

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Marcela Skaličková

**System péče o zaměstnance v oceněné firmě Skanska cenou
Zaměstnavatel regionu 2007**

Employee care system in the Skanska company which was
honored by the „Employer of the region 2007“ award

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Pokorná

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucí práce PhDr. Daně Pokorné za vedení bakalářské práce a za její cenné rady a připomínky. A dále děkuji Bc. Evě Němečkové za ochotu a poskytnutí informací o firmě Skanska DS a.s.

OBSAH

ÚVOD	6
1. CENA ZAMĚSTNAVATEL ROKU	7
1.1 Poslání soutěže.....	7
1.2 Podmínky soutěže	7
1.3 Kategorie soutěže.....	8
1.4 Cenu uděluje	10
1.5 Kritéria pro rok 2007	10
2. TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1 „Dobrý“ zaměstnavatel	11
2.2 Vize společnosti.....	14
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	16
2.3.1 Formování pracovních schopností pracovníka firmy	17
2.3.2 Kdo se podílí na vzdělávání ve firmě	18
2.3.3 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	18
2.3.4 Metody vzdělávání.....	19
2.3.5 Hodnocení výsledků vzdělávání	20
2.3.6 Osobní rozvoj pracovníků v podniku.....	20
2.4 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody	22
2.4.1 Odměňování zaměstnanců	23
2.4.2 Systém odměňování můžeme rozdělit na:	23
2.4.3 Mzdový systém podniku	23
2.4.4 Mzdové formy.....	24
2.4.5 Osm zásad účinného odměňování.....	25
2.4.6 Zaměstnanecké výhody.....	26
2.4.7 Systém odměňování pro dlouhodobou výkonnost podniku.....	27
2.5 Komunikace se zaměstnanci	27
2.5.1 Typy organizačních struktur	29
2.5.2 Styly vedení	29
2.5.3 Přenos informací	30
2.6 návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti	31
2.6.1 Produktivita práce	31
2.6.2 Hodnocení zaměstnanců	32
2.6.3 Pomůcky pro systematické hodnocení.....	32
2.6.4 Kritéria hodnocení	32
2.6.5 Postup systematického hodnocení	33
3. PRAKTICKÁ ČÁST	34
3.1 Proč si Skanska myslí, že je „dobrým“ zaměstnavatelem	34

3.2	Vize společnosti Skanska DS a.s.	36
3.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě Skanska DS a.s.	37
3.3.1	Rozvoj zaměstnanců	38
3.4	Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody ve firmě Skanska DS a.s.	39
3.4.1	Základní prvky odměňování ve firmě Skanska DS a.s.	39
3.4.2	Odměňování TH zaměstnanců.....	39
3.4.3	Odměňování dělníků.....	42
3.4.4	Individuální volitelné benefity.....	43
3.5	Komunikace se zaměstnanci ve firmě Skanska DS a.s.....	44
3.6	Návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti Skanska DS a.s.....	45
3.6.1	Návratnost investice.....	45
3.6.2	Ukazatele výkonnosti.....	46
	ZÁVĚR	47
	ANOTACE.....	48
	LITERATURA A PRAMENY.....	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	51
	SEZNAM TABULEK	52
	SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Pro každou organizaci, ať už se jedná o malé či střední podniky, je důležité v současném konkurenčním prostředí mít kvalitní lidské zdroje. Neboť právě lidé jsou tím nejdůležitějším pohonem pro úspěch podniku.

Vzdělávání, rozvoj a péče o zaměstnance je jedním ze základních předpokladů úspěchu v podnikání. Dá se říct, že řízení lidských zdrojů je považováno za nejdůležitější oblast podnikového řízení.

Bohužel, české firmy mají v tomto ohledu ještě rezervy. Mnoho firem ještě neví jak dbát o rozvoj svých zaměstnanců. Nevědí jak správně řídit a vést lidi, jak si udržet nejlepší zaměstnance, jak je motivovat, vzdělávat a v neposlední řadě s nimi správně komunikovat.

Proto cílem mé bakalářské práce je ukázat fungující vzorový systém ve firmě Skanska a porovnat jej s teoretickými postupy.

V první části se budu věnovat samotné udělené ceně, její charakteristice a kritériím pro získání. Ve druhé teoretické části objasním pojmy a vysvětlím teorii vycházející z ocenění. V praktické části popíši používaný systém ve firmě z poskytnutých dokumentů a porovnáám jej s teorií.

1. CENA ZAMĚSTNAVATEL ROKU

1.1 Poslání soutěže

Soutěž Zaměstnavatel roku je ocenění nejlepších zaměstnavatelů v České republice a je v povědomí již šestým rokem. Cílem této soutěže je zvýšit povědomí o významu rozvoje lidských zdrojů a ukázat v praxi příklady jeho pozitivního vlivu na podnikání. Dále pak podpořit image kvalitních zaměstnavatelů a upozornění na dodržování podnikatelské etiky v oblasti personálního řízení. Toto ocenění je jediným takového rozsahu v České republice.¹

1.2 Podmínky soutěže

Do soutěže se mohou přihlásit všechny společnosti, které mají určitý počet zaměstnanců a sídlo v České republice. Přihlášky se zasílají do daného data, který je každoročně určen. Zaměstnavatelé mohou být oceněni v několika kategoriích a to v kole regionálním nebo celostátním. O vítězích v jednotlivých kategoriích hlasuje odborná porota. Do poroty jsou nominováni odborníci na personální tematiku a osoby se znalostí trhu práce, odborníci na rozvoj lidských zdrojů a také specialisté na zaměstnanecké výhody. Porota má 10 členů a je shodná pro regionální i celostátní kolo. Odborná porota hlasuje v hlavní kategorii Zaměstnavatel roku a Personální projekt roku. Do celostátního kola postupuje 50 společností z kola regionálního. Nakonec se vyhlásí výsledky těch společností, které postupují do celostátního kola. V hlavní kategorii Zaměstnavatel roku odborná porota ocení TOP 10 společností podle toho, jak jsou schopny uspokojit prostřednictvím zaměstnanců své zákazníky.

¹ Metodika ocenění. Jobpilot.cz [online]. 2008 [cit. 2008-02-15]. Dostupný z WWW: <http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/metodika.php>

V každém kraji je nominován určitý počet společností, které jsou vybírány podle daných kritérií. Jedná se o největší společnosti v kraji. Do soutěže se mimo nominací mohou přihlásit i další společnosti, které mají určitý počet zaměstnanců na území daného kraje v České republice. ²

1.3 Kategorie soutěže

V rámci Zaměstnavatele roku 2007 byly vyhlášovány vítězové v těchto kategoriích: ³

Zaměstnavatel roku 2007 - Glaverbel Czech a.s., člen skupiny Glaverbel, Nejžádanější zaměstnavatel roku 2007 - Telefónica O2 Czech Republic, a.s., The Most Desired Company 2007 - Komerční banka, a.s., Nejdynamičtější společnost roku 2007 - Kooperativa, pojišťovna, a.s., Personální projekt roku 2007 - AIR PRODUCTS spol. s r.o. - Antistresový program pro zaměstnance Air products, Cena personalistů 2007 - TI Automotive Czech - Klub TI žen aneb jak motivovat ženy po padesátce, Microsoft Zaměstnavatel bez bariér 2007 - IBM Global Services Delivery Center Czech Republic, s.r.o., CzechInvest Progresivní Zaměstnavatel roku 2007 - B. Braun Medical s.r.o.

Na regionální úrovni byly vítězové vyhlášování pouze za daný kraj. Za Jihomoravský kraj získala první místo Skanska DS a.s.

Celá soutěž tak i kategorie se v roce 2008 rozvinula do následující podoby: ⁴
Ocenění je na regionální úrovni vyhlášováno ve třech kategoriích:

1. Zaměstnavatel regionu - volí odborná porota, hodnocení probíhá na základě dotazníku, které vyplňují přihlášené nebo nominované společnosti, hodnotící kritéria naleznete v dotazníku na hlavní straně

² Metodika ocenění. Jobpilot.cz [online]. 2008 [cit. 2008-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/metodika.php>>.

³ Výsledky. Jobpilot.cz [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/archiv.php>>.

⁴ Kategorie. Jobpilot.cz [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/kategorie.php>>.

2. Personální projekt regionu – volí odborná porota složená ze členů HayGroup, Fincentrum a PriceWaterHouse Coopers, Společnosti přihlašují personální projekty, které jsou aplikovány v jejich společnostech, kritériem pro hodnocení je také úspěšnost projektu, která je jedním z měřitelných kritérií

3. Cena personalistů - ocenění udělované za personální projekty přihlášené v krajích, na základě prezentace projektu v rámci doprovodného programu ocenění hlasují personalisté, kteří se programu účastní, odborná porota nominuje max. 5 projektů, které postupují k prezentaci v rámci doprovodného programu

Na celostátní úrovni je pak ocenění vyhlášeno v níže uvedených kategoriích:

1. Zaměstnavatel roku - volí odborná porota, do celostátního kola postupují společnosti z regionů, porota vybírá z TOP 50 společností napříč Českou republikou, v rámci večera je vyhlášeno TOP 10 společností na českém trhu

2. Personální projekt roku - volí odborná porota, do celostátního kola postupuje 5 nejlepších projektů, které byly vybrány v rámci regionálních kol, či pražského kola ocenění

3. Nejžádanější zaměstnavatel roku - ocenění, ve kterém hlasuje široká veřejnost, každý hlasující odpovídá na otázku, ve které společnosti by chtěl pracovat, hlasování probíhá prostřednictvím webových stránek a sms zpráv

4. Cena personalistů roku - nejlepší personální projekty jsou prezentovány v rámci doprovodného programu, vybírají personalisté, kteří se doprovodného programu účastní

5. Progresivní zaměstnavatel roku - ocenění určeno pro malé a střední podniky s počtem zaměstnanců do 250 osob

6. Zaměstnavatel bez bariér - ve spolupráci s Nadací Charty 77 a Konta Bariéry za podpory společnosti Microsoft

7. The Most Desired Company - ve spolupráci s AIESEC, v této kategorii hlasují studenti a vybírají společnost, ve které by chtěli po skončení studií pracovat

1.4 Cenu uděluje

Cenu vyhlašuje a uděluje společnost AXA ve spolupráci s generálním partnerem Jobpilot.cz a jinými partnery a garanty mezi něž patří Hypoteční banka, Microsoft, PriceWaterhouseCoopers, HayGroup, CzechInvest, nadace charty 77 a konto bariéry ⁵

1.5 Kritéria pro rok 2007

V každém kraji bylo nominováno 40 společností, přičemž v kategorii Zaměstnavatel regionu byl hlavním kritériem počet zaměstnanců. Do soutěže se mimo nominací mohly přihlásit i další společnosti, které měly alespoň 30 zaměstnanců a sídlo na území daného kraje. Zaměstnavatelé mohly být oceněni v několika kategoriích a to v kole regionálním nebo celostátním. Pro malé a střední podniky je určena kategorie Progresivní zaměstnavatel roku.

Dotazník, pomocí něhož se společnosti mohly do soutěže přihlásit, měl v roce 2007 celkem 6 otázek. Za Jihomoravský kraj získala první místo společnost Skanska DS a.s., pro které byla stanovena následující **kritéria**:

- Proč si Skanska myslí, že je „dobrým“ zaměstnavatelem?
- Jaká je vize společnosti
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody
- Interní procesy – komunikace se zaměstnanci
- Návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti

V následujícím textu se budu věnovat těmto kritériím. Všechna tato kritéria směřují do oblasti řízení lidských zdrojů. Na jednotlivá kritéria budu v literatuře hledat odpovědi, které dělají danou oblast řízení lidských zdrojů kvalitní. Budu popisovat kritéria, která směřují k tomu, aby firma tuto oblast vykonávala správně. Řízení lidských zdrojů má samozřejmě mnoho oblastí, ale já se zaměřím jen na daná kritéria.

⁵ Výsledky.Jobpilot.cz [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/archiv.php>>.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 „Dobry“ zaměstnavatel

Co si pod pojmem „dobry“ zaměstnavatel můžeme představit. Kdo je dobrý zaměstnavatel? Ten kdo se stará dobře o společnost a zároveň o zaměstnance? A co znamená, dobře se starat o společnost? Mít promyšlenou strategii do budoucna a dostatek finančních prostředků? Vědět jakým směrem se bude společnost ubírat a kam bude vkládat finanční prostředky? A co zaměstnanci, jak o ty se starat? Jaké je optimální řešení pro jednotlivého pracovníka? Co zaměstnanec vyžaduje a po čem touží?

Na tyto a další otázky existuje mnoho odpovědí. Aby firma dobře fungovala, byla úspěšná a byla tak dobrým zaměstnavatelem, měla by využít všech svých zdrojů, které má k dispozici, tj. lidských, informačních, materiálních a finančních. Podle Josefa Koubka je propojování těchto čtyř zdrojů stěžejním úkolem řízení organizace. Lidský zdroj pokládá za nejdůležitější, protože materiální a finanční zdroje jsou neživé a někdo je musí dát do pohybu. K tomu právě slouží zdroje lidské přičemž k sobě potřebují zdroje informační, které tvoří znalosti a dovednosti lidí. Z toho vyplývá, že lidské zdroje jsou nepostradatelné pro společnost a mají rozhodující význam při jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce.⁶

Aby se tedy společnost dala pokládat za dobrého zaměstnavatele, měla by mít především kvalitní lidské zdroje. Být dobrým zaměstnavatelem neznamená jen umění vést lidi, ale i dobře se o ně starat. Způsobů jak se o ně starat je mnoho, proto v následujících kapitolách se budu věnovat některým z nich. Dobry zaměstnavatel je podle mě ten, kdo se stará o lidské zdroje, kdo má management na vysoké úrovni a dokáže s pracovníky správně komunikovat. Je ale i nutné, aby dobrý zaměstnavatel měl jasnou vizi a misi své organizace. Bez ní totiž nefunguje strategie, která je pro podnik nejdůležitější oblastí. Aby tuhle misi mohli lidé plnit, je potřeba je vzdělávat a umožňovat jim osobní rozvoj.

⁶ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 13

Za jejich práci je dostatečně odměnit, aby měli motivaci vynaložit úsilí k dalšímu rozvoji podniku. Takhle budou zaměstnanci spokojeni a to se odrazí v jejich pracovním výkonu. A nesmí se také zapomenout na správnou komunikaci v organizační struktuře. Špatný přenos informací totiž může vytvořit šumy, které brání efektivní komunikaci.

Aby se společnost stala dobrým zaměstnavatelem, měla by mít dobře propracované tyto čtyři oblasti:

1) schopnost strategicky předvídat

Předvídání je nezbytnou součástí jakékoliv smysluplné aktivity. Bez předvídání je totiž závažné rozhodnutí zcela nesmyslné a vede k zániku firmy. Umožňuje firmě rychle reagovat na změny. Podnik si ovšem musí uvědomit některé skutečnosti, aby předvídání splnilo svůj účel. A sice skutečnost, že budoucnost neznáme, že se bude lišit od minulosti, že budoucnost nelze vypočítat, a že je potřeba zapojit intuici. Mnoho manažerů si ale neuvědomuje, že už jejich některá rozhodnutí jsou založena na předvídání. Předvídat budoucnost je ale nutné, a hlavně možné. Management se musí soustavně zabývat vznikajícími změnami a reagovat na ně různými programy. Strategické předvídání musí být tedy založeno na informacích. Získat potřebné informace může manažer z nových informačních technologií, specializovaných databází a z Internetu.⁷

2) silný management

Zdeněk Souček uvádí, jak se vyznačuje silný management těmito rysy:⁸

- dokáže odhadnout budoucí vývoj
- formuluje strategii podniku, která obsahuje vizi a misi firmy
- dokáže uskutečnit velké změny ve firmě
- používá správný styl vedení jako celku
- hledá správné pracovníky na rozhodující pracovní pozice

⁷ Srov. SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 28-33

⁸ Srov. tamtéž, s. 27

3) firemní klima (kultura)

V zájmu celé společnosti musí firma věnovat pracovním vztahům velkou pozornost a snažit se o jejich zlepšování. Může k tomu přispět důsledným dodržováním zákonů a smluv a vést k tomu i své pracovníky, respektováním lidských práv pracovníků, uskutečňováním jasným a spravedlivým získáváním, výběrem, hodnocením, odměňováním, rozmisťováním a personálním rozvojem pracovníků, neustálým zlepšováním stylu vedení lidí, vytvářením příznivých pracovních podmínek, informováním zaměstnanců o záležitostech podniku a v neposlední řadě nediskriminací.⁹

Zakladatelské firmy formují základní rysy organizační kultury. Vnášejí do ní své postoje a hodnoty. Vedení firmy se snaží o to, aby se noví členové této vytvořené organizační kultury přizpůsobili. Organizační kultura je podporována personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací.¹⁰

4) komunikační strategie

Zaměstnanecké vztahy jsou ovlivněny vnitropodnikovou komunikací. Komunikovat se zaměstnanci můžeme pomocí intranetu, podnikových časopisů a novin, věstníků a oběžníků, nástěnek a videa. Můžeme s nimi také verbálně komunikovat prostřednictvím schůzí a skupinového brífinku.¹¹

Komunikace z managementu by se měla týkat plánů, záměrů, návrhů, hodnot, úspěchů a výsledků. Obsah komunikace ze strany managementu by neměl být jako nabádání. Lepší je se soustředit na specifické požadavky, než na obecné věci jako jsou produktivita práce a zvýšení kvality. Za tyto požadavky zdůraznit výhodu jakou z toho budou zaměstnanci mít.¹²

⁹ Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 216

¹⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, s. 109

¹¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 723-724

¹² Srov. tamtéž, s. 722

Manažerská komunikace je založená na plánování a kontrole, na manažerském informačním systému, na delegování pravomocí a má tyto oblasti a cíle: ¹³

a) směrem dolů nebo do stran – obsahuje informace o podnikových cílech, plánech a rozpočtech a cílem je zajistit obdržení včasných informací pro manažery

b) směrem dolů – obsahuje přímé instrukce manažera svému podřízenému a cílem je zajištění přesných instrukcí a motivace pracovníků

c) směrem nahoru a do stran – obsahuje návrhy a připomínky k podnikovým cílům a rozpočtům od těch, kteří je provádějí a cílem je poskytnout prostor pro manažery v oblasti, ve které získali znalost a odbornost

d) směrem nahoru – obsahují informace o vykonané práci a výsledcích, které jsou určené pro management a cílem je umožnit managementu řídit výkon, popř. učinit nápravná opatření

Jestliže podnik má dobře zvládnuté tyto čtyři oblasti, dá se říct, že je dobrým zaměstnavatelem. Podnik totiž stojí na pevných základech a pak se i může věnovat samotným zaměstnancům např. v podobě poskytnutí dalšího vzdělávání, rozvoje, kariéry a optimálního odměňování.

2.2 Vize společnosti

Každá společnost, ať už zisková či nezisková organizace, touží po tom, aby byla u zákazníka na prvním místě. Aby byla vedoucí společností mezi ostatními konkurenty. Vizí mnoha firem je poskytovat vysokou kvalitu výrobků a služeb a tím dosahovat spokojenosti zákazníka, orientovat se na potřeby zákazníka, neustále zdokonalování nabízených výrobků a služeb, nabízet cenově dostupné služby s maximální orientací na potřeby zákazníka.

„**Vize** představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ ¹⁴

¹³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 721

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 20

Obsah vize závisí na konkrétním odvětví, ve kterém podnik působí. Je nutné, aby každý pochopil svou roli při její realizaci, ale zároveň je společná pro všechny členy organizace. Vize totiž dává odpověď na to, jak bude firma vypadat v budoucnosti. Výsledkem je dosažení spokojenosti zákazníka. Je proto důležité, aby manažeři věřili ve vizi, kterou vytvořili a přijali. Vize musí být jasně formulovaná, realistická, dobře zapamatovatelná a měla by odpovídat možnostem firmy. Zahrnuje základní body, které se nemění bez ohledu na vývoj ostatních podmínek. **Vize má tři základní cíle:**¹⁵

- vyjasnit obecný směr
- motivovat lidi, aby vykročili správným směrem
- rychle a účinně koordinovat úsilí lidí

Aby byla vize realistická, měla by být rozpracována do strategických cílů, které umožňují se přiblížit vizi a tím splňovat i poslání firmy.¹⁶

„Mise (poslání) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“¹⁷

Mise (poslání) specifikuje, o co bude společnost usilovat z dlouhodobého hlediska a čím se bude od ostatních firem odlišovat. Smyslem je poskytnout všem zaměstnancům jasnou představu o záměrech činností podniku.¹⁸

Mise musí být jasná a srozumitelná pro všechny zákazníky a zaměstnance, protože představuje hlavní důvod existence organizace. Měla by být v souladu s její firemní kulturou a zapadat do prostředí, ve kterém firma působí. Prostor se totiž může časem změnit a vrcholoví manažeři musí opět hledat smysl její existence.¹⁹

K vymezení poslání je třeba vzít v úvahu historii firmy, nynější preference vlastníků a managementu, faktory vnějšího prostředí, zdroje firmy a účel existence. K vymezení by také měla definovat segmenty trhu, zákaznické potřeby, trhy a produkty.²⁰

¹⁵ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 20

¹⁶ Srov. tamtéž, s. 23

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 21

¹⁸ Srov. DONNELLY, James H., *Management*, s. 232

¹⁹ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 23

²⁰ Srov. tamtéž, s. 22

Podle Dagmar Jakubíkové by proto mělo **poslání obsahovat odpovědi na tyto otázky:**²¹

Kdo jsou naši zákazníci? Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem? Kde působí? Jaká je „filozofie“ firmy? Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda? Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníka, i ty nevyslovené?

Vize nám ukazuje obraz budoucnosti, zatímco poslání důvod existence. Proto by nám vize měla poskytnout odpověď na otázku kam směřujeme a poslání na otázku proč existujeme.²²

Podle Jiřího Stýbla je pro organizaci klíčové zejména:²³

- produkovat své výrobky a služby co nejefektivněji
- inovovat výrobky a služby pro budoucí potřeby zákazníka

Být lepší a lepší je heslo mnoha firem. Aby byla společnost lepší a lepší je potřeba dávat zákazníka na první místo. Neustále rozvíjet a zdokonalovat svou činnost a zlepšovat poskytované výrobky a služby. Problémy řešit neustále a systematicky, vycházet z minulosti a poučit se z těchto chyb nebo se učit od jiných.²⁴

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pro úspěšnost podnikání nebo jakéhokoliv podniku je základním kamenem flexibilita a připravenost na změny. A lidé jsou právě ti, kteří vytvářejí flexibilitu organizace. Proto už nestačí klasické způsoby vzdělávání pracovníků, jako jsou např. přeškolení či doškolení, ale je potřeba rozvoj pomocí rozšiřování jejich znalostí a dovedností.²⁵

²¹ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 22

²² Srov. tamtéž, s. 24

²³ Srov. STÝBLO, J., *Moderní personalistika*, s. 65

²⁴ Srov. tamtéž, s.66

²⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 252

Jiří Bláha považuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za součást firemní strategie a politiky. Rozvoj a prohlubování znalostí a dovedností pracovníka je totiž prospěšné jak pro organizaci, tak i pro samotného zaměstnance. Organizace poskytuje zaměstnanci vzdělávání, které je pro něj výhodou.²⁶

Definice vzdělávání jak říká Josef Koubek: Vzdělávání pracovníků a jejich osobnosti zabezpečované firmou je personální činnost, která zahrnuje tyto aktivity:²⁷

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa
- rozšiřování pracovních schopností
- rekvalifikační procesy

2.3.1 Formování pracovních schopností pracovníka firmy

V systému formování pracovních schopností člověka Josef Koubek rozlišuje tyto tři oblasti:²⁸

1. všeobecného vzdělávání – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou orientované na sociální rozvoj člověka a umožňují mu žít ve společnosti

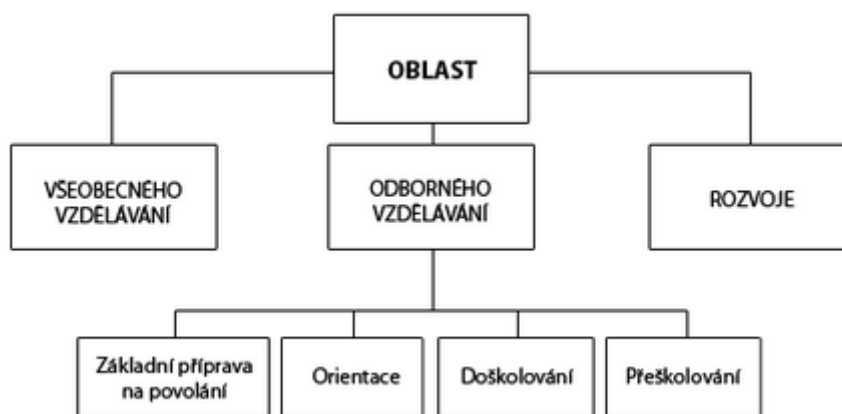
2. odborného vzdělávání – může se nazývat též oblast formování kvalifikace nebo profesní přípravy. Je totiž orientované na budoucí zaměstnání, tj. základní příprava na povolání (uskutečňování mimo organizaci), orientace (adaptace nového pracovníka), doškolení (prohlubování kvalifikace) a přeškolení (rekvalifikace a zvláštní případ rekvalifikace tzv. profesní rehabilitace).

3. rozvoje – je oblast rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti

²⁶ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., a KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 180

²⁷ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 253

²⁸ Srov. tamtéž, s. 255-256



Obr. 1 - Systém formování pracovních schopností

2.3.2 Kdo se podílí na vzdělávání ve firmě

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci je založen na spolupráci podniku s externími pracovníky. Není tedy založen jen na činnosti personálního útvaru či vedoucích pracovníků, ale i specializovaných vzdělávacích institucí.²⁹

Na vzdělávání pracovníků se tedy podílí - majitel společnosti (popř. TOP manažer), linioví manažeři, manažer vzdělávání, lektor – trenér, posluchač³⁰

Každý má na starosti jinou oblast vzdělávání. Cílem je vzdělávat zaměstnance ve formě proškolení, doškolení, aby byla firma na trhu konkurenceschopná.

2.3.3 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Mezi nejefektivnější vzdělávání pracovníků patří dobře organizované vzdělávání systematické. Je to stále se opakující cyklus, který sleduje cíle strategie vzdělávání opírající se o organizační předpoklady vzdělávání. Existují zde pro to skupiny pracovníků, kteří zajišťují speciální nebo standardní vzdělávací programy pro vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. Zajišťují tedy odbornou a organizační stránku vzdělávání. A když společnost nemá vlastní vhodné vzdělavatele, měla by mít zajištěny externí odborníky.³¹

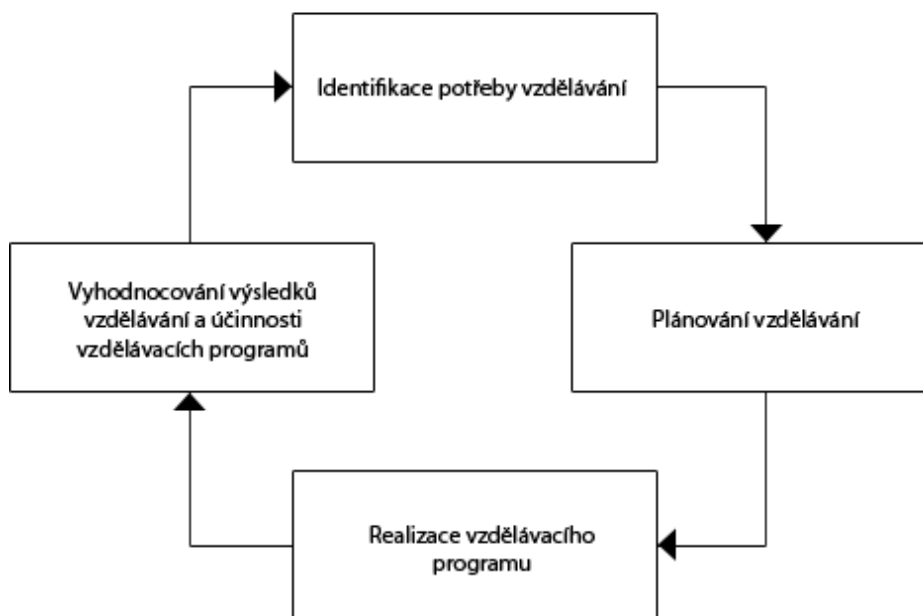
²⁹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 258

³⁰ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., a KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 186

³¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 259

Přednosti systematického vzdělávání ³²

- organizace má odborně připravené pracovníky
- umožňuje změnu a formování pracovních schopností pracovníků dle potřeb organizace
- soustavně zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků
- zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb



Obr. 2 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci

2.3.4 Metody vzdělávání

Pro vzdělávání pracovníků existuje široká škála metod, které lze rozdělit na: ³³

1. metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti – vykonávají se při běžných pracovních úkolech na konkrétním pracovním místě a zahrnují instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady

2. metod vzdělávání mimo pracoviště – používané ve vzdělávacích kurzech, které obsahují přednášky, přednášky spojené s diskusí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, „aoudoor training“, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

³² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 259

³³ Srov. tamtéž, s. 265-273

2.3.5 Hodnocení výsledků vzdělávání

Jestli byl vzdělávací program úspěšný či nikoli, jestli splnil očekávaný cíl, zjistíme podle tzv. Hamblinového přístupu, který má čtyři úrovně: ³⁴

1. Reakce na akci, kterou můžeme sledovat podle výrazu a aktivity školených pracovníků v průběhu vzdělávacího programu, samotného hodnocení účastníků a dotazníku, kde pracovníci písemně zhodnotí různé stránky programu (organizaci školení, odbornost lektora, zajímavost výkladu atd.).

2. Změna individuální úrovně znalostí, dovedností a postojů, kterou zachytíme např. pomocí testu znalostí před i po vzdělávací akci a pak se srovnají výsledky.

3. Změna chování. Pozorujeme, jestli se nějakým způsobem změnilo chování účastníka školení.

4. Výsledky útvaru nebo firmy. Výsledky hospodaření dané organizace, které ukazují zvýšené či stejné kompetence pracovníků.

2.3.6 Osobní rozvoj pracovníků v podniku

Plánování osobního rozvoje provádějí za podpory vedení organizace lidé, kteří si sami navrhnou plán svého rozvoje a vzdělávání. Cílem je zvýšit a poskytnout pracovníkům znalosti a dovednosti, které mají pozitivní vliv na jejich kariéru. ³⁵

Rozvoj pracovníků je poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem lepšího výkonu. Je to rozvoj, který vyplývá z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí. ³⁶

³⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 382

³⁵ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 517

³⁶ Srov. tamtéž, s. 467

Plánování osobního rozvoje

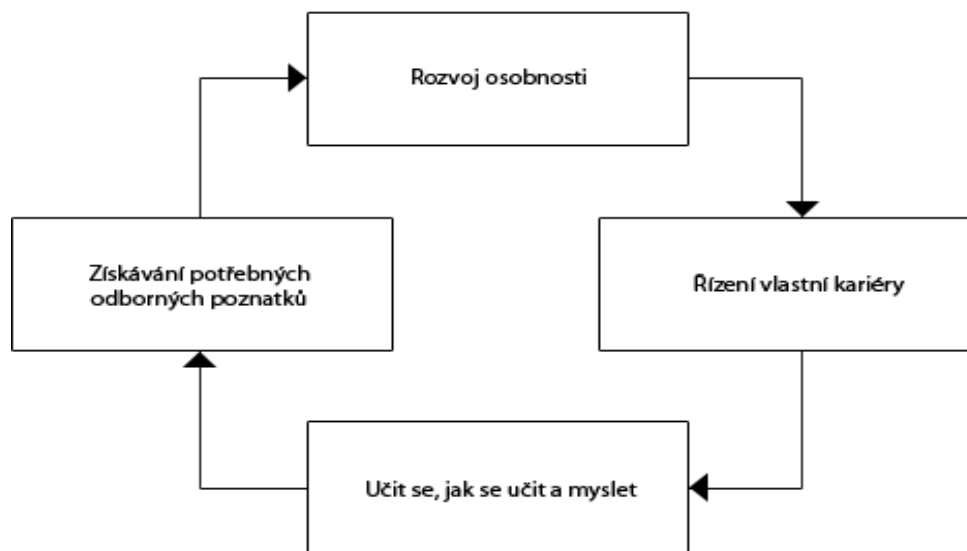
Rozvoj každého pracovníka by měl zahrnovat tyto čtyři oblasti: ³⁷

1. rozvoj osobnosti – posilování sebevědomí, rozvoj etického chování a komunikačních dovedností

2. řízení vlastní kariéry – řízení vlastního života, plánování kariéry, tvořivé řešení problémů

3. učit se, jak se učit a myslet – učit se tak, aby vzdělávání bylo rychlé, efektivní a uspokojivé

4. získávání potřebných odborných poznatků – získávání dovedností, postojů, způsobu chování a propojení různých poznatkových oblastí



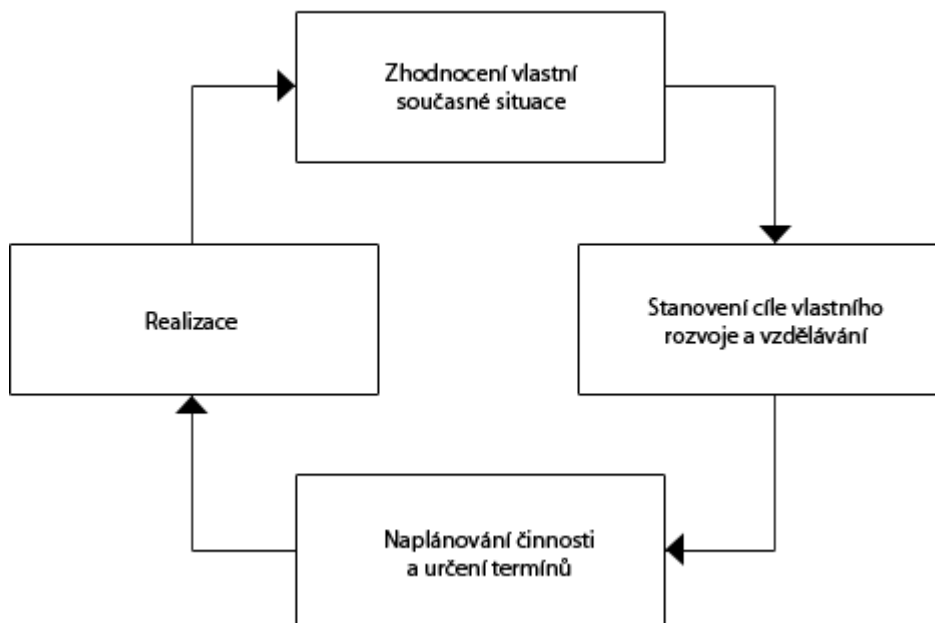
Obr. 3 - Oblasti plánování osobního rozvoje

A jak sestavit plán vlastního rozvoje a vzdělávání? Plán vlastního rozvoje zahrnuje čtyři kroky: ³⁸

1. zhodnocení vlastní současné situace
2. stanovení cíle vlastního rozvoje a vzdělávání
3. naplánování příslušné činnosti a určení termínů jejich splnění
4. realizace

³⁷ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., a KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 193

³⁸ Srov. tamtéž, s. 193



Obr. 4 - Kroky plánování osobního rozvoje

Efektivnost práce vedoucích a manažerů se může zvýšit, jestliže budou věnovat větší pozornost rozvoji pracovníků. Jejich znalostem, dovednostem a zkušenostem. Mají mnoho nástrojů pro jejich rozvoj např. vzdělávání a sebevzdělávání, motivování, koučování a také změny funkce a pracovní náplně.³⁹

2.4 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Odměňování neznamená pouze mzdu či plat, kterou pracovník získává za vykonanou práci, ale zahrnuje i formální uznání (pochvaly), povýšení a také zaměstnanecké výhody. Zpravidla nepeněžní zaměstnanecké výhody nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnance, ale vychází z pracovního poměru uzavřeného v organizaci. Odměny mohou také zahrnovat věci a okolnosti jako jsou např. přidělení vybavené kanceláře, stroje či zařízení, zařazení na určité pracoviště aj.⁴⁰

³⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 81

⁴⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 283

2.4.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je nejstarší personální činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak i pracovníků. V řízení podniku plní mnoho úkolů a systém odměňování by měl: ⁴¹

- přilákat uchazeče o zaměstnání do podniku v potřebném množství a kvalitě a stabilizovat žádoucí pracovníky
- odměňovat zaměstnance za jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, dosažené výsledky, úsilí a píli, mít pozitivní roli v motivaci pracovníků a být zaměstnanci akceptován
- pomoci k dosažení konkurenceschopnosti organizace
- být v souladu s právními předpisy

2.4.2 Systém odměňování můžeme rozdělit na:

a) **peněžní formu** – mzda či plat a zaměstnanecké výhody, které dohromady tvoří celkovou odměnu

b) **nepeněžní formu** – úspěch, ocenění, uznání, odpovědnost a osobní růst ⁴²

2.4.3 Mzdový systém podniku

Mzda je peněžní či nepeněžní plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Pomocí mzdového systému se organizace snaží získat kvalifikované pracovníky, stimulovat k výkonu a žádoucímu chování, udržet mzdové náklady, které neovlivní konkurenceschopnost podniku a zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci. ⁴³

⁴¹ Srov. DĚDINA, J., a CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s.231

⁴² Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 553

⁴³ Srov. DĚDINA, J., a CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s.232

Mzdová diferenciacie je stupňovanie mezd podle objektivních rozdílů mezi individuálními pracovníky, pracovními činnostmi a pracovními výkony. Zde se naráží na problém mzdové spravedlnosti, protože pracovník má tendenci srovnávat svou mzdu s ostatními zaměstnanci. Mzdový systém tvoří mzdovotvorné faktory, kterými jsou: ⁴⁴

a) pracovní funkce v podniku – pracovníci se hodnotí dle individuálních znalostí, dovedností a vlastností

b) výsledek práce a pracovního chování – se zde oceňuje plnění pracovních úkolů

c) mimořádné okolnosti práce – zvláštní pracovní podmínky spojené s pracovním místem (např. zhoršené pracovní prostředí)

d) situace na trhu práce – mzdovou politiku v daném regionu ovlivňuje tržní cena práce závislejší na základě nabídky a poptávky na trhu práce

2.4.4 Mzdové formy

Josef Koubek rozlišuje tyto mzdové formy: ⁴⁵

a) časová mzda nebo plat

b) úkolová mzda

c) podílová (provizní) mzda

d) mzdy za očekávané výsledky práce

e) mzdy a platy za znalosti a dovednosti

f) mzdy a platy za přínos

g) dodatkové mzdové formy – jedná se o odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, příplatky, ostatní výplaty (tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí atd.)

⁴⁴ Srov. DĚDINA, J., a CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s.232

⁴⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 309-312

2.4.5 Osm zásad účinného odměňování

Motivace ve formě finančních prostředků má pro pracovníky největší význam. Aby ale neuváženým používáním nevyvolala opačný efekt, jsou pro motivující účinek odměňování stanoveny tyto principy:⁴⁶

1. výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy – je však nezbytné vysvětlit, jak vysoký výkon bude odměňován

2. stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci – jelikož vedoucí pracovníci nerozlišují zaměstnance podle jejich pracovního výkonu, lidé si pak myslí, že je jedno jestli pracují nebo ne, protože dostanou stejnou mzdu

3. pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru – vedoucí považují pohyblivou složku mzdy za velmi účinný motivační nástroj, avšak pracovníci ji vnímají jako něco nejistého. Podobně i uchazeči o práci v organizaci se spíše zajímají o pevnou složku mzdy než o tu pohyblivou.

4. zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledních celku – když pracovníci nebudou odměňováni v podnik jako za celek, může dojít k soupeření mezi středisky a to je nežádoucí stav

5. čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace – motivační účinek se ztrácí, jestliže je mzda stanovena na základě velkého množství kritérií pro její dosažení

6. včasnost odměny posiluje motivaci – odměna vyplacená ihned po splnění úkolu má větší účinek než ta, která je odložená na pozdější období

7. manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi – manažer by měl pracovníkovi vysvětlit, za jaký výkon mu udělil výši odměny, protože lidé hledají vlastní vysvětlení

8. výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka

⁴⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 51

2.4.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou součástí systému odměňování, které jsou poskytovány navíc k peněžní odměně. Jedná se o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnavatel dobrovolně poskytuje zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci.⁴⁷

Tvoří tedy dodatečná zvýhodnění pro zaměstnance a představují část příjmu ze závislé činnosti.⁴⁸

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod⁴⁹

1. výhody spojené k práci – stravování, vzdělávání hrazené organizací, preventivní zdravotní péče, péče o děti zaměstnanců, výhodnější prodej produktů podniku pracovníkům atd.

2. výhody sociálního charakteru – životní pojištění, důchody, půjčky poskytované organizací, mateřské školky atd.

3. výhody spojené s postavením v organizaci a délkou zaměstnání – podnikové automobily pro výše postavené pracovníky, mobilní telefon, PC techniky, bezplatné bydlení, nárok na oděv atd.

Zaměstnavatel dobrovolně poskytuje zaměstnanecké výhody, protože je to i pro něj výhodou. Zaměstnanecké výhody tvoří konkurenceschopný soubor celkových odměn, posilují oddanost pracovníků vůči organizaci, získávají kvalitní pracovníky a po té uspokojují jejich osobní potřeby.⁵⁰

⁴⁷ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., a KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 174

⁴⁸ Srov. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., a ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 168

⁴⁹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 320

⁵⁰ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 637

2.4.7 Systém odměňování pro dlouhodobou výkonnost podniku

Každý podnik se snaží vynikat nad konkurencí. Jiří Kleibl radí, aby si organizace stanovily mzdy podle kompetencí a výkonu, protože dobře kvalifikovaní pracovníci s nejžádanějšími kompetencemi často znají svou cenu a láká je nabídka jiných firem. Tím ztrácí talentované pracovníky.⁵¹

Příjem by měl být individuální k jednotlivému pracovníku podle jeho důležitosti. Předpokládá se, že se využije systém rychlých krátkodobých výplat v hotovosti před nabídkou dlouhodobých benefitů a penzijních připojištění, které nejsou poskytovány za výkon, ale za délku trvání pracovního poměru. Výplaty variabilní mzdy v hotovosti mají dostat přednost, protože nelze hovořit o jistotě zaměstnání.⁵²

2.5 Komunikace se zaměstnanci

Komunikace je velmi důležitá nejen v běžném životě, ale i v pracovním prostředí. K vytváření zdravých pracovních vztahů je potřeba správná komunikace. Častou příčinou různých nedorozumění a konfliktů bývá totiž špatná komunikace mezi lidmi. Rozhovory jsou totiž různé a se všemi lidmi nemůžeme mluvit stejně.

Komunikace je přenos informací mezi managementem a jednotlivci. Ale i mezi jednotlivci a skupinou, kdy management sděluje svou vizi a misi zaměstnancům.

Mnoho konfliktů a individuální problémy pracovníků se dají odstranit vytvořením otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a zaměstnanci, možností sdělovat své názory, připomínky a nespokojenost někomu kompetentnímu. Někomu, u koho budou vědět, že budou vyslechnuti a považují ho za správnou osobu k odstranění nebo zmírnění problémů. To patří k velmi efektivním nástrojům řešení konfliktů.⁵³

⁵¹ Srov. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., a ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 79

⁵² Srov. tamtéž, s. 79

⁵³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 338

Proto z neefektivnějším nástrojům předcházení konfliktů je fungující systém komunikace. Jde o to, aby byli zaměstnanci včas informováni o tom, co se jich týká a co by je mohlo zajímat. Existuje mnoho způsobů informování zaměstnanců - počítačová síť, oběžníky, podnikové noviny, vývěsky, pracovní porady, výroční zprávy, podnikový rozhlas, informování bezprostředním nadřízeným atd. Pracovníci by také měli mít možnost vyjádřit se k záležitostem organizace prostřednictvím bezprostředního nadřízeného, odborů, pracovních porad a schůzí, pomocí schránek a dotazníků pro pracovníky atd. Zatajováním informací totiž dochází k velmi negativním pracovním vztahům.⁵⁴

Jiří Bláha definuje komunikaci jako sociální proces, kterým se přenáší informace od jedné osoby ke druhé pomocí rozhodnutí, pokynů, příkazů, pravidel a instrukcí a kde se sděluje, zda byl tento obsah pochopen či nikoliv. Bez komunikace by společná činnost organizace nebyla efektivní.⁵⁵

Každý podnik má jinou organizační strukturu, která je závislá na uspořádání podniku, množství a kvalitě lidských zdrojů. Z organizační struktury vyplývá postavení zaměstnanců v systému nadřízenosti a podřízenosti a jejich náplň práce je pak vymezena v popisech práce, která je spjatá s funkcí pracovníka.

Organizační struktura by měla být neutrální a založená na objektivitě a na společném zájmu členů organizace.⁵⁶

⁵⁴ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 339

⁵⁵ Srov. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., a KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 210

⁵⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, s. 95

2.5.1 Typy organizačních struktur

Existují tři typy organizačních struktur:⁵⁷

1. funkcionální - pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit

2. divizionální – divize jsou rozděleny podle druhu výroby, služby či typu zákazníka

3. maticová – každý zaměstnanec má dva nadřízené pracovníky

Aby přenášení informací mezi útvary nebránilo efektivní komunikaci, je třeba si určit jakým stylem vedení bude podnik komunikovat.

2.5.2 Styly vedení

František Bělohlávek uvádí tyto tři hlavní styly vedení:⁵⁸

a) autoritativní – rozhoduje pouze vedoucí, přidělí přesně definované úkoly, komunikace je jednostranná shora dolů

b) demokratický – vedoucí do rozhodování zapojuje zaměstnance, deleguje pravomoci, ale konečné rozhodnutí je na něm, komunikace je dvoustranná

c) liberální - vedoucí nechává skupině pracovníků volnost při rozhodování a provádění práce, komunikace je mezi členy skupiny

Jinak totiž mohou vznikat tzv. šumy, které brání efektivní komunikaci. Obranou neúplných a zkreslených informací je zpětná vazba. Vedoucí pracovník by měl zjišťovat, jak jsou informace přijímány na nižších úrovních, jak jsou chápány a realizovány v praxi.⁵⁹

⁵⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, s. 92-94

⁵⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 151

⁵⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, s. 232-235

2.5.3 Přenos informací

Při předávání informací je důležitý výběr optimálního média přenosu a volba informačních kanálů. Přenášet informace lze rychle a efektivně při použití médií, přičemž má každé médium své výhody a nevýhody.⁶⁰

a) psaná komunikace – představuje dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd. Jedna z výhod je, že rozšiřuje informace do mnoha míst a dokáže zachytit složité myšlenky, nedovoluje však průběžnou zpětnou vazbu.

b) ústní komunikace – představuje konverzaci, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory a konference. Výhodou je průběžná výměna názorů a schopnost přesvědčování, ale neposkytuje dost času na promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí a těžko se prosazuje v přítomnosti protivníků.

c) vizuální komunikace – představuje gesta, výrazy, grafy, tabulky, fotografie, filmy atd. Výhodou je, že ilustruje výklad a dokáže zjednodušit psaný nebo mluvený projev. Nevýhodou je časová a finanční náročnost a vyžaduje další dovednosti k interpretaci.

d) elektronická komunikace – představuje e-mail, faxy, modemy a telekonference. Výhodou je rychlý přenos velkého množství informací a průběžná zpětná vazba. Nevýhodou je vysoká cena používaných prostředků.

⁶⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, s. 236-237

2.6 Návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti

Řízení lidských zdrojů je nejmodernější pojetí personální práce a představuje jádro celého podnikového řízení. Stále více je personální práce delegována na vedoucí pracovníky, kteří jsou usměřňováni personálním útvarem. Stává se proto součástí každodenní práce všech vedoucích jehož význam a postavení v podniku významně stoupá. Klade se velký důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože je to nejefektivnější nástroj k udržení konkurenceschopnosti firmy. Proto **úkolem řízení lidských zdrojů** je, aby firma byla výkonná a dosáhla ho zlepšováním využití všech zdrojů, které má k dispozici, tj. lidských (nejdůležitějších), informačních, materiálních a finančních.⁶¹

Investice do zaměstnanců v organizaci může být v různých podobách. Podnik např. může zaměstnancům poskytnout vzdělávání, rozvoj jejich profesního růstu, vytvářet vhodné pracovní podmínky a plánování a rozvíjení jejich individuální výkonnosti. Takle investice by se pak měla ukázat v lepší výkonnosti firmy.

2.6.1 Produktivita práce

Produktivita práce ukazuje a měří využití pracovní síly. Ukazatel produktivity práce se zjišťuje jako podíl výstupu ke vstupu, tzn. k práci vynaložené na tento výstup. Za ukazatelem produktivity práce se organizace ptá, jestli dosahuje žádoucích výsledků, zda má dobře zorganizovanou práci a jak zlepšit organizaci a práci zaměstnanců ke zvýšení výkonnosti. A tady hraje svou roli **benchmarking**. Považuje se za hlavní techniku získávání informací o měřících výkonu, aby si podnik mohl stanovit dosažitelné cíle. Benchmarking je porovnání výkonu jedné organizace s ostatními organizacemi.⁶²

⁶¹ Srov. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 14-15

⁶² Srov. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., a ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 125-128

2.6.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je velmi dobrý motivační nástroj a systém hodnocení musí být dobře připraven, jinak ztrácí veškerý smysl. Hodnocení zaměstnance jen nezvyšuje výkon jednotlivého pracovníka, ale rozvíjí se i jeho osobní potenciál a zlepšuje se komunikace mezi vedoucími a pracovníky.⁶³

2.6.3 Pomůcky pro systematické hodnocení

Vhodnou pomůckou jsou předtištěné formuláře, protože zaručují jednotný přístup ke všem hodnoceným pracovníkům ve firmě. Hodnocení výkonu pracovníka podle jednotlivých kritérií lze usnadnit těmito postupy – grafické škály, pořadové systémy, technika kritických událostí a seznamy aktivit.⁶⁴

2.6.4 Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení by mělo umožňovat srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Pro hodnocení existují tři typy kritérií:⁶⁵

a) ukazatele – kvantita, kvalita práce, množství havárií a nehod, počet nebo objem získaných zakázek, hospodářské výsledky atd.

b) plnění úkolů – nutné stanovit jaký má být očekávaný výsledek a podle toho se pak hodnotí úroveň jejich plnění

c) osobní kvality – hodnotí se odbornost, vedení a motivace pracovníků, komunikace a přesvědčování, pracovní nasazení atd.

⁶³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 59

⁶⁴ Srov. tamtéž, s. 64

⁶⁵ Srov. tamtéž, s. 61

2.6.5 Postup systematického hodnocení

Pro motivující a spravedlivý systém hodnocení je doporučen následující postup:⁶⁶

1. uložení úkolů – vedoucí zadává pracovníkovi úkoly popř. také způsob jejich plnění

2. sledování plnění úkolů – vedoucí si většinou zapisuje úkoly, jaké uložil a termíny splnění a také úroveň a nedostatky v plnění

3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení – pracovníkovi by měl být oznámen místo a termín hodnocení, aby si případně mohl připravit obhajobu svých neúspěchů

4. hodnotící rozhovor – vedoucí probírá dobré a špatné stránky práce pracovníka a rozhovor je ukončen stanovením cílů na příští období pracovníka

⁶⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 62

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V následující praktické části vzhledem k cíli, kterým je ukázat fungující vzorový systém ve firmě Skanska DS a.s., budu postupovat takto. Nejdříve ke každému kritériu napíši text v přihlášce do soutěže nebo text získaný z interních dokumentů firmy a pak text srovnám s kritériem správnosti v teoretické části.

Smyslem této kapitoly není kritická analýza, protože není cílem mé práce. Proto srovnání, které provedu, zůstane na úrovni konstatování. Logicky vycházím z předpokladu, že případné části, které podle teorie jsou důležité, přihláška nepopisuje. To ovšem neznamená, že je organizace nerealizuje, pouze se k nim v přihlášce nevyjadřuje.

3.1 Proč si Skanska myslí, že je „dobrým“ zaměstnavatelem

Firma Skanska je nadnárodní koncern, který má sídlo ve Švédsku. Koncern Skanska CZ je tvořen mateřskou společností Skanska CZ a.s. a jejími dceřinými společnostmi organizačně uspořádanými do šesti oborově nebo regionálně zaměřených divizí. Předmětem jeho podnikání je stavební činnost se zvláštním zaměřením na realizaci dopravních, občanských, bytových, inženýrských a průmyslových staveb. Postupným vývojem, pod různými obchodními jmény a v různých právních formách se společnost stala lídrem českého stavebnictví. Rychle rozvíjí své podnikatelské aktivity i na Slovensku prostřednictvím společnosti Skanska SK a.s.

Působí ve zhruba šedesáti zemích světa a jejími hlavními trhy jsou Švédsko, USA, Velká Británie, Dánsko, Finsko, Norsko, Polsko, Česká republika a Argentina.

Firma Skanska DS a.s. v roce 2007 měla 2862 zaměstnanců, z toho TH zaměstnanců 1068. **Postupně narůstal také počet zaměstnanců s VŠ a SŠ vzděláním a potřebnou jazykovou vybaveností (AJ).** I přesto společnost podporuje talentované zaměstnance v dálkovém studiu střední nebo vysoké školy a ve studiu

anglického jazyka. Mimo jiné kurzy a školení Skanska poskytuje vzdělávací kurz anglického jazyka v případě jeho nízké znalosti.

Nízká míra nežádoucí fluktuace, která svědčí o **stabilizaci personálu**, ale přesto je této oblasti věnována stálá pozornost. Na spokojenost zaměstnanců má vliv **firemní kultura** s jasnými pravidly a systémem komunikace, investice do zlepšení pracovního prostředí zaměstnance, **investice do péče o zaměstnance** (= nadstandardy dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání - zprovoznění další firemní jídelny, navýšení hodnoty stravného, sociální výpomoc a půjčky k překlenutí tíživé finanční situace, pravidelná valorizace mzdy, týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance a další týden dovolené pro zaměstnance ve výrobě, možnost dalšího vzdělávání, pravidelná zdravotně-preventivní péče apod.).

Snižování průměrného věku zaměstnanců (u THZ ze 44 na 42,5 roku), kde se projevuje dlouholetá spolupráce s vysokými a středními školami a učilišti, na zájmu absolventů škol o zaměstnání ve Skanska. Při nástupu je se zaměstnanci dohodnut a následně realizován roční plán adaptace.

Průměrná doba zaměstnání se zvolna prodlužuje. Nyní je u dělnické kategorie 10 roků, u THZ 18 roků, a to i přes vliv sezónnosti a fyzicky náročné práce na stavbách, nerovnoměrně rozvržené pracovní době po dobu realizace stavby a tím zapříčiněné odloučenosti zaměstnanců od rodin po dobu stanoveného pracovního režimu.

Také pro zaměstnance pořádá různé společenské akce, kterými jsou např. plesy Skanska DS a.s. v Brně, bowlingové a volejbalové turnaje a zimní hry.

Text v praktické části

Firma Skanska si myslí, že je dobrým zaměstnavatelem, protože roste jejich počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, mají nízkou míru fluktuace, která je spojená s jasnými pravidly ve firemní kultuře. Snižují průměrný věk zaměstnanců a průměrnou dobu zaměstnání prodlužují. Také pro zaměstnance pořádá různé společenské akce.

Komentář

Z teoretické části vyplývá, že se firma Skanska v této otázce vyjádřila pouze k firemnímu klimatu a další významné oblasti jsou popsány v dalších kapitolách.

3.2 Vize společnosti Skanska DS a.s.

Vize: „Být vedoucí společností na českém a slovenském trhu – zákaznickovou první volbou – ve stavebních službách a vývoji projektů.

Mise: „Vyvíjet, budovat a udržovat fyzické prostředí pro bydlení, práci a cestování.“

Skupina Skanska v ČR a SR si je vědoma svého předního postavení na domácím stavebním trhu, a proto cítí značnou odpovědnost a chce být vůdčí rovněž v oblastech, které se dotýkají našeho společenského života. Skanska věnuje dlouhodobě velkou pozornost vybraným aktivitám zejména v oblasti ekologické, sportovní, kulturní, humanitární i charitativní.

Spolupracuje s Nadací Partnerství, jejímž prostřednictvím je generálním partnerem grantového programu Strom života a ankety Strom roku. V oblasti sportu je Skanska známá podporou úspěšného hokejového klubu HC Slavia Praha.

Text v praktické části

Firma má jasně danou vizi a misi a snaží se věnovat aktivitám i v ekologické, sportovní, kulturní, humanitární a charitativní oblasti.

Komentář

Ano společnost Skanska má vzorovou vizi a misi, jasně a srozumitelně vyjádřenou. Vize obsahuje jak uvádí literatura obecný směr, motivuje lidi k vykročení správným směrem a účinně koordinuje úsilí lidí. Dává odpověď, jak bude firma vypadat v budoucnosti a čeho chce dosáhnout. Snaží se produkovat své výrobky co nejefektivněji a inovovat výrobky a služby pro budoucí potřeby zákazníka.

3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě Skanska DS a.s.

Skanska DS a.s. vzdělává zaměstnance v souladu s výstupy z hodnocení, s výstupy development centra a s ohledem na realizaci plánu individuálního profesně-kariérového rozvoje.

V roce 2007 měla tyto vzdělávací kurzy:

VZDĚLÁVÁNÍ	Počet účastníků	Náklady v Kč
Manažerské /"Soft skills" vzdělávání		
Leadership (vedení a řízení lidí)	20	85 000
Komunikační dovednosti	20	85 000
Prezentační dovednosti	15	85 000
Asertivita	25	85 000
Stres a Time Management	25	85 000
Vedení týmů a týmová spolupráce	25	85 000
MBA, VŠ a postgraduál.studium	6	300 000
Manažerský program pro stavbyvedoucí	80	405 000
Základní manažerské dovednosti mistra	20	85 000
Manažerský trénink absolventů	70	165 000
Farma talentů	6	100 000
Setkání absolventů	31	215 000
DC/MotivP		
Ostatní		
Manažerské /"Soft skills" vzdělávání - celkem	343	1 780 000
Odborné (profesní) vzdělávání		
Obchodní dovednosti	37	85 000
Marketing	4	85 000
Právo a legislativa (Leg.změny a odb.šk.BO)	738	850 000
Ekonomie pro neekonomy	30	150 000
Stavební výroba a technologie	518	750 000
Informační technologie ostatní (vč.KROS)	78	100 000
SW MS Project/přípraváři 2980,-, stavb. 1490,-	315	600 000
Management jakosti a EMS (Proj.EMS)	20	70 000
EMS Projekt		0
BOZP Projekt	2 500	2 400 000
Autorizace (poplatky ČKAIT), přípravné školení)	138	370 000
Konference manažerů a TH/březen/Brno, Voroněž	720	430 000
Manažerská konference/březen/ Brno, International	96	260 000
Odborné konference, semináře	230	900 000
Odborné (profesní) vzdělávání - celkem	5 424	7 050 000
Jazykové vzdělávání		
Týdenní výuka		
Intenzivní kurzy (vícedenní)		
Specializované semináře		

Jazykové vzdělávání celkem	63	1 500 000
Ostatní zákonná školení		
Zákonná školení	2 150	2 000 000
Ostatní zákonná školení celkem	2 150	2 000 000
VZDĚLÁVÁNÍ CELKEM	7 980	12 330 000

Tab. 1 – Vzdělávací kurzy

Společnost Skanska DS a.s. poskytuje nejen manažerské vzdělávání, ale i odborné a jazykové kurzy. V roce 2005 bylo na vzdělávání všech zaměstnanců vynaloženo 9,5 milionu korun, v roce 2006 10,5 milionu korun a v roce 2007 12,3 milionu korun. Je tedy zřetelně vidět, že společnost Skanska DS a.s. poskytování školení a kurzů neustále zvyšuje. Prioritou vzdělávání bylo vedení a řízení týmů, koučing, stavebnictví a technika, ochrana životního prostředí a kvalifikační kurzy ze zákona.

3.3.1 Rozvoj zaměstnanců

Kariéra nového zaměstnance stavebního zaměření

Absolvent školy začíná jako asistent na stavbě a dále pokračuje jako **specialista** – tj. referent, odborný referent, vedoucí referent nebo specialista. Nebo může pokračovat na pozici **vedoucího zaměstnance** – tj. mistr, stavbyvedoucí, vedoucí střediska nebo hlavní stavbyvedoucí, projektový manažer, výrobní náměstek, ředitel závodu, odborný ředitel nebo generální ředitel.

Text v praktické části

Firma Skanska poskytuje manažerské, odborné a jazykové vzdělávací kurzy a realizuje plán individuálního profesně-kariérového rozvoje.

Komentář

Z interních dokumentů je vidět, že se při vzdělávání firma zabývá systémem formování pracovních schopností (tj. všeobecným a odborným vzděláváním a rozvojem), realizací vzdělávacího programu a vyhodnocování výsledků vzdělávání. V odstavci, který se týká kariéry nového zaměstnance, se firma Skanska vyjadřuje k plánování osobního rozvoje, tj. ke čtyřem oblastem jak uvádí Jiří Bláha.

Zaměstnanec ve firmě Skanska může rozvíjet svou osobnost a může řídit vlastní kariéru. To ukazuje postup absolventa, který začíná jako asistent a může se dále vypracovat na vyšší pozici. Učí se, jak se učit a myslet a získává potřebné odborné znalosti díky vzdělávacím kurzům ve firmě. K metodám vzdělávání a k sestavení plánu osobního rozvoje se přihláška nevyjadřuje.

3.4 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody ve firmě Skanska DS a.s.

Základní filozofie Skansky DS a.s. spočívá v analýze práce a v nastavení systému spravedlivého odměňování zaměstnanců za odvedenou práci. Ke mzdě jsou stanoveny prémiové ukazatele zaměřené na finanční a nefinanční cíle, které motivují zaměstnance k lepším výsledkům. Zaměstnanci se pro účely odměňování dělí na dělníky a technicko-hospodářské zaměstnance (THZ), a to podle charakteru skutečně vykonávané práce.

3.4.1 Základní prvky odměňování ve firmě Skanska DS a.s.

- mzda
- zaměstnanecké benefity
- 13. a 14 mzda ve výši 100 %
- příplatky ke mzdě

3.4.2 Odměňování TH zaměstnanců

V odměňování se uplatňuje základní měsíční mzda, ve kterém se přihlíží ke složitosti práce, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti, předpokládanému zastupování, dosahovaným pracovním výsledkům a poskytování ostatních příplatků.

Výkonný ředitel divize, direkce, závodu zařadí TH zaměstnance na základě sjednaného druhu práce a stanoví mzdu v příslušném rozpětí a podmínky prémiování.

Manažeri jsou zařazeni do jedné ze skupin A až D viz tab. 2. Smluvní mzda a podmínky prémiování manažerů se stanoví v manažerské smlouvě. Ostatní TH zaměstnanci jsou zařazeni dle druhu práce do jednoho ze tří pásem viz tab. 3.

1. Manažeri

MANAŽEŘI				
Skupina	LINIE	VÝROBA	OBCHOD	BACK OFFICE
A	Generální ředitel Výkonný ředitel divize			Finanční ředitel Správní ředitel
B	Ředitel společnosti, direkce	Odborný výrobně technický ředitel divize	Odborný obchodní ředitel divize	Odborný ekonomicko správní ředitel divize, Odborný personální ředitel divize
C	Ředitel společnosti, závodu, sekce	Zástupce odborného výrobně technického ředitele divize, Náměstek/ředitel Výrobní ředitel direkce	Obchodní ředitel direkce	Řed. odboru ŘS, Hlavní Ekonom/ Controller direkce, Personální manažer direkce
D	Ředitel společnosti, závodu, sekce	Výrobně technický ředitel direkce Vedoucí odboru Náměstek závodu, společnosti Vedoucí provozovny	Obchodní ředitel direkce Vedoucí odboru Náměstek závodu, společnosti Obchodní manažer	Vedoucí odboru, Hlavní Ekonom/ controller direkce, Personální manažer direkce
Samostatná skupina		Projektový manažer I-III*	Senior developer	

Tab. 2 – Odměňování manažerů

Prémie manažerů

Základní premie manažerů je ve výši max. 100 %. Max. výše celkové premie manažerů je 200 %. Od premie dosažené za splnění finančních cílů se odečítají procenta za nesplnění nefinančních cílů v maximální výši 30 % základní premie. Přesné prémiování je stanoveno v divizních pravidlech.

2. Ostatní THZ bez manažerské smlouvy

PÁSMO	ORIENTAČNÍ KRITÉRIA	VÝROBNĚ-TECHNICKÉ	OBCHOD/PŘÍPRAVA/MARKETING	BACK OFFICE
I. od 33 000 „SPECIALISTÉ/ VEDOUČÍ“	Řízení/příprava velkých, složitých projektů/agenda/nebo řízení více dalších zaměstnanců Požadované zkoušky Hodnocení (Praxe: 5+)	STA (*PM IV) Přípravář Projektový specialista Specialista QEH VTP	Odb. kalkulant Odb. přípravář OTP Specialista obchodu a marketingu Vedoucí oddělení	Vedoucí oddělení Ekonom Personalista Právník IT specialista Specialisté vnějších vztahů Specialista Facilities Management Další specialisté
	Základní sazba prémie %:	50–80	50–80	20–50 (až 80 u funkcí, kde není možnost navýšení)
II. od 25.000 “ODBORNÍ ZAMĚSTNANCI”	Řízení/příprava projektů/agenda nebo řízení dalších zaměstnanců Požadované zkoušky Hodnocení (Praxe: 2+)	STA Odb. přípravář Projektový odb. technik Odb. ref. QEH VTP Mistr	(Odb.) kalkulant (Odb.) přípravář OTP Specialista obchodu a marketingu	Vedoucí oddělení Ekonom Personalista Právník Odb. Ref. IT, vnějších vztahů, Facilities Management Další odb. ref.
	Základní sazba prémie %:	20–50	20–50	0–50
III. Do 25.000		STA Přípravář Projektový technik Ref. QEH VTP Mistr Asistent	Kalkulant Přípravář OTP Referent obchodu a marketingu Developer junior Ostatní zaměstnanci Asistent	Ekonom Personalista Právník IT referent Referent vnějších vztahů referent Facilities Management Sekretářka Referent Ostatní zaměstnanci Asistent
	Základní sazba prémie %:	0–40	0–40	0–10 (až 40 ve výjimečných případech)

Tab. 3 – Odměňování ostatních TH zaměstnanců

Spodní hranice základní mzdy v pásmu III je pro absolventy SŠ 12 000 Kč a pro absolventy VŠ 15 000 Kč.

Prémie TH zaměstnanců

Prémiování je určeno výkonným ředitelem divize, direkce, závodu a maximální sazba prémie u TH zaměstnanců je dvojnásobek základní sazby uvedené v tabulce výše.

K dlouhodobé úpravě přiznané měsíční mzdy může dojít především při dlouhodobější změně pracovního výkonosti, snížené kvalitě práce, změně funkce (ukončení nástupní praxe), při výrazné rozšíření nebo zúžení pracovní náplně v rámci pracovního zařazení, změně kvalifikace (ukončení studia, kurzu, školení atd.), při převedení zaměstnance na jinou práci (déle než na měsíc).

3.4.3 Odměňování dělníků

Odměňování v dělnických profesích se uplatňuje základní tarifní hodinová/měsíční mzda. Základem stanovení základní tarifní hodinové/měsíční mzdy je hodnocení a zařídění dělníků dle pracovních činností a výkonosti. Kriteria jsou složitost, odpovědnost, namáhavost, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky, zejména kvalita a množství vykonávané práce. Výsledkem hodnocení je zařazení dělníka do jednoho ze čtyř mzdových stupňů.

Pro stanovení základní tarifní hodinové/měsíční mzdy platí tato závazná rozpětí

Mzdové tarify – dělníci – 40 hod/týden: 2007

Stupeň	Stupeň MPSV	min – ZTHM v Kč/hod.	max – ZTHM v Kč/hod.	min – ZTMM v Kč/měsíc	max – ZTMM v Kč/měsíc
1	1,2	50,50	54,90	8 353	9 072
2	3	54,90	91,20	9 083	15 876
3	4,5	57,80	107,8	10 196	18 743
4	6 a vyšší	67,00		11 645	

Tab. 4 – Mzdové tarify dělníků

Pravidla pro stanovení základní tarifní hodinové/měsíční mzdy

- Základní tarifní hodinovou/měsíční mzdu stanovuje jednotlivým dělníkům vedoucí příslušného hospodářského střediska/vedoucí úseku nebo jemu stejně postavený zaměstnanec. Přiznání této mzdy se provádí písemně a kopie musí být předána dělníkovi.
- Zařazení dělníků do 4. stupně schvaluje výkonný ředitel divize, ředitel direkce, ředitel závodu.

- Základní tarifní hodinová/měsíční mzda jsou určovány minimálně na období jednoho měsíce a maximálně na jeden rok. Pokud není určena nová sazba, automaticky se platnost prodlužuje.
- K hodinové/měsíční mzdě může být dělníkovi přiznána výkonnostní ohodnocení až do výše 30 % základní tarifní hodinové/měsíční mzdy.
- Mimo hodinovou/měsíční mzdu lze použít i úkolovou a podílovou mzdu.
- Součástí mzdy dělníka je tzv. složka QEH ve výši 10 % základní mzdy, která se vyplácí měsíčně za splnění všech požadavků na ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a kvalitu v daném měsíci. Tuto složku lze krátit při neplnění těchto ukazatelů.

3.4.4 Individuální volitelné benefity

Druhy čerpaných benefitů ve firmě Skanska DS a.s.

a) zvýšený příspěvek na penzijní připojištění vedle 600,- Kč poskytovaných dle přílohy č. 2 Kolektivní smlouvy

b) zvýšený příspěvek na soukromé životní pojištění (kapitálové životní pojištění nebo kapitálové důchodové pojištění) vedle 600,- Kč poskytovaných dle přílohy č. 2 Kolektivní smlouvy

c) zvýšený příspěvek na stravování formou stravenek (možné pouze pro zaměstnance, kterým je poskytováno náhradní stravování formou stravenek). Hodnota 1 stravenky v rámci zvýšeného příspěvku na stravování je 90,- Kč (zaměstnanec nadále hradí za 1 stravenku 22,- Kč + z benefitu se zaměstnanci odečítá 30,- Kč + 38,- Kč hradí zaměstnavatel).

d) příspěvek na individuální rekreaci (max. 20.000,- Kč v kalendářním roce)

e) příspěvek na individuální sport (na žádost zaměstnance vystavuje objednávku personální úsek, a to na období minimálně 3 měsíců, případně na období delší)

f) příspěvek na kulturní akce (např. divadelní představení, roční předplatné)

g) příspěvek na nadstandardní vzdělávání (jazyková výuka, dálkové studium)

h) zdravotní péče (rehabilitace, masáže, lázeňské pobyty, stomatolog, optika)

Text v praktické části

Z interních dokumentů vyplývá, že firma Skanska zaměstnance spravedlivě odměňuje, a to mzdou, zaměstnaneckými benefity, 13. a 14. platem ve výši 100 % a příplatkem ke mzdě. Pracovníky má rozděleny na TH zaměstnance a dělníky, kteří jsou zařazení v tabulce do pásem či skupin, podle které se odvíjí jejich mzda.

Komentář

Tím, že firma Skanska má základní prvky odměňování mzdu, zaměstnanecké benefity, 13. a 14. platem ve výši 100 % a příplatky ke mzdě, plní některé mzdové formy jak uvádí literatura. V odstavci, který se týká spravedlivého odměňování, prémieových ukazatelů a motivaci pracovníků k lepším výsledkům, se firma Skanska vyjadřuje k některým bodům z osmi zásad účinného odměňování. Výkonnost je motivována pohyblivou složkou mzdy, která je uvedena u prémie manažerů. Prémie je vyplácena za splnění finančních i nefinančních cílů. Z toho vyplývá, že manažeři nemají vždy stejnou prémie, což posiluje motivaci. Manažeři jsou rozděleni do skupin a dělníci do třech stupňů. Tohle rozdělení naznačuje mzdový systém v podniku. Pracovníci jsou hodnoceni dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti činností a výsledek se zde oceňuje dle pracovních úkolů. I zvláštní pracovní podmínky ovlivňují mzdu. Firma Skanska poskytuje i mnoho individuálně volitelných benefitů, které spadají pod hlavní typy, které uvádí Josef Koubek.

3.5 Komunikace se zaměstnanci ve firmě Skanska DS a.s.

Ve firmě Skanska DS a.s. probíhá interní komunikace se zaměstnanci podle typu takto:

- při nástupu zaměstnance do společnosti se předávají tzv. informace pro nové zaměstnance
- prostřednictvím porad přes vedoucí zaměstnance (liniově)
- formou e-mailových zpráv pro určené skupiny zaměstnanců
- vystavením zpráv na intranetu (přístupy jsou uvolněny na intranet Skanska DS, na intranet skupiny Skanska ČR a SR i na intranet koncernu Skanska)
- tiskem (měsíčně vycházejí noviny Skanska a čtvrtletně časopis Partner), který je distribuován na pracoviště

- osobním dopisem (např. při změně názvu společnosti, převodu zaměstnanců mezi společnostmi apod.)
- i prostřednictvím odborových organizací (jde-li o informace určené odborům)

„Rada pro interní komunikaci“ se jedenkrát měsíčně zabývá různými náměty a připomínkami. Jejími členy jsou personální ředitelé a zástupci odboru komunikace.

Jedenkrát za dva roky se provádí Průzkum interní komunikace prostřednictvím několikastránkového dotazníku pro zaměstnance. Součástí dotazníku je též hodnocení nadřízeného manažera a jeho způsobu komunikace. Výsledky jsou analyzovány. Je-li třeba, jsou prováděna nápravná opatření.

Text v praktické části

Komunikace ve firmě probíhá prostřednictvím vedoucího zaměstnance, e-mailem, vystavením zpráv na intranetu, tiskem, osobním dopisem nebo prostřednictvím odborových organizací. Ve firmě existuje i „rada pro interní komunikaci“.

Komentář

Firma Skanska obsahuje všechny formy v přenosu informací (psanou, ústní, vizuální a elektronickou komunikaci). Kombinace funkcionální a divizionální organizační struktury a demokratický styl vedení usnadňuje komunikaci.

3.6 Návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti Skanska DS a.s.

3.6.1 Návratnost investice

Investice do odborného vzdělávání zaměstnanců a investice do nových technologií se společnosti Skanska DS a.s. vrátila ve vyšší výkonnosti firmy v oblasti výstavby mostů, pokládce cementobetonových krytů vozovek a rekonstrukci vozovek s živičným povrchem.

Skanska každoročně vyhlašuje soutěže:

Nejlepší stavba roku, nejlepší inovace roku, nejlepší příspěvek k ochraně životního prostředí, nejlepší zaměstnanec roku, nejlepší projektový manažer/stavbyvedoucí/přípravář, nejlepší šéf.

Dostatek přihlášek do uvedených soutěží též svědčí o vysoké odborné způsobilosti a o motivaci zaměstnanců, což přispívá k celkovému vysokému výkonu firmy a k upevnění jejího výsadního postavení na stavebním trhu.

3.6.2 Ukazatele výkonnosti

Z personálních ukazatelů

Efektivita vzdělávání - vzdělávací akce je hodnocena jak účastníky, tak lektory. Přínosem je jednak odborně zdatný zaměstnanec a jednak vyhodnocení dodavatele VZD akce pro další spolupráci. Výkon zaměstnance a současně jeho aplikaci poznatků ze vzdělávání do praxe hodnotí jeho přímý nadřízený v rámci každoročního hodnocení zaměstnanců, vždy v září-říjnu.

Hodnocení zaměstnance - přináší návrhy pro další vzdělávání zaměstnanců a návrh na zařazení zaměstnanců do „skupiny zaměstnanců s vyšším potenciálem“, s nimiž je dohodnut individuální plán profesně-kariérového rozvoje.

Text v praktické části

Firma Skanska investovala do zaměstnanců a nových technologií, každoročně vyhlašuje soutěže a hodnocení zaměstnance, které ve firmě provádí jako zpětnou vazbu, přináší návrhy pro další vzdělávání zaměstnanců.

Komentář

Co se týče návratnosti investice, má Skanska specifické měřítko, které ovšem svědčí o vysoké odborné způsobilosti a o motivaci zaměstnanců. Hodnocení, které přináší návrhy pro další vzdělávání zaměstnanců, je dobrý motivační nástroj, zvyšuje jeho výkon a rozvíjí i jeho osobní potenciál. O tom svědčí i dostatek přihlášek do každoročně pořádané soutěže ve firmě Skanska.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo ukázat fungující vzorový systém ve firmě Skanska DS a.s., za který společnost získala ocenění Zaměstnavatel regionu 2007. Vycházela jsem z odborné literatury, interních dokumentů firmy a z rozhovoru s personalistkou. Porovnáním teorie s praxí jsem zjistila, že je teorie obsáhlejší a ukazuje větší pohled na problematiku. Nicméně si myslím, že firma Skanska získala cenu oprávněně. Ačkoliv získané informace nebyly tak rozsáhlé jako ukazuje odborná literatura, v praxi citlivě problematiku s lidmi jako zaměstnavatel řídí dobře a právem může být inspirací pro další společnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Skaličková Marcela
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	System péče o zaměstnance v oceněné firmě Skanska cenou Zaměstnavatel regionu 2007
Název práce v anglickém jazyce:	Employee care system in the Skanska company which was honored by the „Employer of the region 2007“ award
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Pokorná
Počet stran:	53
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova v českém jazyce:	vize, mise, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké výhody, komunikace, návratnost investic
Klíčová slova v anglickém jazyce:	vision, mission, education, employees development, remuneration, employees benefits, communication, investment return

V bakalářské práci je ukázán fungující systém péče o zaměstnance ve firmě Skanska DS a.s., za který byla v roce 2007 oceněna cenou Zaměstnavatel regionu. Výsledkem je porovnání používaného systému ve firmě s odbornou literaturou.

In my bachelor thesis is showed functioning system of employees care in enterprise Skanska DS a. s., which won the prize Employer of the year in 2007. The result is comparison of used system in enterprise with technical bibliography.

LITERATURA A PRAMENY

Knihy

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DĚDINA, Jiří, a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.

Interní dokumenty společnosti Skanska DS a.s.

Kolektivní smlouva

Rozhovor s personalistkou

Internetové odkazy

Jobpilot.cz [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW:
<<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Systém formování pracovních schopností.....	18
Obr. 2 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci.....	19
Obr. 3 – Oblast plánování osobního rozvoje	21
Obr. 4 – Kroky plánování osobního rozvoje.....	22

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Vzdělávací kurzy	37
Tab. 2 – Odměňování manažerů	40
Tab. 3 – Odměňování ostatních TH zaměstnanců	41
Tab. 4 – Mzdové tarify dělníků	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Dotazník pro přihlášení do kategorie Zaměstnavatel roku/ regionu

Příl. 2 – Organizační struktura firmy Skanska DS a.s.

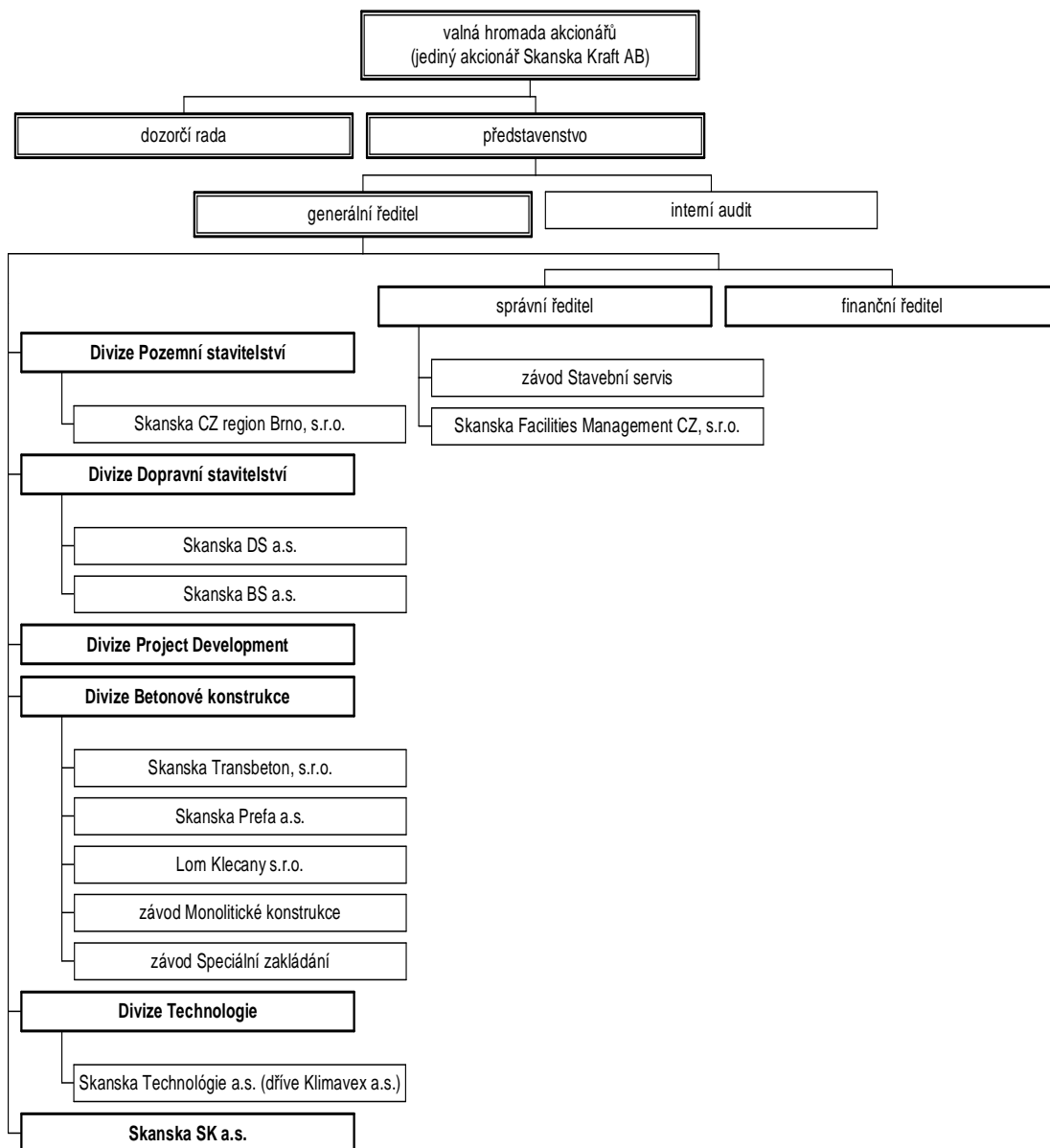
Příl. 1 – Dotazník pro přihlášení do kategorie Zaměstnavatel roku/ regionu



**Dotazník pro přihlášení do kategorie Zaměstnavatel roku /
Zaměstnavatel regionu**

Údaje o společnosti:
Název firmy dle OR:
Adresa:
IČO:
Hlavní předmět činnosti:
Počet zaměstnanců:
Kontaktní osoba:
Jméno a příjmení:
Telefon:
E-mail:
Funkce:
Jméno personálního ředitele:

Příl. 2 – Organizační struktura firmy Skanska DS a.s.



Organizační schéma skupiny Skanska v ČR a SR