

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Daniel Možíš

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

VZDĚLÁVÁNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ PACIFIC DIRECT, S.R.O.

Daniel Možíš

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel MOŽÍŠ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Vzdělávání a hodnocení pracovníků ve firmě Pacific Direct, s.r.o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod (cíl BP)

1. Zákl. pojmy - vymezení
2. Charakteristika podniku
3. Vzdělávání pracovníků
4. Hodnocení zaměstnanců
5. Zhodnocení uvedených procesů na základě anonymního dotazníku zaměstnanců firmy
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Wehrich, H., Koontz, H.: Management. Praha : EAST, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- Mayerová, M., Růžička, J.: Moderní personální management. 1. vydání. Jinočany : H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- Belcourt, M., Wright, Phillip C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- Urban, J.: Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. 1. vydání. Praha : ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha : management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- Jay, R., Templar, R., Faktor, V.: Velká kniha manažerských dovedností. 1. vydání. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- Armstrong, M., Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. srpna 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. srpna 2008

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 16.04.2009

Daniel Možíš

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat všem, kteří mi ochotně věnovali svůj potřebný čas a byli tak nápomocni při zpracování mé bakalářské práce. Zvláštní poděkování bych chtěl věnovat sl. Ing. Michaele Stříteské, PhD. za odborné rady, připomínky a konzultace, spojené se zapůjčením odborných materiálů a publikací. Dále pak generálnímu řediteli Pacific Direct p. Martinu Samkovi za zpřístupnění materiálů firmy a pomoc při jejich analýze.

Daniel Možíš

Souhrn

Práce je zaměřena na vzdělávací procesy a hodnotící metody ve firmě. Teoretická část je věnována základním pojmům. Praktická část charakterizuje podnik, jeho schopnosti a personální analýzu. Dotazníkovým šetřením jsou zhodnoceny vzdělávací a hodnotící funkce managementu ve firmě. Na závěr jsou navržena vhodná opatření personální politiky.

Klíčová slova

Management, vzdělávání, hodnocení, odměňování, kariérní růst

Title

Education and evaluation of employees in Pacific Direct, Ltd.

Abstract

The work deals with education and evaluation process in company. The theoretical part is dedicated to basic concepts. The practical part individualizes company, it's potentiality and personal analysis. Education and evaluation functions of management in company are evaluated in question form. Appropriate measures of personal policy are suggested at the conclusion of the work.

Keywords

Management, education, evaluation, remuneration, career growth

Úvod (cíl BP)

1. Základní pojmy – vymezení.....	9
1.1 Definice managementu.....	9
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Charakteristiky lidí.....	14
1.4 Motivace.....	16
1.5 Vzdělávání a rozvoj.....	18
1.6 Hodnocení práce.....	21
2. Charakteristika podniku.....	25
2.1 Historie firmy.....	25
2.2 Analýza podniku.....	26
2.2.1 Vnější analýza.....	26
2.2.2 Identifikace klíčových hrozeb a příležitostí.....	28
2.2.3 Vnitřní analýza.....	29
2.3 Posouzení schopností podniku.....	30
2.4 SWOT analýza.....	36
3. Vzdělávání a motivace pracovníků.....	37
3.1 Výroba a skladové hospodářství.....	37
3.2 Střední a vyšší management.....	39
3.3 Jazykové kurzy „on the job“	41
3.4 Teambuilding.....	42
4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	44
4.1 Typy hodnocení práce.....	44
4.2 Systémy odměňování.....	45
4.3 Podpora kariérního růstu.....	47
5. Zhodnocení uvedených funkcí managementu na základě anonymního dotazníku zaměstnanců firmy.....	49
6. Závěr (shrnutí výsledků práce).....	51
7. Použitá literatura.....	52
8. Přílohy.....	53

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku vzdělávání a hodnocení pracovníků ve výrobně-obchodní firmě. Pro analýzu vzdělávacích procesů si autor vybral firmu Pacific Direct s.r.o.

Hlavním cílem těchto funkcí managementu v podnikatelské sféře je dosažení maximálního využití potenciálu zaměstnanců firmy, nalezení jejich potřeb a zájmů, umožnění jejich kariérního růstu a dosáhnout spravedlivého a motivujícího hodnocení všech pracovníků, bez rozdílů kvalifikace, vzdělání či pohlaví. Je třeba zabezpečit plnění strategických plánů organizace a naplnění hlavních cílů společnosti, stanovených vrcholovým managementem. K tomu je zapotřebí týmové práce, která se neobejde bez vytváření konkurenčního, ale spolupracujícího prostředí, založeného na podmínkách kvality vedení týmových leaderů, jejich přístupu a patřičné kvalifikace. Jako nepostradatelnou pro tuto organizaci se zde jeví klíčová funkce moderního managementu, což je komunikace vedoucích manažerů se všemi členy týmu.

Při těchto komunikačních procesech je potřeba rozpoznat a co nejpřesněji identifikovat pracovní úroveň výkonu podřízených zaměstnanců. Je potřeba využít jejich silných stránek při zvyšování kvalifikace a umožnit jim tak zlepšit svůj pracovní výkon. Ke správně mířené motivaci je třeba analyzovat jejich potřeby a touhy, a ty pak využít při plánování vzdělávacího programu firmy, zaměřeného na budoucí cíle organizace.

S aktivitou vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a s jejich hodnocením úzce souvisí jejich odměňování, což bývá velmi často nejsilnějším motivátorem v pracovním kolektivu. Ve firmě Pacific Direct je nejvíce využívána tradiční metoda odměňování podle vykonané práce. Tento systém hodnocení lidské práce se jeví, dle výsledků anonymního dotazování, jako nejvíce objektivní a souhlasí s ním tři čtvrtiny dotázaných pracovníků.

Nedílnou součástí hodnotícího procesu je však také odměňování podle osobních charakteristik, které má za úkol podpořit touhu po dalším sebevzdělávání a zdokonalování svých dovedností a schopností. Jedná se o doplňující nástroj odměňování práce daného pracovního místa.

Mnoho zaměstnanců bere možnost dalšího bezplatného vzdělávání jako specifickou formu dalšího odměnění jejich práce. Tento vzdělávací proces napomáhá ke stabilizaci zaměstnanosti ve firmě a k možnosti doplňování volných náročnějších pozic z vlastních zdrojů. Lidský kapitál je považován za bohatství organizace, tudíž je potřeba o něj patřičně se vši vážností pečovat. Nejrozšířenější formou vzdělávání je metoda „on the job“, která umožňuje pracovníkům podstoupit vzdělávací kurzy bez nutnosti investice svého volného

času, což se jeví jako nejdůležitější faktor při obsazování jednotlivých kurzů. Do pozadí pak ustupuje forma vzdělávání, ať už se jedná o instruktáž, coaching či mentoring.

Nejdůležitější vědeckou metodou pro identifikaci cíle této práce je analýza definovaných funkcí managementu za pomoci metody anonymního dotazování cca 30 zaměstnanců na různých pozicích ve firmě. Na základě tohoto dotazování byla provedena analýza získaných dat, které pak autor shrnul v závěru práce, zhodnotil je a navrhl možná doporučení.

1. Základní pojmy – vymezení

1.1 Definice managementu

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity. V širším kontextu můžeme management chápat jako symbiózu vědy a umění. Jednání s lidmi patří ke schopnostem, jimiž se úspěšní manažeři odlišují od ostatních.¹

Managementem budeme rovněž rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi rozumíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolování. Při zavádění teorie řízení by manažeři měli přizpůsobovat jednotlivé principy reality. Jedná se o aspekty považované za pravdivé v daném čase, které vysvětlují vzájemné vztahy mezi několika soubory proměnných. Tyto principy mohou být popisné nebo predikční, nikdy však příkazující. Při provádění manažerských činností se řídíme zásadami a metodami, které označujeme jako techniky managementu.

Sloveso „to manage“, z něhož můžeme pojem management rovněž odvodit, neznamená pouze řídit, ale také zvládat, vědět si rady, stačit nebo dokázat něco, či dokonce dobře hospodařit (Velký anglicko-český slovník, 1992). Klasik světového managementu P. F. Drucker navíc poukazuje na to, že ztotožňovat pojem management s podnikovým řízením by bylo v rozporu s požadavkem využívat metody a techniky managementu také mimo komerční sféru. Podle něj je očekávaným růstovým faktorem společnosti tohoto století spíše

¹ Siegl, M., Brodský, Z. *Management Díl II*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 69 s. ISBN 80-7194-702-4

neziskový sektor než podniková sféra. Jako příklad dnes můžeme uvést školský či vzdělávací management, management ve zdravotnictví či management sociálních služeb.

Pojem management patří k nejneprůhlednějším jevům vědecké literatury. Etymologie ho odvozuje od manum agere vést za ruku. Pokud použijeme anglosaský výklad, pak můžeme tento termín přeložit jako správa, vedení, podnikové řízení a podnikové vedení. Naopak v němčině se slovo management vztahuje obzvláště na úkoly, které jsou používány k řízení firmy, a na osoby, jež tyto činnosti vykonávají. Číma dál více zde převažuje názor, že management představuje samostatné povolání.

Pojetí managementu může být jak institucionální, tak i funkční. Institucionálnímu pojetí managementu Gutenberg přiřazoval okruh vedoucích pracovníků omezených na německy mluvící oblasti, kde úkolem top managementu je formulace politických a strategických cílů. Ve funkčním pojetí je management tvořen řízením a vedením, kde vedení firmy zahrnuje řízení procesů podniku, kdežto vedení pracovníků je manažerské motivování zaměstnanců k jednání, které odpovídá daným cílům. Mezi hlavní úkoly managementu pak Eckard řadí učinění rozhodnutí, vedení pracovníků, vytváření dlouhodobých plánů, stanovení cílů a priorit, vytváření strategií a organizace a kontrola.²

Pojmem management je také označováno cílově orientované ovlivňování jednání jednotlivých členů a organizačních jednotek sociotechnického systému podniku jako celku. Částečně se také dá nahlížet na management jako na část nauky o podniku. Také Gutenberg označuje management ve smyslu dispozitivního faktoru řízení jako průřezovou funkční nauku, která jako dílčí nauka doplňuje nauku o podniku.

Management můžeme chápat jak v institucionálním tak ve funkčním pojetí. Na rozdíl od institucionálního pojetí ve funkčním nejsou v popředí manažeři jako skupina pracovníků, ale mnohem větší význam má jejich jednání, které slouží utváření a řízení řídicího procesu.

Podle Rahna je management tvořen řízením a vedením, Heinen zase odlišuje mezi podnikovým řízením a vedením pracovníků.

Podle Engelharda ještě nebyla v literatuře přesvědčivě zodpovězena otázka, co se rozumí pod pojmem mezinárodní management a také jaké jsou jeho podmínky v podnikové praxi.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Řízení

² Lang, H. *Management*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1

lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Lze ho považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.³ Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů. Je to zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů, dále pak strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí, ústřední role liniových manažerů a nakonec spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů. Pojem „systémy lidských zdrojů“ v sobě vzájemně propojuje filozofie, strategie a politiky lidských zdrojů a zároveň procesy, praxe a programy v oblasti lidských zdrojů. Při pokusech o formulaci pojetí řízení lidských zdrojů byly vytvořeny michiganskou a harvardskou školou dva nejpoužívanější modely, a to „model shody“ a „harvardský systém“. Při konkretizaci cílů řízení lidských zdrojů vyzdvihujeme jejich plnění v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, znalostí a odměňování, řešení zaměstnaneckých vztahů a uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propastí mezi rétorikou a realitou. Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Podle Bontise a kol. (1999) lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Asi nejvýraznějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která zároveň vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni.

Řízení a rozvoj lidí ve firmách je mnohem více záležitostí strategie a propojování organizačních, týmových a individuálních cílů než oblastí úzce zaměřenou na realizaci personálních činností.⁴

Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, to je zároveň také angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, třeba i účelově dokáží propojit své profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy.

³ Armstrong, M., Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

⁴ Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

Proces řízení lidského kapitálu je úzce propojený s řízením lidských zdrojů. Více se však zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů, jako je měření lidských zdrojů a výkonu lidí, jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie a praxe řízení lidí.

Tzv. „otcem vědeckého řízení“ je považován americký inženýr Frederick Winslow Taylor. Byl prvním představitelem empirických studií, který rozpracoval metody efektivního řízení podniků a zvyšování efektivity prostřednictvím navyšování produktivity práce lidí. Při svém zkoumání činnosti dělníků a experimentů v oblasti zvyšování produktivity práce definoval základní pojmy jako přirozená tendence k „ulejvání se“, chybná organizace práce, funkční specializace dělníků i manažerů a racionalizace přípravy a realizace činností dělníků v dílně. Svoji teorii pak rozpracoval pouze pro nejnižší organizační úroveň za což považoval dílenské prostředí a jejich bezprostřední nadřízené. Další rozpracování a částečné revize principů a zásad vědeckého řízení přinesly práce Taylorových následovníků.

Známý výrobce automobilů Henry Ford je označován za nejznámějšího „populizátora“ koncepce vědeckého řízení. Ve své organizaci využíval principu dělby práce a specializace. Pro nastavení tempa práce zavedením výrobního pásu přesně definoval načasování jednotlivých operací.

V našich podmínkách snese přirovnání „svého Forda“ zlínský podnikatel Tomáš Baťa. Ten dokázal na systému hmotné zainteresovanosti na zisku i ztrátě firmy uvést do praxe tzv. dílenské samosprávy, které měly na starosti řízení vnitropodnikových útvarů.

V reakci na změny podmínek na trzích výrobků a na pracovním trhu vešla do obecného podvědomí koncepce řízení lidských zdrojů, jako rozvoj nové podoby personální práce. Tuto koncepci řízení lidských zdrojů lze považovat zároveň za vývojovou etapu personálního řízení a také za revoluční změnu v pohledu na subjekt i objekt personální práce. Můžeme zde odlišit dva základní myšlenkové proudy, jimiž jsou měkké a tvrdé modely. Měkké modely chápou člověka jako zdroj myšlenek, nápadů a inovací, kdežto tvrdé modely pohlížejí na člověka jako na prostředek určený ke spotřebě.

Při své studii budu spíše akcentovat pojetí „měkké“. O lidech ve vybrané organizaci budu spíše hovořit jako o lidech v jisté pracovní pozici, kteří se liší soubory svých sociálních rolí a svým vztahem k práci a k možnosti zasahovat do chodu firmy.

Za základní funkce hlavních nositelů personální práce ve firmách (personalistů a liniových manažerů) pak budeme považovat funkce koncepční, koordinační, plánovací, metodická, informační, poradenská, výzkumná a kontrolní, rozhodovací, realizační a integrační.

Mezi základní principy řízení a rozvoje lidských zdrojů řadíme představy o efektivitě využívání práce jednotlivců, o způsobech využívání technologií, o vhodných způsobech řízení lidí ve firmě, ovlivňování jejich chování a východiska a závěry základních organizačních koncepcí ve strategii a kultuře firmy.

Oddělení řízení lidských zdrojů je jednou z nejvíce nedocenených a nepochopených funkcí v podniku. Často je takovýto útvar při řešení problémů vnímán jako vnitřní policejní moc bez dostatečných obchodních znalostí a vědomostí. Je pravdou, že většina manažerů lidských zdrojů se o obchod výrazně nezajímá. Jedná se však o klíčové oddělení při získávání a rozvoji talentů, při řešení rozvoje lidského kapitálu, adaptace a udržení zaměstnanců, řízení výkonnosti a dalších rozvojových aktivit jakou jsou vzdělávací kurzy či výukové programy. Každá strategie a vize oddělení řízení lidských zdrojů musí být postavena na celkové podnikové strategii. Takovýto závazek pro rozvoj lidí musí být přijat nejprve na vyšších pozicích firmy. Chování vedoucích je pak příkladem zaměstnancům. Většina zaměstnanců chce vidět každodenní názorný příklad představitelů vedení podniku. Takovéto poskytování pozitivní zpětné vazby a následující obsazení vyšších pozic lidmi, kteří projevují zájem o jejich nápady a osobní rozvoj, zajišťují setrvání nadaných lidí v organizaci.

Důležitou vlastností u každého kvalitního manažera by pak mělo být „být si vědom svých silných a slabých stránek“ a přizpůsobit tomu přístup k práci. Vedení manažerů a jejich rozvoj jako svých spolupracovníků by mělo být časově náročnou náplní činnosti úspěšného generálního manažera. Kvalita vztahu se svým vedoucím bývá často hlavním důvodem setrvání či odchod z podniku.

Jako vedoucí pracovník je potřeba působit věrohodně a svou autoritu opírat o kvalitní vědomosti a názory.

Řízení lidských zdrojů bývá mnohými teoretickými pracovníky označováno jako nástroj manipulace. Manažeři používají pracovníky jako prostředky k dosažení určitých cílů. Organizace však vznikají proto, aby realizovaly své cíle. Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a realizace těchto cílů v rozhodující míře závisí právě na nich. Procesy řízení lidských zdrojů jsou do značné míry závislé na faktorech prostředí, které je ovlivňuje. Uvádějí se tři hlavní faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů, jimiž jsou technologie podniku jako rozhodující vliv na vnitřní prostředí, růst globální konkurence v oblastech výroby a služeb a konečně reakce na zvýšené využívání technologie. Z těchto změn pak vyplývají hlavní problémy před řízením lidských zdrojů, které jsou operace s lidským kapitálem po celém světě z důvodu globalizace, vzájemné učení se při honbě za růstem tržeb, začlenění techniky a technologie do pracovního prostředí, hledat intelektuální kapitál jako zdroj konkurenční výhody a přizpůsobovat se neustálým změnám a přijímat nové strategické požadavky.

Velice významnou vlastností řízení lidských zdrojů je jeho strategičnost. Jedná se o integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů. Jedná se o jakýsi strategický záměr spojený s alokací zdrojů. Důvodem je pak získávání konkurenční výhody. Dosažení strategického souladu pak napomáhá k úspěšnému vedení organizace ve vztahu ke svému okolí. Lze to charakterizovat jako propojení podnikové strategie s průběhem podnikového procesu. Pokud chce firma dosáhnout konkurenční výhody, je potřeba mít kvalitnější lidi než konkurence, rozvíjet a vychovávat intelektuální kapitál podniku, podporovat neustálé zdokonalování a učení se v organizaci a zajistit existenci specifické stmelující kultury

organizace. Dosti důležité je řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků. Musí se cítit jako partneři v podnikání. Vytvoření takto pozitivního klimatu mezi manažery a členy jejich týmů vede k úspěšnému a rychlému plnění vytyčených strategických cílů.

1.3 Charakteristiky lidí

Pro efektivní řízení lidí je nezbytné porozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci. To znamená vzít v úvahu základní charakteristiky lidí, jimiž jsou následující body: individuální rozdíly, postoje, vlivy působící na chování, teorie atribuce (jak posuzujeme lidi), orientace a role, které lidé hrají při vykonávání své práce.⁵

To, v čem se osobní charakteristiky mohou lišit, uspořádal Mischel (1981) postupně od způsobilosti (schopnosti a dovednosti), konstrukty, očekávání, hodnoty až po osobní plány. Schopnosti analyzovali Burt (1954) a Vernon (1961) a zařadili je do dvou velkých skupin, charakterizované verbálními, numerickými, paměťovými a logickými schopnostmi, a dále pak charakterizované prostorovými a mechanickými dovednostmi a také vnímavostí a motorickými dovednostmi vztahujícími se k fyzickým úkonům, jako je například koordinace očí a rukou. Inteligence pak byla definována jako schopnost řešit problémy, schopnost abstraktního myšlení, schopnost zpracovávat informace a vnímat vztahy. Do vysvětlení všeobecné inteligence pak můžeme zařadit duševní schopnosti, které člověku umožňují uspět v široké škále intelektuálních úkolů vyžadujících vědění a uvažování. Matematickou metodu faktorové analýzy pak používáme k rozpoznání složek inteligence. Alternativní přístup k analýze inteligence navrhl Guilford (1967), který rozlišoval pět typů duševních činností: myšlení, pamatování, divergentní produkce, konvergentní produkce a hodnocení.

Osobnost lze definovat jako relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. Podle Dearyho a Matthewse (1993) je tzv. pětice rysů osobnosti následující: neurotičnost (strach a pocit úzkosti), extroverze (vroucnost, srdečnost), otevřenost/vnílavost (sympatie, porozumění), příjemnost (spolehlivost, upřímnost, čestnost) a svědomitost (smysl pro povinnost, řád a pořádek, sebekázeň a rozvážnost).

Test osobnosti známý jako 16 PF je velmi rozšířeným nástrojem hodnocení rysů osobnosti. Kritici teorie rysů osobnosti napadali hlavně neprojevení se stejného rysu za různých situací, problematičnost nezávislosti rysů chování na situaci a osobách a všeobecnou necharakterizovanost výrazů z oblasti chování.

Při zařazování lidí do kategorií rozeznáváme řadu typů osobnosti, které mohou tvořit základnu určitého testu osobnosti. Většinou bývají spojeny s popisy různých rysů. Jung

⁵ Armstrong, M., Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

(1923) zjistil čtyři hlavní preference lidí, jako je vztah k ostatním lidem (extroverze nebo introverze), shromažďování informací smyslové (zaměření na skutečnosti, které lze objektivně ověřit), nebo intuitivní (vytváření informací na základě porozumění něčemu, proniknutí do něčeho), využívání informací racionální (důraz na logickou analýzu jako východisko rozhodování), nebo emocionální či pocitové (rozhodování založené na vnitřních hodnotách a přesvědčení), a konečně rozhodování založené na pochopení (shromažďování všech potřebných informací předtím, než se učiní rozhodnutí), nebo založené na posouzení (vyřešení záležitosti, aniž by se čekalo na větší množství údajů). Tato teorie osobnosti tvoří základ takových testů osobnosti, jako je MBTI (Myers-Briggs Types Indicator).

Individuální rozdíly pak mohou být důsledkem původu, tedy prostředí a kultury, v níž lidé vyrůstali a z níž přišli. Levinson (1978) napsal, že strukturu života jedince formují tři typy vnějších událostí. Charakterizoval je pak jako socio-kulturní prostředí, role, které hraje a vztahy, které má, a příležitost nebo překážky, které mu umožňují nebo brání vyjadřovat a rozvíjet svou osobnost.

Ustáleným způsobem myšlení pak můžeme zhruba definovat postoj. Všeobecně pak platí, že postoje mají hodnotící povahu, vytvářejí se na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů. Chování při práci pak závisí jak na ostatních charakteristikách jedinců, tak na situaci, v níž tito jedinci pracují. Rozdílné vnímání situace také výrazně ovlivňuje chování jedinců. Tyto způsoby, jak vnímáme lidi při práci a jak je posuzujeme, pak vysvětluje teorie atribuce (přisuzování nebo připisování motivů), která se týká určování příčin událostí. Motivy však lze přisuzovat také svému vlastnímu jednání. Teorie atribuce posuzuje také míru připisování úspěchu či neúspěchu lidí sobě samým. Vysoce úspěšní lidé často připisují neúspěch nedostatku úsilí, ale nikoliv nedostatku schopností.

Další specifickou formou chování, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce, je role. Znamená to, že zaměstnanec pouze nepostupuje jako slova v textu, ale interpretuje je na základě svého vnímání a posuzování s ohledem na své působení a vztahy s ostatními lidmi. Lidé mají určitá očekávání týkající se rolí konkrétních jedinců, a jestliže se tito jedinci chovají podle nich, pak úspěšně plní svou roli. Stres a neadekvátní výkon se pak přisuzují neurčitosti, neslučitelnosti a konfliktu rolí. Tyto problémy nastávají v případech, kdy jedinec nemá jasno v tom, jaká je jeho role, pokud existuje nesoulad mezi neslučitelnými prvky obsaženými v roli, a také pokud musí hrát dvě protichůdné role. Například může existovat konflikt mezi rolí jedince v zaměstnání a jeho rolí doma. Pro personalisty jsou hlavní důsledky faktorů ovlivňujících jedince při práci následující: Individuální rozdíly – při tvorbě pracovních míst, přípravě vzdělávacích programů a tvorbě systémů odměňování. Osobnost lidí by neměla být posuzována z hlediska stereotypních rysů. Posuzování lidí při nalézání příčin jejich chování. Teorie orientace jako význam vlivu faktorů prostředí na pracovní motivace lidí. A teorie rolí při chápání vyjasnění si s jedinci to, jaké chování se od nich očekává.

1.4 Motivace

Odborná literatura charakterizuje motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.⁶ Cílem chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Pokud má motivování fungovat efektivně, musí být založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. Pokud tito lidé jdou správným směrem a jsou motivováni sami sebou, jedná se o nejlepší formu motivace při dosažení toho, co chtějí. Avšak hlavní roli stále musí hrát manažeři, kteří využívají svých dovedností motivovat tak, že lidé ze sebe budou vydávat to nejlepší, aby došlo k naplnění všech podnikových cílů souběžně s uspokojením dobře vykonané a zároveň ohodnocené práce. K této pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě se lidé motivují sami uspokojováním svých potřeb, v druhém pak motivace managementem prostřednictvím metod odměňování, povyšování, pochvala apod. Při těchto zkoumáních byly zjištěny dva druhy motivace, vnitřní a vnější. První typ využívá faktorů, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Vnější motivací pak rozumíme to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. To jsou především odměny, ale také tresty. Tyto vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

Nejslavnější klasifikací potřeb je Maslowova (1954). Jeho domněnka byla opřena o pět hlavních kategorií potřeb společných pro všechny lidi. Jednalo se o potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, potřeby uznání a nakonec potřeby seberealizace. Zmiňovaná Maslowova teorie přichází s tvrzením, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

Peníze ve formě platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Pokud se jedná o pravidelně přicházející příjem, lze hovořit o uspokojování základních potřeb přežití a bezpečí. Za správných okolností se mohou peníze stát pozitivní motivací nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží také jako vysoce hmatatelný nástroj uznání.

⁶ Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2

Peníze nebo postup nejsou v žádném případě jedinými motivátory. Mezi stejně důležité podněty pak můžeme zařadit i uznání, pochvalu a zpětnou vazbu. U většiny talentovaných lidí nelze přehlédnout nesnesitelnost toho, že jsou přehlíženi či vykázáni do ústraní přesto, že jsou schopni pracovat v mnoha sférách.

Howard Gardner (1983) ve své knize *Frames of Mind* dokazuje, že každý je obdařen přinejmenším sedmi měřitelnými inteligencemi, které definuje jako verbální, logicko-matematická, hudební, prostorová, tělesně-pohybová, interpersonální a intrapersonální (inteligence sebe-objevování).

Pokud chceme motivovat druhé lidi, je důležité si uvědomit, jak motivujeme sebe, provést si např. tzv. sebmotivační audit. Sebe-motivace není jednoduchým procesem. Kdyby tomu tak bylo, nedostavovalo by se vzrušení a uspokojení z úspěchu či dosažení vytyčeného cíle. Při porozumění těchto vnitřních pohnutek budeme schopni lépe motivovat ostatní. Pokud trochu navážeme na Maslowovu hierarchii potřeb, objevíme klíčová stadia při motivaci všech zaměstnanců. Jedná se především o ochotu účastnit se, přispět, pracovat s ostatními, vést a v neposlední řadě přispět na základě vlastního úsudku. Je potřeba si uvědomit, že nadaní lidé jsou odlišní, mají odlišnou motivaci. Díky jejich osobitosti neexistuje žádný univerzální postup, který by bylo možno aplikovat na všechny talentované lidi.

Opravdu specifickým druhem můžeme nazvat motivaci k řídicí činnosti, přičemž příznačným rysem je zde motiv rozhodovat a vést lidi. Tato motivace předpokládá rozvinutou výkonovou motivaci svého nositele, což ještě nemusí znamenat motivaci k řídicí činnosti. K těmto charakteristikám společně s vysokými nároky na manažera patří i vyšší míra moci (hierarchická), vyšší sociální status a v určitých pozicích také společenská prestiž vykonávané profese a samozřejmě vyšší finanční ohodnocení.

Proto jsou také v mnoha firmách zaváděny tzv. motivační programy, které mají prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivých pracovníků i pracovních skupin vést k přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy, k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání pro dosahování vysokých pracovních výkonů, a k podpoře pracovní spokojenosti.

V souvislosti s těmito programy se dále pak střetáváme se systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků a systémy odměňování založené na výkonu. Náplň práce, participace pracovníků, delegování pravomocí, efektivní komunikace manažera s pracovníky, možnost profesního i osobního rozvoje a kariérního růstu a samozřejmě sociální program můžeme zařadit mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci pracovníků. Některé z těchto nástrojů používají manažeři při své konkrétní práci s lidmi přímo, jiné pak vyplývají ze systému podnikového řízení zprostředkovaně. Toto vše lze charakterizovat Maslowovým citátem: „Člověk, který ovládá pouze kladivo, má sklon se vším zacházet jako s hřebíkem“. Je třeba dávat při manažerské práci přednost široce pojatému vedení lidí vedoucí k jejich celkovému rozvoji.

Při návratu ke vztahu motivace a peníze nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Peníze působí jako mohutná síla k uspokojování mnoha potřeb. Pouze však v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi, může peněžní stimul přinést ono pozitivní očekávání při zavedení systému odměňování založeného na výkonu. Ale méně sebejistí lidé většinou nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu.

Peníze jsou považovány za jeden z nejdůležitějších faktorů setrvání v organizaci. Avšak při špatně nastaveném systému odměňování může dojít spíše k demotivaci, která pak s sebou v důsledku přináší více problémů než pozitivních výsledků. Následkem toho se pak spíše setkáváme s odchodem zaměstnanců do jiných firem. To významně narušuje firemní kulturu a hlavně interpersonální vztahy mezi vedením, nastavujícím ony limity, a zaměstnanci, kteří jsou spíše demotivováni.

1.5 Vzdělávání a rozvoj

Vzděláváním se rozumí proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působením na člověka či skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí, je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.⁷ Rozvojem organizace pak chápeme plánovaný systematický proces, v němž se zásady a postupy aplikované psychologie a sociologie zavádějí do existující organizace za účelem zlepšení organizace, větších schopností organizace a zvýšení efektivity organizace.⁸

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Musí být zajištěna ochota zaměstnanců se vzdělávat, musí převzít odpovědnost za své vzdělávání při využívání dostupných zdrojů vzdělávání, včetně pomoci ze strany liniových manažerů.

⁷ Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2

⁸ Armstrong, M., Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Vzdělávání chápeme jako jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Veškeré vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při přípravě vzdělávacích programů ve firmách je třeba postupovat systematicky. Rozdíl mezi učením a vzděláváním je jednoznačný. Je zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme. Rozvojem pak chápeme dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Učení probíhá na třech úrovních, a to individuální, skupinová a úroveň organizace. Při zaměření na třetí typ učení na úrovni organizace dojdeme k závěru, že cílem je vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí. Při této úrovni se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se mohla organizace učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém. V praxi to znamená, že je otevřená vnějším i vnitřním podnětům a existuje zde bezbariérové prostředí, v němž nejsou hranice typu my a oni. U organizačního učení existuje dvojitá zpětná vazba velice citlivá na podmínky nevtěsnatelné do náplně práce. Vyžaduje vlastní rozhodnutí. Při dodržení podmínek, jako jsou důvěra, otevřená komunikace, vysoká míra commitmentu, prostředí výzvy a soutěží, tvůrčí atmosféra a zvědavost, můžou ona rozhodnutí velice úspěšně směřovat od znalostí k činům. Jedná se o tzv. dvojsmyčkové učení.

Při stanovování cílů vzdělávání dospělých v organizacích se velice často zaměřujeme na zlepšování pracovního výkonu, uplatňování pravidel a postupů, rozvoj potenciálu, iniciování a zvládání změn, řízení vztahů a odborných dovedností směřujících k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.

Všechny vytyčené vzdělávací cíle by měly být SMART, tzn. specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované.

Při stanovování toho, co jednotlivým zaměstnancům, ale i skupinám, chybí z hlediska požadovaných způsobilostí, používáme analýzu potřeb, která by měla pomoci odpovědět na tyto položené otázky. Nejčastěji se používá metoda porovnávání, jejímž výsledkem bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou. Poté je třeba navrhnout způsob, jak tyto rozdíly zmenšit. Cílem této analýzy potřeb není však jen takovéto zjištění stávajících rozdílů, ale také formulace námětů obsahu a metod vzdělávání vedoucích k pozitivní změně. Je třeba podrobně popsat práce a úkoly s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj, identifikovat silné a slabé stránky např. analýzou SWOT, provést důslednou komparaci popisů kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy a podpořit osobní a týmový rozvoj, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.

Úspěšnost vzdělávání dospělých spočívá ve schopnosti manažera vycházet ze znalostí a dovedností účastníků, rozvíjet jejich iniciativy, umět naslouchat a být ochotný ke změnám, podporovat a povzbuzovat účastníky projektu, usilovat o praktické uplatňování získaných vědomostí a vytvářet předpoklady pro zlepšování týmové spolupráce prostřednictvím navozování synergických efektů.

Existují čtyři typy vzdělávání. Prvním typem je instrumentální vzdělávání. Tento druh přichází na řadu po dosažení základní úrovně výkonu. Jedná se o vzdělávání, jak tuto práci poté lépe vykonávat.

Druhým typem je poznávací vzdělávání. Jinak také kognitivní vzdělávání, jehož výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci.

Třetím typem je emoční neboli citové vzdělávání. Výsledky tohoto typu vzdělávání jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.

Posledním typem je sebereflekující vzdělávání. Jedná se především o formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

Cílem všech organizačních programů má být zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí potřebných k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Je nutné připravit takové lidi, kteří jsou ochotni se vzdělávat a zároveň chápají, co musejí znát a jsou schopni dělat, a dále pak musí být schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.

Filozofii vzdělávání vyjádřil Sloman (2003) následujícím způsobem: Kroky a činnosti směřující ke zlepšení znalostí a dovedností se budou stále více zaměřovat na vzdělávající se osobu. Důraz se přesune na jednotlivého vzdělávajícího se pracovníka a ten bude veden k tomu, aby převzal za své vzdělání více odpovědnosti. Bude snaha vytvářet klima, které bude podporovat efektivní a vhodné vzdělávání. Takové kroky a činnosti budou tvořit součást integrovaného přístupu k vytváření konkurenční výhody prostřednictvím lidí v organizaci.

Jedná se o nepřetržitý proces zajišťující rozvoj schopností a dovedností připravující lidi na náročnější úkoly.

Aby lidé souhlasili se vzděláváním, musejí být patřičně motivováni k tomuto účelu. Měli by si být vědomi nutnosti rozvoje svých dosavadních znalostí a vědomostí ku prospěchu organizace i k vlastní spokojenosti. Musejí mít jasnou představu o tom, jak by se v daných případech měli chovat. Jestliže účastníci nepovažují vzdělávání za užitečné, i nejlepší programy většinou selhávají. Je třeba lidi podněcovat k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě nebo za účelem rozvoje svého potenciálu a uspokojení svých aspirací ohledně kariéry.

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, pokud sami přijdou na to, jak se věci mají. Zde rovněž neztrácí na důležitosti fakt, že i v takovémto případě lidé potřebují nasměrovat a pomoci jim v hledání poučení. Řadíme ho

mezi typy sebereflexivního vzdělávání. Pokud si účastníci vzdělávacího procesu předem jasně definují své cíle, stane se toto vzdělávání a učení se efektivnějším a snadněji dosažitelnějším pro další zdokonalování se a seberealizaci.

Takto samostatně řízené vzdělávání je velice rozšířeným druhem. Nejlepší výsledky přináší kombinace několika metod vzdělávání. Tento proces by měl být aktivní, pokud se jedná o složitější dovednosti.

Existují různé úrovně vzdělávání a ty vyžadují různé metody a různý čas. Jejich správná kombinace přináší nejlepší výsledky. Existuje určité spektrum vzdělávání od neformálního k formálnímu. Prvním typem je učení se ze zkušeností. Výhodami neformálního vzdělávání jsou postupná stravitelnost a bezprostřední prostředí, vybrání si pouze potřebných věcí a snadné přenesení takto získaných dovedností do skutečné a reálné praxe. Nevýhodami pak může být neplánovanost a nesoustavnost, a rovněž vybrání si špatných zvyků.

Neformální vzdělávání probíhá na pracovišti formou semináře, přirozeného prostředí a kombinací s rozhodováním. Naopak formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky. Hlavním rysem je to, že všichni účastníci se učí totéž a o kvalitě a časové náročnosti rozhoduje školitel.

Vzdělávání a učení se bychom měli chápat jako nepřetržitý proces většinou probíhající na základě každodenní zkušenosti zažívané na pracovišti. Pokud bude příznivé klima v organizaci nastaveno na podporu takovýchto aktivit, je více než pravděpodobné, že pro firmu bude výhodně stanovená strategie vzdělávání obrovským přínosem do budoucna.

1.6 Hodnocení práce

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Má pro řízení odměňování mimořádný význam. Šetření *e-reward* z roku 2003 potvrdilo, že hodnocení práce je stále ještě široce používáno, a dokonce se jeho používání rozšiřuje, a to v neposlední řadě v důsledku tlaků na spravedlnost a rovnost odměňování. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.⁹ Mezi cíle hodnocení práce řadíme stanovit relativní hodnotu prací, poskytnout informace potřebné k vytvoření a

⁹ Armstrong, M., Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur, poskytnout co nejobektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací, umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce, být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná a v neposlední řadě velice důležitý cíl, kterým je zajištění, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty. Komise pro rovné příležitosti konstatuje, že nediskriminující hodnocení práce by mělo vést k transparentnímu systému odměňování, v jehož rámci lidé dostávají za práci stejné hodnoty stejnou odměnu bez ohledu na své pohlaví.

Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické (sumární). Pokud však budeme pracím přisuzovat hodnotu s odvoláním na jejich tržní sazby, bude se jednat o tzv. tržní oceňování. Při analytickém hodnocení práce je třeba analyzovat definované faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Faktorovým plánem či schématem pak nazýváme soubor faktorů použitý v systému. Jedná se o nejobvyklejší metodu hodnocení práce. Hlavními dvěma typy jsou metoda bodovací a metoda analytického porovnávání. Toto analytické hodnocení je systematické, založené na úsudku, zaměřené na práci, a nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi.

Systematičnost této metody se projevuje v tom, že relativní hodnota práce je určována na základě skutečných důkazů o charakteristikách prací, které mají být analyzovány podle strukturovaného rámce kritérií nebo faktorů. Všechny získané faktické důkazy je potřeba důkladně a správně interpretovat. Cílem je pak maximalizace objektivity.

Za železný zákon hodnocení práce je bráno zaměření se na práci. Výkon pracovníka při vykonávání této práce nesmí být brán v úvahu. Při těchto hodnoceních práce se organizace zaměřují na vnitřní relace, a ne na relace mezi mzdovými sazbami v organizaci a jinde.

Při rozboru nejpoužívanější bodovací metody se zaměříme na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky představující požadavky, které práce klade na toho, kdo ji vykonává, na jeho požadované schopnosti a v některých případech i na dopad, jaký práce má. Sčítání bodových hodnot jednotlivých faktorů pak představuje hodnotu práce, vyjádřenou celkovým skórem.

Mezi další typy analytických přístupů k hodnocení práce pak řadíme metodu faktorového porovnávání a patentované, značkové metody.

Neanalytické hodnocení práce porovnává práce jako celek a umísťuje je do určitých stupňů nebo pořadí. Tyto metody nejsou vhodné při dodržování zásady o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože takto vyjádřená stejná hodnota je hrubá a nepřesná. Mezi hlavní metody řadíme klasifikační (katalogovou) metodu, metodu pořadí

prací, metodu párového porovnávání, vnitřního poměrování (benchmarking) a tržní oceňování.

Na hodnocení je třeba mít dostatek času a důkladně si připravit hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor poskytuje příležitost k zhodnocení pracovního výkonu zúčastněných stran. Je třeba zvolit takový způsob, aby měli podřízení dojem, že si pro ně vedoucí pracovník našel čas a že se skutečně pokouší zhodnotit jejich práci, že je pokládá za důležité a vše je potřeba probrat na vhodném nerušeném místě.¹⁰ Při takto připraveném hodnotícím rozhovoru je možné se zaměstnancem velice efektivně komunikovat. Je třeba mít povědomí o popisu pracovního místa daného zaměstnance.

V dnešní době lze využít počítače při pomoci s procesem hodnocení práce. Rozlišujeme dva typy systémů, v nichž pomáhají počítače. Prvním typem jsou systémy založené na analýze práce či pracovních míst. Počítačový program používá předem určená pravidla založená na algoritmu, který bere v úvahu hodnotící standardy organizace k přeměně dat na body pro každý faktor a poskytuje celkové bodové hodnocení. Jedná se o příklad panelového posouzení jak úrovní faktoru práce, tak bodového hodnocení celkové práce.

Jako druhý typ se používají interaktivní systémy založené na souběžném hodnocení držitele pracovního místa a manažera současně u počítače používající software, kde jsou jim předloženy řady logicky vzájemně propojených otázek, a vedoucích k bodovému ohodnocení každého ze zabudovaných faktorů i k celkovému bodovému hodnocení práce.

Jako výhody hodnocení práce pomocí počítačů spatřujeme větší důslednost, rozsáhlejší nabízené databáze pro účely analýz a urychlení procesu hodnocení práce, jakmile je hotova počáteční podoba systému. Naopak nedostatek průhlednosti, obtížnost sledování propojení mezi analýzou a hodnocením a z toho plynoucí zdůvodňování bodového hodnocení, lze považovat za nevýhody.

Při volbě systému hodnocení práce je důležité dodržovat následující kritéria:

- Systém má být analytický
- Důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění
- Měl by vyhovovat konkrétním požadavkům
- Použitelný pro všechny práce v organizaci

¹⁰ Jay, R., Templar, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2

- Transparentní a průhledný
- Nediskriminující (vyhovuje požadavkům stejné odměny za stejnou práci)

Čím více kritérií systém splňuje, tím kvalitnější výsledky můžeme očekávat.

Všechny zmiňované systémy hodnocení práce by měly předcházet rozhodování o tom, jak by měla být nějaká práce placena. Pro vypořádání se s problémy předpojatosti, neanalytičnosti a byrokratičnosti existuje pět způsobů.

1. Používání prověřeného analytického systému.
2. Zajistit řádnost řízení a zavádění hodnocení práce.
3. Zvážení použití počítačů.
4. Důkladné proškolení hodnotitelů.
5. Pravidelné kontroly fungování systému.

Pokud si jako nejčastěji používanou metodu vybereme hodnotící rozhovor, budeme ho využívat jako příležitosti k posouzení, zvažování, hodnocení, prozkoumání a ocenění. Je třeba se důsledně zaměřit na pozitivní rozhovory vedené s námi v minulosti ze strany manažerů. Dokážeme se vcítit do situace, abychom mohli tento rozhovor úspěšně dokončit. Zástupce dané pracovní pozice by měl mít pocit, že nám není lhostejný, že ho chceme povzbudit a motivovat, odměnit a stimulovat. Poskytnutí dobře podložené zpětné vazby by mělo být hlavním cílem pro všechny členy týmu.

Při používání oficiálního písemného pozvání k hodnotícímu rozhovoru nesmíme zapomenout na jisté náležitosti, aby se pozvání mohlo stát oficiálním dokumentem a mohlo být umístěno v kartotéce nebo v počítači. Je třeba, aby obsahovalo jméno člena týmu, název pracovního zařazení, účel písemného pozvání, účel hodnocení, doba a místo konání hodnotícího rozhovoru, doba trvání a původce tohoto pozvání. Je dobré zaměstnance informovat alespoň s desetidenním předstihem. Při zpětném obdržení přípravného hodnotícího dokumentu je třeba s ním být obeznámen a rozumět mu. Pokud se setkáte při těchto rozhovorech s obtížně zvládnutelnými lidmi, je třeba postupovat asertivně a nenechat se vyvést z míry. Pokud nebude možné rozumně a s rozvahou v tomto rozhovoru pokračovat, je možné hodnotící rozhovor zrušit a odložit ho na jinou dobu.

Tito zaměstnanci bývají velice často vnímání spíše jako problém než výzva k naučení se ovládat své emoci při jednání s takovými lidmi. Je známo, že lidé cítící se ukřivdění, neumí adekvátně reagovat na asertivní chování. Jsou připraveni spíše na stejný způsob rozhořčené debaty. Je třeba být neustále konkrétní a nenechat se vyprovokovat k debatě o zástupných problémech. Je třeba využít pravidel zpětné vazby a spíše se zaměřit na sebe než onoho problémového pracovníka. Není tajemstvím, že charakterovými vlastnostmi lidí s problémy jsou používání silného příkazovacího tónu, hovoří hodně nahlas, přichází

s problémy, i když neznají řešení, berou vše osobně, soudí druhé a ne vždy plánují dopředu. S mnoha těmito obtížnými lidmi lze úspěšně jednat pomocí sebevědomého chování. Pokud tento přístup nevede k požadovaným výsledkům, pak je potřeba na jakýkoli problém použít zpětnou vazbu, chceme-li se dopracovat k nějakému cíli nebo něco rychle a pružně vyřešit takovým způsobem, aby se splnily pracovní úkoly a všichni přítomní, kterých se to týká, byli spokojeni.

Pokud se snažíme při hodnocení práce těžko zvladatelných lidí něco změnit, bývá to běh na dlouhou trať. Aby se nám podařilo s tím spojené úkoly vyřešit ke spokojenosti nás všech, je třeba se vyzbrojit potřebnými schopnostmi. Pokud při práci s obtížně zvládnutelnými lidmi postrádáme sebevědomí, úspěšné zvládnutí pak bude velice složité. Takovýchto obtížných lidí je všude kolem nás spousta a bez sebevědomí s nimi nelze jednat efektivně.

Chovat se sebevědomě znamená zacházet s druhými tak, jako by nám byli rovní, a zároveň pokládat za své právo, aby nás za sobě rovného pokládali i oni. Pokud si to neuvědomují, naše sebevědomí by jim mělo napovědět, aby se navzdory svým osobním názorům chovali slušně.

2. Charakteristika podniku

2.1 Historie a představení firmy

Firma byla založena v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným. Jedná se o právnickou osobu založenou za účelem podnikání. Právní postavení je dáno zakladatelskou listinou. Jménem společnosti jedná jednatel společnosti p. Martin Samek. Vlastníky společnosti jsou p. Martin Samek a Pacific Direct Limited se sídlem ve Velké Británii. K 1. 1. 2004 převzala společnost 100 % jmění společnosti Pacific Direct Plastics, s.r.o. a stala se tak právním nástupcem této společnosti. Účetní závěrky se připravují dle platného zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. a navazujících předpisů pro účetnictví podnikatelů. Pro zahraničního čtenáře je třeba posouzení, zda se naše předpisy nějakým způsobem liší od těch, na které je zvyklý ze své země. Dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek je oceňován pořizovací cenou, která obsahuje cenu pořízení a náklady s pořízením související. Dlouhodobý hmotný majetek ve společnosti vyráběný je oceňován vlastními náklady vztahujícími se k výrobě tohoto majetku. Nakupované zásoby jsou oceňovány skutečnými pořizovacími cenami, vlastní výrobky, polotovary a nedokončená výroba pak skutečnými vlastními náklady. Veškeré pohledávky a závazky se účtují ve své nominální hodnotě. Co se týče devizových operací, tak majetek pořízený v cizí měně je účtován v Kč v kurzu ČNB platném v době jeho pořízení. Výnosy a náklady se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nímž věcně i časově souvisejí.

Společnost vlastní dlouhodobý nehmotný majetek ve formě informačního systému K2. V roce 2006 byla společnosti přiznána dotace ve výši 30 % z pořizovací ceny hmotného dlouhodobého majetku. Jednalo se o investici do modernizace výrobních technologií. Dotace byla čerpána v rámci operačního programu „Průmysl a podnikání – Rozvoj II.“.

Obvyklá doba splatnosti krátkodobých pohledávek dle smluv je u společnosti stanovena na 30, vyjímečně až na 60 dnů. V současné době společnost eviduje majetek, který je zatížen zástavním právem u Komerční banky.

Základním kapitálem společnosti je 2,5 miliónu Kč. Rezervní fond společnosti činí 250 tisíc Kč. V roce 2006 společnost vytvořila rezervu na penále z daňových nedoplatků ve výši 151 tisíc Kč a rezervu na daň z příjmu právnických osob ve výši 8,3 miliónu Kč. Společnost má dlouhodobé závazky ve výši 47 miliónů Kč. V roce 2006 činily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 180 miliónů Kč, průměrný počet zaměstnanců byl 138 a mzdové náklady pak činily 28 miliónů Kč.

2.2 Analýza podniku

2.2.1 Vnější analýza

Analýzu makrookolí jako součást vnější analýzy kvůli snadnějšímu pochopení někdy nazýváme analýzou okolí. Metodou rozboru makrookolí je tzv. PEST analýza, která dělí okolí podniku do čtyř základních faktorů (podle jejich počátečních písmen je analýza pojmenována). Cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam – významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde. PEST analýzu je nutné zaměřit na všechny trhy, na kterých daný subjekt působí. Pro tento případ hodnocení jsem použil metodu 4C, která bývá nejvíce využívána. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami Customers (zákazníci), Country (země, v níž firma působí), Cost (náklady, které na daném trhu dosahuje) a Competetion (konkurence, s níž se setkává). Výsledkem této metody bývá rozhodnutí do které země a oblasti umístit závod, komu své výrobky prodávat a s jakou konkurencí bojovat.

a) politické a legislativní faktory

Společnost působí 15 rokem na mezinárodních trzích. Management podniku prošel veškerými legislativními změnami od roku 1992 jako fyzické osoby po následnou transformaci na právnickou osobu. Pozdějším prodejem majoritního podílu zahraniční firmě došlo k propojení dvou legislativ (jak Velké Británie, tak Česka) a následně pak veškeré vzájemné vztahy sladit dle nařízení Evropské komise. Po vstupu do Šengenského prostoru došlo k uvolnění pohybu pracovních sil, celní pravidla platí pouze pro obchod se zeměmi

mimo EU. Získáním několika registr. značek EU došlo ke zvýšení kontroly napodobenin a nekvalitních konkurenčních výrobků.

b) ekonomické faktory

Došlo k výraznému nárůstu investování do modernějších výrobních technologií spojené se získáváním dotací na tyto procesy a to vše díky nízké úrokové míře, při které se nevyplatí finanční prostředky střídat a ukládat, jelikož by to nepřineslo žádné zhodnocení. Negativním vlivem je neustálé posilování kurzu koruny, které zapříčiňuje drahý vývoz výrobků a služeb do zahraničí, což je hlavní odbytiště firmy. Naopak nezanedbatelnou výhodou posilování kurzu koruny je levnější dovoz surovin a polotovarů z jiných zemí.

c) sociální a demografické faktory

Výhodou je umístění podniku do chudšího regionu východních Čech, kde díky vyšší míře nezaměstnanosti je dostatek základního dělnického personálu, který tvoří ve firmě téměř 75% všech zaměstnanců. Naopak nedostatek kvalifikovaných mistrů a vedoucích oddělení neustále zaměstnává vedení podniku k jejich zajištění. Proto se firma snaží vzdělávat vlastní zaměstnance působící delší dobu v podniku a mající předpoklady pro zvládnutí funkcí středního a vyššího managementu. Je také významným sponzorem několika středních škol. Od této investice se očekává v budoucnu velký přínos pro firmu i celý region.

d) technické a technologické faktory

Odborní zástupci této firmy ročně navštíví okolo 20 veletrhů po celé Evropě. Vybraný personál se pravidelně zúčastňuje výměnných stáží u strategického partnera ve Velké Británii. Velkým přínosem pro hodnocení vykonávané práce středního managementu je bezesporu informační systém K2, který umožňuje vrcholovým manažerům takřka nepřetržitou kontrolu výrobního, skladovacího a distribučního procesu ve firmě. Při zjištění nedostatků tak lze téměř okamžitě vstoupit do řešení problémů a díky těmto informacím ze systému K2 tak předejít možným škodám, případně zpoždění dodávek zásob či expedice výrobků. Díky těmto aktivitám byla společnosti přiznána již zmiňovaná dotace na modernizaci výrobních technologií.

Další částí je *analýza mikrookolí*, kterou ve smyslu atraktivity odvětví a analýzy konkurence lze zjednodušeně pojmenovat analýzou odvětví. U většiny odvětví jsou jeho hranice nepřesně vymezené, konkurenční hrozby i příležitosti se mohou nacházet i v oblastech, které při běžném posuzování do daného odvětví nepatří. Obecně však platí, že čím větší je možnost substituce produktů, které firma nabízí, tím je podnikání v dané oblasti náchylnější k riziku a změnám. Do kompletního této odvětvové analýzy a konkurenčního prostředí patří graf životního cyklu odvětví, struktura a atraktivita odvětví, hybné změnotvorné síly, klíčové faktory úspěchu, analýza konkurenčních sil a mapa konkurenčních skupin. U tzv. SWOT analýzy se jedná zároveň o analýzu i syntézu.

K základním charakteristikám tohoto odvětví patří skutečnost, že se podílejí zhruba 20% na celkovém pokrytí výrobky hotelové kosmetiky. Globální celosvětové působení napomáhá růstu trhu, což výrazně ovlivňuje vývoj agregátní poptávky. Do této skupiny patří cca 5 stejně velkých konkurentů a stejný počet absolutních gigantů tohoto odvětví. Mezi největší bariéry na vstupu můžeme v současné době počítat investiční náklady na rozvoj výrobních technologií a výrobních prostor. Mezi bariéry na výstupu pak řadíme prozatímni jednostrannost použitých technologií a výše fixních nákladů. Zrychlené tempo změn technologií s sebou nese požadavky na výši kapitálu.

Pokud se vrátíme k životnímu cyklu odvětví, tak se firma v současnosti nachází ve fázi růstu a snaží se upevňovat si svoji pozici plánovaným zvyšováním tržního podílu.

Výnosnost v odvětví je dána pěti dynamickými konkurenčními faktory, které znázorňuje Porterův model 5 sil. Jedná se o rivalitu mezi konkurenčními podniky, hrozbu substitučních výrobků, hrozbu vstupu nových potenciálních konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu kupujících. Dle Portera zkoumáme při analýze konkurenčních sil tyto základy konkurence v odvětví.

a) Rivalita mezi podniky je dána intenzitou konkurenčního boje. Zde vidím nedostatek ve výši fixních nákladů. Proto je snahou podniku spojit se s přímým konkurentem a stát se tak přes noc jedničkou na evropském trhu.

b) V současné době je hrozba substitučních výrobků v tomto podniku poněkud opomíjena, protože se zde svádí boj hlavně v nabídce nižší ceny, lákavějšího designu a včasných dodávek.

c) Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů závisí v současné době především na spojení menších výrobců v silnějšího konkurenta, než vznik a příchod zcela nového výrobce od začátku. Trh s hotelovou kosmetikou je v současnosti nasycen rozsáhlou nabídkou stávajících produktů.

d) V minulých letech byly uzavřeny dlouhodobé dodavatelské smlouvy na pevné ceny, což při současném trendu růstu inflace a cen hodnotím jako veliké plus.

e) Obrovskou výhodou současnosti je velký počet rozmanitých zákazníků, který omezuje tzv. laciný přechod k jinému dodavateli.

2.2.2 Identifikace klíčových hrozeb a příležitostí

Jak jsem již uvedl v dřívějším hodnocení podniku, největší hrozbou je v současné době neustále posilující koruna jak k EUR tak k americkému dolaru, jelikož nejpočetnější odbyt se nachází v Evropě a ve Spojených státech. Další docela důležitou hrozbou blízké budoucnosti začíná být roztažnost čínského trhu v Evropě. Menší odběratelé dávají přednost levnější byt

méně kvalitní kosmetice z asijských továren a to především z důvodu snižování svých nákladů (jedná se hlavně o menší hotely a rodinné penziony).

Pokud se budeme zabývat možnými riziky pocházejícími z reakce na vnitrostátní politiku, musíme zmínit především dosti vysoké zvyšování ceny vstupů, z nichž k nejvýznamnějším patří růst cen energií, od kterého se odvíjí i další cenová politika, jako je např. doprava.

Posilující korunu musíme naopak ve spojení s dovozem surovin a polotovarů zařadit k těm pozitivnějším faktorům. Velice napomáhá ke snížení cen vstupů při dovozech ze států měnové unie a USA. Mezi další příležitosti lze zcela jistě zařadit i menší konkurenci v České republice a na Slovensku. Nemalým přínosem jsou pak zmiňované dotace z evropských fondů na výrobní technologie a díky strategickému partnerovi z Velké Británie i větší možnost lépe prezentovat své výrobky na světových trzích a postupně tak zvyšovat svůj podíl v těchto oblastech. Co se týče atraktivity tohoto odvětví, v posledních letech se spřízněný obor, což je hlavně turistický ruch, těší nebývale vysokému nárůstu turistů a lidí, trávících dovolené v zahraničí a využívajících pohodlí luxusních hotelů, což je „voda na mlejn“ firmám zajišťujícím vybavení takto využívaných rekreačních středisek. Jen v USA lze po bombovém útoku z 11. září 2001 opět sledovat nárůst prodeje výrobků a služeb této společnosti oproti letům 2002 a 2003.

Dle mého názoru se strategie firmy rozvíjí správným směrem. Jejím dlouhodobým záměrem je využít budoucího spojení s konkurenční firmou a přes noc tak ovládnout evropský trh a posunout se na třetí příčku ve světovém žebříčku. V těchto měsících firma prochází komplexním auditem, který má pomoci případným zájemcům při rozhodování o koupi nebo propojení firem. Po oficiálním oznámení výsledků dojde k udělení exkluzivity nejvážnějšímu zájemci, který dostane lhůtu na rozmyšlení dalšího svého postupu při zamýšlené transakci.

2.2.3 Vnitřní analýza

Jedná se o analýzu podnikových zdrojů, jako jsou lidské zdroje, finanční zdroje a aktiva.

a) lidské zdroje

V současné době podnik zaměstnává 130 pracovníků. Na každého ze dvou ředitelů připadají tři podřízené divize, každá zhruba se třemi odděleními. Toto schéma se v současné době jeví jako optimální vzhledem k rozsahu výroby a obchodu. Každé oddělení je ještě zvlášť řízeno mistrem nebo vedoucím, kterému se zodpovídá cca 6 dalších pracovníků. Vzhledem k nárůstu výroby za poslední dva roky bylo nutné v loňském roce navýšit počet zaměstnanců výroby o 35 lidí. Aby nedocházelo k rozporům mezi výrobou a ostatními úseky, je tomu nápomocen informační systém K2, který podle jednotlivých úrovní pomáhá řídicím

pracovníkům regulovat a včas odstraňovat možné nesrovnalosti při převodech materiálu a výrobků do dalších fází procesu. Tento systém umožňuje i vrcholovému managementu operativně reagovat na nastalé změny, jako je nárůst výroby, kapacita skladů apod.

b) finanční zdroje

Co se týče finančních zdrojů, podnik je zatížen několika dlouhodobými úvěry. Jejich užitečnost se projevila hlavně při stavbě nové výrobní haly a při nákupu nových strojů a zařízení do výroby. Velká úspora se projevila rovněž při pomoci dceřiným společnostem v zahraničí, které nebyly nuceny využívat drahých úvěrů ve svých zemích, ale použily financování našich bank a tím přispěly i celkovému zefektivnění celé společnosti. Z hlediska externího pozorovatele nelze tento krok z přístupných veřejných listin vyčíst. Proto také tyto položky při účetní závěrce bývají zvenku hodnoceny záporně, jelikož právě použití těchto zdrojů lze rozpoznat až při interním auditu. Dle poměrových ukazatelů, podnik nedisponuje nijak zvlášť velkým objemem volných finančních prostředků, a dá se říct, že dané prostředky jsou alokovány přesně dle potřeb, a nevyužitého finančního kapitálu je tak pomálu. Firma není majitelem žádných cenných papírů. V případě potřeby navýšení provozního kapitálu má firma velmi dobré vztahy s výše jmenovaným bankovním ústavem, Komerční bankou, která je schopna poskytnout kontokorentní úvěr ve výši několika milionů během třech dní. To souvisí především s dlouhodobou platební morálkou firmy vůči tomuto bankovnímu domu.

c) aktiva

V roce 2006 firma Pacific Direct disponovala aktivy ve výši téměř 190 mil. Kč, z čehož na dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek připadalo 75 mil. Kč. Dále pak firma vlastní stavby v hodnotě 20 mil. Kč a soubory movitých věcí za 25 mil. Kč. Ke konci roku 2007 byl nedokončený dlouhodobý hmotný majetek vykazován ve výši 22 mil. Kč. Oběžná aktiva ve společnosti zaujímají 112 mil. Kč.

Ze souhrnu výše uvedených bodů lze provést konstatování, že počet zaměstnanců je z hlediska objemu výroby a obchodních činností dostačující. V současné době by se z důvodu neustálého posilování koruny mělo začít uvažovat o navýšení provozních financí, aby nedošlo k podfinancování výroby a souvisejících činností. Podle rozpisu položek aktiv je zřejmé, že firma investuje do rozvoje jak hmotného tak nehmotného majetku. Zmiňovaný informační systém K2 je duševním vlastnictvím firmy a je o něm tak účtováno. Rovněž vozový park jak pro logistiku, tak pro obchodní účely doznal podstatných změn za poslední dva roky, a to převážně aby odpovídal standardům dnešní doby.

2.3 Posouzení schopností podniku

Všeobecně uznávaným základem pro posouzení podniku je finanční analýza. Ta bývá východiskem pro finanční rozhodování. Její výsledky zajímají jak vlastníky podniku, tak banky, obchodní partnery, zaměstnance, konkurenční firmy a státní orgány. Finanční analýza

vypovídá o hospodářské a finanční situaci podniku a o jeho zdraví. Podle zaměření ji členíme na interní a externí. Interní analýza vychází z podkladů finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulací. Naopak externí analýza je prováděna vnějšími subjekty a používá k tomu finančních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Některé ukazatele a postupy jsou v obou typech analýz totožné. Ve finanční analýze jsou uplatňovány dvě základní rozborové techniky, a to procentní rozbor a poměrová analýza. V procentním rozboru se jedná o procentní analýzu účetních výkazů a v převodu na procentní vyjádření. Pokud se výkazy sestavují ve společném rozměru, označujeme ji jako vertikální analýzu. Naopak porovnávání ukazatelů v čase je označováno jako horizontální analýza. Oproti tomu poměrová analýza využívá poměrové ukazatele vypočtené z absolutních ukazatelů (většinou se jedná o podíly těchto ukazatelů). Postupuje se od výpočtu poměrových ukazatelů za daný podnik, jejich porovnávání s odvětvovými průměry (komparativní analýza), jejich hodnocení v čase (trendová analýza), přes hodnocení vzájemných vztahů mezi nimi (Du Pont analýza) až po návrhy na jednotlivá opatření.

K základním skupinám poměrových ukazatelů řadíme ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, výnosnosti a tržní hodnoty podniku. Mezi ukazatele likvidity řadíme běžnou, rychlou a hotovostní likviditu. Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a obrat stálých aktiv. Ukazatele zadluženosti (finanční páky) měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluh. Zadluženost zjistíme buď z rozvahy jako poměr celkového dluhu a celkových aktiv, nebo z výsledovky jako podíl EBIT a placených úroků (ukazatel úrokového krytí). Ukazatele výnosnosti měří čistý výsledek podnikových aktivit tím, že porovnávají zisk podniku např. s tržbami nebo vlastním kapitálem. Jedná se o rentabilitu tržeb, výdělečnou sílu podniku, výnosnost celkových aktiv a výnosnost vlastního kapitálu. Ukazatele tržní hodnoty podniku charakterizují, jak je kapitálovým trhem hodnocena minulá činnost podniku a jak investoři vidí jeho budoucnost. Jedná se o poměr ceny akcie k zisku na akcii, EPS, poměr tržní a účetní hodnoty akcie. Úspěšné podniky mají tržní hodnotu akcie vyšší než účetní, tedy poměr B/V je větší než 1.

Ukazatele firmy Pacific Direct, s.r.o. (v mil. Kč)

	2004	2005	2006
Aktiva celkem	55,100	72,300	187,700
Pasiva celkem	55,100	72,300	187,700
Vlastní kapitál	34,700	48,000	73,200
Stálá aktiva	16,500	21,000	75,200
Oběžná aktiva	38,600	51,300	112,500
Zásoby	18,900	23,000	48,200
Cizí zdroje	20,000	23,700	113,900
Dlouhodobý majetek	15,300	19,900	74,300
Peněžní prostředky	1,700	8,300	2,600
Výkonová spotřeba	61,100	90,900	110,000
Přidaná hodnota	36,400	56,100	80,300
Pohledávky dlouhod.	0	0,007	0,009
Pohledávky krátkod.	18,000	19,900	61,800
Závazky dlouhodobé	2,800	0,700	46,700
Závazky krátkodobé	17,200	20,900	63,000
Tržby za výrobky	91,400	141,600	179,000
Bankovní úvěry	2,760	11,870	20,970
Počet zaměstnanců	50	90	125
VH za běžnou činnost	11,400	16,300	27,700
VH za provozní č.	16,600	24,000	37,300
VH za finanční č.	-0,900	-0,800	-0,500
EBIT	15,700	23,200	36,900
EBT	11,500	16,300	27,700
EAT	8,740	12,380	21,052

a) ukazatele likvidity

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

hotovostní likvidita = hotovost + krátkodobé CP / krátkodobé závazky

<i>Likvidita</i>	2004	2005	2006
Oběžná aktiva	38,60	51,30	112,50
Krátkodobé závazky	17,20	20,90	63,00
Zásoby	18,90	23,00	48,20
Peněžní prostředky	1,70	8,30	2,60
Běžná likvidita	2,24	2,45	1,79
Rychlá likvidita	1,15	1,35	1,02
Hotovostní likvidita	0,10	0,40	0,04

Optimální hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Ve srovnání s odvětvovým průměrem se podnik jeví velice dobře. Jedná se však o poměrně hrubý ukazatel. U rychlé likvidity je optimum v rozmezí 1 – 1,5. I zde se platební schopnost podniku jeví jako výborná. U hotovostní likvidity se optimální hodnota pohybuje okolo 0,5. Vidíme, že v roce 2005 měl podnik nejlepší schopnost hradit své závazky.

b) ukazatele aktivity

doba obratu zásob ve dnech = průměrná zásoba / (tržby / 360)

doba obratu pohledávek = pohledávky / (roční tržby / 360)

obrat stálých aktiv = roční tržby / stálá aktiva v ZC

<i>Aktivita</i>	2004	2005	2006
Tržby	91,40	141,60	179,00
Zásoby	18,90	23,00	48,20
Pohledávky	18,00	19,90	61,80
Stálá aktiva	16,50	21,00	75,20
Doba obratu zásob	74	58	97
Doba obratu pohled.	71	51	124
Obrat stálých aktiv	5,54	6,74	2,38

Čím je doba obratu zásob kratší, tím rychleji se zásoby obracejí a proces hospodaření s oběžným majetkem je efektivnější. V tomto odvětví bych optimum nastavil někde okolo dvou měsíců, což se zde za poslední rok trochu zhoršilo, zřejmě kvůli skladovým problémům při stavbě nové haly. Stejný poměr platí i soby obratu pohledávek. Opět v roce 2006 zhoršení, z důvodu vyššího exportu do USA. Poslední ukazatel poukazuje na nižší využití výrobních kapacit (rozšíření o novou výrobní halu). Aktiva by se měla obrátit alespoň 5x za rok. Nyní by nemělo dojít k dalšímu rozšiřování podnikových investic.

c) ukazatele zadluženosti (finanční páky)

zadluženost = celkový dluh / celková aktiva

ukazatel úrokového krytí = EBIT / placené úroky

Zde měříme rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluh. Při hodnocení zadluženosti se rozcházejí zájmy vlastníků a věřitelů. Vlastníci mají zájem na vyšší míře zadlužení, protože nízké hodnoty snižují výnosnost kapitálu. Pro věřitele nižší míra zadlužení znamená, že menší podíl cizího kapitálu znamená nižší riziko podnikání.

<i>Zadluženost</i>	2004	2005	2006
Celkový dluh	20,00	21,60	109,70
Celková aktiva	55,10	72,30	187,70
EBIT	15,70	23,20	36,90
Úvěry	2,76	11,87	20,97
Úroky placené	0,38	1,63	2,87
Zadluženost	36,30%	29,88%	58,44%
Ukazatel úrok. krytí	42	14	13

Doporučená hodnota zadluženosti se pohybuje mezi 40 – 60 %. Rok 2006 byl pro vlastníky zajímavější než pro věřitele. Tady se optimum pohybuje okolo 10. Znamená to rovněž dobré výsledky hospodaření firmy.

d) ukazatele výnosnosti

<i>Výnosnost</i>	2004	2005	2006
EAT	8,74	12,38	21,05
EBIT	15,70	23,20	36,90
Tržby	91,40	141,60	179,00
Aktiva	55,10	72,30	187,70
Vlastní kapitál	34,70	48,00	73,20
Dlouhodobé dluhy	2,80	0,70	46,70
Rentabilita tržeb	0,10	0,09	0,12
Výdělečná síla podn.	0,28	0,32	0,20
ROA	0,16	0,17	0,11
ROE	0,25	0,26	0,29
ROCE	0,32	0,36	0,23

rentabilita tržeb = EAT / tržby

výdělečná síla podniku = EBIT / aktiva

výnosnost celkových aktiv ROA = EAT / aktiva

výnosnost vlastního kapitálu ROE = EAT / vlastní kapitál

výnosnost veškerého investovaného kapitálu ROCE = EBIT * (1 – daň. sazba) / vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy

Tyto ukazatele patří mezi rozhodující. Jedná se zde o výnosnost aktiv a efektivnost využívání vlastního kapitálu. Hodnoty přesahující 20 % se berou za velice kvalitní. I zde je vidět, proč podnikatel Martin Samek byl zvolen podnikatelem roku za Pardubický kraj.

Při procházení těchto výkazů jsem došel k závěru, že jediná slabší místa bychom mohli najít pouze ve výši provozní hotovosti a menším využití výrobních kapacit.

2.4 SWOT analýza

	Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">- nové technologie- moderní stroje- nová výrobní hala- velké pokrytí dom. trhu- zahraniční spolumajitel- kvalitní IS K2	<ul style="list-style-type: none">- nízká provozní hotovost- nižší využití výrobních kapacit- vyšší doba obratu pohledávek
	Příležitosti - Opportunities	Nebezpečí - Threats
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none">- export do celého světa- zájem konkurence- využití dotací z EU- vysoká strategická pozice- prezentace na zahr. trzích	<ul style="list-style-type: none">- posilující koruna- růst nákladů (energií)

3. Vzdělávání a motivace pracovníků

3.1 Výroba a skladové hospodářství

Zaměstnanci výroby a skladového hospodářství tvoří nejpočetnější část podniku. Vzdělávání těchto zaměstnanců je z největší části zaměřeno na zlepšování pracovního výkonu a získávání odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace. Nejprve se pomocí dotazovacích metod zjišťuje, k čemu má vzdělávací a rozvojová aktivita zaměstnanců směřovat. Je potřeba vytipovat šikovné a zručné pracovníky, kteří mají ambice postupným zdokonalováním se zaujímat vyšší pozice a předávat tak své získané zkušenosti novým zaměstnancům, nastupujícím na jejich místa při postupném rozrůstání se firmy.

Cíle těchto vzdělávacích procesů na nejnižší úrovni vycházejí z požadovaných výkonových standardů na příslušném pracovišti. Je třeba přesně specifikovat požadované cíle vzhledem k vymezeným potřebám. Všechny takto specifikované cíle vycházejí z předem definovaných cílů organizace. Takto vymezené cíle pomáhají naplňovat strategický plán organizace. Veškeré uskutečňované změny během vzdělávacího procesu se následně promítají do dílčích změn taktických plánů firmy. Jedná se především o objevení nových dovedností těch zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do vzdělávacích programů, a u nichž byla vyzorována zcela vyjímečná touha ke kariérnímu postupu, který nebyl u této skupiny lidí dříve zaznamenáván. Zvláště se pak klade důraz na vzájemné propojení praktických a teoretických zkušeností při zvládnutí řízení menších kolektivů. Je důležité, aby se takto vyškolený pracovník, který byl dosazen na řídicí funkci, dokázal ztotožnit s mírou efektivnosti, která byla hodnocena za jeho působení, a využil těchto svých zkušeností k ještě vyššímu zainteresování nově podřízených pracovníků, s ohledem na vlastní přispění při náročné koordinaci pracovních činností. Předně je potřeba analyzovat všechny zmiňované potřeby jednotlivců a kolektivů, které připravujeme na vzdělávací proces.

Ve firmě Pacific Direct jsou vedoucí pracovníci v každodenním kontaktu se zaměstnanci výroby a veškeré názory s nimi buď diskutují, nebo předávají v rámci kompetenčních pravomocí příslušným pracovníkům. Linioví vedoucí vedou o těchto poradách či diskusích záznamy, které je možné po určité době vyhodnocovat či opětovně použít. Standardizací těchto otázek či zlepšovacích návrhů bývá nejčastěji použito při konstrukci kvalitních dotazníků, které jsou důležitou odpovědí na jednotlivé reakce zaměstnanců, při snaze zapojit je do spoluřízení podniku a zefektivňování jednotlivých stupňů řízení. Již před několika lety došli vedoucí pracovníci k pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí zaměstnanců ku prospěchu celé společnosti. Zvláště pak při

nutné a potřebné realizaci změn se objevuje snadnější přizpůsobování takto připravených pracovníků, ba naopak se u nich projevuje větší zájem o další prohloubení svých znalostí a dovedností. Je však také pravdou, že skupina takto motivovaných snažících se zaměstnanců tvoří necelou polovinu. U zbylých manuálně pracujících lidí byla zkonstatována naprostá spokojenost s tím, že mají práci v blízkosti svého bydliště a stálý příjem, který dostatečně naplňuje jejich rodinné rozpočty. Tato z hlediska vzdělávacího procesu „negativně“ hodnocená skupina pracujících však pozitivně působí na ostatní zaměstnance, zpravidla při srovnávacích hodnoceních, probíhajících jednou ročně na celopodnikové akci. Pracovníci aktivně se zúčastňující vzdělávacích kurzů a akcí dokáží rozpoznat zmiňované rozdíly, a zpravidla tak bývají motivováni možnostmi postupu a tím i řízení a vedení menšího kolektivu výrobních skupin.

V takto definované firemní kultuře nacházíme zdroj motivací zaměstnanců, jejich spokojenosti s atmosférou ve firmě a možností seberealizace. Tato cesta firemního úsilí vede ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho zdokonalování, což je stále nejdůležitějším uznávaným statkem. Veškeré zpracované projekty rozvoje vzdělanosti zaměstnanců pak mají jasně definované cíle a specifikované přístupy, termín zahájení a ukončení a stanovená akceptační kritéria, která jsou východiskem pro hodnocení všech zúčastněných. Díky zavedení systému řízení na základě výkonnostních cílů a rozpočtů, stimulací a motivací pracovníků, a vytvoření kvalitního a efektivního systému controllingu, je možno firmu hodnotit jako připravenou na zavádění procesů rozvoje a vzdělanosti. Sféra výrobního a skladového hospodářství je nositelem včasného dodržování termínů a spolehlivosti kvality dodávaných výrobků. Proto je dobré ji nepřehlížet a snažit se tyto zaměstnance připravovat na možné změny, které se podílejí na úspěšnosti podniku v konkurenčním boji s okolními firmami. Tento aspekt je hlavním důvodem podporování týmové spolupráce a propagace firemní strategie a kultury.

Každoročně dochází k **personálnímu auditu**, který má za úkol odhalit efektivnost dosavadního nasazení lidských zdrojů nejen ve výrobní sféře. Tento audit má důležitou roli při zavádění nových technologických postupů a metod, kladoucích vyšší nároky na zaměstnance, a vedoucí k jejich vyšší spoluodpovědnosti za fungování celého výrobního procesu. Nezbytnou součástí hodnocení a přístupu zaměstnanců je dosti nepopulární, ale nezbytná, včasná identifikace neperspektivních zaměstnanců, u nichž se nepředpokládá výrazné zlepšení. Tato metoda by měla působit i jako motivační faktor pro naplnění kvót vzdělávacích procesů. Člověk nemající touhu po zdokonalování se bývá obvykle považován za onoho neperspektivního zaměstnance a zpravidla se stává součástí tzv. „ořezávání suchých větví“. Tento krok jde ruku v ruce s ochotou a schopností sdílet nové požadavky a podílet se na jejich uskutečňování.

V této fázi je potřeba se zmínit o procesu tzv. **talent managementu**, který byl ve firmě spuštěn zhruba před třemi lety. Hlavním nositelem jsou linioví manažeři, jimž je v rámci vzdělávacího rozvoje doporučeno, aby naslouchali a pozorovali jednotlivé zaměstnance

svých týmů, aby byli lépe vyzbrojeni k rozpoznání oněch skutečných potřeb a zájmů. Důležitou náplní jejich práce je pravidelné stanovování dalších cílů a následné diskutování o vývoji s jednotlivci svého týmu. Takto dosahované cíle ve spolupráci s celým týmem bývá pro talentované jedince velmi silnou motivací. Řada vzdělávacích aktivit v podniku vyplývá ze zákona. Jsou určeny převážně pro pracovníky na strojních zařízeních a řidiče. Ostatní se dle vlastního zájmu nebo dle potřeby podniku zapojují do dlouhodobých procesů podnikového vzdělávání, ať už „on-the-job“, nebo „off-the-job“. Jednotlivé oblasti takto plánovaného vzdělávání pracovníků bývá propojeno a vytváří se tak komplexní rozvojový program.

V současné době je úspěšnost na trhu stále více podmíněna inteligentní výrobou, spjatou s rozvíjením znalostí a inovativních řešení. Pokud by tato firma nedržela krok s posledními technickými a technologickými možnostmi, nebylo by možné hodnotit ji jako úspěšnou. Proto je nejdůležitější, aby důraz kladený na vzdělávání od výrobní sféry až po management, byl systematický, plánovaný a vycházel z požadavků moderního podnikání. Podle Lorda Byrona by člověk měl dosáhnout výše, než jsou jeho možnosti. Toho by nebylo možné dosáhnout bez vzdělávání a rozvoje.

Investice do znalostí ve firmě Pacific Direct představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Špatný a neodborný přístup k využívání a rozvoji lidského potenciálu v této firmě je již minulostí. V současné době panuje všeobecná spokojenost s možnostmi vzdělávání, které firma nabízí a plně podporuje a hradí.

3.2 Střední a vyšší management

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Zároveň přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Firemní systém rozvoje manažerů je založen na pochopení toho, co se od nich očekává a jak budou posuzováni. Vedoucí pracovníci ze strany jednatelů se snaží rozpoznat manažery s potenciálem a vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a tím je připravit na náročnější povinnosti na jejich pracovišti.

Největší nároky jsou kladeny především na **liniové manažery**, kteří dnes potřebují stále širší okruh dovedností, než tomu bylo před pár lety. V taktickém plánu je přesně rozepsáno, jaký druh manažerů je třeba k dosažení strategických cílů společnosti. Je zde rovněž vybráno několik návodů, jak tyto manažery získat a jakým způsobem je nadále vzdělávat. To vše se odvíjí od aktivit rozvoje manažerů, kterými jsou analýza současné a budoucí potřeby manažerů, posouzení jejich dovednosti a efektivity, a vytváření strategií a plánů směřujících k zabezpečení této potřeby.

Většina školících programů je vedena zkušenými lektory, zbytek pak volí individuální řešení formou rozvoje znalostí studiem vysokých škol a manažerských programů. Je zde kladen důraz na to, aby byli manažeři každodenně konfrontováni s novými problémy, a pozorováním a rozborem jejich řešení pak přistupovat k potřebě specifických kurzů, jako jsou kurzy prezentace, asertivity nebo týmové práce. Je zde nastaveno několik na sebe navazujících modulů pomocí interních i externích kurzů. Postup založený na identifikaci potřeb je pak strukturován na základě klíčových schopností, které jsou definovány jako vhodné pro manažery firmy. Jsou zde používány programy na bázi assessment center. Jejich cílem je pomoci manažerům uvědomit si schopnosti potřebné ke zvládnutí svých funkcí a směřující ke zlepšení jejich výkonu v jejich kariéře. Tyto programy jsou charakterizovány jako diagnostické.

Firma se před dvěma lety pokusila rozšířit možnosti vzdělávání a rozvoje svých manažerů se vstupem na zahraniční trhy, a dnes je více než spokojena s volbou tzv. **development center**, která jsou považována spíše jako rozvojová centra. Jedná se zde o zaměření se na rozpoznání schopností manažerů potřebných v budoucnosti. Výsledky development center slouží jedincům jako základny pro samostatně řízené vzdělávání. Tato centra pracují se situacemi, které se vyskytují v praxi, a snaží se objasnit schopnosti, které budou třeba k jejich řešení a úspěšnému vyřešení. Jedná se zde o kombinace případových studií a jejich co nejrealističtější hraní. Manažeři zde demonstrují své jednání a chování v podmínkách každodenní práce. Velice důležitým faktorem je pak používání zpětné vazby. Akce jsou vedeny zkušenými specialisty a liniiovými manažery. Při rozvoji manažerů však nelze zapomenout i na zvyšování jejich vůdcovských dovedností. To se pak odráží i při jednáních s vrcholovým vedením. Z jejich povědomí pak přichází rada manažerům o převzetí hlavní odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj. To znamená, že firma je připravena podpořit ve vzdělávání každého manažera, ovšem očekává od nich jejich osobní návrhy, který způsob a jaký druh si vyberou. V tom se pak odráží schopnost posoudit, zda si je manažer vědom své pozice a připraven se vzdělávat ku prospěchu organizace. Vrcholové vedení se pak snaží pouze koordinovat navrhované druhy vzdělávání ve spojitosti využívání zahraničních praxí v dceřiných společnostech.

Speciálně finanční a daňová politika se výrazně liší ve všech státech Evropské unie. Při studiích MBA pro finanční management je pak taková praxe výrazným přínosem pro vyzkoušení si svých teoretických znalostí získaných studiem. Podnikové plány v oblasti lidských zdrojů specifikují typy dovedností a schopností, které budou v budoucnosti zapotřebí, a také potřebné počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Nedostatky v počtech pak vedení firmy řeší spíše rozvojem z vlastních zdrojů, než hledáním v okolních firmách.

3.3 Jazykové kurzy „on the job“

Jedná se o metodu či skupinu metod, kdy zkušenější pracovník, nadřízený nebo speciální školící odborník ukazuje či vysvětluje méně zkušeným zaměstnancům, jak vykonávat práci, zdokonalovat se v různých činnostech souvisejících s vykonávanou činností, a zpravidla je při tom kontroluje a usměrňuje. Charakteristickým rysem této vzdělávací metody je, že si pracovník osvojuje znalosti, dovednosti a zkušenosti při normálním plnění svých pracovních úkolů, učí se na práci a při práci.

Mezi základní taktiky úspěchu se řadí konverzace nebo prezentace obvykle podporovaná vizuálními pomůckami, ve kterých jsou absolventům školení popsány a vysvětleny praktiky a postupy, jež povedou ke zdokonalení zúčastněné pracovní skupiny.

Instruktor nebo školitel musí mít plnou kontrolu nad obsahem a sekvencí, ve které je materiál prezentován. Samotná vyučovací hodina je nejpoužívanější a nejvšestrannější taktikou, kterou školitel používá. Vzájemná vysoká interakce mezi školitelem a posluchači poskytuje nejdůležitější prvek závěrů školení, což je bezpochyby zpětná vazba. V takto vzniklých situacích při zaměstnání je kladen důraz na propojení pomocí aktivit postupů, používaných při plnění pracovních povinností, vyplývajících z náplně práce školeného pracovníka. Tento pracovník nebo skupina pracovníků se v návaznosti na své povinnosti snaží zdokonalovat dovednosti, které nabyli dosavadní praxí. Velice častým jevem je používání tzv. sdružených cvičení, při kterých se jednotliví pracovníci mají možnost vzájemně doplňovat a opravovat. Velice často tak pracují v malých skupinách, aby mohli následně získané zkušenosti procvičovat a používat, a výsledkem je pak společný cíl, kterým je dokonalejší práce a kratší časový úsek potřebný ke zvládnutí předepsaných úkolů. Při většině cvičení se používá řešení problémů, které nastávají při výkonu činnosti, a které se pak společně diskutují. Nevýhodou pak může být nedostatečný monitoring aktivity skupiny.

Mezi hlavní inovace za posledních 20 let zahrnujeme používání počítačů a telekomunikačních technik. Jsou vyhledávané pro zvláště široký rozsah výukových příležitostí. Při používání technologie CD ROM je možné jednotlivým účastníkům nastavit osobní tempo, které lze postupně dle vyhodnocování výsledků upravovat či osobně diverzifikovat.

Tato metoda je ve společnosti Pacific Direct používána nejčastěji v prvních fázích jazykových kurzů a častokrát převyšuje druhou, neméně potřebnou část, což je vlastní konverzace s lektorem či ostatními členy skupiny. Hlavním cílem takto zvolené strategie, která upřednostňuje gramatickou část spojenou se slovní zásobou, před tou konverzační, je snaha dosáhnout dokonalému porozumění školených pracovníků stále častěji se zavádějícím novým technologiím, které většinou pocházejí z oblasti anglicky mluvících částí Evropské unie a Spojených států amerických. Mnoho takových to školení „on the job“ probíhá pod kontrolou pracovníků z těchto zmiňovaných zemí. Tím lze dosáhnout při praktických

ukázkách dokonalého využití potenciálu oněch nových technologií. Nehledě na to, že mnoho výrazů spojených s obsluhou strojů je používáno ve slangu, protože zdouhavý a nepřesný český ekvivalent by dostatečně nedokázal takto formulované anglické slůvko, znamenající speciální prováděnou činnost na daném přístroji, plně nahradit a zaručit tak správné používání při zajištění obsluhy takto vyspělých technologií.

Proto veškeré jazykové kurzy probíhají na pracovištích se zaměřením na technickou angličtinu, pro střední management je pak kladen důraz na obchodní korespondenci a komunikaci se zástupci zahraničních poboček. Veškeré materiály, které jsou používány při výuce anglického jazyka, poté zůstávají majetkem školených pracovníků, kteří je mohou kdykoliv použít k oživení takto získaných vědomostí. Nejdůležitějším faktorem kontroly efektivnosti těchto kurzů je bezesporu zpětná vazba, která se projeví při ovládnutí složitých technologií, a při konzultacích se zahraničními odborníky ohledně nastalých problémů v procesu výroby. Vyšší management je pak v každodenním spojení s dceřinými společnostmi a dobře zvládnutelná konverzace je důležitým předpokladem udržení si své pracovní pozice. Naprostá většina reportů je překládána do angličtiny, a naopak některé příchozí reporty jsou tak zásadní a rozsáhlé, že je nelze překládat do češtiny a je třeba jim porozumět v cizím jazyce. To pak časově usnadňuje možnosti společné komunikace při diskutování některých nejasností, které je potřeba uvést na pravou míru, a snažit se tak předcházet problémům, vznikajícím z nedostatečné komunikace vedoucích pracovníků a jejich podřízených zaměstnanců.

3.4 Teambuilding

Toto anglické sousloví se dá překládat nebo vysvětlit několika způsoby. Tak, jak si ho vysvětlil management této společnosti, je zcela jednoduché a téměř doslovně překladatelné. Management Pacific Direct se zaměřil na budování týmu jako styl práce s lidmi s důrazem na věnování se základním principům spolupráce.

Jelikož se jedná o velice diferencovanou společnost ať už jazykově, odborně či znalostně, bylo důležité nejprve charakterizovat výhody a nevýhody různých druhů podpory efektivní spolupráce, a přitom eliminovat veškeré možné problémy při práci se skupinou lidí. Je jasné, že bez kvalitní spolupráce nemůže žádná společnost efektivně fungovat. Je potřeba se vyhranit otázkám jak vést tým, jak se vypořádat s různými odlišnostmi v týmu, jak sladit odlišné pracovní styly, jaké stimuly a potažmo motivaci použít ve spolupráci s pracovní skupinou a v neposlední řadě jak zvládat problémové, mnohdy emotivní situace ve větší skupině pracovníků.

Je tedy jasné, že významný prostředek lepší spolupráce, populární ze šedesátých let dvacátého století označovaný jako „**teambuilding**“, byl důležitým strategickým bodem

dlouhodobého plánu uspět v celosvětovém měřítku nadnárodních korporací v hotelovém servisu. Bylo tedy na místě připravit koncepci rozvoje spolupráce v rámci budování takto silného a odolného týmu.

U zrodu těchto příprav nestál nikdo jiný, než několikrát oceněný podnikatel východočeského regionu „selfmademan“ Martin Samek. Začínal jako tříčlenná skupina v malé garáži, po pár letech dal dohromady cca dvacetičlenný tým a ten pak rozšířil na dnešní více než stotřicetičlennou jednotku, dobývající „svět mejdlíčků“. Snažil se odpovědět si na pár zásadních otázek. Kolik času musí zabrat takový **teambuilding**, aby byl smysluplný, na co se musí zaměřit, aby splnil účel, a k čemu se jako „leader“ zavázat, aby šel ostatním příkladem. Hlavní výzvou pro organizování takovýchto akcí bylo jak to udělat, aby tým fungoval. To znamenalo hlavně zanalyzovat potřeby a nedostatky členů týmu, pokusit se odhadnout jejich touhy a sny a celé to pak koncepčně sladit v úspěšný teambuilding. Ze zkušeností bylo jasné, že tým nelze vytvořit, ale musí být vybudován. Tuto úspěšnou úvahu potvrzuje i počáteční fluktuace členů týmu, kteří nezapadli anebo nebyli ochotni podřídit se týmové strategii. Je mnoho lidí, kteří se jen těžko vzdávají své moci a vlivu ve prospěch týmu. Velice důležité bylo sladění tzv. „cross-týmů“, které jsou odpovědné za vytvoření a produkci nových výrobků, jejichž teambuildingy pomáhají ke sladění svých záměrů a určení týmových rolí. Ta nejzásadnější rozhodnutí ve směřování firmy pak vznikla na teambuildingách vedoucích týmů. Jednalo se o definování jasné strategie v prostředí odlehčených vztahů vrcholového managementu.

Většina takovýchto akcí není pouze relaxačním odpočinkem, ale prolínají se zde teamové sportovní aktivity, společenské akce založené na společné pořadatelské koncepci, a v neposlední řadě i chvíle strávené se společnými rodinnými příslušníky. Jako nejzajímavější byly hodnoceny zimní radovánky v rakouských horských střediscích, a také tradiční letní grilování s muzikou a spoustou soutěží. Neopomenutelnou součástí těchto akcí je hodnocení uplynulých měsíců, popř. ohodnocení nejlepších pracovníků, spojené s celkovým uznáním od ostatních členů týmu, popř. zamyšlením nad sebou samým. To vše je důležité vést v pohodě a odlehčené atmosféře. Pak je možné pozorovat reakce členů bez napětí pracoviště a získané poznatky pak přenést do další týmové spolupráce.

Je však také samozřejmostí, že někteří jedinci přesně nepochopí význam takovýchto akcí, a ve svém vysvětlení si těchto akcí jako odměn za vykonanou práci by preferovali radši jiné hmotné statky, které mají s odměnami spojené. Ani tato firma není výjimkou zvláště pak u pracovníků dělnických profesí, jejichž každodenní starostí je v dnešní složité době boj o přežití, zajištění základních potřeb, uživení rodin a postarání se o potomky. Přestože se v každé organizaci najde několik takovýchto jedinců, je třeba jim připravit takovéto uvolnění se na neformálních firemních akcích, jelikož každý potřebuje občas „vypnout“ a znovu „dobít baterky“. Tito členové týmu si to možná neuvědomují, ale i takováto setkání na pracovních akcích je více či méně udržuje v týmu a občas je i značně vzájemně přiblíží.

Při splnění daných limitů obchodních a výrobních plánů je k takovýmto radovánkám využívána i celozávodní dovolená, což umožňuje setkání lidí různých zaměření, kteří by si k sobě v normálním životě ani nenašli cestu, a pomáhá jim to obohatit svůj pohled na ostatní profese či lidi odlišných zájmů.

4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

4.1 Typy hodnocení práce

Hlavním kapitálem každého podniku jsou jeho zaměstnanci a jejich know-how. Ke správnému řízení každého pracovníka a jeho pozitivní motivaci je potřeba pravidelného hodnocení jeho práce, která napomáhá ke splnění předem vytyčených cílů a firemních plánů ve vzájemném souboji konkurenčních firem za podmínek volného trhu. Pravidelné hodnocení zaměstnanců by mělo přispívat ke tvorbě motivačního firemního klimatu a tím napomáhat k otevřené komunikaci uvnitř podniku. Nejdůležitější charakteristikou hodnocení by měla být jeho **efektivnost a objektivnost**. Jsou to natolik široké pojmy, že je důležité mezi jednotlivými aspekty nacházet vzájemnou vyváženost a to vše pak důsledně sladit se zájmy firmy a jedince.

Nejpřesnější data vznikají měřením jasných a nezpochybnitelných hodnot. V personalistice však toho moc měřit nejde. Lze to spíše poměřovat s ostatními jevy a přitom se lze velice lehce zmýlit. Avšak i tyto mýlky lze zjednodušeně řečeno minimalizovat. Jednou z takových metod je **Hammondova matice**. Tato matice se nám snaží představit 6 způsobů, kterými dosahujeme poznání. Zleva dolů se jedná o analytický experiment, ve kterém lze kontrolovat a ovlivňovat proměnné. Lze zde doložit co je pravda, avšak i zde vzniká hluchý prostor pro intuitivní myšlení nezbytné pro kladení cílů. Vpravo dole pak naopak vycházíme ze stereotypů a předpokladů, o nichž toho mnoho nevíme.

Z Hammondova pojetí můžeme snadno vyvodit nemožnost dosáhnout objektivního hodnocení. Naším cílem je však dosáhnout hodnocení, které je akceptováno, je spravedlivé a hlavně motivující. Bez motivace není posun.

V posledních letech se při snaze co nejvíce hodnocení zobjektivitovat nahrazuje hodnocení pracovníků termínem „řízení výkonnosti“. Řízení výkonnosti je značně širší pojem, protože zahrnuje např. i motivační soutěže podporující výkonnost. Jak řízení výkonnosti, tak hodnocení pracovníků jsou personální činnosti, kterou provádí manažeři, personalisté i HR specialisté. Jedná se o hodnocení pracovníků v závislosti na dosahovaných výkonech. Každá organizace využívá hodnocení pracovníků především ve spojitosti s jejich odměňováním za dosahované výkony. I zde při vstupu zahraničního spolujeditele došlo

k hodnocení pracovníků jako nástroje pro změnu firemní kultury a firemních priorit. Došlo zde k předefinování strategických cílů a strategie, jak jich dosáhnout. Bylo nutné o těchto změnách informovat zaměstnance takovým způsobem, aby to považovali za své zájmy. V regionu s relativně vyšší nezaměstnaností to proběhlo bez větších komplikací. Většina zaměstnanců při vidině možnosti ztráty zaměstnání ochotně přistoupila na deklarované změny, týkající se i jejich hodnocení, potažmo odměňování. Novému vlastníku nešlo pouze o uvědomění si zaměstnanců důležitosti a oprávněnosti těchto požadavků, ale hlavně očekával vliv na reálnou výkonnost. V minulosti propagovanou kulturu „jízdy na jistotu“ vystřídala kultura „ostrých hochů“, ve které není čas na budování celého týmu, ale většina zaměstnanců je vyhledávána jako hotová a to musí odrážet i hodnocení pracovníků.

Tato firma není výjimkou, ve které je pracovní hodnocení považováno za milovanou aktivitu. Přesto však začíná dosahovat značného posunu. Moderní systémy kontroly práce, hodnocení a vzájemné komunikace dávají zelenou rozvoji tzv. **e-assessmentu**. Povyšuje klasické hodnocení na novou kvalitativní úroveň. Veškerý vývoj je v současnosti sledován on-line, což umožňuje včasné zásahy vedoucích manažerů a minimalizaci škod. Zároveň to také přispívá k permanentnímu hodnocení pracovníků na základě on-line výsledků, které má veškeré vedení neustále k dispozici, podle jednotlivých úrovní přístupu. Tento systém hodnocení se pak stává více včasným a mnohem více objektivním. Z větší části se zaměřuje na měřitelné parametry, jako jsou množství, rychlost, náklady, tržby apod. Jedná se zde o oblast výstupu. Ve firmě je používána metoda **Balance Score Card (BSC)**. Lze zde zachytit jak výrobní parametry, tak např. počet schůzek obchodních zástupců či rychlost logistické jednotky.

Další oblastí hodnocení pracovníka ve firmě Pacific Direct, která není nijak zanedbatelná, je hodnocení procesu. Zde se hodnotí přístup zaměstnance k jednotlivým zadáním úkolů a jeho patřičné reakce.

4.2 Systémy odměňování

Systémy odměňování bývají pro každou organizaci velice specifickou záležitostí. Ne jinak tomu je i ve firmě Pacific Direct. Jelikož se jedná převážně o obchodně-výrobní společnost, dává se při odměňování přednost měřitelným veličinám, tzn. veličinám výkonu. Speciálně u dělnických profesí je většina zaměstnanců srozuměna s takovýmto postupem odměňování, jelikož je pro ně srozumitelný a snadno kontrolovatelný, tudíž i relativně objektivní. Zda se jedná o opravdu vyhovující systém, je potřeba se zmínit o existenci systému „zpětné vazby“, neboli feedbacku. Zpětná vazba od druhých se dá v užším slova smyslu ztotožnit s hodnocením. Jedná se o jakýsi základ hodnocení, při kterém neřešíme správnost zpětné vazby, nýbrž zabezpečení jejího přijetí. To je potřeba brát za nejdůležitější, aby nedošlo ke zbytečnému nadužívání tohoto pojmu. Je potřeba si uvědomit, že zpětná

vazba je jasné a přímočaré sdělení, nikoli reakce otázkami jako např.: „A co si o tom myslíte vy?“. Při takovéto **deformaci zpětné vazby** nelze za žádných podmínek dojít k pozitivnímu výsledku, který sledujeme.

Je důležité se zmínit rovněž o existenci dvou základních druhů hodnocení pracovníků ve firmě, a to o formálním a neformálním. První typ, tzv. **formální hodnocení** pracovníků se nejvíce dotýká jejich odměňování. Druhým typem **neformálního hodnocení** rozumíme pochvaly nebo výtky, používané nejvíce na zmiňovaných teambuilding akcích. Zpravidla se zde diskutuje celá řada vzniklých problémů na pracovištích, které se zde probírají vzájemně mezi jednotlivými stupni řízení formou neformálních dialogů či více skupinových rozhovorů. Zpravidla se zde testují různá nová nařízení a změny týkající se dělnických profesí, jejich možná proveditelnost v praxi, zlepšovací návrhy jejich implementace do jednotlivých skupin řízení, a zároveň reakce druhé strany na takto direktivně zaváděná opatření. Z těchto neformálních rozhovorů je pak možné zajistit zlepšení implementace a zřetelnější objasnění důležitosti přijatých opatření.

Základní metodou hodnocení zaměstnanců firmy Pacific Direct BSC (balance score card), jež se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty. Především se jedná o hodnocení výstupů. Jedná se o strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku. V současnosti se jedná o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů. Lze ho zjednodušeně charakterizovat jako strategický systém řízení organizace rozpracovávající a převádějící poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Při posuzování úspěšnosti podniku se využívají zmíněné ukazatele a měřítko. Hlavními oblastmi sledování a managementu podniku jsou finanční hodnoty, perspektiva zákazníka, podnikové procesy a učení se, inovace, flexibilita a růst. Při těchto hodnoceních klade BSC vysoké požadavky na komunikaci a spolupráci všech zainteresovaných účastníků. V praxi se pak v podniku definují záměry a cíle ke splnění vizí, měřítko a ukazatele výkonnosti jejich plnění, očekávané hodnoty a kroky a aktivity nutné k dosažení všech cílů podniku.

Hodnocení pracovníka však není ve firmě vnímáno pouze jen jako prostředek odměňování, ale dává příležitost zastavit se, poohlédnout se a podívat se dopředu. Tato fáze je hojně používána při motivačně-hodnotících pohovorech nových pracovníků. Je zde potřeba zjistit míru spokojenosti daného pracovníka, identifikovat jeho potřeby a možné cíle. Po těchto zjištěních pak nastupují různé vzdělávací programy jako podpora kariérního růstu, o kterých se budeme dále zmiňovat v následující kapitole.

4.3 Podpora kariérního růstu

S termínem podpora kariérního růstu bychom se měli setkávat ve většině úspěšných firem. Pokud se firma prezentuje jako organizace mající formu týmů, je třeba dbát na sdělení všech požadavků, týkajících se týmových prací, všem zaměstnancům patřičnou formou. Všechny metody a postupy nevedoucí k týmové práci se musí změnit. Veškeré formální i neformální projevy hodnocení a odměňování jsou spjaty s týmovou strategií. Dokonce bavíme li se i o povyšování. Veškeré **bariéry výkonu** týmů je potřeba neodkladně managementem odstranit. Zvláště důležitou roli pak sehraává snaha rozvoje jednotlivých osobností týmu, a to ve formě podpory školení a dalšího kariérního růstu. Hlavní role při podpoře a realizaci takovýchto opatření je přisuzována vedoucím týmů. Oni jsou ti, kteří odpovídají za výkon týmu, tudíž by se měli zajímat i o jeho rozvoj a růst, být přístupní inovačním změnám, a především snažit se vytáhnout z týmu to nejlepší, co v nich je, a patřičně to prezentovat vedení společnosti.

Ve firmě Pacific Direct obecně platí, že pokud někteří členové týmu získají nějaké nové zkušenosti, měl by je získat zároveň vedoucí týmu. Je zde podporován rozdílný přístup manažerů, aby se zabránilo **vlivům stereotypu**.

Podpora kariérního růstu je rozdělována do několika fází. Základní teze jsou obsaženy ve strategickém plánu firmy a jsou v pravidelných intervalech hodnoceny a kontrolovány. Stává se, že z důvodů snahy o transparentní hodnocení a odměňování, dochází k přehodnocování těchto plánů, jejich upřesňování a doplňování. To vše se děje v souladu s pravidelmi zohledňujícími **principy generové rovnosti**. To znamená, že muži ve firmě nemají mnohem více možností ke kariérnímu růstu než ženy, protože v případě lepších výsledků žen na některých vedoucích pozicích, je třeba přehodnotit jejich potřeby oproti mužským, a tím pak pozměnit možné podmínky ke sebevzdělávání a seberealizaci.

Přestože v podniku pracuje mnohem více žen než mužů, nedochází zde ani k fenoménu tzv. **skleněného výťahu**. Tzn., že v takovýchto firmách mají muži více strmější a snadnější postup do vyšších funkcí, jelikož jsou považováni za jakousi zvláštnost a zároveň odlišnost v proporcionalním rozdělení mužů a žen. Muži šplhají po kariérním žebříčku rychleji v tzv. feminizovaných oborech než stejně kvalifikované ženy. Tento fenomén v této firmě nelze vypozaovat a potvrzuje to i několik žen v nejužším vedení firmy a samotný fakt, že majoritní majitelkou společnosti je rovněž velice vzdělaná, úspěšná a tvrdě pracující žena, pro kterou výkonnost je důležitější kritérium než diference pohlaví.

Mezi nejnákladnější prostředky na podporu kariérního růstu samozřejmě bez jakýchkoliv pochyb zařadíme vzdělávání top managementu. Nejnákladnější položkou na seznamu výdajů pro pracovníky vrcholového managementu je studium MBA, které není jen finančně nákladné, ale je zde potřeba souhra podniku se studijním plánem pracovníka, a v neposlední řadě možnost otestovat si všechny dosažené vědomosti převedením do praxe

ve firmě. To v některých případech vyžaduje i **kooperaci s nejužším vedením**, které v rámci svých možností, věnuje svůj čas při realizaci a implementaci zmiňovaných získaných teoretických vědomostí.

Pokud se hlouběji zamyslíme nad možnostmi **kariérního růstu** u dělnických profesí, musíme i zde odkrýt snahu managementu dopřát takovýchto možností manuálně pracujícím zaměstnancům. Mezi ty nejzákladnější podpory lze uvést dlouhodobou zkušenost s jazykovými kurzy pro přihlášené zaměstnance, rozšiřování řidičských licencí pro pracovníky skladového hospodářství, prodejní semináře pro pracovníky obchodního oddělení, pravidelné účetní a daňové semináře pro finanční oddělení a v neposlední řadě i nabídka rekvalifikačních kurzů pro pracovníky z oborů, které buď nejsou pravidelně využívány, nebo se uvažuje o jejich zrušení nebo sloučení s jiným odvětvím.

Veškeré tyto aktivity jsou pravidelně diskutovány na měsíčních mítincích, připomínkovány liniiovými manažery, a podporovány nebo přímo odsouhlaseny vrcholovým vedením. Politika neustálého zdokonalování se v rámci podnikových možností je využívána asi z 30% kapacity všech zaměstnanců. Je zde několik zaměstnanců, kteří se opakují při takovýchto seberealizačních aktivitách, ale ti jsou pak pozitivním příkladem pro ty ostatní, kteří mají patřičnou dávku odvahy a chuti, a při svém pracovním vytížení se pustí do dalších vzdělávacích akcí, a doufají, že to bude mít pozitivní přínos nejen pro firmu, ale hlavně pro ně samotné a v důsledku pak i pro jejich rodiny.

Myšlenka podpory **vzdělávání zaměstnanců** za účelem jejich kariérního růstu a potenciálu podniku při plnění a překonávání strategických cílů, je známá již z per mnoha věhlasných ekonomů a sociologů. Rovněž je pravdou, že takto investované zisky, nezůstávají v drtivé většině případů bez odezvy, a většinou se mnohonásobně vrací při úspěšném dobývání předních míst na slunci světového obchodu. I zde se v současné době pociťuje nedostatek specializovaných profesí vycházejících z nedostatku učňovských středisek. A proto je potřeba při probírání tohoto tématu zmínit i sponzorskou podporu několika učňovským zařízením, které by bez těchto prostředků v dnešní době jen těžko chytaly druhý dech. Neoddiskutovatelným pozitivem takovýchto podpor je samozřejmá spolupráce těchto středisek při vyhledávání vhodných pracovníků na specializovaná, někdy technologicky a technicky velice náročná místa, která jsou schopna nabídnout své nejlepší absolventy firmě k dispozici a tím pak dovést účelnost a efektivnost takovýchto finančních pomoci učňovským střediskům.

Potom i pravidelné praxe, probíhající přímo na výrobních linkách v této firmě, lze charakterizovat jako podporu kariérního růstu. Bez takto získaných pracovních zkušeností nelze zapojovat mladé absolventy přímo do provozních jednotek. Několik desítek hodin strávených na pracovišti se zaměstnanci firmy, jim dá tu možnost osahat si realitu v procesu, a pomůže jim při rozhodování, jak s dalším životem naložit.

5. Zhodnocení uvedených funkcí managementu na základě anonymního dotazníku zaměstnanců firmy

V případě této práce byla pro získání dat autorem použita **metoda anonymního dotazování** zaměstnanců firmy.

Tato metoda byla použita u 20 žen a 12 mužů pracujících na různých pozicích ve firmě Pacific Direct. Jednalo se o zaměstnance ve věku od 22 do 53 let. Průměrná doba zaměstnání ve firmě činila 4,4 roku.

Na otázku „*Jak jste spokojeni se vzdělávacím procesem v podniku?*“ odpovědělo 23 zaměstnanců kladně, z toho 15 žen. 5 pracovníků prozatím nemělo zkušenosti se vzděláváním ve firmě a odpovědělo neutrálně. 4 zaměstnanci odpověděli negativně a to tak, že nabízené možnosti se neshodují s jejich potřebami, a proto těchto možností nevyužívají. Ze statistického hlediska lze tedy očekávat pravděpodobný nezájem o vzdělávací proces u 1/8 zaměstnanců.

Více pozitivních odpovědí se získalo při odpovědích na otázku „*Vyhovuje Vám systém hodnocení a odměňování v této firmě?*“. 31 zaměstnanců odpovědělo, že zcela jednoznačně jsou spokojeni s aplikovaným systémem hodnocení a odměňování pracovníků. Pouze 1 muž odpověděl negativně, a to především z důvodu dosažení svého kariérního stropu v tomto podniku. Jediná existující varianta pro tohoto pracovníka je pouze ve změně zaměstnání. V současné situaci je vidina kariérního růstu v této firmě téměř nulová.

Velice rozmanité odpovědi byly získány při reakcích na otázku „*Jaké vlastnosti si nejvíce ceníte na svém vedoucím týmu?*“. Více než polovina dotázaných postavila na první místo otevřenost a komunikativnost při každodenním pracovním procesu. Necelé třetina preferovala kvalifikovanost, a ostatní pak přátelský přístup, slušné chování, férové jednání a v neposlední řadě profesionální vystupování. Z toho lze vyčíst, že komunikativnost je hlavním prostředkem úspěšného vývoje firmy, jejího plnění strategických cílů a stabilního postavení na celosvětovém trhu.

Odpovědi na poslední otázku „*Máte zájem o kariérní růst v tomto podniku?*“ téměř dokonale kopírovaly výsledky odpovědí na třetí otázku ohledně spokojenosti se vzdělávacím procesem ve firmě. 30 zaměstnanců odpovědělo kladně, pouze dva se vyjádřili negativně. Jejich důvodem byla starost o početnou rodinu a z toho plynoucí nedostatek času na další aktivity.

Dle názoru autora skladba zaměstnanců odpovídá potřebám společnosti Pacific Direct. Zanedbatelné procento nespokojených pracovníků lze považovat za standardní jev. Management by měl být schopen na základě podrobné **analýzy zaměstnanců** firmy

identifikovat takové pracovníky, a snažit se je nahradit novými, více spokojenými, a s větší touhou po zdokonalování se a sebevzdělávání.

Dle postřehů autora většina negativních reakcí vyplývá z nedostatečného a nesprávného **delegování pravomocí**. Je potřeba, aby se celý proces spíše orientoval na hodnocení takto delegovaných zaměstnanců, a ne na nadbytečnou kontrolu všech kroků vykonávané práce těchto pracovníků. Motivační a stimulační aspekt pak ztrácí na hodnotě a reakce těchto pracovníků je mnohdy spíše negativní, jelikož necítí potřebnou podporu při realizaci svých rozhodnutí, a cítí se být spíše využíváni, než potřební v celém tomto procesu. Delegování pravomocí patří mezi jedna z nejcitlivějších rozhodnutí vedoucích pracovníků. Je potřeba dát delegovaným pracovníkům **pocit spolurozhodování** na řízení chodu společnosti. Proto je důležité, aby delegovaní pracovníci byli kvalifikovaní a cítili vlastní odpovědnost za svá rozhodnutí.

Jak poznat, že nastala ta pravá chvíle k efektivnímu delegování pravomocí? Jednoduchá odpověď. Pokud zjišťujete, že máte problém se stihnutím všech úkolů ve vámi vymezeném čase. V tento okamžik je dobré zjistit, co a jak je možné delegovat. Je potřeba předat část svých pravomocí a odpovědnosti a to na základě analýzy pracovního procesu. Je rovněž potřeba nabýt dojmu, že existuje možnost, jak si svou práci usnadnit.

Dobře a přesně provedená analýza pracovní činnosti nám nabídne výběr pravomocí a kompetencí, které lze delegovat, a naopak ty, které není vhodné delegovat. Proces delegování, pokud má být efektivní, je potřeba kvalitně naplánovat. Zde je dobré se držet osvědčených způsobů a metod delegování. Jedním z velice důležitých momentů je vhodná **volba pracovníka** pro delegování kompetencí. Zde klademe důraz na přijímání přesně definovaných kompetencí. Při práci v týmu je dobré uvědomit si jaká jsou specifika, a co přinese hodnocení delegování z pohledu úspěšnosti týmu. Tzn., že tým musí umět ocenit takto nastavený proces ku prospěchu své činnosti. Je třeba jim přesně identifikovat situace, ve kterých je nutná takováto delegace pravomocí a kompetencí. Při očekávání reakcí pracovníků v týmu je nutné počítat s problémy, které se mohou při delegování vyskytnout. Přesně definovat možné bariéry efektivního delegování, určit vztah organizační struktury a delegování a klást maximální důraz na význam **zpětné vazby** při delegování.

Před tím, než manažer přistoupí k delegování pravomocí a kompetencí, je potřeba si tento proces důkladně osvojit a zjistit, na co je potřeba se při tom zaměřit. Je důležité určit si priority ve své pracovní činnosti. To nám pomůže vyhnout se chybám, které se v procesu delegování často stávají a efektivnímu delegování mnohdy viditelně brání.

Při efektivním delegování se projeví umění **úspěšné práce s podřízenými**. Ve firmě Pacific Direct je možné na mnoha případech hodnotit úspěšnou práci s podřízenými. Chybí zde však využití těchto pozitivních zjištění. Je možné zde vysledovat práci manažerů někdy až po dobu 15 až 18 hodin denně. Dle názoru autora je možné až třetinu jejich pravomocí a kompetencí úspěšně delegovat na další pracovníky, kteří stejně připravují veškeré podklady

k daným činnostem, a jsou tedy schopni nést odpovědnost za finální rozhodnutí. Tím by se vrcholovému managementu otevřel časový prostor pro budto nějakou další **inovační činnost**, nebo pro kvalitnější regeneraci svých sil, tolik potřebných pro zvládnutí naplánovaných náročných **strategických cílů** organizace.

To se však netýká pouze vrcholového managementu, ale i vedoucích a řídicích pracovníků.

6. Závěr (shrnutí výsledků práce)

Tato bakalářská práce je výsledkem hodnocení výrobního a obchodního procesu po několika dnech strávených přímo ve firmě Pacific Direct. Je spíše zaměřena na postřehy autora získané při pozorování organizace v plném běhu. Zaměřil se na mnohdy opomíjené základní funkce managementu, což je **vzdělávání a hodnocení** pracovníků. Zde autor došel k závěru, že hodnocení zaměstnanců ve firmě neznamena pouze základ pro odměňování, ale hlavně vyžaduje **zpětnou vazbu**, což by mělo být základním aspektem při formulaci hodnotících procesů. Je zde rovněž kladen důraz na tzv. **neformální hodnocení** formou pochvaly nebo výtky, což při pozorování reakce ostatních nezúčastněných osob mívá mnohdy efektivnější účinek než finanční jednorázové ohodnocení či postih.

Při rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci to bylo velmi často zmiňováno jako velice pozitivní reakce na takto hodnotící projev vedoucích pracovníků. Z toho vyplývá, že takto lidský přístup k zaměstnancům nelze opomíjet.

Velice zvláštním jevem je skutečnost, že generální ředitel si se všemi zaměstnanci tyká. Autor se pokusil na to nahlédnout ze dvou rovin. Za prvé zda se to řediteli nevymstí při jednáních za vypjatých situací, a za druhé, do jaké míry to ovlivňuje výši jeho autority před zaměstnanci. První situaci bylo možné posoudit na vlastní kůži, jelikož se autor dostal do blízkosti řešení sporu na dělnické pozici po zřetelně prokázané chybě pracovníka. Je pravdou, že emotivní chování ředitele vůbec nepřipustilo jakoukoliv neadekvátní či hrubou reakci ze strany zaměstnance. Při debatě se zaměstnanci autor nabyt názoru, že všichni znají své meze a vědí, že nějaké neadekvátní či hrubé chování by se jim nemuselo vyplatit, proto se ho také všichni snaží vyvarovat.

Tento pohled zaměstnanců na svého šéfa částečně odpovídá na druhou otázku. Všichni si jsou vědomi jeho autority. Ta je přijímána bezpodmínečně. Zároveň vědí, že případná debata na řešení nastalých pracovních problémů je možná, avšak vedená na rovinu a ve vší slušnosti. Tyto reakce vyplývají až možná z přehnané snahy ředitele vše kontrolovat a ovšem rozhodovat. Tady by bylo potřeba zapracovat na **lepším delegování pravomocí** a tím i

získání lepšího nadhledu při efektivnějším využívání svého času věnovaného řešení pracovních úskalí.

Při podrobné debatě s ředitelem firmy bylo dosaženo shodných závěrů na téma delegování pravomocí. Mělo to však jedno velké „ALE“. S nadsázkou řečeno jeho vlastními slovy: „Ale dej to někomu na starost, když víš, že nejlíp si to uděláš sám“. Toto přesvědčení je zřejmě zakořeněno v celoživotním vývoji, protože on sám prošel celou výrobou i obchodem od prvopočátku, a celou společnost jako „selfmademan“ vybudoval zcela sám.

Co se týče hodnocení vzdělávacího procesu ve společnosti, ten snese přísnějších měřítek. Hlavním hlediskem pro jeho plánování ve firmě jsou potřeby podniku. Důležitým faktorem, hrajícím nemalou roli, jsou také zájmy a **ochota zaměstnanců** vzdělávat se, zdokonalovat své dovednosti a rozšiřovat tak možnosti svého uplatnění ve firmě.

Většina vzdělávacích akcí, týkajících se dělnických profesí a pozic je plánována centrálně a poté jsou vybráni zaměstnanci, kteří se těchto kurzů zúčastní. Co se týče manažerských pozic, je hlavní důraz kladen na vlastní aktivity a nabídky vedoucích pracovníků, kteří by sami měli nejlépe vědět, co jim schází a jakým způsobem si chtějí chybějící vědomosti doplnit. Vhodným příkladem byla např. písemná žádost finančního ředitele o možnost studia MBA. Jednalo se o program ušitý na míru podniku, jeho finančního vedení a zdokonalení kontrolních procesů při různých auditech. Žádosti bylo vyhověno a firma plně spolupracovala se studijním ústavem jak při procvičování fiktivních finančních operací, tak při řešení reálných problémů současného managementu.

Cíl práce byl splněn a na základě získaných dat bylo možné navrhnout opatření, vycházející z provedené analýzy.

7. Použitá literatura

- Buchta, M. *Manažerská ekonomika*. 3. dopl. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 191 s. ISBN 80-7194-726-1
- Brodský, Z., Stříteská, M. *Malé a střední podnikání*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 136 s. ISBN 80-7194-922-1
- Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2
- Siegl, M., Brodský, Z. *Management Díl I*. 1. vydání (dotisk). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 89 s. ISBN 80-7194-680-X

- Siegl, M., Brodský, Z. *Management Díl II.* 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 69 s. ISBN 80-7194-702-4
- Jay, R., Templar, R. *Velká kniha manažerských dovedností.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2
- Klíma, J. *Makroekonomie.* 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-27-3
- Hroník, F. *Hodnocení pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- Hermochová, S. *Teambuilding.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9
- Buckley, R., Caple, J. *Trénink a školení.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7
- Zahrádková, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.* 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9
- Lang, H. *Management.* 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1
- Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- Armstrong, M., Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů,* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

8. Přílohy

8.1 Anonymní dotazník

8.2 Organizační struktura

Dotazník

1) JSTE MUŽ NEBO ŽENA?

2) KOLIK JE VÁM LET?

3) JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ PACIFIC DIRECT?

4) JSTE SPOKOJENI SE VZDĚLÁVACÍM PROCESEM V PODNIKU?

5) VYHOVUJE VÁM SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ V TÉTO FIRMĚ?

6) JAKÉ VLASTNOSTI SI NEJVÍCE CENÍTE NA SVÉM VEDOUCÍM TÝMU?

7) MÁTE ZÁJEM O DALŠÍ KARIÉRNÍ RŮST V TOMTO PODNIKU?

