

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2021

Maria Mogildea, DiS.

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Maria Mogildea**
Osobní číslo: **E18727**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku. Na základě analýzy tvorba možných doporučení ke zvýšení efektivity ŘLZ.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů ŘLZ a podniku.
- Vedení lidí a dosažení cíle podniku prostřednictvím lidí.
- Firemní kultura a motivace lidí.
- Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. Nikdy není pozdě na spokojený tým. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1256-0.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
LISÁ, E. Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů. Praha: Portál, 2019. 159 s. ISBN 978-80-262-1472-4.
SCOTTOVÁ, Kim. Radikální otevřenost. Praha: Zoner Press, 2017. ISBN 978-80-7555-048-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2019

Prohlašuji:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2021

Maria Mogildea

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem, kteří přispěli ke vzniku této bakalářské práce, převážně pak Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za odborné vedení práce a za poskytnutí užitečných rad a připomínek při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat společnosti TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. za poskytnutí materiálů a zejména personálnímu řediteli Bc. Martinovi Čermákovi za poskytnuté informace a věcná doporučení, která přispěla k vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. V první části bakalářské práce jsou z teoretického hlediska popsány základní pojmy v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů a dále jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Druhá část – praktická – je zaměřená na představení vybraného podniku a na to navazuje analýza řízení lidských zdrojů. V poslední části bakalářské práce představuji zhodnocení současného stavu a návrh na zlepšení konkrétních činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, podnik, analýza

TITLE

Analysis of selected human resources management activities in a selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analysis of selected human resource management activities in a selected company. The first part of the bachelor's thesis describes the theoretical concepts in the field of management and human resources management, then describes the various activities of human resource management. The second part, from a practical point of view, is focused on the introduction of my chosen company and the subsequent analysis of human resource management. In the last part of this bachelor's thesis, I created an evaluation of the current state and provide a proposal to improve selected human resource management activities.

KEY WORDS

Management, human resource management, company, analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 Management.....	13
1.2 Podnik	16
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	18
1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	19
1.3.2 Úloha řízení lidských zdrojů.....	20
1.3.3 Strategické řízení lidských zdrojů.....	20
1.3.4 Plánování lidských zdrojů.....	21
1.4 Shrnutí.....	22
2 VEDENÍ LIDÍ.....	24
2.1 Metody vedení lidí	24
2.2 Typy vedení.....	25
2.3 Řízení lidí.....	27
2.4 Leadership.....	30
2.4.1 Leadership v praxi	30
2.5 Shrnutí.....	31
3 PODNIKOVÁ KULTURA	33
3.1 Prvky podnikové kultury.....	34
3.2 Kategorizace podnikové kultury	34
3.3 Diagnostika podnikové kultury	36
3.4 Motivace lidí	37
3.5 Stimulace lidí	38
3.6 Shrnutí.....	39
4 VYBRANÉ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	41
4.1 Pracovní výkon.....	41
4.1.1 Řízení pracovního výkonu	42
4.1.2 Odměňování zaměstnanců	43
4.1.3 Hodnocení pracovního výkonu.....	45
4.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	48

4.2.1	Metody vzdělávání.....	49
4.2.2	Trendy ve vzdělávání.....	51
4.3	Rozvoj zaměstnanců.....	52
4.4	Shrnutí.....	53
5	VYBRANÝ PODNIK TGS NÁSTROJE-STROJE- TECHNOLOGICKÉ SLUŽBY SPOL. S R.O.	55
5.1	Profil společnosti.....	55
5.2	Historie společnosti.....	57
5.3	Organizační struktura společnosti.....	57
5.4	SW a OT analýza	58
5.5	Současný stav	60
5.6	Shrnutí.....	60
6	ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	62
6.1	Pracovní výkon.....	62
6.1.1	Řízení pracovního výkonu.....	63
6.1.2	Odměňování a hodnocení zaměstnanců.....	65
6.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	72
6.3	Rozvoj zaměstnanců.....	75
6.4	Shrnutí.....	79
7	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	81
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	86
	PŘÍLOHY.....	89

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Úrovně managementu	14
Obrázek 2 Proces plánování lidských zdrojů.....	22
Obrázek 3 Situační vedení lidí.....	27
Obrázek 4 Tři základní pilíře manažera.....	28
Obrázek 5 Matice stylů řízení se zaměřením použitím moci a spolupráce	29
Obrázek 6 Maslowova pyramida potřeb	37
Obrázek 7 Ilustrace procesu řízení pracovního výkonu.....	43
Obrázek 8 Armstrongův model odměňování.....	45
Obrázek 9 Schéma třistašedesátistupňové zpětné vazby	47
Obrázek 10 Schématické znázornění rozvojového procesu	53
Obrázek 11 Maskot společnosti	55
Obrázek 12 Logo společnosti	56
Obrázek 13 Proces řízení pracovního výkonu v TGS.....	64
Obrázek 14 Celková odměna.....	66
Obrázek 15 Mzdová pásma.....	69
Obrázek 16 Bonusové schéma pro obchodní reprezentanty	70
Obrázek 17 Vzdělávací platforma INSTRUCTOR	74
Obrázek 18 Etapy rozvoje nových OR	76
Obrázek 19 Profil nového OR	77
Tabulka 1 SW a OT analýza společnosti	58
Tabulka 2 Požadované aktivity na OR	72

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

3M	musí / měl by / mohl by
4Q	4. kvartál
aj.	a jiný, a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CNC	Computer Numerical Control
CZK	česká koruna
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DNA	doporučení vhodného adepta
DPH	daň z přidané hodnoty
kol.	kolektiv
KPI	Key performance indicators
OR	obchodní reprezentant
OŘ	obchodní ředitel
OT	Opportunities/ Threats
PP	příjmové pásmo
PŘ	personální ředitel
S4S	Soft-4-Sale
s.	stránka
s r. o.	s ručením omezeným
spol.	společnost
SW	Strengths/ Weaknesses
tj.	to je
TL	Team Leader
tzv.	takzvaný, takzvaně

ÚVOD

Lidský zdroj je nejdůležitější prvek celého podniku. Svým pracovním výkonem dosahuje hodnot podniku. Posouvá podnik směrem k dosažení cíle a pomocí lidských zdrojů podnik může dosáhnout dobrých výsledků a vlastnit know-how celé společnosti. Na základě těchto skutečností podniky zřizují oddělení řízení lidských zdrojů, které efektivně pracují s lidskými zdroji v podniku.

Řízení lidských zdrojů spadá pod management podniku a jeho činnost se projevuje v rámci celého podniku. Oddělení má za úkol pečovat o lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo cíle podniku prostřednictvím pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. Zařídit správnou adaptaci jednotlivce v podniku, nastavit řízení výkonu a adekvátně rozvíjet a vzdělávat, aby se zaměstnanec mohl posouvat ve svých znalostech a dovednostech dále a přispěl tak k vývoji a inovaci podniku.

Cílem této bakalářské práce bude analýza činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, následné zhodnocení současného stavu a představení návrhů na zlepšení. Vybraným podnikem bude TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s.r.o., který se zabývá třískovým obráběním. Hlavním předmětem podnikání je prodej nástrojů a strojů pro třískové obrábění, poskytování technologických služeb a zakázková výroba v oblasti strojírenství.

Pro splnění stanoveného cíle bude bakalářská práce rozdělena do sedmi kapitol.

Bakalářská práce bude zpracována na základě rešerše odborné literatury, která se zabývá vybranou problematikou. Další informace budou čerpány z internetových zdrojů a pro samostatnou analýzu vybraného podniku budou použity podnikové materiály a získané informace z řízených rozhovorů s personálním ředitelem společnost TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.

Tato bakalářská práce bude rozdělena do dvou klíčových částí. První část bude zaměřena na teoretickou a obecnou charakteristiku managementu a řízení lidských zdrojů. Druhá část – praktická – nejprve představí vybraný podnik a na to naváže analýza činnosti oddělení řízení lidských zdrojů. Následovat bude zhodnocení činnosti tohoto oddělení a návrh na její zlepšení.

První kapitola se bude zabývat popisem základních pojmů. Stručně bude popsán význam managementu, ale rovněž funkce a role manažera. V rámci této kapitoly bude představena stručná definice podniku a jeho struktury. Klíčová část první kapitoly se bude zabývat samotným řízením lidských zdrojů – jeho definicí, cíli, úkoly a plánováním.

Ve druhé kapitole se bude autorka věnovat tomu, jaké jsou metody a typy vedení lidí, následovat bude problematika stylů řízení. V dnešním světě je populární pojem *leadership*, proto bude součástí druhé kapitoly i tento způsob vedení lidí. Bude popsán jeho význam a jak vypadá jeho pojetí v praxi.

Součástí bakalářské práce bude definice podnikové kultury a motivace lidí. Touto problematikou se bude zabývat třetí kapitola, kde se autorka bude věnovat také prvkům a kategorizaci podnikové kultury s následnou diagnostikou. Třetí kapitolu ukončí pojmy z oblasti motivace a stimulace lidí.

Jednotlivé činnosti oddělení řízení lidských zdrojů budou popsány ve čtvrté kapitole. Autorka vybrala pouze některé z nich. Jde o řízení pracovního výkonu, jeho odměňování a hodnocení zaměstnanců. Další činností, jejíž charakteristikou se bude autorka zabývat, bude vzdělávání zaměstnanců. Uvede zde metody a trendy ve vzdělávání. V poslední části čtvrté kapitoly bude středem pozornosti oblast rozvoje zaměstnanců.

V páté kapitole, začátku praktické části, bude autorka popisovat vybraný podnik, což je TGS-nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. Autorka se zaměří na profil a historii společnosti. Dále se bude věnovat tomu, jak je společnost organizačně rozdělena. Součástí páté kapitoly bude i SW a OT analýza a následný popis současného stavu společnosti.

Šestá kapitola se bude zabývat samotnou analýzou předem vybraných činností řízení lidských zdrojů v podniku, a to podle čtvrté kapitoly. Autorka v rámci šesté kapitoly bude popisovat a následně analyzovat procesy a postupy v rámci řízení pracovního výkonu v podniku, jeho odměňování a hodnocení zaměstnanců. Šestá kapitola bude zaměřena i na podnikové postupy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Sedmá a zároveň poslední kapitola bakalářské práce přinese zhodnocení současného stavu jednotlivých činností řízení lidských zdrojů v podniku a rovněž návrh na jejich zlepšení. To vše na základě provedené analýzy popsané v šesté kapitole. Autorka uvede doporučení pro všechny oblasti činnosti oddělení řízení lidských zdrojů, které zmiňuje ve své bakalářské práci.

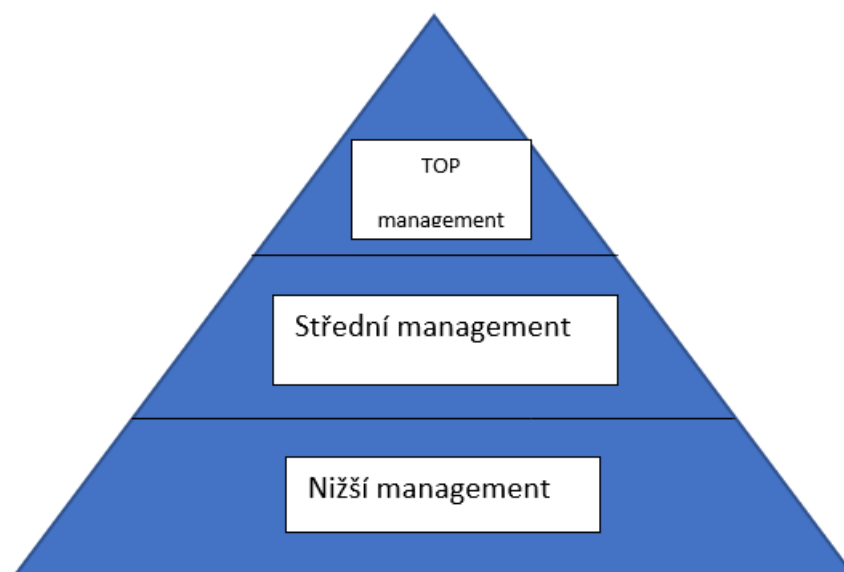
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole autorka stručně vysvětlí a popíše základní pojmy, které se vážou k problematice managementu a řízení lidských zdrojů. Představitelem managementu je člověk, proto bude součástí této kapitoly i osobnost manažera a jeho funkce. V druhé podkapitole bude definován význam podniku, jaké jsou jeho struktury a cíle. Poslední podkapitolou bude klíčová problematika této práce, kterou je řízení lidských zdrojů. Budou zde uvedeny definice, modely řízení lidských zdrojů, jeho úlohy a cíle.

1.1 Management

Slovo *management* pochází z latinského jazyka. Je rozděleno na „*manus*“ = ruka a „*agere*“ = činit. Význam je možný definovat i z anglického slova „*to manage*“, což v překladu znamená řídit nebo zacházet s něčím či někým. Obecně se dá management definovat jako soubor činností, které jsou nutné k udržení správného chodu a funkce podniku. A *manažer* je samostatné povolání, kdy určený pracovník řídí dané činnosti v podniku. Ke své práci využívá manažerské funkce, které jsou důležité pro dosažení cílů podniku. Klíčovým úkolem manažera je zjistit v podniku, čeho má být dosaženo, prostřednictvím koho a jak mohou být tyto cíle splněny. Jednoduše řečeno – co je cíl podniku, jaké jsou možné prostředky a jaké postupy mohou být úspěšné k jeho dosažení. K tomuto procesu manažer využívá základní manažerské funkce, jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrola (Prukner, 2014, s. 2; Foret, 2016, s. 6–7).

Podle velikosti podniku jsou rozděleny i úrovně managementu. Toto rozdělení znázorňuje obrázek 1. Na samém vrcholu je *top management* – dle názvu je zřejmé, že je to nejvyšší řídicí orgán v podniku a zároveň nejmenší skupina. Spadá sem generální či výkonný ředitel, předseda představenstva nebo také majitel společnosti a další ředitelé jednotlivých úseků, divizí apod. Jejich hlavním úkolem je definovat podnikovou strategii. Nižší úrovní je střední management – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Mají na starosti řízení plánů a koordinaci úkolů. A poslední úrovní je nižší management – zde manažer řídí výkonné zaměstnance přímo. Smyslem těchto manažerů je řízení každodenních úkolů (Prukner, 2014, s. 4; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26).



Obrázek 1 Úrovně managementu

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Manažerskou funkci zastává člověk, proto je důležité charakterizovat jeho osobnost, jaké jsou jeho činnosti a role. Často se uvádí, že za úspěchem podniku stojí ten, kdo jej řídí, v tomto případě manažer. Proto úspěšný manažer nemá za úkol plnit jenom manažerské činnosti, ale měl by se věnovat i společenským aktivitám, kde získává kontakty a navazuje společenské vztahy. Manažerskou prací jsou myšleny: klasické funkce (plánování, organizování, rozhodování a kontrola), práce s lidmi, být vizionářem, seberozvoj a neustálé sebevzdělávání. Dalším předpokladem k tomu, aby byl manažer úspěšný, je jeho autorita. Mohou být dvě linie autority. První je formální autorita – manažer byl na svou funkci nominován, a proto je jako manažer respektován. Druhá je neformální autorita neboli „přirozená“, kdy má manažer specifické vlastnosti, rysy chování či schopnosti, díky kterým vzbuzuje u druhých autoritu. Nedílnou součástí manažera je i charisma – jsou to verbální a neverbální schopnosti, styl vystupování či charakteristická osobnost. Tato kombinace je nejlepším předpokladem k tomu, aby manažer byl dobrým leaderem. Správný manažer má mít odborné znalosti (teoretickou znalost, jak řídit lidi, znalost aktivit a oblastí, v nichž se pohybuje), praktické dovednosti (schopnost aplikovat teorii – komunikace, motivace, týmovost a sebeřízení) a sociální zralost (charakter, empatie a temperament). Všechny tyto znalosti a dovednosti jsou rozděleny do takzvaných soft/hard skills (Prukner, 2014, s. 1).

Soft skills, nebo také měkké dovednosti, jsou důležité z toho důvodu, že manažer má tým lidí, který je třeba řídit. A jelikož člověk není jednotvárný, musí manažer porozumět aktuální situaci, v níž se konkrétní pracovník vyskytuje. Mezi měkké dovednosti se řadí

například schopnost řešit problémy a nevyhýbat se jim, přizpůsobivost, umění přijmout ale i poskytnout zpětnou vazbu, schopnost komunikovat, působit důvěřivě, týmově apod. (Cemi, 2019).

Hard skills neboli tvrdé dovednosti jsou potřebné k vykonávání určité odborné práce. Na rozdíl od měkkých dovedností jsou dobře měřitelné. A jsou to například znalosti výpočetní techniky, technická odbornost, znalosti cizích jazyků nebo například programování či finanční způsobilost. Některé pozice vyžadují spíše tvrdé dovednosti a některé zase měkké. Dnes se však více klade důraz na měkké dovednosti, a to hlavně u manažerských pozic (Apas, 2020).

Mezi osobní vlastnosti manažera patří:

- Vůdcovství – tím je myšlena schopnost vést/řídít lidi, dokázat je oslovit a přesvědčit, že myšlenka manažera je správná a že je dobré si za touto myšlenkou jít. Manažer, kterého baví vést lidi, bude úspěšnější než ten, který to dělá z povinnosti.
- Rozhodování – schopnost se rozhodnout bez ohledu na to, kolik je času a kolik je známých rizik. Brát plnou zodpovědnost za každé rozhodnutí.
- Samostatnost – schopnost se sám na sebe spolehnout, ale i na své podřízené.
- Iniciativa – být aktivní v ovlivňování a předvídání vývoje, předvídat možné negativní jevy a reagovat na ně, či dokonce jim předcházet.
- Spolehlivost – stabilní jednání a chování, vyrovnané a odolné chování.
- Empatie – umění se vcítit do druhých, důležité pro práci s lidmi (Prukner, 2014, s. 4).

Manažer (vedoucí, šéf, leader) je zodpovědný za výsledky podniku. Nicméně dobrých výsledků nedosahuje tým, že plní úkoly sám. Manažer řídí lidi tak, aby výsledky byly dosaženy prostřednictvím splněných úkolů a pracovního výkonu. Kim Scottová (2018, s. 48) ve své knize uvádí, že při vedení lidí je důležité poskytovat zpětnou vazbu, a to jak pozitivní, tak i negativní. V mnoha případech zpětná vazba může být i forma motivace. „*Je to překvapivě jednoduché. Může se to naučit každý. Dobré vedení má dva aspekty: projeďte osobní zájem a nevyhýbejte se přímé konfrontaci.*“

Dále by se manažer měl zaměřit na budování týmu. Tím je myšleno sestavit takový tým lidí, jejichž pracovní výkon umožní dosahovat požadované výsledky. Spadají sem různé činnosti řízení lidských zdrojů, jako jsou nábor, povýšení či propouštění zaměstnanců. Poslední zodpovědností manažera je řízení výsledků. Tady je na mysli správná organizace práce a koordinace úkolů, ale samozřejmě i práce s lidmi. Protože lidské zvláštnosti, přednosti nebo slabiny jsou důležitými činiteli i v práci a ovlivňují chtě nechtě jejich úspěchy. S tím jsou

spojeny i dobré vztahy mezi pracovníkem a manažerem. Proto je práce s lidmi nesmírně důležitá a dneska je často zmiňována a podporována (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 29–30).

1.2 Podnik

Podnik je v podstatě lidský dynamický systém, který si jde za svým cílem. Tento cíl utváří hodnoty podniku, kterými se řídí každý zaměstnanec. Ti je pak společnými silami upevňují a dosahují tak nastavených cílů. Základním cílem podniku je maximalizace zisku při co nejmenších nákladech a prostřednictvím lidí. V dnešním otevřeném tržním světě je potřeba reagovat na změny a podmínky trhu, jinak by se podnik dlouho neudržel. Proto je nutné v podniku neustále investovat do nových technologií, do marketingu ale i do rozvoje lidských zdrojů (nebo také do personálního oddělení). S tím jsou spojené i změny, které mohou nastat. Mohou být v oblasti nového či jiného produktu, služeb a někdy i v oblasti změny podnikové struktury. Nicméně i tyto změny se musejí plánovat a je nutné se na ně připravit. Vedle vytyčeného cíle podniku je důležité i poslání, které zpravidla vyjadřuje podstatu podniku. Většinou bývá stručné, obecné a často vyjádřené pouze ve sloganu. Například drogistický řetězec DM má jako slogan „Zde jsem člověkem“ (Mikuláščík, 2015, s. 202; Foret, 2016, s. 9–10).

Teorie fungování podniku sahají až do doby konce 19. století. Existuje jich mnoho a neustále se vyvíjejí, protože i požadavky zaměstnanců stále procházejí vývojem. Nicméně základ můžeme najít ve dvou teoriích, kterými se dnes většina podniků inspiruje. Mikuláščík (2015) teorie nazývá podle toho, v jaké zemi vznikly. Je to souboj americké a japonské představy o tom, jak by podnik měl fungovat. Americká představa je následující: zaměstnání je krátkodobé, rozhodování a odpovědnost je individuální, povýšení má být dynamické, kontrola by měla být externí a formální, význam má specializovaná kariéra a pracovník má status zaměstnance. Vedle toho je japonská teorie, která tvrdí, že zaměstnání je celoživotní, důležité je shodné rozhodování, kolektivní odpovědnost, pomalé povyšování, kontrola má být interní a neformální, kariéra nemusí být specializovaná a pracovník je jako člověk. Ani jedna teorie není na míru pro evropskou kulturu. Dokonce každý evropský stát je unikátní právě tím, že má jinou kulturu než jeho soused. Proto je na místě otázka, jestli se podnik bude těmito teoriemi jenom inspirovat nebo je bude do posledního bodu dodržovat (Mikuláščík, 2015, s. 209–211).

Mikuláščík (2015) ve své knize popisuje, jak by měla jít organizační struktura ruku v ruce se strategií podniku, a definuje je následovně:

- Štíhlá struktura – několik druhů řízení, každý manažer nese zodpovědnost za malou skupinu zaměstnanců. Za výhodu je považován bližší vztah s vedoucím, díky kterému je komunikace rychlejší a vzniká tu přímější kontrola podřízených. Nevýhodou je tendence vedoucího angažovat se v práci svých podřízených, v této struktuře může vznikat i komunikační chaos kvůli většímu počtu organizačních úrovní. A s větším počtem organizačních struktur vzniká i vyšší náklad (Mikuláščík, 2015, s. 212; Prukner, 2014, s. 6).
- Široká struktura – opak štíhlé, méně úrovní řízení, větší skupina řízená manažerem. Zde musí být kladen důraz na pečlivý výběr jak zaměstnanců, tak manažerů – musejí dosahovat určitých kvalit. Manažeri v široké struktuře jsou nuceni často delegovat svoji pravomoc. Komunikace a procesy musejí být jasné. V této struktuře hrozí riziko přetížení manažerů, kvůli němuž může docházet k opožděnému rozhodování a ztrátě přehledu o tom, co vše se v podniku děje. Proto je potřeba nabírat vysoce kvalitní manažery (Mikuláščík, 2015, s. 212; Prukner, 2014, s. 6).
- Funkcionální struktura – specifická pro větší firmy, které si mohou dovolit specializovaná oddělení. Výhoda je již zmíněná specializace a to, že odborným pracovníkům jsou poskytovány odborné příkazy od jejich vedoucích, kteří jsou samotnými odborníky. Jediná nevýhoda je možné křížení pravomocí, může zde dojít k přetížení pracovníků (Mikuláščík, 2015, s. 212; Prukner, 2014, s. 6).
- Divizionální struktura – opak funkcionální, funguje v menších firmách, kdy struktura i schopnosti zaměstnanců jsou obecnějšího charakteru. Struktura firmy je rozdělena do několika divizí, které jsou typické pro svoji činnost (například různé druhy výroby či služby). Za výhodu se může považovat charakter oddělené výroby či možná specializace jednotlivých divizí podle jejich požadavků. Avšak nevýhody jsou většího charakteru, protože divize mohou mezi sebou soupeřit nebo dokonce může vznikat stejná orientace práce (Mikuláščík, 2015, s. 212; Prukner, 2014, s. 6).

- Maticová struktura – spojení nejlepších vlastností přechozích dvou struktur do jedné, tato struktura nabývá na oblíbenosti. V maticovém směru pracuje více pracovníků z různých odvětvích na jednom projektu, ale někdy i na více zadáních společně. Proto zde neplatí hierarchie. Výhod v maticové struktuře je několik – posílený rozvoj schopností a dovedností, zvýšená motivace a zájem pracovníků a přímá reakce na požadavky zákazníků. Nicméně nevýhoda většinou bývá v možném souboji o moc a autoritu (Mikuláščík, 2015, s. 212; Prukner, 2014, s. 6).

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je logické a strategické řízení lidských zdrojů v podniku. S tím souvisejí všechny činnosti od nábory zaměstnance až po jeho řízení. Do těchto činností můžeme zahrnout řízení lidského zdroje, zajištění lidských zdrojů v podniku, kam patří plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Další činností je například rozvoj zaměstnanců a tým i podniku, řízení pracovního výkonu, odměňování a hodnocení zaměstnanců nebo celková péče o zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 45).

Vedle termínu řízení lidských zdrojů se dnes uplatňuje i pojem personalistika. Význam personalistiky spočívá v řízení všeho, co se týká člověka v pracovním procesu. Mezi aktivity personalisty řadíme nábor zaměstnanců, jejich formování v podniku, organizování a propojování činností zaměstnance k dosažení pracovního výkonu, využívání jeho pracovních schopností, vytváření pracovního chování a vztahů ke spolupracovníkům a podniku. Nedílnou součástí činnosti personalisty je i osobní uspokojení zaměstnance z odvedené práce a s tím i spojený personální a sociální rozvoj (Koubek, 2015, s. 13).

Je důležité si neplést pojem personalistika a řízení lidských zdrojů. Principiálně to může svádět ke stejnému významu, ale jsou to dvě odlišné věci. Personalistika má spíše charakter běžné provozní činnosti. Spadá sem personální administrativa, mzdové a platové hodnocení, smlouvy, školení, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a všechny potřebné dokumenty, které jsou v souladu se zákoníkem práce. Zato řízení lidských zdrojů má spíše vědní význam v psychologii, sociologii a pedagogice. Oddělní řízení lidských zdrojů se zajímá o rozvoj lidského kapitálu, vytváření podnikové kultury prostřednictvím lidí, snaží se o pozitivní klima v podniku, o spokojený kolektiv atd. (Management Mania, 2011).

1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Jednotným a obecným cílem řízení lidských zdrojů je to, aby podnik dosahoval svých cílů prostřednictvím lidí. Jsou k tomu potřeba následující kroky (Armstrong, 2007, s. 30–32):

- Efektivnost organizace, jinak řečeno odlišné a specifické postupy v řízení lidských zdrojů podniku, které jsou na pracovním trhu konkurenceschopné. Myslí se tím vytvoření skvělého prostředí pro zaměstnance.
- Řízení lidského kapitálu, do kterého se neustále musí investovat. Cílem řízení je zajistit osobní a profesní rozvoj a rozvoj schopností.
- Řízení znalostí, kterým je myšlen proces, který získává a využívá znalosti ke zlepšení výkonu v podniku.
- Řízení odměňování, jež se zabývá motivací, pracovní angažovaností a loajalitou. Stručně řečeno – člověk by měl být řádně odměněn za vykonanou práci.
- Zaměstnancké vztahy – je potřeba udržovat na pracovišti dobré mezilidské vztahy. Ať už jsou to vztahy mezi pracovníky nebo mezi pracovníkem a managementem.
- Uspokojování rozdílných potřeb neboli respektování odlišných potřeb pracovníků.

V případě definování cílů řízení lidských zdrojů je třeba zohlednit i tzv. sociální mix. Základem sociálního mixu je pět na sobě navázaných prvků. Mezi tyto prvky patří: výše platu/mzdy (nebo také jinak finanční odměna zaměstnance za jeho vykonanou práci v podniku), technická znalost (odbornost zaměstnanců), jisté zaměstnání (do značné míry je to jistota zaměstnanců o jejich budoucnosti), sociální benefity a odbory (přidaná hodnota pro zaměstnance a možné vyjednávání s odbory), sociální atmosféra (podnikový kolektiv a mezilidské vztahy). Ne všechny prvky mají stejnou váhu, proto management podniku musí nastavit jejich priority. Zpravidla úroveň mixu vycházejí z podnikové kultury (Brodský, 2010, s. 15).

Jsou vymezeny základní procesy, které by měly být zachovány v každém podniku. Hlavním znakem těchto procesů je soulad mezi řízením lidí a strategií podniku. Tyto procesy jsou v souladu s cíli. Mezi ně patří výběr (volba vhodného kandidáta na pracovní místo), hodnocení (za vykonanou práci), odměňování (patří sem krátkodobé i dlouhodobé výsledky nebo také finanční a nefinanční odměňování) a osobní a profesní rozvoj kvalitních pracovníků (Armstrong, 2007, s. 36).

1.3.2 Úloha řízení lidských zdrojů

Úloha personálního oddělení jde ruku v ruce s cíli podniku. Jeho obecnou úlohou je předložení podnětů, zasahování, poskytování rad a podpora ve všem, co se týká podnikových pracovníků. Základní úlohou je vytváření personální strategie v podniku a její zabezpečení. Hlavním úkolem je i vytváření takových podmínek na pracovišti, které umožní zaměstnancům využít jejich pracovní schopnosti a dále se rozvíjet. Ve zkratce to znamená zužitkovat lidský potenciál ku prospěchu podniku. Personální oddělení má rovněž za úkol vertikální a horizontální integraci lidí v podniku. Ta spojuje cíle a vize podniku mezi pracovníky a managementem, a to tím, že čerpá informace od všech lidí, shromažďuje je a dále distribuuje v jednotném celku v souladu se strategií podniku.

Personální oddělení by se mělo starat o neustálé zlepšování podnikových procesů a výkonů. S tím je spojeno i zaměření na snadnější prosazení změn a adaptaci pracovníků na ně. Někdy je personální oddělení samotným iniciátorem změn, a to díky snaze o zlepšování firemní kultury (Armstrong, 2007, s. 65–66).

1.3.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Jak už z názvu vyplývá, jedná se o strategii, která je v souladu se záměry a přístupy podniku. Jde o budoucí vývoj a maximalizaci zisku, a proto je potřeba nastavit i strategii řízení lidských zdrojů. Předchází tomu souhrn rozhodnutí, což jsou procesy řízení lidských zdrojů schválené nejvyšším managementem podniku. Mezi takto definované procesy patří politika podniku, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, řízení lidí a jejich výkonů, motivace a stabilizace spojená s udržováním zaměstnaneckých vztahů. Vhodně nastavená strategie řízení lidských zdrojů má do značné míry výhodu konkurenceschopnosti na trhu.

Význam této strategie spočívá v plánování, tedy v promyšleném způsobu, jak vybírat zaměstnance a starat se o ně, ve spojení politiky podniku s aktivitami zaměstnanců a nahlížení na zaměstnance jako na strategický zdroj. Cílem strategie je také definovat, jak má s tímto zdrojem podnik zacházet. Při plnění těchto strategií podnik získává oddané a pracovitě zaměstnance, ale také kvalifikovaný soubor zaměstnanců. Je důležité, aby podnik při tvorbě strategií řízení lidských zdrojů nezapomněl na zájmy všech zúčastněných stran, na etické a etnické náležitosti. Snahou je dosáhnout rovnováhy mezi všemi prvky uvnitř podniku (Armstrong, 2015, s. 57–58).

1.3.4 Plánování lidských zdrojů

Jakmile jsou nastaveny podnikové cíle a strategie, jsou známy i potřeby a přichází ke slovu oblast plánování lidských zdrojů. Plánování spočívá v určení kvantitativních a kvalitativních lidských zdrojů na základě uvedených potřeb. Oddělení řízení lidských zdrojů se tak zabývá otázkami, jako jsou: kolik pracovníků je potřeba a jakých hodnot a kvalit mají dosahovat, aby podnik prostřednictvím jejich vykonané práce dosáhl svých cílů? Do plánování lidských zdrojů může být zahrnuto i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 262).

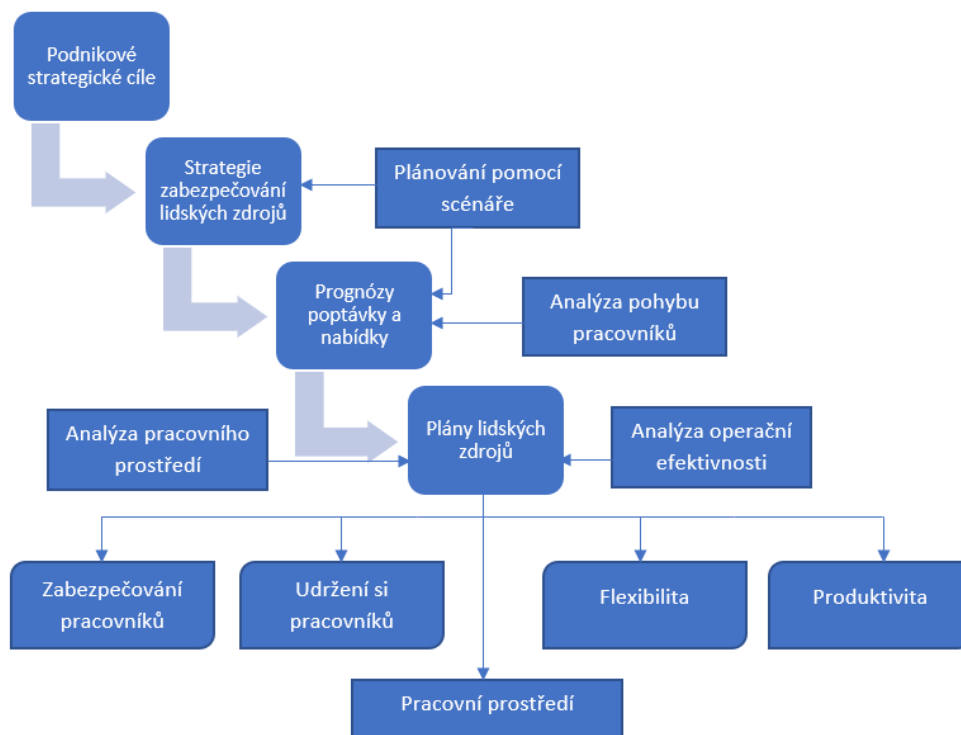
Personálního plánování podle Dvořákové *„usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat“* (Dvořáková, 2001, s. 26).

Plánování lidských zdrojů má jeden hlavní úkol. A to zkombinovat a naplánovat možnou poptávku a nabídku lidského kapitálu. To znamená, že se předpoví budoucí potřeba zaměstnanců v podniku s budoucí nabídkou lidského kapitálu, která bude na pracovním trhu k dispozici. S tím souvisí i cíle plánování, které zcela konkrétní, a to podle strategie podniku. Nicméně obecným cílem plánování je získat a udržet takové zaměstnance, kteří jsou aktuálně v podniku potřební. Dále předcházet možnému přebytku nebo nedostatku lidského kapitálu v podniku, zajistit kvalifikované a přizpůsobivé zaměstnance, prostřednictvím rozvoje zaměstnanců obsazovat aktuální pracovní pozice z vnitřních zdrojů a přizpůsobit práci pro širší využití zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 262).

Personální plány mohou být podle časového hlediska rozděleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Mezi personální plány mohou být zařazeny i následující kroky: nábor zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců, hodnocení, odměňování, propouštění nebo povýšení zaměstnanců (Brodský, 2010, s. 23).

Plánování lidského zdroje je systematický proces, který vychází ze strategie podniku. Na samotném začátku je definice budoucích potřebných činností a dovedností – „podnikové strategické cíle“. Pak nastává plánování strategie konkurenceschopnosti na pracovním trhu. Tato strategie podniku pomáhá nalákat a udržet kvalitnější pracovníky. Podnik se tak má stát atraktivním zaměstnavatelem – „strategie zabezpečování lidských zdrojů“. Dalším a hlavním krokem je předpověď budoucích potřeb pracovníků, co se počtu a kvalifikace týče – „prognózy poptávky a nabídky“.

A posledním krokem je plánování jako celek – „plány lidských zdrojů“. Do celého procesu vstupují různé analýzy. Například analýza fluktuace zaměstnanců v podniku, analýza pracovního prostředí či analýza efektivity činností. Jednotlivé kroky procesu znázorňuje obrázek 2 (Armstrong, 2007, s. 309).



Obrázek 2 Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 310 – přepracované autorkou

1.4 Shrnutí

V první kapitole této bakalářské práce byly z teoretického hlediska popsány základní pojmy. Mezi tyto pojmy patří management, podnik a řízení lidských zdrojů. Popis byl zaměřen na definice, významy a hlavní principy jednotlivých pojmů.

Management ve svém názvu ukrývá slovní spojení „někoho vést“. Představitelem managementu je člověk neboli manažer, který pomocí manažerských funkcí vede lidi, zpravidla své podřízené, směrem k dosažení cíle podniku. Mezi manažerské funkce patří plánovat, organizovat, rozhodovat a kontrolovat. Manažer by měl mít osobnostní rysy, jako jsou charisma, přirozená autorita, sociální zralost, ale i znalosti a dovednosti, které by mohl uplatnit v praxi. Je zodpovědný za výsledky podniku, které byly dosaženy prostřednictvím jeho týmu, který zároveň buduje.

Podnik je dynamický lidský systém, který má vytyčený společný cíl s následným posláním a strategií. K dosažení vytyčeného cíle přispívá každý zaměstnaný člověk v podniku. Proto je nutná organizační struktura, která charakterizuje fungování uvnitř podniku.

Oddělení řízení lidských zdrojů pečuje o zaměstnance podniku. Důvodem je, aby podnik dosahoval dobrých výsledků a směřoval k vytyčenému cíli. Má na starosti definici požadavků na lidské zdroje, výběr a nábor zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, ale i rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Úloha řízení lidských zdrojů navazuje na cíle podniku, a to prostřednictvím personální strategie, která je definována ve spolupráci s celým managementem podniku. Další klíčovou oblastí řízení lidských zdrojů je plánování, což je systematický proces určení kvalitativních a kvantitativních potřeb podniku. Srovnává poptávku s nabídkou na pracovním trhu a reaguje na ni. Personální plánování může být krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé.

Veškeré pojmy v první kapitole s sebou úzce souvisí a jejich společným záměrem je dosažení cíle podniku. K tomuto cíli se může podnik dopracovat správným vedením lidí. Touto problematikou se bude zabývat následující kapitola.

2 VEDENÍ LIDÍ

V případě procesu vedení lidí jsou důležité dva aspekty. Na straně jedné je obor, disciplína nebo také návod a na straně druhé je člověk, zpravidla manažer nebo vůdce, který tyto návody používá a aplikuje je v praxi. Ta už úzce souvisí s lidmi pracujícími v podniku, protože musejí být správně řízeni nebo vedeni. Nicméně není manažer jako manažer. A ne každý má stejnou pravomoc a zodpovědnost. Proto se v podniku rozlišují manažerské stupně. Na vrcholu máme vrcholový management, který má nejvyšší pravomoc a zodpovědnost, ale také nejmenší tým. Dále je střední management, jehož tým je sice větší, ale pravomoc a zodpovědnost jsou menší. A jako poslední je nižší management, který má pravomocí a zodpovědnosti nejméně (Prukner, 2014, s. 7).

Definice pojmu *vedení* není zcela jednoznačná, jelikož může existovat více směrů, proč jsou pracovníci vedeni. Na straně jedné je vedení lidí považováno za jednu z manažerských funkcí. To znamená, že manažer se snaží pracovníky přesvědčit a aktivovat jejich výkonnost tak, aby byly splněny stanovené cíle. Na straně druhé je hlubší myšlenka, že organizace má svou vizi, za kterou směřuje. Proto je zde vedení lidí chápáno jako sofistikované spojování pracovníků za účelem dosáhnout nastavenou vizi, kterou přijmou i za svoji osobní vizi. Je to takový optimistický pohled do budoucnosti. Nicméně základním smyslem vedení lidí je přiřazovat různé aktivity pracovníkům a vyvolávat tvořivého a podnikatelského ducha tak, aby tato činnost směřovala k tvořivějším hodnotám, než je jenom plnění nařízených úkolů. Mezi prvky vedení lidí je určitá míra demokratizace, samostatnosti a zapojení pracovníků do procesů sloužících k dosažení cílů (Prukner, 2014, 07).

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 133) definují vedení lidí následovně: „*Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.*“

2.1 Metody vedení lidí

Dnes je k dispozici řada metod vedení a trendů k tomu, jak vést lidi. Všechny ale mají společné znaky, jako jsou demokratizace, snaha o samostatnost a spontánní účastnost pracovníka, posouvání zodpovědnosti a pravomoci k výkonným pracovníkům apod. Níže jsou popsány nejpoužívanější metody vedení lidí.

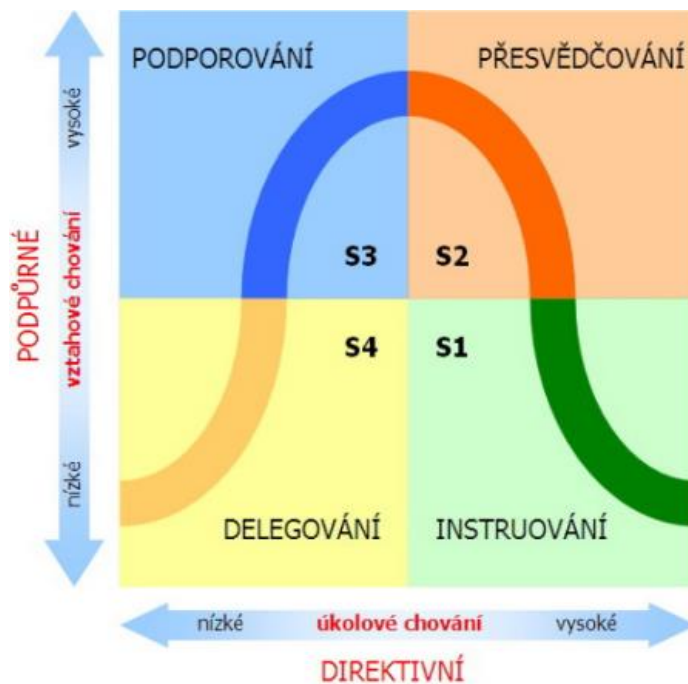
- Koučování – pojem převzatý ze sportu, „coach“ = trenér, trénovat. Tato metoda nepoužívá příkazy či prezentování moci vedoucího. Zaměřuje se na spolupráci mezi vedoucím a pracovníkem, ale i na spolupráci v týmu. Metoda koučování si zakládá na prezentaci cílů dané divize a posiluje důvěru mezi pracovníky a vedoucím. Hlavním znakem je poskytování rad a pomoci. To znamená, že hlavním úkolem vůdce je být rádcem, jenž má znalosti či zkušenosti, které mohou pomoci při řešení problémů a k dosažení požadovaných výsledků. Kouč by měl mít jasně nastavené hodnoty a otázky. K tomu mu pomáhá tzv. metoda GROW: G – goals (cíle), R – reality (současný stav), O – options (možné řešení), W – who, when, where, what (kdo, kdy, kde, co). Nicméně hlavním pilířem správného koučování je ochota pracovníka se nechat koučovat, a zejména správná kompetence kouče (Prukner, 2014, s. 4).
- Delegování – je to metoda, která do značné míry dává pracovníkovi volnost a samostatnost při jeho výkonu práce a rozhodování. Jsou úkoly, jež mají být splněny podle pokynů a pravidel a které se kontrolují. Nicméně vedle toho mohou být úkoly, kdy je možné dát pracovníkovi při jejich plnění volnost. A to je podstata metody zmocňování, že dáváme pracovníkovi určitou míru volnosti při rozhodování a plnění úkolů. Tímto pracovník převezme i plnou zodpovědnost za svůj pracovní výkon a výsledek. Metoda zmocňování je i způsob motivace a seberealizace pracovníka. Musí ale u něj fungovat sebereflexe, tzn. musí si být vědom zodpovědnosti. Vedoucí zároveň nesmí být nedůvěřiví (Prukner, 2014, s. 4).
- Týmová práce – sdružování lidí za účelem plnění úkolů a cílů. Ti pak vyvíjejí společné úsilí a podílejí se na společných činnostech, kdy výsledkem je vykonaná práce. Úkolem může být pravidelná činnost/práce nebo projekt. U projektu je potřeba vyvinout tvůrčí řešení a díky týmové spolupráci může být tento úkol splněn efektivněji a kvalitněji, než když ho řeší jedinec (Prukner, 2014, s. 4).

2.2 Typy vedení

V podkapitole 1.1.1 Manažer jsou popsány styly vedení, které se používají nejčastěji. Zde jsou uvedeny situační metody vedení podle Herseyho a Blancharda. Vedoucí by si měl zvolit tu formu, která je adekvátní zralosti podřízených.

Jsou popsány tyto čtyři typy, které následně znázorňuje obrázek 3:

- **Direktivní typ** – toto vedení poskytuje pracovníkovi jednoznačné a jasné návody či způsoby, jak má úkol plnit. Není zde moc prostor na rozvoj vztahu mezi vedoucím a podřízeným. Tento typ se používá například u nových pracovníků, kteří se teprve zaučují a nemají tak potřebné znalosti. Nebo v situaci, kdy pracovník dostává nový úkol, který nezná, a proto potřebuje jasné vysvětlení (Jílek, 2019; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 158–159).
- **Koučující typ** – směřuje pracovníka prostřednictvím podněcujících úkolů, které ho i rozvíjí, a dále pracuje s jeho schopnostmi. Zde je už větší zaměření na vztahy. Pracovník už nějakou znalost má, ale ještě nezná úplná specifika svého pracovního výkonu a není tak ochoten převzít zodpovědnost (Jílek, 2019; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 158–159).
- **Podporující typ** – vedoucí konzultuje s pracovníkem jeho obavy a problémy, navrhuje řešení a poskytuje podporu. Vedoucí je zaměřen i na spokojenost podřízených a na mezilidské vztahy. Tento typ se používá v případě, že pracovníkovi chybí sebedůvěra k tomu, aby převzal zodpovědnost. Proto se zde manažer hodně soustředí na motivaci a posilování jeho sebevědomí (Jílek, 2019; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 158–159).
- **Delegující typ** – vedoucí plně důvěřuje svým podřízeným, a proto jim předává určitou míru zodpovědnosti a některé pravomoci (Prukner, 2014, s. 4). Pracovníci jsou schopni převzít zodpovědnost, jelikož dosáhli úrovně, kdy mají potřebné znalosti (Jílek, 2019).



Obrázek 3 Situační vedení lidí

Zdroj: Jílek, 2019

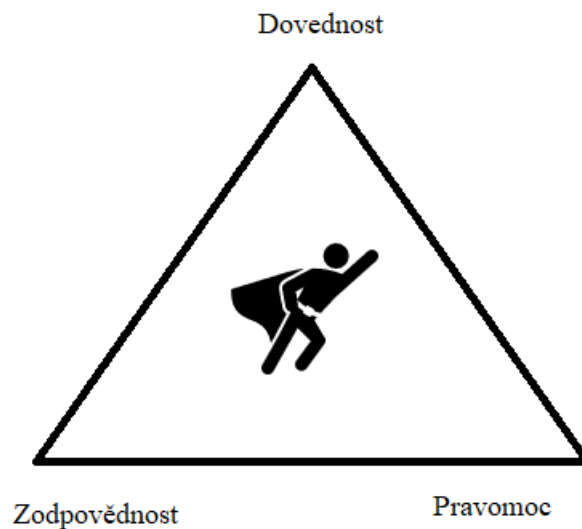
2.3 Řízení lidí

Řízení lidí provádí manažer, který prostřednictvím manažerských funkcí řídí lidi tak, aby plnili své úkoly za účelem dosažení cílů podniku. Manažerské funkce mají několik definic či kategorií. Mezi hlavní manažerské funkce se řadí plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Každá z těchto funkcí má svůj význam a většinou mají i určitou ucelenou posloupnost. V dnešní době je populárnější používat vedení lidí, jelikož se společnost začala více zajímat o lidskost v práci. To znamená, že se organizace více zaměřují na empatii k pracovníkovi – jeho potřeby, seberozvoj nebo motivace (Mikuláščík, 2015, s. 174).

Co se týká řízení, tak mimo rozdělení úrovní managementu a manažerských funkcí se popisují i úrovně řízení. Úrovně řízení charakterizují druh řízení.

Máme tři úrovně řízení:

- Strategické řízení – zpravidla je to tato úroveň používána vrcholovým managementem, protože se zabývá strategií a vizí podniku. Je obecnějšího charakteru, méně detailní a nepoužívá se zas tak často. S tímto řízením se můžeme potkat například v případě, že se firmě daří a chce přijít na trh s novým produktem.
- Taktické řízení – zde nastává práce středního managementu, který navazuje na ten vrcholový s ohledem na strategické řízení. Řízení je praktičtější, má konkrétnější podobu.
- Operativní řízení – toto řízení používá na denní bázi nižší management, jelikož se týká každodenních rutinních aktivit. Nastavují se jednoduché a nenáročné úkoly. (Mikuláščík, 2015, s. 176–177)



Obrázek 4 Tři základní pilíře manažera

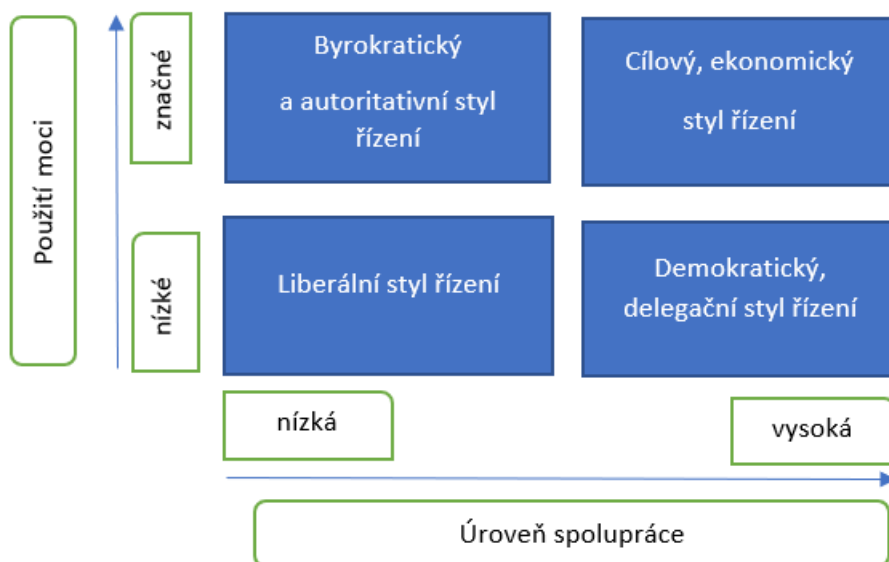
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Aby mohl manažer/vedoucí správně vést (nebo řídit) potřebuje mít naplněny tři základní kompetence v rámci manažerských dovedností. Jde o pravomoc, zodpovědnost a dovednost. Musejí být splněny všechny tyto tři aspekty. Díky naplnění všech kompetencí pak je v jeho vedení rovnováha. Například pokud manažer má dovednost a zodpovědnost, ale nedostal pravomoc, tak nemá možnost samostatně rozhodovat (Veber a kol., 2004, s. 166).

Nebo pokud nemá dostatečné dovednosti, ale má pravomoc, tak ve spoustě situacích rozhoduje chybně. Tyto kompetence lze ilustrovat na trojúhelníku – viz obrázek 4, který vypovídá o tom, že mezi těmito kompetencemi musí fungovat vzájemná interakce a rovnováha (Veber a kol., 2004, s. 166).

Neměly by chybět ani styly řízení, které jsou znázorněny na obrázku 5 a popsány následovně:

- Byrokratický styl řízení – manažer řídí na základě stanovených pravidel a směrnic, které podřízeným předkládá a následně kontroluje, jak jsou plněny.
- Autoritativní styl řízení – založeno na jasných příkazech, které musejí být dodržovány.
- Demokratický styl řízení – charakteristické pro přirozenou autoritu, kdy je nastavená vzájemná spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným. Dále je to členěno na cílové řízení (manažer nastaví určitý směr pomocí vytyčených úkolů) a delegační řízení (manažer předává větší pravomoc a odpovědnost svým podřízeným).
- Liberální styl řízení – manažer se snaží co nejméně zasahovat do činnosti podřízených, rozhodování nechává také na nich, a dokonce se vyhýbá sankcím a kritice. (Veber a kol., 2004, s. 261–262)



Obrázek 5 Matice stylů řízení se zaměřením použitím moci a spolupráce

Zdroj: Veber a kol. 2004 – přepracované autorkou

2.4 Leadership

V dnešní době je často zmiňován pojem leader = vůdce. Tento pojem je pouze podobný k termínům vedení či řízení lidí. Vedení je tvůrčí práce s lidmi. Na rozdíl od manažera, který lidi řídí, leader musí mít přirozené charisma a být tak přirozenou autoritou, která inspiruje pracovníky svými vizemi a zároveň uspokojuje cíle ostatních. Je pospáno sedm znaků úspěšného leadera (Prukner, 2014, s. 7):

- Aby leader mohl delegovat pravomoc, musí svým pracovníkům důvěřovat;
- Inspiruje a udává směr pracovníkům podle svých představ;
- V případě nepříznivých situací vede své podřízeně autoritativně, jelikož si to okolnost žádá. V krizi není někdy čas na demokracii;
- Leader má schopnost podstupovat určitá rizika;
- Správný leader má úctu ke všem zaměstnancům a je ve své práci plně kompetentní;
- Usiluje o protikladné názory v případě rozhodování;
- Leader se snaží o zjednodušení problémů, aby byly pro všechny pochopitelné a snadno uskutečnitelné.

„Silní a efektivní lídři jsou vedeni budoucností, kterou si přejí. A víc než to. Lídr je tím silnější, čím více tato budoucnost odráží jeho zájmy.“ (Radcliffe, 2012, s. 22) Protože vedení začíná tam, kde je předem naplánovaná budoucnost. Úspěšný lídr je ten, který má jasně vydefinovanou budoucnost. A navíc je vytrvalý a neúprosný, když je v ní angažovaný. Následným a důležitým krokem lídra je, aby vizí budoucnosti zaujal svůj tým (Radcliffe, 2012, s. 22).

2.4.1 Leadership v praxi

Jednotlivci v týmu se liší věkem nebo typem osobnosti, proto je pro leadera důležité přidělovat úkoly poctivě a s určitou mírou důležitosti. Pro svůj tým raději vytváří výzvy a pomáhá svým podřízeným k jejich zvládnutí. Kvůli odlišnosti lidí v týmu se leader stará o vzájemnou spolupráci mezi pracovníky a obstarává interní komunikaci, což je zase výzvou pro něj.

Určité kroky, které leader zastává (Radcliffe, 2012, s. 22–24):

- Týmová komunikace – okázalé a hlasité pracovníky nechává vybouřit, ale zároveň vede jejich energii k řešení diskutovaného problému či tématu. V případě tichého týmu vybízí určité pracovníky k vyjádření názoru.
- Týmová porada – pořádá pravidelné porady, které jsou operativního, ale i strategického rázu. Leaderovi tyto porady slouží k adaptaci nováčků, shrnutí výsledků a úspěchů, ke vzájemnému řešení problémů nebo předání aktuálních informací.
- Teambuilding – možnost seznámit se v týmu mezi sebou i mimo pracoviště, a to s doprovodným programem, který je zaměřen na spolupráci týmu v řešení modelových situacích či při sportovních aktivitách. Teambuilding může leader sestavit sám (značná výhoda je v tom, že zná své pracovníky, nicméně někdy to může mít i negativní dopad) nebo si na to může najmout firmu.
- Interní komunikace – koordinace informací a jejich zveřejňování pracovníkům.
- Delegování – schopnost leadera svěřit a přidělit zodpovědnost podřízenému, umí i správně určit, co a komu deleguje.

2.5 Shrnutí

V druhé kapitole této bakalářské práce byly popsány pojmy vedení lidí, řízení lidí a leadership. Pojmy byly popsány z teoretického hlediska prostřednictvím definic, metod úrovní nebo například stylů jednotlivých pojmů.

Na vedení lidí se lze dívat jako na obor či disciplínu, která se zabývá problematikou vedení. V jejím centru může být osoba, která vykonává činnost vedení, což v tomto případě je manažer. Kromě toho, že je vedení lidí jednou z úloh manažera, jde i o sofistikované spojení takových pracovníků, kteří společně dosáhnou vytyčeného cíle podniku. Avšak základním smyslem vedení lidí je přidělovat určité činnosti a vyvolávat tvůrčího ducha v pracovním prostředí. Jsou definovány metody vedení, jako jsou koučování, delegování a týmová práce. Tyto metody spojuje společný znak, což je demokratizace. Jako typ vedení si autorka vybrala situační vedení, kam spadá direktivní, koučující, podporující a delegující typy vedení.

Manažerské funkce jsou převážně využívány v oblasti řízení lidí, kde existují tři úrovně. Patří tam strategické, taktické a operativní řízení. Aby manažer mohl správně řídit lidi, potřebuje tři základní pilíře: dovednost, zodpovědnost a kompetence. A i zde jsou vydefinovány styly řízení: byrokratický, autoritativní, demokratický a liberální.

V dnešním světě je moderní pojem leadership, proto je součástí druhé kapitoly bakalářské práce. Leadership může zastávat člověk, říká se mu jednoduše leader. Od klasického vedení či řízení se leader liší tím, že pracovníky převážně inspiruje, deleguje pravomoci a zodpovědnost, udává budoucí směr podle cílů podniku, ctí svůj tým a spolupráci uvnitř týmu. Leader se řídí kroky, jako jsou týmová komunikace a porada, teambuilding, interní komunikace a delegování.

Vedení lidí je v podniku nepochybně klíčovým faktorem. Správná volba metod a stylů řízení či vedení vede k úspěšnému dosažení cíle a celkového vnímání podniku. Na něm se podílí i podniková kultura motivace lidí, proto se touto problematikou bude zabývat následující kapitola.

3 PODNIKOVÁ KULTURA

Každý podnik se snaží vytvořit co nejlepší podnikovou kulturu, aby byl konkurenceschopný a nalákal co nejtalentovanější zaměstnance. Jejich prostřednictvím pak může dosáhnout požadovaných cílů. Co vlastně kultura podniku představuje? Vyznačuje se souborem hodnot, norem a přístupů, které nejsou formálně stanoveny, ale v podniku fungují jako určitá úroveň chování a jednání zaměstnanců k podniku a práci (Veber a kol., 2004, s. 629–630).

Například Bělohávek definuje podnikovou kulturu jako „význam, který určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 77).

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

Foret ve své knize (2016) uvádí rozdíl mezi identitou a kulturou organizace. Popisuje to následovně: „Identita se vytváří s dlouhodobou perspektivou, kdy vychází z mnohaletých zkušeností a tradic instituce, z jejího systému hodnot a zásad, z atmosféry, která v ní panuje, z témat a způsobů komunikace. Naproti tomu kultura organizace představuje souhrn toho, jak se tyto charakteristiky a zásady reálně promítají do fungování a chování instituce, a to jak uvnitř, tak také navenek.“ (Foret, 2016, s. 30)

Je zcela jasné, že nositelem podnikové kultury v podniku je každý zaměstnanec. Oddělení řízení lidských zdrojů ve spolupráci s managementem se starají o prostředí podnikové kultury, její nastavení a seznámení zaměstnanců s tím, jak ji udržet. Kulturu mohou vytvářet přirozené autority, prožité události, snaha o udržení efektivních pracovních vztahů anebo prostředí podniku. Podniková kultura je živý proces, který se rozvíjí s hodnotami společnostmi a každý zaměstnanec se jí neustále učí (Veber a kol., 2004, s. 632–633).

3.1 Prvky podnikové kultury

Podnikovou kulturu charakterizují následující prvky:

- Hodnoty – určují to, co si členové podniku myslí, že je správně dělat a chovat se jak uvnitř podniku, tak i venku. Hodnoty určují, co je významné pro podnik, a říká se, že je to jádro podniku. Čím jsou hodnoty silnější a pevnější, tím více ovlivňují chování podniku. Typické oblasti, které charakterizují hodnoty, jsou například výkon, inovace, kvalita, péče o zákazníky, týmová práce, péče o pracovníky apod.
- Normy – jsou neformální a nepsané vzorce chování. Jsou vymezeny přijatelné vzorce chování, které jsou podnikem akceptovány a požaduje se po účastnících podniku, aby je dodržovali. Vzorce chování jsou předány ústně. A patří sem například chování manažera vůči svým podřízeným, etika práce nebo například podniková politika.
- Artefakty – rozdělujeme je na hmatatelné a nehmatatelné. Mezi hmatatelné artefakty patří budova podniku, vybavení, produkty, služby podniku apod. Mezi nehmatatelné artefakty řadíme podnikové zvyky a rituály, zažití historky a mýty nebo také podnikový styl mluvy. Tento prvek je nejviditelnější a zároveň nejovlivnitelnější. Nicméně pokud nejsou známy ostatní prvky kultury, může být artefakt nepochopen či chybně vyložen. (Armstrong, 2007, s. 259–261).

3.2 Kategorizace podnikové kultury

I když je každý podnik a jeho kultura unikátní, jsou specifikovány společné znaky. Existuje několik klasifikací, nicméně v této práci bude zmíněna jenom jedna kategorie podle vztahu k organizační struktuře, kterou se zabývali R. Harrison a Ch. Handy, protože v konečném důsledku se všechny opírají o stejné jádro.

Jádrem jsou myšleny tyto čtyři nástroje:

- Kultura moci – definuje se jako centrální řízení dominantním jedincem. Typické je pro ni nízká byrokracie a méně pravidel. Spoléhá na důvěru a komunikaci. Pracovníci jsou ohodnoceni podle dosažených osobních výsledků, proto je zde podporována soutěživost. Kulturu moci můžeme najít v podnicích, které se zabývají obchodem, financemi nebo v menších rodinných firmách (Armstrong, 2015, s. 167) (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 80).
- Kultura rolí – oproti první kultuře zde existují jasná pravidla, postupy, normy, plány a logické myšlení. Role jsou přepokládány vzorce chování pracovníků, které jsou očekávány, že nastanou. Toto chování je většinou popsáno v předpisech či popisech pracovních činností. Kultura rolí se zavádí v takových podnicích, které podnikají ve stabilním prostředí a na kontrolovatelném trhu. Jejich výrobek má zpravidla dlouho životnost a je požadována vysoká míra odbornosti. Tato kultura je úspěšná ve státní správě, armádě nebo v komerčních podnicích (Armstrong, 2015, s. 167; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 80).
- Kultura úkolů – jak z názvu vyplývá, tato kultura se soustřeďuje na úkoly a projekty. Rozděluje správné lidi na správná místa, aby mohli plnit úkoly tvůrčí a projektové. Tato kultura podporuje týmovou práci a vztahy mezi lidmi a je silně zaměřena na jejich výsledky. Kultura úkolů se zavádí v takových podnicích, jejichž produkt má krátkou etapu života, existuje velká konkurence a podnik se tak snaží být pružný a flexibilní k trhu. Tato kultura je často používána například v reklamních agenturách (Armstrong, 2015, s. 167; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 80).
- Kultura osob – středem celého podniku je jednotlivec – pracovník. Několik jednotlivců se shodne na tom, že se podílejí na společných nákladech, rozhodnutích či řízení. Funguje zde sice samostatnost, ale zároveň všichni mají sdílenou pravomoc. Usilují o udržení podniku, aby jim sloužil a měli místo pro seberozvoj a své zájmy. Tato kultura není tak rozšířená, ale můžeme si ji představit například na vysoké škole, kdy profesori jsou těmi jednotlivci (Armstrong, 2015, s. 167; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 80).

3.3 Diagnostika podnikové kultury

V některých situacích je pro manažery důležité znát atmosféru a obsah podnikové kultury. Ta se nedá posoudit pouze na základě subjektivního hodnocení, proto jsou vydefinovány postupy, jak zjistit obsah kultury v podniku:

- Dotazníkové šetření – je to kvantitativní metoda, která může být písemná nebo ústní. Shromažďuje velké množství dat, která jsou ale omezena charakterem otázek, kdy je na ně možné odpovědět výběrem z několika variant. Díky této metodě je zjištěna spíše povrchová kultura, a proto dotazník není tou nejvhodnější volbou.
- Pozorování – je to cílená a zaměřená činnost, kdy pozorovatel pozoruje jednotlivce. Pozorování může být vědomé, ale i nevědomé a mohou být pozorovány všechny prvky kultury (hodnoty, normy, artefakty, zvyky či chování pozorovaného).
- Rozhovor – předem určené otázky, které mohou být položeny jednotlivcům nebo skupině. Zde se prolínají individuální nebo skupinové názory, sleduje se i vzájemná interakce mezi dotazovanými.
- Analýza dokumentů – analyzují se podnikové dokumenty, kde mohou být zmíněny prvky kultury. Například zápisy z porad, výroční zprávy či neformální sítě pro firemní komunikaci. (Adamíková, 2014, s. 22–23)

Všechny tyto postupy mají něco společného, a to sledované náležitosti. Armstrong (2007) uvádí těchto osm náležitostí: struktura podniku (míra formálnosti a neformálnosti), odpovědnost (zda je pracovníkovi poskytnuta důvěra k tomu, aby mohl vykonávat práci samostatně), riziko (míra rizika a náročnosti), srdečnost (dobré mezilidské vztahy na pracovišti), vzájemná podpora a pomoc (mezi pracovníky, ale i mezi manažerem a podřízeným), normy (jak jsou vnímány normy a cíle práce), konflikt (možnost vyjádřit vlastní názor a jak s tím zachází vedení) a nakonec identita čili pocit, že je pracovník členem podniku (Armstrong, 2007, s. 264).

I když neexistuje jednoznačná forma toho, jak má správně vypadat podniková kultura, jedno je jisté: má vliv na fungování podniku a vnímání podniku zvenku, ale i uvnitř. Kulturu vytvářejí manažeři a jejich podřízení a je jenom na nich, jak bude vypadat. A jelikož má kultura vliv na chování, je potřeba ji podporovat, posilovat nebo v některých případech i změnit k lepšímu (Armstrong, 2007, s. 265).

3.4 Motivace lidí

Motivace není nic jiného než důvod, proč máme dělat určité věci – zde je na mysli práce. Pracovník je motivován v případě, že je za odvedenou práci odměněn a uznán. V některých případech se pracovník dokáže namotivovat sám. Je to typ zaměstnance, který má nastavené vnitřní pracovní cíle. Ale pořád je tu větší skupina zaměstnanců, kteří potřebují být motivováni k tomu, aby dobře odvedli svoji práci. Manažeři k tomu používají určité stimuly, podněty nebo odměny, které podnik dokáže zařídit. Nicméně je potřeba pochopit princip a typy motivací, protože lidé jsou odlišní a každého motivuje něco jiného. Hlavní roli zde hrají potřeby člověka a jejich stimulace. Potřeby člověka nejlépe vystihl Maslow se svojí pyramidou potřeb (Armstrong, 2015, s. 217).

Maslowova pyramida potřeb má tuto posloupnost: 1. fyziologické potřeby – uspokojení biologických potřeb člověka (tekutiny, potrava, spánek aj.), 2. potřeby bezpečí – ochrana života a pocit jistoty, 3. potřeby sounáležitosti a lásky – být součástí sociálního prostředí, 4. potřeby uznání a úcty – aby nás ostatní uznávali a uctívali, 5. potřeby seberealizace a rozvoje – smysl života, dosažení vyšších schopností. Maslow posléze doplnil další potřeby: poznávání a prožití zážitků. A na samotný vrchol přidal přesahování smyslových i rozumových možností. Všechny tyto prvky znázorňuje obrázek 6 (Armstrong, 2015, s. 220–222).



Obrázek 6 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Maslowova pyramida, 2021

Mikuláščík (2015, s. 122) definuje motivaci takto: „*Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Motivace určuje příčinu chování, intenzitu zaujetí, jeho směr a také trvání.*“

K chápání motivace nám pomáhá její teorie. Armstrong (2015, s. 219–222) popsal tři teorie motivace:

- Teorie instrumentality – motivace na základě odměn či trestu. Za splněný úkol zaměstnanec získá odměnu a za nesplněný úkol trest. Nejjednodušší teorie, která je využívána i u zvířat.
- Teorie zaměřená na potřeby jedince – tato metoda spočívá ve zkoumání potřeb, které jedinec má, a k podnikání potřebných kroků k uspokojení potřeb zaměstnance (ne vždy lze uspokojit všechny potřeby), do této teorie spadá i výše zmíněná Maslowova pyramida potřeb.
- teorie založená na psychologických procesech – tato teorie se zaměřuje na očekávání zaměstnance a úsilí o jejich naplnění. Hlavním motivem, proč člověk chodí do práce, je odměna ve formě finanční podoby, kterou potřebuje k životu.

Furman a Ahola ve své knize (2017, s. 123) k motivaci uvádějí: *„Oceňování, sebedůvěra či naděje souvisejí s motivací zejména v tom smyslu, že pokud člověk nevěří v možnost změny či posunu nebo nedostává o dosavadním posunu zpětnou vazbu, je pro něj velmi obtížné udržet nadšení. Kromě toho je důležitým aspektem motivace smysluplný cíl, zvláště cíl společný.“*

Lisá (2019, s. 122) ve své knize uvádí tři prvky motivace, které jsou vhodné v oblasti kreativní a ucelené práce. Jsou to: *„Autonomie – seburčení, např. možnost sám rozhodovat, jak splním cíl úlohy; mistrovství – malé pokroky v tom, co dělám, stát se mistrem; smysluplnost – baví mě to, je to pro dobro věci, vím, proč to dělám.“*

3.5 Stimulace lidí

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“ (Jindra, 2008, s. 13)

Příkladovým podnětem může být vybavenost pracovního místa, podniková kultura a zázemí firmy, pracovní režim a doba, bezpečnost a ochrana při výkonu práce, odměňování a hodnocení pracovníků, možnost kariérního postupu nebo také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Jindra, 2008, s. 14).

Díky myšlence, že chování člověka je způsobeno určitým podnětem, vznikla stimulační teorie (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386): *„Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí.“*

Teorie je zaměřená na prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. Pozitivní stimulace se zaměřuje na odměny (finanční a slovní). Negativní stimulace se orientuje na povzbuzení žádoucího chování jedince. Odměna je taková, aby se zaměstnanec příště snažil podobným důsledkům předcházet (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386).

3.6 Shrnutí

Třetí kapitola se zabývala důležitou problematikou v podniku, a to je podniková kultura. Byla uvedena definice kultury, jaké jsou její prvky, jaká je kategorizace podnikové kultury a jak lze diagnostikovat podnikovou kulturu v praxi. Na to navazovala problematika motivace lidí spolu s teorií motivace, stimulací a jejími prvky.

Podniková kultura je soubor hodnot, norem a přístupů, které udávají směr chování uvnitř podniku, ale i směrem navenek. Je to živý proces, proto se podniková kultura může v průběhu života podniku měnit a formovat. Důvodem, proč podnik vytváří podnikovou kulturu, je konkurenceschopnost na trhu a nalákání talentovaných zaměstnanců do podniku. Nositelem kultury je každý zaměstnanec v podniku, avšak oddělení řízení lidských zdrojů společně s managementem podniku tuto kulturu vytvářejí a udržují. Mezi prvky podnikové kultury patří hodnoty, normy a artefakty, které mají za úkol její charakteristiku. Do společného znaku všech kultur patří její kategorizace, která je definována jako kultura moci, rolí, úkolů a osob. A aby bylo možné diagnostikovat podnikovou kulturu, využívají se v podniku tyto postupy: dotazníkové šetření, pozorování, rozhovor a analýza dokumentů.

Součástí třetí kapitoly byla i definice motivace: jde o důvod, proč člověk dělá to, co dělá. V tomto případě jde o otázku, proč zaměstnanec vůbec vykonává pracovní činnost. Zpravidla je to pro to, aby získal finanční odměnu, kterou potřebuje k živobytí. Avšak zaměstnanec vykonává práci i pro jiné potřeby, které definoval Maslow ve své pyramidě potřeb. A aby bylo možné chápat motivaci, jsou uvedeny teorie spojené s její definicí: teorie instrumentality, teorie zaměřená na potřeby jedince a teorie zaměřená na psychologické procesy.

S motivací úzce souvisí stimulace lidí, proto se autorka věnovala i popisu tohoto pojmu. Stimulace je soubor vnějších podnětů či pobídek, které působí na motivaci lidí. Stimulace mohou být pobídky jako pracovní místo, kultura podniku, zázemí firmy, pracovní režim, bezpečnost a ochrana při práci, odměňování a hodnocení zaměstnanců nebo například kariéerní postup.

Veškeré pojmy, které byly popsány ve třetí kapitole, resp. jejich praktickou aplikaci, má za úkol oddělení řízení lidských zdrojů. Některé činnosti souvisí s motivací a stimulací zaměstnanců. Jde například o řízení pracovního výkonu, odměňování a hodnocení zaměstnanců nebo také o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Proto byly tyto činnosti autorkou vybrány a v následující kapitole popsány.

4 VYBRANÉ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se soustřeďuje na jednotlivé činnosti oddělení řízení lidských zdrojů a související pojmy. Prvním termínem je pracovní výkon a jeho význam, následuje řízení pracovního výkonu. Součástí je i odměňování a hodnocení zaměstnanců, protože tyto podoblasti navazují na pracovní výkon. Další činností, které se autorka bude věnovat, bude vzdělávání zaměstnanců, protože podnik samozřejmě potřebuje kvalifikované pracovníky, aby úspěšně dosahoval vytyčeného cíle a byl konkurenceschopný. A jako poslední činnost zvolila autorka rozvoj zaměstnanců, jelikož je nedílnou součástí specializovaného, vzdělaného a rostoucího týmu v podniku.

4.1 Pracovní výkon

Práce jako taková je cílená a vědomá činnost za účelem přeměny a přivlastnění si přírodních zdrojů, ze kterých prací vytváříme hmotný produkt. Některá činnost nám může přispívat i k seberealizaci. Práce rovněž vytváří sociální prostředí. Na pracovišti vznikají mezilidské vztahy, které se mohou rozrůstat. A někdy bývá práce i tématem společných akcí (Mikuláščík, 2015, s. 225).

Armstrong (2007) definuje práci takto: „*Účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníze.*“ (Armstrong, 2007, s. 185)

Jelikož práce vytváří psychosociální stránku společnosti, rozlišujeme několik jejích funkcí. První jsou činnosti a kompetence – člověk získává při pracovním výkonu určité znalosti a dovednosti. Další funkcí je osobní identita – každý zaměstnanec zastává v práci určitou pracovní roli, která ho formuje a vytváří tak jeho identitu. Často opomíjená funkce je sociální uznání – člověk potřebuje mít pocit, že je prospěšný a dělá svoji práci dobře, proto potřebuje uznání ostatních. Nově se podniky zaměřují na funkci spolupráce a vzájemné působení – realizace úkolu ve spolupráci více zaměstnanců, čímž se vytváří pracovní kolektiv. Poslední funkcí je časová skladba – biorytmické pochody člověka. Díky funkcím můžeme specifikovat, proč člověk chodí do práce. Jsou to důvody jako potřeba financí, pocit odpovědnosti, osvojení pracovních úkolů za osobní, pocit přijetí a zvyšování hodnot (Mikuláščík, 2015, s. 225–226).

Pracovní výkon může být ovlivněn několika faktory. Rozdělujeme je na vnější a vnitřní. Z vnějšího prostředí působí na pracovní výkon například vybavení podniku a jeho prostředí, metody řízení a systém podniku, pracovní předpisy a technologie, která se v podniku používá.

Mohou to být i motivační postupy a mezilidské vztahy na pracovišti. Vnitřním faktorem jsou osobnostní vlastnosti pracovníka jako například zdravotní stav, fyzické a psychické schopnosti, charakter, odborné znalosti a motivace nebo motivace k práci (Mikuláščík, 2015, s. 226–227).

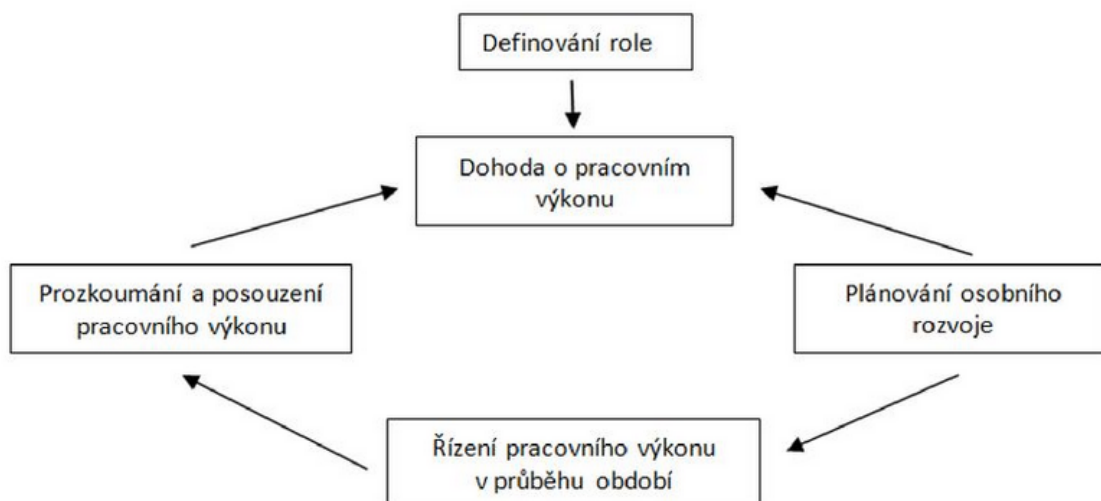
Podle Armstronga (2007, s. 415) výkon představuje „*jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyznačuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale také samo o sobě výsledkem.*“

4.1.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je důležité kvůli neustálému zlepšování pracovního charakteru podniku. Je to systematický proces, který pracuje s jednotlivci a zaměřuje se na jejich rozvoj a výkon. Řízení pracovního výkonu má na starosti liniový manažer, která se stará o to, aby pracovník dělal svoji práci dobře a věděl, co je jejím cílem (Armstrong, 2007, s. 413).

Cílem je zavést plán vysokého výkonu, kdy každý jednatel nebo tým převezme zodpovědnost za to, že tento výkon bude dosahován. Pomocí účinného vedení a neustálého rozvoje pracovních procesů a pracovníků může být tento cíl splněn. Je to i jedna z hodnot podniku (Armstrong, 2007, s. 413).

Koubek (2015, s. 203) definuje řízení pracovního výkonu následovně: „*Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*“ Tento autor zastává názor, že řízení pracovního výkonu představuje jakýsi cyklus, který schematicky znázorňuje obrázek 7.



Obrázek 7 Ilustrace procesu řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek, 2015, s. 204

4.1.2 Odměňování zaměstnanců

V dnešní době má odměňování hlubší význam. Základním smyslem je spravedlivé finanční ohodnocení pracovníka za jeho vykonanou práci (to je i mnohdy důvod, proč pracovník vykonává práci – je to jeho živobytí). Vedlejší smysl odměňování představuje psychologický efekt. Může jít o pochvalu, povýšení nebo různé benefity, které podnik poskytuje svým pracovníkům jako další motiv k vysokému pracovnímu výkonu nebo jako konkurenční „lákadlo“ pro uchazeče. Odměnou může být i vzdělávání, které podnik zaměstnancům poskytuje (Koubek, 2015, s. 283).

Broský ve své knize (2010, s. 70–71) definuje odměnu takto: „*Odměnou se rozumí odměňování prací konaných na základě dohod, prací konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštního způsobu odměňování, jako jsou rozhodčí, přisedící, zprostředkovatelé atd.*“

Cílem je odměňovat pracovníky podle toho, jak si podnik cení jejich výkonů a znalostí. Ale rovněž podle toho, jakou hodnotu pracovník přináší podniku. Díky systému odměňování se vytváří i podniková kultura, která je specifická pro každý podnik. Správně nastavený systém odměň funguje i jako forma motivace pracovníků, vytváří určitou míru loajality a angažovanosti. Všechny tyto cíle pomáhají udržet kvalitní pracovníky a vytvářet tak pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti (Koubek, 2015, s. 285–286).

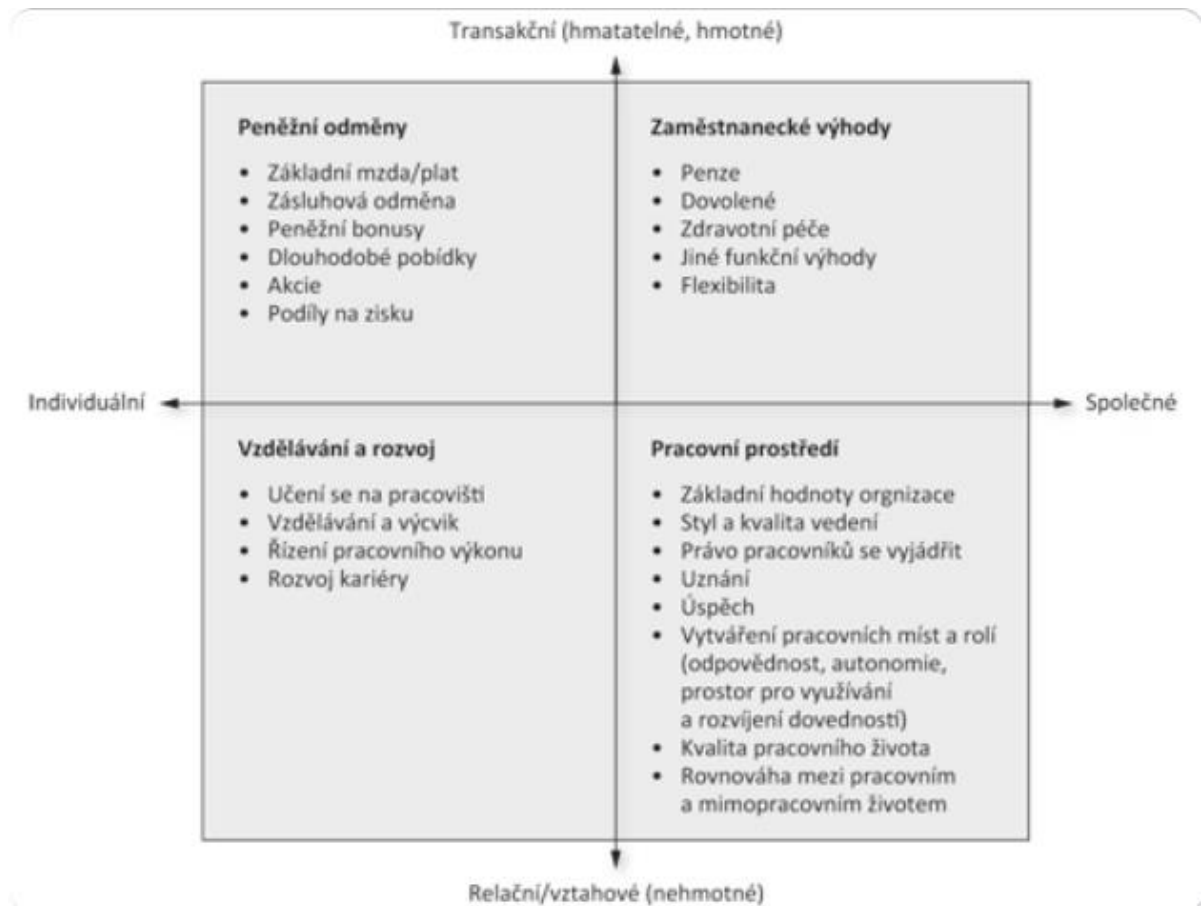
Při nastavování systému odměn v podniku je potřeba si položit několik otázek (Koubek, 2015, s. 286):

- Čeho jím chce podnik dosáhnout?
- Jaký význam má daná odměna pro pracovníka?
- Jaké jsou ovlivňující faktory?

Když jsou zodpovězeny výše uvedené otázky, je potřeba si shrnout všechny faktory, které mohou mít vliv na systém odměňování. Podle Koubka (2015, s. 289–290) jsou rozděleny následovně:

- Úkoly a pracovní místo – jejich požadavky;
- Stupeň výkonu – úroveň úkolů;
- Pracovní podmínky – v jakém prostředí má pracovník vykonávat svou práci;
- Trh práce – jaká je situace na trhu (disponibilní lidské zdroje, mzdový a odměňovací systém v okolí);
- Zákony, předpisy a kolektivní vyjednávání – zákonem nastavené pracovněprávní vztahy a jejich náležitosti (minimální mzda, mzdové tarify, příplatky, překážky v práci, dovolená apod.).

Systém odměňování je tvořen politikou, postupem, procesem a procedurami. Detailněji bude rozebrána politika odměňování, která by měla být zásadová a obsahuje soubor opatření, jimiž by se měl podnik řídit. Hlavními oblastmi, kterými se politika odměňování zabývá, jsou: minimální a maximální mzda, spravedlivé odměňování, mzdové úrovně (dle pozice v podniku), prostředky a budget na odměny a hospodaření s nimi, zajištění motivace pomocí odměn, utajení či zveřejňování systému odměn v podniku, míra vyjednávání a dodržování zákonů a předpisů. Model odměňování podle Armstronga znázorňuje obrázek 8 (Armstrong, 2007, s. 517–519).



Obrázek 8 Armstrongův model odměňování

Zdroj: BusinessInfo, 2014

4.1.3 Hodnocení pracovního výkonu

Jde o systematické a pravidelné hodnocení hodnot výkonu za účelem správného nastavení individuálních odměn. Cílem je poskytovat takové hodnocení, které umožní spravedlivé odměňování jednotlivců. Kvalitní hodnocení pracovního výkonu přispívá k dosahování vyššího výkonu, ke zkvalitnění a rozvoji pracovníků (Armstrong, 2015, s. 431).

V této oblasti se využívají analytické a neanalytické metody hodnocení. Analytický způsob je založen na analýze určitých hodnot, prvků a faktorů, které jsou součástí práce.

Typy analytického hodnocení jsou:

- Bodovací systém – práce je rozdělena do několika faktorů či prvků, které charakterizují pracovní výkon a toho, kdo práci vykonává. Faktory jsou předpokladem toho, že jsou součástí všech hodnot práce a jsou vykonávány ve všech úrovních. Metoda spočívá v tom, že pomocí bodové škály se přidělují body všem faktorům a na konci se sečtou a vyhodnotí se jejich celkový výsledek.
- Porovnání – i zde je používána metoda analýzy určitého faktoru. Jsou zpracovány profily, které charakterizují úroveň práce. Vedle toho se zpracují i profily pracovních rolí. Používají se stejné faktory, které se pak porovnávají a hledají se shody mezi úrovní práce a pracovní rolí (Armstrong, 2015, s. 431).

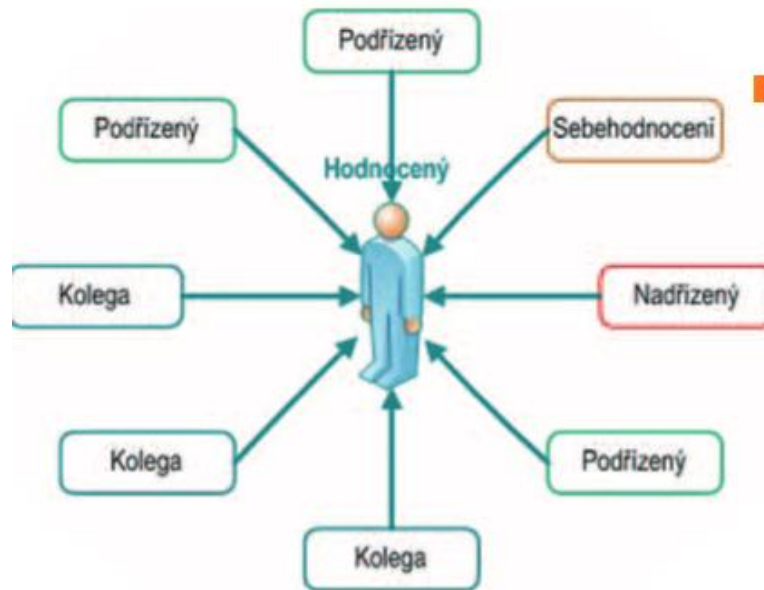
Dnes se často využívá metoda měření podle KPI (zkratka pro anglický název „key performance indicators“), česky uvedeno jako „klíčové ukazatele výkonu“. Je to soubor parametrů, podle kterých se kvantifikuje a následně vyhodnocuje výkon a plnění. V případě, že je nastavená strategie podniku, mohou se definovat i hodnoty KPI. Tyto ukazatele slouží převážně vedoucím pozicím jako určitá forma kontroly podřízených. Příkladem KPI v obchodní síti může být počet schůzek za den, počet realizovaných nabídek nebo počet objednávek za měsíc (Klíčové ukazatele výkonnosti, 2021).

Typy neanalytického hodnocení:

- Kategorizační metoda – pomocí popisu pracovních činností je hodnocen i pracovní výkon. Je to nejpoužívanější metoda.
- Metoda pořadí práce – pracovní pozice se seřadí dle vnímané hodnoty podnikem. Tato metoda je sice jednoduchá, ale poskytuje pouze pořadí, a ne rozdílnost mezi pozicemi.
- Metoda párového srovnání – statisticky orientovaná metoda, která poskytuje pořadového hodnocení práce jako celku. Porovnává jeden pracovní výkon s druhým. (Armstrong, 2015, s. 432)

Pracovní výkon pracovníka hodnotí kompetentní osoba, což je jeho bezprostřední nadřízený (manažer, vedoucí, leader). Ten provádí závěrečné hodnocení, které mu slouží k hodnoticímu rozhovoru. Nicméně hodnocení může být outsourcované (zákazníkem nebo externím hodnotitelem), ale také může jít o týmové hodnocení – často se využívá „třistašedesátistupňová metoda“ (Armstrong, 2007, s. 433).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je dnešním trendem při hodnocení zaměstnanců. Není zaměřená jenom na vazbu zaměstnanec – manažer, protože do hodnocení zasahuje i představitel oddělení řízení lidských zdrojů. Tuto metodu definoval Ward (1995): „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ (Armstrong, 2007, s. 433) Vzájemnou interakci zdrojů sloužící k poskytování zpětné vazby podle třistašedesátistupňové metody ukazuje obrázek 9.



Obrázek 9 Schéma třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: Uličná, Fanta, 2012

„*Myšlenka třistašedesátistupňové zpětné vazby je založena na faktu, že hodnocený dostane informace z mnoha úhlů pohledu. Na rozdíl od diagnostiky ale hodnotitelé ve třistašedesátistupňové zpětné vazbě nehodnotí v modelové situaci, jsou dotazováni na reálnou zkušenost s hodnoceným.*“ (Gruber, 2019, s. 171)

Metody hodnocení pracovníků:

- Podle stanovených výsledků – je potřeba nastavit jasný cíl, který bude měřitelný. Výsledek bude náročný podle schopnosti pracovníka, odpovídající cílům podniku a termínově určený. Převážně se používá u manažerů a specialistů.
- Podle plnění norem – jsou stanovené určité normy dle požadovaného výkonu. A hodnotí se, jak pracovník splnil určitou normu. Tato metoda se využívá převážně u dělnických pozic.

- Podle volného popisu – hodnotitel písemně hodnotí pracovní výkon hodnoceného dle předem popsanych specifikací. Hodnotí se převážně tvůrčí pozice.
- Podle kritických případů – hodnotitel sepisuje písemné záznamy o tom, co se při výkonu práce událo a jak je pracovního chování jednotlivce.
- Podle stupnic – hodnotí se určité prvky práce jednotlivě. Stupnice může mít číselnou, grafickou nebo slovní podobu.
- Podle checklistu – je to forma dotazníku, která podává informace o pracovníkovi v podobě určitých formulací.
- Podle klasifikační stupnice – tzv. metoda BARS. Je to určitá forma hodnotící stupnice, která hodnotí požadované chování, které má úspěšně vykonávat práci. (Koubek, 2015, s. 219–221)

V případě analýzy výsledků z hodnocení Lisá (2019, s. 32–33) uvádí tyto čtyři přístupy: apriorní a ideový přístup, vyhraněná pravidla a odborný úsudek, nomotetický a idiografický přístup a počítačově konstantní zprávy.

4.2 Vzdělávání zaměstnanců

Obecně je vzdělávání proces, kterým si jednotlivec osvojuje a rozvíjí nové poznatky, znalosti, dovednosti a návyky. Vzdělávání zaměstnanců je rovněž proces, tentokrát ale organizovaný podnikem. Je zaměřen na formování pracovních schopností. Toto vzdělávání může probíhat uvnitř podniku, ale i mimo podnik. Stará se o ně jak personální oddělení (oddělení řízení lidských zdrojů), tak ale i samotní vedoucí (manažeři, leaderi) (Koubek, 2015, s. 252).

Brodský (2010, s. 95) definuje vzdělávání jako: „*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.*“

Význam, proč podnik vzdělává své zaměstnance, spočívá v konkurenceschopnosti na trhu. Je to dáno tím, že tímto způsobem získá tým kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se podílejí na efektivitě a výkonnosti podniku. A samozřejmě druhým efektem je, že díky vzdělávání má podnik mnohdy spokojené a motivované zaměstnance (Koubek, 2015, s. 252).

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 376) uvádějí význam vzdělávání podobně: „Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec.“

Dle Koubka (2015) podnikové vzdělávání obsahuje tyto části:

- Příprava na povolání – neprobíhá na půdě podniku, avšak podnik se v něm angažuje. Je to v podstatě prvopočátek vzdělávání jedince pro výkon práce (učňovské prostředí organizace).
- Adaptace pracovníka – příprava nového pracovníka na práci v podniku, na sžití s kolektivem a náplní práce. Příkladem je nástupní školení.
- Doškolení – návaznost na odbornou přípravu v oboru a její prohlubování.
- Přeshkolení – osvojení nových znalostí a dovedností sloužící k novému pracovnímu povolání.
- Pracovní rehabilitace – opakované školení pracovníka, který z důvodu nepříznivého zdravotního stavu nemůže danou práci krátkodobě nebo dlouhodobě vykonávat.
- Rozšiřování kvalifikace – oblast týkající se rozvoje zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 256)

Aby bylo vzdělávání v podniku efektivně nastaveno, je potřeba dodržet dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi a který probíhá v cyklu. Zmíněné fáze jsou (Koubek, 2015, s. 259):

- určit potřeby a formulovat cíle vzdělávání;
- plánovat vzdělávání;
- uskutečnit vzdělávací proces;
- zhodnotit výsledky vzdělávání.

4.2.1 Metody vzdělávání

V dnešní době je k dispozici výběr z několika metod vzdělávání. Zpravidla se ale dělí do dvou oblastí. První je vzdělávání na pracovišti a druhá mimo pracoviště. Správná volba metody může vést k efektivnímu vzdělávání. A nemělo by se přepokládat, že jedna metoda postačí, většinou se ukazuje, že kombinace metod přináší lepší výsledky (Koubek, 2015, s. 265–266).

Vzdělávání na pracovišti:

V případě potřeby individuálního přístupu se převážně využívají tyto formy vzdělávání.

- Vyučování při výkonu práce – zkušenější nebo samotný vedoucí předvádí novému či méně zkušenému zaměstnanci správný postup při pracovním výkonu. Tato metoda je preferovanější u jednodušších prací.
- Coaching – od první metody se liší tím, že jde o dlouhodobější proces, kdy se „kouč“ zaměřuje na podrobnější instruktáže spojené s následnou kontrolou.
- Mentoring – metoda podobná coachingu. Pracovník, který má být vzděláván si může sám vybrat svého „mentora“, který na něj dohlíží.
- Counselling – v překladu do znamená *poradenství* nebo *konzultování*. Při této metodě probíhá vzájemná diskuse mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, kdy jsou konzultovány návrhy na řešení, postupy a výkon práce;
- Asistování – méně zkušený pracovník je nominován ke zkušenějšímu pracovníkovi a „slouží“ mu jako pomocná ruka. Tím se méně zkušený pracovník učí správnému postupu a osvojuje si nové znalosti.
- Pověření úkolem – navazuje na metodu asistování, kdy méně zkušenému je přidělen úkol, který musí splnit. Jeho práce je monitorována a kontrolována zkušenějším. Následuje vyhodnocení.
- Rotace práce – pracovník postupně vykonává po určitou dobu více pracovních míst. Tato metoda přispívá k rozšiřování dovedností a znalostí v oblasti podnikového procesu. Poskytuje tak zaměstnanci komplexní pohled na podnik. Tento styl můžeme vidět například v obchodních řetězcích Lidl. Rizikem zde může být případ, kdy zaměstnanec v podniku kvůli nespokojenosti skončí dřív, než dojde ke splnění úkolu. Nevýhodou je časová náročnost a plánování.
- Pracovní porady – pouze forma brainstormingu na poradách (porady mají obecně širší strukturu), kdy účastníci rozebírají a řeší aktuální problémy podniku. (Koubek, 2015, s. 267–269; Konvalinková, 2013, s. 23–24)

Vzdělávání mimo pracoviště:

Využívají se převážně u řídicích pracovníků a specialistů.

- Přednáška – poskytování informací a znalostí zúčastněným.
- Seminář – přednáška doplněná o diskuse.
- Demonstrování – znalosti a dovednosti jsou předány názorně. Využívá se k tomu počítač, audiovizuální technika, trenažéry, předvádění apod.

- Případové studie – konstruování skutečné nebo vymyšlené situace či problému, který musí účastníci individuálně nebo týmově vyřešit.
- Simulace – modelové situace, do kterých se zúčastnění musejí aktivně zapojit. Předem je jim dán scénář (většinou reálný a ze života podniku) a jsou požádáni, aby situaci vyřešili a použili rozhodovací modely.
- Hraní rolí – každý z účastníků hraje určitou roli v určitých situacích. Tato metoda má pomáhat k poznávání osobností a povah.
- Assessment centre – moderní metoda založena na diagnosticko-výcvikovém programu. Účastníci musejí plnit určité úkoly, které jim jsou zadány na místě. Úkoly jsou koncipovány tak, aby naučily účastníka nepodléhat stresovým situacím. Jde o hodně využívanou metodu při nábořech, rozklíčování jednotlivých typů lidí a následném přiřazení pracovní role.
- Outdoor training – jde o určité hry a akce spojené se sportovní aktivitou.
- Vzdělávání pomocí počítačů – nebo také on-line trénink. K učení se používají techniky, jako jsou schémata, grafy a obrázky (Koubek, 2015, s. 269–271; Konvalinková, 2013, s. 24–26)

4.2.2 Trendy ve vzdělávání

Svět se vyvíjí, a to i ve vzdělávání zaměstnanců. Proto se dnes vymýšlí různé formy, které jsou něčím zajímavé a odlišné. Vytváří to i firemní kulturu, protože dnešním trendem je „učící se společnost“. Nové trendy ve vzdělávání jsou:

E-learning:

- Forma vzdělávání, která využívá informační a komunikační technologie. Probíhá ve formě kurzů a dokáže relativně v krátkém čase vzdělávat velké množství lidí. V dnešní době hodně využívaná metoda.

Blended learning:

- Forma, která kombinuje různé metody a techniky vzdělávání. Kombinuje tedy standartní výuku s e-learningem.
- Outdoor training:
- Forma, která rozvíjí jednotlivce nebo tým na základě zkušenosti s vlastním prožitkem. Cílem této metody je setkání účastníků na netradičním místě (většinou v přírodě), kde si díky různým aktivitám prohlubují vazby. Je to forma obdobná teambuildingu. (Koubek, 2015, s. 272–273; Konvalinková, 2013, s. 28)

4.3 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj je proces zaměřený na vývoj znalostí a schopnost posunu z aktuálního stavu do budoucího. Tedy když víme, že v budoucnu bude potřeba u jednotlivců dosáhnout vyššího úrovně znalostí nebo dovedností. Používají se zde vzdělávací techniky, které dokážou připravit lidi tak, že budou schopni vykonávat náročnější a odpovědnější úkoly (není to ale zlepšování pracovního výkonu) (Armstrong, 2007, s. 470).

Aby byl rozvoj efektivní, je potřeba ho naplánovat. Plánují ho jednotliví pracovníci se svými nadřízenými. Plán je zaměřen podle toho, co je pro jednotlivce potřebné nebo co sám navrhne. Plánování osobního rozvoje dle Armstronga (2007, s. 471) má následující kroky:

- Analyzovat současný stav potřeby rozvoje – identifikace aktuálních dovedností, silných a slabých stránek, oblastí, které mohou být zdokonalovány. Důležité je, aby samotní jednotlivci souhlasili s tím, že mají prostor pro zdokonalení a chtějí se rozvíjet. A druhá oblast, na kterou se řízení lidských zdrojů zaměřuje, je rozpoznání osobního potenciálu u zaměstnanců a pomáhat jim ho rozvíjet a zaměřit se na něj.
- Stanovit cíle – cílem může být například zlepšování výkonu, příprava na budoucí pracovní pozici, příprava na povýšení, zlepšování nebo osvojování dovedností apod.
- Připravit plán činností – je potřeba určit správnou formu, díky níž se pracovník bude rozvíjet (kombinace vzdělávacích činností). Plán musí mít jasné kroky a postupy a hlavně dohodu, kdy pracovník s nadřízeným odsouhlasil sepsaný plán.
- Realizace – provést výše uvedené kroky.

U zaměstnanců, či lidí obecně, můžeme rozvíjet schopnosti, sociální dovednosti nebo ochotu a motivaci splnit úkol a dopracovat se k cíli (Lisá, 2019, s. 68–69). V rozvoji zaměstnance má své opodstatnění i zpětná vazba, jak uvádí Gruber (2019, s. 137): „*Někdy je zpětná vazba z posuzovacího procesu odrazovým můstkem ke skokovému rozvoji profesních dovedností, hodnocený díky ní během několika měsíců výrazně profesně vyrosté.*“

Rozvojový proces obsahuje několik na sebe navázaných kroků. Posloupnost těchto kroků znázorňuje obrázek 10. Na začátku je testování pracovníka, kde se hodnotí jeho pracovní výkon a následně je mu poskytnuta zpětná vazba. Na základě zpětné vazby se plánuje individuální rozvojový plán, který je podpořen ať už tréninkovým programem nebo individuálním sezením s koučem. A poslední fáze je domluva na dalším postupu (Assessment Systems, 2021).



Obrázek 10 Schématické znázornění rozvojového procesu

Zdroj: Assessment Systems, 2018

Klíčem úspěchu při řešení problematiky nastíněné v předešlých kapitolách je to, aby ji znali manažeři. Oddělení řízení lidských zdrojů ji znát musí a také musí její jednotlivé prvky umět správně předat manažerům a podpořit je v jejich aplikaci do praxe (Koubek, 2015, s. 252).

Získat informace ke stanovení rozvojového plánu můžeme od samotných zaměstnanců, manažerů, personalistů nebo díky zpětné vazbě. V případě využití těchto zdrojů lze rozvoj naplánovat i z hlediska časového, a to na jednorázový, krátkodobý či pravidelný plán (Gruber, 2016, s. 156).

4.4 Shrnutí

Čtvrtá kapitola byla zaměřená na teoretické hledisko zpracovávané problematiky. V této kapitole bakalářské práce autorka s pomocí odborné literatury pospala pojmy pracovní výkon a jeho řízení. Dále se věnovala oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců a nakonec pak otázkám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Práce je cílená a vědomá činnosti za účelem vytváření hodnot. Tato činnost je v pracovním prostředí charakterizována jako pracovní výkon. Tento pracovní výkon je řízen, aby se zlepšoval pracovní charakter podniku. Řízení probíhá ve formě systematického procesu, který pracuje s jednotlivci v podniku a jehož představitelem je manažer. Cílem je zavést plán, který určí, jak bude pracovní výkon dosažen.

Zaměstnanec by měl být za svůj pracovní výkon odměněn. Proto pod pojmem odměňování se rozumí finanční ohodnocení pracovníka za jeho vykonanou práci a zároveň s ním souvisí i psychologický efekt, kdy odměnou může být i pochvala, povýšení nebo určité benefity. Cílem je odměňovat pracovníky podle toho, jak si podnik cení jejich výkonů.

Spravedlivé odměňování vytváří i podnikovou kulturu a dokáže udržet kvalitní a motivované zaměstnance. Mezi faktory ovlivňující odměňování patří pracovní místo, úkol, stupeň výkonu, pracovní podmínky, trh práce nebo zákony a předpisy. Existuje tzv. politika odměňování, kterou charakterizuje Armstrongův model.

Součástí odměňování je hodnocení zaměstnanců, což je systematické a spravedlivé hodnocení pracovního výkonu. Cílem je zvýšení výkonu. Hodnocení může být analytické nebo neanalytické a existují různé metody hodnocení jako například podle norem, výsledků, případů, stupnic apod.

Vzdělávání zaměstnanců je proces, ve kterém si jednotlivec osvojuje nové a prohlubuje staré znalosti. Vzdělávání může probíhat uvnitř firmy nebo mimo firmu. Metody vzdělávacího procesu byly popsány ve čtvrté kapitole společně s trendy vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců má značný vliv na konkurenceschopnost a kvalifikovanost podniku.

Rozvoj zaměstnanců je proces zaměřený na vývoj znalostí a dovedností. Pro efektivitu rozvoje je potřeba plánování, které má na starosti manažer se svým podřízeným. Postup při rozvoji zaměstnanců byl popsán rovněž v této kapitole.

Vybrané činnosti oddělení řízení lidských zdrojů byly autorkou popsány v předchozích čtyřech kapitolách. V následující kapitole se autorka věnuje charakteristice vybraného podniku.

5 VYBRANÝ PODNIK TGS NÁSTROJE-STROJE- TECHNOLOGICKÉ SLUŽBY SPOL. S R.O.

Tato část práce se bude zabývat konkrétním podnikem, který byl vybrán autorkou. Důvodem bylo to, že podnik nabízí spoustu možností a praktických ukázek, které mohou být popsány v souvislosti se zpracovávaným tématem bakalářské práce. Autorka je navíc zaměstnancem tohoto podniku, tudíž může podnikové procesy snadno pozorovat a zkoumat. Podnik se nazývá TGS nástroje-stroje- technologické služby spol. s r.o. (dále jen TGS). Zdrojem veškerých informací a materiálů o podniku jsou praktické znalosti autorky, webové stránky společnosti a řízené rozhovory s personálním ředitelem TGS.

5.1 Profil společnosti

Společnost TGS, působící od roku 1990, má těžiště své činnosti ve strojírenském oboru – zabývá se podporou v oblasti třískového obrábění kovů. Jediným majitelem je Pavel Diviš, který je zároveň představitelem Česko-taiwanské obchodní komory z.s. Sídlo a centrála společnosti se nachází v Plzeňském kraji, konkrétně v Mýtě u Rokycan. TGS působí po celé České a Slovenské republice, jelikož obchodní síť je rozprostřena tak, aby byla schopná zabezpečit výrobky a službami obě republiky. Maskotem společnosti je originální, vyfrézovaná, kovová kobylka zelená, viz obrázek 11. Logo společnosti je už jednodušší, viz obrázek 12.



Obrázek 11 Maskot společnosti

Zdroj: <http://www.tgs.cz/>



Obrázek 12 Logo společnosti

Zdroj: <http://www.tgs.cz/>

Společnost TGS je rozdělena na dvě základní skupiny. Větší a historicky starší je obchodní úsek, kde se společnost zaměřuje na prodej nástrojů a strojů pro třískové obrábění. Větší část produktů je klasický přeprdej, malá část produktů je vlastní výroby. Druhá skupina, velikostně stejná, ale mladší, je technický úsek. Tento úsek je rozdělen do několika týmů podle zaměření: servisní tým, aplikační technologie, konstrukce, produktové oddělení a výroba (kooperace a výroba vlastních nástrojů). Obchodních reprezentanti pracují z domu, ostatní pozice mají kanceláře v Mýtě. Kanceláře, výroba a sklad jsou rozprostřeny do dvou hal.

Mottem společnosti je „Dáváme plánům život“. Chce tím vyjádřit, že je schopna vyrobit jakoukoliv věc, kterou má zákazník v hlavě zpočátku jako myšlenku. Specialisté z TGS ji dokážou zhmotnit a zprovoznit. Cílem společnosti je dosáhnout ročního obratu jedné miliardy Kč (aktuálně je na polovině). Vize je být partnerem pro všechny strojírenské podniky a poskytovat jim komplexní služby a řešení v oblasti třískového obrábění. Strategii společnosti je nabízet svoji originální řadu nástrojů, rozšířit se do oblastí kompozitních materiálů a být lídrem v pětiosém obrábění.

Společnost TGS chce stručně a výstižně charakterizovat svou činnost a firemní kulturu směrem k zákazníkovi, ale i uvnitř firmy mezi zaměstnanci. Proto určila tři základní hodnoty, které ji uceleně vystihují:

Partnerství – je partnerem pro zákazníka, kterému naslouchá a přichází s unikátním řešením. Partnerství chápe jako trvalý proces, do kterého patří inovativnost, jedinečnost a efektivnost. Proces, který dodává smysl, kvalitu a přidanou hodnotu.

Komplexnost – cílem je se dívat na myšlenku jako na celek. Základem je práce v týmu, respekt a otevřenost s důrazem na vysokou profesionalitu.

Jedinečnost – v tom se skrývá know-how společnosti. Umět dodat vlastní myšlenku, která odliší TGS od ostatních konkurentů. Charakterizuje i to, že chce růst, vzdělávat své zaměstnance a zajímat se o inovace.

5.2 Historie společnosti

Společnost TGS byla založena v roce 1990 jediným majitelem Pavlem Divišem, který figuruje ve společnosti dodnes. Od samotného počátku se společnost profilovala jako prodejce nástrojů, v roce 2000 do svého obchodního portfolia zařadila i obráběcí stroje. V roce 2007 se zaměřila na výrobu vlastních nástrojů, avšak jenom monolitních ze slinutého karbidu. Dalším průlomovým rokem se stal rok 2010, kdy vstoupila na trh s prodejem technologií. Společnost poprvé začala poskytovat nejenom produkt, ale i službu. Vývoj společnosti s sebou přinesl v roce 2015 i prototypovou výrobu, která se do dnešního dne rozvinula i jako kooperační výroba pro zákazníky společnosti a zároveň i jako výroba plátkových nástrojů pod značkou společnosti. Společnost vybudovala dokonce showroom strojů, které nabízí zákazníkům. V roce 2015 uvedla do provozu další divizi, a to technologické centrum obrábění, kam spadá servisní tým a technické obory. Čím se společnost ještě může pyšnit, je to, že se v roce 2019 stala technickým evropským centrem pro japonské CNC obráběcí stroje značky Kitamura.

Za své třicetileté fungování získala společnost několik cen. Cenu Brainiac za inovaci ve strojírenství, ocenění „Mechanical Engineering Company of the Year“ a například ocenění Czech TOP 100 „Úspěšná firma“. Zajímavou cenu získala v roce 2016, a to za „Zasedačku roku“.

Celou historii společnosti vystihuje časová osa, viz příloha A.

5.3 Organizační struktura společnosti

Pole rozdělení struktury společnosti (viz kapitola 1.2) se TGS řadí mezi podniky s funkcionální organizační strukturou. Takto se i oficiálně prezentuje. Nicméně v případě nových projektů využívá i maticovou strukturu, aby mohla efektivněji řídit své projekty.

Podrobné rozdělení organizační struktury společnosti TGS je možné shlédnout v příloze B. Na samém vrcholu je majitel společnosti – tvář celé TGS, jeho funkce je převážně vizionářská a kontrolní. Pod nim fungují čtyři ředitelé, kteří jsou rozdělení do jednotlivých úseků. Největší tým řídí obchodní a technický ředitel. Úkolem ředitelů je prosazovat strategii společnosti, společně rozhodovat a řídit své podřízené. Přímí podřízení ředitelů jsou vedoucí týmů jednotlivých úseků, kteří mají na starosti řízení výkonných pracovníků.

Z přílohy B lze vidět, že společnost je rozdělena na obchodní část a technickou část (kde je zakomponována technologická, servisní a výrobní oblast), jak už bylo zmiňováno v kapitole 5.1. Vedle toho nezávislé a komplexně fungují finanční a personální úseky, jejichž hlavním zaměřením je podpora fungování společnosti.

5.4 SW a OT analýza

V této kapitole budou popsány silné a slabé stránky společnosti. Zaměřovat se bude i na příležitosti a hrozby dle SW a OT analýzy, viz tabulka 1.

Tabulka 1 SW a OT analýza společnosti

Silné stránky „S“	Slabé stránky „W“
<p>TGS</p> <ul style="list-style-type: none">- Zaměstnanci chtějí podpořit- Technické know-how- Výroba vlastního produktu- Postavení na trhu	<ul style="list-style-type: none">- Špatná komunikace majitele- TGS není vždy jeden tým- Motivace zaměstnanců jen do konce fiskálního roku- Špatná propagace všech služeb a produktů
Příležitosti „O“	Hrozby „T“
<ul style="list-style-type: none">- Rozšíření zaměření- Krizi využít k růstu (předběhnout konkurenci a vstoupit na nové trhy)	<ul style="list-style-type: none">- TGS bude opět jenom prodejce- Oslabí-li ekonomika = oslabí i TGS- Ztráta zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Faktory jsou vybrané na základě aktuálního dění v TGS. Jako silnou stránku je vnímáno to, že jsou ve společnosti stále zaměstnanci, kteří chtějí firmu podpořit a chtějí, aby je krize nezasáhla natolik, že by museli nějaké aktivity zrušit. Díky tomu, že jsou to velice kvalifikovaní zaměstnanci v oblasti techniky, mají technické know-how, které jejich konkurence nevládní. To jsou silné stránky, které by si měli zachovat. Další silnou stránkou společnosti je výroba vlastního produktu. Společnost je už zaběhnutou značka na trhu v České republice v monolitních frézách. Nicméně i přes „krizi“ společnost investuje do vývoje a výroby dalších nástrojů, které se jí úspěšně daří umístit na trh. Jenom v roce 2020 přišla s šesti novými nástroji. S tím souvisí i nová služba s názvem metrologie (měření, 3D scanner), kterou u nás nabízí málo firem. Další výhodou společnosti je to, že už má v České republice jméno a postavení. Na trhu

je už 30 let a díky tomu, že má obchodní síť po celé České a Slovenské republice, může se pyšnit dlouholetou tradicí a celorepublikovým záběrem.

Mezi slabé stránky patří špatná komunikace majitele. Je to ikona firmy a každý zaměstnanec majitele respektuje, proto od něj všichni vyžadují lepší komunikaci v aktuální situaci. Ta ale neprobíhá, protože majitel je velký vizionář, ale ne zas tak dobrý manažer. Dále se stále nepodařilo spojit obchodní síť s technickými odděleními, proto je firma rozdělená na „dva tábory“, které mezi sebou moc nekomunikují. Bohužel ani ředitelé zmíněných úseků se mezi sebou neumějí domluvit. Na změně komunikace už alespoň pracují s externím konzultantem. Ve společnosti panuje obecně špatná nálada vzhledem ke sníženým mzdám, a jelikož vrcholový management nezavedl krizový plán, někteří zaměstnanci mají za cíl zůstat ve společnosti do konce fiskálu. To znamená, že jsou pracovně motivováni do konce fiskálního roku (červen 2021). Může tedy hrozit odchod klíčových zaměstnanců. A nezanedbatelnou slabou stránkou společnosti je i to, že špatně propaguje všechny své služby a produkty. Vina je přisuzovaná obchodní síti, kdy je patrné, že její zaměstnanci neumějí dostatečně prodávat služby společnosti (jako je technologie, metrologie, konstrukce či servis), jelikož se stále zaměřují na prodej nástrojů, který se jim ale daří. Dalším problémem je neexistující marketingová a propagační strategie na služby a vlastní produkty.

Jako příležitost společnosti je možné zmínit rozšíření zaměření na jiné technické oblasti (obrábění plastů, 3D tisk, další služby apod.) a tím tak předběhnout konkurenci.

Hrozba, která může nastat, je například situace, kdy se TGS opět stane jenom prodejcem nástrojů, protože cíle v této oblasti se daří plnit na 85 %. Společnost historicky začínala s prodejem nástrojů a ostatní služby jsou trendem posledních pěti let. Proto někteří obchodní zástupci „umějí“ prodávat jenom nástroje a nic jiného. Další hrozbou může být ztráta zaměstnanců, když se nenastaví akční plán a nepřehodnotí se business model. A veliká hrozba, která může TGS značně ovlivnit, je pád ekonomiky. Protože kopíruje pouze trh, může se stát, že ekonomice se nebude natolik dařit, což by pro společnost mohlo znamenat celkový pád. Podle ekonomů ale tato prognóza nehrozí. Říká se, že ekonomika je pouze pozastavena. Částečně je to vidět i ve strojírenském oboru, kdy se objednávky v automobilovém průmyslu mírně zvedly ve 4Q roku 2020.

5.5 Současný stav

Ve společnosti je celkem 82 aktivních zaměstnanců (z toho 13 žen a 69 mužů) a šest zaměstnankyň na mateřské dovolené. Začátkem roku 2020 se počet zaměstnanců pohyboval kolem 102 zaměstnanců. Došlo tedy v průběhu roku k postupnému propouštění. Důvodem byla začínající krize ve strojírenském průmyslu, která se projevila už v roce 2019, takže firma musela snížit provozní náklady.

Avšak i přes koronavirovou krizi od března roku 2021 společnost otevřela další čtyři volné pozice. A vzhledem k plánovanému rozvoji výroby, kdy se společnost chystá rozšířit produkci vlastních nástrojů o monolitní speciální nástroje, bude během května obsazovat dalších devět volných pozic. Pracovní poměry ve společnosti jsou uzavřeny převážně na hlavní pracovní poměr, pouze tři zaměstnanci mají zkrácený úvazek.

Jako zajímavý údaj je průměrný věk, což je 39,5 roků. Dále průměrná hrubá mzda celé firmy činí 46 229 Kč. V případě, že nebude započten management firmy a obchodní síť, tak se průměrná hrubá mzda pohybuje okolo 37 801 Kč, což je více než průměrná hrubá mzda v celé České republice, která aktuálně činí 35 402 Kč (dle údajů ČSÚ z 2. čtvrtletí 2020). A z celkového počtu zaměstnanců má 14 z nich vysokoškolský titul.

Společnost TGS má řadu zaměstnaneckých výhod. Svým zaměstnancům nabízí flexibilní pracovní dobu (ale musí být k zastížení v době od 8:00 do 15:30), dovolenou 25 dní, občerstvení na pracovišti, kartu Benefit Plus, příspěvek na pořízení telefonu nebo notebooku, firemní akce a teambuildingy či možnost pracovat z domova.

Podle aktuálního stavu se společnost TGS stará pravidelně o celkem 1 200 zákazníků po celé České a Slovenské republice. Za těch něco málo přes 20 let, co prodává stroje různých světových značek, prodala a nainstalovala už přes tisíc strojů pro třískové obrábění. V nástrojích je počet samozřejmě vyšší, ten už se ani nesleduje. Nicméně se může pyšnit výhradním zastoupením některých značek, například švýcarských závitníků DC Swiss, v České republice.

5.6 Shrnutí

Součástí páté kapitoly bakalářské práce byla charakteristika podniku, který si autorka vybrala. Vybraným podnikem je TGS nástroje-stroje- technologické služby spol. s r.o.

Společnost se zabývá třískovým obráběním v oblasti strojírenství. Nabízí technologické služby, nástroje a stroje pro obrábění. Dalším předmětem podnikání je výroba.

Historie společnosti začíná v roce 1990, kdy byla založena současným majitelem Pavlem Divišem. Společnost prošla v průběhu třicetiletého fungování různými milníky, které popisuje časová osa, viz příloha 1.

Organizační struktura společnosti je funkcionální, avšak v případě realizace určitých projektů využívá maticovou strukturu.

V páté kapitole je zahrnuta i SW a OT analýza. Za silné stránky společnosti autorka považuje technické know-how a vlastní produkty. Jako slabé stránky vnímá špatnou interní komunikaci a nedostatečnou motivaci zaměstnanců. Jako příležitost vidí možnost rozšíření zaměření, čímž by předběhla konkurenci. Hrozbou pro společnost může být ztráta zaměstnanců a propad obrátu.

Autorka této bakalářské práce popsala i současný stav v podniku. Zahrnula tam základní fakta a zajímavosti o společnosti.

Charakteristika podniku je nutnou podmínkou, jak pochopit její fungování a následnou analýzu vybraných činností oddělení řízení lidských zdrojů, která bude obsahem šesté kapitoly.

6 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Cílem této části bude analýza procesů vybraných činností oddělení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Patří mezi ně řízení pracovního výkonu společně s hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Další vybrané činnosti jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku. Zkoumaným podnikem bude TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.

Jako metodiku práce autorka zvolila řízený rozhovor s personálním ředitelem, který bude zaměřený na to, jak tyto procesy mají v podniku nastavené a jak je aplikují do praxe. Další metodikou bude sběr informací a pozorování v podniku. Na základě nasbíraných informací bude práce zakončena zhodnocením nastavených procesů v jednotlivých činnostech oddělení řízení lidských zdrojů a návrhem na jejich zlepšení.

Procesy budou popsány a některé znázorněny ve vývojovém diagramu nebo v obrázcích a tabulkách z interních materiálů společnosti. Cílem bude tedy i vizuální představení jednotlivých procesů, aby si čtenář mohl udělat lepší představu.

Jednotlivé kapitoly představí jednotlivé postupy a procesy, které si společnost TGS vybrala a nastavila pro své zaměstnance. Zároveň bude upřesněno, kdo a za co nese zodpovědnost a také kompetence v jednotlivých procesech a činnostech. Čtenář by si měl odnést základní informace o daných činnostech a částečné poznat, jak společnost pečuje a řídí své zaměstnance, díky nimž může dosahovat požadovaných cílů.

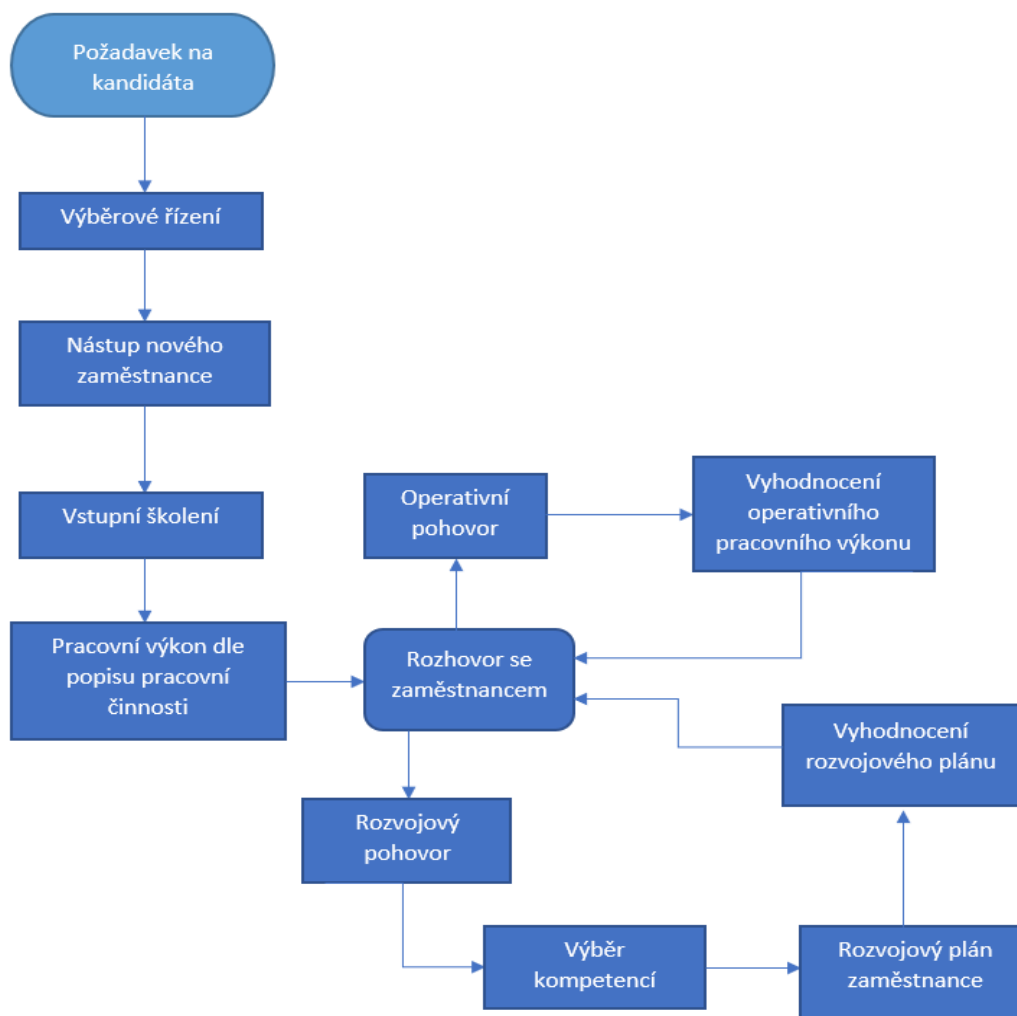
Informace budou převážně čerpány z řízeného rozhovoru s personálním ředitelem a z interních materiálů společnosti. Některé procesy budou přepracovány autorkou a některé budou použity přímo z materiálů a směrnic, které jsou společností popsány.

6.1 Pracovní výkon

V oblasti pracovního výkonu bude práce zaměřená na proces řízení pracovního výkonu, jeho odměňování a hodnocení zaměstnanců, které si společnost TGS zvolila. Procesy budou písemně popsány autorkou a některé i znázorněny vizuálně.

6.1.1 Řízení pracovního výkonu

Na začátku celého procesu řízení pracovního výkonu vzniká požadavek na nového kandidáta. Ve společnosti může být vytvořena nová pracovní pozice kvůli rozšíření podniku o další oblast, kvůli nové technologii nebo například kvůli další potřebné lidské kapacitě. Pokud společnost má definovaný požadavek a podmínky přijetí nového zaměstnance, zorganizuje se výběrové řízení, kde si společnost vybírá vhodného uchazeče na danou pozici z přihlášených kandidátů. Po úspěšném výběrovém řízení nový zaměstnanec nastoupí a absolvuje vstupní školení ve společnosti. TGS má nastavený nástupní plán, který bude popsán v kapitole vzdělávání. V případě dokončení vstupního školení přechází zaměstnanec do fáze, když už samostatně vykonává pracovní činnost, která je popsána v popisu pracovní činnosti. V tomto dokumentu jsou uvedeny základní pracovní úkony každého zaměstnance na dané pozici. Následnou činností v TGS jsou měsíční rozhovory mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Rozhovory jsou zaměřeny buď na operativní úkony, které zaměstnanec plní podle zadaných úkolů, nebo se rozhovor ubírá směrem rozvojového plánu. V případě rozvojového pohovoru se nastavuje rozvojový plán, kterému předchází výběr kompetencí. Oba pohovory jsou zakončeny plánem nebo popisem úkolů, kterými se má daný zaměstnanec řídit. A následně se tyto činnosti vyhodnocují. Po zhodnocení splněných činností následuje domluva na dalším rozhovoru. Celý tento proces znázorňuje obrázek 13.



Obrázek 13 Proces řízení pracovního výkonu v TGS

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

Tento proces řízení pracovního výkonu je standardní, využívá ho spousta společností. Zpravidla téměř všechny mají na začátku celého výkonu definovány požadavky na nové uchazeče a postupují podle jednotlivých kroků stejně jako společnost TGS.

S nástupem současného personálního ředitele byly ještě nastaveny pololetní rozvojové pohovory, které nejsou sice znázorněny v procesu, ale mají důležitou váhu. Slouží k nastavení dlouhodobého rozvojového plánu zaměstnance, kdy hlavním výstupem je vyplnění tzv. „kompetenční matice“. Tento pohovor má uskutečnit a naplánovat vedoucí s každým svým podřízeným jednotlivě. Cílem je rozbor aktuálních dovedností a schopností zaměstnance a vyhodnotit jeho pracovní náplň a výkon.

Pokud jsou tyto oblasti mezi vedoucím a zaměstnancem rozebrány, zaměří se společně na vyhodnocení efektivity pracovního výkonu, kdy se mohou domluvit na drobných změnách práce nebo takových aktivit, které mají zaměstnance posouvat dál a které jsou potřebné ke splnění cílů podniku. Všechny tyto poznatky z pohovoru jsou vyplněny do formuláře pololetního vyhodnocení – „Nastavení rozvojového profilu zaměstnance“, viz příloha D.

V příloze D lze vidět, že vedoucí mají se svým podřízeným vydefinovat daný úkol, který má být splněn do dalšího pololetí. Základem nastaveného úkolu nebo pracovního výkonu je definování podle techniky SMART. Což znamená, že výkon má být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínově ohraničený. Další oblast, která se má vydefinovat, jsou zdroje, které jsou potřebné ke splnění úkolu či daného pracovního výkonu. Všechny tyto úkoly jsou vybrány tak, aby naplnily cíle podniku. Například pokud tento pohovor povede vedoucí se svým podřízeným aplikačním technikem, tak zadaným úkolem může být „naučit se nový řídicí systém“. Tento úkol byl zvolen z toho důvodu, protože společnost TGS chce být na trhu konkurenceschopná – chce vyhovět vícero zákazníkům. Toto specifikum potom slouží k posunu pracovního výkonu jednotlivce a zároveň i jeho rozvoji. Všem těmto úkolům je pak dána váha a výše odměny, kterou zaměstnanec může získat za jeho úspěšné splnění.

Ve formuláři se vyskytuje ještě samostatná oblast, která se konkrétně nazývá „kompetenční oblast“. Součástí formuláře jsou i předdefinované matice, které mohou být vybrány. Část z nich znázorňuje příloha C. Mezi další matice patří: otevřená komunikace, osobní odpovědnost, odbornost, inovativnost, řízení zdrojů nebo motivace lidí. Typy matic jsou vydefinovány pro všechny pozice. Nicméně ne všechny matice se hodí na všechny pozice.

Tento postup je velice podobný rozvojovému plánu, který spadá do samotné oblasti rozvoje zaměstnance. Některé kroky jsou typickým řízením pracovního výkonu, které by ale měly být navázané na cíle podniku. Proto by společnost TGS v tomto případě měla více charakterizovat cíle.

6.1.2 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola bude zaměřená na dvě velké oblasti, první je hodnocení zaměstnanců a druhá oblast je odměňování. Ve společnosti TGS mají tyto oblasti procesně popsané. Proto součástí kapitoly budou tabulky a obrázky, které znázorňují daný proces a které platí v celém podniku.

A) Odměňování

Struktura odměňování ve společnosti TGS vychází z výsledků zaměstnaneckého průzkumu (tyto výsledky dodává společnosti agentura HAYS), ze zkušeností a z potřebných změn pro kariérní rozvoj zaměstnanců v souvislosti s motivací.

Navržený model je postaven na základě tří modulů: mzdová pásma, měsíční bonusové schéma a osobní odměna. Tyto moduly mohou být aplikovány společně nebo jednotlivě. Model je připraven tak, aby jeho implementace mohla probíhat napříč celou společností.

Odměňování je nastaveno na základě pevné mzdy, dosaženého zisku podniku, individuálních úkolů a ročního plnění plánu. Společnost má popsány i zásady odměňování v takzvaném „mzdovém řádu“, které jsou následující: transparentnost, spravedlnost, konkurenceschopnost a motivace.

Struktura odměňování:

- 1) Celková odměna – je nastavena tak, aby zaměstnance motivovala k vysokým pracovním výkonům a podporovala řízení jeho pracovních výkonů prostřednictvím cílů. Celková odměna se skládá z několika položek, viz obrázek 14.

Celková odměna	Základní mzda (měsíční) – viz platová pásma	
	Příplatky a odměny podle právních předpisů ČR (měsíční)	<ul style="list-style-type: none">- Příplatek za práci přesčas- Příplatek za práci ve svátek- Příplatek za práci v sobotu a neděli- Odměna za pracovní pohotovost
	Variabilní složka odměňování (pololetní a roční)	<ul style="list-style-type: none">- Bonusové provizní schéma (měsíční)- Osobní odměna + roční bonus (pololetní – výplata v červenci a lednu)
	Odměna a příplatky nad rámec právních předpisů ČR (individuální)	<ul style="list-style-type: none">- Odměna DNA- Odměna za zastupování- Projektová odměna- Odměna za mimořádný pracovní výkon
	Zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none">- Telefon- PC- Auto- Benefity

Obrázek 14 Celková odměna

Zdroj: Interní dokumenty společnosti TGS

Obrázek 14 znázorňuje strukturu s názvem „celková odměna“, kterou se řídí celá společnost. Tato struktura ukazuje, z čeho všeho se skládá odměna zaměstnance. Prvním pilířem je základní mzda, která bude podrobněji rozebrána níže. Základní mzda – nebo také fixní mzda – je částka, kterou zaměstnanec dostane každý měsíc bez ohledu na jeho výkon či zisk firmy. Další položkou v celkové mzdě jsou příplatky a odměny podle právních předpisů ČR. Do toho spadají příplatky za přesčas, práci ve svátek nebo o víkendy či odměna za pracovní pohotovost. Společnost TGS proplácí jenom odměny za práci přesčas, a to servisním technikům, aplikačním technikům a obsluze strojů ve výrobě. Ostatním pozicím se práce přesčas neproplácí, protože to není povinná doložka jejich pracovní činnosti. Svátky a víkendy ve společnosti rovněž nejsou povinné.

Důležitou složkou v celkové odměně tvoří „variabilní složka“. V ní je obsaženo bonusové provizní schéma, které se vyplácí měsíčně. Dále osobní odměna, která se vyplácí půlročně, a ještě roční bonus. Zaměstnanec v TGS si může dále přilepšit individuální odměnou, která může být díky doporučení nového adepta (= odměna DNA), zastupováním nepřítomného kolegy nebo odměnou za realizaci projektu či celkově za mimořádný pracovní výkon.

Mimo finanční odměnu TGS nabízí ještě materiální benefity, jako jsou telefon, počítač, automobil i k soukromým účelům nebo například karta Benefit Plus.

1) Základní mzda – „mzdová pásma

Mzdová pásma jsou ve společnosti rozdělena na základě pozic. Zákonitě i zde platí, že čím vyšší pozice, tím se zaměstnanec pohybuje ve vyšším mzdovém pásmu. S danými pásmi souvisejí i benefity, jako jsou telefon a automobil v určité povolené výši.

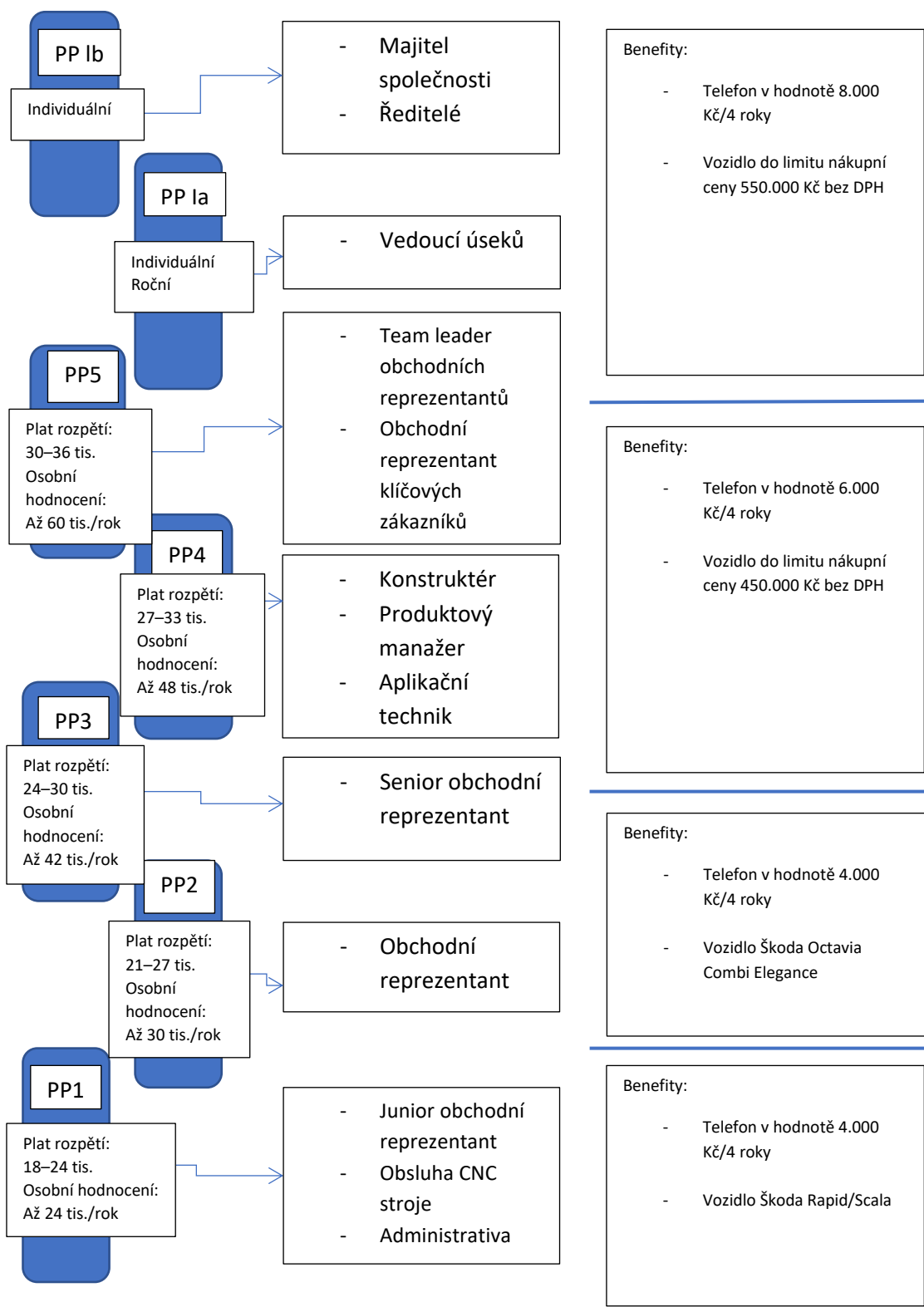
První pásmo se nazývá PP Ib, kam spadá samotný majitel společnosti a pod ním čtyři ředitelé jednotlivých úseků. Částka je v tomto procesu individuální. O její výši rozhoduje majitel společně s personálním ředitelem. Podle aktuálních informací se momentálně částka pohybuje okolo 80 tisíc měsíčně. Před rokem bylo mzdové pásmo pro majitele a ředitele vyšší, ale vzhledem ke snižování nákladů způsobeném pandemií covid-19 muselo být toto pásmo sníženo. „Podpásmo“ PP Ia je určeno pro jednotlivé vedoucí a základní mzda je rovněž individuální. Obě tyto pásma pak dosahují na benefity v částce osm tisíc na telefon a automobil do limitu 550 tisíc v nákupní ceně bez DPH.

Následuje pásmo PP5, ve kterém se základní mzda se pohybuje kolem 30–36 tisíc měsíčně a k tomu budget pro osobní hodnocení ve výši až 60 tisíc za rok. K tomu jako benefit telefon ve ceně šest tisíc a automobil do limitu 450 tisíc opět v nákupní ceně bez DPH. Do pásma PP5 spadají tyto pozice: team leader obchodních reprezentantů (společnost TGS má celkově pět takových team lídrů) a obchodní reprezentant klíčových zákazníků.

Nižším pásmem je PP4, které je určeno spíše pro technické obory. Patří sem pozice, jako jsou konstruktér, produktový manažer, aplikační technik a technolog. Výše základní mzdy je 27–33 tisíc měsíčně a osobní hodnocení ve výši až 48 tisíc za rok. Budget benefitů je zde stejný jako v pásmu PP5.

Samostatným pásem je pásmo PP3, jež je určeno pro seniorního obchodního reprezentanta. Základní mzda je ve výši 24–30 tisíc měsíčně a osobní hodnocení ve výši až 42 tisíc za rok. Z benefitů má nárok na telefon v hodnotě čtyř tisíc a automobil řady Škoda Octavia Combi Elegance. V případě, že dosahuje lepších než průměrných výsledků, tak po domluvě s team lídrem může dosáhnout na benefit v pásmu PP4.

Pod tímto pásmem je pásmo PP2, kam spadá klasický obchodní reprezentant, jenž má standardní výsledky. Jeho základní mzda se skládá z částky 21–27 tisíc měsíčně a osobní hodnocení ve výši až 30 tisíc za rok. Výše benefitů je zde stejná jako v pásmu PP3. A posledním pásmem je pásmo PP1. Zde je nejnižší základní mzda, a to 18–24 tisíc měsíčně a osobní hodnocení až 24 tisíc za rok. Zaměstnanec v tomto pásmu má nárok na telefon v hodnotě čtyři tisíce a po domluvě s vedoucím může dosáhnout i na vozidlo řady Škoda Rapid/Scala. Patří sem pozice jako juniorní obchodní reprezentant, obsluha CNC stroje, administrativa a logistika. Všechna tyto pásma schematicky znázorňuje obrázek 15.

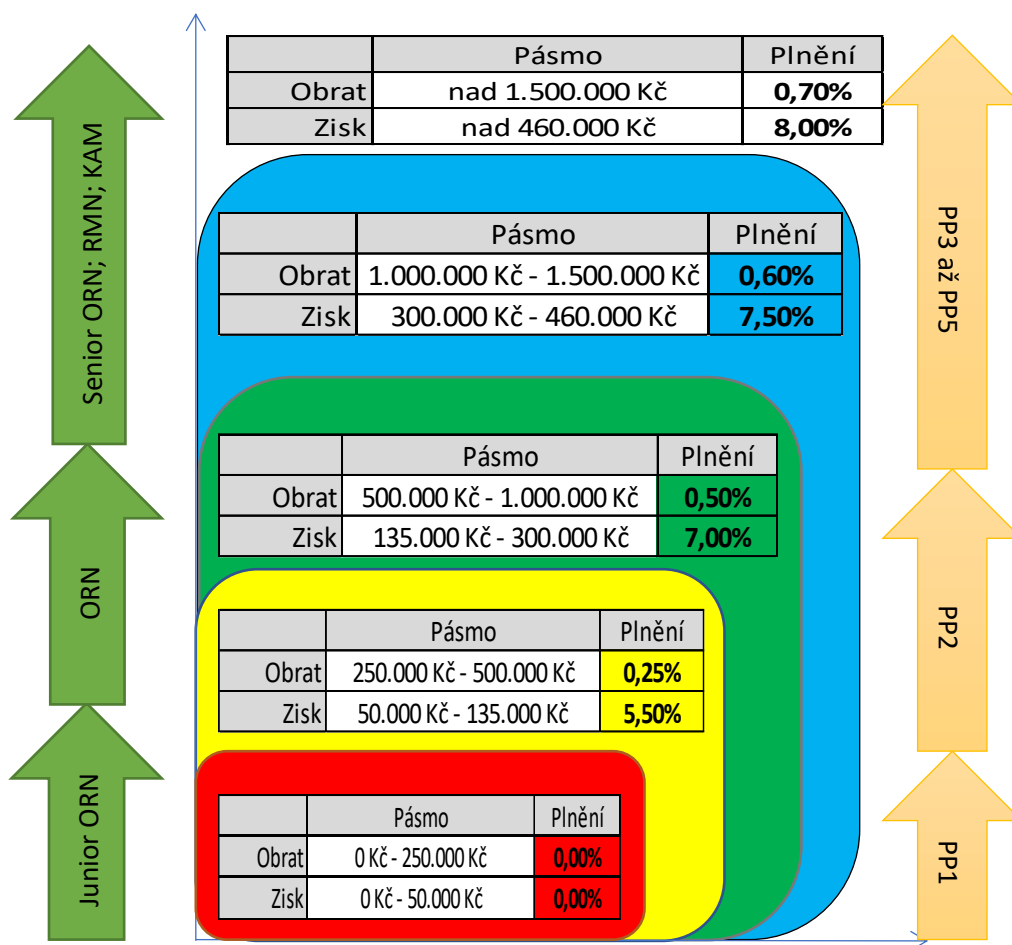


Obrázek 15 Mzdová pásma

Zdroj: Interní dokumenty společnosti TGS

1. Variabilní bonusové schéma

Bonusové měsíční provizní schéma se týká převážně obchodních reprezentantů. Je nastaveno na základě uskutečněného prodeje a je aplikováno exponenciální plnění. Důvodem tohoto procesního schématu je nesouhlas ze strany obchodních reprezentantů s výplatou provizí v případě nesplněného plánu. V opačné situaci je nastaveno při přeplnění plánu navýšení odměny. Tento způsob má jednu nevýhodu – podprůměrní obchodní reprezentanti nemusí vždy dosahovat na provize. Kvůli tomu je nutná motivace ze strany team lídra směrem k obchodníkovi. Určitá pásma povinného dosažení obratu a zisku a z toho procentuální vyplacenou výši schematicky znázorňuje obrázek 16.



Obrázek 16 Bonusové schéma pro obchodní reprezentanty

Zdroj: Interní dokumenty společnosti TGS

Ostatní pozice ve společnosti, kromě výše zmíněných obchodních reprezentantů, mají bonusové schéma jednodušší. Variabilní bonus se vypočítává jako 10 % ze základní mzdy, který se vztahuje na celkový výsledek firmy. Jako ukazatel je zvolen měsíční obrat, což je dle aktuálního plánu 40,2 milionů Kč. V případě, že se tato měsíční částka splní alespoň z 80 %,

zmíněná částka je vyplacena celá. Pokud je měsíční obrat společnosti nižší než 80 %, zaměstnancům se variabilní bonus nevyplácí. Dalším bonusem je tzv. osobní odměna, která se také vypočítává jako 10 % ze základní mzdy. Tato částka se vztahuje na individuální aktivity daného zaměstnance, které si nastavuje se svým vedoucím. A jak již bylo zmíněno v podkapitole řízení pracovního výkonu, společnost TGS má ještě nastavený bonusový systém vázaný na hodnocení kompetencí a jejich rozvoj. O výši budgetu pro vyplácení rozhoduje personální a finanční ředitel, viz obrázek 15 Základní mzda – Mzdová pásma jako položka „osobní hodnocení“.

Postup odměňování ve společnosti je zcela zásadní, proto je pečlivě propracovaný, avšak místy až moc. Mzdových pásem je zbytečně mnoho vzhledem k tomu, kolik má společnost zaměstnanců. Je správné, že společnost zvolila v odměňování variabilní složku, protože pro spoustu zaměstnanců je tato složka motivující a stimulační.

B) Hodnocení

Ve společnosti TGS mají hodnocení rozděleno prakticky na dva týmy. Jako jeden tým se považuje obchodní síť a druhý tým je zbytek firmy. Proto bude proces hodnocení rozdělen do dvou skupin.

1. Obchodní reprezentanti

Podle schematického znázornění obrázek 16 Bonusové schéma pro obchodní reprezentanty je možné vidět, jakého obratu a zároveň zisku musí daný obchodní reprezentant dosahovat. Tento systém je pevně nastaven a řídí se tím každý team lídr. Mimo dosaženého obratu a zisku se u obchodních reprezentantů sledují nastavené KPI (= klíčové ukazatele výkonnosti). Ve společnosti TGS jsou nastaveny tyto ukazatele: počet obchodních jednání, počet nabídek a úroveň znalosti produktu. Ukazatele, jejich počty a úrovně nastavuje team lídr se svým podřízeným, obchodním reprezentantem, individuálně. Tyto aktivity nejsou nijak procesně popsány ani řízeny, pouze jsou definovány doporučené hranice. Splněné aktivity se pak projevují ve výplatním výměru, viz tabulka 2. Počet jednání a nabídek je viditelný v informačním systému, kdy si team lídr každý měsíc vyjíždí reporty ze systému a vidí vyplněné ukazatele aktivit.

Tabulka 2 Požadované aktivity na OR

Mimořádný pracovní	
Projektová odměna	
Obchodní malus	odečitatelná položka
Mark. akce	
Aktivita	Počet návštěv (41/99)
Aktivita	Počet nabídek (49)
Aktivita	Znalost produktu

Zdroj: Interní dokumenty společnosti TGS

2. Zbytek firmy

Aktuálně nejsou ve společnosti TGS na ostatních pozicích nastavené KPI. Výkon zaměstnance se hodnotí podle pracovní náplně, jež je uvedena v popisu pracovních činností a na základě splněných úkolů. Zadání úkolů si každý vedoucí řeší sám podle potřeb úseků. Vedoucí může odměny vyplácet dle svého uvážení, ale pouze do výše budgetu, který je nastaven, viz hodnocení zaměstnanců. Shrnutím se tedy dá říct, že proces pouze říká, jaký je budget na vyplácení odměn. Jaké aktivity se hodnotí, řeší pouze vedoucí individuálně.

Správně a vhodně nastavené aktivity zaměstnanců jsou klíčovými faktory k jejich výkonům. Jsou s nimi spojeny dlouhodobé a krátkodobé cíle, kterých chce zaměstnanec dosáhnout, aby byl odměněn. Proto by každý zaměstnanec měl mít nastavené aktivity, podle kterých je pak hodnocen.

6.2 Vzdělávání zaměstnanců

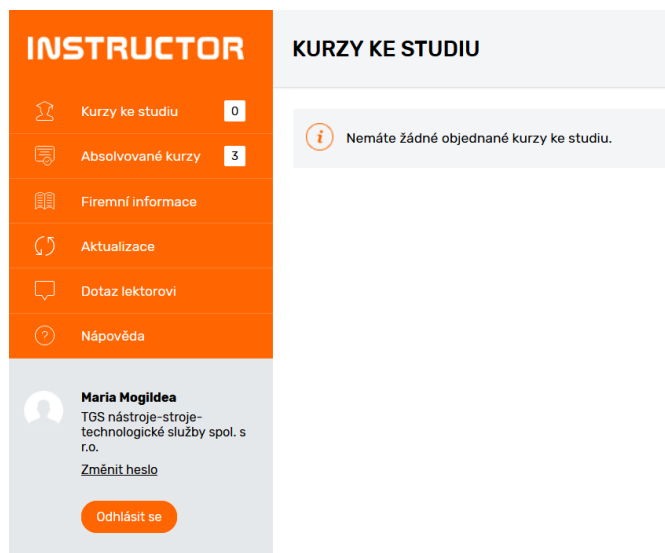
Každý nově nastupující zaměstnanec ve společnosti TGS prochází na začátku vstupním školením, tzv. adaptací pracovníka. Předchází tomu vytvoření individuálního nástupního plánu, který zajišťuje oddělení řízení lidských zdrojů přímo pro konkrétního pracovníka. Dokument „nástupní plán“ je v TGS procesně řízený. Jako předdefinované oblasti jsou důležité termíny, jako jsou nástupní termín, ukončení úvodního školení, zahájení samostatné práce a znalost produktů. S tím jsou spojené i termíny kontrolních rozhovorů, které provádí vedoucí společně s personálním pracovníkem. Rozhovory se zaměřují na ověření získaných znalostí, znalost produktů, poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi a zhodnocení zkušební doby. Součástí dokumentu nástupního plánu je i stanovení celkového zaměření nového zaměstnance, kde je popsáno, na jakou pozici zaměstnanec nastupuje, jaké jsou jeho prvotní znalosti a na co má být nástupní plán zaměřený, aby zaměstnanec dosahoval požadovaných znalostí. Jsou definovány i termíny, kdy má zaměstnanec dosahovat očekávaných výsledků. Před samostatným rozvržením nástupního plánu je ve formě tabulky definována oblast rozvoje kompetencí, které

by zaměstnanec měl mít po ukončení celého nástupního plánu, jenž trvá zpravidla jeden měsíc. Do těchto oblastí je zařazena celková znalost společnosti TGS (historie, současný stav, vize a cíle podniku, umět s nimi seznámit zákazníka/dodavatele), dále znalost informačního systému, který se v podniku používá kvůli evidenci všech dat, historie a vývoj vztahu se zákazníkem. Součástí je znalost všech produktů společnosti (nástroje, stroje, služby a k tomu používané sociální sítě) a poslední oblastí jsou požadované dovednosti.

Závěrem nástupního plánu je tabulka denního plánu aktivit. Zaměstnanec má na každý den naplánovanou určitou aktivitu na dané téma, které je mu přiděleno. V tabulce má i určeno, kdo povede jeho denní školení, kde se školení bude nacházet a jaká bude forma. Součástí pro tuto kapitolu je příloha E Nástupní plán obchodního reprezentanta nástrojů společnosti TGS, což je interní dokument společnosti, který znázorňuje, jak takový nástupní plán vypadá a z čeho všeho se skládá.

Další formou vzdělávání v TGS je doškolení, přeškolení a rozšíření kvalifikace. Na tuto formu není žádný proces, jelikož je nastaveno individuálně podle potřeb zaměstnance a společnosti. Vzdělávací plán se rozebírá a nastavuje na měsíčních nebo pololetních pohovorech mezi vedoucím a jednotlivým zaměstnancem. Pokud vzniká požadavek na vzdělávání, tak následně vedoucí oznámí tuto potřebu oddělení řízení lidských zdrojů, které pak navrhne formu, osobu a termín vzdělávání. Společnost rozděluje vzdělávání podle požadovaných dovedností na dvě oblasti, a to na měkké a tvrdé dovednosti. Do tvrdých dovedností řadí například školení na informační systém, produkty společnosti, řídicí systémy (také na CAD/CAM) nebo například na Microsoft Office. Jako měkké dovednosti školí obchodní/prezentační/manažerské dovednosti nebo time management (řízení času).

Poslední formou vzdělávání ve společnosti TGS jsou povinná školení nebo přeškolení. Patří sem školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany a školení řidičů. Jako speciální kategorie je školení první pomoci a řízení vysokozdvizného vozíku či jeřábu. Toto školení probíhá metodou e-learningu, kdy společnost využívá pro vzdělávání evidenci a ověření znalostí platformu INSTRUCTOR. Úvodní stranu této platformy je možné vidět na obrázku 17.



Obrázek 17 Vzdělávací platforma INSTRUCTOR

Zdroj: Instructor, 2021. Instructor [online]. Praha: PREVENT [cit. 2021-04-22]. Dostupné z:
https://lms.instructor.cz/user/u_objednane.aspx

Metody vzdělávání

Jako metody vzdělávání společnost TGS využívá možnosti mimo pracoviště, ale i na pracovišti. V případě metody na pracovišti využívá převážně vyučování při výkonu práce, kdy zkušenější zaměstnanec ukazuje jednotlivci nebo skupině nových zaměstnanců postup výkonu práce. Následuje i případná asistence či pověření úkolem. Pro dlouhodobější a sofistikovanější vzdělávání používá společnost metodu koučování. Tato metoda se nejvíce používá u obchodních reprezentantů, kdy zkušenější obchodník nebo team lídr vzdělává méně zkušené obchodníky. Využívá k tomu spolujízdu, kdy jednání vede zkušenější a méně zkušený pozoruje, jak se správné jednání vede. Nebo je to opačně, kdy méně zkušený vede celé jednání a pak mu zkušenější poskytuje zpětnou vazbu. Na jejím základě se provádějí další spolujízdy, kdy kouč kontroluje, jak obchodník vede jednání podle nasbíraných a vypořádaných informací.

Vzdělávání mimo pracoviště se ve společnosti využívá v případě, že jsou to oblasti, které není schopna sama vyškolit. Jsou to například nové řídicí systémy CNC strojů nebo software pro výrobní procesy, také nové zákony v zákoníku práce nebo v účetnictví. Na takové školení společnost posílá své zaměstnance do prověřených školicích center nebo firem. Toto školení většinou probíhá metodou přednášky, semináře nebo prezentace. Kontrolu získaných znalostí si TGS u daných zaměstnanců ověří v provozu.

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovou oblastí pro společnost. Říká se, že znalost je aplikovaná dovednost. Zvyšuje to celkový výkon a znalosti podniku. Proto ani společnost TGS neváhá a své zaměstnance vzdělává.

6.3 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců v TGS je opět rozdělen do dvou skupin. Stejně jako při hodnocení zaměstnanců, tak i při rozvoji mají samostatnou skupinu obchodní síť a zbytek firmy. Má to jeden prostý důvod, který vychází ze zadání potřebných pozic. V případě, že společnost TGS hledá na pozici obchodního reprezentanta (dále jen OR) nového kandidáta, není zcela podmínkou jeho dlouholetá zkušenost či praxe v prodeji. Důvodem je to, že společnost si dokáže sama rozvíjet nebo „vychovat“ zkušeného obchodního reprezentanta od samého začátku, a to i bez zkušeností. To samozřejmě neplatí pro všechny ostatní pozice. V případě technických, finančních či administrativních oborů hledá společnost už téměř „hotové“ zaměstnance, kteří si budou prohlubovat zkušenosti a dovednosti v průběhu pracovní činnosti.

Obchodní síť

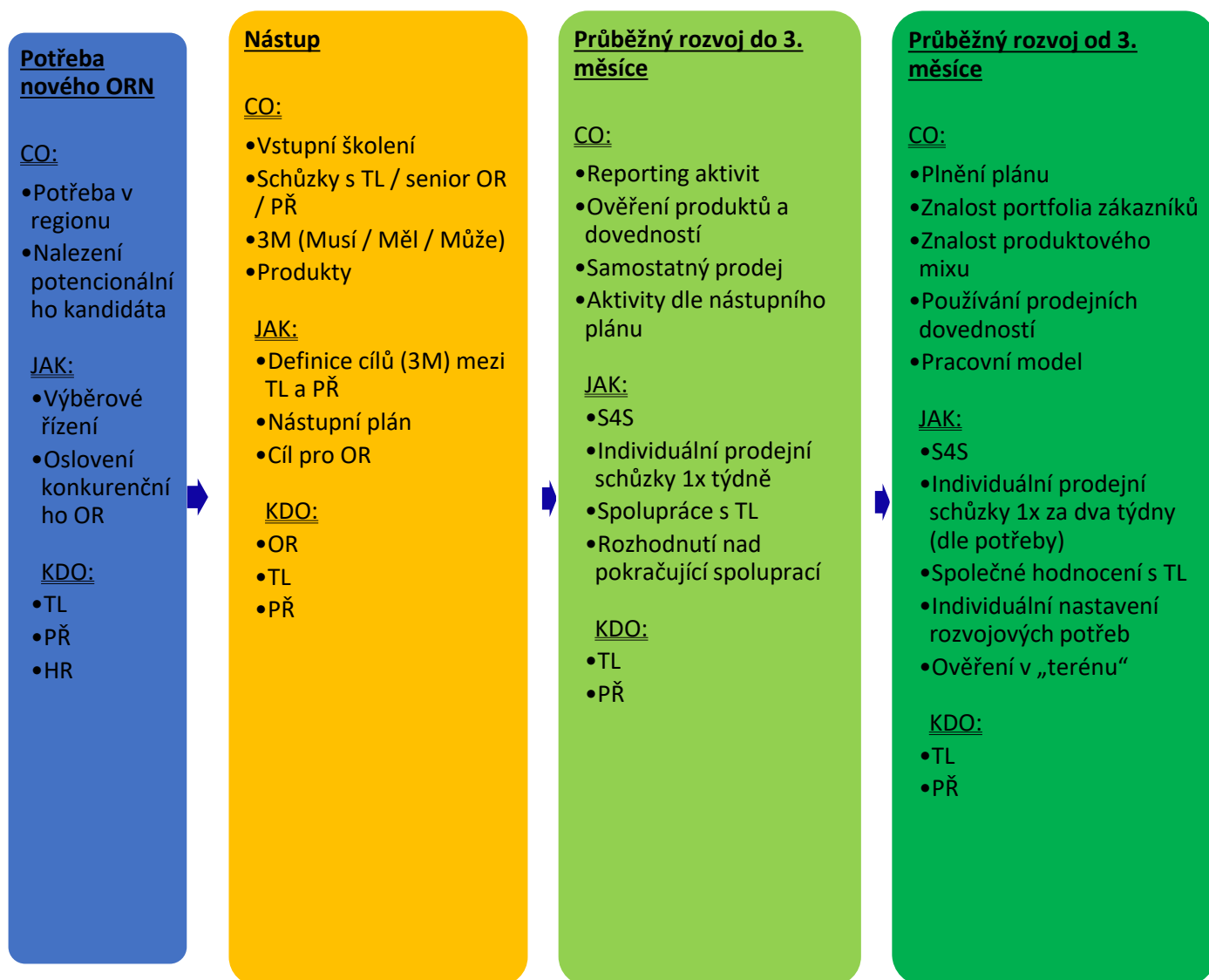
Společnost TGS má pro rozvoj obchodních reprezentantů směrnici procesu s názvem „Rozvoj nových OR“, která je zpracována a schválena personálním ředitelem (dále jen PŘ) společně s obchodním ředitelem společnosti (dále jen OŘ).

Proces má definované oblasti jako je účel, kritéria, cíle, etapy, profil nového OR, nástup nového OR a definice pravidel. Všechny tyto oblasti popíšu níže:

Účelem procesu je popsat způsob provádění a etapy rozvoje nových zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta nástrojů, strojů a technologických služeb včetně definice zodpovědnosti. Záznamy z procesu jsou uchovány v elektronické formě v informačním systému soft-4-sale nebo v písemné formě. Za úplnost a archivaci záznamů odpovídá pracovník, který je zodpovědný za danou činnost. Kritéria měření procesu jsou dvě. Hlavní kritériem je analýza návštěv nových OR (množství zápisů z jednání, počet a srovnání mezi jednotlivými OR). Vedlejší kritérium je počet a úspěšnost nabídek, dosažení obrátu 200 tisíc za měsíc po půl roce od nástupu do společnosti.

Mezi cíle procesu rozvoje nových OR je zrychlení nástupu, jednotný systém měření kompetencí a aktivit, pravidla rozvoje OR, zvýšit výkonnost celé prodejní sítě TGS při nabídce a prodeji produktů a uvolnit prostor team lídrům (dále jen TL) pro jejich standardní aktivity. Důležitým zaměřením je využití moderních způsobů rozvoje a vzdělávání řízení prodejní organizace, kde je klíčová role manažera (TL a PŘ). Účastníci procesu jsou produktoví manažeři, personální a obchodní ředitel, team lídři a obchodní reprezentanti.

Etapy rozvoje nových OR jsou rozděleny od vzniku potřeby nového OR po rozvoj od ukončení zkušební doby. Celkově jsou čtyři etapy a jejich znázornění schematicky ukazuje obrázek 18. Je na něm vidět, jakými etapy rozvoje si projde nový obchodní reprezentant od jeho nástupu po ukončení jeho zkušební doby. Graf znázorňuje, co je předmětem rozvoje, jak bude rozvoj probíhat a kdo je zodpovědný za rozvoj daného OR.



Obrázek 18 Etapy rozvoje nových OR

Zdroj: Interní dokumenty společnosti TGS

V první fázi etapy je potřeba nového OR, která vzniká před jeho fyzickým nástupem. Pro výběr správného obchodníka je důležité řídit se požadovaným profilem. Jak takový ideální profil nového OR podle požadavku společnosti konkrétně na pozici nástrojového obchodníka vypadá, je popsáno v obrázku 19.

Profil nového obchodního reprezentanta na pozici ORN (Obchodní reprezentant nástrojů)

Požadavky na kandidáty na nové obchodní reprezentanty uvedené v tomto dokumentu jsou prověřovány na základě pracovní historie, osobního pohovoru a pracovně psychologického posouzení.

Základní kvalifikační požadavky:

- má ukončené VŠ/SŠ vzdělání strojírenského zaměření
- má znalosti problematiky třískového obrábění kovů (optimálně 2 a více let praxe ve výrobě)
- má uživatelskou znalost práce na PC (kancelářský SW, prezentační SW, internet, email)
- má řidičský průkaz skupiny B a je aktivní řidič

Optimální osobnostní profil:

- jedná se o komunikativní typ způsobilý pro práci s lidmi
- je samostatný a dostatečně rozhodný pro individuální práci v terénu
- má cit a porozumění pro jednání a interpersonální interakci
- má dostatečnou úroveň motivace pro udržení individuálního výkonu

Výhodné a preferované znalosti a dovednosti:

- obchodní praxe, ideálně v oboru prodeje industriálním zákazníkům
- aktivní znalost cizího jazyka (preferenčně Aj. Na dalším místě Nj.)
- znalosti tvorby technologií v oboru CNC třískového obrábění
- znalosti programování CNC strojů
- znalosti systémů CAD/CAM

Obrázek 19 Profil nového OR

Zdroj: Interní dokumenty společnosti TGS

Dále proces definuje popis pravidel při výběrovém řízení a kdo je zodpovědný za výběr nového OR.

Druhou etapou je nástup nového OR. Týká se prvního měsíce zaměstnaneckého poměru. Během tohoto období má nový OR získat základní znalosti v uvedených oblastech podle pravidel 3M, získat produktové znalosti a prodejní dovednosti. Pravidla 3M jsou společností definovaná pravidla, která jsou požadována po zaměstnancích. Určitá „M“ znamenají: 1M = Musí, 2M = Měl, 3M = Mohl by umět. Definice oblastí 3M jsou součástí přílohy bakalářské práce, viz příloha F. Rozvojová setkání s team lídrem, personálním ředitelem a obchodníkem probíhají podle nástupního plánu. Hlavní zodpovědnost za období nástupu má personální ředitel, který zajistí přípravu nového OR pro oblast společných schůzek u zákazníků se starším

OR a poté samostatné vedení obchodních jednání. Další oblastí je získání všech potřebných znalostí a dovedností, kdy má OR dosáhnout „3M“. Hodnocení daného období se provádí na společném jednání.

Třetí etapou je průběžný rozvoj do třetího měsíce, respektive do konce zkušební doby nového obchodníka. V tomto období nastává fáze samostatných prodejních a objevují se první výsledky. Do konce třetího měsíce dojde k rozhodnutí, zda bude pokračovat spolupráce s novým OR. Pro toto období je důležité zaměřit se na aktivity a s tím související reporty aktivit ze systému soft-4-sale. Zde má hlavní zodpovědnost stále personální ředitel, který zajistí dodržování pravidel ze strany nového OR. Hlavní zaměření je na počet aktivit u zákazníků a rozšiřování znalostí v rámci studia portfolia společnosti TGS. Hodnocení daného období se provádí opět na společném jednání mezi novým OR – PŘ – TL, a to na předem plánovaném setkání na konci zkušební doby podle nástupního plánu.

Poslední etapou je průběžný rozvoj od třetího měsíce. OR je ve fázi rozvíjení své osobní produkce a je důležité postupné navyšování finančních ukazatelů jako je obrát/zisk. Dále se bude seznamovat se svým portfoliem zákazníků. Důraz je kladen na počet aktivit. Mezi dané aktivity patří: individuální prodejní schůzky s výstupem do S4S, nastavení konkrétních oblastí v rozvoji včetně cílového stavu a termínu, individuální nastavení rozvojové potřeby, možnost nominace na rozvojové programy, ověření v terénu, společné hodnocení OR, nastavení „směru“ rozvoje a individuální definice rozvojového plánu. Rozhodnutí, zda je OR již zkušený obchodník a spadá do fáze „senior OR“ je do ukončení prvního roku zaměstnaneckého poměru ve společnosti TGS. Zodpovědnost v tomto období je rozdělena mezi personálního ředitele a jednotlivé team lídry. Hodnocení se provádí v pravidelném setkání vždy na konci měsíce opět mezi obchodníkem, team lídrem a personálním ředitelem.

Zbytek firmy

Pro ostatní pozice v oblasti rozvoje ve společnosti není nastavený žádný proces. Zaměstnanec je rozvíjen podle individuálních potřeb, které jsou definovány na pravidelných setkáních mezi vedoucím a podřízeným. U technických, finančních a administrativních pozic se rozvíjí pouze prohloubení znalostí, zkušeností a dovedností. Avšak i tyto pozice si na začátku pracovního poměru procházejí téměř stejným vstupním školením podle nástupního plánu jako obchodní reprezentanti.

Je důležité si uvědomit, že všichni zaměstnanci svými výkony přispívají k dosažení cíle podniku. A pokud část zaměstnanců je rozvíjená a druhá ne, tak to značí poloviční úspěch. Proto je třeba se zaměřit na každého zaměstnance a jeho potřeby, aby se mohl zdokonalovat a pomáhat k dosažení co nejlepšího cíle.

6.4 Shrnutí

Obsah šesté kapitoly byl spojen s cílem této bakalářské práce, což je analýza vybraných činností oddělení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Vybraným podnikem byla společnost TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. Vybranými činnostmi bylo řízení pracovního výkonu a s tím související odměňování a hodnocení zaměstnanců. Dalšími činnostmi bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jako metodika práce byl autorkou zvolen řízený rozhovor s personálním ředitelem, studium materiálů společnosti a pozorování. V kapitole byly popsány jednotlivé činnosti oddělení řízení lidských zdrojů a vizualizace některých procesů.

Společnost TGS má řízení pracovního výkonu popsáno od vzniku požadavku na pracovníka až po získání a určení pracovního výkonu vybraného zaměstnance s následnou činností, jako je řízený rozhovor mezi manažerem a jednotlivým zaměstnancem. Rozhovor je zaměřen na dohodě o pracovním výkonu a jeho zhodnocení. K řízení pracovního výkonu TGS využívá formulář „Nastavení rozvojového profilu zaměstnance“, který popsal a nastavil personální ředitel.

V rámci odměňování TGS používá proces nazvaný celková odměna, kam spadá základní mzda, variabilní složka, odměny a příplatky a jako poslední složka jsou benefity. K základní mzdě má definovaný postup „mzdová pásma“, který byla popsán v kapitole 6.2. Dalším pospaným postup při odměňování má bonusové schéma pro obchodní reprezentanty.

Hodnocení zaměstnanců TGS rozděluje do dvou skupin. První skupina jsou obchodní reprezentanti, kteří mají vydefinované aktivity, jež mají být splněny a následně se hodnotí. Další hodnotící složkou pro obchodníky je dosažený obrat, kdy je vydefinováno bonusové schéma. Pro zbytek firmy nejsou nastavené konkrétní aktivity, které by se mohly pravidelně a opakovaně hodnotit. Zbylé pozice se hodnotí podle individuálních aktivit, které si určí manažer se svým podřízeným.

Vzdělávání zaměstnanců v TGS je zahájeno už při nástupu, kdy se společnost řídí procesem s názvem „Nástupní plán“. Dalším vzděláváním jsou povinná školení dle zákona. Na základě potřeb společnosti je zaměstnanec vzděláván v rámci rekvalifikace a doškolení znalostí a dovedností. Metody vzdělávání využívají jak uvnitř firmy, tak mimo firmu.

Pro obchodní reprezentanty má společnost TGS nastavený rozvojový plán s názvem „Rozvoj nových OR“, který probíhá v jednotlivých etapách. Zbylé pozice jsou opět rozvíjeny jenom na základě potřeb podniku a jednotlivých zaměstnanců.

Šestá kapitola se detailně zabývala analýzou jednotlivých činností oddělení řízení lidských zdrojů a na základě této analýzy byla autorkou zhodnocena jejich efektivita a zároveň představeny návrhy na zlepšení, které budou součástí sedmé a zároveň poslední kapitoly.

7 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě analýzy, viz předchozí kapitola, byla zhodnocena autorkou práce efektivnost a aplikovatelnost procesů v činnostech řízení lidských zdrojů v daném podniku, a proto budou poskytnuty i návrhy na zlepšení.

V případě řízení pracovního výkonu je podle vývojového diagramu posloupný postup, který je snadno aplikovatelný a smysluplný. Řízení pracovního výkonu pomocí formuláře „Nastavení rozvojového profilu zaměstnance“ a jeho hlavním nástrojem kompetenční matice podle názoru autorky spadá i do rozvoje zaměstnance. Tímto ale nechce tvrdit, že tento proces není součástí řízení pracovního výkonu a určitě by podnik tento proces měl zachovat i nadále. Autorka doporučuje následující kroky pro efektivní řízení pracovního výkonu: na začátku celého procesu by podnik měl mít definovány cíle a vize. K tomu patří správné definování strategie společnosti. Tu sice má společnost nastavenou jako rozšíření produktů a být lídrem v pětiosém obrábění, nicméně definice strategie říká „jaký je plán a postup, aby byl dosažen cíl podniku“. Pokud je tento krok splněn, následoval by další krok, kde si oddělení řízení lidských zdrojů s vedoucími mohou říct, zda na tyto cíle a vize mají vhodné zaměstnance a zda dosahují požadovaného výkonu. Následoval by další krok, kdy je cílem vydefinovat, co je potřeba k tomu, aby zaměstnanec dosahoval požadovaného výkonu a jaká bude jeho role v rámci podniku a celého pracovního procesu. A jaké nástroje a zdroje budou potřebné pro dosažení výkonu. Z toho plyne následující krok, kdy nastává samotné zadání úkolu výkonnému pracovníkovi. Pro efektivní stanovení úkolu je vhodná technika SMART, kterou použije zpravidla ten, kdo bude danou práci vykonávat při řízeném rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným. Požadovaný výkon a následné zadání úkolu by se tak vyspecifikovalo a nastavila by se měřicí kritéria. Úkol by samozřejmě měl být akceptován podřízeným a měl by to být takový úkol, který je realizovatelný a termínově definovaný. Výsledkem řízeného rozhovoru by měla být vzájemná dohoda, ústní či písemná. Součástí procesu by měl být definován i způsob kontroly a měření. Na místě je i definice dlouhodobých a krátkodobých cílů a tím pádem i úkolů. Pro zaměstnance je více motivační, když dosahuje po krátkých krocích většího cíle.

Co se týká procesu odměňování je celková odměna v podobě fixní mzdy základní položkou celého systému odměňování, proto je pochopitelné, že i společnost TGS využívá tento systém. V případě dalším postupu odměňování autorka doporučuje mzdová pásma zrevidovat, jelikož se domnívá, že v dnešní době se základní fixní mzdy pohybují výše, než mají ve společnosti nastaveno. Navrhuje zvýšení základní fixní mzdy o 10 %. Dále navrhuje mzdová pásma zredukovat pro větší přehlednost, a to následovně: první oblast by se týkala top

managementu, druhá oblast středního managementu, třetí oblast technických pozic a poslední oblast by zahrnovala zbývající pozice, jako jsou administrativa, logistika, obsluha strojů apod. Smysl mzdového rozpětí je možné zachovat, protože například dva konstruktéři nejsou stejně zdatní a nemusejí dosahovat stejných kvalit. Proto by o této částce rozhodoval vedoucí. Určeny by měl pouze mantinely, v kterých se může pohybovat. S tím souvisí i benefity, které rovněž stálo za to zredukovat pouze do třech skupin – top management, střední management a zbytek (v případě vozidla je to o pravidlu, kdo na něj má nárok vzhledem k jeho pozici). Zjednodušení se hodí i v případě variabilní složky – „bonusové schéma“. Společnosti TGS autorka navrhuje nevyplácet provize za dosažený obrat, ale pouze za dosažený hrubý zisk. Protože podnik profituje hlavně ze zisku, a pokud obchodník nebude mít značnou marži, tak se může stát, že obrat bude velký, ale například při 10 % marži zisk už tak velký nebude. A v konečném důsledku by se obchodníkovi vyplácelo více, než by se muselo. Nastavené procentuální rozpětí u dosaženého zisku je možné zachovat.

Na to navazuje hodnocení zaměstnanců, kde autorka doporučuje nastavit systém hodnocení u všech zaměstnanců a výsledek celé společnosti zohlednit u všech pozic. To, že společnost má u obchodníků nastavené KPI, které se sleduje a následně jsou za ně odměněni, je v pořádku. Ale měli by být také vázáni na celkový výsledek firmy, kdy daná proměnlivá částka bude 10% fixní mzdy, která se bude vyplácet na základě toho, zda společnost splní měsíční plán, jako ostatní pozice na celkový výsledek firmy. Dále autorka navrhuje změnit systém hodnocení u neobchodních pozic, kde by se nastavily konkrétní aktivity, které mohou zaměstnanci ovlivnit svým výkonem a přístupem k práci. Jednotlivé aktivity by nastavil vedoucí podle vzájemné dohody s podřízeným. Tento krok autorka navrhuje z toho důvodu, že výsledek firmy neobchodní pozice ovlivní pouze z malé části, která ještě navíc není zcela viditelná. U obchodního reprezentanta je každý měsíc znám dosažený obrat a zisk a splnění nastavených aktivit. A na celkovém výsledku firmy se podílí více než například obsluha CNC stroje. V konečném součtu všech obchodníků, kteří mají nastavené stejné nebo podobné aktivity, ovlivňují celý výsledek společnosti.

Bez vzdělávání zaměstnanců se neobejde ani společnost TGS. Proces nástupního plánu je vhodně zpracovaný a pro nového zaměstnance je v začátcích pracovního poměru nápomocný a zároveň motivační. Avšak autorka navrhuje nástupní plán zrevidovat podle aktuálních trendů. Příloha E ukazuje, že nástupní plán je zpracovaný v roce 2013, kdy společnost dodržovala postupy podle dřívějších potřeb a požadavků zákazníků. Následné doškolování a přeškolování je potřebné vzhledem k neustálému technologickému vývoji a konkurenceschopnosti. To, že je následné vzdělávání nastavené podle individuálních potřeb zaměstnance, je naprosto

pochopitelné, protože každý se vzdělává jinak rychle a zároveň má dispozice pro jiný obor či druh práce.

V oblasti rozvoje má společnost propracovaně popsany proces rozvoje nového obchodníka. Což je vhodné k tomu, aby obchodní reprezentant postupně zvyšoval své obraty a zároveň je tento rozvoj motivační po finanční a osobní stránce. Nicméně společnost by se měla zaměřit i na ostatní pozice, převážně ty technické. I tam by měl být vypracován podrobný proces rozvoje, protože tyto pozice dávají společnosti určité know-how, které se projeví na celkovém výkonu podniku a její konkurenceschopnosti. Proto autorka navrhuje rozdělit plán rozvoje na dvě velké oblasti. První oblast by byl rozvoj v oblasti tvrdých dovedností, kde by byly definovány podoblasti jako například práce s aplikacemi Microsoft Office, informační systém podniku, řídicí systémy stroje, CAD/CAM programy apod. Druhá oblast by se týkala měkkých dovedností s podoblastmi, jako jsou prezentační, komunikační a manažerské dovednosti, time management nebo například zvládání stresových situací. Jednotlivé oblasti a podoblasti by si každý zaměstnanec vybíral společně s jeho vedoucím a nastavili plán opět podle techniky SMART. Tím, že bude nastavený procesní plán pro rozvoj těchto pozic, může to společnosti přinést řízené rozvíjení znalostí a dovedností technických pozic, které bude kontrolovatelné a pro zaměstnance motivační.

Důvodem nastavení procesů v podniku je jejich efektivní opakování, možnost je měřit a trvale zlepšovat. Lze je strategicky rozvíjet nebo promítnout do kompetenčních modelů a rozvoje zaměstnanců. Dobře nastavený proces znamená efektivní delegování, kdy nemusí každá lidská činnost začínat úkolem a jeho kontrolou. Díky nastavenému procesu je možné sledovat jenom výsledky a manažersky lze zasahovat pouze v případě, že je to potřeba. Hlavním důvodem nastaveného procesu je samotné řízení lidí. Proto by se společnost TGS měla důkladně zaměřit na nastavení co nejvíce procesů, ale samozřejmě tam, kde to lze.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve společnosti TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. Na základě výsledků této analýzy a jejího zhodnocení byly autorkou práce vytyčeny slabé stránky nastavených procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Proto součástí a zároveň závěrem analýzy jsou návrhy na zlepšení těchto procesů pro efektivnější řízení lidských zdrojů v TGS. K hodnocení autorka použila teoretický základ z odborné literatury a jeho srovnání s praktickými informacemi a doporučeními, které byly čerpány z řízených rozhovorů s personálním ředitelem společnosti.

V první kapitole bakalářské práce byly z hlediska teorie popsány základní pojmy v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. V rámci pojmu managementu byla uvedena definice a následná funkce a role manažera. Dalším pojmem byla obecná definice podniku a její struktura. Klíčovou oblastí této kapitoly bylo řízení lidských zdrojů. Autorka uvedla jeho definici, cíle, úlohu a možnosti plánování.

Druhá kapitola byla zaměřena na vedení a řízení lidí, jaké jsou jejich metody a styly a jaký je význam leadershipu a jeho využití v praxi.

Třetí kapitola se zabývala podnikovou kulturou, jaké jsou její prvky a kategorizace. A následně i tím, jak lze podnikovou kulturu diagnostikovat. Součástí této kapitoly bylo rovněž definování motivace a stimulace lidí v podniku.

Důležitou částí bakalářské práce byly vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, které obsahovala kapitola čtvrtá. Autorka se v ní věnovala jednotlivým činnostem, jako jsou řízení pracovního výkonu, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Dalšími důležitými činnostmi je vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců v podniku.

Pátá kapitola se zaměřila na praktické hledisko. Autorka zde popsala profil a historii společnosti TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o., ale rovněž její organizační struktura. V závěru této kapitoly byla provedena analýza SW a OT a představen současný stav společnosti.

Samotná analýza vybraných činností lidských zdrojů ve vybraném podniku byla uvedena v šesté kapitole. Autorka analyzovala procesy a postupy nastavené ve společnosti.

V sedmé, poslední, kapitole této bakalářské práce autorka analyzovala činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o. Zaměřena byla na nastavené procesy a postupy. Dále autorka představila návrh na zlepšení těchto činností. V oblasti řízení pracovního výkonu bylo doporučeno na základě definovaného cíle podniku rozvrhnout potřebné zdroje. Určit roli zaměstnance, zadat pracovní výkon

zaměstnanci na základě techniky SMART a nastavit krátkodobé a dlouhodobé úkoly, které budou řízeny a kontrolovány. V případě odměňování bylo doporučeno zredukovat a zrevidovat mzdová pásma a s tím spojené benefity pro jednotlivé pozice. V oblasti hodnocení by se společnost měla zaměřit na nastavení aktivit, které se následně hodnotí u všech pozic ve společnosti. A rovněž zohlednit u všech pozic celkový výsledek podniku. Vzdělávání je ve společnosti nastaveno správně, proto autorka pouze doporučila některé procesy zrevidovat podle aktuálních potřeb a požadavků. Co se týká rozvoje zaměstnanců, bylo doporučeno, aby se společnost zaměřila na procesně řízené rozvíjení zaměstnanců i u jiných pozic než jenom obchodních.

Veškeré informace, které byly součástí páté a šesté kapitoly této bakalářské práce autorka získala prostřednictvím řízených rozhovorů s personálním ředitelem. A všechny názorné materiály byly pořízeny přímo z dokumentů společnosti, jež autorce rovněž poskytl personální ředitel, nebo je zpracovala sama autorka práce.

Na základě provedené analýzy vybraných činností lidských zdrojů a následného zhodnocení a představení návrhu na zlepšení činností považuje autorka cíl této bakalářské práce za splněný.

Na základě této práce autorka zjistila, že lidský zdroj je to nejcennější, co podnik má. Zaměstnanec, který je správně veden, vhodně motivován, pravidelně rozvíjen a za svůj pracovní výkon řádně odměněn, přináší podniku určitou hodnotu, která přispívá k dosažení cíle podniku. Tudíž je potřeba se o lidské zdroje v podniku neustále starat. Je to nikdy nekončící proces a podnik by měl včas reagovat na nové moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance. Proto je úloha a poslání oddělení řízení lidských zdrojů v podniku velmi důležitá. Pro pracovníky oddělení je to práce zajímavá a rozmanitá, avšak ne vždy je na první pohled vidět kus práce, kterou museli odvést.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

Seznam literatury

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Odlřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
4. BRODSKÝ, Zdeněk, 2010. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-309-6.
5. DONELLY, H. James, L. James GIBSON a M. John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-7169-422-3.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2001. *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta. ISBN 80-245-0248-8.
7. FORET, Miroslav, 2016. *Management organizace a management destinace*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-236-1.
8. FURMAN, Ben a Tapani AHOLA, 2017. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: Model dvojité hvězdy*. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-1256-0.
9. GRUBER, Jan, Hana KYRIÁNOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5263-1.
10. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
12. LISÁ, Elena, 2019. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-1472-4.
13. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4221-2.
14. RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership: Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4163-5.

15. SCOTTOVÁ, Kim, 2018. *Radikální otevřenost*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-048-4.
16. VEBER, Jaromír a kol., 2004. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

1. ADAMÍKOVÁ, Kateřina, 2014. *Podniková kultura ve vybraném podniku* [online]. České Budějovice [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: https://theses.cz/id/futwlt/DP_Adamkov.pdf. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Monika Březinová.
2. APAS, 2020. Co jsou to tvrdé dovednosti. *Apas.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/tvrde-dovednosti/>
3. ASSESSMENT SYSTEMS, 2018. Využívání zkušeností k růstu – klíč k rozvoji zaměstnanců. *Cz.Asystems.as* [online]. 28. 5. 2018 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/vyuzivani-zkusenosti-k-rustu-klic-k-rozvoji-zamestnancu/>
4. BUSINESSINFO, 2014. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 12. 3. 2014 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>
5. CEMI, 2019. Měkké dovednosti manažera – manažerské soft skills. In: *Cemi.cz* [online]. 1. 6. 2019 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/mekke-dovednosti-manazera-manazerske-soft-skills>
6. JÍLEK, Dušan, 2019. Situační vedení. In: *Dusanjilek.cz* [online]. 13. 5. 2019 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/situacni-vedeni>
7. JINDRA, Jaroslav, 2008. Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků. In: *Clanky.rvp.cz* [online]. 3. 10. 2008 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2656/ABECEDA-MANAGEMENTU---MOTIVACE-STIMULACE-PRACOVNIKU.html>. ISSN 1802-4785.
8. Klíčové ukazatele výkonnosti, 2021. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_ukazatele_v%C3%BDkonnosti

9. KONVALINKOVÁ, Barbora, 2013. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách* [online]. Brno [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/21057822-Vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-ve-firmach.html>. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. Vedoucí práce Helena Pavlíčková.
10. MANAGEMENT MANIA, 2011. Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). *Managementmania.com* [online]. 26. 9. 2011 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
11. Maslowova pyramida, 2021. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida
12. PRUKNER, Vítězslav a Jaromír Novák, 2014. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2021-04-04]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
13. PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2021-04-04]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
14. TGS, 2021. Vývoj společnosti. *Tgs.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <http://www.tgs.cz/vyvoj-spolecnosti/>
15. ULIČNÁ, Štěpánka a Petr FANTA, 2012. Hodnocení metodou 360° zpětné vazby, 2012. *Statutární zástupce firmy* [online]. 2012, srpen, s. 60–61 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Hodnoceni-metodou-360-zpetne-vazby.pdf>

PŘÍLOHY

Příloha A Historie společnosti v časové ose	90
Příloha B Organizační struktura společnosti TGS	91
Příloha C Kompetenční matice TGS	92
Příloha D Formulář nastavení rozvojového profilu zaměstnance TGS	93
Příloha E Nástupní plán obchodního reprezentanta ve společnosti TGS	94
Příloha F Definice pravidla 3M v TGS	98

Příloha A Historie společnosti v časové ose



20
15

Nové divize

- TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.
 - TECHNOLOGICKÉ CENTRUM OBRÁBĚNÍ s.r.o.
 - TGS obráběcí stroje s.r.o.
 - PROTOTYPOVÁ VÝROBA s.r.o.
- 

20
16

Nové sídlo, nové úspěchy

- Nová výrobní hala, kanceláře a showroom v Mýtě
- TGS vítězem ceny Brainiac za inovace ve strojírenství
- Ocenění Mechanical Engineering Company of the Year
- Ocenění Czech TOP 100 "Úspěšná firma"

20
18

Start výzkumného centra obrábění



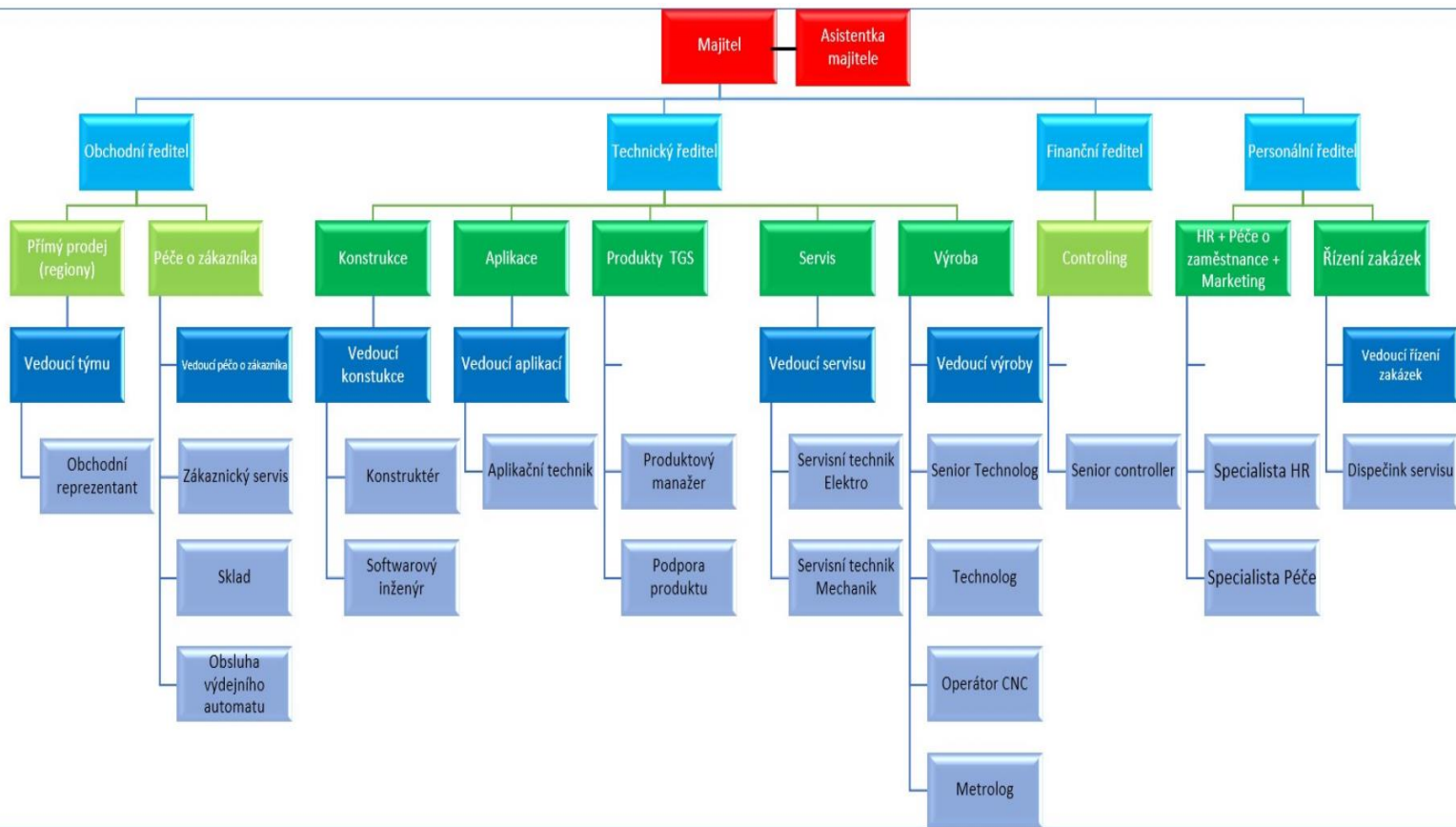
20
19

Kitamura Technical Center



Zdroj: TGS, 2021

Příloha B Organizační struktura společnosti TGS



Příloha C Kompetenční matice TGS

Kompetenční matice pro TGS

Název kompetence	Základní úroveň	Očekávaná úroveň	Nadstandardní úroveň
Orientace na zákazníka	<p>Neplní část očekávání na danou úroveň</p> <p>Dokážete jasně pojmenovat oblasti pro zlepšení</p> <p>V dané kompetenci vyžaduje / potřebuje pomoc a podporu</p>	<p>Zná své interní a externí zákazníky</p> <p>Aktivně reaguje na jejich požadavky</p> <p>Plní očekávání zákazníků</p> <p>Zákaznická spokojenost je pro něj důležitá</p> <p>Rozvíjí vztahy se svými interními / externími zákazníky</p>	<p>Převyšuje většínu očekávání na danou kompetenci</p> <p>Není potřebné definovat oblasti pro zlepšení v dané kompetenci</p> <p>V dané kompetenci je zaměstnanec příkladem pro ostatní a zvládá ji i v obtížných situacích</p>
Aktivní přístup ke změnám	<p>Neplní část očekávání na danou úroveň</p> <p>Dokážete jasně pojmenovat oblasti pro zlepšení</p> <p>V dané kompetenci vyžaduje / potřebuje pomoc a podporu</p>	<p>Je otevřený změnám</p> <p>K novým úkolům a výzám přistupuje aktivně</p> <p>Implementuje potřebná opatření vedoucí ke změnám</p> <p>Získává pro změnu i ostatní</p> <p>Se změnou neváhá začít u sebe, nežeká až se změní někdo / něco</p>	<p>Převyšuje většínu očekávání na danou kompetenci</p> <p>Není potřebné definovat oblasti pro zlepšení v dané kompetenci</p> <p>V dané kompetenci je zaměstnanec příkladem pro ostatní a zvládá ji i v obtížných situacích</p>
Efektivní spolupráce	<p>Neplní část očekávání na danou úroveň</p> <p>Dokážete jasně pojmenovat oblasti pro zlepšení</p> <p>V dané kompetenci vyžaduje / potřebuje pomoc a podporu</p>	<p>Buduje vztahy v rámci týmu</p> <p>Je dostupný (např. odpovídá na e-maily, zmeškané hovory)</p> <p>Připravuje se na setkání, sdílí zkušenosti a navrhuje řešení</p> <p>Ověřuje si pochopení zadaných úkolů</p> <p>Stojí za týmovým rozhodnutím a přispívá k dosažení týmových cílů</p>	<p>Převyšuje většínu očekávání na danou kompetenci</p> <p>Není potřebné definovat oblasti pro zlepšení v dané kompetenci</p> <p>V dané kompetenci je zaměstnanec příkladem pro ostatní a zvládá ji i v obtížných situacích</p>
Orientace na výsledek	<p>Neplní část očekávání na danou úroveň</p> <p>Dokážete jasně pojmenovat oblasti pro zlepšení</p> <p>V dané kompetenci vyžaduje / potřebuje pomoc a podporu</p>	<p>Zná své cíle a přizpůsobuje jim své konání</p> <p>Vnímá souvislosti a hledá řešení</p> <p>Prioritizuje své úkoly</p> <p>Výstupy své práce dodává včas a v požadované kvalitě</p> <p>Efektivně nakládá se svěřenými prostředky</p>	<p>Převyšuje většínu očekávání na danou kompetenci</p> <p>Není potřebné definovat oblasti pro zlepšení v dané kompetenci</p> <p>V dané kompetenci je zaměstnanec příkladem pro ostatní a zvládá ji i v obtížných situacích</p>

Příloha D Formulář nastavení rozvojového profilu zaměstnance TGS

Nastavení rozvojového profilu zaměstnance TGS							
Kompetenční odměna	Hodnocený	Liniový vedoucí	Divize / Oddělení	Termíny			
				Hodnocené období	Datum zadání	Datum hodnocení	
	Vyber hodnoceného	Vyber vedoucího	Vyber oddělení	Vyber období			
A	Váha oblastí / úkolů ↓	Osobní kompetence	Zadej jméno úkolu	Hodnocení plnění kompetence / úkolu	Vyber hodnocení		Zadej vyšší hodnoce ní ↓
			Vyber kompetenční oblast				
	Definuj SPECIFIKACI kompetence / úkolu		Definuj MĚŘITELNOST a TERMÍNY kompetence / úkolu		Zadej potřebné ZDROJE pro kompetenci / úkol		
	0%						0%
	Odměna AŽ						Dosažená odměna
0 Kč						0 Kč	
B	Váha oblastí / úkolů ↓	Vyber oblast rozvoje	Zadej jméno úkolu	Hodnocení plnění kompetence / úkolu	Vyber hodnocení		Zadej vyšší hodnoce ní ↓
			Vyber kompetenční oblast				
	Definuj SPECIFIKACI kompetence / úkolu		Definuj MĚŘITELNOST kompetence / úkolu		Zadej potřebné ZDROJE pro kompetenci / úkol		
	0%						0%
	Odměna AŽ						Dosažená odměna
0 Kč						0 Kč	

**Příloha E Nástupní plán obchodního reprezentanta ve společnosti
TGS**



NÁSTUPNÍ PLÁN

Obchodního reprezentanta nástrojů společnosti TGS

Jméno konzultanta	Jan Novák
Období	Říjen–Prosinec 2013
Vedoucí manažer	Josef Vedoucí

Důležité termíny	
Nástupní termín	16. 9. 2013
Ukončení úvodního školení	7. 10. 2013
Zahájení samostatného prodeje	29. 10. 2013
Znalost preferovaných produktů	24. 10. 2013

Termíny kontrolních rozhovorů			
RMN		MRO	
4. 10. 2013	Základy prodeje	4. 10. 2013	Základy prodeje
10. 10. 2013	Ověření získaných znalostí	10. 10. 2013	Ověření získaných znalostí
24. 10. 2013	Ověření produktů	24. 10. 2013	Ověření produktů
31.10.2013	Zpětná vazba z prodejních schůzek	31.10.2013	Zpětná vazba z prodejních schůzek
po 20. 11. 2013	Shrnutí prvních 2 měsíců	po 20. 11. 2013	Shrnutí prvních 2 měsíců
20. 12. 2013	Závěr zkušební doby	20. 12. 2013	Závěr zkušební doby

Připravil: Josef Vedoucí (JV)
Martin Čermák (MČ)

Rozvoj kompetencí podle oblastí



Oblast pro rozvoj	Forma & Zdroje	Výstup	Kontrola & Kdo
TGS			
Znalost firmy	<ul style="list-style-type: none"> - Vstupní školení - Podpora kolegů - Katalogy - WWW, interní materiály 	<ul style="list-style-type: none"> - Znáť TGS - Schopen prezentovat TGS - Zná pravidla a oblasti působení TGS 	24. 10. 2013 JV MČ
Manažer	<ul style="list-style-type: none"> - Porady - Informace kolegů - Individuální rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> - Znalost základních vazeb - Způsob fungování a řízení TGS 	24. 10. 2013 JV
Image & Vystupování	<ul style="list-style-type: none"> - Zpětná vazba - Společné návštěvy 	<ul style="list-style-type: none"> - Reprezentace TGS 	24. 10. 2013 JV
S4S	<ul style="list-style-type: none"> - Školení (MZ, AS, IK) - Samostudium - Tvorba cvičných nabídek 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientace - Vytvoření nabídky - Spisová služba - Zákazníci 	24. 10. 2013 JV
Produkty			
Celkový přehled	<ul style="list-style-type: none"> - www - katalogy - účast na školeních - samostudium 	<ul style="list-style-type: none"> - Znalost portfolia - Porozumění struktúře 	24. 10. 2013 JV
P6	<ul style="list-style-type: none"> - www - katalogy - účast na školeních - samostudium 	<ul style="list-style-type: none"> - přehled o nabídce - schopnost prodávat - zodpovídání dotazů 	20. 11. 2013 JV
Stroje	<ul style="list-style-type: none"> - www - katalogy - samostudium 	<ul style="list-style-type: none"> - přehled o nabídce 	20. 12. 2013 JV
Služby TGS	<ul style="list-style-type: none"> - www - Logistika - katalogy - účast na školeních - samostudium 	<ul style="list-style-type: none"> - přehled o nabídce - schopnost prodávat - zodpovídání dotazů 	20. 12. 2013 JV
Dovednosti			
Telefonování zákazníkům	<ul style="list-style-type: none"> - Vstupní školení - Individuální rozvoj - Náhled na práci senior ORN - samostudium 	Samostatné telefonické domlouvání schůzek	24. 10. 2013 MČ
Jednání se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> - Vstupní školení - Individuální rozvoj - Návštěvy s RMN a ORN - Samostudium - Spolupráce s MRO 	Samostatné vedení obchodního jednání	20. 11. 2013 MČ

Denní plán aktivit



DEN	CO – dopoledne	CO – odpoledne	FORMA	KDE	KDO/ kontrola
30.9.	Ověření získaných info, popř. příprava		prezentace	region	JV
1. 10.	Administrativní den		samostudium	Doma	JN
2. 10.	Kolega – soustružení		Prezentace + Návštěvy	region	KOL
3. 10.	Příprava nabídek v S4S		prezentace	region	JV
4. 10.	Školení prodejních dovedností		Prezentace, trénink	Mělník	MČ
Víkend					
07. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	region	JV
08. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	region	JV
09. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	region	KOL + JV
10. 10.	Ověření uplynulého období	navolání schůzek – kolegové	diskuse	region	JV, MČ
11. 10.	Regionální porada		porada	region	JV
Víkend					
14. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	Region	KOL
15. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	Region	KOL
16. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	Region	KOL
17. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	Region	KOL
18. 10.	Navolání schůzek – kolegové	administrativa	samostudium	Doma	JN
Víkend					
21. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	region	KOL
22. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	region	KOL
23. 10.	Návštěvy u zákazníků		náhled	region	KOL
24. 10.	Ověření produktů / telefonování		zkouška	region	JV, MČ
25. 10.	Navolání schůzek – zákazníci	Administrativa	samostudium	doma	JN
Víkend					
28. 10.	Státní svátek				

29. 10.	Vedení návštěv u zákazníků – dohled MRO		sám	region	MČ
30. 10.	Vedení návštěv u zákazníků – dohled MRO		sám	region	MČ
31. 10.	Hodnocení RMN	Hodnocení MRO	diskuse	Region	JV, MČ
1.11.	Kancelářský den, příprava plánu denních aktivit		sám	doma	JN

Příloha F Definice pravidla 3M v TGS

3M:

1. Co MUSÍM znát

2. Co bych MĚL znát

3. Co bych MOHL znát

Časové období:

Do konce 2. Měsíce od nástupu – zahájení samostatných prodejních schůzek

Oblasti:

1. M – Co MUSÍM znát	
Osobnost	<ul style="list-style-type: none">➤ Pravidla práce v TGS (CP, rozvojové aktivity, podpora od RMN a ORN...)➤ Dress code v TGS➤ Dress code u zákazníků➤ Umět prezentovat co je a umí TGS
Produkty	<ul style="list-style-type: none">➤ Přehled všech dodavatelů a oblasti působnosti➤ Klíčoví dodavatelé (TGS, Hitachi, DC, Hartner, SUMITOMO, DAndrea) orientace v katalogu, doporučení správného produktu➤ Distribuce produktů od TGS k zákazníkovi (sklad, termíny...)➤ Vytvoření nabídky v S4S➤ Portfolio zákazníků➤ Přehled konkurence➤ Strojírenská technologie
Dovednosti	<ul style="list-style-type: none">➤ Struktura prodejního rozhovoru➤ Vedení telefonického rozhovoru➤ Základní pravidla společenského vystupování➤ Kladení otázek – zjišťování potřeb

2. M – Co bych MĚL znát	
Osobnost	<ul style="list-style-type: none">➤ Reprezentace TGS➤ Způsob fungování a řízení TGS

Produkty	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cenotvorba ➤ Reakce na konkurenci ➤ Detailní přehled portfolia zákazníků (kontaktní osoby, oblast působnosti, potenciál, prioritizace) ➤ Zbývající dodavatelé TGS orientace v katalogu
Dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detailní dovednost jednotlivých fází prodejního procesu (námitky, uzavírání obchodu, zjišťování potřeb atd.) ➤ Zvládání většiny telefonických rozhovorů

3. M – Co bych MOHL znát	
Osobnost	
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stroje a služby od TGS ➤ Kompletní orientace v portfoliu TGS katalogy, doporučení produktů ➤ Specializace na konkrétní obor (frézování, soustružení...)
Dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zvládání extrémních situací v jednání nebo telefonování => různí „klienti drsoni“ ➤ Prezentační dovednosti