vztahu firmy k ostatním ekonomickým subjektům apod. Dále existují určité „návody“ jak hodnoty firmy prosazovat. Nakonec je vytvořen systém symbolů, které kompletně, srozumitelně a jednotně vysvětlují a upevňují požadované normy a postupy. Těmito symboly mohou být loga, architektura, barvy, rituály,

---

historiky, jazyk apod., které současně představují nejvýznamnější prostředky utváření a prosazování firemní kultury. Symboly většinou utváří management pro upevnění firemní kultury, která sama svým původem pochází nejspíše od zakladatele firmy. Je nutné mít na zřeteli, aby tyto prostředky skutečně odpovídaly celkové strategii a filozofii firmy i praktickým potřebám komunikace a spolupráce v rámci firmy. V dnešní době existuje řada poradců a agentur, které jsou na oblast kultury a vnitrofiremní komunikace specializované a mohou ředitele a manažery ŘLZ podpořit v jejich snaze o intervence v oblasti firemní kultury<sup>61</sup>.

Není bez zajímavosti, že akvizice firem mají mnohem větší úspěšnost, pokud mají firmy podobnou kulturu. Jako příklady dvou neúspěšně zvládnutých akvizic z pohledu sloučení

---

<sup>61</sup> Na českém trhu lze podle našeho názoru jmenovat jako ukázkový příklad silné firemní kultury bývalou firmu Oskar. Tzv. „oskaří kultura“ byla velmi silná, firma měla svou červenou barvu a svá loga jako naprosto nekompromisně převládající a tomu byla podřízena i firemní architektura. Zaměstnanci dostávali firemní předměty jako dary několikrát do roka. Mottem firmy bylo „úsměv, který znamená rozdíl“ (angl. „smile that makes a difference“) Management kulturu a identifikaci s firmou podporoval na všech firemních akcích, které bývaly pod různými hesly typu „zažehni v sobě plamen“ (angl. „keep your passions burning“), „jsme posedlí pokrytím“, „je to ve vás“, „i já jsem Oskar“, apod. Ne všichni noví zaměstnanci zvládli proces, kterému se říkalo „oskarizace“ a u firmy zůstali. Naopak ti, kteří vydrželi, zůstávali dlouho. Oskar investoval množství peněz na podporu své kultury a vnitrofiremní komunikace byla velmi otevřená, avšak pod rouškou přátelství také značně direktivní. Firma se ovšem pět let po svém založení stala velmi úspěšnou na našem trhu a svým majitelům prodejem Vodafonu přinesla množství peněz. V brožurce vydané jako rozloučení s odcházející generální ředitelkou, familiérně označovanou pouze křestním jménem Karla, stálo: „Oskaráci ze všech koutů naší země se sešli před malířskými plátny, na které červenou barvou vyjádřili své hodnoty a soudržnost s novými majiteli. Koneckonců i přesto, že naše společnost prochází zásadní změnou, naše sytě červená barva zůstává stejně jako naše nadšení a hodnoty, které nás definovaly již od samého začátku“. Poslední den, kdy se firma s Karlou loučila, měli všichni zaměstnanci povinnost přijít ve firemním tričku s připnutým odznakem na němž bylo velkými písmeny napsáno „We will miss your smile. Tvůj úsměv nám bude chybět.“ Bez ohledu na to, jak moc mohou takovéto projevy připomínat dobu před rokem 1989, jediné, co musí sebevětší skeptik konstatovat je, že Oskar byl na našem trhu ohromným úspěchem a jeho jasně definovaná a tvrdě prosazovaná kultura tvrdé práce a soudržnosti mu v tom významně pomohla. Byla také podporována detailně propracovaným systémem řízení lidských zdrojů, jehož popis by vydal na samostatnou práci.

dvou kultur lze uvést Hewlett-Packard a Compaq, kde podcenění vlivu odlišných kultur stálo nejvyšší vedení místo. Druhým příkladem je Johnson and Johnson a Janssen-Cilag, kde i po deseti letech po spojení je vliv dvou naprosto odlišných kultur stále patrný a firma funguje jako dvě odlišné entity i na národních trzích.

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. Každý zaměstnanec je ovlivněn kulturou, ale zároveň ji zpětně ovlivňuje (Storey, 2001).

Silná firemní kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, usměrňuje chování lidí a znamená sdílení společných hodnot a cílů. Má ovšem i své nevýhody, které zmínění autoři spatřují v tom, že fixuje firmu na minulou zkušenost, zabraňuje myšlení v alternativách a způsobuje rezistenci vůči změnám (Lukášová, Nový, 2004).

#### 4.1 Prvky firemní kultury

Podle Lukášové a Nového (2004) jsou za prvky kultury nejčastěji považovány: základní předpoklady<sup>62</sup>, hodnoty<sup>63</sup>, normy<sup>64</sup>, postoje<sup>65</sup> a artefakty materiální (budovy, vybavení kanceláří apod.) a nemateriální (behaviorální<sup>66</sup>) povahy.

Schein (1992) rozlišuje tři roviny firemní kultury a to podle toho, nakolik jsou tyto manifestovány navenek a tudíž pozorovatelné. Patří sem podle něj výtvoř<sup>67</sup> (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

---

<sup>62</sup> Zafixované představy o fungování reality.

<sup>63</sup> Co je považováno za důležité.

<sup>64</sup> Nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které jsou ve firmě akceptovány.

<sup>65</sup> Pozitivní nebo negativní pocity týkající se nějaké osoby, věci, události, problému...

<sup>66</sup> Jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály apod.

<sup>67</sup> Artefakty.

následně předávána dalším, jako jediná možná). Člověk ve snaze vyhnout se kognitivní disonanci<sup>68</sup> má tendenci vnímat události kolem sebe v souladu se svými předpoklady.

## 4.2 Typologie firemní kultury

Domníváme se, že na úvod je nutné poznamenat, že 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.

Známa typologie Deala a Kennedyho dělí typy kultury takto:

- Kultura drsných hochů<sup>69</sup> („vše nebo nic“) se vyznačuje vysokou mírou rizika a potřebou rychlé zpětné vazby. Jedná se o kulturu individualistů, chyby se netolerují. Ve firmě panuje soupeřivost. Pro tuto kulturu je příznačná vysoká fluktuace. Typickým příkladem jsou firmy obchodující na burze.
- Kultura tvrdé práce<sup>70</sup> („chléb a hry“) míra rizika je u těchto firem nízká, zpětná vazba rychlá. Důraz je kladen na týmovost, užití si zábavy při práci, hodnotou je zaměření na zákazníka. Komunikace a styl oblékání je značně neformální. Typickým představitelem této kultury je McDonalds nebo Avon.
- Kultura procesní<sup>71</sup> („mašliček“, „analytický projekt“) je typická pro firmu, v níž je riziko nízké a zpětná vazba téměř nulová. Vše se nejprve zanalyzuje a poté na základě dlouhodobé analýzy se připraví projekt, podle něhož poté všichni postupují.

---

<sup>68</sup> L. Festinger označuje pojmem „kognitivní disonance“ konflikt mezi jednáním a motivem, příp. mezi jednáním a potřebami a zájmy. Tento konflikt je subjektivně pociťován jako nepříjemný a vyvolává snahu uvést vše do souladu (Hartl, 1993).

<sup>69</sup> The tough guy, macho culture.

<sup>70</sup> The work hard, play hard culture.



Všechny procesy ve firmě mají dlouhodobý charakter. Rychlá kariéra je v takovéto firmě zcela nemožná, neboť ještě několik let po nástupu do pracovního poměru je na zaměstnance pohlíženo jako na nováčka. Za hvězdu je považován ten, kdo ve firmě bezchybně pracuje dlouhá léta. Příkladem zde mohou být státní firmy.

- Kultura sázky na budoucnost<sup>72</sup> se vyskytuje u firem, kde rizika rozhodování jsou velká, ale zpětná vazba pomalá. Chyby se netolerují, každé rozhodnutí musí být velmi pečlivě zváženo. Příkladem jsou firmy, které investují miliardy do výzkumu a vývoje jako letecké giganty typu Boeing, Airbus, naftařské společnosti či farmaceutické společnosti (Tureckiová, 2004).

Jednotlivé typy kultury můžeme rozlišovat také podle vývojové fáze, ve které se firma nachází. Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) to je:

- Kultura průkopnická (u vznikající firmy, charakteristická je entusiasmem, impulsivností a flexibilitou).
- Kultura ustálení (prosazování standardních procesů, specializací).
- Kultura vzájemnosti (orientace na zákazníka, hledání rovnováhy mezi zájmy firmy a zájmy prostředí).

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).
- Geocentrická (totožná s kulturou mateřské firmy bez ohledu na geopolitickou situaci hostitelské země).

Bedrnová s Novým (1998) uvádějí také patologické jevy v oblasti kultury, které nazývají kulturou:

- paranoidní (atmosféra nedůvěry, strachu a podezírání),
- depresivní (s převládajícím pesimismem, přesvědčením, že nic nemá cenu),

---

<sup>71</sup> The process culture.

<sup>72</sup> The bet-your-company culture.

- schizoidní (citový chlad je náhle střídán výbuchy hněvu či nadšení),
- nátlakovou (nepřípustný jakýkoliv projev emocí. Vztahy ve firmě jsou založeny na příkazech, vše je důsledně naplánováno),
- dramatickou (nekritický obdiv k charismatické vůdčí osobnosti firmy. Zaměstnanci mají vůči takové osobě silné pocity závislosti, projevující se její idealizací).

K deformacím firemní kultury, nebo dokonce ke vzniku různých kultů, dochází většinou z důvodu selhání managementu. To souvisí buď s nedůvěrou vůči zaměstnancům a přeceňováním vlastní manažerské role, a / nebo s jednostrannou orientací pouze na určité hodnoty a aspekty řízení. Nezdravá firemní kultura je obvykle většinou zaměstnanců vnímána jako významný stresový faktor.

U firem operujících na globálním trhu zcela jistě stojí za zmínku i Hofstedeho kritéria stanovení rozdílů mezi mateřskou firmou a lokální pobočkou. Míru podobnosti stanovuje na čtyřech dimenzích:

- Mocenská vzdálenost – míra do jaké členové společnosti akceptují, že moc v institucích je rozdělena nerovnoměrně. Tato dimenze se manifestuje ve vztahu podřízený-nadřízený a je tradičně vysoká např. u latinoamerické, či asijské populace.
- Vyhybání se nejistotě – tato dimenze vyjadřuje jak se společnost vyrovnává s konfliktními situacemi a nejistotou. Je určena tím, do jaké míry ponechává společnost svobodu individuálnímu rozhodnutí, anebo jasně určuje pravidla, „absolutní pravdy“ a staví na tzv. „expertním názoru“. Vysokou hladinu vyhybání se nejistotě vykazují opět země latinoamerické a asijské.
- Individualismus x kolektivismus – zde je reflektováno, do jaké míry je člověku umožněno výchovou a socializací, aby jednal jako individuum, anebo jako člen určité skupiny. V zemích, kde je míra kolektivismu vysoká, mají lidé těsné společenské vazby. Zatímco v zemích s vysokou mírou individualismu jsou vazby mezi jedinci slabé a lidé upřednostňují své vlastní zájmy. Obecně lze říci, že bohaté země vykazují vysoké skóre individualismu, zatímco chudé naopak kolektivismu. Jedinou výjimkou je vyspělé, bohaté Japonsko s tradičně vysokou úrovní kolektivismu.

- Maskulinita x femininita – je dimenzí vyjadřující do jaké míry jsou upřednostňovány maskulinní sociální hodnoty (peníze, úspěch v práci, uznání), anebo femininní sociální hodnoty (zdůrazňování zájmu o lidi a kvalitu života). Maskulinní společnosti také přesně definují společenské a pracovní rozdělení genderových rolí. Např. Japonsko a Švýcarsko jsou podle Hofstedeho společnostmi maskulinními, severské země a Holandsko naopak femininními (Hofstede, 1999).

V návaznosti na Hofstedeho myšlenky nás zaujal i Kompasový model kulturních stylů W. Hallové (in Lukášová a kol., 2004), který definuje:

- Severní styl – málo asertivní, málo citlivý, upřednostňující činy před emocemi, obezřetný a opatrný postup, pozornost věnovaná detailům. Při jednání s tímto typem firmy je zapotřebí znát množství technických detailů z jejího oboru podnikání.
- Jižní styl – velmi asertivní, velmi citlivý, málo konzistentní, špatně předvídatelný, spontánní rozhodování, nezávislost, kreativita, vysoká dynamika a přijímání rizika a výzev. Od svých obchodních partnerů očekávají tyto firmy velký prostor pro iniciování nových možností.
- Východní styl – málo asertivní, vysoce citlivý, budování týmu, harmonické vztahy, závazky jsou vnímány emocionálně, odměňuje se pokora a skromnost, zatímco výkon zůstává často bez povšimnutí, odpovědnost je skupinová, lidé se snaží vyhnout nesouhlasu. Firma, která má zájem o spolupráci, musí vykazovat loajalitu a dbát na uchování harmonických vztahů.
- Západní styl - vysoce asertivní, málo citlivý, rozhodování je nezávislé, na základě faktů a zvážení rizika, orientace je více na úkoly, než na lidi, silná tendence mít věci pod kontrolou a o řešení příliš nediskutovat. Spolupráce s tímto typem firem vyžaduje odpoutání se od vztahových aspektů a zaměření se na efektivní dosažení výsledků.

### 4.3 Změna firemní kultury

Firemní kultura jako taková má tendenci k setrvačnosti. To může být někdy kontraproduktivní, pokud je potřeba zavést ve firmě změny týkající se produktů, orientace na zákazníka apod., anebo pokud došlo ke společenským změnám (např. v České republice

po roce 1989<sup>73</sup>). Ke změně firemní kultury může dojít buď živelně (což je pro firmu velmi nebezpečné, neboť není jasný výsledek takovéto změny), anebo řízeně tak, aby byla dosažena shoda mezi firemní strategií a kulturou.

Úkolem managementu je firemní kulturu utvářet, prosazovat a upevňovat. Pokud se ovšem změní strategické cíle firmy a/nebo vnější podmínky trhu, vzniká potřeba firemní kulturu změnit. To je však možné jen důvěryhodnosti managementu a důvěry zaměstnanců v manažery. Vrcholoví manažeři jsou nositeli změny a oddělení ŘLZ dohlíží na hladký průběh procesu změny (Tureckiová, 2004).

Zásadní důležitosti nabývá volba správného načasování změny kultury (když nastane změna produktů, vstup na nové trhy, vnitřní situace ve firmě k tomu nazrála...). Manažeři by měli počítat s tím, že ne všichni zaměstnanci budou ochotni novou kulturu přijmout. Přesto musejí manažeři jednat sebevědomě, být perzistentní a šířit optimismus vzhledem k nové kultuře. Snaha o změnu kultury se může zaměřit na množství aspektů firemní kultury např. na ideologii, hodnoty, či symboly. Není ovšem realistické předpokládat, že bude možno odstranit všechny elementy staré kultury. To však také zajistí pocit kontinuity a bezpečí zaměstnancům pracujícím pro firmu dlouhou dobu (Champoux, 2000).

Postup utváření žádoucí firemní kultury může být např. následující:

- vytvoření jednoznačné, srozumitelné a dlouhodobě udržitelné strategie firmy,
- formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům,
- formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí žádoucí firemní kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení,
- deskripce a hodnocení současné kultury firmy v rozhodujících dimenzích vážících se ke strategii firmy,

---

<sup>73</sup> Právě na tomto příkladu lze setrvačnost kultury demonstrovat velmi názorně, neboť dodnes můžeme v naší republice najít firmy s firemní „předlistopadovou“ kulturou, která se změnila jen velmi málo a to i přestože organizace ekonomicky strádá. Jiné organizace z tohoto důvodu již zanikly. Krizový management v takovýchto organizacích se pak v první řadě zaměřuje právě na změnu kultury.

- 
- vymezení nejdůležitějších oblastí řízení firmy, které bezprostředně souvisejí s firemní kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení,
  - informování zaměstnanců,
  - vzdělávání, vysvětlování, trénink,
  - kontrola, sankce,
  - diagnostika změn v kultuře (Lukášová a kol., 2004).

Při pohledu na výše jmenované body je zřejmé, jak důležitou úlohu při změně firemní kultury hraje řízení lidských zdrojů (ať už jím myslíme proces a nebo samo oddělení).

Kultura, kterou budeme chtít vytvořit může být nejspíše orientovaná na zákazníka, na kvalitu nebo na inovace. Podle naší zkušenosti spolu tyto tři oblasti velmi úzce souvisí a proto v žádoucí kultuře nejspíše najdeme v různé míře prvky všech tří oblastí.

Před tím, než se rozhodneme zavádět novou firemní kulturu, je nutno vzít v úvahu, že staré a velké firmy jsou velmi rezistentní vůči změnám. Mají poměrně složitý způsob rozhodování a schvalování a zastaralé firemní předpisy a řády.

Chyby, kterých se často firmy dopouštějí, jsou např. následující:

- absence jasně srozumitelné strategie,
- nerozhodnost v míře kontinuity či diskontinuity,
- nedostatečná formulace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům,
- neprovázanost nové kultury s jednotlivými personálními činnostmi,
- absence promotora změny (mocenského či odborného),
- nedůslednost,
- neprovázanost s ostatními faktory řízení,
- nepropojení firemní a národní kultury,
- nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou,
- tvrzení, že nová kultura se již nikdy nebude měnit,
- příliš silná identifikace s novou kulturou (Lukášová a kol., 2004).

Změna firemní kultury s sebou přináší i mnohé etické a morální otázky spojené s tím, do jaké míry mají zaměstnanci právo být dopředu informováni a dotazováni. Tato dimenze je ovšem výrazně ovlivněna národní kulturou (Champoux, 2000).

#### 4.4 Řízení a firemní kultura

Vliv firemní kultury na rozhodování a jednání zaměstnanců usnadňuje průběh řídicích procesů ve firmě. Pozitivní vliv firemní kultury se však projevuje pouze v případě, že je dostatečně silná. Strukturálními nástroji koordinace jsou plány, firemní struktury, řády apod. Ty by měly zajistit přijetí firemní kultury všemi zaměstnanci. Cílem je identifikace naprosté většiny zaměstnanců s firmou a její kulturou. Z hlediska sociálně-psychologického ovšem lze rozlišit několik druhů a forem identifikace (naprostá identifikace všech zaměstnanců není příliš pravděpodobná):

- Přírozená identifikace - zaměstnanec se spontánně plně ztotožní s firemními hodnotami, normami a cíli, protože odpovídají jeho osobnostnímu profilu. V praxi je ovšem velmi vzácná.
- Selektivní identifikace - zaměstnanec se ztotožňuje pouze s některými částmi firemní kultury, a i to jen do určité míry. S tímto přístupem se v praxi setkáváme nejčastěji.
- Evokovaná identifikace - nastává, pokud se managementu vhodnými způsoby podaří řídit a podporovat přijetí kultury zaměstnanci. Jedná se o postupné zvnitřňování původně vnějších obsahů a skutečností (formovaných managementem) zaměstnanci.
- Vykalkulovaná identifikace - přijetí kultury zaměstnancem pouze navenek za účelem získání výhod. Tato situace ovšem může u zaměstnance vést k vnitřním konfliktům a z dlouhodobého hlediska není zdravá ani pro něj, ani pro firmu (Bedrnová, Nový, 1998).

Na firemní kulturu má významný vliv také styl řízení, který je ovšem zároveň jejím produktem. Bedrnová a Nový (1998) označují stylem řízení celkový způsob jednání manažera. Nakonečný (2000) vnímá styl řízení jako styl, jakým manažeři plní svoji funkci. Tuto funkci definuje mimo jiné i zákoník práce, který v §74 definuje jako základní povinnost vedoucích zaměstnanců:

- Řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a jejich pracovní výsledky,
- V zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci,
- Vytvářet příznivé podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- Zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce,
- Vést zaměstnance k pracovní kázni, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí.

Můžeme tedy říci, že na rozdíl od řadového zaměstnance, jehož povinností je vykonávat práci, úkolem manažera je zařídit, aby práce byla v požadované kvalitě vykonána. K tomu využívá své formální autority dané statutem. Optimální ovšem je, pokud disponuje i autoritou neformální, danou jeho osobnostními rysy a odbornými znalostmi.

Vhodná míra prosazování vlastní individuality a respektování požadavků role a očekávání s ní spojená je projevem zralé osobnosti. Manažerům to usnadňuje silná firemní kultura. Ta je zavazuje k určitému chování a usnadňuje jim rozhodování jasně definovanými normami a pravidly (Bedrnová, Nový, 1998).

#### 4.4.1 Typologie stylů řízení

Manažeři využívají různých stylů řízení pro dosažení cílů. Za neoptimálnější považujeme tzv. „situační řízení“, kdy manažer dokáže využívat různých stylů v závislosti na situaci a připravenosti (znalostech a dovednostech) podřízeného. Každý manažer má ovšem 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.

- Styl autoritativní přiznává veškerou výkonnou moc pouze manažerovi. On rozhoduje o všech záležitostech firmy, včetně odměn a trestů, a často dokonce určuje i vztahy mezi zaměstnanci. V současné době se jeví tento styl jako značně neefektivní. Lze mu přiznat dvě výhody: jednak stmeluje tým v odporu proti manažerovi a také je jediný účinný v krizových situacích (kapitán potápějící se lodi nenechává o svých rozhodnutích hlasovat...)

- Styl demokratický umožňuje spoluúčast na rozhodování při zachování autority manažera, podporuje spoluzodpovědnost, posiluje mezilidské vztahy a integritu týmu.
- Styl liberální minimalizuje zasahování manažera do činnosti týmu.

Manažery lze také rozlišovat podle toho, zda jsou vyznavači teorie X či Y formulované Douglasem Mc Gregorem<sup>74</sup>:

- Teorie X vychází z předpokladu, že průměrný člověk nerad pracuje a vyhne se práci, kdykoliv může. Většina lidí musí být k práci nucena, řízena nebo ovlivňována hrozbou, aby vyvinula úsilí při plnění cílů firmy. Lidé neradi přijímají odpovědnost a riziko, mají málo ctižádosti, chtějí být direktivně vedeni a nejvíce si cení bezpečí. Firmy, které přijaly tuto teorii o zaměstnancích, se vyznačují pevnými normami pracovního jednání a jejich pravidla jsou velmi přísně prosazována.
- Teorie Y vychází z premisy, že zaměstnanec rád vynakládá fyzické a psychické úsilí a je to pro něj stejně přirozené jako odpočinek. Dovede vykazovat sebekázeň a sebeřízení v zájmu firmy, protože se ztotožňuje s jejími cíli. Lidé chtějí pracovat a přijímat odpovědnost. Člověk ukazuje tvořivý přístup při řešení úkolů firmy. Vázanost na cíle je funkcí odměny, kterou je možno získat za jejich dosahování.

Podle našich zkušeností je skutečnost blíže teorii Y, i když se lze ztotožnit s prvky v obou teoriích v závislosti na typu člověka a firmy.

Existuje množství typologií popisujících styly řízení. Jedním z nich je např. rozdělení na transakční (prosazované odměnami a tresty) a transformační (prosazované schopnostmi manažera).

Za zmínku stojí i Fiedlerovo rozdělení, které rozlišuje řízení zaměřené na lidi, na úkoly a na moc. Toto rozdělení vychází z motivace manažera a tu lze zjistit pomocí specializovaného dotazníku používaného i v současnosti. Na jeho základě lze pak manažerovi pomoci porozumět vlastní motivaci a zlepšit svůj manažerský styl. Praxe

---

<sup>74</sup> Aniž by si to nutně sami explicitně uvědomovali.



ukazuje, že úspěšní manažeři kladou důraz jak na lidi, tak na úkoly (Bedrnová, Nový, 1998).

Známý je také „manažerský grid“ autorů Blakea a Mouttona. Dvourozměrný model rozděluje styly řízení podle umístění na ose orientace na lidi a ose orientace na úkoly. Výsledkem je rozlišení těchto stylů řízení: vedoucí spolku zahrádkářů, týmový vedoucí, volný průběh, autorita – poslušnost, firemní člověk, paternalista, oportunist (Warner, 2001).

Z naší praxe můžeme konstatovat, že žádný styl řízení není špatný, pokud v dané situaci podporuje dosažení firemních cílů a angažovanost zaměstnanců. Problém nastává, když se změní situace a je zapotřebí změny stylu řízení. To často vede k výměně manažera, protože se dané situaci nedokáže přizpůsobit. Vzhledem k tomu, že taková obměna je proces bolestivý a finančně náročný, navíc s negarantovaným výsledkem, je vhodné se především pokusit s daným manažerem pracovat a rozvojovými aktivitami mu dopomoci ke zvládnutí změny. I zde hraje důležitou roli citlivý přístup ze strany oddělení ŘLZ.

#### 4.4.2 ŘLZ a firemní kultura

ŘLZ se podle Armstronga (1999) vyvíjelo v následujících etapách:

- Péče o zaměstnance 20. let 20. století: zaměstnavatel se poprvé začíná zajímat o své zaměstnance (např. staví jim kantýny).
- Personální administrativa 30. let 20. století: managementu firmy je, kromě péče o zaměstnance, poskytována pomoc při získávání lidí, jejich základním výcviku a při vedení evidence o jednotlivých zaměstnancích.
- Personální řízení 40. a 50. let 20. století je chápáno jako „fáze rozvoje“. V tomto období začíná být managementu poskytován soubor služeb v oblasti ŘLZ.
- Personální řízení 60. a 70. let 20. století označujeme jako „fázi dospělosti“. Poskytované služby se rozšiřují o organizaci a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil.
- Řízení lidských zdrojů I. v období 80. let 20. století zdůrazňuje řízení pracovního výkonu. V tomto období se personalisté zaměřují na problémy firemní kultury a tržní ekonomiky. Personální řízení se více orientuje směrem k podnikání

a managementu. Od personálního manažera se očekává, že bude jednat jako společník podnikatele.

- Řízení lidských zdrojů II. v období 90. let 20. století oceňuje etiku týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj a vznik tzv. učících se organizací. Zároveň neustále roste význam oceňování kvality, takže se stále více klade důraz na komplexní řízení jakosti. Stále častěji se hovoří o tzv. kompetencích a vytváří se propracovanější přístup k takovým procesům jako je řízení kultury apod. Roste podíl personální práce zabezpečované externími firmami tzv. outsourcing (např. nábor a vzdělávání).

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.

ŘLZ, jeho praktiky a politiky, pravidla, jsou významnou měrou určovány firemní kulturou, ale zároveň k jejímu utváření, udržení a změně přispívají. Jde zejména o adaptační procesy, výchovu a vzdělávání zaměstnanců. Firemní kulturu ovšem ovlivňují i další personální procesy jako např. nábor a výběr zaměstnanců. Jestliže má firma pozitivní image<sup>75</sup>, zvyšuje se její atraktivnost pro uchazeče o zaměstnání.

Kulturou firmy je ovlivňována i výše a skladba odměňování, možnosti profesního růstu, vyváženost poměru mezi časem tráveným v zaměstnání a volnem a další faktory signifikantní pro kvalitu individuálního života.

Důležitou součástí ŘLZ přímo ovlivněnou a zároveň ovlivňující firemní kulturu je proces vzdělávání a rozvoje. Pokud firma nabízí zaměstnancům dobré možnosti v této oblasti, zvyšuje se tím její atraktivita na trhu práce.

---

<sup>75</sup> Image firmy je dojem, jaký firma navenek vytváří. Jde vlastně o vnější projev firemní kultury.

## 5 SPOKOJENOST A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Firma je budována s cílem dosažení ekonomické prosperity. Zaměstnanci do ní vstupují s cílem dosažení spokojenosti, určitého životního ekvilibria. Zatímco pod pojmem ekonomické prosperity si všichni dokážeme představit jeho obsah, pojem zaměstnanecké „spokojenosti“ vykazuje značnou interindividuální variabilitu. Pracovní spokojenost a pracovní chování jsou významně ovlivněny firemní kulturou.

ŘLZ by mělo efektivně podpořit dosažení obého, byť v případě zaměstnanecké spokojenosti se jedná o značně složitý úkol. Lze tedy říci, že ekonomická prosperita firmy a zaměstnanecká spokojenost patří mezi indikátory kvality ŘLZ, byť u obou to platí jen do určité míry.

### 5.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Rymeš ( in Štikar a kol. 2000, str. 90) podává následující definici pracovní spokojenosti: „Pracovní spokojenost představuje individuální prožitkový odraz vlastního působení ve firmě, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím a očekávání zaměstnance. Tento proměnlivý stav je významný například pro utváření identifikace zaměstnance s prací a s firmou, pro jeho stabilizaci v zaměstnání a ovlivňování pracovní ochoty“.

Kollárik (1986) upozorňuje na nutnost rozlišování několika často zaměňovaných pojmů:

„Spokojenost v práci“ zahrnuje komponenty vztahující se k podmínkám práce a osobnosti zaměstnance.

„Spokojenost s prací“ je spojena s výkonem konkrétní činnosti.<sup>76</sup>

Zmíněný autor dále rozlišuje:

„Celkovou pracovní spokojenost“ odrážející obecnou míru vztahu k vykonávané práci.

---

<sup>76</sup> Na tomto místě lze zmínit i pojem „životní spokojenost“, což je pojem obsahově nejširší, který je třeba chápat jako výsledek vztahů člověka k široké škále svého prostředí, kde práce a její složky tvoří pouze jednu část.

„Díličí spokojenost“ vztahující se k jednotlivým faktorům korespondujícím s konkrétní činností.

„Stálost spokojenosti“ vyjadřující vývoj spokojenosti, který může být různými proměnnými ovlivňován.

„Intenzitu spokojenosti“ popisující míru prožitku, který může nabývat hodnot od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.

Pracovní spokojenost je nutno pojímat jako jev vázaný na jednotlivce (součást psychického života zaměstnance) a zároveň jako jev sociální, který reflektuje pracovní spokojenost jako složitý vztah zaměstnanců k četným aspektům jejich působení ve firmě.

Z psychologického hlediska se pracovní spokojenost obecně charakterizuje vztahem k motivační struktuře osobnosti (zejména k potřebám, postojům, hodnotovému systému, očekávání a aspiracím).

Bureš (1982) podává jasný přehled o spojení motivační struktury a pracovní činnosti: člověk své potřeby prožívá subjektivně jako přání a tužby. Objekt který je s to potřebu uspokojit je pobídkou, která spouští činnost a dává jí potřebný směr. To, co se odráží v myslí člověka a podněcuje ho k činnosti, co usměrňuje jeho činnost, se nazývá motivem této činnosti.

Všechny firmy se zajímají o to, jak udržet vysokou úroveň výkonnosti zaměstnanců. V praxi to znamená věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům jejich motivování. Vhodné motivační nástroje podporují uplatnění schopností zaměstnanců a usměrňují jejich aktivity tak, aby bylo podpořeno jak plnění cílů firmy, tak uspokojení potřeb zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Také soulad hodnotové orientace člověka s průběhem reálného (tedy i pracovního) života dodává člověku spokojenost a klid. V kontextu naší práce jde především o soulad s kulturou firmy a možností seberealizace na pracovní pozici.

Aspirace, vyjadřující úroveň výkonu, stanovenou na základě minulých zkušeností, které by chtěl jedinec dosáhnout, pokud je v souladu s realitou, významně zvyšuje spokojenost. Spokojenost naopak determinuje stupeň adaptace a identifikace a tím také pracovní chování.

Adaptací vyjadřujeme přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, vyrovnávání se se změnami sociálního prostředí a přizpůsobování se mu (Palán, 2002). Tento proces je z časového hlediska různě dlouhý a jeho úspěšnost závisí mimo jiné i na získaných předchozích zkušenostech, charakteru vykonávané práce, povahových vlastnostech zaměstnance a na jeho očekáváních. Dosah správné adaptace je široký, především vede k vytvoření kladného postoje k firmě, podporuje identifikaci, zvýšenou ochotu k práci, odpovídající pracovní morálku, stabilitu a v neposlední řadě rovněž spokojenost zaměstnance.

Cílem každé firmy je identifikovaný zaměstnanec tj. ten, který přijal pracovní pozici a cíle firmy za nedílnou součást svého života. V praxi rozlišujeme dva pojmy:

- Identifikace s prací - kdy vykonávaná práce jedince uspokojuje, přináší mu naplnění a je součástí smyslu jeho života.
- Identifikace s firmou, neboli zaměstnanecká loajalita - je postoj zaměstnance k firmě vyjádřený chováním, kterým zaměstnanec manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších firmy.

## 5.2 Teorie pracovní spokojenosti

Teorií pracovní spokojenosti je značné množství a jejich plný výčet lze nalézt v odborné psychologické literatuře. Vybrali jsme proto pouze ty, které považujeme pro praxi ŘLZ za nejužitečnější.

Pracovní spokojenost lze pojímat jednofaktorově a znázorňovat ji jako lineární kontinuum. V praktickém pracovním životě tento fakt znamená, že utvářením optimálních podmínek působících faktorů se vytvářejí podmínky na dosažení vhodné míry pracovní spokojenosti a naopak, přetrvávání negativních jevů na pracovišti tvoří základ pracovní nespokojenosti.

V rámci této teorie se vyčlenily některé specifické přístupy, které stojí za zmínku. Patří sem např. známá teorie Maslowa o hierarchii potřeb. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních potřeb (fyziologické potřeby, bezpečí, sounáležitosti, uznání a sebeaktualizace), které jsou společné všem lidem. Předpokládá se,

že právě ta práce, která může uspokojit většinu potřeb, je tou prací, která by mohla být zdrojem větší spokojenosti zaměstnance.

Podle Bělohlávka (2000) všechny tyto potřeby může zaměstnavatel uspokojovat nebo opomíjet. Fyziologické potřeby uspokojí mimo jiné poskytnutím ochranných pomůcek, odstraňováním rizik a škodlivých vlivů na pracovišti. Potřeba jistoty a bezpečí je saturována, jestliže zaměstnanec pociťuje dobrou perspektivu firmy, která mu zajistí zaměstnání do budoucnosti, apod. Potřeba sounáležitosti je uspokojena například dobrými vztahy na pracovišti. Potřebu uznání a ocenění může uspokojit pochvala nebo finanční odměna. Potřeba sebeaktualizace může být uspokojována (nikoli uspokojena) při dobře organizované práci, která pracovníka těší a která mu umožní využít své schopnosti.

Vroomova expektační teorie (in Nakonečný, 1996) stojí dle našeho názoru taktéž za zmínku. Její obecnou tezí je, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty. Čím je cíl, který jedinec dosáhne, nebo chce dosáhnout, cennější a atraktivnější, tím intenzivnější úsilí vynaloží, aby tohoto cíle dosáhl, resp. znovu dosáhl. Aby bylo možné realizovat tento model v praxi, musí být splněny následující podmínky: úsilí pracovníka musí dávat předpoklad příslušného efektu, výsledek činnosti musí být následován odměnou a tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Výzkum podle Bělohlávka (2000) potvrzuje platnost této teorie spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly<sup>77</sup>.

V praxi ŘLZ je možná nejužívanější Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti. Faktory pracovní spokojenosti dělí na motivátory (satisfaktory, uspokojovače) určující vztah člověka k předmětu, obsahu práce. Tyto faktory jsou efektivní při motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu a úsilí. Nedostatky ve faktorech této skupiny nepůsobí nespokojenost, ale pouze nepřítomnost spokojenosti. Patří sem pracovní úspěchy, možnost odborného a kariérního růstu, uznání, odpovědnost a osobní rozvoj. Druhou skupinou motivačních faktorů jsou hygienické faktory, které způsobují nespokojenost. Patří

---

<sup>77</sup> Lidé s vnitřním místem kontroly přisuzují hlavní vliv na běh událostí sobě samému, naopak lidé s vnějším místem kontroly přisuzují vliv externím okolnostem (lidem, situaci apod.).

sem např. pracovní podmínky, mzda, jistota pracovního místa, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Sorge, Warner, 2001).

Muchinsky (2000) uvádí dvě zajímavé teorie pracovní spokojenosti:

Teorii intrapersonálně porovnávacích procesů autorů McCormika a Ilgena (stupeň spokojenosti je dán rozdílem mezi osobním standardem jedince a vnímáním míry jeho naplnění v zaměstnání. Čím menší rozdíl existuje, tím je pocit spokojenosti větší.)

A interpersonálně porovnávací teorii Salancika a Pfeffera (lidé se porovnávají s ostatními při určování vlastního vnímání pracovní spokojenosti. Spíše než na základě vnitřních pocitů probíhá srovnání v sociálním kontextu, tedy interpersonálně. Jedinec pozoruje ostatní na obdobných pracovních pozicích a usuzuje na míru jejich spokojenosti, srovnává s nimi sám sebe a následně vyvozuje závěry, jak je spokojen s prací na základě pocitů druhých). Obě tyto teorie lze velmi dobře využít v ŘLZ, přestože nejsou obecně příliš známy.

Velmi známým je naopak Scheinův koncept psychologické smlouvy, který 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. Pokud zaměstnanec subjektivně vyhodnotí, že tato smlouva není dodržována, vede to ke snížení jeho pracovního výkonu, absentérství, nemocnosti apod. Negativním jevům z neplnění psychologické smlouvy lze předejít vyjasněním vzájemných očekávání v procesu náboru či později adaptace (Schein, 1992).

### **5.3 Činitelé pracovní spokojenosti**

V subjektivním procesu hodnocení firmy zaměstnancem figurují jednak pracovní podmínky, ale i osobnostní proměnné zaměstnance. Obě tyto oblasti se vzájemně ovlivňují a spolupůsobí na celkovou úroveň pracovní spokojenosti zaměstnance.

Pracovní podmínky jsou popisovány jako tzv. vnější faktory, které jsou na zaměstnanci nezávislé. Nejdůležitější z nich jsou tyto: fyzikální prostředí (osvětlení, hluchost, barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky a vibrace), bezpečnost a hygiena práce, druh a charakter práce (charakter zaměstnání, povolání a funkce, organizace práce,

monotónnost, kariérní postup, samostatnost, informovanost a komunikace na všech úrovních, vnímání stability pracovního místa, prestiž profese, směnnost, forma pracovního úvazku), finanční odměna (nutno zdůraznit, že nejen finanční, ale i morální odměna za práci přispívá podstatným dílem ke spokojenosti zaměstnance), sociální prostředí a pracovní skupina (velikost a složení skupiny, postavení zaměstnance ve skupině, adaptace zaměstnance na kolektiv<sup>78</sup>), osoba vedoucího pracovníka atd.

Osobnostní faktory jsou významnou proměnnou, která ovlivňuje postoj k práci a celkové vyrovnání se s pracovními podmínkami. Za nejdůležitější považujeme tyto: věk, pohlaví, rodinný stav, délka zaměstnání ve firmě, odolnost vůči zátěži, vytrvalost, konstruktivní a pozitivní myšlení, pozitivní afektivita, sebedůvěra, vysoká frustrační tolerance, sociabilita, adaptabilita, schopnost kooperace apod. Lze uvést i inteligenci, výše zmíněné místo kontroly a kreativita. Jejich přímá souvislost s pracovní spokojeností může však být diskutabilní. Určitý vliv má i osobní a pracovní historie jedince a soubor jeho schopností.

#### **5.4 Metody zkoumání pracovní spokojenosti**

Zjišťování postojů zaměstnanců k práci a jejich pracovní spokojenost je jedním z velmi důležitých úkolů oddělení ŘLZ.

První výzkumy pracovní spokojenosti se objevily ve 30. letech minulého století. Šlo převážně o zjišťování výskytu spokojenosti nebo nespokojenosti s prací v rozličných povoláních, u různých skupin specifikovaných podle věku, pohlaví, druhu firmy, místa, atd. V současných výzkumech převažuje snaha o proniknutí do oblastí, jakými je vnitřní vyrovnání se s profesí, vyrovnání se se současným pracovním zařazením, se současným pracovním místem, s druhem a obsahem práce, popřípadě i se společenským postavením v něm.

Jednotlivé metody lze dělit podle různých kritérií:

---

<sup>78</sup> V této souvislosti je třeba brát v potaz cirkulární kauzalitu, kdy jedinec přispívá k vytváření sociální atmosféry ve skupině, a právě ona atmosféra na straně druhé zpětně působí na prožívání a chování jedince.



1. Metody lze vyhodnocovat z hlediska jedince, skupiny nebo celé firmy.
2. Z obsahového hlediska metody mohou sledovat úroveň celkové spokojenosti nebo spokojenost s jednotlivými dílčími faktory.
3. Projevy pracovní spokojenosti lze postihnout objektivní nebo subjektivní formou.

Mezi „objektivní“ ukazatele pracovní spokojenosti (které jsou často také zprostředkované) 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, například pomocí dotazníku.

Pro komplexní postižení pracovní spokojenosti, jejich determinant a projevů je vhodné využít kombinace různých postupů (Muchinsky, 2000).

Mezi metody používané při zjišťování pracovní spokojenosti patří např. dotazník, interview, metoda kritických událostí, zjišťování tendencí k činům a další. Jejich výčet a způsob použití lze nalézt v literatuře. Pro naši práci považujeme pouze za nutné zmínit důležitost následných kroků po provedeném šetření. V zaměstnancích je totiž vzbuzeno očekávání a přílišná prodleva (či dokonce žádná reakce) vede k pocitu marnosti a narušení důvěry v oddělení ŘLZ a management jako takový. Pokud víme, že firemní situace je v daném období nezměnitelná, nemá smysl šetření provádět a ještě více jít již tak negativní pocity zaměstnanců. Velkou pozornost totiž zasluhuje zaměstnanec nespokojený, u kterého je zapotřebí analyzovat příčiny nespokojenosti a následně regulovat pracovní podmínky, které by tento stav mohly zvrátit.

Musíme mít na paměti, že míra pracovní spokojenosti do určité míry ovlivňuje projevy zaměstnance na pracovišti.

V tomto kontextu stojí za zmínku teorie přizpůsobení autorů Dawise a Lofguista (in Muchinsky, 2000). Základem této teorie je nutnost korespondování mezi vlastnostmi jedince a jeho pracovním prostředím. Tento vztah je reciproční a je nutné si uvědomit, že se jedná o neustálý, dynamický proces přizpůsobování. Síly ve firmě působí v průběhu času na zaujetí, výběr a udržení těch jedinců, kteří vykazují stejné charakteristiky jako firma. Takto se ve firmách vytvářejí homogenní skupiny v kritériu pracovních schopností, hodnotové orientace a pracovní osobnosti. Jedinci, kterým se firemní prostředí zdá shodné

---

s jejich preferencemi, jsou s prací více spokojeni a zůstávají u jednoho zaměstnavatele déle než ti, kteří tuto shodu nevnímají. Ovšem firma i jedinec se neustále mění, takže shoda v určitém čase nezaručuje její stabilitu. Z toho plyne, že proces přizpůsobení vyžaduje neustálé oboustranné reagování. Při narušení tohoto procesu hraje velkou roli flexibilita a tolerance, která určuje míru neshody, kterou je jedinec schopen tolerovat, než začne reagovat. Pokud všechny pokusy nastolit shodu selžou, lze předpokládat, že jedinec takto frustrující prostředí opustí.

Dále považujeme za zajímavou Hollandovu teorii shody (in Muchinsky, 2000), která nabízí alternativní koncept shody mezi jedincem a pracovním prostředím. Tvrdí, že obecně souměrné interakce mezi osobou a prostředím jsou prospěšné pro dobrý chod pracoviště, který je indikován spokojeností, stabilitou a výkonností. Rovněž upozorňuje, že rozličné typy pracovního prostředí vyžadují rozličné typy osobnosti zaměstnance.

Na základě teorie sociální výměny můžeme postulovat, že pokud zaměstnanci mají naplněny své potřeby spojené s prací, pociťují vděčnost, což může ústít do žádoucího - pozitivního pracovního chování.

Na závěr kapitoly o pracovní spokojenosti je ovšem nutné dodat, že četné výzkumy ukázaly, že pracovní spokojenost má poměrně nízkou korelaci s pracovním výkonem. Naopak 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

V poslední teoretické kapitole naší práce považujeme za účelné zaměřit se na možnosti měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů ve firmě. Je to poměrně složitá otázka, neboť 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. Řízení lidských zdrojů není samostatným systémem činnosti oddělení ŘLZ, ale prostupuje celou firmou. Jak bylo popsáno výše, je ovlivněno a spoluovlivňuje kulturu firmy a je systémem prováděným všemi úrovněmi řízení lidí. Oddělení ŘLZ můžeme považovat za jakéhosi „iniciátora“ a „garanta kvality“, který však sám o sobě mnoho nezmůže. Dobrá kvalita řízení lidských zdrojů je dána především kvalitou manažerů. Tím, jak oni dokáží systémy využitelné pro řízení lidských zdrojů uchopit a převést do každodenní praxe.

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. Kritéria pro udělení standardu zahrnují mimo jiné tyto body:

- Firma má vizi, která je známa všem jejím zaměstnancům (dokáží ji svými slovy zreprodukovat).
- Každý zaměstnanec ví, jak on může napomoci k dosažení této vize a jak k tomu napomáhá jeho oddělení.
- Zaměstnanec je od svého prvního dne jasně seznámen se svou prací, jeho práce je pravidelně hodnocena a jsou mu nabídnuty možnosti zlepšování pomocí adekvátního rozvojového programu.
- Firma neprovádí tréninky, které neslouží k podpoře její firemní vize a neposílá zaměstnance na tréninky, pokud s nimi jejich nadřízený předem neprobral, co se mají na tréninku naučit. Ihned po tréninku a za dalšího půl roku manažer spolu s podřízeným hodnotí efektivitu tréninku vzhledem ke stanoveným tréninkovým cílům a stanoví eventuální další rozvojové kroky.
- Zaměstnanci se mohou vyjadřovat k dění ve firmě.

- Úspěchy zaměstnanců jsou veřejně oceňovány.
- Firma má kvalitní tréninkový plán, který jednoznačně podporuje dosažení firemní vize.
- Všechny plány a strategie at' již firmy jako takové, nebo pouze plány tréninkové jsou pravidelně revidovány a aktualizovány podle situace trhu a strategií mateřské firmy.

Soutěž o nejlepšího zaměstnavatele „Best Employer“

(<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/index.htm>),

nám může poskytnout rámcovou představu o kvalitě ŘLZ.

Soutěž je vyhodnocována na základě tří typů dotazníků:

- dotazník vedení společnosti, který vyplňuje ředitel,
- dotazník personálních politik, který vyplňuje personalista,
- dotazník spokojenosti zaměstnanců, který vyplňují všichni zaměstnanci.

Vyhodnocení se pak děje na základě tzv. response rate (kolik procent zaměstnanců dotazník vyplnilo – základní podmínkou je, aby šlo o signifikantní většinu) a shody mezi tím, jaké cíle si vytyčilo vedení společnosti, jak jsou tyto cíle podporovány praxí ŘLZ a jak jsou s tím vším spokojeni a ztotožnění zaměstnanci.

Dalším externím vyhodnocením ŘLZ ve firmě je HR controlling – měření lidského kapitálu (<http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf>), kde je vzájemně poměřována úroveň ŘLZ mezi jednotlivými firmami na trhu. Zprávy o výsledcích a popisy nejúspěšnějších metodologií jsou následně veřejně publikovány, což přináší ostatním firmám inspiraci k rozšíření jejich vlastních praktik.

Jako nejfrekventovanější kvantitativní metody měření úspěšnosti / efektivity můžeme uvést následující:

1. Měření spokojenosti zaměstnanců.
2. Měření manažerského stylu se provádí dotazníkovou metodou. Výstupem je zpětná vazba na manažerský styl, který manažer uplatňuje při vedení svého týmu. Lze říci, že výsledek je ovlivněn firemní kulturou a potažmo tedy i kvalitou ŘLZ ve firmě.

3. Fluktuace je ukazatel, jehož zvýšení signalizuje špatnou práci s lidskými zdroji v tom smyslu, že buď neexistují možnosti kariérového postupu, nebo je ve firmě špatná kultura, nevhodný manažerský styl apod. Pokud stoupá tento ukazatel pouze v jednom oddělení, je snadnější určit příčiny, než pokud je ukazatel vysoký v celé firmě.
4. Absentérství je ukazatel, který reaguje velmi rychle na dění ve firmě. Pokud je práce s lidmi a klima ve firmě špatné, ukazatel stoupne. Absentérství se počítá jako procento neodpracovaných hodin z celkového fondu pracovní doby v daném měsíci.
5. Náborový čas slouží ke změření rychlosti náborového procesu a je přímým ukazatelem kvality personálního oddělení. Počítá se jako doba, která uplyne od písemného zadání volné pozice personálním oddělení do podepsání pracovní smlouvy s novým zaměstnancem.
6. Náklady na trénink jako procento z generovaného obrátu jsou spíše ukazatelem celkového přístupu firmy k ŘLZ.
7. Procento povýšení zevnitř ukazuje na přístup firmy ke kariérovému rozvoji jejich zaměstnanců a zároveň na práci oddělení ŘLZ při vyhledávání talentů mezi stávajícími zaměstnanci a jejich udržení.
8. Procento žen v managementu se počítá často v amerických firmách a používá se v nich jako ukazatel kvality práce oddělení ŘLZ. Podle našeho názoru není vynucování účasti žen ve vedoucích funkcích za každou cenu správné.
9. Spokojenost vnitřních zákazníků může být zjišťována dotazníkovou metodou. Vnitřními zákazníky oddělení ŘLZ se rozumí všichni zaměstnanci a především manažeři.
10. Procento reakcí na dotazníkové akce je považováno za ukazatele angažovanosti zaměstnanců, která je povzbuzená dobrou kvalitou ŘLZ.
11. Stav plánu nástupnictví ukazuje na kvalitu práce s lidskými zdroji: náborem, rozvojem a udržením si kvalitních zaměstnanců.

- 
12. Počet umístěných zaměstnanců do jiné země je hodnocen v některých firmách. Pravdou ovšem je, že ukazuje nejen na kvalitu lokálního ŘLZ, ale také regionálního.
  13. Angažovanost lze mimo jiné posuzovat počtem zlepšovacích návrhů podaných v určitém časovém období. Lze ji považovat za důsledek dobrého klimatu ve firmě, který přímo souvisí s kvalitou ŘLZ.
  14. Nehodovost, úrazovost je ukazatelem (především ve výrobních firmách) kvality práce oddělení ŘLZ v oblasti BOZP a tréninku.
  15. Produktivita a další ekonomické ukazatele jsou zcela jistě také spoluovlivněny kvalitou ŘLZ. Zde ale míněnou spíše jako řízení lidí jehož velkou část obstarává liniový management. Ten je ale výběrem a vyškolením ovlivněn pracovníky oddělení ŘLZ.
  16. Minimum/maximum toho, co v HR musíme udělat... úroveň ŘLZ lze podle našeho názoru posuzovat i podle toho, kolik činností provádí nad rámec nezbytně nutných (myslíme tím administrativu, nábor a propouštění). Zda tréninky jsou prováděny na ad hoc bázi a nebo existuje promyšlený tréninkový plán apod. Zde je velký rozdíl mezi původními českými a mezinárodními firmami ve smyslu nahodilosti u firem českých.

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

V naší disertační práci jsme si vytyčili za úkol zmapovat možnosti a způsoby aplikace moderních metod personálního řízení na českou firemní kulturu. Zabývali jsme se teoretickými možnostmi a důvody různé úrovně zavedení těchto možností do praxe.

Stanovili jsme si následující hypotézy:

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.

V empirické části jsme podrobně zpracovali kasuistiky dvou nadnárodních firem včetně ukázek jejich vnitřních dokumentů. Při zpracování kasuistik jsme vycházeli zejména z rozhovorů s vedoucími personálních útvarů, generálními řediteli, manažery i řadovými zaměstnanci, studia firemních materiálů a projevů firemní kultury. Jedná se o sondáž do dané problematiky, která byla ovlivněna našimi vlastními zkušenostmi s prací v obou firmách. K rozšíření svých poznatků a ověření výsledků na signifikantnějším vzorku firem jsme i u dalších deseti firem provedli sondáž do námi zkoumané problematiky pomocí dotazníku, vytvořeného autorkou speciálně pro účely této práce (viz. příloha P14 a P15 na konci této práce). Dotazník je zaměřen na aplikaci moderních metod ŘLZ ve firmě.

Dotazník byl vyplněn ve spolupráci s vedoucími personálních útvarů firem, kteří nám také laskavě umožnili nahlédnout do relevantní dokumentace. Protože se jedná o citlivé informace, jejichž zveřejnění si firmy většinou nepřejí, jsou v textu pro zachování anonymity firmy označeny pouze písmeny. Zjištěné výsledky jsme porovnávali s úspěšností dané firmy na českém trhu, neboť vycházíme ve shodě s literaturou z premisy, že moderní metody ŘLZ přispívají k úspěchu firmy.



## 7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH ROZBOR

### 7.1 FIRMA A

Firma A se zabývá logistikou. Jde o původem australskou firmu, dnes vlastněnou nizozemskou nadnárodní společností. Na českém trhu je od roku 1992. Má zde přibližně 170 zaměstnanců, z nichž 70% jsou muži. Při náboru zaměstnanců jsme často naráželi na neochotu cestovat na okraj Prahy. A to i přes dobré finanční ohodnocení. Firma A není v povědomí Pražanů vnímána jako prestižní zaměstnavatel.

Firma je výrazně orientována na zákazníka, neboť působí v odvětví, kde není možné vydělávat na vysokých maržích. Zisky pramení z množství dlouhodobých zákazníků. Ztráta každého zákazníka je brána jako potenciální ohrožení hospodářských výsledků.

Firma za poslední roky vykazuje třicet a více procent meziročního nárůstu zisku a výrazně prosperuje.

Většina zaměstnanců má úplné středoškolské vzdělání s maturitou (univerzitní vzdělání není požadováno ani na vysoké manažerské funkce a není ve firmě nijak vyzdvihováno a ceněno, neboť mnoho velmi úspěšných regionálních manažerů se zde vypracovalo z původních řidičů kamionů). Téměř všichni zaměstnanci hovoří velmi dobře anglicky a jsou zdatnými uživateli výpočetní techniky. I poměrně složitou animovanou prezentaci jsou schopni si připravit sami.

Ve firmě se tvrdě a dlouho do večera pracuje. Často užívaná poučka při tréninku řízení vlastního času<sup>79</sup> „do not work hard, work smart“<sup>80</sup> byla v této firmě přetvořena na „work hard and work smart“<sup>81</sup>.

Vzhledem k tomu, že firma zajišťuje dopravu 24 hodin denně 7 dní v týdnu, je zde naprosto běžné, že zaměstnanci zůstávají dobrovolně přesčas, aby vyřešili vyvstálé problémy a uchovali „dobré jméno své firmy“. Jsou na firmu pyšní, zajímají se o její hospodářské výsledky a o výsledky svého oddělení. Ve firmě je velký počet starších,

---

<sup>79</sup> Tzv. „Time Management“.

<sup>80</sup> Nepracuj příliš, pracuj chytře.

<sup>81</sup> Pracuj hodně a chytře.

loajálních zaměstnanců. Na druhou stranu, protože se jedná o relativně malou firmu, stává se, že mladí ambiciózní zaměstnanci po několika letech odcházejí s nabytými zkušenostmi za kariérou do jiné firmy (firma často nabírá mladé nezkušené absolventy a značně investuje do jejich rozvoje). Tento problém má ovšem firma A celosvětově. Nejedná se o lokální anomálii. Je to zřejmě důsledek zatím ne příliš propracovaného systému internacionálního rozvoje kariéry mladých zaměstnanců s velkým růstovým potenciálem.

Ve firmě se dbá na formální odívání (firma má vypracovaný Kodex odívání<sup>82</sup>) vzhledem k tomu, že do firmy dochází zákazníci a mohou si vyžádat konzultaci od kteréhokoliv z odborných zaměstnanců.

Lidé ve firmě se oslovují křestními jmény a většinou si tykají. Atmosféra je uvolněná, přátelská. Lidé se často usmívají. Existuje zde tzv. „politika otevřených dveří“, což znamená, že kterýkoliv zaměstnanec může kdykoliv vstoupit do kanceláře kteréhokoliv manažera. Ovšem existují také jasně daná pravidla vnitřní komunikace, kdy je zřetelně stanoveno jaké problémy a v jaké fázi je kam nutno eskalovat a kdo má být sepoluinformován. Je považováno za hrubý přestupek, pokud zaměstnanec eskaluje problém např. emailovou cestou k vyšší instanci bez toho, že by zároveň kopíroval na mailu svého nadřízeného. Zmíněná „vyšší instance“ totiž v odpovědi bude příslušného manažera zcela jistě kopírovat a ten většinou důrazně zareaguje. Nejde o byrokratický přístup. Toto opatření je dáno časovou senzitivitou provozu, kdy špatný postup řešení problému může znamenat ztrátu zákazníka. Proto je třeba, aby manažer mohl jednání svého podřízeného korigovat s co nejmenším časovým prodlením. To má ovšem někdy za následek zahlcení manažerů elektronickou poštou. Za jeden den se často nashromáždí několik stovek emailů pro každého člena managementu.

Také existuje „politika přednostního povyšování z vlastních řad“, takže se zaměstnanci s manažery často velmi dobře znají i na soukromé úrovni. Častá jsou mimopracovní setkání i s rodinami.

Kariéra zaměstnanců může být velmi rychlá (pokud samozřejmě zaměstnanec vyčká vhodné příležitosti). Manažeři jsou ve věku mezi 30 a 40 lety.

---

<sup>82</sup> Tzv. „Dress Code“.

Na zdech visí mnoho obrázků firemních aut a letadel. Zaměstnanci rádi oblékají firemní barvy a oblečení s firemním logem.

Personální manažer je ve firmě uznávanou autoritou, spolupodílí se na všech důležitých rozhodnutích a je respektován generálním ředitelem jako jeden z nejbližších partnerů.

### 7.1.1 Zajištění zdrojů pro firmu

Firma A připravuje rozpočet během měsíců srpna a září. Rozpočty pro svá oddělení připravují manažeři za pomoci svých podřízených supervisorů a na základě skutečnosti z předešlého roku. Aktivita se plánují na jednotlivé dny. Berou se v potaz státní svátky, dny se zvýšenou poptávkou po přepravě např. Vánoce (je třeba naplánovat nejen větší prodeje, ale i lidskou sílu, která zásilky odbaví a zvýšený počet dopravních prostředků – pokud objemy zásilek narostou nad určitý objem, je třeba od mateřské firmy žádat větší letadlo, které však, pokud se předpověď nenaplní, může být značně ztrátové).

Takto detailně se plánuje i rozpočet oddělení řízení lidských zdrojů. Rozpočet musí obsahovat nejen přímé náklady na zaměstnance tohoto oddělení (mzda, bonusy, daňové odvody, ceny různých nepeněžních výhod, náklady na telefon, chod kanceláře, auto, benzín, ubytování při cestách, letenky, vlastní tréninky, časopisy, knihy – prostě vše, co oddělení zamýšlí v příštím roce nakoupit, neboť co nebude zahrnuto v rozpočtu, nebude možné pořídit).

Pro celou firmu jsou pak v rozpočtu oddělení řízení lidských zdrojů konsolidovány tyto náklady:

- Nábory (zahrnuje jednak plánované nové pozice, empirický odhad možných odchodů zaměstnanců a každoročně se budují rezervy na odchod generálního ředitele a určitého procenta manažerů - suma na jednu pozici se stanovuje opět na základě empirie podle toho, kterou pozici lze najít přes internet, kterou na inzerát a kterou od specializované agentury a za kolik).
- Propouštění (vychází se z hodnocení výkonnosti zaměstnanců a z informací získaných od manažerů. Ve firmě A bylo zvykem vyplatit zaměstnanci při odchodu dvě měsíční mzdy. Tato suma byla tedy rozpočtována pro ty zaměstnance, o jejichž možném propuštění se uvažovalo.).

- Trénink (manažeři vytvoří za pomoci personálního manažera tréninkový plán pro své oddělení. V něm je vždy uveden název tréninku, předpokládaná cena, pokud trénink nebyl v dojezdné vzdálenosti, pak náklady na ubytování a cestovné. Vždy je také uveden důvod proč má daný zaměstnanec školení absolvovat<sup>83</sup>. U tréninků je také označena priorita, podle které se tréninky ruší, pokud dojde k rozpočtovým škrtnům. Dobrý tréninkový plán je také zárukou toho, že lze zaměstnance s obdobnými tréninkovými potřebami sdružovat a tak optimalizovat náklady.).
- Celofiremní akce (např. dětský den, letní firemní víkendové setkání, vánoční večírek).
- Dary k významným životním a firemním výročím a dary k Vánocům.
- Mzdové náklady (růst mzdových nákladů odráží výkonnost zaměstnance a situaci na trhu. Personální manažer připravuje pro manažery návrh pro každého člověka na základě výročního hodnocení zaměstnanců a srovnání jeho mzdy s referenční mzdou trhu. Právo veta má ovšem každý manažer pro své oddělení.).

Ukázka rozpočtu oddělení ŘLZ firmy A je přílohou této práce P1.

Ve firmě A existují popisy pracovních pozic pro každou jednotlivou pozici<sup>84</sup>. Z tohoto popisu vyplývají požadavky na vzdělání a vlastnosti kandidáta. Při plánování nové pozice je tento popis napřed vytvořen a schválen generálním ředitelem. Stejně tak je schválena úroveň mzdy, kterou bude firma na dané pozici vyplácet. Tyto dokumenty archivuje personální manažer, který je v této firmě oprávněn podepisovat pracovní smlouvy za zaměstnavatele.

Popis pracovní pozice je vždy podepsán příslušným zaměstnancem a je přílohou pracovní smlouvy. Vzor tohoto dokumentu uvádíme jako přílohu P2 této práce.

Když dojde k rozhodnutí otevřít novou pozici, oznámí to personální manažer elektronickou poštou všem zaměstnancům. Má to dva důvody:

1. zaměstnanci se mohou sami přihlásit na danou pozici,

---

<sup>83</sup> Např. zavedení nového systému, povýšení do nové pozice, zvýšení prodeje o x%.

2. pokud zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta, který je následně přijat, obdrží po uplynutí jeho zkušební doby 20 000 Kč<sup>85</sup>.

Nábor zaměstnanců probíhá, jak bylo popsáno výše, přes internet (v posledních letech stále častěji, hlavně přes portál Jobs.cz), nebo přes speciální náborové agentury. Nábor přes Úřad práce se neosvědčil pro velkou nedisciplinovanost uchazečů (přicházejí bez ohlášení kdykoliv) a pro jejich neochotu pracovat (často si přijdou pouze pro razítko na potvrzení pro Úřad práce).

Vzhledem k úzké specializaci některých pozic manažeri ve firmě A oslovují přímo i zaměstnance jiných firem s touto specializací. Samozřejmě ovšem i zaměstnanci firmy A jsou oslovováni s nabídkami pracovních příležitostí od konkurence a náborových agentur.

Propouštění zaměstnanců probíhá vždy pouze z důvodů pečlivě zdokumentované špatné výkonnosti. Firma se vždy se zaměstnancem dohodne na podmínkách odchodu. Zaměstnancům nebývá dávána výpověď. Personální manažer pomáhá zaměstnancům sestavit životopis a najít jiné zaměstnání. Služby specializovaných agentur se nevyužívají.

Jediné velké propouštění nastalo ve firmě po přidružení České republiky k Evropské unii. Celních deklarantů byl nadbytek. Situace těchto lidí je na trhu práce značně složitá, protože ve stejném období došlo k rušení deklarantských míst v celé republice. Část těchto zaměstnanců byla již starších, nic jiného neuměli a jejich jazykové vybavení bylo slabé. Zajímavé bylo, že firma jim již několik let dopředu nabízela podporu v rekvalifikaci a jazykovém vzdělání. Oni však nejevili zájem, neboť každý z nich věřil, že jeho se propouštění týkat nebude a i kdyby, že on/ona přece najde práci snadno. Rozčarování, které tito lidé prožívají, je značné.

### **7.1.2 Rozvoj lidských zdrojů**

Každý nový zaměstnanec, kterého firma A přijala, prošel detailním zaškolením. To mělo několik fází. Nováček byl svým nadřízeným uveden do problematiky své práce a byl mu přidělen starší kolega, na kterého se mohl obracet s dotazy.

---

<sup>84</sup> Tzv. "Job Profile"

<sup>85</sup> Jedná se o tzv. „Employee Referral Bonus“.

---

Jedenkrát za měsíc provedl zaměstnanec personálního oddělení představení všech nováčků všem zaměstnancům přítomným v budově.

A jedenkrát za čtvrt roku bylo personálním oddělením organizováno víkendové vstupní školení. Všichni nováčci se sešli v zasedací místnosti blízkého hotelu, kde jim manažeři všech oddělení prezentovali, co jejich oddělení dělá a jaké má výsledky. Byla zdůrazňována propojenost činností jednotlivých oddělení. Školení zahajoval generální ředitel. Zaměstnanec personálního oddělení byl vždy přítomen po celý víkend a dohlížel na hladký průběh celého školení.

Na konci zkušební doby provedl nadřízený zaměstnanec s novým zaměstnancem krátký pohovor o jeho zapracování a stanovili společně další průběh nutného tréninku a rozvoje. Z tohoto jednání byl vyhotoven záznam podepsaný oběma stranami. Jedna kopie byla archivována na personálním oddělení a tréninky byly přiřazeny no tréninkového plánu na daný rok.

Budeme-li se nyní zabývat vlastním rozvojem zaměstnanců u firmy A, je třeba si na úvod připomenout, že rozvojem zde nejsou míněna pouze drahá školení u externích agentur. Rozvojem je především vedení a rady od nadřízeného a zkušených kolegů, je to samostudium různých manuálů, účast na poradách a vnitrofiremní školení. Pouze pokud potřebu rozvoje nedokáže firma zvládnout vlastními zdroji, přistupuje k využití externí agentury. Toto je filosofie firmy A. Externí firmy jsou vybírány na základě kvality a ceny. Služby extrémně drahých agentur firma nevyužívá. Náklady jsou přísně kontrolovány. Trénink není používán jako prvek odměny . Vychází se pouze z rozvoje nutného k provádění práce současné a/nebo budoucí (při povyšování, nebo změně procesů).

Manažeři procházejí každoročně společným tréninkem, který byl v počátcích zaměřen hlavně na vedení podřízených. Následovalo umění prezentací, vedení projektů apod. Společný trénink slouží ke sblížení manažerů jako týmu. Pak má každý manažer své individuální rozvojové plány, které si stanovuje s generálním ředitelem a svým funkčním nadřízeným<sup>86</sup>. Velkou pozornost věnuje firma A zvláště liniovým manažerům

---

<sup>86</sup> Ve firmě A má funkční (regionální) nadřízený velmi důrazný, byť poradní, hlas.

(supervisorům), aby je naučila delegovat práci a uvolnit si tak čas pro skutečné vedení a rozvoj podřízených.

Firma A každoročně aktualizuje svůj „Plán nástupnictví!“. Každý manažer navrhuje ve spolupráci s personální manažerkou jednoho až tři své možné nástupce. Úlohou personální manažerky je být partnerem do diskuse a oponentem. Navrhuje i kandidáty z jiných oddělení, které manažera nemusí ani napadnout. Po té, co se společně na nástupcích shodnou, schvaluje jejich volbu manažer celého úseku a na závěr generální ředitel. Pro potenciální nástupce je adaptován plán tréninku a rozvoje s ohledem na budoucí možnou pozici. Regionální management do tvorby Plánu nástupnictví nezasahuje.

Personální manažer je ve firmě A velmi dobře vytrénovanou osobou. Když se firma rozhodla zavést hodnocení pracovních pozic za využití HAY metodologie, dostalo se všem personálním manažerům v Evropě týdenního detailního školení. Totéž bylo při zavádění všech ostatních procesů a změn. Vstupní školení na pozici manažera ŘLZ trvalo 3 týdny a probíhalo u tří různých regionálních personálních šéfů firmy, aby si nový manažer mohl přivést co nejvíce nápadů, které pak v České republice postupně implementuje.

Po získání certifikátu „Investor in People“ sloužila firma A v České republice jako tréninkové centrum pro nové personální manažery z jiných zemí. Personální manažerka tak poskytovala služebně mladším kolegům to, co bylo na počátku jejího působení poskytnuto jí a z čeho po celá léta úspěšně čerpala.

### **7.1.3 Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci**

Firma A má celosvětová pravidla, která se v místních zemích aplikují. Patří sem např. Kodex odívání, Etický kodex, Pravidla správné obchodní praxe, Pravidla hodnocení výkonnosti apod. Všechna tato pravidla jsou na intranetu přístupná zaměstnancům a manažerům jsou zodpovědní za to, že se s nimi zaměstnanci seznámí a že je dodržují.

Firma má také obdobu zaměstnanecké rady, kterou nazývá „HR Tým“. Jeho členy jsou volení zástupci všech oddělení. Scházejí se jedenkrát za měsíc s personálním manažerem, který je seznamuje s novinkami ve firmě, konzultuje s nimi veškeré akce pořádané pro zaměstnance. Členové HR týmu mohou za své oddělení vznášet jakékoliv dotazy, připomínky a návrhy. Nejsou dotazováni na konkrétního původce té které myšlenky.

Firma má program nazvaný „Úplné zaměření na zákazníka“. V rámci tohoto programu se jedenkrát ročně scházejí po skupinkách postupně všichni zaměstnanci firmy. Skupinku tvoří zaměstnanci různých oddělení. Schůzka je hodinová, většinou v zasedací místnosti v čase oběda. Zaměstnanci jsou pohoštěni bagetami a nealkoholickými nápoji. Zaměstnanci za doprovodu hudby a videa o firmě píšou na různobarevné lístky, tzv. „post-it“, nápady, co může firma udělat pro svého vnitřního zákazníka, tzn. pro zaměstnance, a co pro vnějšího zákazníka. Papírky lepí na flip-chart, takže výsledek je anonymní. Personální manažer nakonec přečte všechny nápady a během tohoto čtení ještě mohou zaměstnanci, které napadlo něco dalšího, své lístky přidávat. Když těmito mítinky projdou všichni zaměstnanci jsou jejich připomínky, seřazené do excelové tabulky, představeny managementu, který má povinnost se ke všem vyjádřit. A to buď tak, že se bude nápad realizovat hned, odloží se na další rok, anebo se zamítne, ale pak je nutno zveřejnit důvod. Výsledkem je písemný závazek managementu k uskutečnění nápadů, které na další rok vybral. Vzor takového závazku je přílohou této práce P4. V závazku je vždy zmíněna zodpovědná osoba (manažer) a termín. Tento dokument je prostřednictvím HR týmu komunikován zaměstnancům a HR tým bdí nad jeho dodržením. Kterýkoliv zaměstnanec má kdykoliv právo zeptat se zodpovědného manažera, personálního manažera anebo přímo generálního manažera, jak bylo s jeho nápadem naloženo a jak pokračuje jeho případná realizace.

Zaměstnanci si také sami namalovali figurku, panáčka Nebojsu (který se nebojí ničeho, ani říkání pravdy vedení), jako symbol této iniciativy.

Generální ředitel firmy měl každé pondělí od 17 hodin rezervovanou hodinu času, kdy zval jednotlivé zaměstnance na čaj. Při tomto neformálním posezení si vzájemně vyměňovali informace o dění ve firmě, plánech zaměstnance do budoucna, jeho přáních, spokojenosti, či nespokojenosti. Iniciativa se nazývala „Oranžový čaj“ (firemní barva byla oranžová) a pravidelně se jí účastnila také personální manažerka. Pokud nebyl generální ředitel ve firmě přítomen, byl pověřen jeden z manažerů, aby jej během této hodiny zastoupil. Iniciativa byla zprvu přijímána zaměstnanci s nedůvěrou, ale když zjistili, že není zaměřena negativně vůči zaměstnancům, zaměstnanci ji přijímali kladně a těšili se na oranžový hrneček, který od ředitele „za odvalu“ dostali.



#### 7.1.4 Řízení výkonu

Firma A je vysoce orientovaná na výkon. Jak již bylo zmíněno výše, probíhá první hodnocení výkonnosti již po skončení zkušební doby, aby zaměstnanec věděl, na co se má po zbytek roku soustředit.

U stávajících zaměstnanců probíhá hodnocení výkonnosti minimálně jedenkrát ročně vždy v prosinci a v lednu tak, aby bylo hodnocení k dispozici před každoročním zvyšováním mezd. Ve formuláři na hodnocení výkonu jsou stanoveny i potřeby rozvoje a vzdělávání. Podle potřeby je možné provést hodnocení výkonnosti i vícekrát do roka. Vždy je ovšem třeba provést písemný záznam podepsaný oběma stranami, který lze použít i v případě pracovněprávních sporů. Manažeři ve firmě A jsou v tomto směru velmi disciplinovaní, neboť je již zkušenost poučila, že nejde jen o byrokratickou administrativu.

Nastartovat tento proces trvalo dva roky. Během tohoto období personální manažerka každý rok manažery školila o tom, jak správně provádět hodnocení výkonnosti a sama se účastnila všech pohovorů ve firmě. To jí umožnilo manažery vést, radit jim a dávat jim zpětnou vazbu na proběhlý rozhovor. Zároveň to zmírnilo obavy zaměstnanců z možné nevyrovnanosti sil, když i oni byli žádáni, aby dali svému manažerovi zpětnou vazbu na jeho vedení během uplynulého roku. Většina manažerů měla problém vůbec dávat negativní zpětnou vazbu a pokud jí dali, byla značně nekonkrétní. Zajímavé bylo zjištění, že existují i manažeři, kteří mají problém dávat pozitivní zpětnou vazbu, protože jí považují za zbytečnou.

Po dvou letech se hodnotící pohovory zautomatizovaly a personální manažerka jim byla přítomna pouze na vyžádání manažera, nebo zaměstnance.

Každoročně před obdobím, v němž pohovory probíhají, je organizováno krátké školení, kde si manažeři zopakují základní principy dávání zpětné vazby a jsou vyzváni k tomu, aby se podělili o své nejtěžší případy z minulého roku a co se jim osvědčilo. Na základě osvědčených praktik, pokud se manažeři dohodnou, že jsou všeobecně využitelné, personální manažerka upraví formulář na hodnocení výkonnosti. Protože na tomto tréninku či můžeme říci setkání manažerů, jsou přítomni všichni manažeři firmy s různou manažerskou praxí, učí se mladší od starších a jeden od druhého. Generální ředitel je také přítomen a i on se dělí o své zkušenosti a hlavně je nápomocen radou ze své bohaté praxe

při řešení složitých případů (tyto se zásadně řeší bez udání jména zaměstnance o kterého se jedná).

Mzda je ve firmě A stanovována na základě mzdových tříd do nichž jsou jednotlivé pozice seskupovány. Rozsah mzdy v jednotlivých třídách je každoročně upravován na základě srovnání s trhem. Firma pro velkou složitost a špatnou orientaci na zákazníka u místní pobočky firmy HAY v letech 1998 a 1999 upustila od spolupráce s firmou HAY a spolupracuje pouze s firmou Watson - Wyatt. Kupuje jedno mzdové srovnání každý rok. Během pěti let našeho působení u firmy byla nastolena vnitřní mzdová spravedlnost (zaměstnanci na podobných pozicích se odlišují mzdou na základě výkonnosti a ne na základě neobjektivních kritérií) a firma se stala v oblasti odměňování velmi konkurenceschopnou. Původní mzdové ohodnocení<sup>87</sup> bylo nespravedlivé. Zaměstnanci na srovnatelných pozicích měli nesrovnatelnou výši mzdy bez návaznosti na jejich výkonnost. Někteří zaměstnanci byli placeni hluboko pod svou tržní hodnotou a jiní zase výrazně přeplácani. Trvalo přibližně dva roky, než se tyto rozdíly podařilo odstranit. V případě, že byl zaměstnanec placen na 150 až 200% své tržní hodnoty mu buď byla nabídnuta zodpovědnější pozice a nebo mu nebyla zvyšována mzda. Takový zaměstnanec ale většinou sám z firmy odešel. U klíčových zaměstnanců firmy (specializované účetní, šéf logistiky apod.) generální ředitel prosadil mimořádné zvýšení mzdy v každém roce o 20 a více procent, což se u firmy A vymykalo běžným pravidlům.

Politikou firmy A na českém trhu je platit zaměstnance na mediánu trhu plus čtyři procenta<sup>88</sup> a manažery na třetím kvartilu trhu<sup>89</sup>. Bonusový potenciál zaměstnanců<sup>90</sup> se různí od 10% čtvrtletní mzdy (bonusy se vyplácely čtvrtletně) u administrativních pozic po 25% u pozic prodejních. Manažerům jsou bonusy vypláceny jednou ročně a to za předpokladu splnění jejich cílů, ale zároveň pouze pokud celá firma splní svůj obchodní plán. Bonusový potenciál manažerů je 20-25% jejich roční mzdy.

---

<sup>87</sup> Zaměstnancům stanovoval mzdy původní odvolaný ředitel podle blíže nezjištěných kritérií.

<sup>88</sup> Tzn. pokud je tržní hodnota pozice mzda 10 000Kč měsíčně, zaměstnanec firmy A pobíral mzdu 10 400Kč měsíčně.

<sup>89</sup> Takže pouze 25% firem na trhu platilo lepší mzdu na dané pozici než firma A, což minimalizuje riziko toho, že bude manažer jinou firmou přeplácen. Na této úrovni jsou placeni také lidé pro firmu zvláště důležití unikátními znalostmi anebo svým potenciálem rozvoje.

<sup>90</sup> Tj. maximální výše bonusů jichž mohli dosáhnout.

Každý zaměstnanec si při výročním hodnocení výkonnosti stanovuje spolu se svým nadřízeným výkonnostní cíle na další období. Součástí toho je i stanovování nového bonusového schématu na další období. Zaměstnanec obdrží kopii tohoto schématu (viz. příloha P3 této práce), což mu zákonně zaručuje, že mu bonus při splnění stanovených kritérií musí firma vyplatit.

Výši nové mzdy a bonusu za uplynulé období komunikuje vždy se zaměstnancem jeho nadřízený. Zaměstnanci se dává prostor k dotazům a eventuálním připomínkám.

Nepeněžní odměny ve firmě A představuje jednak jeden týden dovolené nad rámec zákonem stanovený<sup>91</sup>, nadstandardní lékařská péče hrazená firmou, očkování proti chřipce, které firma organizuje ve svých prostorách, stravenky v nejvyšší možné výši, tramvajenky pro zaměstnance, kteří nemají služební vůz a pro ty, kteří vůz mají, pak hrazení benzínu k soukromému použití a mobilní telefon k soukromému použití. Firma A svým zaměstnancům přispívá na pojištění ušlého výdělku při nemoci a na důchodové spoření.

Důležitou součástí nepeněžního odměňování a pracovní motivace je přidělování služebních aut. Firma A má stanovenou tzv. „Car Policy“ v níž je přesně definováno které pozici jaký typ vozu přináleží<sup>92</sup>. Volný výběr má pouze generální ředitel, který se na typu a ceně svého vozu domlouvá se svým nadřízeným. Zaměstnanci mají auta i k soukromému použití a firma hradí soukromý benzín, mytí aut a autokosmetiku. Automobil se smí používat i k soukromým cestám do zahraničí. Vozy jsou řádně pojištěny na havárii. Vozy se pořizují na tzv. „operativní leasing“, což znamená, že po splacení leasingu zůstává vůz majetkem leasingové společnosti a není tudíž nabízen zaměstnancům k odkupu. Vůz smí používat další dva rodinní příslušníci, jejichž jména jsou ve firmě vedena jako jména řidičů a havarijní pojistka se vztahuje i na ně. Školení řidičů probíhá pouze zákonnou formou „Školení řidičů referentských vozidel“<sup>93</sup> a na rodinné příslušníky se nevztahuje.

Firma stanovuje tzv. „retenční bonusy“ pro zaměstnance, splatné většinou v horizontu jednoho roku, pokud je zaměstnanec v té době stále v pracovním poměru u firmy. Přidělování bonusů se děje na žádost příslušného manažera velmi selektivně u

---

<sup>91</sup> Zaměstnanci mají tedy 5 týdnů dovolené.

<sup>92</sup> Firma chce podporovat českou ekonomiku a tak management používá vozy Škoda Octavia 1.8T a řadoví zaměstnanci, kteří auto potřebují k výkonu práce, Škoda Fabia 1.4.

zaměstnanců, kteří jsou pro chod oddělení důležití a manažer cítí, že by mohli chtít odejít. Manažer pak získá přibližně rok na to, aby za zaměstnance vychoval potenciální náhradu.

Ne všichni zaměstnanci jsou ale motivovatelní penězi. Je proto důležité, pokud personální manažer zaměstnance osobně nezná, zvážit pečlivě formu „retence“ společně s manažerem. V naší praxi u firmy A se osvědčila motivace formou hrazení studia MBA, poskytování placeného volna ke studiu vysoké školy, příprava na kariérový postup formou zařazení do manažerských tréninků, rozšířením pravomocí, obohacením práce, rotací v rámci firmy apod. Základní myšlenkou při této práci vždy bylo, že nemůžeme vědět všechno a motivovat všechny stejně a na základě našeho uvážení. Pokud si ani nadřízený manažer není jistý, co by zaměstnance motivovalo, je vždy možné jej pozvat na neformální oběd a zjistit to. Konečným zjištěním může také být, že je zaměstnanec prostě rozhodnut odejít, práce ho nebaví a rád by zkusil něco jiného někde jinde. Pak je lepší investovat energii do hledání jeho nástupce. Někdy se dokonce osvědčilo se s daným zaměstnancem dohodnout, že mu pomůžeme najít práci podle jeho představ, když on svého nástupce zaškolí.

V této fázi jsme také poskytovali zaměstnanci kariérové poradenství, které někdy jeho původní plány zaměřilo jiným směrem, protože objevil možnosti, o kterých dříve neuvažoval.

Dále dává firma dary k 5 letům zaměstnání u firmy<sup>94</sup> a k 10 letému výročí<sup>95</sup>. Tyto dary předává osobně generální ředitel spolu s personálním manažerem na firemním letním víkendu. Firma také pořádá Vánoční večírek s bohatou tombolou (lístky do tomboly jsou zadarmo) a Dětskou vánoční besídku, která se těší mezi zaměstnanci velké popularitě a kde každé dítě obdrží množství darů. Na dětských besídkách, které obvykle probíhaly v období kolem „Mikuláše“, byl zrušen tradiční anděl, čert a Mikuláš. Místo toho děti obdarovával skřítek Nebojsa (viz. výše). Když byla besídka se skřítkem poprvé, byly děti vyzvány, aby mu namalovaly obrázek jeho, tedy firemního, světa. Obrázky se množily a když už nestačila nástěnka před kanceláří personální manažerky, uvolnil generální ředitel největší

---

<sup>93</sup> Jedná se o teoretické školení v oblasti pravidel silničního provozu.

<sup>94</sup> Dárkový koš v ceně 1000Kč.

<sup>95</sup> Dar v ceně 10000 který personální manažer konzultuje s obdarovaným, aby nedošlo k nemilému překvapení.

nástěnku u vstupu do firmy. Výstava se zaměstnancům velice líbila. Každý den se chodili dívat na nové přírůstky. K vidění byly obrázky od dětí starých 15 měsíců (oranžová čmáranice ve tvaru kola od dvojčat z Ostravy) až po kresby dětí patnáctiletých. Generální ředitel, nadšen ze zájmu dětí, rozhodl uvolnit prostředky k nákupu holandských modelů firemních kamionů. Ty pak skřítěk v balíčku s laskominami rozdával dětem. Báječným nápadem generálního ředitele pak bylo vytvoření katalogu „Moje první výstava“, kde byly seřazeny všechny obrázky se jmény a věkem dětí. Rodiče dostali několik kopií a zájem projeví i ti, jejichž dítě se neúčastnila. Některé obrázky byly využity k vytvoření firemních vánočních přání a kartiček pro zákazníky.

Dárky k vánocům předávala osobně personální manažerka všem zaměstnancům<sup>96</sup>.

Odměňují se také „zlepšovací návrhy“, vhozené do schránky nápadů<sup>97</sup> kdy nejlepší návrh vyhodnocený vedením firmy za čtvrtletí je oceněn prodlouženým víkendem pro celou rodinu na zámku Hrubá Skála. Zaměstnanci také prostřednictvím svých zástupců ve výše zmíněném HR týmu volí každé čtvrtletí ze svého středu „Zaměstnanec čtvrtletí“. Je to člověk, který jim v daném období nejvíce pomáhal a kterému chtějí takto vyjádřit svůj dík. Zaměstnanec obdrží zarámovaný diplom při každé příležitosti ocenění a bylo potěšující vidět, že si zaměstnanci tyto diplomy s pýchou věšeli v kanceláři na zed<sup>98</sup>.

Veškeré tyto nepeněžní formy odměn a motivace byly zavedeny z iniciativy personální manažerky za podpory celého managementu. Některé jako např. zaměstnanec čtvrtletí a nápad čtvrtletí, si přivezla ze svého vstupního školení, jiné byly dílem její fantazie povzbuzované generálním ředitelem<sup>99</sup> a další vznikly na základě poptávky ze strany HR týmu<sup>100</sup>.

Je nutné zmínit, že je vhodné se ptát zaměstnanců na názor a jejich nápady, protože je to velkým obohacením pro personální práci a také se nestane, že by se zavedl program o nějž nebude mít nikdo zájem.

---

<sup>96</sup> Nejprve šlo o vánoční kolekci a později o „Kurýrní červené“ a „Kurýrní bílé“ v dárkovém balení.

<sup>97</sup> Tzv. „Suggestion Box“.

<sup>98</sup> Je třeba zmínit, že uzavřené kanceláře má pouze 7 členů nejvyššího managementu.

<sup>99</sup> Obecně na fantazii personálního manažera a jeho chuti ke změnám v této oblasti hodně záleží.

<sup>100</sup> Např. pronájem dvou sousedících tělocvičen. V jedné cvičily ženy aerobic a ve druhé muži hráli fotbal.

Největším omezením je zde rozpočet, protože tyto iniciativy nejsou zadarmo. Když se firmě daří, je možné popustit uzdu kreativitě. Pokud je na tom firma finančně špatně, nemělo by to vést k frustraci personálního manažera. Zde teprve nastupuje ta pravá kreativita, neboť je mnoho akcí, které se dají realizovat s minimem nákladů<sup>101</sup>.

### 7.1.5 Firemní kultura

Firemní kultura byla zmíněna již v definici firmy. Podle Hofstedeho kritérií je srovnání kultury mateřské firmy s firmou lokální následovné:

Mocenská vzdálenost – firma má plochou manažerskou strukturu a mocenská vzdálenost je malá. Rozdíl mezi mateřskou a českou firmou není patrný.

Vyhýbání se nejistotě – kultura firmy podporuje zdravou míru přijímání rizika. Rozdíl mezi mateřskou a českou firmou vychází z české povahy, kdy Češi obecně se snaží riziku spíše vyhnout. Česká firma se vůči akceptování rizika staví stejně jako mateřská, jen tuto možnost využívají spíše mladší zaměstnanci.

Individualismus x kolektivismus – zde je dle našeho názoru firma ve středu škály, neboť podporuje týmového ducha, ale na druhou stranu oceňuje a odměňuje individuální výkony. Rozdíl mezi mateřskou a českou firmou není patrný.

Maskulinita x femininita – kultura jak mateřské, tak české firmy vyznává spíše maskulinní hodnoty. Rozdíl mezi mateřskou a českou firmou není patrný.

Při této příležitosti je důležité zmínit, že firma byla za své personální řízení oceněna udělením standardu „Investor in People“ jako první firma v České republice. Zde může vyvstat otázka: Proč firma investuje úsilí a peníze do získání takového standardu? Odpověď je jednoduchá: náklady na lidské zdroje jsou nejvyššími fixními náklady, které každá firma má. Je proto výhodné zajistit, aby tyto investice byly smysluplné a měly co největší návratnost. Pro mateřskou firmu firmy A to bylo mimo jiné i příležitostí ke zjištění úrovně personálního řízení v jednotlivých zemích a zajištění předávání zkušeností<sup>102</sup> mezi jednotlivými zeměmi. Česká firma byla vybrána mezi tři pilotní země, protože její úroveň

---

<sup>101</sup> Např. besídky pro děti.

<sup>102</sup> Tzv. „Best Practice“.

personálního řízení byla považována za jednu z nejvyšších. Toto se potvrdilo, když bylo firmě uděleno individuální ocenění „Investor in People“ a nikoliv pouze regionální, jak bylo původně zamýšleno. Firma prošla po dvou letech recertifikací a v závěrečné zprávě bylo zkonstatováno zlepšení od původního stavu<sup>103</sup> a to tím, že do personální politiky byli začleněni i brigádníci, kteří byli původně více či méně opomíjeni.

Standard „Investors in People“ zmiňujeme v kapitole o firemní kultuře, i když se na první pohled může zdát, že se týká vzdělávání, protože se ve skutečnosti týká všech procesů řízení lidských zdrojů a firemní kultura je součástí všech firemních činností a procesů.

Firemní kultura, pokud má být silná, musí být prosazována shora, tj. jejím nositelem je vždy v první řadě management firmy. Prostředkem prosazování firemní kultury je nejen modelování žádoucí kultury chováním managementu, ale také vnitrofiremní komunikace. I ta je jednou z oblastí, kterou standard „Investors in People“ zahrnuje. Ve firmě A komunikace probíhá jednak na manažerských poradách, kde se všichni o všem otevřeně informují. Relevantní informace jsou pak dále manažery předávány do oddělení na jejich poradách. Personální manažerka informace předává prostřednictvím HR týmu a navštěvováním všech pracovišť. Ve firmě je mnoho nástěnek s informacemi o dění v odděleních a vývoji jejich výsledků (to zajišťuje šéf kvality). Informace lze nalézt na intranetu.

A v neposlední řadě firma vydává tzv. „Novinky“. Začala je vydávat personální manažerka podle zahraničního vzoru. Ovšem v zahraničí je vydával marketinkový tým a tady je vydávala nejprve personální manažerka svépomocí. Zaměstnanci byly uvítány velmi pozitivně, ovšem práce na jejich vydání byla obrovská. V průběhu času se nakonec ustálilo, že každý manažer je zodpovědný za včasné dodání informací ze svého vlastního oddělení<sup>104</sup> a generální ředitel píše úvodník. Zaměstnanci jsou povzbuzováni účastnit se soutěže o nejlepší vtip, který z každého vydání novinek volí prostřednictvím HR týmu a vítězný autor obdržel 100 Kč. V „Novinkách“ jsou fotografie nových zaměstnanců a vyhlašují se v nich nově otevřené pozice. Je zde také prostor pro výměnnou burzu.

---

<sup>103</sup> Neustálé zlepšování je cílem tohoto standardu.

<sup>104</sup> Jen jednou se stalo, že finanční manažer ani po urgencích nedodal článek. A tak pod karikaturou muže zavaleného papíry a nadpisem „Slovo finančního manažera“ zela prázdná stránka.

„Novinky“ jsou stále tištěny ve firmě svépomocí a náklady na ně jsou nízké. Lze je doporučit jako prostředek marketinku vlastního personálního oddělení.

Firemní kultura je důležitým faktorem řízení rozvoje firmy a přímo ovlivňuje personální řízení. Firemní kulturu můžeme ovlivnit vhodnými vzdělávacími činnostmi. Je proto podstatné, aby činnosti zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vycházely z firemní kultury (ať už existující a nebo žádoucí). Firma by měla vždy přistupovat ke vzdělávání zaměstnanců jako k investici do budoucnosti. Součástí firemní manažerské kultury je například i to, jestli, když dojde k rozpočtovým škrtnům, bezhlavě vyškrtá veškeré investice do školení a nebo pečlivě zváží, která školení jsou pro budoucí fungování firmy důležitá a zdroje ke škrtnání hledá i v jiných oblastech.

Součástí kultury firmy A bylo také pravidelné hodnocení manažerského chování jednotlivým manažerů formou tzv. „Management Style Survey“. Tento dotazník je předložen všem členům manažerova oddělení. Výsledky zpracovává personální manažerka, protože v této firmě jí byla dána důvěra. Konečný výsledek je personální manažerkou prezentován danému manažerovi a jeho nadřízenému a na jeho základě je eventuálně upraven plán tréninku a rozvoje. Manažer pak také, zpočátku za asistence personální manažerky, svému týmu poděkuje za upřímnost a výsledky mu souhrnně sdělí. Také sdělí, co hodlá dělat pro eventuální změny. Otevřenost v komunikaci je pro firmu A typická. Někteří manažeři s tím měli zpočátku problém, ale postupně tuto iniciativu přijali.

V roce 2002 začínala firma A vypracovávat své „Vůdcovské kompetence“<sup>105</sup>. Jejichž ukázka je přílohou P5 této práce. Šlo o nástin kompetencí, které by měli manažeři firmy A mít. Dokument zatím neobsahoval jejich behaviorální popis.

Ve firmě A probíhá každoroční průzkum spokojenosti zaměstnanců nazvaný „Climate Survey“. Výsledky dotazníkové akce zpracovává personální manažerka a prostřednictvím „Novinek“ je komunikuje do celé firmy. Výsledky jednotlivých oddělení rozebírají manažeři se svým týmem sami (zpočátku za pomoci personální manažerky) a stanovují si akční plán, jehož naplňování pak komentují na pravidelných manažerských poradách.

---

<sup>105</sup> „Leadership Competencies“.



Když se stalo, že na generálního ředitele firmy A přišel v prvním roce jeho působení anonymní dopis jeho nadřízenému, ten se jím nezabýval s odůvodněním, že pomluvy bez podpisu nebudou ovlivňovat jeho manažerskou práci. Jiný podobný dopis již nikdy nepřišel.

V části o firemní kultuře firmy A si dovolíme uvést jeden příklad z jejího lokálního života, jak se také dobrá firemní kultura může demonstrovat. Když se firma A stěhovala do nových firemních prostor<sup>106</sup> tak první den ve vchodu firmy hrála firemní „hymna“ píseň „We are the best“ a personální manažerka spolu s manažerem logistiky, nejdéle pracujícím zaměstnancem u firmy (jako symbolem firmy), oblečení do firemních uniforem, které si za tím účelem nechali dovézt z Holandska, vítali všechny zaměstnance. Dali jim oranžový karafiát a popřáli mnoho úspěchů v nové budově. Stáli tam od pěti hodin od rána, aby mohli přivítat první skladníky, do dvou do odpoledne, kdy nastoupila odpolední směna. Na stůl v každém oddělení připravili nové vázy, aby měli zaměstnanci kam květy odložit a aby vznikly velké dekorativní kytice. Toto je příklad personalistické akce, která nestojí mnoho financí. Jde jen o nápad a chuť jej realizovat. Úspěch u zaměstnanců je téměř vždy zaručen.

Protože firma nemá peníze na využívání agentur, pokud to není nezbytně nutné, zajistila personální manažerka osobně nákup rostlin do nové budovy podle přání jednotlivých zaměstnanců. Také toto se setkalo s velmi kladnou odezvou. Nutno však poznamenat, že ne každý personální manažer má vztah ke květinám a je ochoten věnovat několik hodin nákupu a úpravě zeleně. Také to zajisté není podmínkou jeho úspěchu.

A na úplný závěr této kapitoly popíšeme celosvětovou akci firmy A, kterou lze zařadit nejen do části o kultuře, ale i do části o rozvoji lidských zdrojů a patří i do oblasti inovací. Tato mimořádně finančně i časově nákladná akce byla iniciována nejvyšším světovým šéfem firmy A nazvána „Mirror Board“<sup>107</sup>. Filosofie této akce pochází od známého guru moderního managementu Garry Hammela, kterého si firma jako konzultanta najala. Hammel tvrdí, že členové nejvyššího představenstva firmy jsou obvykle staří zkušení muži na konci své kariéry. Budují ale firmu pro mladé, potenciální zaměstnance, kteří ve firmě

---

<sup>106</sup> To je vždy spojeno s určitou nervozitou a očekáváním.

<sup>107</sup> Zrcadlové představenstvo.

teprve vyrůstají. Pokud chce firma dobře prosperovat, měla by vytvořit „představenstvo“<sup>108</sup> složené z těchto mladých lidí, kteří nastaví skutečnému představenstvu zrcadlo<sup>109</sup>. V každé zemi byli vybráni 1-2 mladí manažeři na počátku své kariéry<sup>110</sup>. Z těchto manažerů byli vytvořeny skupinky po pěti a byl jim přidělen tutor z řad nejvyššího managementu. V naší skupině byl např. Saud, Turek, Nor a Argentinec. Každý člen „Mirror Boardu“ dostal pečlivě připravenou marketinkovou komunikaci, spolu s videem a zadáním čtyř otázek, na které měla každá skupina nalézt odpověď a tu pak prezentovat skutečnému představenstvu. Jednou z otázek bylo: „Co má firma A udělat, aby během tří let zdvojnásobila své zisky“.

Všichni mladí členové „Mirror Boardu“ byli pod značným časovým stresem. Museli zastávat své normální povinnosti, načíst množství literatury a absolvovat týdenní telekonference se svým tutorem, kde hlásili postup. Bylo otázkou prestiže tutora, aby jeho tým byl co nejskvělejší. Problém byl, že ani on neznal na otázky odpověď...

Čeho se touto monstrózní akcí dosáhlo? Asi nejdůležitější bylo, že ve změní nápadů z celého světa se skutečně našly dva, o jejichž realizaci představenstvo rozhodlo<sup>111</sup>.

Představenstvo v reálu vidělo a slyšelo manažerské talenty firmy, takže si mohlo udělat velmi dobrou představu o manažerské úrovni ve firmě<sup>112</sup>. A samotní účastníci získali zkušenosti s prací pod velkým stresem, s komunikací v týmu složeném z různých národností, s řešením problému, který přesahoval rámec jejich dosavadních znalostí a zkušeností a v Londýně, kde se slavnostní vyvrcholení události konalo, jim prezentovali šéfové kontinentů své zkušenosti, jak oni sami budovali svou kariéru. Důležitou součástí celé události byla tisková konference, na kterou byli pozváni nejen skuteční novináři, ale také generální ředitelé z celého světa. Účastníci dostali školení, jak jednat s tiskem. Generální ředitelé dostali školení, jak dávat co nejnepříjemnější dotazy. Když pak zástupce každé skupinky „Mirror Boardu“ prezentoval odpovědi na zadané otázky, byl podroben

---

<sup>108</sup> Anglicky „board“.

<sup>109</sup> Anglicky „mirror“.

<sup>110</sup> Věkově do 35 let.

<sup>111</sup> Nejkurioznější byl návrh muže, který klidným hlasem řekl představenstvu: „Dámy a pánové, rozpusťte se. Jste nejvyššími náklady této firmy“. A představenstvo ocenilo jeho odvalu.

<sup>112</sup> Šlo přece o žáky svých lokálních učitelů.

velmi nepříjemné palbě otázek. Generální ředitelé pak mohli srovnat své „manažerské talenty“ s talenty z jiných zemí.

A naprosto nejdůležitější bylo, že se se členy „Mirror Boardu“ nepřestalo pracovat ani v budoucnu. Když chtěl předseda představenstva znát názor na probíhající změny ve firmě, dotazoval se členů „Mirror Boardu“ prostřednictvím nezávislé agentury. Jejich odchod z firmy byl monitorován a každá země jej musela zvláště zdůvodňovat.

Je pravdou, že mladé manažerské kádry jsou „rodinným stříbrem“ každé firmy. Jen málokterá s nimi ale umí a chce pracovat.

### 7.1.6 Měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů

Tímto se dostáváme k měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů. Dosažením standardu „Investors in People“ byla úspěšnost řízení lidských zdrojů ve firmě A jednoznačně prokázána. Dále firma dosáhla certifikace ISO 9200, kde je jedna celá kapitola věnována právě rozvoji lidských zdrojů. Tato kapitola je jednou z nejdůležitějších pro obdržení certifikace. Také v tomto standardu byla firma recertifikována.

Firma A začala v roce 2002 měřit ještě další ukazatele, jakými jsou:

Udržení nově příchozích („Retention of New Starters“<sup>113</sup>)

Doba nábory („Hiring Time“<sup>114</sup>)

Povýšení z vlastních řad („Promotion from within“<sup>115</sup>)

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. Měří se nehody, které mají trvalé, či fatální následky. Z malých nehod se ve firmě stala pouze jedna, kdy skladníkovi spadl na

---

<sup>113</sup> Počítá se, kolik procent zaměstnanců přijatých za posledního půl roku ve firmě zůstalo. Jde o ukazatel kvality nábory.

<sup>114</sup> Doba, která uplynula od podání žádosti o obsazení nové pozice funkčním manažerem do dne nástupu nového zaměstnance. Ukazatel rychlosti nábory.

<sup>115</sup> Kolik procent z nově obsazovaných manažerských pozic bylo obsazeno povýšením vlastních zaměstnanců.

nevhodně obutou nohu těžký balík a zlomil mu jeden prst. Z autonehod se přihodily tři, při nichž bylo zdemolováno auto, avšak ke zranění lidí nedošlo. Všechny byly způsobeny personální manažerkou. A to především z toho důvodu, že ve firmě A byl zaměstnanec dotazován na to, jestli vlastní řidičský průkaz a jak dlouho. Praxe či způsobilost k řízení motorového vozidla se neprověřovala.

Pracovní angažovanost či iniciativa byla měřena počtem předložených zlepšovacích návrhů. Je ovšem třeba přiznat, že v českých poměrech ( na rozdíl např. od Španělska) je počet nápadů nízký a zaměstnanci považují za nevhodné je vůbec podávat. Poněkud se nám to podařilo zlepšit prostřednictvím HR týmu, kdy jsme zavedli iniciativu „udávání kolegů“. Členové HR týmu referovali o dobrých nápadech uvnitř jejich pracovního kolektivu anebo o tom, když někdo z jiného kolektivu vymyslel něco, co jim pomohlo. Spontaneita a soutěživost lidí se u nás, bohužel, neprojevila. Ve Španělsku pracovní týmy soutěžili o to, kdo bude mít více nápadů a ty byly dokonce vystaveny na nástěnkách. Toto si zaměstnanci ve firmě A výslovně nepřáli.

Pracovní morálka ve firmě byla velmi dobrá. Pracovní tempo vysoké a neshody na pracovišti se nevyskytovaly. Bylo to ovšem možná ovlivněno i tím, že kolektiv byl převážně mužský, potíže se vyřizovaly, občas i ostře, v hostinci a na pracoviště se nepřenašely. Zaměstnanci spolu často hráli fotbal a jiné hry, při nichž se také mohla uvolnit vzájemná agrese a k utužit dobré vztahy.

## 7.2 FIRMA B

Firma B je firmou prodávající tzv. „originální farmaceutické preparáty“. Svým původem je tato firma belgická. Dnes je vlastněna nadnárodním americkým gigantem. Na českém trhu je od roku 1992. Má zde přibližně 90 zaměstnanců, z nichž 60% jsou muži. Lidé považují zaměstnání u této firmy za natolik prestižní, že jim nevádí dojíždění na okraj Prahy<sup>116</sup>. Firma proklamuje orientaci na zákazníka, což je u farmaceutické firmy samozřejmostí. Procesy ve firmě jsou svázány složitou legislativou týkající se prodeje a propagace léčiv. Marže ve farmacii jsou nesmírně vysoké a to zvláště u originálních výrobců, protože tyto

---

<sup>116</sup> Firma B sousedí s firmou A.

firmy své zisky reinvestují do dalšího výzkumu a vývoje. Ztráta zákazníka není vnímána jako zásadní problém, pokud se nejedná o některého z největších preskriptorů<sup>117</sup>.

Firma za poslední dva roky vykazuje prudký pokles tržeb. Došlo k výměně generálního ředitele a probíhá pokus o změnu firemní kultury.

Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání často i postgraduální, či doplněné o MBA (vysoké procento zaměstnanců jsou lékaři, farmaceuti, či veterináři). Mnoho zaměstnanců hovoří anglicky špatně a nebo vůbec. Znalost výpočetní techniky lze hodnotit jako slabší průměr. Manažeři si často nechávají animované prezentace připravit od reklamních agentur.

Ve firmě se dodržuje pracovní doba a po páté hodině jsou kanceláře až na malé výjimky prázdné. Pracovní tempo je spíše mírnější. Výjimku tvoří manažeři, kteří ovšem často pracují za své podřízení. Firemní kultura obecně nepovoluje trestat lajdáctví a propouštět neschopné zaměstnance<sup>118</sup>.

Zaměstnanci jsou pyšní na to, že pracují pro velmi renomovanou firmu. O její hospodářské výsledky a o výsledky svého oddělení se však příliš nezajímají. Panuje spíše povědomí, že jsou dobré. Ve firmě je relativně velký počet zaměstnanců, kteří s firmou začínali. To platí i o vedení firmy, které zůstalo za celou dobu firemní existence (až do nedávné výměny generálního ředitele) prakticky stejné se všemi důsledky, které z toho mohou plynout.

Mladší zaměstnanci firmu opouštějí často z důvodů pracovní nabídky od jiné farmaceutické firmy. Koloběh zaměstnanců mezi farmaceutickými firmami je poměrně běžnou záležitostí.

Pro schopné zaměstnance má firma propracovaný systém možného rozvoje kariéry na pozicích v zahraničí. Vzhledem k jazykové insuficienci je ovšem pro českou stranu méně využitelný.

---

<sup>117</sup> Lékařů předepisujících svým pacientům daný preparát (lék). Zákazníkem firmy B je totiž lékař, který rozhoduje o předepsaném preparátu a nikoliv pacient, jak je tomu ve vyspělých zemích.

<sup>118</sup> I zde samozřejmě existují výjimky, ovšem vždy se jedná o dlouhý a bolestivý proces.

Ve firmě existuje „Kodex odívání“, není však dodržován ani samotnými manažery. V zájmu spravedlnosti je nutno zdůraznit, že zákazníci do firmy nechodí (jedná se o lékaře) a na jednání chodí zaměstnanci vždy v obleku.

Zaměstnanci se ve firmě oslovují často tituly a vykají si. Atmosféra je formální, poněkud upjatá.

I zde existuje „politika otevřených dveří“. Není však příliš využívána.

Pravidla vnitrofiremní komunikace nejsou nastavena a často se stává, že manažer není o krocích svého podřízeného informován. Také informovanost uvnitř samotného managementu je špatná. Stejně tak informovanost řadových zaměstnanců o dění ve firmě, jak již bylo zmíněno výše.

Také zde existuje „politika přednostního povyšování z vlastních řad“. Někdy je ovšem uplatňována na úkor kvality výběru. Většina manažerů ve firmě byla z vnitřních řad povýšena. Vzhledem k vysoké vzdělanosti a inteligenci zaměstnanců je na každou pozici více vnitřních kandidátů. Problém je, že zaměstnanci považují svou profesní erudici za kvalifikaci pro manažerskou práci a jsou frustrováni, pokud je jejich kandidatura zamítnuta.

Firemní kultura překvapivě připomíná bankovní kulturu tzv. „mašliček“ (viz. výše).

Manažeři jsou lidé spíše po čtyřicítce. Firma se hemží různými renomovanými konzultanty a kouči, kteří dlouhé roky podporují manažery v jejich práci. Zatím však bez viditelných úspěchů.

Na zdech visí mnoho firemních marketinkových obrázků. Zaměstnanci rádi oblékají oblečení s firemním logem.

Personální manažer je ve firmě považován spíše za administrativní podporu.

Firma je řízena autoritářsky.

### **7.2.1 Zajištění zdrojů pro firmu**

Firma B taktéž připravuje rozpočet během měsíce srpna a září. Rozpočet zde ovšem z velké části připravuje finanční ředitel, který připraví úvodní tabulku s fixními náklady, které stanoví odhadem. Manažeři udělají nástin výše prodeje, avšak bez vztahu k předchozí realitě, pouze na základě výsledků k nimž se firma finančním odhadem z centrály mateřské

firmy má dostat. Aktivity se plánují na čtyřměsíční cykly. Finální úpravu všech rozpočtů provádí finanční manažer spolu s generálním ředitelem bez manažerů zodpovědných za dané oddělení. Po schválení takto „zkonsolidovaného“ rozpočtu nezřídka dochází k překvapení v jednotlivých odděleních..

Tento způsob plánování se odráží i v plánování rozpočtu oddělení řízení lidských zdrojů. Finanční ředitel určí sumu, která se má naplánovat na tréninky jednotlivých zaměstnanců (u manažerů např. 100 000 na osobu, u zaměstnanců 10 000 na osobu<sup>119</sup>). Stejně tak určí procento nárůstu mezd stejně pro každého zaměstnance, náklady na telefon a další.

Náklady na nábor si manažeři rozpočtují sami v rámci svých oddělení odhadem bez konzultace s personálním manažerem. Návrh na vytvoření exaktního rozpočtu a určení ohrožených pozic byl vnímán velmi negativně s tím, že přece není možné o někom uvažovat v tom smyslu, že by mohl být nahrazen, nebo sám odejít. Detailní rozpočtování tréninků a vytvoření tréninkového plánu bylo označeno za mrhání časem, protože realita bude stejně jiná. Každé oddělení má svůj vlastní tréninkový rozpočet a náklady se nesdílejí. Stejně tak existuje odpor ke sdružování členů jednotlivých týmů do společných tréninků<sup>120</sup>.

Celofiremní akce se rozpočtují v rámci oddělení lidských zdrojů. Také se první škrtají s tím, že se udělají, pokud na ně zbudou peníze. Dětský den se nerozpočtuje vůbec, i když byl i bez toho následně s velkým úspěchem zorganizován jeden v létě a druhý v zimě.

Dary k významným životním a firemním výročím si rozpočtují manažeři také sami.

Vánoční dárky se v této firmě nedávají.

Vzor rozpočtu je přílohou P6 této práce.

Ve firmě B v roce 2003 neexistovaly popisy pracovních pozic. Ty byly vytvořeny až následně ve spolupráci s externí agenturou. Vzor uvádíme jako přílohu P7 této práce.

Manažeři sami se této práci nechtěli věnovat, ale s agenturou velmi dobře spolupracovali. Z toho vyplývá, že nové pozice byly rozpočtovány pouze přibližně a zvláště v mzdové oblasti často neadekvátně.

---

<sup>119</sup> Důvodem je, že manažeři na tréninky často cestují do zahraničí a u zaměstnaneckých týmů se náklady sdružují a často ani nejsou vyčerpány.

<sup>120</sup> Panuje obava ze zbytečného úniku informací z toho kterého oddělení.

Když dojde k rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance, oznámí to personální manažerka elektronickou poštou všem zaměstnancům ze stejných důvodů jako u firmy A. Jen odměna za získání nového zaměstnance je zde o polovinu nižší. Nábor zaměstnanců probíhá výhradně přes speciální náborové agentury a nebo na doporučení.

Propouštění zaměstnanců je ve firmě B považováno za velmi bolestivou záležitost. Firma si zaměstnance snaží udržet i přes jeho nízkou výkonnost a špatnou pracovní morálku<sup>121</sup>. Výjimkou jsou v posledních letech pouze obchodní zástupci, kteří jsou poměřováni číselnou hodnotou svých prodejů. Pokud je přesto někdo propuštěn, existuje tendence vymluvit se na to, že o tom rozhodla personální manažerka a firma se vždy zachová k zaměstnanci finančně velkoryse.

Personální manažerka pomáhala i zde zaměstnancům sestavit životopis a najít jiné zaměstnání, pokud o to projeví zájem. Vzhledem ke specifičnosti farmaceutického trhu, neměli zaměstnanci problém najít v krátké době uplatnění u jiné farmaceutické firmy.

### 7.2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Noví zaměstnanci ve firmě B, pokud pracují v prodeji, procházejí vstupním prodejním školením, které vede personální manažerka. Personální manažerka u firmy B také vyjíždí s obchodními zástupci do terénu a koučuje je při prodeji<sup>122</sup>.

Zároveň jsou šest týdnů v terénu koučováni svým nadřízeným.

Jedenkrát za půl roku je organizováno jednodenní vstupní školení, na němž každý manažer prezentuje práci svého oddělení.

Hodnocení pracovní výkonnosti po uplynutí zkušební doby probíhá v každém týmu jinak. Záleží na osobě manažera a není tendence sjednotit přístupy. Přístup je dán osobností manažera a, jak uvidíme dále, existují zde kreativní jedinci s ukázkovým přístupem k řízení lidských zdrojů ve svých týmech.

---

<sup>121</sup> Asistentky např. během pracovní doby „chatují“ přes internet, práci dodávají pozdě a ve špatném stavu, neumějí anglicky a neumějí šéfovi připravit prezentaci či podklady k jednání.

<sup>122</sup> Přestože na to byla vyškolená až po ročním působení u firmy a sama nikdy neprodávala.



Rozvoj zaměstnanců se kromě koučování přímým nadřízeným organizuje za pomoci drahých externích agentur v nejdražších hotelech. Jde o specifikum farmaceutických firem, které obecně vykazují obrovské zisky. Firma B ovšem je aktuálně ve značných ztrátách, což je i důsledkem nerealistického plánování (viz. výše).

Manažeři mají tendenci se tréninkům vyhnout a vymlouvají se na nedostatek času.

Ve firmě B je častým úkazem, že nějaký zaměstnanec je vyslán několikrát na totéž školení, protože se mu líbí. Také je např. zaměstnanec s chabou znalostí angličtiny vyslán na drahé týdenní školení do zahraničí „za odměnu“. Během našeho působení ve firmě se začaly organizovat tréninky pro liniové manažery, kteří byli typicky povýšeni z řad prodejců a měli problémy s vedením lidí. U těchto mladých manažerů se projevovala velká touha po sebezdokonalení a tréninky navštěvovali naopak rádi.

Personální manažerka ve firmě B neprošla ani vstupním školením, které by ji seznámilo s tím, jak si mateřská firma fungování personálního oddělení představuje. Společné mítinky personalistů byly zaměřeny na sebezprezentace zahraničních tréninkových agentur. Až poté, kdy došlo ke změnám na regionálních pozicích, byly znatelné tendence ke změně.

Firma B má celosvětově přístupný intranet, kde jdou k dispozici všechny její pravidla a postupy. Existuje tam např. e-HR University. Každý produkt tam má své stránky, kde si příslušný produktový manažer může najít vše, co ke své práci potřebuje. Také jsou k dispozici on-line školení pro manažery, kde je manažerovi také přidělen tutor, který jej vede. Zde jsme ovšem v České republice naráželi na jazykovou bariéru.

K plánování nástupnictví a rozvoje talentů slouží ve firmě B intranetový systém „Talent Navigator“. V něm se ke každému členu managementu určí jeden až dva potenciální nástupci. Velmi dobré je, že nástupci nemusí být z vlastního oddělení, ba ani z vlastní země. A protože do systému má přístup nejvyšší vedení, může mu tento sloužit jako obrovský zdroj informací. Snadno také identifikuje jednoduchým dotazem do systému, které pozice nástupce nemají a jak je na tom která země s plánem nástupnictví, rozvojovým plánem těchto nástupců, vzdělanostní úrovní, hodnocením těchto lidí (samozřejmě za využití „Standards of Leadership“ viz. dále) apod. S ohledem na plánovanou budoucí pozici (a také samozřejmě s ohledem na hodnocení výkonnosti) je v systému naplánován pro daného zaměstnance jeho rozvojový plán. Absolvování tréninkové akce se vyznačí a trénink se uloží do tréninkového curricula. Systém sám o sobě je jedinečným nástrojem.

Na úrovni České republiky bylo však jeho využití spíše formální. Plány nástupnictví vytvářeli generální ředitelé bez účasti zodpovědných manažerů a byly považovány za tajné. Byly prezentovány regionálnímu personálnímu řediteli, který do nich na základě vlastního uvážení a bez hlubší znalosti místních zaměstnanců často velmi necitlivě zasahoval.

### 7.2.3 Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Firma B má celosvětová pravidla, která se v místních zemích striktně aplikují<sup>123</sup>. Jde hlavně o Politiku tzv. bezpečné jízdy, Politiku ochrany osobních údajů, Pravidla správné obchodní praxe<sup>124</sup>, Pravidla hodnocení výkonnosti apod. Všechna tato pravidla jsou na intranetu přístupná zaměstnancům a manažerům jsou zodpovědní za to, že se s nimi zaměstnanci seznámí a že je dodržují.

Firma nemá vytvořenu zaměstnaneckou radu a informovanost o dění ve firmě je mezi zaměstnanci nízká. Některé informace jsou probírány na manažerském měsíčním mítinku, ovšem jsou předvybrány generálním ředitelem a jen malý zlomek z nich je manažery předán zaměstnancům. Zaměstnanci to často kritizují.

### 7.2.4 Řízení výkonu

Firma B má zaveden proces hodnocení výkonu. Tato iniciativa je manažery pojmána spíše formálně. Hodnocení výkonu probíhá jednou ročně. Na konci každého cyklu probíhá u obchodních zástupců tzv. „cyklové hodnocení“, které se odvíjí především od výše prodeje. Zaměstnanci je přiznán bonus za splnění prodejních cílů. Kalkulace bonusu je přístupná zaměstnancům na intranetu, takže každý prodejce si může spočítat, kolik peněz dostane za jaké překročení cíle. Toto schéma bylo v průběhu naší působnosti změněno, neboť původní bonusové schéma odměňovalo překročení cíle tak málo, že zaměstnanci plánovaně zastavili prodeje na cílové částce a prodeje si „šetřili“ do dalšího cyklu. Původní schéma bylo sólovým dílem generálního ředitele. Nové schéma vypracoval tým složený z manažerů zodpovědných za prodeje a personální manažerky. Schéma bylo obchodními

---

<sup>123</sup> Sledují a reportují se údaje o veškerých nehodách i třeba při špatném parkování. Mnoho peněz se investuje do každoroční školy smyku všech řidičů. Bohužel se ovšem nemění stupeň obtížnosti jízdy a to i přes návrhy školy samotné.

zástupci kladně přijato, neboť jim umožňovalo dosáhnout i statistických bonusů, pokud se jim podařil výjimečný obchod. Je ale pravdou, že kdyby k překračování docházelo opakovaně u stejné osoby, či týmu, vzbudí to podezření o špatném přidělování prodejních cílů prodejním manažerem. Toho si však byli všichni vědomi a proto extrémních bonusů za doby našeho působení dosáhli pouze dva prodejci.

Mzda je ve firmě B stanovována na základě toho, kolik si zaměstnanec před nástupem dohodne. Ještě v počátcích našeho působení u firmy bylo možné identifikovat z výše mezd přátelské vztahy s původním ředitelem.

Firma B každoročně kupuje několik mzdových srovnání zaměřených na farmaceutický trh. Využívá firmy Watson-Wyatt, Hewitt a přehledu zpracovávaného MAFS<sup>125</sup>. Výsledky studií jsou sdíleny s regionálním personálním ředitelem, který ovlivňuje návrhy na zvýšení mezd manažerů a jejich bonusy. Firma B má intranetovou databázi zvanou „Compensation Navigator“ kam jsou zadávány personálními manažery všech zemí údaje o členech jejich managementu (vedle osobních údajů je to mzdová a bonusová historie, hodnocení výkonnosti na škále 1-9<sup>126</sup>. Manažeři jsou zařazeni do nadnárodních mzdových tříd<sup>127</sup>.

Výstup ze systému přikládáme jako přílohu P8 této práce.

Kromě tohoto systému má firma i propojený systém zvaný „Talent Navigator“, kde jsou celosvětově přístupné údaje o manažerech a zaměstnancích s potenciálem pro povýšení. Firma tak velmi dobře pracuje s talenty, protože kdekoliv na světě se vyskytne potřeba manažera či specialisty, má příslušný regionální personální manažer možnost do tohoto systému nahlédnout a zjistit, zdali se někde ve světě nenachází zaměstnanec s požadovanými kvalifikacemi a pozici mu prostřednictvím jeho generálního ředitele nabídnout.

Výstup ze systému pro ilustraci přikládáme jako přílohu P9 naší práce.

---

<sup>124</sup> Manažeři každoročně podepisují prohlášení, že ani oni sami, ani nikdo jiný ve firmě tato pravidla neporušil.

<sup>125</sup> Mezinárodní asociace farmaceutických společností.

<sup>126</sup> 1 je člověk zralý na propuštění, 2-3 vyžadují tzv. korekční plán, 4-6 je obvyklé hodnocení u dobře pracujících zaměstnanců, 7-8 jsou vysoce nadstandardní výkony, které podává tak 1-2 lidé, 9 je osoba zralá na okamžité povýšení.

<sup>127</sup> Příslušnost ke třídě určuje výši bonusů jako procento roční mzdy a procento mzdového nárůstu – toto je pak korigováno faktorem výkonnosti (viz. výše).

Firma je v oblasti odměňování na českém trhu výše, než je její celosvětový standard (podle mzdových průzkumů) a zvláště někteří manažeři jsou na 150 a více procentech své tržní hodnoty. To ovšem vede k jejich přílišné stabilizaci a firmě tak chybí nová krev.

Výši nové mzdy a bonusu za uplynulé období komunikuje vždy se zaměstnancem jeho nadřízený. Občas se ovšem stane, že zodpovědná administrativní zaměstnankyně zaslala mzdový výměr zaměstnanci na domácí adresu bez jakékoliv konzultace s manažerem. To se nezlepšilo ani po několika upozorněních. U firmy pracuje dodnes a je jejím nejlépe odměňovaným administrativním zaměstnancem.

Bonusový potenciál obchodních zástupců nelze vyčíslit jako procento jejich mzdy, protože schéma pro výpočet bonusu za prodej výši mzdy nezohledňuje. Počítačový modul pro hodnocení výkonnosti obchodních zástupců a obchodních manažerů se nazývá „Mission Top Selling“. Má dva vstupy:

- exaktně kalkulovatelné jako např. plnění plánu prodejů, počet návštěv, včasné reportování apod.
- měkké parametry, kterými je úroveň žádoucích kompetencí jako např. orientace na zákazníka, týmová spolupráce apod.

U administrativních zaměstnanců je bonusový potenciál 10% mzdy a vyplácí se třikrát ročně. Manažerské bonusy se vyplácí jedenkrát ročně. Procento se odvíjí od zařazení do mzdové třídy (I. 20%, II. 25% atd.). Tato částka je násobena koeficientem podle hodnocení výkonnosti (bonus se tak zvýší, či sníží) a podle celkových výsledků dané země rozhodne centrála v USA o finálním koeficientu, jímž se takto vypočítány bonus znásobí (pokud firma nesplní rozpočet, je to např. 80%). Manažeři dostávají 15% přiznaného bonusu ve formě firemních akcií. Ty mezi českými manažery nebyly příliš oblíbené kvůli komplikovanému prodeji a dvojitmu zdanění.

Je zajímavé, že přestože firma B vykazovala velmi špatné hospodářské výsledky, byly jejím manažerům stále vypláceny vysoké bonusy.

Nevýhodou systému byla nucená distribuce číselného hodnocení výkonnosti podle Gaussovy křivky. Při malém počtu je takto striktní aplikace sporná. Když má být zaměstnancům komunikována skutečná výše dosažených bonusů, je zaměstnanci předán výstup ze systému, kde své hodnocení vidí. Je často značně odlišné od hodnocení, které mu komunikoval jeho nadřízený a je těžké mu vysvětlit, že jde o statistiku. Některý

zaměstnanec se cítí osobně dotčen. Další problém tohoto systému je ten, že údaje se do něj zadávají již v říjnu. Lze se ptát na validitu hodnocení výkonnosti, když je před hodnocením ještě několik měsíců práce. Také manažeři nevidí hodnocení svých podřízených manažerů a neovlivní to, jak je ze „statistických důvodů“ jimi navržené hodnocení výkonu jejich podřízeného nakonec upraveno. Navíc úprava mzdy navržená v USA nekoresponduje vždy s lokálními potřebami a situací na trhu práce.

Výsledkem všech nastíněných problémů je, že se jednotlivé země snaží minimalizovat počet zaměstnanců zadaných do systému. Naopak nadnárodní vedení v USA vyvíjí tlak, aby do systému byli zadáni všichni zaměstnanci, aby tak ústředí mělo kontrolu nad všemi mzdovými náklady. Firma A má totiž kvalitní systém vnitřního auditu, který přísně dbá na to, aby lidé, kteří jsou v systému vedeni, nedostali jiné finanční odměny, než ty, které jim byly z ústředí přiznány.

Nepeněžní odměny ve firmě B jsou vyřešeny formou tzv. Cafeterie, jejíž popis přikládáme jako přílohu P10 této práce.

I ve firmě B je důležitou součástí nepeněžního odměňování a pracovní motivace je přidělování služebních aut<sup>128</sup>. Firma B má stanovenou „Car Policy“, která je oproti firmě A méně specifická. Určuje přesně typ vozu pouze u farmaceutických reprezentantů<sup>129</sup> a obchodních a produktových manažerů.<sup>130</sup> Vrcholové vedení je limitováno pouze částkou milionu korun a jsou mu doporučeny typy vozů<sup>131</sup>. Generální ředitel jezdí BMW. I v této firmě má volný výběr a na typu svého vozu se domlouvá pouze se svým nadřízeným. Zaměstnanci mají auta i k soukromému použití a firma hradí soukromý benzín, mytí aut a autokosmetiku. Automobil se smí používat i k soukromým cestám do zahraničí, je ovšem nutné získat písemný souhlas finančního manažera. Na soukromých cestách v zahraničí si zaměstnanci sami hradí benzín. Vozy nejsou pojištěny na havárii. Firma vozy nekupuje na leasing, ale přímo je vlastní a veškeré opravy hradí sama. Po najetí 150 000 km, anebo 4 letech používání je auto nabídnuto k odkupu za odhadní cenu zaměstnanci, který jej

---

<sup>128</sup> Ve farmacii na typ služebního vozu kladou obchodní zástupci mimořádný důraz a vozy mezi firmami velmi porovnávají.

<sup>129</sup> Opel Astra 1.6 Combi

<sup>130</sup> Opel Vectra 1.8.

<sup>131</sup> Volvo, Opel, VW, Audi.

používal.<sup>132</sup> Pokud odmítne, je nabídnuto ostatním zaměstnancům, přednost však mají zaměstnanci ze stejného oddělení. Vůz smí používat pouze zákonný partner zaměstnance. Je povinen ale prokázat, že si sám zajistil stejná školení, která se vztahují i na zaměstnance. A to jednak „Školení řidičů referentských vozidel“ a dále „Školu smyku“.

Kromě toho mají zaměstnanci nárok na pět týdnů dovolené, nadstandardní zdravotní péči a očkování proti chřipce, které firma organizuje ve svých prostorách. Dále dary k pěti letům zaměstnání u firmy<sup>133</sup> a k 10 letému výročí<sup>134</sup>. Tyto dary si zaměstnanec sám koupí a nikdo mu je oficiálně nepředává. Firma pořádá Vánoční večírek, pokud jí to zisky dovolí, Dětské letní setkání a Dětskou vánoční besídku. Tyto akce pro děti vznikly z naší iniciativy a po prvotní nedůvěře, neboť nebyly pořádány v pětihvězdičkovém hotelu, si je zaměstnanci velmi oblíbili díky pečlivě připravenému zábavnému programu pro jejich ratolesti.

Ve firmě bylo tradicí každoroční setkání na počátku nového roku na tzv. „National Sales Meetink“. Zde byly vedením firmy komunikovány hospodářské výsledky za uplynulé období. Bohužel v podobě, z jaké řadoví zaměstnanci nemohli špatný stav v plném rozsahu pochopit. Na tomto mítinku byli vyhlašováni nejlepší prodejci a nejlepší zaměstnanci neprodejných oddělení. Po nástupu nového generálního ředitele jsme soutěž o nejlepší prodejce z jednotlivých oddělení zorganizovali tak, že kromě zaměstnanců s nejvyššími prodeji, byli vyhodnocováni i zaměstnanci s nejlepší technikou prodeje. Přínos této iniciativy byl ten, že manažeři hodnotili kandidáty z ostatních oddělení a tudíž poprvé v dějinách firmy vyjeli do terénu s jinými zaměstnanci, než se svými podřízenými. Získali tak lepší náhled na úroveň prodeje ve firmě, představu o tom, koho jiná oddělení považují za své „nejlepší prodejce“ a nápady pro své vlastní oddělení. Výsledkem bylo v mnoha případech konstatování: „Tak už se nedivím, proč máme tak špatné prodejní výsledky.....“. Ale i to byla pro nového generálního ředitele velmi relevantní informace.

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.

---

<sup>132</sup> Pokud ale zaměstnanec s autem několikrát havaroval, je cena navýšena, anebo mu není k odkupu nabídnuto vůbec.

<sup>133</sup> Zlatý, či umělecký předmět v ceně 5000Kč dle vlastního výběru.

<sup>134</sup> Zlatý, či umělecký předmět v ceně 10000Kč dle vlastního výběru.

---

Zaměstnancům ale tyto „retenční bonusy“ přiděloval původní generální ředitel podle vlastního uvážení a bez konzultace s manažery. Někdy se tak stalo, že manažer jednak nesouhlasil s tím, komu měl být bonus vyplacen a špatně pracující zaměstnanec u firmy zůstával vyčkávat výplaty bonusu. Nový generální ředitel tento systém zrušil.

Dalším programem, který nový generální ředitel zrušil byl tzv. „Zlatý klub“. Členy Zlatého klubu se stávali zaměstnanci po odpracování 10 let ve firmě. Výhody z toho plynoucí byly: nárok na mimořádné navýšování mzdy, používání zlaté firemní platební karty, nízkováhový laptop<sup>135</sup> a nárok na samostatný pokoj při firemních setkáních. Tento program dlouhodobě zvyhodňoval některé zaměstnance bez ohledu na jejich skutečné zásluhy.

Dalším takovým zrušeným klubem byl „Růstový klub“. Jeho členy se stávali zaměstnanci, kteří jednou překročili určitou hranici prodejních objemů. Výhody byly podobné jako u „Zlatého klubu“. Problém byl ten, že zaměstnanec požíval výhody z členství plynoucí, i když už dávno dobré výkony nepodával.

Členové zrušených klubů hlasitě vyjadřovali svou nespokojenost. Nikdo z nich však kvůli tomu firmu neopustil.

První rok našeho působení jela celá firma na motivační výlet na Maltu na několik dní. Zaměstnanci to vnímali velmi pozitivně, překvapivě se ale ozývaly hlasy některých nespokojenců, že jiné farmaceutické firmy jezdí do Mexika a jiných exotických destinací a proč tedy firma B „pouze“ na Maltu.... Srovnání hospodářských výsledků těchto firem nespokojené zaměstnance nezajímalo.

### **7.2.5 Firemní kultura**

Firemní kultura byla zmíněna již v definici firmy. Firma B je celosvětově velmi bohatá, hodně investuje do rozvoje svých zaměstnanců a v Americe již dlouhá léta patří k nejprestižnějším zaměstnavatelům. Tato kultura mateřské firmy se ovšem do národních kultur cele nepřenesla.

---

<sup>135</sup> Značná výhoda, pokud s ním člověk má cestovat.

Pokud použijeme Hofstedeho metodu porovnání rozdílnosti kultury mateřské firmy a filiálky, vypadalo by to asi takto<sup>136</sup>:

Mocenská vzdálenost – firma má plochou manažerskou strukturu, mocenská vzdálenost v mateřské firmě je malá. Česká firma naopak vykazuje značnou mocenskou vzdálenost.

Vyhýbání se nejistotě – kultura mateřské firmy podporuje zdravou míru přijímání rizika. Na českém trhu je znatelná spíše snaha „sázky na jistotu“ a to na všech úrovních hierarchie.

Individualismus x kolektivismus – mateřská firma podporuje spíše ducha individualismu. Česká firma se nachází na opačném pólu spektra, neboť podporuje více kolektivismus.

Maskulinita x feniminita – kultura mateřské firmy je více maskulinní, zatímco kultura firmy na českém trhu více femininní.

Celková firemní kultura tak, jak byla sumarizována výše, je prosazována v českém prostředí osobou generálního ředitele. Ve firmě najdeme ale i ukázky kreativity manažerů v řízení jejich týmů, byť jsou spojeny pouze s jednou či dvěma osobami.

V jednom týmu je například běžné, že manažer při výjimečném výkonu některého z podřízených, píše oslavné dopisy na celý tým<sup>137</sup>. Píše doslovně: „jste hroučiči, jste skvělí, úžasní... všem to natřete... jen tak dál... jste borci...“ vytržená z kontextu se mohou takhle slova zdát banální, ale na tým mají velký pozitivní dopad. Tým totiž svému šéfovi věří a slova chvály v jeho moravské hantýrce jsou pro ně motivující. Stejně dobře ale umí zmíněný manažer komunikovat negativní zpětnou vazbu. Činí tak mezi čtyřma očima, ale o to důrazněji. Zaměstnanci ale vědí, že je pro občasnou chybu nezatratí. Pro naplňování Politiky bezpečné jízdy zvolil svébytný přístup: jako věřící pověsil svým podřízeným na zrcátko v autě růženec posvěcený od faráře.

Když měl jeho tým před sebou značně těžký a nepříjemný úkol, nazval tento projekt „Mission Ring“ (inspiroval se filmem „Společenstvo prstenu“, jak také nazval svůj tým). Nechal vyrobit pro své podřízené zlaté kopie prstenu ze zmíněného filmu a dal jim je s tím, že: „Toto je magický prsten, který vám pomůže zvítězit a přemoci konkurenci.“

---

<sup>136</sup> Údaje jsou čerpány z hodnocení manažerky, která byla v USA dva roky na získání zkušeností.

<sup>137</sup> Členové jeho týmu jsou rozesteti po celé republice, takže možnost osobního setkání je omezena.



Dalším příkladem dobrého přístupu k řízení lidských zdrojů byla akce: „Zlepši svou firmu, vychovej si svého šéfa...“ Tato akce proběhla na celofiremním setkání, kdy byli zaměstnanci rozděleni do skupinek<sup>138</sup> a měli na papírky „post-it“ anonymně psát, co by firma či jejich manažeři mohli dělat jinak a lépe. Tato akce byla iniciována po výměně ředitelů a jejím cílem bylo identifikovat to, co zaměstnance nejvíce pálí. To mělo sloužit novému generálnímu řediteli pro první orientaci v problematice firemní kultury. Výsledky této iniciativy byly shrnuty v prezentaci s níž následně generální ředitel a personální manažerka objeli všechny týmové mítinky, aby zaměstnancům prezentovali jejich přání a stanovisko k tomu co, jak a kdy se bude řešit. Nejpálčivější otázky byly řešeny ihned jako např. zajištění automatu na občerstvení, zřízení jídelního koutku, posílení ranní dopravy od metra, změna bonusového schématu pro obchodní zástupce apod. Důležitou oblastí byly stížnosti na špatný přístup ze strany manažerů. Ty ovšem nebylo možné z krátkodobého hlediska řešit, neboť nešlo o nic konkrétního a převýchovu či výměnu některých manažerů (všichni věděli, koho se to týká) nelze provést ze dne na den.

Generální ředitel byl velmi rozčarován z toho, že zaměstnanci ve svých návrzích nemysleli na to, jak zlepšit hospodářské výsledky firmy, co by mohli oni udělat pro firmu, ale pouze na to, jak by mohli maximalizovat své vlastní výhody. Naprostým vítězem v počtu podnětů jednoho typu byl např. příspěvek na ošatné.

Ve světle nelepších se hospodářských výsledků a problémů v regionálním i lokálním managementu tato iniciativa nebyla zcela dotažena do konce. To podle ohlasů od zaměstnanců, působilo hůře, než kdyby se tímto způsobem nevzbudilo klamné očekávání.

Mateřská firma každé dva roky monitorovala spokojenost zaměstnanců a dodržování principů firemního Kréda (viz příloha P11 této práce) prostřednictvím tzv. „Credo Survey“.<sup>139</sup> Ten bylo možno buď vyplnit v elektronické podobě na intranetu a nebo v papírové podobě. Odpovědi vyhodnocovala nezávislá agentura v USA. Hodnocen byl tzv. „response rate“<sup>139</sup> a personální manažer měl na intranetu přístup k hodnocením firmy a jednotlivých oddělení. Každý zaměstnanec obdržel složku s vytištěnými celofiremními výsledky, ale i s výsledky

---

<sup>138</sup> Vrcholový management byl vyloučen, aby se zamezilo ovlivnění akce.

<sup>139</sup> Procento zaměstnanců, kteří odpověděli. V ČR 90% čehož bylo možno dosáhnout pouze využitím papírové formy, která byla vyplněna na týmovém mítinku. Internetové spojení bylo pro obchodní zástupce špatně využitelné.

obecného porovnání mezi odděleními a detailním rozborem výsledků vlastního oddělení. Personální manažerka následně prezentovala a rozebírala výsledky na setkáních jednotlivých oddělení. Každé oddělení si pak stanovilo plán zlepšení. Výsledky oddělení se značně lišily. Jediná oblast, kterou všichni hodnotili negativně, bylo přílišné pracovní vytížení. (Podle našich zkušeností je možno hodnotit pracovní vytížení ve firmě B na úrovni cca 60% firmy A.) Hrdost na práci pro renomovanou firmu pociťovali také všichni. Nejpozitivnější výsledky mělo jednoznačně oddělení manažera, o němž jsme se zmiňovali výše. Bylo těžké stanovit oblast, v níž by se mělo v jejich týmu něco zlepšovat. Tento tým byl také obecně nejotevřenější ke spolupráci s personální manažerkou, protože jeho šéf považoval (jak vyplývá z toho, co jsme o něm již napsali) řízení lidských zdrojů za velmi důležité a k tomuto názoru vedl své kolegy.

Výsledky „Credo Survey“ byly prvními výsledky, které byly v historii firmy v Česku zveřejněny. Původní generální ředitel je považoval za tajné a v celém rozsahu s nimi neseznamoval ani management.

Další iniciativou, kterou pro změnu firemní kultury nový generální ředitel inicioval, byla 360 stupňová zpětná vazba<sup>140</sup>. Dotazník byl formulován na základě podobného dotazníku, který využívala firma v zahraničí. Některé otázky byly pouze přeformulovány, anebo přidány. Dotazník administrovala externí agentura, která také vedla pohovory s respondenty za účelem upřesnění jejich odpovědí. Manažeři byli konzultantem seznámeni s výsledky a byla jim nabídnuta pomoc při uskutečnění eventuálních žádoucích změn. S výsledky byl také seznámen generální ředitel.

Změny, které se nový generální ředitel snažil na českém trhu iniciovat, byly částí managementu vnímány<sup>141</sup> jako možné ohrožení jejich původně snadného bytí u firmy. Vyvrcholením byl dvoustránkový anonymní dopis, který někdo z České republiky odeslal evropskému řediteli firmy. V tomto dopise generálního ředitele a jeho iniciativy velmi očernil. Evropské vedení se ovšem dopisem zabývalo. I to možná přispělo k tomu, že původně dobře započatá změna firemní kultury se postupně rozplynula.

---

<sup>140</sup> Důvodem byli zmíněné stížnosti zaměstnanců na management a snaha o jejich konkretizaci.

<sup>141</sup> Lze říci, že zcela oprávněně...

Firma B má vypracovány celosvětové Standardy Vedení<sup>142</sup>. Viz. příloha P12 této práce. Jde v podstatě o vyjmenování kompetencí, které by měli zaměstnanci a manažeři firmy B mít, a jejich behaviorální popis. Část je aplikovatelná na všechny zaměstnance, neboť každý je lídrem ve svém vlastním teritoriu. Hodnocení výkonnosti se pak v oblastech měkkých kritérií, tedy mimo prodejní čísla a počty uskutečněných návštěv, odvíjelo právě podle těchto kompetencí. Personální manažerka představila Standardy Leadershipu na všech týmových setkáních. Spolu s manažery vytvořila tým, který vybral kompetence potřebné pro obchodní zástupce a precizoval jejich behaviorální popis na české podmínky. To vše bylo jednak zakomponováno do formuláře hodnocení výkonnosti, který byl velmi zjednodušen a pak provázáno s modulem pro hodnocení výkonnosti obchodních zástupců a obchodních manažerů „Mission Top Selling“ (viz výše).

Firma B se celosvětově snaží o zvýšení procenta žen ve vedení firmy a vůbec o to, aby byla ženám při jejich mimopracovním vytížení a existenci známých pomyslných „skleněných stropů“, umožněna kariéra. Zahájila tedy projekt nazvaný „Woman Leadership Initiative“<sup>143</sup> v jehož rámci provedla rozsáhlé celosvětové dotazníkové šetření. To zahrnovalo jednak oblast postojů k ženskému leadershipu a také otázky na to, co ženám v kariéře brání a jak jim firma může pomoci. Výstupem byla velmi zajímavá brožura s výsledky šetření a závazek firmy problém postupně řešit. Bylo zvoleno celosvětové manažerské fórum žen a v každé zemi byla jmenována jedna žena nositelkou této iniciativy a kontaktní osobou. V některých zemích, kde je firma B rozsáhlá a lokalizovaná v hůře dostupných místech, byla vybudována zařízení na hlídání dětí a nákupní střediska. Každá země si musela připravit akční plán, co hodlá v pro své zaměstnankyně zlepšit. Viz. příloha P13 naší práce.

Jako ukazatele naplňování této iniciativy bylo zvoleno procento žen v managementu (v České republice to zpočátku byla personální manažerka mezi 8 muži a později přibyla ještě jedna žena) a procento žen z uchazečů o obsazované pozice.

V naší zemi je podle našeho názoru prosazování „Woman Leadership Initiative“ složité vzhledem k zakořeněným genderovým stereotypům, které se mění jen velmi pomalu.

---

<sup>142</sup> Těžko přeložitelné „Standards of Leadership“.

<sup>143</sup> Iniciativa ženského vedení.

A ať se nám to líbí nebo ne, ideální skloubení vysoké manažerské pozice a rodiny<sup>144</sup> neexistuje. Na bezdětnou ženu budující si kariéru, je velkou částí populace nahlíženo s despektem a na ženu, která rodinu má, zase jako na „krkavčí matku“. Pokud je péče o potomky v rodině zastávána otcem, což se v posledních letech také začíná objevovat, je zase muž vystaven posměchu.

Pravdou je, že matkám pečujícím o malé děti lze nabídnout zkrácený úvazek, práci z domova a jeden, firmami téměř nevyužívaný, přestože oboustranně výhodný benefit: poplatky za návštěvu předškolního zařízení může firma dát do nákladů v jakékoliv výši. Tento benefit také ze zákona nepodléhá zdanění a odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Je tudíž velmi výhodný pro obě strany. A tím, že výše není omezena, je možné hradit i např. cizojazyčnou školku. Také je možné, pokud chceme zaměstnance motivovat, zvážit i možnost různého spoluhrazení, kdy podrobný výpočet ukáže, že např. pokud si zaměstnanec/zaměstnankyně, poníží mzdu o cca 7000Kč měsíčně, může tak prostřednictvím firmy hradit školku v ceně 20 000 měsíčně. S tímto benefitem je, pravda, spojeno trochu administrativy a přemýšlení.

Je zřejmé, že v řízení lidských zdrojů se fantazii meze nekladou. Jen je třeba si uvědomit, že to, co funguje někde, nemusí nutně fungovat jinde. Je třeba citlivě volit a zvažovat. Přesto doporučujeme nebát se a ve spolupráci s manažery hledat neotřelé formy motivace a povzbuzování zaměstnanců. I takovýto přístup je jim sám o sobě odměnou a přispívá ke kvalitě řízení výkonnosti a k budování pozitivního klimatu vůbec.

### 7.2.6 Měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů

Úspěšnost řízení lidských zdrojů je ve firmě B měřena pomocí ukazatele absentérství a tzv. regrettable losses<sup>145</sup>

Nevýhodou tohoto ukazatele je, že neměří všechny zaměstnanecké odchody, ale pouze ty, které management označí jako politováníhodné. Což samozřejmě číslo deformuje výrazně směrem dolů. Navíc je finanční ztráta spojená s každým odchodem. Takže při fluktuaci např. 30% ročně byl v roce 2003l vykázán tento ukazatel ve výši 2%.

---

<sup>144</sup> Alespoň podle našeho názoru.

<sup>145</sup> Politováníhodné ztráty.

Jak bylo zmíněno v předcházející kapitole, zavedla firma B jako nový ukazatel měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů také tyto dva ukazatele:

procento žen v managementu a procento žen mezi uchazeči o uvolněnou pozici. (Firma B si stanovila jako pravidlo, že mezi uchazeči prezentovanými manažerům k přijetí by měly být zastoupeny také ženy a to ideálně v 50%. V České republice ale není možno tento ukazatel naplnit, protože velmi často se na otevřenou pozici nepřihlásila ani jedna žena.).

Firma zatím nedosáhla žádných certifikátů a to ani v oblasti kvality (např. ISO). V současné době probíhá příprava na certifikaci v oblasti „Process Excellence“<sup>146</sup>. Česká firma B je zatím ve stadiu přípravy dokumentace. Následovat bude příjezd vnitřních auditorů, kteří dají firmě podněty ke zlepšení v jednotlivých oblastech<sup>147</sup>. Na zlepšení bude mít firma jeden až dva roky podle identifikovaných nedostatků. Až po té bude možno přistoupit k vlastnímu auditu prováděnému externí firmou specializovanou na kvalitu.

Nehodovost a úrazovost je ve firmě měřena v rámci nadnárodního programu pro bezpečnost při jízdě. Měří se všechny nehody a hlásí se všechny náklady spojené s opravou vozového parku či finančních ztráty vzniklé následkem léčení úrazu, kdy zaměstnanec nemůže chodit do práce. V rámci firmy je sestavena komise, která každý případ vyhodnocuje. U opakovaných nehod je řidič označen za rizikového a musí si sám zaplatit jedno školení školy smyku navíc v daném roce a absolvovat se svým nadřízeným jízdu při níž nadřízený komentuje jeho styl jízdy a pořídí písemný záznam. Tuto jízdu by měl absolvovat každý zaměstnanec se svým nadřízeným pravidelně dvakrát ročně. Manažeři nejsou ovšem k něčemu takovému vyškoleni a tak zůstává otázkou přínos jejich komentářů. Proto se často této povinnosti vyhýbají. Pro podporu snížení nehodovosti ve firmě byl vyhlášen program odměňování „dobrých řidičů“. Řidič, který najel 100 000 kilometrů bez nehody, obdrží odměnu ve výši 20 000 Kč.<sup>148</sup> Dále se v rámci tohoto programu odměňuje i řidič, který má během roku nejnižší spotřebu pohonných hmot na kilometr. Dopad tohoto programu na snížení nehodovosti nám ovšem zůstal utajen. Cenu již několik let vyhrával tentýž muž a ostatní zaměstnanci si z něj dělali spíše legraci.

---

<sup>146</sup> Jedná se o standard v oblasti kvality ještě více rozsáhlý, než ISO.

<sup>147</sup> Dle svých zkušeností se domníváme, že v oblasti řízení lidských zdrojů bude identifikován rozsáhlý prostor ke zlepšení.

<sup>148</sup> To se firmě samozřejmě mnohonásobně vyplatí, neboť ušetří na opravách.

Za velmi důležitou součást programu bezpečné jízdy lze naopak považovat to, že každý zaměstnanec, dříve než mu bylo svěřeno firemní auto, absolvoval zkušební jízdu s proškoleným specialistou. Ten určil, je-li zaměstnanec skutečně k řízení vozidla způsobilý.

Zlepšovací návrhy se ve firmě B nepodávají.

Pracovní morálka je ve firmě různá v závislosti na osobnosti manažera daného oddělení. Někteří vyžadují vysoké výkony a trestají lajdáctví, viz. manažer o němž jsme se zmiňovali výše, jiní se nad tím jen pousmějí.

Vzhledem k nižšímu vytížení administrativního personálu, převážně ženského pohlaví, se ve firmě šíří drby a fámy, kterým je přikládána váha i některými manažery.

### **7.3 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 úspěšných nadnárodních firmách.

#### **7.3.1 Firma C**

Země původu: USA.

Oblast působení: systémová integrace.

Pozice na trhu v daném segmentu: 10.

Počet zaměstnanců: 30.

Manažerská struktura: plochá.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): přátelský, neautoritativní s velkými zkušenostmi z oblasti ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): čestný, dobré povahové vlastnosti, spíše introvertní, neautoritativní. V oblasti ŘLZ méně zkušený.

#### **7.3.2 Firma D**

Země původu: Německo.

Oblast působení: IT.

Pozice na trhu v daném segmentu: mezi prvními třemi.

Počet zaměstnanců: 50.

Manažerská struktura: plochá.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): mezi podřízenými nepřilíš oblíbený, spíše slaboch, neautoritativní, se zkušenostmi z oblasti ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): do této pozice byla povýšena bývalá asistentka bez zkušeností a znalostí v oblasti ŘLZ.

### **7.3.3 Firma E**

Země původu: Velká Británie.

Oblast působení: telekomunikace.

Pozice na trhu v daném segmentu: třetí.

Počet zaměstnanců: 1600.

Manažerská struktura: vertikální (mnoho řídicích úrovní).

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): malá autoritativnost, má jasný názor, ale naslouchá druhým. Znalosti z oblasti ŘLZ značně velké.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): nejedná se o jedinou osobu, ale velký, dobře vedený a dobře proškolený tým. Šéf týmu není autoritativní. Znalosti z oblasti ŘLZ velké.

### **7.3.4 Firma F**

Země původu: Německo.

Oblast působení: rychloobrátkové zboží.

Pozice na trhu v daném segmentu: 4.

Počet zaměstnanců: 5000.

Manažerská struktura: vertikální (značná hierarchizace).

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): přísný, autoritativní člověk s velkými znalostmi v oblasti ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): velmi autoritativní člověk s nízkými znalostmi v oblasti ŘLZ. Vykonavatel příkazů generálního ředitele.

### **7.3.5 Firma G**

Země původu: Finsko.

Oblast působení: vydavatelství zábavné literatury.

Pozice na trhu v daném segmentu: 2.

Počet zaměstnanců: 260.

Manažerská struktura: vertikální.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): neautoritativní, bez znalostí a zájmu o problematiku ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): značně autoritativní osobnost s poměrně značnými znalostmi v oblasti ŘLZ.

### **7.3.6 Firma H**

Země původu: USA.

Oblast působení: logistika a distribuce.

Pozice na trhu v daném segmentu: 1.

Počet zaměstnanců: 260.

Manažerská struktura: plochá.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): přátelská středně autoritativní osobnost s velkými znalostmi v oblasti ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): přátelská mírně autoritativní osobnost s poměrně značnými znalostmi v oblasti ŘLZ.



### 7.3.7 Firma CH

Země původu: USA.

Oblast působení: IT.

Pozice na trhu v daném segmentu: 1.

Počet zaměstnanců: 450.

Manažerská struktura: plochá.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): mírně autoritativní s velkými znalostmi v oblasti ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): neautoritativní přátelská osobnost s velkými znalostmi v oblasti ŘLZ.

### 7.3.8 Firma I

Země původu: USA.

Oblast působení: IT.

Pozice na trhu v daném segmentu: 3.

Počet zaměstnanců: 1000.

Manažerská struktura: plochá.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): neautoritativní osobnost s velkou dávkou přirozené autority. Znalosti procesů ŘLZ značné.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): neautoritativní přátelská osobnost s velkými znalostmi v oblasti ŘLZ.

### 7.3.9 Firma J

Země původu: USA

Oblast působení: rychloobrátkové zboží.

Pozice na trhu v daném segmentu: 6.

Počet zaměstnanců: 10000.

Manažerská struktura: plochá.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): neautoritativní osobnost s nižšími pravomocemi a nízkými znalostmi v oblasti ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): přátelská neautoritativní osobnost se znalostmi limitovanými na oblast pracovněprávní administrativy.

### **7.3.10 Firma K**

Země původu: Velká Británie.

Oblast působení: finančnictví.

Pozice na trhu v daném segmentu: 1.

Počet zaměstnanců: 8000.

Manažerská struktura: vertikální.

Generální ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): velmi autoritativní osobnost s malými znalostmi procesů ŘLZ.

Personální manažer/ředitel (autoritativnost, znalosti problematiky ŘLZ): autoritativní, ale příjemná osobnost s velkými znalostmi ve všech oblastech ŘLZ.

### **7.3.11 Závěry dotazníkového šetření**

Závěry dotazníkového šetření u zkoumaných firem uvádíme jako přílohu P14 na konci této práce.

Na základě těchto údajů můžeme shrnout následující:

- Firemní kultura českých firem není v současné době příliš vyhraněná. Lze říci, že tíhne ke středovým hodnotám v oblasti mocenské vzdálenosti, vyhýbání se nejistotě, maskulinity či femininity a individualismu, či kolektivismu.<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> Jsme si ovšem vědomi, že naše šetření není statisticky průkazné a vyžadovalo by verifikaci na větším vzorku firem.

- 
- Téměř všechny firmy pravidelně plánují zdroje pro firmu. Mají vypracované plány tréninku a rozvoje. Plán nástupnictví už ale vypracovává jen polovina z nich.
  - Ve většině firem je zaveden mzdový systém, který je pravidelně aktualizován podle srovnání s trhem.
  - Ve většině firem existuje bonusový systém na základě více či méně objektivních kritérií. Také retenční bonusy začínají nabývat na důležitosti. Flexibilní systémy benefitů se na českém trhu teprve začínají zavádět. Překvapením pro nás bylo, že pouze polovina firem má zavedena jasná pravidla pro přidělování aut.
  - Ve všech firmách je úlohou personálního oddělení personální administrativa včetně popisů pracovních míst a nábor. Personální administrativa je napojena na centrální systém mateřské firmy pouze v polovině případů<sup>150</sup>. Politiku povyšování z vlastních řad deklaruje polovina firem. Není bez zajímavosti, že propouštění na základě objektivních kritérií je vnímáno pouze u 50% firem.
  - Většina firem organizuje různé společenské akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.
  - Formální hodnocení oddělení ŘLZ je zatím ve svých počátcích. S tím koresponduje i procento účasti na soutěžích, jakými je např. „Best Employer“ či snaha i získání certifikátů v oblasti ŘLZ.

---

<sup>150</sup> Sarbanes - Oxley Act ovšem toto procento v blízké budoucnosti zcela jistě zvýší. Viz. <http://www.basel-ii-risk.com/Sarbanes-Oxley/Oxley-sarbanes.htm>.

## DISKUSE

V této práci jsme se pokusili shrnout základní poznatky týkající se problematiky moderního řízení lidských zdrojů a následně co nejdětailněji popsat stav personálního řízení ve dvou velmi srovnatelných nadnárodních firmách. Na první pohled jsou zřejmé propastné rozdíly mezi nimi, které se v dalším textu pokusíme vysvětlit. Výsledky tohoto šetření jsme porovnali s výsledky ankety provedené u dalších deseti mezinárodních firem působících na českém trhu.

Základními hypotézami, které se v této práci pokoušíme ověřit jsou:

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.

Z výsledků našeho zkoumání jak u firem A a B, tak i z rozhovorů s množstvím personálních manažerů podle našeho názoru vyplývají následující závěry:

Ad 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. A to výborným zaškolením u firmy A, kde si personální manažerka přivezla ze zahraničí postupy a nápady jak aplikovat hodnocení výkonnosti, sestavovat popisy pracovních pozic, vytvářet mzdovou strukturu, plány nástupnictví, tréninkové plány a celkově budovat kulturu orientovanou na zákazníka. Dále postgraduálním studiem andragogiky, množstvím kursů, samostudiem a vedením erudovanými nadřízenými. Firma A také organizovala každý rok několik setkání všech personálních manažerů, kde byly jednak představeny nové personalistické projekty, ale také byly prezentovány nejlepší personalistické nápady z různých zemí. U firmy B se personální manažerka seznámila se skvěle vedeným intranetovým informačním systémem sloužícím k personální administrativě a jako podklad pro manažerské rozhodování a také velmi kvalitním e-Learningovým systémem vytvářeným mateřskou firmou. 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 samozřejmě namítnout, že personální manažerka pracovala ve firmě A pět let, zatímco u firmy B pouze dva roky. Ovšem zde je nutno poznamenat, že moderní metody personálního řízení byly u firmy A aplikovány ve své většině již během prvního roku působení personální manažerky a po třech letech byla firma bez jakýchkoliv dodatečných zásahů připravena k certifikaci „Investors in People“. Zatímco u firmy B se ani po dvou letech nepodařilo moderní metody personálního řízení prosadit.

Tento závěr můžeme podpořit i zjištěními u firmy Ch a I, které měly stejnou osobu personálního manažera, stejně jako J a K. Z našeho šetření je patrné, že srovnatelné úrovně ŘLZ nebylo dosaženo ani v těchto firmách. Z toho dovozujeme, že znalosti a zkušenosti personálního manažera/ředitele v oblasti ŘLZ jsou podmínkou (pro kvalitní zavedení procesů v oblasti ŘLZ) nutnou, nikoliv však postačující.

Zde je také třeba zdůraznit, že i podle rozhovorů s množstvím personálních manažerů, generálních ředitelů a poradenských firem, je znalost personálních manažerů moderních metod personálního řízení kritická pro jeho úspěšnou aplikaci. Tato znalost se mezi personálními manažery v České republice velmi různí. Jsou zde personální manažeři, kteří za řízení lidských zdrojů považují personální administrativu a znalost zákonů s tím spojených jim plně postačuje. Vyskytuje se ovšem velké množství fundovaných personálních manažerů, kteří nejenže sledují všechny trendy v moderním personálním řízení a ve svých firmách je aplikují, ale jsou i uznávanými partnery a kouči nejvyššího managementu. Tento rozdíl lze někdy poznat již z umístění pozice personálního manažera ve struktuře firmy (tedy z toho, komu je přímo podřízen). Ovšem v prvních dvou námi zkoumaných firmách byla personální manažerka (ve firmě A měla titul „Country Human Resources Manager“ a ve firmě B dokonce „Human Resources and Organization Development Director“) členem nejvyššího vedení přímo podřízeným generálnímu řediteli. Takže z titulů pozic rozdílná úroveň pozic zřejmá nebyla. Také ve firmách C-K se názvy pozic různily a přestože ve všech firmách byl personální manažer přímo podřízen generálnímu řediteli, nebyl vždy členem nejužšího vedení.

Také na souboru nově rekrutovaných personálních manažerů ve firmě A na konci devadesátých let ve velkém množství zemí po celém světě, bylo velmi zřejmé, jak aplikace

moderních metod personálního řízení v lokálních podmínkách obecně závisí na osobnosti personálního manažera. Neboť všichni měli na počátku stejné podmínky, přesto když se celosvětové vedení firmy A rozhodlo k auditu „Investors in People“, zjistila se velmi rozdílná úroveň aplikace moderních metod personálního řízení v různých zemích<sup>151</sup>. Tím se dostáváme ovšem k bodu, který je podle nás podstatný při aplikaci moderních metod personálního řízení ve firmě: tím, kdo ve firmách musí provádět většinu činností spojených s řízením lidských zdrojů (kromě personální administrativy) není personální manažer, ale linioví manažeři. Personální manažer musí být ovšem dostatečně fundovaný a osobnostně vyzrálý, aby liniové manažery dokázal vyškolit, metodicky vést a koučovat a aby jej tyto manažeři respektovali jako někoho, kdo je jejich partnerem, spojencem a pomocníkem. Často dochází u personálních (stejně ovšem třeba i u finančních) manažerů k nepochopení role jejich oddělení jako podpůrného servisu pro manažery a zaměstnance. Respektovaný personální manažer je ten, který reaguje na potřeby manažerů a zaměstnanců a neprosazuje svou vůli bez ohledu na jejich zájmy, včetně sice sofistikovaných, leč v dané firmě nepotřebných personálních systémů. Uvědomuje si, že jeho hlas je pouze hlasem poradním. Jen tehdy, pokud je manažery opravdu uznáván, má jeho slovo ve firmě zásadní váhu. V našem případě k tomu došlo u firmy A, nikoliv však u firmy B.

Je možná důležité zmínit, že u firmy B byli evropští personální manažeři věkově mezi 40 a 55 lety, byli přijati většinou v době před 10 a více lety a svá místa dobrovolně neopouštěli<sup>152</sup>. Protože byli původně často povyšováni z řad asistentek či ekonomů, neměli potřebné vzdělání a tudíž ani zájem pouštět se do nejistých vod aplikací neznámých metod personálního řízení tolik úspěšných v USA. Proto byla i kultura lokálních poboček velmi rozdílná od kultury mateřské firmy.

---

<sup>151</sup> Např. i tak vyspělá kulturní země, jakou je Švýcarsko v auditu neobstála. Když jsme byli požádáni o provedení nápravy ve švýcarské pobočce, byla po počáteční nedůvěře k osobě z „východu“ reakce managementu pozitivní zejména vzhledem k demonstrováním profesním znalostem. Ty místní personální manažerky chyběly, patřila mezi ty personální manažery, kteří vnímají personální řízení především jako byrokratickou administrativu a cosi tajemného, o čemž by ostatní neměli nic vědět.

<sup>152</sup> Důvodem bylo především to, že firma v době kdy se jí velmi dařilo přiznala svým manažerům vysoce nadstandardní mzdy, které by po opuštění firmy s přihlédnutím k jejich spíše administrativnímu přístupu, již na pracovním trhu neměli šanci získat.

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.

Ad 2. mateřská firma firmy A začala zavádění moderních metod personálního řízení v celosvětovém měřítku v roce 1996 zaváděním procesu řízení výkonnosti (popisy pracovních míst, hodnocení pracovní výkonnosti). Tyto metody byly ovšem zpočátku vnímány velmi byrokraticky a v mnoha zemích, mezi nimiž byla i Česká republika, se v roce 1998 neaplikovaly vůbec. Firma postupně začala v této době nabírat personální manažery do postkomunistických zemí, investovat peníze do jejich tréninku a rozvoje a prostřednictvím častých společných meetingů zavádět moderní metody personálního řízení do všech zemí. Vždy byl určen systém, který se bude zavádět např. vypracování plánů nástupnictví, vysvětlena metodologie a určen časový rámec pro aplikaci. Personální manažeři měli právo vysvětlit, že jejich země není na takový systém připravena vůbec a nebo jen s určitými modifikacemi. Pokud bylo zdůvodnění důkladné, netrvalo regionální personální vedení na svém původním záměru, ale souhlasilo s navrženým řešením.

Intranet se zaměřením na řízení lidských zdrojů nebyl ve firmě A zaveden. O nových systémech byli personální manažeři informováni na společných setkáních regionálním personalistickým týmem a nebo spolupracujícími externími konzultanty. Firma také někdy zaměstnala interního konzultanta na pomoc při zavádění určitého systému řízení lidských zdrojů. Vztahy mezi personálními manažery byly neformální. Firma měla obecně praktikovaný zvyk posezení u vína do ranních hodin, což neformální vztahy hodně podporovalo.

Firma B měla ve své mateřské americké firmě vypracovanou politiku řízení lidských zdrojů po mnoho desetiletí. Tuto politiku nastínil již jeden z jejích spoluzakladatelů v padesátých letech minulého století v tzv. Krédu firmy, kde jasně stanovil odpovědnost firmy za blaho svých zaměstnanců. Nejen na svou dobu, ale i na dnešní poměry je toto Krédo nesmírně pokrokové. Zvláště je nutno vzít v úvahu, že bylo sepsáno v době, kdy řízení lidských zdrojů ještě ani v dnešní podobě obecně neexistovalo. Na aplikaci těchto metod již od počátku dohlížel každé dva roky tzv. „Credo Survey“, což je dotazník spokojenosti zaměstnanců, kterým firma monitoruje především to, zda jsou principy Kréda dodržovány. Ovšem jak firma expandovala mimo USA, vzrůstal rozdíl mezi lokálními kulturami

a kulturou mateřské firmy a také způsoby uplatňování Kréda se různily. Podle nám dostupných informací jsou v USA plně aplikovány veškeré moderní metody personálního řízení včetně otevřeného neformálního přístupu manažerů k zaměstnancům. (Pravdou je, že na evropské úrovni již je praktikován spíše autoritářský přístup k řízení lokálních firem B.)

Firma B má pro sdílení především úspěšných amerických systémů a postupů řízení lidských zdrojů zřízen velmi sofistikovaný intranetový systém. Z tohoto systému lze stáhnout návod skutečně na všechno. Je to jakási „personalistická kuchařka“. To ale svádí k tomu, že mnoho postupů je pouze přeloženo do lokálního jazyka a v místní kultuře již nefunguje. I ve firmě B probíhala celosvětová setkání personálních manažerů. Šlo na nich však spíše o sebezprezentaci konzultantů. Nové nápady se nesdílely a nové projekty neprezentovaly. Bralo se jaksi za samozřejmé, že cokoliv bude kdokoliv potřebovat, najde si na intranetu. Vztahy mezi služebně staršími personálními manažery byly neformální, ovšem kultura společného posezení se nepěstovala<sup>153</sup>.

Není bez zajímavosti zjištění, že dokud firma B na evropském trhu naprosto mimořádně prosperovala, nikdo se o úroveň řízení lidských zdrojů nezajímal. Když se přibližně přede dvěma lety tato situace dramaticky změnila, jeden z prvních kroků, k nimž mateřská firma přistoupila, byly změny v regionálním personálním managementu a důraz na zlepšení kvality řízení lidských zdrojů. Půjde zřejmě ale o dlouhodobější proces, protože ne všichni evropští personální manažeři jsou schopni velkou změnu ve svých letitých praktikách aplikovat a jak již bylo zmíněno výše, výměna, zvláště dlouholetých zaměstnanců, je ve firmě B složitý a dlouho trvající proces. Je ovšem možné, že nelichotivá ekonomická situace přinutí firmu k pružnější reakci tak, jak se již na některých zásadních pozicích stalo<sup>154</sup>.

Na závěr k tomuto bodu lze pouze shrnout, že 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

---

<sup>153</sup> Ani na lokální úrovni uvnitř firmy. Společné večere byly velmi řídké a přísně formální.

<sup>154</sup> Viz. odvolání českého generálního ředitele, kterému ovšem bylo v duchu firemní kultury nabídnuto jiné, ještě lukrativnější místo a na jehož pozici byl dosazen člověk, jehož původní regionální pozice byla v rámci restrukturalizace firmy zrušena.



vypracovaná intranetová předloha ke všem systémům personálního řízení, avšak chyběl lidský komponent a kontrola zavádění systémů do lokální praxe.

Ve firmách C-K se nám potvrdil i fakt, že přenos metod ŘLZ z mateřské firmy na lokální pobočku je také ovlivněn osobou tzv. regionálního personálního manažera/ředitele. On často předává znalosti a zkušenosti nejen z mateřské firmy, ale i mezi pobočkami navzájem. On ovlivňuje výběr osoby místního personálního manažera/ředitele, dohlíží nad tím aby byl kompatibilní s kulturou mateřské firmy a monitoruje jeho profesní postoje a postupy.

Proto si dovolíme vyvodit 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.

Ad 3. jak jsme popsali ve své práci, byla v roce 1998 kultura v české pobočce firmy A velmi podobná mateřské firmě. Na sklonku roku 1997 byl původní český generální ředitel propuštěn a na jeho místo nastoupil 42letý cizinec s desetiletou zkušeností s prací u firmy A. Nejprve pracoval několik let u mateřské firmy v Austrálii (v té době tam mateřská firma sídlila), aby vstřebal její kulturu (sám byl původem z východní Evropy) a následně tuto kulturu zaváděl jako generální ředitel v Rusku a v Bulharsku. Měl velmi neformální styl řízení podřízených, ve firmě odstranil vykáni a přinutil manažery k politice otevřených dveří. Manažery a zaměstnance rezistentní ke změně nekompromisně propustil (byť se s nimi finančně vyrovnal). Na jejich místa přijal ambiciózní mladé lidi, které trpělivě vychovával. Byl tolerantní k jejich chybám (přestože je na ně vždy důrazně upozornil), nechával je najít si vlastní cestu (byť dohlížel na to, aby nedošlo fatální chybě) a jeho cílem bylo vybudovat stabilní manažerský tým, který by byl schopen řídit firmu bez jeho pomoci. Po třech letech firmu předal českému generálnímu řediteli, který pokračoval v jejím vedení stejným způsobem navíc podporován již vyspělým manažerským týmem. Oba generální ředitelé věřili v prospěšnost moderních metod řízení lidských zdrojů pro firmu i pro sebe. Považovali personální manažerku za jednoho z nejbližších spolupracovníků, člověka,

s nímž mohou dopředu konzultovat svá personální rozhodnutí a jehož názoru přikládali váhu.

Tento přístup generálních ředitelů byl příkladem, který pak zcela samozřejmě následovali i ostatní manažeři. Prosazování moderních metod personálního řízení probíhalo velmi hladce a snadno. Na manažerském mítinku personální manažerka vysvětlila, co je zapotřebí udělat a jaké přínosy z toho pro firmu pramení. Pokud byla takováto prezentace dobře připravená, manažerům se jednoduše vysvětlilo, co se od nich konkrétně očekává, dohodly se termíny konzultací s personální manažerkou, která jim s aplikací vždy pomáhala a stanovily se termíny. Pak vždy došlo ke zdárnému zavedení toho kterého systému. Pokud náhodou některé oddělení dohodnutý termín nedodrželo, bylo to adresováno na dalším manažerském mítinku a byl mu stanoven termín náhradní. Pokud zcela výjimečně ani tento termín nedodrželo, generální ředitel svou autoritou zařídil, že v horizontu několika dnů dané oddělení projekt dokončilo. Aby se proces nezdál tak striktní, je třeba říci, že personální manažerka vždy každému oddělení pomohla s velkou částí aplikace a pokud se na ní manažer včas obrátil s tím, že projekt nestíhá a požádal, aby jej místo něj vedla s jeho supervisory, vždy k tomu došlo. Ve firmě panovala atmosféra důvěry a tak pokud personální manažerka takto „zaskočila“ za příslušného funkčního manažera, nikdo to nevnímal jako hrozbu úniku informací z chodu oddělení.

Při zavádění jakýchkoliv změn byli manažeři na mítinku typicky vyzváni generálním ředitelem k vyjádření svého názoru. Ten byl vyslechnut a rozhodnutí se uzavírala na základě dohody celého managementu, který včetně generálního ředitele sestával ze sedmi lidí. Názory manažerů nebyly zlehčovány, ani zesměšňovány a generální ředitel, až na odůvodnitelné výjimky, kdy měl více informací, které však nemohl v danou chvíli sdílet s ostatními, na svém názoru nekompromisně netrval. Na regionálních prezentacích oba generální ředitelé (český se to musel určitou dobu nejprve učit) pak prezentovali dobré výsledky jako práci manažera zodpovědného za danou oblast a za problémy se stavěli odpovědnými osobně. Tato kultura vedení byla pak manažery rozšiřována do celé firmy.

Kultura firmy B byla v roce 2003 podle Hofstedeho srovnání spíše opačná, než kultura její mateřské firmy. Pozici generálního ředitele v té době zastával velmi vzdělaný padesátiletý muž, původně vysokoškolský profesor. S vedením týmu podřízených neměl žádné zkušenosti. Firmu na českém trhu zakládal. Byla to doba, kdy farmaceutické firmy nabíraly na všechny pozice vysoce erudované lidi, kterým nabízely naprosto nadstandardní mzdy.

Při počáteční velikosti firmy do deseti zaměstnanců a vyspělosti těchto lidí, nebyly na řízení kladeny velké nároky. Generální ředitel vycházel z faktu, že všichni vědí, co mají dělat a pokud mělo dojít k nějakým změnám, tak je prostě nařídil. Podle informací od zaměstnanců, kteří byli v té době ve firmě přítomni, byla firma vedena spíše jako elitářský klub. Do firmy byli nabíráni kamarádi a známí, všichni si svého zaměstnání cenili a ředitele velmi respektovali. Firma nevytvářela žádné dlouhodobé strategie a na trhu, kde byla obrovská poptávka po kvalitních lécích, dosahovala mimořádných zisků. Je nutno uvést, že v době, kdy se firmě na trhu dařilo, se nikdo nestaral o manažerský rozvoj generálního ředitele a ani jeho nadřízený jej v tomto směru nekoučoval. A tak se stalo, že rozrůstající se firma přerostla manažerské schopnosti generálního ředitele. V situaci, kdy bylo nutné formalizovat strukturu, povýšil do vedoucích pozic své původní spolupracovníky bez ohledu na jejich manažerský potenciál. Vzhledem k tomu, že původně byli do firmy přijímáni kamarádi a známí, byl ještě v roce 2003 patrný v některých případech nepotismus. Manažerský tým zůstal po celou dobu nezměněn. Mítinky managementu se odehrávaly tak, že manažeři seděli a mlčeli a pokud byli vyzváni k projevení vlastního názoru, zopakovali názor generálního ředitele. Ten svou vůli prosazoval autoritativně ve všech oblastech bez ohledu na jejich detailní znalost. Manažeři neměli delegované pravomoci v žádné oblasti včetně přijímání vlastních podřízených. Generální ředitel vedl osobně pohovor s každým potenciálním novým zaměstnancem, rozhodoval o výši jejich mzdy apod. Do tohoto manažerského týmu přišla v roce 2003 personální manažerka jako první externí člen po deseti letech (a první žena). Trvalo velmi dlouho, než se s touto pro ní nezvyklou kulturou firmy naučila alespoň koexistovat. Po dvou letech vzájemných frustrací firmu opustila. Generální ředitel vnímal funkci personálního manažera jako trenéra a kouče obchodních zástupců, zdroje interních informací a administrativního zaměstnance. Jakékoliv pokusy o pomoc při rozvoji kompetencí manažerů vnímal podle svých slov jako „ingerování do jejich pravomocí“. Když vzhledem k nepříznivé hospodářské situaci firmy musel propustit několik zaměstnanců podávajících špatné výkony<sup>155</sup>,

---

<sup>155</sup> Jeden obchodní zástupce např. vůbec neprodával, byl vlastníkem několika společností a nechával se zaměstnávat pro výhodu firemního auta několik let. Z logiky věci byl i jeho nadřízený degradován.

měl vždy tendenci to komunikovat jako rozhodnutí personální manažerky, ke kterému by on, ani nikdo jiný z managementu dobrovolně nepřistoupil.

Termíny se ve firmě obecně příliš nedodržovaly a pokud šlo o termíny dodání podkladů personální manažerce, pak to bylo velmi individuální a generální ředitel se nikterak neangažoval. Trval na tom, že je věcí personální manažerky, aby manažery přiměla. Té k tomu ovšem chyběly jakékoliv pravomoci.

Při prezentacích na regionální úrovni generální ředitel typicky prezentoval úspěchy jako své vlastní a chyby neváhal přisoudit svému podřízenému, který byl za danou oblast odpovědný. A to i přesto, že mu chybný krok sám nařídil.

Na přijetí ke generálnímu řediteli bylo zapotřebí se objednat u jeho asistentky přibližně 14 dní dopředu. Praktikovala se politika uzavřených dveří a přísně hierarchické řízení. Porušení subordinační disciplíny bylo tolerováno pouze u původních zaměstnanců firmy, kteří si chodili k řediteli stěžovat na své nadřízené a sdělovat mu podrobnosti ze života firmy. Generální ředitel byl pak ochoten na základě těchto informací rozhodovat a řešit je na manažerské úrovni. Manažeři neměli právo tyto zaměstnance bez souhlasu ředitele kárat, či trestat (a souhlas udělen nikdy nebyl, vždy se našla omluva).

Na přelomu roku 2003 a 2004 byl tento generální ředitel ze své funkce odvolán. Na jeho místo byl jmenován cizinec, který ale do Prahy dojížděl pouze sporadicky a firmu de facto vedl jeho podřízený, kterého k sobě přijal. Tím narostly mzdové náklady z jednoho ředitele na dva. Původně měli oba muži jednotný hlas a zdálo se, že chtějí prosazovat moderní metody řízení firmy včetně moderního řízení lidských zdrojů. Jejich první rozčarování nastalo na manažerském mítinku, kdy nedokázali manažery přimět k vyjádření vlastního názoru. Následně navrhli restrukturalizaci firmy zaměřenou na úspory včetně úspor v zaměstnancích. Vzhledem k firemní kultuře už ale neměli sílu tyto změny prosadit a tak zůstalo u toho, že propustili dvě asistentky. Protože se management nedal probudit z letité apatie, nezbylo těmto dvěma mužům, než opět přistoupit k formě autoritativního řízení. Nakonec v ovzduší změn probíhajících v regionálních strukturách a zjevné nadbytečnosti jednoho z nich došlo k tomu, že jejich hlas přestal být jednotný a začaly se objevovat mocenské boje. V této situaci jsme naše pozorování firmy B ukončili. Ve firmách C-K jsme našli důkazy pro to, abychom mohli tvrdit, že autoritativnost generálního ředitele souvisí s vývojovou fází firmy. V počátečních stádiích budování firmy se 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 ovšem prokázalo, že také hypotéza č. 3. (Aplikace moderních metod ŘLZ je ovlivněna osobou generálního ředitele české pobočky firmy.) byla potvrzena.

Na úplný závěr si dovolíme vyjádřit myšlenku, že míra úspěšnosti aplikace moderních metod personálního řízení na českou firemní kulturu je z velké míry ovlivňována jak kulturou mateřské firmy a praktikami a zkušenostmi, které v této oblasti pro aplikaci nabízí, tak znalostmi a osobnostmi personálního manažera, ale v konečném důsledku toto vše závisí na generálním řediteli a na kultuře, kterou ve firmě prosazuje. Vizionářský generální ředitel si totiž může vybrat personálního manažera na základě jeho osobnosti a schopnosti se učit a poskytnout mu příslušný trénink a rozvoj. Společně mohou ve firmě zavést modernější metody personálního řízení, než má mateřská firma. V současném světě se pak nezdá, že stanou „centrem excellence“, z něž se tyto metody budou šířit i do dalších poboček a ve finále ovlivní i mateřskou firmu. V dnešním globalizovaném světě, kdy všechno souvisí se vším, je velká cirkulace mozků a úspěch závisí na rychlosti inovací a adaptací na měnící se podmínky. Úspěšné firmy využívají všech dostupných zdrojů bez ohledu na to, ze které země pocházejí.

## ZÁVĚR

Nad tématem aplikace moderních metod personálního řízení na českou firemní kulturu jsme začali přemýšlet před deseti lety, kdy jsme se personalistikou začali zabývat profesně. Zjistili jsme, že na českém trhu neexistuje publikace, která by začátečníkovi v oboru ukázala cestu, jak moderní metody ŘLZ ve firmě zavést, kde začít, čeho se vyvarovat. Dostupné publikace se většinou do hloubky zabývaly pouze některou částí ŘLZ, nebo byly příliš obecné. Zkušení kolegové žárlivě střežili své poznatky a nebyli ochotni se o své těžce nabyté zkušenosti podělit. Přestože naše znalost angličtiny umožňovala čtení zahraniční literatury, nebylo vždy možné získané vědomosti aplikovat na českou firemní kulturu. Literatura také často obsahovala teorii, ne však praktické ukázky ze způsobu její aplikace. Z této zkušenosti vzešel cíl naší práce. 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.

Naše práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické. V části teoretické jsme se pokusili shrnout poznatky vyplývající ze současné literatury. V řazení kapitol jsme vycházeli z praktické návaznosti personálních činností v reálné firemní praxi. První kapitola se zabývá zajištěním zdrojů pro firmu. Snažíme se v ní objasnit důležitost sepjetí firemních cílů a vizí s plánováním cílů a rozpočtu oddělení ŘLZ. Poukazujeme na nutnost analyzování pracovní pozice jako základu pro další činnosti oddělení ŘLZ. Protože se jedná o činnost náročnou na čas a znalosti, věnovali jsme tomuto tématu samostatnou kapitolu. Následuje kapitola zabývající se získáváním a výběrem zaměstnanců. Zde jsme se snažili zmínit méně zjevné stránky naboru zaměstnanců, jakými jsou např. budování firemní image při zadávání naborových inzerátů a vedení vstupního pohovoru. Upozorňujeme i na finanční náročnost tohoto procesu v kontextu celkových nákladů vynaložených nejen na cenu inzerátu anebo naborové agentury, ale také na mzdu všech zúčastněných a na vyškolení nového zaměstnance. Pokračujeme oblastí propouštění zaměstnanců, kde zmiňujeme možnost využití agentur specializovaných na pomoc zaměstnancům při hledání nového zaměstnání. Následuje kapitola o rozvoji lidských

zdrojů, kde se zabýváme tématy jakými je identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávacích aktivit a jejich vyhodnocení. Zvláštní pozornost věnujeme rozvoji manažerů pro globální působení ve firmách. Tuto oblast považujeme v dnešním světě za velmi důležitou stejně jako osobní rozvoj a celoživotní vzdělávání každého člověka (ať už zaměstnanec či podnikatele) obecně. V další kapitole se zamýšlíme nad vztahem mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Hovoříme o cyklu řízení výkonnosti a možnostech odměňování zaměstnanců za odvedenou práci. Navazuje kapitola o firemní kultuře, jejích typech, možnostech ovlivňování a změny. Předposlední kapitolou je kapitola o spokojenosti zaměstnanců a pracovním chování. Kromě teorie pracovní spokojenosti se zmiňujeme o činitelích pracovní spokojenosti a možnostech jejího zkoumání. Teoretická část je zakončena kapitolou shrnující současné možnosti měření úspěšnosti ŘLZ.

Jsme si samozřejmě vědomi toho, že literatura se vyvíjí stejně rychle, jako se rychle vyvíjí společnost v našem globálním světě. Jakákoliv práce může být překonána již v době svého vytištění a proto je zcela možné, že v době, kdy dopisujeme naši práci, může být již k dispozici literatura s výsledky nových výzkumů a s novými teoriemi moderního personálního řízení.

Empirická část naší práce zahrnuje detailní kasuistiky dvou nadnárodních firem, které jsou dokumentovány řadou příloh, ukázek jejich vnitřních dokumentů. Tyto dokumenty byly použity v originální podobě (i jazykové) tak, jak se skutečně používají v těchto nadnárodních firmách. Při zpracování kasuistik jsme vycházeli z rozboru vnitřních materiálů, rozhovorů s personalisty, manažery i zaměstnanci. U obou firem jsme popsali a kriticky zhodnotili oblasti ŘLZ, které popisujeme v teoretické části naší práce. Dospěli jsme k závěru, že úroveň aplikace moderních metod ŘLZ na českou firemní kulturu je ovlivněna úrovní ŘLZ v mateřské zahraniční firmě a osobou generálního ředitele. Vliv osobnosti personalisty a jeho teoretických znalostí a praktických zkušeností nebyl jednoznačně prokázán. Získané poznatky jsme ověřili na vzorku dalších deseti nadnárodních firem. U těchto firem jsme provedli sondáž do zkoumané problematiky pomocí dotazníku, vytvořeného autorkou speciálně pro účely této práce. S ohledem na rozsáhlost textu nebylo možné zařadit ukázky vnitřních dokumentů těchto firem.

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.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M.: Personální Management. Praha: Grada, 1999.  
ISBN 80-7169-614-5
- BALCAR, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha: SPN, 1983.  
ISBN 46-00-23/1
- BAY, R.: Úspěšný cílový management. Praha: Grada, 1997.  
ISBN 80-7169-360-X
- BEARDWELL, I. - HOLDEN, L.: Human Resource Management. London: Pitman Publishing, 1997.  
ISBN 0 273 62230 7
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1988.  
ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, F. - KOSTAN, P. - ŠULERŮ, O.: Management. Olomouc: Rubico, 2001.  
ISBN 80-85839-45-8
- BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc: Rubico 1996.  
ISBN 80-85839-09-1
- BENEŠ, M.: Andragogika filozofie – věda. Praha: Eurolex Bohemia, 2001.  
ISBN 80-86432-03-3
- BENEŠ, M.: Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.  
ISBN 80-86432-23-10
- BENEŠ, M.: Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.  
ISBN 80-86432-23-8
- BENEŠ, M.: Idea vzdělávání. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2002.  
ISBN 80-86432-40-8
- BERNE, E.: Jak si lidé hrají. Most: Dialog, 1992.  
ISBN 80 - 85194-51-X
- BLANCHARD, K.: The One Minute Manager. London: Harper Collins, 1990.  
ISBN 0 00 637952 4
- BURRELL, G. – MORGAN, G. : Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Aldershot: Ashgate, 1998.  
ISBN 0-7511-0793-9
- CASCIO, F. W.: Managing Human Resource. Denver: 1992. 680 stran.  
ISBN 0-7123-0673-9
- CLEMENS, P.: Be positive. London: Kogan Page Ltd., 1995.  
ISBN 0-7494-1732-3
- COUFALÍK, J. - GOULLIOVÁ, K.: Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání. Národní zpráva pro OECD: Česká republika.. Praha: Česká společnost pro jakost, 1999  
ISBN 80-02-01296-8
- COVEY, S.R.: 7 návyků vůdčích osobností. Praha: Pragma, 1997.  
ISBN 80-85213-41-9



- CRAINER, S.: Kompendium Managementu. Praha: Computer Press, 1998.  
ISBN 80-7226-109-6
- CRAINER, S.: Moderní management. Praha: Management Press, 2000.  
ISBN 80-7261-019-8
- DĚDINA, J. – ČEJKA, J.: Management a organizování podniku. Ústí nad Labem:  
ASA Group, s.r.o. 1999.  
ISBN 80-9027160X
- Dědina, J.: Podnikové struktury, teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996.  
ISBN 80-7187-029-3
- DOWLING, P. - WELCH, D.: International Human Resource Management. London:  
Thompson Learning, 2004.  
ISBN 1-84480-013-X
- DRUCKER, P.: Cestou k zítřku – Management pro 21. století. Praha: Management  
Press, 1993.  
ISBN 80-85603-28-4
- DRUCKER, P.: Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994.  
ISBN 80-85603-67-5
- DRUCKER, P.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press,  
2000.  
ISBN 80-7261-021-X
- DRUCKER, P.: Svědkem bouřlivého času. Praha: Management Press, 1996.  
ISBN 80-85943-00-X
- DRUCKER, P.: Věk diskontinuity. Praha: Management Press, 1994.  
ISBN 80-85603-44-6
- DVOŘÁK, J. - ŠOLCOVÁ, I.: Vademecum moderní manažerky. Praha: Management  
Press, 1998.  
ISBN 80-85943-62-X
- EITINGTON, J.: The Winning Trainer. Houston: Gulf Publishing, 1989.  
ISBN 0-87201-911-X
- FOSTER, L.: Robert Wood Johnson. Pennsylvania: Lillian Press, 1999.  
ISBN 0-9662882-0-3
- FRANKL, V.: ...A přesto životu říci ano. Kostelní Vydří: Karmelitánské  
nakladatelství, 1996.  
ISBN 80-7192-095-9
- FRANKL, V.: Vůle ke smyslu. Brno: Cesta, 1994.  
ISBN 80-85139-29-2
- GERSON, R.: Keeping customers for life. London: Kogan Page, 1993.  
ISBN 0-7494-0944-4
- GILLERNOVÁ, I. - BURIÁNEK, J.: Základy psychologie, sociologie. Praha:  
Fortuna, 1995.  
ISBN 80-7168-242-X
- GOLDSCHMIDT, W.: The Human Career. Massachusetts: Basil Blackwell, 1990.  
ISBN 1-55786-055-6
- GOLEMAN, D.: Emoční inteligence. New York: Columbus, 1995.  
ISBN 80-85928-48-5

- GROVE, A.: High Output Management. Praha: Management Press, 1998.  
ISBN 80-85943-60-3
- HALE, R. - WHITLAM, P.: Target Setting and Goal Achievement, London: Biddles Ltd., 1995.  
ISBN 0 7494 1810 9
- HAMEL, G.: Lwading the Revolution. London: Harward Business School Press, 2000.  
ISBN 1-57851-189-5
- HARRIS, T.: Já jsem OK, ty jsi OK. Praha: Pragma, 1997.  
ISBN 80-7205-508-9
- HARTL, P.: Kompendium pedagogické psychologie dospělých. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-841-7
- HARTL, P.: Psychologický slovník. Praha: Česká Typografie, 1993.  
ISBN 80-901549-0-5
- HARTZ, P.: Job revolution. Praha: Management Press, 2003.  
ISBN 80-7261-067-8
- HARZIG, A.-W. – van RUYSEVELDT, J.: International Human Resource Management. London: SAGE, 1995.  
ISBN 0 8039 7951 7
- HAYESOVÁ, N.: Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 1998.  
ISBN 80-7178-415X
- HILL, N.: Myšlením k bohatství. Praha: Pragma, 1990.  
ISBN 80-85213-01-X
- HOFSTEDE, G.: Kultury A organizace: software lidské mysli. Praha: Universita Karlova Praha, Filosofická Fakulta, 1999.  
ISBN 80-85899-72-8
- HOSCHL, C. - LIBIGER, J. - ŠVESTKA, J.: Psychiatrie. Praha: Tigis, 2004.  
ISBN 80-900130-7-4
- HOSPODÁŘOVÁ, I.: Obchodní jednání. Praha: Expertis, 1997.  
ISBN 80-902446-0-2
- HOSPODÁŘOVÁ, I.: Veřejná prezentace od A do Z. Praha: Expertis, 1997.  
ISBN 80-902446-1-0
- HUNT, J.: Managing people at work. London: McGraw-Hill, 1979.  
ISBN 0 330 26259 9
- HYHLÍK, F. - NAKONEČNÝ, M.: Malá encyklopedie současné psychologie. Praha: SPN, 1973.  
ISBN 34-0-197
- CHAMPOUX, J.: Organizational Behavior. London: Thompson Learning, 2000.  
ISBN 0-324-01335-3
- CHOMSKY, N.: Necessary Illusions. London: Pluto, 1989.  
ISBN 0 7453 0380 3
- IRMIŠ, F.: Nauč se zvládat stres. Praha: Alternativa, 1996.  
ISBN 80-85993-02-3
- JAROŠOVÁ, E. A KOL.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2001.  
ISBN 80-7261-048-1

Journal of Occupational and Organizational Psychology. Volume 73, Part 2 June 2000. Leicester: The British Psychological Society.

KAHLE, B. - STÝBLO, J.: Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca 1996.  
ISBN 80-85856-37-9

KAHLE, B.: Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 2001.  
ISBN 80-85856-94-8

KANJI, G., ASHER, M.: 100 methods for total quality management. SAGE Publications, 1996.  
ISBN 0-8039-7747-6

KELLER, J.: Sociologie byrokracie a organizace. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001.  
ISBN 80-85850-15-X

KELLER, J.: Úvod do sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství, 1992.  
ISBN 80-901059-7-1

KENNEY, J. - REID, M.: Training interventions. Trowbridge: Institute of Personnel Management, 1991.  
ISBN 0-85292-409-7

KHELEROVÁ, V.: Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada 1995.  
ISBN 80-7169-223-9

KOLEKTIV: Excellent. Bladen: Comatech, 2000.  
ISBN 90-803934-7-9

KOLEKTIV: Riadenie ľudí. Bratislava: Nadace Open University, 1995.  
Není určeno k prodeji.

Kolektiv: Rozpravy o řízení. Praha: Naše Vojsko, 1996.  
ISBN 80-206-0514-2

KOLEKTIV: Komentované vydání návrhu norem ISO/DIS 9000:2000, ISO/DIS 9001:2000, ISO/DIS 9004:2000. Praha: Český normalizační institut, 2000.

KOLMAN, L.: Psychologie interkulturních rozdílů a její aplikace v rámci komunikace mezi kulturami v obchodu a vytváření spolupráce. Dizertační práce. Česká zemědělská universita, Provozně ekonomická fakulta, 2001.

KOONZ, H. - WEIHRICH, H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993.  
ISBN 80-85605-45-7

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995.  
ISBN 80-85943-01-8

KŘIVOHLAVÝ, J.: Mít pro co žít. Praha: Návrat domů, 1994.  
ISBN 80-85495-33-3

KUBR, M.: Poradenství pro manažery a podnikatele I. A II. díl. Praha: CAPA, 1991.  
ISBN 80-7064-036-7

LAMBERT, T.: Jak účinně ovlivňovat druhé. Praha: Management Press, 1999.  
ISBN 80-85943-88-3

LEA, S. - TAROY, R. - WEBLEY P.: Psychologie ekonomického chování. Praha: Grada, 1994.  
ISBN 80-85623-93-5

- LIVIAN, Y. - PRAŽSKÁ, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě. Praha: HZ Systém, 1997.  
ISBN 80-86009-19-X
- MADSEN, K.: Moderní teorie motivace. Praha: Academia, 1979.  
ISBN 509-21-857
- MACHAČ, M. - MACHAČOVÁ, H.: Rezervy výkonnosti. Praha: Karolinum, 1991.  
ISBN 80-7066-485-1
- MANÁK, M.: 100 otázek a odpovědí o Evropské Unii. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2000.  
ISBN 80-85864-77-0
- MARCIC, D.: Organizational Behavior. Experiences and Cases. New York, West Publishing Co. 1992.  
ISBN 0-7815-0732-9
- MARKOWSKI, V.: Knowledge management - strategies for the learning organisation. The EFQM Learning Edge Conference 1998. Brusel: EFQM, 1998.  
ISBN 82-75-08756-3
- MATSUMOTO, K.: Participativní management. 1997. Havlíčkův Brod: Grada, 1997.  
ISBN 80-7169-498-3
- MCCORMICK, M.: Co vás ještě na Harvardu nenaučí. Praha: Prostor, 1999.  
ISBN 80-85190-16-8
- MCCORMICK, M.: Co vás na Harvardu nenaučí. Praha: Prostor, 1991.  
ISBN 80-85190-13-3
- MCDERMOTT, I. - OCONNOR, J.: Neurolingvistické programování v manažerské praxi. Praha: Management Press 1999.  
ISBN 80-85943-82-4
- MIKŠÍK, O.: K problémům psychologie osobnosti. Praha: Academia, 1967.  
ISBN 509-21-872
- MIKŠÍK, O.: Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: Karolinum, 2003.  
ISBN 80-246-0240-7
- MIKŠÍK, O.: Psychologické teorie osobnosti. Praha: Karolinum, 1999.  
ISBN 80-7184-926-X
- MIKULÁŠTÍK, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003.  
ISBN 80-247-0650-4
- MUCHINSKY, P. M.: Psychology applied to work. USA: Thompson Learning, 2000.  
ISBN 0-534-36252-4
- MUŽÍK, J.: Andragogická didaktika. Praha: CODEX BOHEMIA, 1998.  
ISBN 80-85963-52-3
- MUŽÍK, J.: Andragogická didaktika. Praha: Codex Bohemia, 1998.  
ISBN 80-85963-52-3
- MUŽÍK, J.: Management ve vzdělávání dospělých. Praha: EUROLEX Bohemia, 2000.  
ISBN 80-86432-00-9
- MUŽÍK, J.: Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000.  
ISBN 80-86432-00-9

- MUŽÍK, J.: Marketink ve vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 1998.  
ISBN 80-902232-2-2
- MUŽÍK, J.: Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Codex Bohemia, 1999.  
ISBN 80-85963-93-0
- MYERS, D.: Psychology. New York: Worth Publishers, 1986.  
ISBN 0-87901-311-7
- NAKONEČNÝ, M.: Lexikon psychologie. Praha: Vodnář, 1995.  
ISBN 80-85255-74-X
- NAKONEČNÝ, M.: Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996.  
ISBN 80-200-0592-7
- NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999.  
ISBN:80-200-0690-7
- NAKONEČNÝ, M.: Základy psychologie osobnosti. Praha: Management Press, 1993.  
ISBN 80-85603-34-9
- NOVÝ, I. - SCHROLL-MACH, S.: Interkulturní komunikace. Praha: Management Press, 1999.  
ISBN 80-7261-009-0
- PALÁN, Z.: Lidské zdroje - výkladový slovník. Praha: Academia, 2002.  
ISBN 80-200-0950-7
- PASCALÉ, R. - ATHOS, A.: The Art of Japanese Management. New York: Warner Books, 1981.  
ISBN 0-446-30292-9
- PERNAL, E.: Taktně, profesionálně, elegantně. Praha: Ekopress, 2001.  
ISBN 80-86119-35-1
- PETERS, J. - WATERMAN R.: Hledání dokonalosti. Praha: Pragma, 2001.  
ISBN 80-7205-817-7
- PETERS, J. - WATERMAN R.: In search of excellence, London: HarperCollinsBusiness, 1995.  
ISBN 0-00-638402-1
- PLAMÍNEK, J.: Synergický management. Praha: Argo, 2000.  
ISBN 80-7203-258-5
- PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996.  
ISBN 80-7169-250-6
- PUGH, D. - HICKSON, D.: Autoři o organizacích. Praha: Nadace Open University.  
Není určeno k prodeji.
- Riegel, K. a kol.: Metody psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 2000.  
ISBN 80-246-0048-X
- RISKIN, L. - ARNOLD, T. - KEATING, J.: Mediace. Praha: Pallata, 1996.  
ISBN 80-9011710-6-0

- ROGERS, C.: O osobnej moci. Modra: Persona, 1999.  
ISBN 80-967980-1-4
- SEIWERT, L.: Čas jsou peníze. Praha: Management Press, 1995.  
ISBN 80-85603-82-9
- SENGE, P.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday, 1994.  
ISBN 0-7313-0833-9
- SORGE, A. – WARNER, M.: The IEBM Handbook of Organizational Behaviour. London: Thompson Learning, 2001.  
ISBN 1-86152-634-2
- SORCHER, M.: Tajemství úspěchu manažera. Praha: Victoria Publishing, 1992.  
ISBN 80-85605-10-4
- STEINER, C.: Scripts People Live. New Yourk: Grove Press, 1990.  
ISBN 0-8021-3210-3
- STOREY, J.: Human Resource Management. London: Thompson Learning, 2004.  
ISBN 1-86152-605-9
- ŠMEJKAL, V.: Jak obstát v Evropě. Praha: Hospodářská komora ČR, 2000.  
ISBN 80-900997-7-7
- ŠRONĚK, I.: Etika a etiketa v podnikání. Praha: Management Press, 1995.  
ISBN 80-85603-94-2
- ŠTIKAR, J. - RYMEŠ, M. - RIEGEL, K. - HOSKOVEC, J.: Základy psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 1996.  
ISBN 80-7184-091-2
- ŠULEŘ, O.: Manažerské techniky I a II, Olomouc: Rubico, 1997.  
ISBN 80-85839-19-9
- The Journal of Human Resources. Volume 35, Number 1, Winter 2000. Wiscontin: The University of Wiscontin Press.
- The Journal of Human Resources. Volume 35, Number 3, Summer 2000. Wiscontin: The University of Wiscontin Press.
- The Journal of Human Resources. Volume 35, Number 4, Fall 2000. Wiscontin: The University of Wiscontin Press.
- TILNEY, T.: Dictionary of Transactional Analysis. London: Whurr Publishers, 2003.  
ISBN 1 86156 022 2
- TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.  
ISBN 80-247-0405-6
- TYSON, S. - JACKSON, T.: Organizační chování. Praha: Grada, 1997.  
ISBN 80-7169-269-4
- URBAN, J.: Manažer a jeho čas. Praha: Prospektrum, 1999.  
ISBN 80-7175-076-X
- VODÁČEK. L. - VODÁČKOVÁ. O.: Management teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 1999  
ISBN 80-85943-94-8
- VYBÍRAL, Z.: Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000.  
ISBN 80-7178-291-2
- WAGE, J.: Vyjednávání. Ostrava: Montanex, 2000.

---

ISBN 80-7225-034-5

WAGNER, A.: The Transactional Manager. London, Prentice Hall Press, 1999.

ISBN 1 85835 421 8

WARD, M.: 50 základních manažerských technik. Praha: Management Press, 1998.

ISBN 80-85943-59-X

WARNER, M.: The IEBM Hanbook of Management Thinking. London: Thompson Learning, 1998.

ISBN 1-86152-632-6

WATERMAN, J.H. Jr.1993. The Frontiers of excellence, 2nd. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.

ISBN 1-85788-040-4

WATERMAN, R.: The Frontiers of excellence. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.

ISBN 1-85788-040-4

WATZLAVIK, P. - BAVELASOVÁ, J. - JACKSON, D.: Pragmatika lidské komunikace. Praha: Konfrontace, 1999.

ISBN 80-86088-04-9

WERTHER, W. - DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992.

ISBN 80-85605-04-X

WHITMORE, J.: Koučování. Praha: Management Press, 1994.

ISBN 80-85603-75-6

WILLIAMS, A. P.: Just reward? London? Kogan Page Ltd., 1994.

ISBN 0 7494 139 48

YORKS, L.: Strategic Human Resource Development. Ohio: Thompson Learning, 2004.

ISBN 0-324-07178-7

---

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Ukázka rozpočtu oddělení ŘLZ firmy A

Příloha P2: Ukázka popisu práce firmy A

Příloha P3: Ukázka formuláře pro hodnocení výkonnosti firmy A

Příloha P4: Ukázka výsledného závazku vedení firmy A po proběhlém ročníku programu „Úplného zaměření na zákazníka“

Příloha P5: Ukázka definice manažerských kompetencí firmy A

Příloha P6: Ukázka rozpočtu oddělení ŘLZ firmy B

Příloha P7: Ukázka popisu práce firmy B

Příloha P8: Ukázka intranetového systému „Compensation Navigator“ firmy B

Příloha P9: Ukázka intranetového systému „Talent Navigator“ firmy B

Příloha P10: Ukázka systému benefitů firmy B.

Příloha P11: Ukázka firemního kréda firmy B

Příloha P12: Ukázka definice manažerských standardů firmy B

Příloha P13: Ukázka úkolů, které si vytyčila firma B v rámci iniciativy na podporu angažovanosti žen ve firmě

Příloha P14: Výsledky dotazníkového šetření u firem

Příloha P15: Vzor použitého dotazníku



**PŘÍLOHA P I: UKÁZKA ROZPOČTU ODDĚLENÍ ŘLZ FIRMY A**

**PŘÍLOHA P 2: UKÁZKA POPISU PRÁCE FIRMY A**

**PŘÍLOHA P 3: UKÁZKA FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ  
VÝKONNOSTI FIRMY A**

**PŘÍLOHA P 4: UKÁZKA VÝSLEDNÉHO ZÁVAZKU VEDENÍ FIRMY  
A PO PROBĚHLÉM ROČNÍKU PROGRAMU „ÚPLNÉHO  
ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA“**

**PŘÍLOHA P 5: UKÁZKA DEFINICE MANAŽERSKÝCH  
KOMPETENCÍ FIRMY A**

**PŘÍLOHA P 6: UKÁZKA ROZPOČTU FIRMY B**

**PŘÍLOHA P 7: UKÁZKA POPISU PRÁCE FIRMY B**

**PŘÍLOHA P 8: UKÁZKA INTRANETOVÉHO SYSTÉMU  
„COMPENSATION NAVIGATOR“ FIRMY B**



**PŘÍLOHA P 9: UKÁZKA INTRANETOVÉHO SYSTÉMU „TALENT NAVIGATOR“ FIRMY B**

**PŘÍLOHA P 10: UKÁZKA SYSTÉMU BENEFITŮ FIRMY B**

**PŘÍLOHA P 11: UKÁZKA FIREMNÍHO KRÉDA FIRMY B**

**PŘÍLOHA P 12: UKÁZKA DEFINICE MANAŽERSKÝCH  
STANDARDŮ FIRMY B**

**PŘÍLOHA P 13: UKÁZKA ÚKOLŮ, KTERÉ SI VYTYČILA FIRMA B  
V RÁMCI INICIATIVY PRO PODPORU ANGAŽOVANOSTI ŽEN VE  
FIRMĚ**

**PŘÍLOHA P 14: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ U FIREM**

**PŘÍLOHA P 15: VZOR POUŽITÉHO DOTAZNÍKU**







BUDGET 1999 - Human Resources

HR BUDGET 1999

přepočtový kurs

0,0615

Náklady spojené se zaměstnanci	Kc / mth	Kc / wk	Q4	Kc / Year	mzdové srovnání	Kc / mth	Kc / wk	Q4
			Kc / wk					Kc / wk
mzdy	101250	23365	21696	1215000		10 000	2308	2143
bonusy	18225	4206	3905	218700	retenční bonusy	Kc / mth	Kc / wk	Kc / wk
asistentka	25000	5769	5357	300000		330 750	6361	5906
auto	13000	3000	6250		od května 99 nové auto @ Kc 25000/mth			
benzín	4500	1038	964	54000	5804 Q4 vliv zvýšení nákladů za nový vůz			
údržba auta	1000	231	214	12000				
auto ostatní	500	115	107	6000				
<b>Ostatní náklady</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	0				
cestování do ciziny	7000	1615	1500	84000				
místní cesty	4200	969	900	50400				
stravenky	520	120	111	6240				
tramvajejenky	500	115	107	6000				
pohoštění zákazníků	500	115	107	6000				
pohoštění zaměstnanců	1000	231	214	12000				

BUDGET 1999 - Human Resources

<b>Human Resources</b>	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
<b>Náklady spojené se zaměstnanci</b>																	
salary	116 827	93 462	93 462	116 827	93 462	93 462	116 827	93 462	93 462	108 482	86 786	108 482	303 750	303 750	303 750	303 750	1 215 000
bonus	21 029	16 823	16 823	21 029	16 823	16 823	21 029	16 823	16 823	19 527	15 621	19 527	54 675	54 675	54 675	54 675	218 700
assistant	28 846	23 077	23 077	28 846	23 077	23 077	28 846	23 077	23 077	26 786	21 429	26 786	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
auto	15 000	12 000	12 000	31 250	25 000	25 000	31 250	25 000	25 000	29 018	23 214	29 018	39 000	81 250	81 250	81 250	282 750
benzín	5 192	4 154	4 154	5 192	4 154	4 154	5 192	4 154	4 154	4 821	3 857	4 821	13 500	13 500	13 500	13 500	54 000
údržba auta	1 154	923	923	1 154	923	923	1 154	923	923	1 071	857	1 071	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
auto ostatní	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
<b>TTL Labour</b>	<b>188 625</b>	<b>150 900</b>	<b>150 900</b>	<b>204 875</b>	<b>163 900</b>	<b>163 900</b>	<b>204 875</b>	<b>163 900</b>	<b>163 900</b>	<b>190 241</b>	<b>152 193</b>	<b>190 241</b>	<b>490 425</b>	<b>532 675</b>	<b>532 675</b>	<b>532 675</b>	<b>2 088 450</b>
<b>Ostatní náklady</b>																	
cestovné HRM																	
cizina	8 077	6 462	6 462	8 077	6 462	6 462	8 077	6 462	6 462	7 500	6 000	7 500	21 000	21 000	21 000	21 000	84 000
ČR	4 846	3 877	3 877	4 846	3 877	3 877	4 846	3 877	3 877	4 500	3 600	4 500	12 600	12 600	12 600	12 600	50 400
stravenky	600	480	480	600	480	480	600	480	480	557	446	557	1 560	1 560	1 560	1 560	6 240
tramvajenky	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
pohoštění zákazníků	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
pohoštění zaměstnanců	1 154	923	923	1 154	923	923	1 154	923	923	1 071	857	1 071	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
společenské akce	24 231	19 385	19 385	24 231	19 385	19 385	24 231	19 385	19 385	22 500	18 000	22 500	63 000	63 000	63 000	63 000	252 000
personální iniciativy	16 442	13 154	13 154	16 442	13 154	13 154	16 442	13 154	13 154	15 268	12 214	15 268	42 750	42 750	42 750	42 750	171 000
mzdové srovnání	11 538	9 231	9 231	11 538	9 231	9 231	11 538	9 231	9 231	10 714	8 571	10 714	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
HR trénink	6 410	5 128	5 128	6 410	5 128	5 128	6 410	5 128	5 128	6 410	5 128	5 128	16 667	16 667	16 667	16 667	66 667
retenční bonus	31 803	25 442	25 442	31 803	25 442	25 442	31 803	25 442	25 442	29 531	23 625	29 531	82 688	82 688	82 688	82 688	330 750
nábor	185 635	148 508	148 508	185 635	148 508	148 508	185 635	148 508	148 508	172 375	137 900	172 375	482 650	482 650	482 650	482 650	1 930 600
<b>TTL Non - Labour</b>	<b>291 890</b>	<b>233 512</b>	<b>233 512</b>	<b>291 890</b>	<b>233 512</b>	<b>233 512</b>	<b>291 890</b>	<b>233 512</b>	<b>233 512</b>	<b>271 499</b>	<b>217 199</b>	<b>270 217</b>	<b>758 914</b>	<b>758 914</b>	<b>758 914</b>	<b>758 914</b>	<b>3 035 657</b>
<b>ISO</b>	<b>185 475</b>	<b>148 380</b>	<b>148 380</b>	<b>185 475</b>	<b>148 380</b>	<b>148 380</b>	<b>185 475</b>	<b>148 380</b>	<b>148 380</b>	<b>185 475</b>	<b>148 380</b>	<b>148 380</b>	<b>482 236</b>	<b>482 236</b>	<b>482 236</b>	<b>482 236</b>	<b>1 928 945</b>
<b>TOTAL HR Kc</b>	<b>480 515</b>	<b>384 412</b>	<b>384 412</b>	<b>496 765</b>	<b>397 412</b>	<b>397 412</b>	<b>496 765</b>	<b>397 412</b>	<b>397 412</b>	<b>461 740</b>	<b>369 392</b>	<b>460 458</b>	<b>0 1 249 339</b>	<b>1 291 589</b>	<b>1 291 589</b>	<b>1 291 589</b>	<b>5 124 107</b>
<b>TOTAL HR DFL @ 0,0615</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>315</b>

Recruitment	Kc / Year	Kc / wk	Q4			Kc/mth	Kc / wk	Q4			Kc/mth	Kc / wk	Q4			Kc / mth	Kc / wk	Kc/wk
			Kc/wk	Initiatives	Kc/wk			Events	Kc/wk	Events			Kc / wk	Events				
middle manager, 1 @	394 000	7577	7036	Novinky	1000	231	214	loyal employee	1200	277	257	m/weekend	3000	692	643			
CGM @	0	0	0	cards	500	115	107	best postcard	100	0	0	co. event	11000	2538	2357			
Staff @ 16%	1418400	27277	25329	chr. presents	3000	692	643	best joke	3250	750	696	christmas	7000	1615	1500			
advertising	118200	2273	2111	empl of the qtr	1200	277	257	studying fund	1000	231	214				0			
				sugg box reward	3000	692	643	sport activities										

Recruitment	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
recruitment	174269	139415	139415	174269	139415	139415	174269	139415	139415	161821	129457	161821	453100	453100	453100	453100	1812400
headhunting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
advertising	11365	9092	9092	11365	9092	9092	11365	9092	9092	10554	8443	10554	29550	29550	29550	29550	118200
<b>Total Recruitment</b>	<b>185635</b>	<b>148508</b>	<b>148508</b>	<b>185635</b>	<b>148508</b>	<b>148508</b>	<b>185635</b>	<b>148508</b>	<b>148508</b>	<b>172375</b>	<b>137900</b>	<b>172375</b>	<b>482650</b>	<b>482650</b>	<b>482650</b>	<b>482650</b>	<b>1930600</b>

Initiatives	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
Novinky	1154	923	923	1154	923	923	1154	923	923	1071	857	1071	3000	3000	3000	3000	12000
cards	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1500	1500	1500	1500	6000
chr. presents	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3214	2571	3214	9000	9000	9000	9000	36000
empl of the qtr	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1286	1029	1286	3600	3600	3600	3600	14400
sugg box reward	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3214	2571	3214	9000	9000	9000	9000	36000
loyal employee	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1286	1029	1286	3600	3600	3600	3600	14400
best postcard	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
best joke	115	92	92	115	92	92	115	92	92	107	86	107	300	300	300	300	1200
studying fund	3750	3000	3000	3750	3000	3000	3750	3000	3000	3482	2786	3482	9750	9750	9750	9750	39000
sport activities	1154	923	923	1154	923	923	1154	923	923	1071	857	1071	3000	3000	3000	3000	12000
<b>Total Initiatives</b>	<b>16442</b>	<b>13154</b>	<b>13154</b>	<b>16442</b>	<b>13154</b>	<b>13154</b>	<b>16442</b>	<b>13154</b>	<b>13154</b>	<b>15268</b>	<b>12214</b>	<b>15268</b>	<b>42750</b>	<b>42750</b>	<b>42750</b>	<b>42750</b>	<b>171000</b>

Events	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
management weekend	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3214	2571	3214	9000	9000	9000	9000	36000
company event	12692	10154	10154	12692	10154	10154	12692	10154	10154	11786	9429	11786	33000	33000	33000	33000	132000
christmas party	8077	6462	6462	8077	6462	6462	8077	6462	6462	7500	6000	7500	21000	21000	21000	21000	84000
<b>Total Events</b>	<b>24231</b>	<b>19385</b>	<b>19385</b>	<b>24231</b>	<b>19385</b>	<b>19385</b>	<b>24231</b>	<b>19385</b>	<b>19385</b>	<b>22500</b>	<b>18000</b>	<b>22500</b>	<b>63000</b>	<b>63000</b>	<b>63000</b>	<b>63000</b>	<b>252000</b>

	Q4			Q4			Q4			Q4					
Recruitment	Kc / Year	Kc / wk	Kc/wk	Initiatives	Kc/mth	Kc / wk	Kc/wk	Events	Kc / mth	Kc / wk	Kc/wk	Kc / mth	Kc / wk	Kc/wk	
middle manager, 1 @	400000	7692	7143	Novinky	1000	231	214	loyal employee	1200	277	257	m/weekend	3000	692	643
CGM @	800000	15385	14286	cards	500	115	107	best postcard		0	0	co. event	11000	2538	2357
Staff @ 16%	1440000	27692	25714	chr. presents	3000	692	643	best joke	100	23	21	christmas	7000	1615	1500
advertising	120000	2308	2143	empl of the qtr	1200	277	257	studying fund	3250	750	696				0
				sugg box reward	3000	692	643	sport activities	1000	231	214				

Recruitment	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
recruitment	176923	141538	141538	176923	141538	141538	176923	141538	141538	164286	131429	164286	460000	460000	460000	460000	1840000
headhunting	76923	61538	61538	76923	61538	61538	76923	61538	61538	71429	57143	71429	200000	200000	200000	200000	800000
advertising	11538	9231	9231	11538	9231	9231	11538	9231	9231	10714	8571	10714	30000	30000	30000	30000	120000
<b>Total Recruitment</b>	<b>265385</b>	<b>212308</b>	<b>212308</b>	<b>265385</b>	<b>212308</b>	<b>212308</b>	<b>265385</b>	<b>212308</b>	<b>212308</b>	<b>246429</b>	<b>197143</b>	<b>246429</b>	<b>690000</b>	<b>690000</b>	<b>690000</b>	<b>690000</b>	<b>2760000</b>

Initiatives	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
Novinky	1154	923	923	1154	923	923	1154	923	923	1071	857	1071	3000	3000	3000	3000	12000
cards	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1500	1500	1500	1500	6000
chr. presents	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3214	2571	3214	9000	9000	9000	9000	36000
empl of the qtr	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1286	1029	1286	3600	3600	3600	3600	14400
sugg box reward	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3214	2571	3214	9000	9000	9000	9000	36000
loyal employee	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1385	1108	1108	1286	1029	1286	3600	3600	3600	3600	14400
best postcard	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
best joke	115	92	92	115	92	92	115	92	92	107	86	107	300	300	300	300	1200
studying fund	3750	3000	3000	3750	3000	3000	3750	3000	3000	3482	2786	3482	9750	9750	9750	9750	39000
sport activities	1154	923	923	1154	923	923	1154	923	923	1071	857	1071	3000	3000	3000	3000	12000
<b>Total Initiatives</b>	<b>16442</b>	<b>13154</b>	<b>13154</b>	<b>16442</b>	<b>13154</b>	<b>13154</b>	<b>16442</b>	<b>13154</b>	<b>13154</b>	<b>15268</b>	<b>12214</b>	<b>15268</b>	<b>42750</b>	<b>42750</b>	<b>42750</b>	<b>42750</b>	<b>171000</b>

Events	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
management weekend	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3462	2769	2769	3214	2571	3214	9000	9000	9000	9000	36000
company event	12692	10154	10154	12692	10154	10154	12692	10154	10154	11786	9429	11786	33000	33000	33000	33000	132000
christmas party	8077	6462	6462	8077	6462	6462	8077	6462	6462	7500	6000	7500	21000	21000	21000	21000	84000
<b>Total Events</b>	<b>24231</b>	<b>19385</b>	<b>19385</b>	<b>24231</b>	<b>19385</b>	<b>19385</b>	<b>24231</b>	<b>19385</b>	<b>19385</b>	<b>22500</b>	<b>18000</b>	<b>22500</b>	<b>63000</b>	<b>63000</b>	<b>63000</b>	<b>63000</b>	<b>252000</b>

BUDGET 1999 - Human Resources

**TRAININGS**

	Time	DFL	Kc / Year	Kc/mth	Kc / wk	Q4		Time	DFL	Kc / Year	Kc/mth	Kc / wk	Q4
						Kc / wk							Kc / wk
<b>OPERATIONS</b>													
Logistic training ( LL )	Feb	950	15447	1404	329	305							
IATA - DG	July	2950	47967	7995	1845	1713	<b>F &amp; A</b>						
SQA - WEF	Aug	1200	19512	3902	929	863	Chief Accountant ( 1	Jul	1000	16260	2710	625	581
CCL certification and update	Aug	2500	40650	8130	1936	1797	Management Accou	Apr	650	10569	1174	271	252
ADR (WH)	Jan	2000	32520	2710	625	581	Accounting	Jan	1200	19512	1626	375	348
Fork Lift ( WH )	July	1300	21138	3523	813	755	Taxes update	Jan	1000	16260	1355	313	290
Security and Safety ( WH )	Jan	1500	24390	2033	469	436	MBA	Jan	2150	34959	2913	672	624
							<b>IS</b>						
							HP, System mainte	Jan	7400	120325	10027	2314	2149
<b>MARKETING &amp; SALES</b>							<b>HR</b>						
FSE	Apr	5000	81301	9033	2085	1936	Safety training for n	Jan	600	9756	813	188	174
Marketing Communication	Jan	700	11382	949	219	203	Computer Skills	Jan	800	13008	1084	250	232
Major Accounts Coordinator	Jan						English	Jan	22200	360976	30081	6942	6446
Telesales	Jun	2000	32520	4646	1084	1007	HR - legal, HAY	Jan	2700	43902	3659	844	784

TRAINING		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
<b>Operations</b>																		
Logistic training ( LL )	Q2		1315	1315	1643	1315	1315	1643	1315	1315	1526	1221	1526	2629	4273	4273	4273	15447
IATA - DG	Q3							9225	7380	7380	8566	6852	8566	0	0	23984	23984	47967
SQA - WEF	Q1								3717	3717	4314	3451	4314	0	0	7433	12079	19512
CCL certification and update	ong.								7743	7743	8987	7190	8987	0	0	15486	25165	40650
ADR (WH)	Q1-2	3127	2502	2502	3127	2502	2502	3127	2502	2502	2904	2323	2904	8130	8130	8130	8130	32520
Fork Lift ( WH )	ong.							4065	3252	3252	3775	3020	3775	0	0	10569	10569	21138
Security and Safety ( WH )	ong.	2345	1876	1876	2345	1876	1876	2345	1876	1876	2178	1742	2178	6098	6098	6098	6098	24390
English	ong.	13884	11107	11107	13884	11107	11107	13884	11107	11107	12892	10314	12892	36098	36098	36098	36098	144390
<b>Total OPS</b>		<b>19356</b>	<b>16799</b>	<b>16799</b>	<b>20999</b>	<b>16799</b>	<b>16799</b>	<b>34289</b>	<b>38891</b>	<b>38891</b>	<b>45141</b>	<b>36113</b>	<b>45141</b>	<b>52955</b>	<b>54598</b>	<b>112070</b>	<b>126394</b>	<b>346016</b>

21280

BUDGET 1999 - Human Resources

<b>M&amp;S</b>																		
FSE	Q2 (5,6)				10423	8339	8339	10423	8339	8339	9679	7743	9679	0	27100	27100	27100	81301
Marketing Communication	-	1094	876	876	1094	876	876	1094	876	876	1016	813	1016	2846	2846	2846	2846	11382
Telesales	-						4336	5420	4336	4336	5033	4026	5033	0	4336	14092	14092	32520
English	ong.	17355	13884	13884	17355	13884	13884	17355	13884	13884	16115	12892	16115	45122	45122	45122	45122	180488
<b>Total M&amp;S</b>		<b>18449</b>	<b>14759</b>	<b>14759</b>	<b>28872</b>	<b>23098</b>	<b>27434</b>	<b>34292</b>	<b>27434</b>	<b>27434</b>	<b>31843</b>	<b>25474</b>	<b>31843</b>	<b>47967</b>	<b>79404</b>	<b>89160</b>	<b>89160</b>	<b>305691</b>
<b>F&amp;A</b>																		
Chief Accountant ( tax)	Q3-4							3127	2502	2502	2904	2323	2904	0	0	8130	8130	16260
Management Accountant	Q1-4				1355	1084	1084	1355	1084	1084	1258	1007	1258	0	3523	3523	3523	10569
Accounting	Q2	1876	1501	1501	1876	1501	1501	1876	1501	1501	1742	1394	1742	4878	4878	4878	4878	19512
Taxes update	Q2-4	1563	1251	1251	1563	1251	1251	1563	1251	1251	1258	1007	1258	4065	4065	4065	3523	15718
MBA	ong.	3361	2689	2689	3361	2689	2689	3361	2689	2689	3121	2497	3121	8740	8740	8740	8740	34959
English	ong.	3471	2777	2777	3471	2777	2777	3471	2777	2777	3223	2578	3223	9024	9024	9024	9024	36098
<b>Total F&amp;A</b>		<b>10272</b>	<b>8218</b>	<b>8218</b>	<b>11627</b>	<b>9302</b>	<b>9302</b>	<b>14754</b>	<b>11803</b>	<b>11803</b>	<b>13507</b>	<b>10805</b>	<b>13507</b>	<b>26707</b>	<b>30230</b>	<b>38360</b>	<b>37818</b>	<b>133117</b>
<b>IS</b>		<b>11570</b>	<b>9256</b>	<b>9256</b>	<b>11570</b>	<b>9256</b>	<b>9256</b>	<b>11570</b>	<b>9256</b>	<b>9256</b>	<b>11570</b>	<b>9256</b>	<b>9256</b>	<b>30081</b>	<b>30081</b>	<b>30081</b>	<b>30081</b>	<b>120325</b>
<b>HR</b>																		
Safety training for new HC	ong.	938	750	750	938	750	750	938	750	750	938	750	750	2439	2439	2439	2439	9756
Computer Skills		1251	1001	1001	1251	1001	1001	1251	1001	1001	1251	1001	1001	3252	3252	3252	3252	13008
HR - legal, HAY	Q2	4221	3377	3377	4221	3377	3377	4221	3377	3377	4221	3377	3377	10976	10976	10976	10976	43902
<b>Total HR</b>		<b>6410</b>	<b>5128</b>	<b>5128</b>	<b>6410</b>	<b>5128</b>	<b>5128</b>	<b>6410</b>	<b>5128</b>	<b>5128</b>	<b>6410</b>	<b>5128</b>	<b>5128</b>	<b>16667</b>	<b>16667</b>	<b>16667</b>	<b>16667</b>	<b>66667</b>
<b>TOTAL Trainings</b>		<b>55785</b>	<b>45943</b>	<b>45943</b>	<b>67851</b>	<b>54281</b>	<b>58617</b>	<b>86561</b>	<b>80708</b>	<b>80708</b>	<b>94964</b>	<b>75971</b>	<b>91368</b>	<b>147670</b>	<b>180750</b>	<b>247978</b>	<b>262302</b>	<b>838699</b>
<b>Total Trainings DFL @ 0,0615</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
																		<b>52</b>

Datum	Duvod utraty	Cena
11.1.	Repre	
15.1.	Cesta do BRQ	
	Ubytovani	490
	Cestovne	800
leden	2x inzerat Liberec,	60 000



## ISO 9002

Labour	Kc / mth	Kc / wk	Q4	Quality Initiative		Q4
			Kc/wk	Kc / Year	Kc / wk	Kc/wk
salary RM	81000	18692	17357	583000	11212	10411
bonus LN	9720	2243	2083			
car	13000	3000	2786			
fuel	4000	923	857			
car maintenance	1000	231	214			
car other	500	115	107			
<b>Non Labour</b>		<b>0</b>	<b>0</b>			
travel abroad	2000	462	429			
travel locally	2500	577	536			
employee meals	390	90	84			
employee transportatic	0	0	0			
customer entertainmer	500	115	107			

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Q1	Q2	Q3	Q4	Year
<b>Labour</b>																	
salary	93462	74769	74769	93462	74769	74769	93462	74769	74769	86786	69429	86786	243000	243000	243000	243000	972000
bonus	11215	8972	8972	11215	8972	8972	11215	8972	8972	10414	8331	10414	29160	29160	29160	29160	116640
car	15000	12000	12000	15000	12000	12000	15000	12000	12000	13929	11143	13929	39000	39000	39000	39000	156000
fuel	4615	3692	3692	4615	3692	3692	4615	3692	3692	4286	3429	4286	12000	12000	12000	12000	48000
car-maint.	1154	923	923	1154	923	923	1154	923	923	1071	857	1071	3000	3000	3000	3000	12000
car other	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1500	1500	1500	1500	6000
<b>TTL Labour</b>	<b>126023</b>	<b>100818</b>	<b>100818</b>	<b>126023</b>	<b>100818</b>	<b>100818</b>	<b>126023</b>	<b>100818</b>	<b>100818</b>	<b>117021</b>	<b>93617</b>	<b>117021</b>	<b>327660</b>	<b>327660</b>	<b>327660</b>	<b>327660</b>	<b>1310640</b>
<b>Non Labour</b>																	
travel RM																	
abroad	2308	1846	1846	2308	1846	1846	2308	1846	1846	2143	1714	2143	6000	6000	6000	6000	24000
local	2885	2308	2308	2885	2308	2308	2885	2308	2308	2679	2143	2679	7500	7500	7500	7500	30000
employee meals	450	360	360	450	360	360	450	360	360	418	334	418	1170	1170	1170	1170	4680
employee transport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
customer entertainmer	577	462	462	577	462	462	577	462	462	536	429	536	1500	1500	1500	1500	6000
<b>TTL Non - Labour</b>	<b>6219</b>	<b>4975</b>	<b>4975</b>	<b>6219</b>	<b>4975</b>	<b>4975</b>	<b>6219</b>	<b>4975</b>	<b>4975</b>	<b>5775</b>	<b>4620</b>	<b>5775</b>	<b>16170</b>	<b>16170</b>	<b>16170</b>	<b>16170</b>	<b>64680</b>
<b>Quality Initiative</b>	<b>56058</b>	<b>44846</b>	<b>44846</b>	<b>56058</b>	<b>44846</b>	<b>44846</b>	<b>56058</b>	<b>44846</b>	<b>44846</b>	<b>52054</b>	<b>41643</b>	<b>52054</b>	<b>145750</b>	<b>145750</b>	<b>145750</b>	<b>145750</b>	<b>583000</b>
10% decrease	185475	148380	148380	185475	148380	148380	185475	148380	148380	185475	148380	148380	482236	482236	482236	482236	1928945
<b>Total ISO</b>	<b>188300</b>	<b>150640</b>	<b>150640</b>	<b>188300</b>	<b>150640</b>	<b>150640</b>	<b>188300</b>	<b>150640</b>	<b>150640</b>	<b>174850</b>	<b>139880</b>	<b>174850</b>	<b>489580</b>	<b>489580</b>	<b>489580</b>	<b>489580</b>	<b>1958320</b>

80604,36

3977,82

35854,5

118630,1

120436,7

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<p><b><u>Employee:</u></b>          Job Title: Country Human Resources Manager          Name: Lucie Neitzelová          Location: Prague</p>	<p><b><u>Direct Manager:</u></b>          Job Title: Country General Manager          Name: Predrag Lakič          Location: Prague</p>
--	---

**Purpose of the Role:**  
 To contribute to the achievement of business objectives by supporting and guiding excellent people management practice through facilitation of recruitment, training, development and retention of talented people whilst continuously emphasising cost-effectiveness and productivity in every aspect of human resources management.

<p><b><u>Position Dimensions:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No. of employees. managed: 0</li> <li>➤ Budget Authority: Yes</li> <li>➤ Signature Authority: Yes (HR related)</li> </ul>	<p><b><u>Other Indicators:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Headcount</li> <li>➤ Turnover (Planned and unplanned)</li> <li>➤ Training hours</li> </ul>
--	--

<p><b><u>Employee:</u></b> Lucie Neitzelová</p>	<p><b><u>Direct Manager:</u></b> Predrag Lakič</p>	<p><b><u>Functional Manager:</u></b> Frank Zielewski</p>
<p><b>Signature:</b></p>	<p><b>Signature:</b></p>	<p><b>Signature:</b></p>
<p><b>Date:</b></p>	<p><b>Date:</b></p>	<p><b>Date:</b></p>

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<b>CSF 1:</b>	<b>Resourcing</b>	<u>TO ENSURE QUALITY EMPLOEES ARE APPOINTED AND ARE PERFORMING AS EXPECTED.</u>
<b>Key Tasks:</b>	1.1	To formulate resource planning for the short (business plan) and long (strategy plan) term.
	1.2.	To establish the best recruitment practices for the company in given circumstances.
	1.3.	To develop and manage a job analysis system.
	1.4.	To identify potential candidates for actual or anticipated organisational vacancies.
	1.5.	To develop and provide thorough selection processes and devices.

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<b>CSF 2:</b>	<b>Designing Training Plan</b>	<u>TO ENSURE THAT EMPLOYEES HAVE THE LEVEL OF COMPETENCE TO MEET THE STANDARDS NECESSARY TO DO THEIR JOB SUCCESSFULLY.</u>
<b>Key Tasks:</b>	2.1.	To adopt advisory role in setting up company training strategy and to establish a plan which will implement it and ensure that country training needs are met.
	2.2	To ensure current training needs are identified for new and existing employees and suggest corrective actions where appropriate..
	2.3.	To design induction training for new employees and to ensure the provision of it for those employees with respect to agreed budget ensure the provision of company induction to new employees.
	2.4.	To ensure training is designed and delivered in order to meet identified needs.
	2.5.	To monitor cost-effectiveness of designed training program and to compare actual costs versus budget all the time.
	2.6.	To ensure that each employee has the level of competence to complete tasks to standards defined in the job performance profile and suggest corrective actions where necessary.

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<b>CSF 3</b>	<b>Tutoring Performance Management</b>	<u>TO ENSURE THAT PROPER MANAGEMENT PRACTICES ARE IN PLACE THROUGH THE PM PROCESS IN ORDER TO ACHIEVE THE BEST EMPLOYEE PERFORMANCE AND ENHANCE THEIR JOB SATISFACTION.</u>
<b>Key tasks:</b>	3.1.	To facilitate and manage the Performance Management process, personally assist where necessary.
	3.2.	To guide managers in correcting existing and preparing new job profiles for all positions in their respective departments.
	3.3.	To co-ordinate the development of the performance objectives for the current year.
	3.4.	To ensure that coaching and performance evaluations take place, adopt advisory role where necessary.

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<b>CSF 4</b>	<b>Improving Personnel Relations and Practices</b>	<u>To DEVELOP AND PROMOTE THE COUNTRY “PREFERRED EMPLOYER STRATEGY” IN ORDER TO RETAIN DESIRED QUALITY EMPLOYEES.</u>
<b>Key tasks:</b>	4.1.	To design and maintain a consistent and competitive reward structure, which includes compensation, bonus scheme and recognition elements.
	4.2.	To promote, support and maintain the management of a positive climate within the organisation, to suggest corrective actions where necessary.
	4.3.	To maintain and foster constructive collective relations and to support cross-functional co-operation..
	4.4.	To ensure the existence of disciplinary procedures, which conform to the company and statutory requirements and ensure managers adhere to these.
	4.5.	To define, propose and implement country-wide safety policy, which respects corporate as well as local requirements in order to provide safe working environment and through this reduce accidents and absenteeism.
	4.6.	To promote, support and maintain sophisticated management practices within the organisation. To suggest corrective actions where necessary.
	4.7.	To co-ordinate all HR related issues in the company.

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<b>CSF 5.</b>	<b>Developing of employees potential</b>	<u>TO ENSURE THAT THE POTENTIAL OF EACH EMPLOYEE IS DEVELOPED IN ORDER TO MEET THE FUTURE NEEDS OF THE BUSINESS.</u>
<b>Key Tasks:</b>	5.1.	To review development recommendations from performance appraisal and establish objectives.
	5.2.	To establish and maintain a plan for employee development, which meets future, needs.
	5.3.	To design and implement skills and education programmes to meet performance and development needs with regards to yearly budget.
	5.4.	To maintain and co-ordinate a country succession plan.
	5.5.	To coach managers to manage their people and their development effectively, suggest corrective actions where necessary.

# Job Profile

## Country Human Resources Manager

<b>CSF 6.</b>	<b>Assuring Accurate Human Resources Administration</b>	<u>TO ENSURE PROPER ADMINISTRATIVE PROCEDURES FOR NEW EMPLOYEES AND LEAVERS AND TO CONTROL THE ACHIEVEMENT OF HR BUDGETS.</u>
<b>Key Tasks:</b>	6.1.	To inform HO on HR data.
	6.2.	To inform CGM and responsible of real HR vs. Budget.
	6.3.	To control headcount, turnover and other HR ratios.
	6.4.	To budget and forecast HR data.
	6.5.	To set up and follow legal and administrative procedures with regards to new employees and leavers.
	6.6.	To co-ordinate legal actions with former employees.
	6.7.	To support the payroll functions of the company.
	6.8.	To participate on controlling the payroll variable and fixed data.
	6.9.	To control absenteeism and take corrective actions where necessary.
	6.10.	To co-ordinate HR costs data and other issues with the F&A Department, to forecast and budget HR related data..



**PERSONAL DEVELOPMENT AND  
PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEW SYSTEM  
FORM 2: FOR IBU SENIOR FUNCTIONAL MANAGERS**

**Personal Details**

*(Line Manager to complete prior to appraisal)*

**Name:**

**Job Title: COUNTRY HR MANAGER**

**Area of responsibility: Czech Republic**

**Date started current job: 1.1.1998**

**Manager:**

**Date joined : 1.1.1998**

**Date and place of the performance review meeting:**

**Date: 16.1.2002**

**Place: Prague**

**PART 1 : Current Performance Review**

*(Appraisee identifies objectives and completes achievement section prior to appraisal. Line Manager comments are added during appraisal).*

Please use this section of the form to review current job performance.

**A. Summarise the key objectives of the job and levels of achievement taking into account previous objectives set.**

Objective	Achievement <i>(Comment by Appraisee)</i>	Comment by Appraiser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departmental training to be detailed in cooperation with other FM's and implementation agenda agreed.</li> <li>• TCF action plan to be agreed by the end of WK 10</li> <li>• Achieve staff turnover below 14%</li> <li>• Evaluate and present PMI results by the end of Q1 (issues)</li> <li>• Follow up on liP recommendations (feedback) plus other initiatives that will support continuous development.</li> <li>• Recognize retention program for key people in the organization in order to ensure quality management of succession planning.</li> </ul>	<p>Training Plan 2001 prepared and successfully executed</p> <p>TCF action plan presented to employees in January and mainly executed. TCF 2001 took place.</p> <p>Staff turnover in 2001 reached 7%.</p> <p>PMI significantly delayed from FM although prompted regularly on FMG meetings. Those that were executed were analyzed and showed no significant issues.</p> <p>liP results published and analyzed. Corrective actions are in place and will broaden in 2002.</p> <p>No key person left willingly the organization.</p>	<p>Objective was achieved.</p> <p>Objective was largely achieved; the potential area for improvement is in quality of reaction on employees' inputs as well as in response time. This comment belongs to all management team. Very good result reflecting already quality coaching used by all management team as well as contribution to general atmosphere in the company.</p> <p>comment is fair, failed execution of some PMIs was not due to HR department.</p> <p>Objective was achieved.</p> <p>I agree with comment, however must emphasize that succession plan as such has not been neither prepared nor discussed with respect to focus on development of potential successors.</p>

- B. Discuss overall view of job performance, including what went well, what did not go well and the trend in performance since the last review. (Appraisee completes prior to appraisal)

**Appraisee's analysis of personal job performance over the previous 12 months**

During the year 2001 I continued working in the role of HR Manager in the Czech Republic. In addition to this I was assigned responsibility for implementing liP principles in Bulgaria, Romania, Slovakia, Israel and Greece. For this role I was unfortunately not equipped with any authority and got no "job description" or "expectation description", neither did I get any feedback on the work I have done in this field in the due course.

However, I perceive the following as my biggest achievements and failures:

- I. Reduced staff turnover to 7% in spite of HO move.
- II. Replaced the F&A Manager in a reasonable time with high quality person.
- III. New, "tailor made" Induction Training designed and implemented.
- IV. TCF meetings with majority of the employees, results communicated through Novinky.
- V. Personnel crisis in branches solved proactively and quickly
- VI. Supported the IBU in its effort to achieve the recognition as Investor in People in Bulgaria.
- VII. Site visits and coaching of HR Managers in Israel, Greece and Russia.
- VIII. Supported Induction Training for CS Managers form EE Region.
- IX. Not able to enforce management discipline in publishing Novinky quarterly.
- X. Not able to enforce management discipline in conducting PMIs 2001 in agreed time frame.

I think that my focus during the first half a year was mainly on the regional activities, where in my very subjective view I did a good job in preparing Bulgaria for successful liP audit and in all the countries mentioned above. I still continue providing them with support, advises and material they need.

However due to my absence in the Czech Republic we missed the chance to force ourselves as management team responsible for internal communication, to prepare articles for Novinky. These I volunteered to coordinate even as an internal PR that belongs in marketing department. But my enthusiasm hits different set of priorities within the management group. Sometimes we seem to underestimate the power of internal communication.

Neither did we finish the PMIs in time. I perceive it as our managerial failure that we as a management group were not able to understand that it is our indisputable duty to do so even without being closely monitored and pushed.

In the second half a year I would say I compensated for the time of my absence and my performance was on a good level and steady.

**PART 2: Your aspirations for the future**

*(Appraisee completes prior to appraisal)*

This part of the form is concerned with the appraisee's aims for personal development.

**A. Where do you see yourself in the future? Please indicate your aspirations as follows:**

Short term (the next twelve months) and longer term (say one to three years):
I. Short term: <u>Human Resources Manager CR</u>
II. Long term: <u>Regional Human Resources Manager</u>

**B. What do you intend to do to meet these aspirations?**

A. To continue implementing of modern methods of Human Resources Management and as one of them the liP principles.
B. To complete Ph.D. studies in Human Resources Management

**C. What help is required from            to assist you to achieve your aspirations?**

I. Input of corporate HR missions/visions that I could elaborate on.
II. Exchange of experiences through HR meetings (forums/training) which can speed up HR development in our part of the world.
III. Internal HR quarterly magazine.

### **PART 3A: Next Year's Objectives (Key Processes)**

*(Agreed together during the appraisal)*

This section of the form (3A) should be used to record the next year's objectives for all Regional and Country General Managers based on the seven key processes and the agreed KPI's for these processes. In addition, this page should form part of all senior functional management performance reviews to reinforce the key process objectives for the whole management team. RGM's/CGM's should show below the targets for the appropriate period in 2002 and the comparative actual period in 2001.

<b>Objective</b>	<b>Measurable KPIs (aver p.w)</b>			<b>Comments at Review Meeting</b>
	<b>Period used for KPI comparison</b>	<b>Result in 2001</b>	<b>Result in 2002 plan</b>	
<b>Winning and keeping profitable customers</b>				
Increase total revenue – '000EURO				
Increase total trading accounts	Av. pw to wk. 44	130,4	163,1	
Increase customers on non-disc simpl. tariffs	Av. pw to wk. 44	64,4	80,5	
	Av. pw to wk. 44	8,2	16	
Increase revenue from non-disc simpl. Tariffs	Av. pw to wk. 44	1744	3402	
<u>Delivering on time and in perfect condition</u>				
Improve import service performance (OPP)	October	86,8	91	
	October	93,9	94	
Improve export service performance (OPP)	October	99,3	99,35	
	October	1,34	1,2	
Improve on time POD input				
Reduce claims paid as % of total revenue				
<u>Issuing clean invoices and getting paid</u>				
Improve weeks outstanding	End October	1,97	1,95	
Improve percent. debt over 60 days	End October	1,54	1,5	
Improve percent. of queries to total invoices	End October	2,16	2	
	End October	0	0	
Improve number of outstanding queries				

**PART 3A: Next Year's Objectives (Key Processes) continued.**

*(Agreed together during the appraisal)*

Objective	Measurable KPIs (aver p.w)				Comments at Review Meeting
	Period used for KPI comparison	Result in 2001	Result in 2002 plan	Result in 2002 act.	
<u>Recruiting, equipping, developing and empowering people</u>  Improve people satisfaction score Maintain Investor in People Recognition Reduce voluntary staff turnover	Last country result IIP maintained YTD as at week 44	76% Yes 4,1%	80% Yes 4%		
<u>Creating safe and secure work places</u>  Reduce lost time accidents per 100 staff Reduce RIDDOR accidents per 100 staff	YTD as at week 44 YTD as at week 44	0,66 0	0 0		
<u>Developing and strengthening competitive edge</u>  Improve Customer Loyalty Measure score Improve Mystery Shopper score	Last country result Last country result	Na Na			
<u>Making Money</u>  Achieve/exceed EBIT budget Achieve/exceed Return on Sales budget Achieve/exceed Economic Profit budget	Whole year f/cast Whole year f/cast Whole year f/cast	875 11,3 442	714 7,3 203		

**PART 3B: Next Years Specific Objectives (Deliverables)**

*(Agreed together during the appraisal)*

This section of the form should be used to record the next year's key objectives that are **not specific key performance indicators**. These objectives relate to planned major actions to be taken (or deliverables) by the manager in the next year. They are normally the most important actions that will help achieve the key process objectives mentioned in Part 3A above (suggest between four and a maximum of eight objectives).

<b>Key Action</b>	<b>By When</b>	<b>Details of Achievement</b>	<b>Comments at Review</b>
Revise and implement a Country Training and Development Plan based on PMIs	Plan by week 5		
Develop and implement a Country Strategic HR Plan (copy to IBU/HR)	Plan by week 13		
Successfully undergo Investor in People reaudit.	March		
Successfully undergo ISO reaudit.	April		
Maintain actualized Succession Plan	Prepare by WK 9		
Implement H&S policies and principles as per HO requirements.	WK 52	Successfully pass regular audits	
HR Administration upgrade	March/July	(HR database / HR electronic system, entry system)	

**PART 3C: Next Year's Objectives (Key Functional KPI Objectives)**

*(Agreed together during the appraisal)*

This section of the form (3C) should be used to record the next year's objectives for all **Senior Functional Managers**. This is based on the seven key processes and the agreed KPI's for these processes together with additional agreed functional KPI's. Each functional manager should show below the targets for the appropriate period in 2002 and the comparative actual period in 2001. Suggest between four and no more than 10 measures.

Objective	Measurable KPIs				Comments at Review Meeting
	Period used for KPI comparison	Result in 2001	Result in 2002 plan	Result in 2002 act.	
Improve employee satisfaction	Survey in Q1	75%	80%		
Monitor average training days per employee	Actual/forecast for year (wk 44)	7,8	6		
Reduce voluntary turnover	Actual/forecast for year (wk 44)	4,1%	4%		
Improve the retention of new starters	Actual/forecast for year (wk 44)	80%	85%		
Maintain the ratio of internal versus total appointments	Actual/forecast for year (wk 44)	0%	50%		
Reduce the level of absenteeism	Actual/forecast for year (wk 44)	3,5%	3,0%		
Achieve or improve on the incurred and unit cost budget for the function	Actual/forecast for year (wk 44)				
Upgrade current TCF practices	Implement "Orange Family Tee" initiative (wk 52)				
HC Development	Recruitment Plan (wk 5)				



**PART 4: Training**

This part of the form is used to both review training during previous year and to plan training required for the coming year  
*(Appraisee completes first section prior to appraisal)*

What training did you receive last year?	How has this training affected your performance?
Legal up-date  liP Internal Auditor's Training	Implementing new labor Code in 2001  Prepared me for conducting internal audits throughout the Region

**Training Plan for next year**

*(Agreed together during the appraisal)*

This section highlights the training identified, how and who will conduct it indicating a target for completion.

Training Needs Identified	Business Objective/Reason	Method of training (by whom)	Target date (max.12 months)
Legal up-date  Competencies at work	Necessary to conduct my work  Regional demand for implementing MBC	Studio W  External	Q2  Q2
Finance for non-financial managers	Improve budgeting and financial control and understanding	Internal by F&A Manager	Q1

## **PART 5: Comments on the performance review**

### **A. Line Manager's comments on the employee's appraisal:**

had again asserted her ability to lead local Human Resources department and proved she is the key manager significantly contributing to the country results in the areas within her span of control as well as a member of Strategic management Group. Lucie was very much focused on regional activities in the first 5 months of 2001 and helped other countries in our region to achieve significant improvement. However, due to her engagement abroad coupled with unsatisfactory performance of HR Coordinator we faced declension of cooperation with other departments (response time) and impairment of HR administration. Starting from the time of HO move she managed to get the quality of HR support back to standard and changed the structure of her department to ensure higher efficiency.

In the last quarter 2001 several times proved her creativity and business understanding by delivering good ideas how to build brand awareness through social activities – Euromanager, mailing in North Moravia,...

In the future and the whole management team need to focus on performance and development of second level managers and supervisors to ensure continuous and stable process performance.

I believe will successfully manage the further development in her department with a special focus on involvement in x-functional projects as well as on potential succession of business critical positions.

### **B. Appraisee's overall comments**

Year 2001 was a bit more hasty than usual due to the regional involvement. Next year I expect bigger focus on country activities since there will be severall significant projects concerning HR activities such as liP, H&S and ISO. I expect continuing focus on C3 level development evethough wherever it was applicable (OPS) it was done with very satisfiable results. Also the fact that from our C3 level was recruited a CGM of Slovakia is in my opinion demonstration of focused development of this level of management in Czech Republic. What needs to be done now is to develop new succession in sales that was broken due to the above. Even bigger attention has to be paid to F&A department, where succession needs to be at first developed. But I do believe that with the great support that is to HR offered by the whole management team, I will be able to meet all the targets and work to the satisfaction of all parties involved.

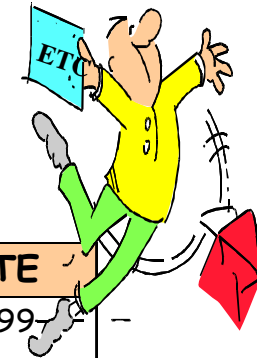
**Signed**

**Signed**

**Appraisee**

**Line Manager**

# INTERNAL CUSTOMER



ACTION	RESPONSIBLE	DATE
1 Commitment Letter ETC 99 - Statement declaration + NEBOJSA		jan-99 -
2 Communication of the ETC 98 Conclusions and Action Plans 99 - Philosophy presentation - ETC 98 Video - ETC 98 Conclusions - Action Plans 99 - Strategy vision - Final conclusions - Presentation in Depots and Job centers		1° y 2° Qtr.
3 BOUTIQUE / INTERNAL MARKETING		2° Qtr.
4 Permanent advance payment for personal expenses		1° Qtr.
5 tcf Day ( 09h-20h - Activities)		2° Qtr.

These actions are always attached to the annual Company's results.

# INTERNAL CUSTOMER



ACTION	RESPONSIBLES	DATE
6 Communication Plan for C3 - ETC C3 Workshop		X.99
7 Annual working environment survey		2° Qtr.
8 To develop improved action plans according to the survey results		3° y 4° Qtr.
9 To distribute relevant information from the internal Customer to the Company. - Gente Magazine - Video magazine		Per Qtr.
10 Newsletter "Good News"		Per Qtr.
11 To communicate and distribute results of the "ETC mailbox"		Per Qtr.
12 Improve the location of the notice board		2° Qtr.
13 Ops bulleting		Monthly
14 Interdepartmental presentations		Per Qtr.

These actions are always attached to the annual Company's.

# INTERNAL CUSTOMER



ACTION	RESPONSIBLES	DATE
15 Plan to improve our freetime: - Achieved: "NEBOJSA 99"		During 99
16 Nursery subsidy to employees children		On going
17 Development and motivation plan in Ops departament - 1° Football Championship ETC 99 - Special Ops prize (all levels)		1° Qtr.
18 50% subsidy granted for dental treatment		1° Qtr.
19 Variable reward to special work effort		On going
20 To review 99 salary for internal equity		On going
21 3 free shippments per employee/ year (depot-door)		1° Qtr.
22 "Special" recognition to company senior employees		2° Qtr.

These actions are always attached to the annual Company's results.

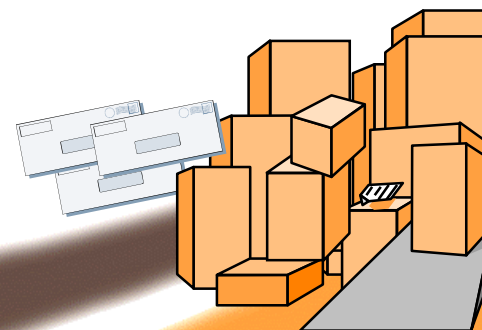
# EXTERNAL CUSTOMER

ACTION	RESPONSIBLES	DATE
1 External Customer communication and strategy plan (Magazine On Time, press publishing)		1° Qtr.
2 Communications about the customer satisfaction survey results		2° Qtr
3 To develop improved action plans according to the external customer survey results		3° y 4° Qtr.
4 Visit plans to customers segmented by their invoicing and conflictivity		1° Qtr.
5 To organize forums and debates with external customers.		2° Y 3° Qtr.
6 Establish internal objectives to satisfy our customers		3° Qtr.
7 Plan to ensure customer fidelity		1° Qtr.



# EXTERNAL CUSTOMER

ACTION	RESPONSIBLES	DATE
8 Action plan to improve company image - Marketing campaign - New company image in depots, uniforms and printed papers.	IG/ AP/ PRS	1° Qtr.
9 Project to make known our Special Services		2° Qtr.
10 Product knowledge plan		1° Qtr.
11 Simple collection plan - Booking & Ratechecker - Collection Planning - Computer terminals for drivers		2° Qtr.   3° Qtr.
12 Quick solutions scheme - Review CS/ OPS procedures		3° Qtr.



Position: **COUNTRY GENERAL MANAGER**  
Department:

GENERAL:

A pleasant person, well presentable, communicative

FUNCTION:

To provide the Finance and Administration leadership as well as proficiency in managing the work of other economists in the organisation and within own department.  
To also provide leadership and oversight in design and implementation of accounting systems and internal controls.  
To define objectives, set working principles, provide guidelines for all members of the staff.  
To ensure that all local tax as well as company's policies, procedures and practices are strictly followed and requirements met.

EDUCATION :

Full University degree in Economy or similar qualification at the level of MSc or higher.  
Proficiency in local legislation (Tax, ...).  
Proficiency in English and local language.  
Proficiency in the usage of relevant IT applications (Scala, Hyperion, MS Office).  
  
Driving licence.

WORKING EXPERIENCE:

3 years of accounting experience in local or international company.  
3-5 years of management experience in the function of Financial manager covering all facets of Finance and Administration management.

PROFESSIONAL SKILLS AND TRAINING:

Proficiency in managing the work of other economists.  
Excellent high level of written and oral communication skills, presentation and management skills.  
Excellent interpersonal and team working activities.  
Ability to work under pressure, as well as being flexible enough to cope with competing demands on both own time and resources.  
Various training in international taxation and accounting are welcomed.



	TELEPHONE		OFFICE MATERIAL & SERVICES & RENT	OFFICE EQUIPMENT DEPREC.	TRAVEL INTERNATIONAL	TRAVEL LOCAL	BUSINESS MEALS	AUTO FUEL	AUTO DEPREC.	AUTO REPAIR & SERVICES	TRAINING	SALES MEETINGS	Other 1-3-5	HIRING COSTS
	Mobil	Pevná												
<b>OE2003</b>														
Sales Ass.	14,4	30	280	0	0	0	0	0	0	0	23	20	25	12
Sales Reps	48	0	240	0	50	60	60	100	166	75	70	20	25	16,0
STM	60	2,0	240	40	80	110	100	125	225	73	100	20	25	40
PM	48	5	240	40	180	50	80	100	216	66	100	20	25	40
BGM (MB)	120	5	240	40	200	50	100	100	317	80	150	20	25	100
MS														
ML	48	2	240	35	80	50	60	100	166	75	70	20	25	20
- ex payroll														
<b>BP 2004</b>														
Sales Ass.	14,4	30	280	0	0	0	0	0	0	0	23	20	25	12
Sales Reps	48	0	240	0	50	60	60	100	166	75	70	20	25	16,0
STM	60	2,0	240	40	80	110	100	125	225	73	100	20	25	40
PM	48	5	240	40	180	50	80	100	216	66	100	20	25	40
BGM (MB)	120	2	220	40	200	50	100	100	317	80	150	20	25	100
MS														
ML	48	2	240	35	80	50	60	100	166	75	70	20	25	20
- ex payroll														

## VEDOUCÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

---

**Odpovídá:** Generálnímu řediteli

**Oddělení:** Obchodní jednotka

**Prvořadé úkoly pozice:** Řídit program vedení lidských zdrojů společnosti. Je členem rady.

### Hlavní odpovědnosti:

- Formulovat a řídit společnost – rozsáhlé projekty vedení lidských zdrojů, včetně hodnocení výkonů, politiky náhrad, rozborů pracovních pozic, zajišťovat, aby personální politiky společnosti byly efektivně realizovány.
- Úzce spolupracovat s vrcholovým vedením tak, aby se zhodnotily požadavky na lidskou sílu. Plánovat nábor a provádět údržbu nadbytečnosti ve shodě s potřebami společnosti. Zajišťovat, aby kvantita a kvalita lidské síly byla přizpůsobena krátkodobým a dlouhodobým požadavkům.
- Formulovat politiku pro liniové vedoucí s ohledem na zaměstnance, odměny a pracovní vztahy.
- Sepisovat pokyny předpisující vedoucím oddělení politiku společnosti s ohledem na rovnoprávné možnosti zaměstnanců.
- Připravovat vnitřní pokyny pro oblast politiky lidských zdrojů.
- Zodpovědný za návrh politiky personálního vedení a její precizní a včasnou realizaci podle potřeb společnosti.
- Zodpovědný za obeznámení se s požadavky náboru, za momentální nábor, školení, profesní rozvoj zaměstnanců a realizaci personální politiky v organizaci.
- Navrhovat, provádět rozborů a vyhodnocovat stávající a nové pozice.
- Vypracovávat a specifikovat mzdové programy, programy odměn a rozvoj zaměstnaneckých benefitů.
- Má také dozírat na školení a činnosti spojené se zaměstnaneckými vztahy.
- Zajišťovat, aby personální politika, složení odborné pracovní síly a pracovní výkon uspokojily požadavky nejvyššího vedení.
- Průběžně poskytovat pracovníkům konzultace. Pomáhat jim v řešení pracovních a někdy i osobních problémů.
- Plánovat sociální programy a spolupracovat při zavádění programů po jejich přijetí.
- Starat se, aby se vedení lidských zdrojů vyvíjelo. Zpracovávat pravidelné zprávy o vedení lidských zdrojů.
- Sledovat zaměstnanecké vztahy a jejich přístupy ke společnosti na existujícím základě.
- Zajišťovat aktualizaci a přiměřené využití informačního systému LZ.

## POPIS PRACOVNÍ POZICE

### **Klíčové ukazatele výkonu:**

- Úspěch při zavádění systémů a politik personálního vedení
- Hodnota obratu
- Úroveň spokojenosti zaměstnanců
- Účinnost náborového řízení

### **Pomocní ukazatelé výkonu:**

- Vysoká úroveň teoretického a praktického zázemí (minimálně 3 roky zkušeností).
- Vytvářet a vyjadřovat se k řešením strategické a celkové problematiky LZ.
- Zodpovědný za vlastní rozpočet.
- Schopnost kreativních řešení strategické a složité personální problematiky.
- Řídit dozor nad vedoucími, kteří se zabývají individuálními personálními oblastmi.
- Řídit výkon personálních činností (nábor, vzdělávací program, apod.)
- Nezávislost v rozhodování může být ovlivněna pravidly danými mateřskou společností.

### **Požadavky na uchazeče:**

#### **Vzdělání**

Univerzitní vzdělání (ekonomika, psychologie)

#### **Požadované zkoušky/školení**

žádné

#### **Odborná zkušenost**

Mzdy, nábor, školení, administrative LZ

Předchozí zkušenost na pozici vedoucího LZ

#### **Znalosti a dovednosti**

Vedení lidských zdrojů

Zákoník práce a ostatní zákony týkající se LZ

Umění rozvíjet dovednosti pracovníků

#### **Osobnostní znaky**

Energičnost

Nezávislost

Asertivita

Silné komunikační dovednosti

Dobré organizační dovednosti

Schopnost vést

Navigation icons: Dig, Employee, Security, Matrix, Sync, Tables, Maintenance Menu

My Organizations

- GENERAL MANAGER
- CZECHIA AND SLOVAKIA
- HUNGARY
- SLOVAKIA

Name: WWID: 000016000546  
 Title: HUMAN RESOURCES DIR. CR - SK Company: CZECHIA AND SLOVAKIA  
 Status: Active Org: MANAGEMENT BOARD  
 Salary: CZK PYE Sal: CZK

Details History Actions

Name: [ ] [ ] [ ] WWID: 000016000546

Org: MANAGEMENT BOARD Type: Regular Fulltime

Title: HUMAN RESOURCES DIR. CR HH Hire: 01-Mar-2003

Elig: Cash and Stock Band: 2 Prod: No

Func: HUMAN RESOURCES Sales Stk: No Exmpt: Yes

Hier: DIRECTORS Sales Comm: No Retrotd Sales: No

Work Cntry: Czech Republic Guide Cntry: Czech Republic

Soft Delete: [ ] Reason: [ ]

Bonus Plan 1: 549 - CZECHIA/SLOVAKIA 100 %

Bonus Plan 2: [ ] %

Bonus Plan 3: [ ] %

UPDATE

SEARCHING FOR EMPLOYEES WWID: [ ] Retrieve Add

OR FIRST: [ ] LAST: HEITZLOVA ADVANCED FILTERS

employment decisions should be made in accordance with this equal employment opportunity principle.

U2-EE

## Employee Data Summary

**Employee:** (16000545)  
**Title:** HUMAN RESOURCES DIR. CR + SK 0  
**Supervisor:** AREA GENERAL MANAGER NE CENTRAL  
**Region:** EUROPE/M.EAST/AFRICA  
**Country:** CZECH REPUBLIC

**Operating Group:** Pharmaceuticals  
**Company:** CZECHIA AND SLOVAKIA  
**Division:** MANAGEMENT BOARD  
**Department:** MANAGEMENT BOARD  
**Location:**



Pictures are presented solely for purposes of identification. See note at the top of this page.

**Time in Position:** 0 years 4 months  
**Years of J&J Service:** 1 years 11 months  
**Total Business Experience:** 9 years 2 months

**Gender:** Female  
**Ethnic Origin (U.S. only):**  
**Citizenship:** Czech Republic  
**Language Proficiency:** ENGLISH, GERMAN, RUSSIAN, CZECH  
**Currently Manages People:** N

### Work History

Title	Company	Start Date	End Date
HUMAN RESOURCES DIR. CR + SK	CZECHIA AND SLOVAKIA	SEP/27/2004	
HUMAN RESOURCES DIRECTOR	CZECHIA AND SLOVAKIA	SEP/23/2004	SEP/27/2004
PEOPLE AND ORGANIZATION DEVELOPMENT	CZECHIA AND SLOVAKIA	MAR/01/2003	SEP/23/2004

### External Work History

Position	Company	Start Date
Country Human Resources Manager		JAN/1998
Consultant	Duurstede Groep	MAY/1996
Flight Attendant	Czech Airlines	MAY/1992
Midwife	Hospital Podoli	JUL/1990

### Higher Education

Degree	Major	Country	Institution	Actual Comp Date
Organizational Psychology	PSYCHOLOGY	Czech Republic	Charles University	JUN/21
Organizational Psychology	PSYCHOLOGY	Czech Republic	Charles University	JUN/11

### Professional Credentials/Certifications

Type	Date Achieved	Expiration Date	Significant Recognition/Awards
Train the Trainer - Voice of the Customer	DEC/2002		
Internal Auditor of Investor in People Standard	MAR/2000		
Situational Leadership	FEB/2000		
Project Management	FEB/1999		
Identification of Training Needs & Training Plan Design	SEP/1998		
Behavioral Interviewing	MAR/1998		
Performance Management	FEB/1998		

**Příručka systému  
zaměstnaneckých výhod**

**XXX**

**leden 2005**

# **Intranet/HR/Systém zaměstnaneckých výhod**

## **Obsah**

### **KAPITOLA 1**

- 1.1 Úvod
- 1.2. Základní principy
- 1.3. Systém benefitů po zavedení Systému zaměstnaneckých výhod

### **KAPITOLA 2**

- 2.1. Přístupnost
- 2.2. Financování systému
- 2.3. Stanovení rozpočtu
- 2.4. Vytvoření portfolia Systému zaměstnaneckých výhod
- 2.5. Výhody Systému zaměstnaneckých výhod

### **KAPITOLA 3**

- 3.1. Pravidla pro připojení a směrnice
- 3.2. Speciální případy
- 3.3. Správa systému

### **KAPITOLA 4**

- Prvky Systému zaměstnaneckých výhod
- 4.1 Penzijní pojištění
- 4.2 Životní pojištění
- 4.3 Kulturní vyžití
- 4.4 Podpora vzdělávání
- 4.5 Podpora sportovních aktivit
- 4.6 Nadstandardní zdravotní péče

### **KAPITOLA 5**

- Případová studie – příklad

### **KAPITOLA 6**

- Nejčastější otázky
- Helpdesk

# Úvod

Vážení zaměstnanci,

V roce 2005 zavádíme nový inovativní způsob odměňování a poskytování benefitů, nazývaný Systém zaměstnaneckých výhod (nebo – li volný výběr). Naším hlavním cílem je umožnit zaměstnancům výběr skladby jejich nepeněžních odměn tak, aby tyto odměny a poskytované benefity co nejvíce respektovaly jejich potřeby. Tímto dáváme našim zaměstnancům možnost volby benefitů a věříme, že ocení celkové uspořádání systému odměňování, které zohledňuje individuální potřeby jednotlivců. Současně nám tento nový systém umožňuje poskytnout zaměstnancům vyšší hodnotu při srovnatelných nákladech.

Doposud jsme uplatňovali jednotný přístup, který v některých případech neodpovídal individuálním potřebám našich zaměstnanců. „Flexibilní benefity“ se v České republice stávají stále častěji používaným mechanismem odměňování a stále větší počet společností dává zaměstnancům možnost volby benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Jednou z hlavních výhod nového systému je lepší pochopení celkové hodnoty firmou poskytovaných odměn, a také posílení pozice společnosti z hlediska nábory a udržení si kvalitních zaměstnanců.

Věříme, že zavedení nového systému poskytovaných benefitů učiní z naší společnosti ještě atraktivnější pracovní prostředí právě proto, že budeme schopni respektovat individuální potřeby našich zaměstnanců.

Doufám, že shledáte Systém zaměstnaneckých výhod zajímavým a budete se spolu s námi podílet na jeho zdokonalování.

S pozdravem ,

Human Resources & People Development Director  
XXX



# Kapitola 1

## 1.1 Úvod

Společnost si uvědomuje, že zaměstnanci mohou mít rozdílné požadavky z hlediska benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Cílem Systému zaměstnaneckých výhod je nabídnout flexibilní systém benefitů, v němž by byli zaměstnanci aktivně zapojeni do sestavování daňově optimálního, individuálního/vlastního „balíčku“ benefitů.

## 1.2 Základní principy

- Systém zaměstnaneckých výhod je flexibilní systém, kde jsou zaměstnanci aktivně zapojeni do vytváření svého vlastního individuálního „balíčku“ benefitů.
- Systém umožňuje zaměstnancům využít rozpočet určený na benefity daňově efektivním způsobem a zároveň přizpůsobit volný výběr poskytovaných benefitů svým individuálním potřebám.
- Společnost bude působit jako „prodejna“ poskytovaných benefitů, kde budou mít zaměstnanci možnost „nakupovat“ jednotlivé položky nabízených zaměstnaneckých výhod.
- Jelikož výhody poskytované zaměstnavatelem jsou oproti výplatě běžné mzdy předmětem výhodného zdanění, umožňuje systém zaměstnaneckých výhod zaměstnancům získat vyšší čistou hodnotu.

## 1.3 Systém benefitů poskytovaných zaměstnavatelem po zavedení volného výběru (systém zaměstnaneckých výhod)

Zavedení systému zaměstnaneckých výhod (volný výběr) bude vyžadovat restrukturalizaci současných výhod a benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. V budoucnu budou jednotlivé prvky seskupeny do tří různých kategorií v závislosti na tom, kdo na ně bude mít nárok. Následující obrázek poskytuje celkový přehled nového systému.

**STANDARDNÍ VÝHODY**  
(nabízené všem  
zaměstnancům)

**ZVYKLOSTNÍ VÝHODY**  
(vztahující se k určité skupině  
zaměstnanců)

**VÝHODY V SYSTÉMU  
ZAMĚSTNANECKÝCH  
VÝHOD**

Standardní a zvyklostní výhody poskytované společností XXX v roce 2005 budou následující:

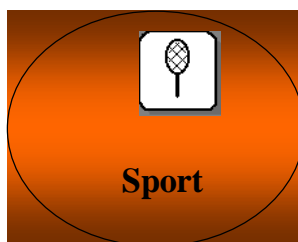
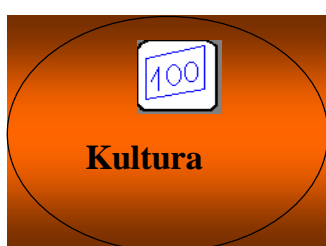
**STANDARDNÍ VÝHODY**

- Employee Shop
- Nemocenské dávky
- Kulturní a společenské akce
- Občerstvení (teplé a studené nápoje)

**ZVYKLOSTNÍ VÝHODY**

- Osobní automobil
- Soukromý benzín
- Kupony MHD
- Mobilní telefon
- Úrazové pojištění
- Stravenky

Benefity poskytované v rámci Systému zaměstnaneckých výhod (systém volného výběru) budou v roce 2005 sestávat z následujících 6-ti položek:



**Poznámka!** Struktura zaměstnaneckých výhod a smluvní podmínky s poskytovateli služeb mohou být v budoucnu změněny. Takové rozhodnutí závisí plně na vedení společnosti XXX.

# Kapitola 2

## 2.1 Přístupnost

Systém zaměstnaneckých výhod je otevřený **zaměstnancům, kteří mají se společností XXX uzavřenu pracovní smlouvu, na základě dobrovolnosti** s následujícími výjimkami:

- Zaměstnanci ve zkušební lhůtě mají nárok pouze na standardní (a zvyklostní) výhody poskytované zaměstnavatelem. Po ukončení zkušební lhůty, zaměstnanci automaticky vzniká nárok na účast v systému zaměstnaneckých výhod.
- Zaměstnanci na mateřské dovolené, neplacené dovolené nebo vykonávající vojenskou službu mají nárok pouze na benefity taxativně uvedené v Zákoníku práce.

## 2.2 Financování systému

Pro každého zaměstnance, který se zapojí do Systému zaměstnaneckých výhod je vytvořen **osobní rozpočet** na daný kalendářní rok (tento rozpočet zohledňuje ekonomické výsledky firmy a může se proto každým rokem různit).. Financování systému zaměstnaneckých výhod probíhá z benefitu poskytovaného společností formou tzv. nepeněžitého plnění.

### Benefit poskytovaný společností

- XXX poskytuje každému zaměstnanci paušálně 30 000Kč pro rok 2005 (osobní rozpočet), k této částce mohou být za mimořádné výsledky přímým nadřízeným každý cyklus přiznány další sumy opravňující k čerpání nepeněžitého plnění jako uznání za mimořádné pracovní nasazení.

**Poznámka!** Z hlediska daňové efektivnosti jsou prvky systému zaměstnaneckých výhod výhodné jak pro zaměstnance, tak pro společnost. To znamená, že zaměstnanci nakonec obdrží vyšší čistou hodnotu oproti zaměstnancům. Faktury za hrazení prvků Systému zaměstnaneckých výhod musí být vystaveny na společnost Janssen – Cilag a je vhodné je hradit firemní platební kartou.

### 2.3 Vytvoření portfolia systému zaměstnaneckých výhod

Pro vytvoření individuálního portfolia systému zaměstnaneckých výhod je rozhodující osobní zapojení zaměstnance. Musí být pozorně dodržovány jednotlivé administrativní kroky, a proto ve všech stádiích procesu bude Human Resources Director (HRD) poskytovat konzultace k dané problematice.

V rámci osobního rozpočtu/úctu v systému zaměstnaneckých výhod si zaměstnanec musí vybrat sestavu/soubor prvků systému, které budou tvořit individuální portfolio zaměstnance.

Jednotlivé prvky je možno rozdělit do dvou podskupin .

- První skupinu představují **opakuující se prvky**, které je nutné si vybrat na začátku každého roku. *Takovýmito výhodami jsou: penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění.*
- Druhou skupinu představují **jednorázově proplácené** benefity, které je možno „nakupovat“ nepravidelně kdykoliv v průběhu roku. *Takovýmito výhodami jsou: podpora vzdělávání, sportovní a kulturní vyžití a nadstandardní zdravotní péče.* Společnost vyzývá zaměstnance, aby si na nadcházející rok naplánovali rozpočet na jednotlivé výhody. Toto zaměstnancům umožní kontrolu zbývajících prostředků, které mohou vynaložit na zvolenou výhodu.

### 2.4 Výhody systému zaměstnaneckých výhod

- Prostřednictvím systému zaměstnaneckých výhod budou mít zaměstnanci přístup k zaměstnaneckým výhodám, o které mají zájem, za podmínek, které jim umožní maximálně využít těchto benefitů.
- Zaměstnanci sami rozhodují o tom, za co jsou vynaloženy jejich prostředky, a tedy se aktivně podílejí na vytváření „balíčku“ svých výhod a benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.
- Systém zaměstnaneckých výhod umožňuje společnosti přerozdělit svůj rozpočet určený na benefity těm zaměstnancům, kteří jsou skutečně zainteresováni na využití nabízených výhod a benefitů.
- Zaměstnanci se stávají zákazníky kupujícími benefity a společnost se stává dodavatelem ve vztahu, kde obě strany mají zájem na oboustranně výhodném obchodu.

# Kapitola 3

## 3.1 Pravidla zápisu do systému

Jednotná pravidla se vztahují na všechny zaměstnance, kteří se rozhodnou zapojit do systému zaměstnaneckých výhod. Aby bylo zajištěno, že zaměstnanci budou moci co nejlépe využít svůj rozpočet/účet v systému zaměstnaneckých výhod, žádáme je, aby se důsledně řídili všemi nařízeními a splnili veškeré administrativní kroky popsané v této příručce.

### A) Pravidla účasti

- Všichni oprávnění zaměstnanci mají možnost zapojit se do systému zaměstnaneckých výhod společnosti XXX.
- „Průběžné zapsání“ není možné. Zaměstnanci se musejí rozhodnout na přelomu kalendářního roku a jejich rozhodnutí platí na 1 rok.
- Zaměstnanci, kteří se zprvu rozhodli do systému zaměstnaneckých výhod nezapojit a později se zapojit chtějí, tak mohou učinit na přelomu následujícího kalendářního roku.
- Zaměstnanci, kteří se zprvu rozhodli do systému zapojit a později z něj chtějí vystoupit, tak mohou učinit začátkem následujícího roku.

### B) Pravidla pro stanovení rozpočtu a portfolia

- Vytvoření portfolia je povinností zaměstnance. Příímí nadřízení a pracovníci odd. HR budou působit jako konzultanti.
- Rozpočet je stanoven na přelomu každého kalendářního roku. Přidávat prostředky do něj mohou příímí nadřízení jako odměnu za mimořádné výkony. Tato částka bude považována za roční osobní rozpočet/ účet v systému zaměstnaneckých výhod.
- Administrativa spojená se stanovením rozpočtu a výběrem prvků systému zaměstnaneckých výhod se provádí v elektronické formě – pomocí softwaru “Pokladna” – a je spravován HRD. Zaměstnanec může stav svého účtu průběžně monitorovat na intranetu..
- Rozhodnutí ohledně měsíčně se opakujících prvků – penzijní připojištění a životní pojištění – musí být učiněno na začátku roku a platí po celý kalendářní rok.

### C) Pravidla průběžné administrativy

- **Opakující se benefity** jsou v průběhu roku automaticky, měsíčně zpracovávány společností na základě ročního rozhodnutí zaměstnance.
- **Jednorázově proplácené benefity** jsou hrazeny z vlastních peněz zaměstnance a jsou refundovány ze strany společnosti čtvrtletně.

- Faktury musí být předkládány čtvrtletně, avšak nejpozději do 10.prosince. Příslušné podklady budou poskytnuty HRD.
- Překročení rozpočtu není možné. Pokud bude částka předložené faktury převyšovat rozpočet/účet v systému zaměstnaneckých výhod, který má zaměstnanec k dispozici, bude takováto faktura zamítnuta a bude vyžádána nová.
- Rozpočet/účet, který nebude vyčerpán ke konci roku, není možno převést do následujícího kalendářního roku. Doporučujeme zaměstnancům vyčerpat celý přidělený rozpočet v systému zaměstnaneckých výhod v daném kalendářním roce. Zaměstnanec nebude mít přístup k nevyčerpaným prostředkům.
- Průběžná správa/administrativa systému je povinností HRD. Povinností zaměstnance je včas informovat o požadovaných změnách.

### **3.2 Speciální případy**

#### *Nově přijatí zaměstnanci*

- Nově přijatým zaměstnancům bude také po skončení zkušební doby nabídnuta možnost zapojení do systému zaměstnaneckých výhod.
- Bude jim nabídnut speciální rozpočet/účet, který bude představován odpovídajícím procentem účtu poskytovaného ostatním zaměstnancům k danému kalendářnímu měsíci.

#### *Odcházející zaměstnanci*

- Zaměstnancům opouštějícím společnost bude vypočten časově úměrný rozpočet/účet v systému zaměstnaneckých výhod a bude jim umožněno jeho čerpání.
- Zaměstnanci, kterým budou zůstat v jejich úměrném rozpočtu/na účtu v systému zaměstnaneckých výhod prostředky, budou požádáni, aby je vyčerpali a předložili fakturu nejpozději 10 dní před posledním dnem zaměstnání u společnosti. Výplata rozpočtu/účtu ze systému zaměstnaneckých výhod v hotovosti není možná.
- V případě přečerpání rozpočtu bude zaměstnanci příslušná částka odečtena z poslední výplaty mzdy.

#### *Povýšení / navýšení mzdy*

- Povýšení nebo navýšení mzdy v průběhu roku nemá vliv na výši rozpočtu/účtu v systému zaměstnaneckých výhod..

### **3.3 Správa/administrativa systému**

V této části jsou popsány všeobecné administrativní kroky. Administrativa jednotlivých prvků je popsána detailně v kapitole 4 u jednotlivých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.

Elektronický systém správy systému zaměstnaneckých výhod se nazývá “Pokladna” a je k dispozici všem zaměstnancům prostřednictvím Intranetu společnosti.

Zaměstnanci hrají aktivní roli při zajištění administrativy/správy svých individuálních portfolií správným způsobem a ve správnou dobu. HRM bude působit v roli správce a zároveň bude kontrolovat, aby proces probíhal v souladu se stanovenými pravidly.

### *1. Správa zapsání/přihlášení účastníků do systému*

- Zaměstnanci se musí rozhodnout o svém zapojení do systému a předat podepsané přihlášky (vytištěné z intranetu) svým přímým nadřízeným nejpozději do 16.ledna. U zaměstnanců, kteří tak neučiní, se bude automaticky předpokládat, že nemají zájem o účast v systému zaměstnaneckých výhod.

### *2. Správa rozpočtu a portfolia*

- Stanovení výše rozpočtu/úctu a vytvoření portfolia v systému zaměstnaneckých výhod se provádí individuálně za asistence přímého nadřízeného zaměstnance a/nebo HRD. Rozhodnutí musí být předáno přímým nadřízeným do 16.ledna.
- Vybrané opakující se prvky systému zaměstnaneckých výhod budou zpracovávány automaticky a nevyžadují žádné další činnosti ze strany zaměstnance.

### *3. Průběžná administrativa*

- Faktury k jednorázovým prvkům systému musí být předány každé čtvrtletí HRD, avšak nejpozději do 10.prosince. Konečné datum pro předložení faktur je třeba brát vážně zvláště na konci roku. Žádosti o čerpání rozpočtu/úctu nepředložené včas mohou být předloženy pouze v příštím čtvrtletí s výjimkou prosince, kdy bude nevyčerpaný rozpočet/účet považován za „propadlý“.
- Faktury se odevzdávají HRD, který je zodpovědný za jejich schvalování. Stejně tak vyúčtování výdajů na benefity hrazených firemní kartou podléhá schválení a registraci HRD.
- V listopadu bude rozeslána elektronicky upomínka upozorňující zaměstnance na kontrolu stavu čerpání jejich rozpočtu/úctu. Zaměstnanci se musí rozhodnout, jak naloží se zbývajícím prostředky ze svého rozpočtu/úctu a předložit faktury co nejdříve, avšak nejpozději do 10 prosince.

# Kapitola 4

## Jednotlivé prvky systému zaměstnaneckých výhod

Cílem této části je detailně popsat charakteristiky jednotlivých prvků v systému zaměstnaneckých výhod.

### 4.1 penzijní připojištění



**Zásada:** Poskytnout zaměstnancům možnost vytvoření úspor pro důchodový věk.

**Popis:** penzijní připojištění prostřednictvím systému zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnancům vytvořit si úspory do důchodového věku skutečně daňově výhodným způsobem. Čistá částka tohoto prvku může představovat ročně částku od minimálně 1200 Kč do maximálně 3% z vyměřovacího základu na sociální zabezpečení. Navíc, platby uskutečněné zaměstnancem jsou daňově odpočitatelné.

**Cena za kalendářní rok:** 5 000Kč

**Administrativa:** Zaměstnanec, který nemá v současnosti uzavřenu žádnou smlouvu, bude požádán, aby podepsal smlouvu o penzijním připojištění s vybraným poskytovatelem. Zaměstnanec, který má již uzavřenu smlouvu o penzijním připojištění, se může rozhodnout přejít k vybranému poskytovateli penzijního připojištění, nebo může pokračovat v původní smlouvě a platit ji ze systému zaměstnaneckých výhod (Má-li ji uzavřenou s jedním z vybraných poskytovatelů). Zaměstnanec musí rozhodnout o částce, která bude poukazována na penzijní připojištění, na začátku roku. Splátka je automaticky odečtena z osobního rozpočtu/účtu zaměstnance v systému zaměstnaneckých výhod na počátku kalendářního roku. „Cena“ v Systému zaměstnaneckých výhod je jednotná pro všechny zaměstnance.

**Poskytovatelé penzijního připojištění:** poskytovatelé vybraní společností na základě provedené analýzy. Zaměstnanci, kteří mají již uzavřenu smlouvu o penzijním připojištění, mohou pokračovat ve spoření způsobem popsáním výše.

### 4.2 Životní pojištění



**Zásada:** Nabídnout efektivní řešení zaměstnancům, kteří chtějí finančně zabezpečit svou rodinu (a sebe v důchodovém věku).

**Popis:** Na kapitálové životní pojištění je možno ročně zaplatit částku mezi minimálně 6000 Kč a maximálně 8000 Kč. Platby uskutečněné zaměstnancem jsou odpočitatelné od základu daně do výše 12 000 Kč/rok. Pojistnou podmínkou je, že pojištění se sjednává na dobu nejméně 5 let a minimálně do věku 60 let pojištěného. Zaměstnanci, kteří již mají



uzavřenu smlouvu o životním pojištění si mohou sjednat nové pojištění a/nebo platit stávající pojištění prostřednictvím Systému zaměstnaneckých výhod (v případě, že mají smlouvu uzavřenu s vybraným poskytovatelem).

**Cena na kalendářní rok:** 5000 Kč

**Administrativa:** Zaměstnanci, kteří si zvolí tento prvek, budou požádáni, aby uzavřeli smlouvu s navrhovaným poskytovatelem tohoto pojištění. Bude podepsána smlouva a určena skutečná roční částka. Společnost nese plnou zodpovědnost za včasné platby. Suma 5000Kč je automaticky odečtena z osobního rozpočtu/účtu zaměstnance v systému zaměstnaneckých výhod na počátku kalendářního roku. „Cena“ v Systému zaměstnaneckých výhod je jednotná pro všechny zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří již mají uzavřen tento typ pojištění prostřednictvím zaměstnavatele informují HRD, zda si přejí v tomto pojištění pokračovat.

**Poskytovatelé služby:** poskytovatelé vybraní společností na základě provedené analýzy

### 43 Kulturní vyžití



**Zásada:** Příspěvek na kulturní vyžití je určen pro podporu oddychu ve volném čase zaměstnanců společnosti XXX.

**Popis:** Zaměstnanci, kteří si vyberou tento prvek systému, mohou navštěvovat kulturní akce (kino, divadlo, muzikál atd.) tak často, jak chtějí, a navštěvovat kulturní zařízení, které si sami vyberou. Zaměstnanec musí navštěvovat tato zařízení ve svém volném čase. O zakoupení vstupenek či permanentek se stará zaměstnanec sám. Je možno „přidělit“ měsíční nebo dokonce roční částku, avšak faktury předložené čtvrtletně jsou také akceptovány.

**Cena:** totožná s aktuální cenou vstupenek/permanentek.

**Příklad:** Roční permanentka do divadla, lístky do kin, divadel atd.

**Administrativa:** Faktura za kulturní aktivity musí být předložena čtvrtletně. Poté bude částka odečtena z rozpočtu/účtu zaměstnance v systému zaměstnaneckých výhod a proplacena zaměstnanci. **Faktura musí být vystavena na jméno společnosti.** Pokud toto není možné, např. u lístků do kina, je nutné hradit je firemní platební kartou.

**Poskytovatelé služby:** Zaměstnanci si mohou zvolit takové kulturní zařízení, které jim nejvíce vyhovuje.

#### 4.4 Podpora vzdělávání



**Zásada:** Podpora vzdělávání je určena zaměstnancům, kteří se chtějí dále vzdělávat v oblastech jejich pracovního zaměření.

**Popis:** Zaměstnanci, kteří si zvolí tento prvek, mají možnost financovat své vzdělávání prostřednictvím systému zaměstnaneckých výhod. Studium musí probíhat ve volném čase zaměstnance a nesmí narušovat jeho pracovní povinnosti. Není nutno uzavírat žádnou smlouvu o vzdělávání. Zaměstnanci si mohou zvolit jakýkoliv typ vzdělávání podle svých zájmů, pokud se toto vzdělávání vztahuje k jejich práci a je schváleno nadřízeným a oddělením lidských zdrojů. Tento prvek může zahrnovat i doplňkové položky (jako vzdělávací pomůcky a materiály).

**Cena:** totožná s aktuální vyfakturovanou cenou

**Příklad:** Angličtina, specialisované PC kurzy, vyšší vzdělání.

**Administrativa:** Před zapsáním do daného kursu musí zaměstnanec požádat HR oddělení o schválení. Faktury za schválené studium a doplňkové položky musí být předloženy oddělení lidských zdrojů měsíčně. **Faktura musí být vystavena na jméno společnosti XXX.** Vyžaduje se čtvrtletní předložení faktury, avšak nejpozději do 10. prosince.

**Poskytovatelé služby:** Bez omezení, je akceptován kterýkoliv poskytovatel vzdělávání za podmínky, že vystaví daňově uznatelnou fakturu, která bude potvrzena/schválena HR oddělením společnosti XXX.

**Poznámka!** Současné a budoucí vzdělávání vyplývající z tréninkových plánů společnosti nejsou součástí systému zaměstnaneckých výhod. Prosím, pro další informace se v případě potřeby obraťte na HR oddělení.

#### 4.5 Podpora sportovních aktivit/fitness



**Zásada:** Benefit na sportovní aktivity/fitness je určen pro podporu pravidelné sportovní činnosti zaměstnanců společnosti XXX.

**Popis:** Zaměstnanci, kteří si vyberou tento prvek systému, mohou provozovat sportovní aktivity tak často, jak chtějí, a v zařízení, které si sami vyberou. Zaměstnanec musí provozovat sportovní činnost ve svém volném čase. O zakoupení členské karty se stará zaměstnanec sám. Je možno „přidělit“ měsíční nebo dokonce roční částku, avšak faktury předložené čtvrtletně jsou také akceptovány.

**Cena:** totožná s aktuální cenou vstupenek/permanentek

**Příklad:** Členská karta fitness klubu, pronájem tenisového kurtu, permanentka do plaveckého stadionu atd.

**Administrativa:** Faktura za sportovní aktivity musí být předložena čtvrtletně. Poté bude částka odečtena z rozpočtu/účtu zaměstnance v systému zaměstnaneckých výhod a proplacena zaměstnanci. **Faktura musí být vystavena na jméno společnosti** Pokud toto není možné, je nutné výdaj hradit firemní platební kartou.

**Poskytovatelé služby:** Zaměstnanci si mohou zvolit takové sportovní zařízení, které jim nejvíce vyhovuje.

#### 4.6 Nadstandardní zdravotní péče / asistenční služba



**Zásada:** Umožnit zaměstnancům nadstandardní zdravotní péči a v případě nemoci asistenci, která jim zajistí lékařskou péči bez čekacích dob a se 24 hodinovou pohotovostní službou, která se v případě potřeby dostaví k nim domů.

**Popis:** Asistenční kartičky společnosti Cardia umožňují držiteli 24 hodin denně kontaktovat dispečink této společnosti a domluvit si lékařskou péči v nejbližším smluvním zařízení, bez čekací doby a eventuálně pozvat pohotovost do místa bydliště. Bližší podmínky obdrží každý zaměstnanec poštou na domácí adresu. Asistenční kartičky mají platnost 1 rok ode dne vydání.

**Cena:** plnohodnotná asistenční služba v Praze a Brně a blízkém okolí 400 Kč/měsíc. V ostatních městech 320 Kč/měsíc. Komplexní zdravotní prohlídka 4900Kč.

**Administrativa:** Zaměstnanci, kteří chtějí nakoupit asistenční kartičky, musí předložit své požadavky HRD podle platných pravidel Systému zaměstnaneckých výhod. Společnost XXX uzavře dodatek ke smlouvě se společností Cardia a odečte danou částku z rozpočtu/účtu zaměstnance v systému zaměstnaneckých výhod. Požadavky musí být předloženy do konce jednotlivých čtvrtletí nebo nejpozději do 10.prosince

**Poskytovatelé:** Cardia s.r.o.

# Naše Krédo

Věříme, že naší prvotní odpovědností je odpovědnost lékařům, ošetřovatelkám a pacientům, matkám a otcům a všem ostatním, kdo používají naše výrobky a služby.

K uspokojení jejich potřeb musí být vše, co děláme, vysoce kvalitní.

Musíme neustále usilovat o snížení nákladů, abychom udrželi přiměřené ceny.

Objednávky našich zákazníků musí být vyřizovány rychle a přesně.

Naši dodavatelé a distributoři musí mít příležitost dosáhnout přiměřeného zisku.

Jsme odpovědni našim zaměstnancům, mužům a ženám, kteří s námi pracují po celém světě.

Každý musí být posuzován jako jednotlivec.

Musíme respektovat jejich důstojnost a zásluhy.

Všichni zaměstnanci musí mít pocit jistoty ve svém zaměstnání.

Odměna musí být spravedlivá a přiměřená, pracovní prostředí čisté, uspořádané a bezpečné.

Musíme dbát na to, jak pomáhat našim zaměstnancům plnit jejich rodinné povinnosti.

Zaměstnanci se musí cítit svobodní podávat návrhy a stížnosti.

Musí být stejná příležitost k zaměstnání, profesionálnímu vývoji a postupu pro ty, kteří jsou kvalifikováni.

Musíme poskytnout kompetentní vedení, jehož činnost musí být spravedlivá a etická.

Jsme odpovědni společností, v nichž žijeme a pracujeme a rovněž celosvětovému společenství.

Musíme být dobrými občany, podporovat dobrou práci, dobročinnost a nést svůj spravedlivý díl daní.

Musíme podporovat blaho občanů, zdravotnictví a vzdělávání.

Musíme dobře spravovat majetek, který máme právo užívat, chránit životní prostředí a přírodní zdroje.

V neposlední řadě jsme odpovědni vůči našim akcionářům.

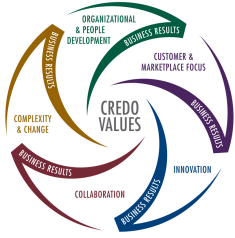
Podnikání musí mít spolehlivý zisk.

Musíme využívat nové nápady, pokračovat ve výzkumu, vyvíjet nové programy a odpovídat za omyly.

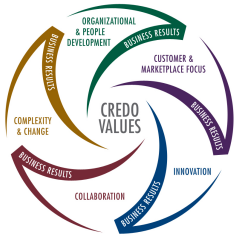
Musíme nakupovat nová zařízení, obstarávat nové objekty a uvádět na trh nové výrobky.

Musíme vytvářet rezervy pro nepříznivá období.

Pokud budeme pracovat podle těchto zásad, měli by akcionáři získat spravedlivý zisk.



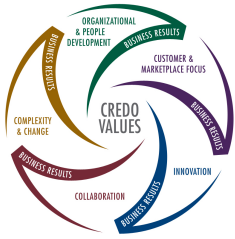
# STANDARDS OF LEADERSHIP



# Hodnoty Kréda

## Očekávané chování

- Jedná čestně a demonstruje osobní integritu
- Chová se k ostatním s úctou a respektem
- Demonstruje osobní odvahu při uplatňování hodnot Kréda
- Využívá výstupů z „Credo surveye“ ke zlepšení organizace

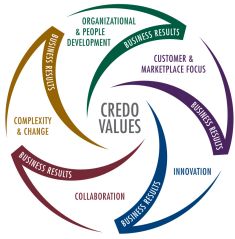


# Obchodní výsledky

## 1) Plní plán

### Očekávané chování

- Dosahuje obchodních výsledků, které jsou vyšší, či srovnatelné s výsledky naší konkurence
- Maximalizuje lidský potenciál



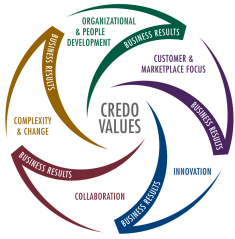
# Obchodní výsledky

## 2) Kultivuje prostředí orientované na výsledky

### Očekávané chování

- Přijímá osobní odpovědnost za obchodní výsledky
- Činí sám sebe i druhé odpovědnými za plynulé a bezchybné plnění úkolů



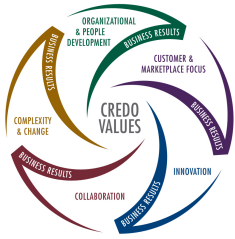


# Zaměření se na zákazníka & trh

## Vytváří hodnoty pro zákazníka

### Očekávané chování

- Staví zákazníka do centra veškerého myšlení a uvažování
- Uvědomuje si rozdílnost zákazníků a jejich potřeb
- Neustále přináší produkty, služby, či systémy které vedou k zákaznickově spokojenosti a věrnosti
- Využívá hodnoty vnímané zákazníkem k navrhování současných i budoucích služeb
- Angažuje široce celou firmu ve vytváření partnerství se zákazníky

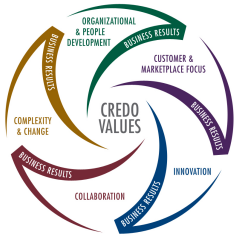


# Zaměření se na zákazníka & trh

## Zaměřuje se externě

### Očekávané chování

- Neustále monitoruje trh a konkurenci
- Přináší nové nápady

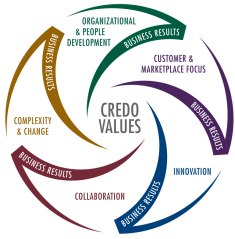


# Inovace

## Prosazuje vizi budoucnosti

### Očekávané chování

- Inspiruje entusiasmus a odhodlání ostatních dosáhnout vize (= je ostatním příkladem)

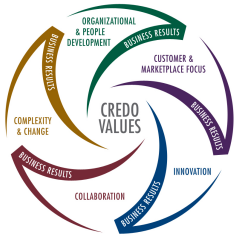


# Inovace

## Prosazuje inovace a celoživotní učení

### Očekávané chování

- Boří hranice sdílení nápadů a úspěchů
- Nebojí se poučit z chyb
- Poukazuje na slabá místa organizace a na to, jak dělat věci lépe

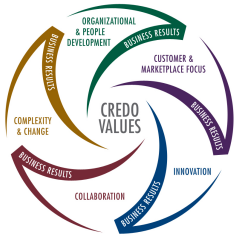


# Spolupráce

## Buduje partnerství založené na vzájemné spolupráci

### Očekávané chování

- Snaží se efektivně využívat a sdílet zdroje, nápady a zkušenosti v a s celou organizací
- Často a otevřeně komunikuje s partnery.
- Předvídá dopad rozhodnutí a činů na ostatní.
- Je zároveň týmovým hráčem i vedoucí osobností.
- Využívá omezenou autoritu k budování konsensu a ovlivnění výsledků.

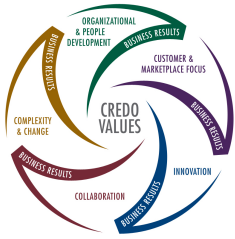


# Komplexita & změna

## Zvládá rozmanitost (komplexitu)

### Očekávané chování

- Přemýšlí analyticky, aby porozuměl/a situaci, otázce, nebo problému.
- Jedná rozhodně a stanovuje jasné priority.
- Soustředí se a zachovává klid za nejasných okolností.
- Udává směr v komplexních situacích.

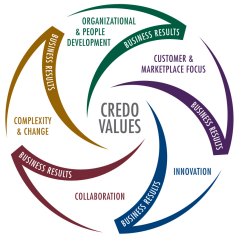


# Komplexita & změna

## Implementuje pozitivní změny

### Očekávané chování

- Ocenuje a buduje podporu pro změnu.
- Je vzorem pro ostatní v přístupu ke změnám.
- Efektivně zvládá odpor proti změně.
- Zapojuje se do konstruktivního konfliktu/kritiky.



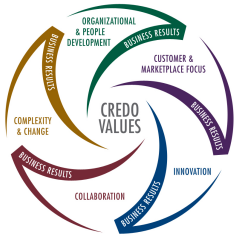
# Rozvoj organizace & lidí

## Vytváří prostředí zaměřené na dosahování výsledků

### Očekávané chování

- Stanovuje si náročné osobní standardy k dosažení požadovaných obchodních výsledků.
- Ocenuje, veřejně chválí a odměňuje dobré výsledky jednotlivců i týmů.
- Poukazuje na zaměstnance s nízkou výkonností a navrhuje opatření vedoucí k nápravě.



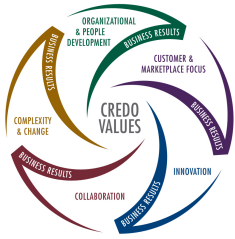


# Rozvoj organizace & lidí

## Rozvíjí lidi k zajištění optimální výkonnosti

### Očekávané chování

- Poskytuje včasnou a čestnou zpětnou vazbu a koučuje ostatní, aby využívali svůj potenciál.
- Zajišťuje efektivní provádění a monitorování plánu rozvoje všech zaměstnanců.



# Rozvoj organizace & lidí

## Osobní odpovědnost

- Aktivně vyhledává konstruktivní zpětnou vazbu, aby mohl/a zlepšit svoje vlastní manažerské dovednosti.
- Otevřeně přiznává chyby a učí se z nich.
- Naslouchá názorům ostatních kolegů z celé organizace a odpovídajícím způsobem na jejich základě jedná.
- Přizpůsobuje se různému prostředí a problémům, aby dosáhl požadovaných výsledků.
- Jde příkladem svým osobním nasazením a zodpovědností.
- Přemýšlí a jedná nad rámec svých bezprostředních úkolů a odpovědností.
- Je odhodlán/a osobně se rozvíjet a růst.



	Agreement with executive search agencies to provide gender diverse candidate pool	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES</b>	Transparency of local job opportunities: Announce vacancies internally	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Identify job opportunities for people development both internally and externally	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Train female employees in "presenting /selling" themselves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>REWARDS &amp; COMPENSATION</b>	Conduct training to line management on salary administration (how salary increase is defined, what external sources are used, what are the salary frames for positions)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>WLI TASKFORCE</b>	Setting WLI taskforce in the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LEGISLATION</b>	Increase legal awareness of employees about their rights	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	FIRMA												Průměr C-K	
	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J	K		
Bonus za doporučení nového pracovníka	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	70%
Bonusový systém	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	90%
Celofiremní akce pro zaměstnance - jiné	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	70%
Celofiremní akce pro zaměstnance - léto	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	80%
Celofiremní akce pro zaměstnance - Vánoce	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	90%
Dary k významným pracovním a životním výročím	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	60%
Elektronický personální systém spojený s ústředím firmy	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	50%
Etický kodex	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	80%
Flexibilní systém benefitů	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	30%
Formální měření úspěšnosti řízení lidských zdrojů	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	30%
Hodnocení klimatu ve firmě formou dotazníků	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	50%
Hodnocení výkonu manažerů podřízenými a kolegy formou zpětné vazby	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	60%
Informační nástěnky	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	70%
Certifikát, či snaha o získání, Investor in People	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	20%
Jasně definovaná politika přidělování aut	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	50%
Kodex odívání	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	80%
Mzdová srovnání s trhem	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	80%
Nábor organizovaný oddělením ŘLZ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Odměňování zlepšovacích návrhů	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	40%
Plán nástupnictví	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	50%
Plán tréninku a rozvoje	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	80%
Politika otevřených dveří	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	50%
Politika povyšování z vlastních řad	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	80%
Pomoc při hledání nového zaměstnání (outplacement)	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	20%
Popisy pracovních míst	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	80%
Pravidelná setkání generálního ředitele se zaměstnanci	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	70%
Pravidla a pravidelné hodnocení výkonnosti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Pravidla správné obchodní praxe	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	70%
Propouštění na základě objektivních kritérií	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	50%
Retenční bonusy	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	40%
Roční plánování zdrojů pro firmu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	90%
Soutěž Best Employers	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	20%
Společenské akce pro děti zaměstnanců	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	40%
Společenské akce pro partnery zaměstnanců	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	50%
Standardy vůdcovství	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	30%
Systém oceňování mimořádného přínosu pro firmu (výše prodejů apod.)	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	50%
Vnitrofiremní časopis	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	40%

## Firma

země původu firmy:

Firemní kultura	malá	1	2	3	4	5	velká	6
Mocenská vzdálenost								
Vyhýbání se nejistotě								
Maskulinita - femininita	maskulinita						femininita	
Individualismus - kolektivismus	individualismus						kolektivismus	

HR manager znalosti

HR manager autoritativnost

Generální ředitel autoritativnost

Generální ředitel - znalosti problematiky řízení lidských zdrojů

Počet zaměstnanců

Pozice na trhu

Manažerská struktura (plochá x vertikální)

Oblast působení

<b>FIRMA</b>													
<b>OBLAST FIREMNÍ KULTURY</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>CH</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>Průměr C-K</b>
Mocenská vzdálenost malá (1) - velká (6)	2	5	2	2	1	6	4	3	1	1	2	4	<b>2,60</b>
Vyhýbání se nejistotě malé (1) - velké (6)	2	5	4	3	1	1	5	2	1	2	3	2	<b>2,40</b>
Maskulinita (1) x femininita(6)	2	4	4	2	3	2	6	2	3	4	1	1	<b>2,80</b>
Individualismus (1) x kolektivismus (6)	2	4	4	2	5	2	5	2	2	5	2	2	<b>3,10</b>