

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Bakalářská práce

2015

Pavel Babic

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů v
organizaci**

Pavel Babic

Bakalářská práce

2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph. D., za odborné rady, informace a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu střediska ve výrobě agregátu ve ŠKODA AUTO a.s., panu Jiřímu Jonášovi, za poskytnuté informace.

SHRNUTÍ

Bakalářská práce analyzuje řízení pracovního výkonu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Teoretická část definuje a popisuje základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů. Dále je práce zaměřena na činnosti řízení lidských zdrojů.

V praktické části jsou popsány činnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se zaměřením na řízení pracovního výkonu ve výrobě.

Cílem práce je analýza činností řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, ŠKODA AUTO, řízení pracovního výkonu

TITLE

Selected activities of human resource management in the organization.

SUMMARY

The bachelor thesis analyses the performance management of ŠKODA AUTO a.s. The theoretical part defines and describes the basic concepts of management and human resources management. Further work is focused on the activities of human resource management. The practical part describes the activities of human resource management in the company ŠKODA AUTO a.s. with a focus on performance management in production. The aim is to analyse the activities of human resource management in an organization.

KEY WORDS

Management, human resources management, ŠKODA AUTO, performance management.

Obsah

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 MANAGEMENT.....	11
1.2 MANAŽER	12
1.2.1 Manažerské role	13
1.3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI.....	13
1.3.1 Lidské dovednosti	13
1.3.2 Technické dovednosti	14
1.3.3 Koncepční dovednosti.....	14
1.4 ROZHODOVÁNÍ.....	14
1.4.1 Typy rozhodnutí.....	14
1.4.2 Rozhodovací faktory.....	15
1.5 PLÁNOVÁNÍ	16
1.5.1 Dělení plánů.....	16
1.5.2 Sestavování plánů	16
1.6 ŘÍZENÍ IMPLEMENTACE.....	17
1.7 MOTIVACE	18
1.7.1 Teorie motivace	18
1.7.2 Teorie zaměřené na obsah	18
1.7.3 Teorie motivace zaměřené na proces.....	20
1.8 KONTROLA	21
1.8.1 Preventivní kontrola	21
1.8.2 Průběžná kontrola	22
1.8.3 Kontrola zpětnou vazbou.....	22
1.9 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
1.9.1 Historie řízení lidských zdrojů	24
1.9.2 Personální politika a strategie řízení lidských zdrojů.....	25
1.9.3 Strategické řízení lidských zdrojů	25
1.9.4 Formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace	26
1.9.5 Zajišťování běžné personální agendy	27
1.9.6 Řízení lidí v nestandardních situacích.....	27
1.9.7 Cíle řízení lidských zdrojů.....	27
1.10 SHRNUÍ 1. KAPITOLY	28

2	 VYBRANÉ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
2.1	VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	29
2.1.1	<i>Principy vytváření pracovních míst</i>	30
2.1.2	<i>Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst</i>	30
2.1.3	<i>Analýza pracovních míst</i>	33
2.2	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	33
2.2.1	<i>Cíle plánování lidských zdrojů</i>	34
2.2.2	<i>Proces plánování pracovníků</i>	34
2.2.3	<i>Plánování personálních činností</i>	35
2.3	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	35
2.3.1	<i>Proces získávání pracovníků</i>	35
2.3.2	<i>Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků</i>	36
2.3.3	<i>Metody získávání pracovníků</i>	36
2.3.4	<i>Výběr pracovníků</i>	37
2.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	38
2.4.1	<i>Cíle odměňování</i>	38
2.4.2	<i>Odměna</i>	39
2.4.3	<i>Celková odměna</i>	39
2.5	VZDĚLÁVÁNÍ	40
2.5.1	<i>Metody vzdělávání</i>	40
2.6	SHRNUTÍ 2. KAPITOLY	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
	SEZNAM ZKRATEK	47
	SEZNAM OBRÁZKŮ	48
	SEZNAM TABULEK	48

Úvod

Lidské zdroje patří mezi nejdůležitější část jakékoliv firmy. Jsou to hlavně lidé, kteří díky svým zkušenostem, znalostem a dalšími faktory ovlivňují úspěšnost firmy. Aby lidé co nejlépe naplňovali cíle společností, je důležité je, správně motivovat a hodnotit jejich výkon.

Tato bakalářská práce se bude věnovat lidským zdrojům společnosti ŠKODA AUTO a.s., která patří mezi největší firmy působící v České republice. Společnost působí v automobilovém průmyslu, který se podílí velkým dílem na hospodářství České republiky.

Cílem bakalářské práce bude analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Z výsledků analýzy tvorba možných doporučení k zlepšení současného stavu. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části autor využil poznatků a informací načerpaných v odborné literatuře. V praktické části je využito informací získaných ze zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s. v oddělení na výrobu agregátů.

Ke splnění cíle práce se v první kapitole bude autor zabývat vysvětlením základních pojmů managementu, funkcí manažera a činností managementu, mezi které patří rozhodování, plánování, kontrolování, motivování a řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola bude obsahovat podrobnější informace činností řízení lidských zdrojů. Mezi činnosti řízení lidských zdrojů patří analýza a vytvoření pracovního místa, plánování a získávání lidských zdrojů, motivace, vzdělávání a především hodnocení pracovního výkonu.

V praktické části se nejprve další kapitola bude věnovat představení společnosti ŠKODA AUTO a.s., a to její historii, situaci na trhu a srovnání s konkurencí v České republice ve výrobě automobilů. Ve čtvrté kapitole za pomoci teoretických znalostí budou zanalyzovány činnosti lidských zdrojů ve ŠKODA AUTO a.s. s větším zaměřením na hodnocení pracovního výkonu. V závěrečné části bakalářské práce bude na základě předchozích poznatků a získaných informací udělán návrh na zlepšení hodnocení pracovního výkonu ve výrobních úsecích společnosti ŠKODA AUTO a.s.

1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Personalistika tvoří tu část řízení organizace, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

1.1 Management

Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i rozvíjet. Řada závěrů, které byly směrodatné po desetiletí, je vývojem modifikována, překonána a nahrazena novými.

Existují však některé obecné zkušenosti, které jsou praxí poslední zhruba stovky let ověřené, které lze považovat za jistá východiska řízení. Do této kategorie poznatků patří vymezení základních manažerských funkcí.

Těžiště výkladů manažerské práce spočívá ve vymezení základních manažerských činností, jako jsou rozhodování, plánování, implementace, kontrola, organizování, komunikování a práce s informacemi. [3]

Weber definuje management jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína. [7]

Pro bližší pochopení spektra manažerských aktivit je vhodné tyto aktivity dále členit. Své praktické opodstatnění má rozdělení manažerských aktivit s ohledem na charakter a časové hledisko, kdy rozlišujeme:

- Strategické řízení

Jde o manažerské aktivity, které jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu, v případě malých a středních podniků často jejich vlastníky či ustaveným výkonným vedením. Zaměřují se na klíčové faktory fungování a koncipují směr či směry rozvoje organizace. Mají dlouhodobější charakter, zpravidla 3 až 5 let.

- Taktické řízení

Jde o řídicí aktivity směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém výhledu jednoho roku. V soudobé manažerské praxi se za nástroj taktického řízení považují roční plán, rozpočty apod. Těžiště aktivit v taktickém řízení spočívá zejména ve finančním řízení firmy.

- Operativní řízení

Jde o manažerské aktivity směřující k realizaci taktických záměrů, nástroje jsou operativní plány s časovým výhledem ne delším než čtvrtletní, často kratším (plány měsíční, týdenní či směnové). [7]

1.2 Manažer

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem: vlastník-manažer-zaměstnanec. Někdy se namítá, že toto schéma je nepřesné, protože manažer je vlastně také jenom zaměstnanec. [7]

Vše se odvíjelo podle velikosti podniku, v malém podniku byla funkce manažera a vlastníka i zaměstnance často totožná, až se zvětšováním se tyto role rozdělili. I velké firmy z počátku mívaly ve vedení jednotlivce, kteří byli velkými individualitami, a úspěšnost společností byla z velké části závislá na nich. Byli to například H. Ford a T. Baťa z počátku 20. století či z dnešní doby např. S. Jobs.

Jak se podnikatelské subjekty i neziskové organizace stávaly rozsáhlejšími a členitějšími, jak rozšiřovaly předmět své činnosti, tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu. V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní.

Manažeři první linie – základní úroveň postavení manažerů, která je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. (mistři, vedoucí dílen apod.)

Střední manažeři – zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40% jejich pracovního času (manažeři závodů a vedoucí různých útvarů).

Vrcholoví manažeři – reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v řídicí hierarchii. [7]

1.2.1 Manažerské role

Budeme-li zkoumat činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování se liší odlišnými pravidly a principy. Henry Mintzeberg charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají.

- Interpersonální role – představitel, vedoucí a spojovatel.
- Informační role – pozorovatel, šířitel a mluvčí.
- Rozhodovací role – podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů, vyjednaváč. [2]

1.3 Manažerské dovednosti

Bez ohledu na to jakou pozici zastává v organizační struktuře, musí mít manažer určité, obecně použitelné manažerské dovednosti. Velikost podílu těchto dovedností však závisí na tom, na kterém stupni managementu se manažer nachází. Tyto dovednosti se rozdělují na tři základní a jsou to lidské, technické a koncepční.

1.3.1 Lidské dovednosti

Manažeři musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné lidské dovednosti. K tomu, aby mohl vést podřízené pracovníky, musí být především schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat.

1.3.2 Technické dovednosti

Představují schopnosti používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Určení manažeři musejí mít specifické technické dovednosti lidí, které řídí, aby dokázali efektivně zabezpečovat provádění různých prací.

1.3.3 Koncepční dovednosti

Znamenají schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři s koncepčními znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat. [3]

1.4 Rozhodování

Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. [7]

Je možné je také chápat jako výběr alternativního průběhu činnosti. Rozhodování je jádrem plánování. Často manažeři považují rozhodování za svoji hlavní činnost. Rozhodování je však pouze krokem v plánování. [9]

Všichni manažeři na všech řídicích úrovních dělají rozhodnutí. Konečný vliv těchto rozhodnutí může mít značný rozsah. Některá z nich jsou strategického charakteru a ovlivňují zásadním způsobem prosperitu nebo přežití organizace, jiná mohou být zdánlivě nevýznamná. Všechna rozhodnutí však mají na výkonnost organizace určitý vliv. Je proto důležité, aby manažeři rozvíjeli své dovednosti rozhodování. [3]

1.4.1 Typy rozhodnutí

I když lze manažery odlišovat podle jejich vzdělání, životního stylu, počtu let praxe, či podle místa působení, všichni bez rozdílu musejí rozhodovat. Role rozhodovatele znamená, že manažer je současně řešitel problému.

Jakmile vznikne určitý problém, manažer určí běžný postup jeho řešení. Tyto možnosti jsou dvě, programované a neprogramované rozhodnutí.

- Programované rozhodnutí

Použije-li se pro řešení problému opakovatelný, běžný postup, je výsledkem programované rozhodnutí. V denní praxi dělají manažeři řadu programovaných rozhodnutí. K jejich dosažení by manažeři neměli vynakládat nadbytečné úsilí ani nadbytečný čas.

- Noprogramované rozhodnutí

Čas od času se manažeři setkávají se specifickými problémy, které nemají analogii v minulosti, nebo jsou mimořádně složité či extrémně významné. Tyto problémy vyžadují odlišné, a někdy i ojedinělé řešení.

Důležité je, aby potřeba noprogramovaného rozhodnutí byla jednoznačně identifikována. Je nutné si uvědomit, že realizace noprogramovaných rozhodnutí bývají obvykle finančně velmi náročná a mívají strategický charakter.

Pro dosažení noprogramovaných rozhodnutí se nejčastěji využívají obecné rozhodovací postupy, úsudek, intuice a tvořivost. Ačkoliv manažeři neradi používají při rozhodování intuici, nemají k dispozici takové účinné techniky a kvantitativní metody na podporu rozhodování jako u rozhodování programovaného. [7]

1.4.2 Rozhodovací faktory

Nedílnými součástmi většiny rozhodovacích procesů jsou riziko a nejistota. Výsledky mnoha rozhodnutí závisejí na budoucím vývoji určitých faktorů, které přesně neznáme. Při hodnocení variant a volbě optimální varianty určené k realizaci vycházíme pouze z určitých předpokladů, resp. odhadů budoucích hodnot těchto podstatných faktorů. [3]

Je logické, že pro realizaci bude nejvhodnější ta varianta, která bude přinášet nejpříznivější výsledky a co nejvíce eliminovat možné nepříznivé důsledky volby. Je důležité mít k dispozici správně stanovené cíle řešení problému, které mohou rozhodovateli pomoci při výběru nejvhodnější alternativy. Při hodnocení alternativ přicházejí v úvahu tři situace:

- rozhodování za jistoty – v tomto případě má rozhodovatel k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ,
- rozhodování za rizika – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobnostní odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ,
- rozhodování za nejistoty – rozhodovatel nemá žádné informace s tím, s jakou pravděpodobností mohou nastat možné důsledky volby jednotlivých alternativ.

[7]

1.5 Plánování

Manažerská aktivita zaměřena na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo. Určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane. Plánování by mělo vést k cílům, které jsou určovány v různých úrovních a plánech.

Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Plánování stejně tak znamená určení cíle s ohledem na zdroje a stanovení cest (konkrétních aktivit) k dosažení těchto cílů. To, že organizace se nachází v neuspokojivé situaci, může mít příčinu ve špatném plánování, chybném určení cílů s ohledem na disponibilní zdroje nebo v chybném určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

- je nástrojem rozvoje organizace, pomocí plánů určení směřování organizace,
- je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace,
- propojení strategických, taktických, operativních plánů,
- provázanost obchodních, výrobních, personálních, technických, investičních a dalších plánů,
- uspořádání plánu podle organizačních úrovní.

1.5.1 Dělení plánů

V organizaci se zpravidla sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat a rozdělujeme je podle různých hledisek.

- Časové hledisko – propojení strategických, taktických a operativních plánů.
- Věcné hledisko – provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, investičních aj.
- Hledisko organizačních úrovní – kaskáda plánů, plány jednotlivých útvarů až po plány celopodnikové.

1.5.2 Sestavování plánů

Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- 1) konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- 2) zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- 3) vypracování návrhu plánu,

- 4) seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- 5) stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- 6) úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- 7) schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Východiskem pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře určují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe a s předstihem předvídat budoucí vývoj. Těžiště plánovací činnosti spočívá ve vypracování návrhu plánu, ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, připomínek, stanovisek, projednávání atd., na jehož konci je definitivní podoba plánu.

S návrhem plánu by měly být seznámeny dotčené útvary organizace. V první řadě jde o ty útvary, kterých se záměry plánu dotýkají. Uvedené útvary by měly vypracovat stanovisko k návrhu plánu, popřípadě uvést připomínky či vlastní doporučení. [3]

1.6 Řízení implementace

Zajištění splnění řídicích záměrů je důležitou úlohou manažerů. Vyžaduje široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů, konkretizovaných především v soustavě plánů, a to se zřetelem k hospodárnému vynaložení zdrojů, s minimálním negativním vlivem na životní prostředí, při zajištění maximální bezpečnosti práce apod.

Východiskem působení na lidi s cílem dosáhnout žádoucího chování s ohledem na určené cíle je bezpochyby motivování, resp. různé koncepce motivačních přístupů.

Úkoly řízení implementace:

- ovlivňování,
- přímé nástroje,
- nepřímé nástroje,
- vedení lidí,
- koordinace.

1.7 Motivace

Je definována jako vnitřní hnací síla člověka. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. [3]

Obečných závěrů týkajících se motivace lze využít ve směru pracovní motivace. Úlohou jejich nástrojů je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžadujeme schopnost vyvolat u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem získávání peněz nebo i něčím více. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro zajištění existence. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést. Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.

1.7.1 Teorie motivace

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Smyslem toho, že na tomto místě uvedeme nejpoblárnější z těchto teorií, není ukázat jediný nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. [3]

1.7.2 Teorie zaměřené na obsah

Snaží se rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Mezi představitele patří A. Maslow a F. Herzberg.

Maslowova teorie

Vychází z předpokladu, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky. Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí). Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší (potřeby sociálních jistot a uznání). Nejvyšší postavení mezi

potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka. [7]

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. [3]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie založená na studii uspokojování potřeb. Při šetření mezi techniky a účetními se Herzberg a jeho společníci ptali na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvláště dobře či špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům. Na základě zmíněného zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům.

První z nich nazval Herzberg udržovací faktory, protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Je uvedeno deset těchto faktorů:

- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- vztahy s nadřízeným,
- vztahy s pracovníky stejné úrovně,
- vztahy s podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- osobní život,
- pracovní podmínky,
- postavení.

Na druhé straně, faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost. Tyto faktory nazval Herzberg jako motivační faktory a určil jich šest:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Herzbergovo šetření mezi techniky a účetními mu naznačilo, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě žádná spokojenost. Významným poznatkem je to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivovaní, nevdají jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí. Rozdíl mezi motivačními a udržovacími faktory je podobný tomu, co psychologové popsali jako vnitřní a vnější motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a objeví se, když zaměstnanec vykonává práci. Možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože práce sama je odměnou. Vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Poskytují malé (pokud vůbec) uspokojení poté, co byla práce vykonána. [3]

1.7.3 Teorie motivace zaměřené na proces

Soustředí se na to, jak dochází k motivaci, tj. co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.

Teorie spravedlnosti

Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že sním, bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.

Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání,
- změna vkladu vloženého do zaměstnání (např. méně práce, častější absence),

- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody,
- změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání.

Vroomova expektační teorie

Expektační teorie motivace, tak jak byla původně prezentována v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem, vidí motivaci jako proces řídící volbu. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšení úsilí. Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu. Třemi primárními proměnnými v expektační teorii motivace jsou volba, očekávání a preference.[3]

1.8 Kontrola

Využití ve všech úrovních řízení. Jde o kontrolu skutečných stavů, pro další zhodnocení a přijetí závěrů pro další rozhodování.

Pod pojmem kontrola většinou rozumíme proces sledování, rozboru, zjišťování odchylek mezi žádoucím stavem a skutečností. [10]

Fáze kontroly:

- 1) určení předmětu kontroly,
- 2) získání a výběr informací pro kontrolu,
- 3) ověření správnosti získaných informací,
- 4) hodnocení kontrolovaných skutečností,
- 5) závěry a návrhy opatření,
- 6) zpětná kontrola. [7]

Rozlišujeme tři základní typy kontroly z hlediska působnosti.

1.8.1 Preventivní kontrola

Je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Lidské zdroje musejí vyhovovat kvalifikačním požadavkům dané organizace. Pracovníci musejí mít intelektuální a fyzické schopnosti potřebné pro vykonávání zadaných úkolů. Materiály musejí mít požadované vlastnosti a být k dispozici v požadovaném množství

a v požadovaném čase. Také musí být k dispozici dostatečné množství potřebných zařízení a nářadí. Neméně důležité je, aby měla organizace k dispozici dostatečné množství finančních zdrojů.

Preventivní kontrola zahrnuje veškeré manažerské úsilí zaměřené na zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými. V preventivní kontrole hrají významnou roli zásady, pravidla a taktiky představující směrnice pro provádění budoucích činností. Je však třeba rozlišovat mezi určováním zásad, pravidel a taktik a mezi jejich implementací. Určování zásad je součástí plánování, zatímco jejich implementace je součástí kontrolování.

Kontrolní techniky:

- výběr pracovníků,
- umístování pracovníků,
- kontrola jakosti materiálu,
- investiční rozpočet,
- finanční rozpočet.

1.8.2 Průběžná kontrola

Je zaměřena na probíhající operace, jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. K tomu slouží standardy odvozené od plánovaného průběhu daných aktivit. Průběžnou kontrolu používají v největší míře provozní manažeři, kteří usměřňují práci svých podřízených. Usměřňování zahrnuje manažerské instruování podřízených o pracovních postupech a metodách a sledování, zda jsou správně uplatňovány.

Nejčastěji se praktikuje pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky. Manažeři mívají pro zabezpečení efektivní průběžné kontroly dostatečnou pravomoc používat finanční a jiné stimuly.

Kontrolní techniky:

- usměřňování.

1.8.3 Kontrola zpětnou vazbou

Je zaměřena na konečné výsledky. Korekční opatření jsou směřována na používané zdroje nebo operace. Název tohoto typu kontroly je odvozen od skutečnosti, že historické výsledky

jsou návodem pro budoucí akce. V podnicích se pro tento typ kontroly používají například rozpočty, plánované kalkulace, finanční výkazy, kontroly jakosti nebo hodnocení efektivity.

Například finanční výkazy jsou používány pro posouzení dosavadního vývoje a k určení, zda je třeba v budoucnu podniknout nějakou korekční aktivitu pro jeho zlepšení. Zpětnou vazbu je možné použít i pro sledování situace na trhu a jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí.

Kontrolní techniky:

- analýza finančních výkazů,
- nákladová analýza,
- kontrola jakosti,
- hodnocení výkonnosti pracovníků. [3]

1.9 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Významným úkolem řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Zahrnuje to získávání, třídění, výběr a umísťování pracovníků. Personální rozvoj zahrnuje vzdělávání, výchovu, hodnocení pracovníků a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci.

Optimální využívání lidí předpokládá pochopení jak individuálních, tak podnikových potřeb do té míry, aby to vedlo k plnému využití lidského potenciálu. Tato část řízení lidských zdrojů ukazuje, jak je důležité soustavně rozpoznávat a propojovat potřeby organizace s potřebami lidí. [3]

Oblasti:

- personální politika a strategie,
- formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace,
- zajišťování běžné personální agendy,
- řízení lidí v nestandardních situacích. [7]

1.9.1 Historie řízení lidských zdrojů

Personální řízení jako zvláštní přístup v managementu organizace vzniklo a začalo se rozvíjet na přelomu 19. a 20. století. Hlavní událostí v historii hospodářství byla průmyslová revoluce, ve které se ze začátku pomocí parních a posléze elektrických strojů změnila produktivita práce a změna v řízení organizace.

Vznikaly postupné tlaky zaměstnanců, kteří žádali různé sociální jistoty. Mezi tyto změny se dají zařadit minimální mzdy, omezení pracovní doby, státní legislativa, sociální pojištění a různé úlohy státu v rozhodování hospodářství. V roce 1919 byla zřízena za účelem řešení sociálních konfliktů instituce Mezinárodní organizace práce.

Vznikem studií mezi lidským kapitálem a výrobou začaly vznikat první směry. Prvním tímto směrem byl tzv. Taylorismus. Výzkum F. Taylora vyústil ve formulaci čtyř principů řízení práce:

- na hodnocení práce jednotlivce je třeba využívat vědecký přístup,
- ve výrobě, vzdělávání a rozvoji pracovníka je potřeba také využít vědecký přístup,
- spolupráce s pracovníky, aby odváděná práce byla podle vědecky stanovených postupů,
- uvědomění, že existuje jednoznačná dělba práce a zodpovědnosti mezi vedoucími manažery a pracovníky. Vedoucí mají pravomoc a zodpovědnost za uskutečnění všech prací.

Dalšími postavami, které různě ovlivňovali chápání řízení lidských zdrojů a managementu byli H. Fayol, který určil 14 principů na správné řízení organizace, německý sociolog M. Weber a americký výrobce automobilů H. Ford. [8]

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,

- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. [6]

1.9.2 Personální politika a strategie řízení lidských zdrojů

Jedná se o stanovení, jakým způsobem budou zabezpečené pracovní pozice (dohody, zaměstnanecký poměr, externí atd.). Stanovuje nástupní podmínky, kariéru, mzdové podmínky. Strategie je pro střednědobý časový výhled. Jedná se o výhled počtu zaměstnanců, jejich odbornost a kvalifikaci, hodnocení, pracovní podmínky. [7]

Ve firemní praxi je personální politika vnímána ve dvou rovinách. Předně jako stanovení dlouhodobých zásad a přístupů k zapojování lidí do firemních aktivit. V tomto případě jde o koncepční stanovisko, jak budou zabezpečována jednotlivá pracovní místa.

Ve druhém postoji jde o to, že některé firmy prezentují své rozhodující personální principy v samostatném dokumentu, který nese označení personální politika. [7]

V obou případech existuje nějaký cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází. Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci. [6]

Strategie lidských zdrojů vyjadřují, co organizace zamýšlejí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou jednak propojeny s podnikovou strategií, jednak navzájem mezi sebou. Účelem strategií lidských zdrojů je usměrňovat vytváření a realizaci programů řízení lidských zdrojů. Jsou jakýmsi prostředky, s jejichž pomocí organizace sděluje všem, jichž se to týká, své záměry o tom, jak budou řízeny její lidské zdroje. [1]

1.9.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie.

Ve strategickém řízení lidských zdrojů se řeší otázky:

- 1) Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce organizace v budoucnosti dosáhnout?
- 2) Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- 3) Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?

Postupně se tyto otázky konkretizují.

- 4) Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
- 5) Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?
- 6) Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci? [6]

1.9.4 Formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace

Jedním z hlavních úkolů personálního útvaru při formování podnikové pracovní síly je dosáhnout takového výkonu a pracovních postojů, které zabezpečí dosažení podnikových cílů.

Vymezujeme dva způsoby ovlivňování pracovních postojů a výkonů:

- Neosobní ovlivňování je spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace, s organizačními a pracovními normami, které mají závazný charakter a zaměřují se v první řadě na řízení procesů. Jejich silnou stránkou je přesnost, závaznost a možnost standardizace a parametrizace postupů zabezpečujících potřebnou kvalitu činnosti a efektivnosti výstupu. Tyto přístupy ovlivňování pracovního výkonu mají charakter „tvrdých“ faktorů řízení. Jejich působení má však neosobní charakter, pracovník je může chápat jako odcizené nástroje řízení potlačující jeho osobnost, osobní postoje a jeho vliv na celkový výsledek činnosti.
- Osobní ovlivňování, jehož základem jsou přístupy založené na mezilidských vztazích, motivaci, vlivu podnikového klimatu, neformálních norem chování skupin a identifikace s firmou. Tyto přístupy ovlivňování pracovních postojů a výkonu mají charakter „měkkých“ faktorů řízení, jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné. [7]

1.9.5 Zajišťování běžné personální agendy

- Vedení evidence zaměstnanců
- Vedení příslušné agendy spojené s organizací přijímání a uvolňování pracovníků
- Zabezpečování povinností ve vztahu ke zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení
- Spolupráce s úřady práce
- Zabezpečování podkladů pro sociální dávky zaměstnancům
- Organizování výcvikových a vzdělávacích aktivit
- Vedení personálního informačního systému

1.9.6 Řízení lidí v nestandardních situacích

Jedná se o scénáře v různých mimořádných situacích, jako mohou být stávky, epidemie, dovolené, nárazová změna požadavků na pracovní sílu.

Přípravenost řídicích pracovníků na řešení místních a dílčích personálních problémů. (stresové situace, sexuální obtěžování, disciplinární prohřešky apod.). [7]

1.9.7 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Cíle plníme v následujících oblastech:

- efektivnost organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb,
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou. [1]

1.10 Shrnutí 1. kapitoly

Management je brán jako vědní disciplína či řídicí pracovníci. O úspěchu firmy často rozhodují schopnosti manažerů, kteří musí být dobrými vůdci a přijímat správná rozhodnutí.

Na rozhodování jsou závislé všechny ostatní manažerské funkce. Manažer se rozhoduje podle rizika či nejistoty výsledku.

Plánování bývá často první funkcí, kdy se v plánech rozhoduje o budoucnosti firmy a jejího směřování. Plány se liší podle velikostí společností a podle organizačního uspořádání, kdy jsou plány střediskové až po celopodnikové.

Velkou mírou se v případě manažera v jeho práci setkáváme s motivací. Jde o motivaci jeho samotného a motivování jeho podřízených k dosahování co nejlepších výsledků. V posledních letech má tato činnost mnohem důležitější postavení, protože pouze dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec dokáže dosáhnout co nejlepšího výsledku.

Kvalita a dobrá spolupráce záleží i na výběru zaměstnanců. Každý zaměstnanec by ale měl své schopnosti a vzdělání zvyšovat v průběhu celého svého pracovního života. Personalistika se tedy stará o pracovní místa, přijímání, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Veškerá rozhodnutí a činnosti by měly být kontrolovány. Před přijetím rozhodnutí, průběhu a po výsledku by mělo docházet ke kontrolám, které by měli vést k výsledku a dalších rozhodnutí.

2 Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců (vnitřních klientů). Jedná se o činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- rozmíst'ování zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém. [4]

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišť'ování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech,

metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst. [6]

Vytváření pracovních míst má dva cíle:

- Uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb.
- Uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. [1]

2.1.1 Principy vytváření pracovních míst

Robertson a Smith (1985) doporučili následujících pět principů vytváření pracovních míst:

- ovlivňovat rozmanitost dovedností, poskytovat lidem příležitost vykonávat několik úkolů a spojovat a kombinovat úkoly,
- ovlivňovat identitu (ucelenost a rozpoznatelnost) úkolu, spojovat a kombinovat úkoly a vytvářet přirozené pracovní skupiny,
- ovlivňovat význam úkolu, vytvářet přirozené pracovní skupiny a informovat lidi o významu jejich práce,
- ovlivňovat autonomii, poskytnout lidem odpovědnosti za stanovování jejich vlastních systémů práce,
- ovlivňovat zpětnou vazbu, vytvářet dobré vztahy a otevřít komunikační kanály pro zpětnou vazbu. [1]

2.1.2 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

V teorii se uvádí a v praxi se používá několik přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Každý z nich sleduje různé cíle, má různé výhody a nevýhody. V literatuře jsou navíc přístupy různě pojmenovány a klasifikovány. Mezi nejznámější přístupy patří ty, pro něž se v nejnovější literatuře stále častěji používá označení mechanický, motivační, biologický a percepční.

- Mechanický přístup

Mechanický přístup předpokládá, že existuje jen jeden nejlepší způsob provádění dané práce a že pracovníci jsou užiteční v té míře, v jaké zapadnou do organizace tím, že vykonávají určitou jasně specifikovanou činnost. Zdůrazňuje mechaniku vykonávání práce a stanovuje, jak ji vykonávat, aby se optimálně využívaly čas, energie, suroviny, stroje atd.

Mechanický přístup, je vhodný spíše tam, kde se organizace orientuje především na efektivnosti využití zdrojů, kde se práce opakuje a je dlouhodoběji předvídatelná, kde se při práci mohou vyskytnout časté chyby, a je proto třeba dodržovat určité postupy, či kde organizace nechce příliš investovat do vzdělávání a rozvoje pracovníků.

- Motivační přístup

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé nezávislé faktory.

Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce představuje komplexnější podobu motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Autoři modelu došli k závěru, že určité klíčové charakteristiky práce determinují její motivační potenciál. Děje se to tak, že tyto klíčové charakteristiky práce vedou k tomu, že pracovníci zažívají příznivé duševní stavy, které vedou k pracovním výsledkům. Míra, v jaké model charakterizuje skutečné chování, závisí na tzv. tlumících faktorech, jako jsou znalosti a dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenosti se souvislostmi práce.

Teorie sociotechnických systémů je jiným příkladem motivačního přístupu a vychází z toho, že mnoho prací je vykonáváno nikoliv jedinci, ale skupinami pracovníků, kteří na sebe soustavně vzájemně působí. Přístup klade důraz na sociální potřeby pracovníků a na to, jak se vzájemně ovlivňují se způsobem, jakým organizace používá techniku a technologii. [6]

- Biologický přístup

Biologický přístup je dalším pokusem, jak překonat některé nedostatky mechanistického přístupu. Mezi potřebami souvisejícími s prací dominují u pracovníků potřeby bezpečnosti a pohodlí. Při biologickém přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se soustředíme na zmírnění nebo eliminaci takových problémů, jako je fyzická únava, bolest a další zdravotní obtíže. Obvyklým řešením při biologickém přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je pořízení židlí, stolů či instalace vhodného osvětlení nebo odstranění hluku atd.

- Percepční přístup

Percepční přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst bere v úvahu schopnost vnímání (percepce) a vůbec duševní schopnosti lidí a jejich hranice. Na rozdíl od biologického přístupu, který se zaměřoval na fyzické požadavky práce, se percepční přístup zaměřuje na duševní požadavky práce. Cílem tohoto přístupu je omezit požadavky práce na zpracování informací, tedy její duševní náročnost, jinými slovy zjednodušit práci.

Nejlepší přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst představuje racionální kombinace přístupů, která bere v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace a zájmy pracovníků. [6]

V následující tabulce (tabulka 1) můžeme vidět negativa a pozitiva různých přístupů.

Tabulka 1: Pozitiva a negativa přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.

Přístup	Pozitiva	Negativa
Mechanistický	Méně času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků. Snadnější získávání pracovníků. Vyšší míra využití zdrojů. Menší pravděpodobnost chyb. Snižují se mzdové náklady.	Nižší spokojenost s prací. Nižší motivace. Vyšší absence a fluktuace. Malá flexibilita pracovníků. Zdravotní dopady.
Motivační	Vyšší spokojenost s prací. Vyšší motivace. Vyšší pracovní angažovanost. Vyšší výkon. Nižší absence a fluktuace.	Více času a prostředků potřebných na vzdělání pracovníků. Nižší míra využití zdrojů. Větší pravděpodobnost chyb. Větší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu.
Biologický	Méně fyzického úsilí. Méně fyzické únavy. Méně zdravotních potíží. Menší absence a fluktuace. Vyšší spokojenost s prací.	Vyšší náklady na přizpůsobení či výměnu zařízení a na pracovní prostředí.
Percepční	Menší pravděpodobnost chyb. Menší pravděpodobnost nehod. Menší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu. Méně času a nákladů potřebných na vzdělávání pracovníků. Vyšší využití zdrojů.	Nižší spokojenost s prací. Nižší motivace.

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd.

Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

2.1.3 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědnosti a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Informace zjištěné o jednotlivých pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace určitého typu pracovních míst následně analyzují.

Funkční analýza pracovních míst je metoda vyvinutá v Spojených státech původně pro potřeby služeb na trhu práce. Používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.

Metoda PAQ je založená na kategorizaci činnosti pracovníka. Používá se v ní šest hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů, popisujících detailně těchto šest kategorií.

Metoda MPDQ je vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Má 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomoci, požadavků na pracovníka a jiných charakteristik funkce. [6]

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. [4]

Personální plánování má však za úkol nejen zajišťovat plnění pracovních úkolů organizace pracovními silami, ale zároveň zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce.

2.2.1 Cíle plánování lidských zdrojů

- Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce. [1]

2.2.2 Proces plánování pracovníků

Stejně jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání a prognóza. V tomto případě jde především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci s prognózou zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt.

Personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz:

- prognózy potřeby pracovních sil,
- prognózy zdrojů pracovních sil.

K odhadům perspektivní potřeby pracovníků lze použít různých metod, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní.

Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí.

Patří sem:

- delfská metoda,
- kaskádová metoda,
- metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu používají matematického či statického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla množství dat. Patří sem metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či pracovních normách.

Stejně jako v případě odhadů potřeby pracovníků se k odhadům pokrytí této potřeby používá jak intuitivních, tak kvantitativních metod. Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jednak z vnitřních zdrojů a jednak z vnějších zdrojů.

2.2.3 Plánování personálních činností

Podle toho, jak řešíme problém pokrytí čisté potřeby pracovníků, pak zpracováváme plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří zejména:

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány rozmíst'ování pracovníků,
- plány odměňování a produktivity práce,
- plány penzionování a propouštění pracovníků. [6]

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. [1]

Získávání a výběr pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [6]

2.3.1 Proces získávání pracovníků

Získávání je dvoustranou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami.

Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

- 1) analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- 2) zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jak náklady a v jakém časovém plánu,
- 3) výběr včetně vytvoření metodiky výběru,
- 4) hodnocení efektivnosti získávání a výběru. [5]

2.3.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace a patří sem:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace. [6]

Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. [4]

Mezi vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získávání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových pracovníků zvenku, znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod. [6]

2.3.3 Metody získávání pracovníků

Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Metod získávání

pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale užívají více možností. Mezi nejčastější metody patří:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci i mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckých společností apod.,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

2.3.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. [6]

Mezi nejčastější metody výběru pracovníků patří:

- pohovor,
- assessment centre,
- testy pracovní způsobilosti. [4]

2.4 Hodnocení pracovního výkonu

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovního výkonu.

Neformální hodnocení kde jde o průběžné hodnocení pracovního výkonu prováděné nadřízeným během vykonávání práce. Je to součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno.

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. [6]

Metody hodnocení:

- hodnocení podle stanovených cílů,
- hodnocení na základě plnění norem,
- volný popis,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist,
- metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování,
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- assessment centre. [6]

Výsledkem uplatnění hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje.

2.4.1 Cíle odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.

Cíle řízení odměňování:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- fungovat spravedlivě,
- uplatňovat odměňování rovným způsobem,
- fungovat důsledně,
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně. [1]

2.4.2 Odměna

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce přihlížejících k vnějším mzdovorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem.

Základní mzdové formy jsou: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, popřípadě mzdy za očekávané výsledky práce či mzda za znalosti a dovednosti, mzda za přínos.

Mezi dodatkové mzdové formy patří např. prémie, odměny, osobní ohodnocení, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky. [6]

2.4.3 Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahama (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn: nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Všechny stránky odměn, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny,

zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn tak, jak to vidíme na následujícím obrázku (obrázek 1).

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek 1: Složky celkové odměny

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.5 Vzdelávání

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. [4]

2.5.1 Metody vzdělávání

Rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti, které kladou důraz na ovládnutí dovedností a osvojení si žádoucího jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou tradičně zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí. [4]

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job):

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job):

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- stimulace,
- hraní rolí,
- assesement centre,
- outdour training (učení se hrou či pohybovými aktivitami),
- e-learnig. [6]

2.6 Shrnutí 2. kapitoly

Řízení lidských zdrojů se zabývá činnostmi spojenými s lidmi. Prvním cílem je vytvoření a analýza pracovního místa, kde jsou vysvětleny, které hlavní čtyři přístupy se používají k vytvoření pracovního místa.

K získávání lidských zdrojů se využívá vnitřních a vnějších zdrojů. Podrobněji jsou v kapitole vysvětleny metody, které slouží k získávání lidských zdrojů.

Pracovní výkon je hodnocen během celé doby zaměstnání. Hodnocení je formální, které se zaznamenává do osobního spisu zaměstnance nebo neformální. Formální hodnocení má dané parametry určené v organizaci a často z něj vychází odměňování pracovníka. Odměňování pracovníka má několik složek, ze kterých se skládá celková odměna, kterou zaměstnanec získává za svůj pracovní výkon.

Součástí personální útvaru je i vzdělávání zaměstnanců, cílem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnance. Využívá se vzdělávání na pracovišti tzv. „on the job“ nebo mimo pracoviště tzv. „off the job“.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-858-3945-8.
- [3] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [7] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- [8] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- [9] WEHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. Beckova edice
- [10] ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 104 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7402-083-4.

Ostatní zdroje:

- [11] ŠKODA Muzeum v Mladé Boleslavi - ŠKODA. *Společnost - ŠKODA* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://museum.skoda-auto.cz/>
- [12] Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel | autosap.cz. *SAP - Sdružení automobilového průmyslu* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#akt2014>
- [13] Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.: O společnosti. *Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/?rubrika=basic-info>
- [14] O nás - TPCA. *TPCA* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.tpca.cz/o-nas/>
- [15] *Výroční zpráva 2014* [online]. Škoda auto a.s., 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>
- [16] *Výroční zpráva 2013* [online]. Škoda auto a.s., 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2013.pdf>

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

aj. – a jiné

např. – například

tj. - také jinak

popř. – popřípadě

apod. – a podobně

resp. – respektive

tzv. - tak zvaný

obr. - obrázek

tab. – tabulka

THZ – technicko-hospodářský zaměstnanec

ACBSP – Accreditation Council for Business Schools and Programs

PAQ - Position Analysis Questionnaire

MPDQ - Management Position Description Questionnaire

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales

HMMC - Hyundai Motor Manufacturing Czech

TPCA - Toyota Peugeot Citroen Automobile

PSA - Peugeot Société Anonyme

SUV - Sport Utility Vehicle

MPV - Multi-Purpose Vehicle

Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky celkové odměny	40
Obrázek 2: Graf popisující kvalifikační strukturu zaměstnanců	Chyba! Záložka není definována.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pozitiva a negativa přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	32
Tabulka 2: Poskytování doplatku při zařazení do zdravotního poolu	Chyba! Záložka není definována.

Příloha č. 1 – Nabídka automobilů

Název	Typ karoserie	Výbava	Motorizace	Převodovka
Škoda Citigo	3. dveřové 5. dveřové	Active Ambition Elegance Monte Carlo G-TEC	1.0 MPI 44,55 kW 1.0 CNG 50 kW	M 5 st. ASG 5 st.
Škoda Fabia	Hatchback Combi	Active Ambition Style	1.0 MPI 44, 55 kW 1.2 TSI 66, 81 kW 1.4 TDI 66, 77 kW	M 5 st. A 7 st.
Škoda Roomster	MPV	Active Ambition Elegance Scout	1.2 HTP 51 kW 1.2 TSI 63, 77 kW 1.6 TDI 66, 77 kW	M 5 st. A7 st.
Škoda Rapid	Liftback Spaceback	Active Ambition Elegance	1.2 TSI 63, 77 kW 1.4 TSI 90 kW 1.6 TDI 66, 77 kW	M 5 st, 6 st A 7 st
Škoda Octavia	Liftback Combi	Active Ambition Elegance G-TEC L&K RS Scout	1.2 TSI 63, 77 kW 1.4 TSI 81, 103 kW 1.8 TSI 132 kW 1.6 TDI 66, 77 kW 2.0 TDI 110, 135 kW 2.0 TSI 162 kW	M 5, 6 st A 6, 7 st
Škoda Yeti	SUV SUV Outdoor	Active Ambition Elegance L&K G-TEC	1.2 TSI 77 kW 1.4 TSI 90 kW 1.8 TSI 112 kW 1.6 TDI 77 kW 2.0 TDI 81, 103 kW	M 5, 6 st. A 6, 7 st.
Škoda Suberb	Liftback Combi	Active Ambition Elegance L&K	1.4 TSI 92 kW 1.8 TSI 118 kW 2.0 TSI 147 kW 3.6 FSI 191 kW 1.6 TDI 77 kW 2.0 TDI 103, 125 kW	M 6 st. A 6, 7 st.

Příloha č. 2 – Tarifní skupiny

Tarifní skupina	Kč
K	16 907
J	18 392
I	19 974
H	21 655
G	23 515
F	25 584
E	27 940
D	30 571
C	33 551
B0	35 247
B	36 939
A0	38 873
A	40 811
A1	44 125

Příloha č. 3: Cílová dohoda – systém hodnocení práce v týmu

Kritéria hodnocení					
Kvalita	A, B nebo C 2x a více			1 závada C	0 závad
Dílčí prémie v Kč na zaměstnance	0			100	400
Produktivita	Méně než 100%	100%	Více než 100%		
Dílčí prémie v Kč na zaměstnance	0	300	450		
Neshodné výrobky	Více než 100%	100% a méně	95% a méně	90% a méně	85% a méně
Dílčí prémie v Kč na zaměstnance	0	170	230	310	330
Auditový proces	Méně než 10	10 a více	12 a více	14 a více	16
Dílčí prémie v Kč na zaměstnance	0	30	70	90	120
Celková prémie v Kč	0	200	600	950	1300
Skutečná prémie výkonnostního hodnocení týmu je součtem dílčích prémie					

Kvalita: A, B a C – auditová známka

Produktivita: Měsíční odvádění plánu, objemu výroby dle PPA vztaženo na počet zaměstnanců

Neshodné výrobky: % plnění kumulace neshodných výrobků nákladového střediska (2321)

Auditový proces: Hodnocení subjektivně měřených ukazatelů (čistota, bezpečnost práce...)