

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Klíčové procesy řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti

Lucie Závůrková

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Závůrková**
Osobní číslo: **E13204**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Klíčové procesy řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílen práce je provést analýzu a zhodnocení strategie řízení lidských zdrojů vybrané nadnárodní společnosti v kontextu aplikace principů podnikové etiky.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky etického řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza strategie řízení lidských zdrojů a vybraných klíčových procesů ve zvoleném podniku.
- Zhodnocení výsledků, identifikace problematických míst a návrh doporučení k jejich zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Vyd. Grada Publishing, a. s., 2007. 10.vyd. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Vyd. Management Press, 2015. 5.vyd. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Vyd. C.H. Beck, 2001. 1.vyd. 264s. ISBN 80-7179-389-2

ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii. Vyd. Key Publishing, s.r.o., 2007. 3.vyd. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8

PUTNOVÁ, A. Etické řízení ve firmě. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1.vyd. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3

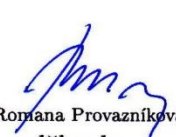
Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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

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. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2017

Lucie Závůrková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti MARS Czech republic s.r.o., obchodnímu a personálnímu řediteli za poskytnutí rozhovorů a především personálnímu řediteli Mgr. Romanu Závůrkovi za poskytnutí všech potřebných informací ke zpracování této práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a svým blízkým, kteří pro mne byli a jsou velkou oporou.

ANOTACE

Tato práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů, konkrétně analyzuje její klíčové procesy. Nejprve jsou vymezeny teoretické pojmy, které se k dané problematice vztahují. V aplikační části jsou charakterizovány činnosti řízení lidských zdrojů společnosti Mars Czech republic, s.r.o. a následně je provedena analýza pouze těch klíčových, které vyplývají z poskytnutých rozhovorů. Nakonec jsou výsledky analýzy porovnány s teoretickými východisky a z toho vyvozeny závěry a doporučení pro společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Činnosti řízení lidských zdrojů, etické řízení, hodnocení, odměňování, vzdělávání

TITLE

Key processes of human resources management in multinational company

ANNOTATION

This work deals with human resource management, specifically analyzes its key processes. First they defined theoretical concepts that relate to this issue. In the practical part they are characterized by the activities of human resources management company Mars Czech Republic, Ltd. followed by an analysis of only those key arising from granted interviews. Finally, the analysis results are compared with theoretical and of the conclusions and recommendations for the company.

KEYWORDS

Business human resources management, ethical management, evaluation, remuneration , education

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 Pojem řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů.....	15
1.4 Manažerská etika v kontextu řízení lidských zdrojů.....	19
1.4.1 Důvody pro etické chování podniku.....	19
1.4.2 Klíčové etické hodnoty podniku.....	20
1.4.3 Principy a nástroje etického řízení.....	20
2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2.1 Činnosti řízení lidských zdrojů	22
2.1.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	25
2.1.2 Odměňování pracovníků.....	28
2.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	30
2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	32
2.2.1 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	33
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	36
3.1 O společnosti Mars, Incorporated	36
3.2 Pět principů společnosti	36
3.3 Historie společnosti.....	37
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MARS Czech republic, s.r.o	40
4.1 Strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti Mars Czech republic, s.r.o.....	40
4.2 Analýza klíčových personálních procesů společnosti Mars Czech Republic, s.r.o ...	41
4.2.1 Vzdělávání a rozvoj	44
4.2.2 Systém odměňování a benefity	47
4.3 Aktuální trendy ve společnosti Mars, Česká republika.....	50

5	ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	52
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÁ LITERATURA	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	13
Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu	25
Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu	26
Obrázek 5: Plán vzdělávání pracovníků	32
Obrázek 6: Proces hodnocení výkonu a rozvoje	45

SEZNAM ZKRATEK

HRM	Human resource management
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
PDP	Plán výkonu a rozvoje
MDR	Kalibrace talentů

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na jednu z nejdůležitějších částí podnikového managementu a tím je řízení lidských zdrojů. To představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Kvalita fungování lidského faktoru je jeden z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost podniku. Schopnost zformovat a využívat lidské zdroje takovým způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace, je základní faktor pro úspěšnost podniku. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje nejen na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami.

Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje například činnosti týkající se strategie řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a jeho odměňování, vzdělávání a rozvoje, pracovních vztahů, péče o pracovníky a mnoho dalších.

Hlavním cílem této práce je provést analýzu a zhodnocení strategie řízení lidských zdrojů vybrané nadnárodní společnosti v kontextu aplikace principů podnikové etiky.

V první kapitole této práce jsou charakterizovány základní pojmy řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a strategie. Dále se kapitola zabývá etickým řízením podniku, jeho hodnotami, principy a nástroji. Druhá kapitola se zabývá vymezením činností řízení lidských zdrojů. Z důvodu rozsahu práce jsou podrobněji popsány pouze ty klíčové, kterými jsou hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků. Dále je pozornost věnována mezinárodnímu řízení lidských zdrojů a jeho strategii.

Třetí kapitola se zabývá charakteristikou vybraného podniku, a to společnosti Mars Czech republic, s.r.o. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, její historie a koncept „5 Principů společnosti“. Kultura společnosti je od těchto principů odvozená, všichni spolupracovníci je musí respektovat a dodržovat.

Další kapitola se již věnuje řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Popisuje její strategii, činnosti řízení lidských zdrojů a analyzuje ty klíčové. Jako podklady pro provedení analýzy byly poskytnuty rozhovory s vybranými vrcholovými manažery. Kladené otázky byly nejprve zaměřeny v obecné rovině řízení lidských zdrojů, poté byl již rozhovor směřován na zjištění klíčových činností.

V závěru jsou na základě výsledků provedené analýzy a komparace s teoretickými východisky navrženy doporučení pro společnost.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se zabývá teoretickým vymezením pojmu řízení lidských zdrojů a jsou rozebrány jeho úkoly. Dále zde je vymezena strategie řízení lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů na mezinárodní úrovni.

1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů, odvozený z anglického human resource management (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 20)

Armstrong (2015, s. 46) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, logicky promyšlený přístup ve vedení nejcennějšího statku organizace, kterým jsou lidé, jež se podílejí na dosahování cílů organizace.

Koubek (2010, s. 13) říká, že řízení lidských zdrojů je jádro řízení organizace. Považuje ji za nejdůležitější složku řízení a úlohu manažerů. Nové postavení personální práce vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace.

Kleibl a kol. (2001, s. 5) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je, jak zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cílem firmy).

Všichni autoři výše se shodují v tom, že oblast řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších a klíčových oblastí v organizaci pro její správný a efektivní chod.

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. A rovněž má také určitý mezinárodní rozměr.

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. (Koubek, 2010)

Slovy Armstronga (2015) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Dle Šikýře (2014) je nezpochybnitelný rozhodující význam lidí pro úspěšnost organizace. Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí, který navazuje na výkon organizace.

Autoři uvedení výše se v hlavním úkolu řízení lidských zdrojů shodují, všichni uvádějí důležitost schopnosti lidí jako hlavní prioritu pro dobrý výkon organizace. V této práci budou úkoly pojímány dle Koubka (2010).



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: (Koubek, 2010, s. 17)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou následující:

1. Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. U tohoto úkolu však dochází v poslední době k určité modifikaci. Ve snaze optimálně využívat pracovní schopnosti pracovníků (viz hlavní úkol 2) se stále více uplatňuje tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi. Namísto snahy zařazovat správného člověka na správné místo je nyní snaha nalézt pro člověka správnou náplň práce, správné pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti.

2. Optimální využívání pracovních sil v organizacích, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
3. Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je také nezbytné vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

První tři úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince – pracovníka. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení.

Tyto úkoly představují tradiční přístup. Stále více se však objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami, než tomu je doposud. Tento nový přístup prezentují např. práce vytvořené American Society for Training and Development, v nichž se objevuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů.

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity: vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských

zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory a pomoc pracovníkům

Do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz se klade na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky.

Armstrong (2015) se s uvedenými úkoly shoduje. Šikýř (2014) dle své definice uvedené výše, uvádí jako tři hlavní aspekty v této oblasti nejprve výkon, schopnost a poté motivaci.

Brodský (2009) k tomu doplňuje, že úkoly jsou také determinovány do určité části různými proměnnými. Mezi ně uvádí velikost, kapitálové vybavení, strukturu podniku a osobnosti managementu (včetně jejich kvalifikace). Těmito proměnnými je také ovlivňována existence a forma oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.

1.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita a úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. (Koubek, 2010, s. 24)

Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 57). V Armstrongovy nacházíme citace i jiných autorů:

Boxall (1996) popsal strategické řízení lidských zdrojů jako spojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením.

Schuler a Jacksonová (2007a, s. 5) vymezili podstatu strategického řízení lidských zdrojů jako „systematické spojování lidí s organizací“.

Baird a Meshoulam (1998, s. 116) konstatovali, že „podmínkou dosahování strategických cílů je vytváření a uplatňování zásad, postupů a systémů v řízení lidských zdrojů v souladu s potřebami organizace, jinými slovy, podmínkou je přijetí strategického přístupu k řízení lidských zdrojů“.

Šikýř (2014) definuje strategii řízení lidských zdrojů jako východisko pro tuto oblast v organizaci. Komplexně pojatá strategie lidských zdrojů vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců v organizaci.

Ve své podstatě je strategické řízení lidských zdrojů koncepční, protože vyjadřuje obecnou představu o dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, o významu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a o smyslu vytváření a uplatňování vzájemně se doplňujících a podporujících strategií lidských zdrojů.



Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů

Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 61)

Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování. Obecné strategické řízení organizace musí v první řadě řešit následující otázky(Koubek, 2010):

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli se přeje hrát na trhu či ve společnosti?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Všechny tyto otázky v sobě zahrnují problematiku lidských zdrojů a nelze je zodpovědět, pokud lidské zdroje nebudou brány v úvahu. Ty totiž do značné míry determinují formulaci filozofie organizace, jejího poslání i její roli na trhu. Pozitivním či negativním vnějším faktorem bývá zpravidla populační vývoj, tedy reprodukce pracovních zdrojů a pracovních sil, rozmístění obyvatelstva, jeho rezidenční preference a prostorová mobilita a s tím

související situace na trhu práce. Povaha práce v organizaci, současné množství a struktura pracovníků, jejich pracovní chování, produktivita práce, mobilita, flexibilita apod., to všechno mohou být přednosti nebo nedostatky organizace.

Z předchozích otázek logicky plynou otázky, které musí řešit strategické řízení lidských zdrojů nejdříve:

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

V průběhu strategických úvah se tyto otázky konkretizují:

1. Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ní?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?

Šikýř (2014) ve své definici používá pouze pět otázek, které se ve většině shodují s Koubkem (2010). Šikýř avšak řeší otázky, které se týkají pouze zaměstnanců, a to kolik a jakých zaměstnanců bude potřebovat, kolik jich může přijmout, kde je získá a poslední otázkou je, jak potřebné zaměstnance získá.

Aby bylo možné dát na všechny uvedené otázky spolehlivou odpověď, musí se strategické řízení důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale především podmínkami vnějšími, které jsou:

- **Populační vývoj** a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil.
- **Vývoj trhu práce**, především vývoj vztahu mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich.
- **Změny techniky a technologie** využívané nebo využitelné v organizaci.
- **Změny hodnotových orientací lidí**, především změny profesně kvalifikačních orientací, orientací týkajících se vzdělání, rodiny, volného času, sociálních potřeb apod.
- **Prostorová mobilita** obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil včetně mezistátní politiky, překážky bránící volné mobilitě, migrační aktivita jednotlivých

sídel či regionů a její územní diferenciaci, rezidenční orientace lidí (míra obliby bydlení v různých typech sídel, např. přitažlivost velkoměst či území vyznačujících se určitou kvalitou životního prostředí).

- ***Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti***, míra její stability.

Musíme však brát v úvahu i další vnější podmínky, jako jsou např.:

- ***Průběh průmyslového cyklu***, tj. střídání období konjunktury a deprese.
- ***Možné změny v poptávce po výrobcích či službách*** organizace, popřípadě možné změny konkurenčního prostředí na trhu výrobků a služeb, možné změny na trhu surovin a energií.
- ***Změny v míře otevřenosti národní ekonomiky***, stabilitu politických poměrů a zákonů spoluvytvářejících další podmínky pro činnost organizace.

Mimořádný význam má zkoumání většiny těchto podmínek v bezprostředním okolí sídla organizace, v žádném případě však nelze ignorovat ani ostatní regiony státu či dokonce zahraničí.

Pokud jde o vnitřní podmínky, pak je třeba se zabývat třemi skupinami podmínek, které souvisejí s:

- ***Organizaci*** – velikost organizace, organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, kultura aj.
- ***Práci*** – charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovitost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter aj.
- ***Pracovníky*** – počet, demografická, ekonomická, sociální i prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita, osobnost, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky aj.

Jak zde lze vidět, strategické řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování pracovní síly organizace, a tím i organizace samé.

Šikýř (2014) se ztotožňuje z výše uvedenými definicemi, oproti tomu Armstrong (2015) vymezil dále specifické strategie lidských zdrojů. Mezi ně patří například řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost, angažovanost, rozvoj organizace, řízení talentů či zaměstnanecké vztahy.

1.4 Manažerská etika v kontextu řízení lidských zdrojů

Manažerská etika je takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicích prací. Pojem „manažerská etika“ má smysl ve všech oblastech, kde se uplatňuje management. Významným úkolem manažerské etiky je získávat zaměstnance pro plnění podnikových cílů. To v podstatě spočívá ve stimulování pracovní motivace celého pracovního kolektivu. (Dytrt, 2003)

Dle Putnové a Sekničky (2007) manažerská etika vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti.

Rolný (1998) se s definicemi výše shoduje. Dle něj musí být manažerská etika nositelem nejen obecných mravních hodnot, ale zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů jak uvnitř, tak i vně podniku.

1.4.1 Důvody pro etické chování podniku

Důvody pro etické chování jsou jak obecné, které souvisí se zvýšením kvality života, tak specifické, které zahrnují především komparativní výhody na trhu. Základem obojího je však existence mravního povědomí lidstva. Základ tohoto povědomí spočívá především ke sklonu k dobru. (Putnová, Seknička, 2007).

Tito autoři také vymezují důvody, proč by se měl podnik chovat eticky:

- Vytváří se pozitivní mravní klima v podniku.
- Dochází k úspoře transakčních a informačních nákladů.
- Získává konkurenční výhody, především v marketingu.
- Mravnost je obecným zájmem celé společnosti, tedy i podniku.
- Podnikatelský subjekt očekává etické jednání i od ostatních účastníků trhu.
- Porušování mravních pravidel podnikatelskými subjekty ničí prostředí nezbytné pro podnikání.

Konkurenceschopnost podniku je v současnosti závislá mnohem více než kdy v minulosti na odpovědnosti účastníků trhu za své jednání a činy.

Rolný (1998) se s uvedenými důvody ztotožňuje. Navíc dodává, že všechny tyto důvody jsou morální povahy. Jsou tedy pouhým očekáváním, což znamená, že realita tomu nemusí vždy odpovídat. Přesto se ale jedná o naprosto legitimní očekávání.

1.4.2 Klíčové etické hodnoty podniku

Původní význam slova hodnota byl spojen s vlastností jakéhokoliv předmětu odpovídat potřebě člověka a objevil se v ekonomické teorii. Filosofie chápe hodnotu jako morální kategorii, která určuje normy lidského chování. Podnikatelské subjekty by měly jasně a veřejně definovat své hodnotové priority, způsoby, jakými budou uspokojovat své zákazníky, akcionáře, jak se budou chovat ke konkurenci, které mravní hodnoty se stanou jejich hlavním identifikačním znakem. V situaci podniku se jedná o stanovení klíčových etických hodnot, které budou plnit úlohu vůdčích principů a stanou se páteří podnikové kultury. Stanovení hodnot by se mělo stát součástí podnikové strategie.

Stanovení klíčových etických hodnot podniku vymezuje jeho aktivitám mravní charakter. Všechna svá rozhodnutí pak musí realizovat pod jejich zorným úhlem. Stanovené hodnoty se pro podnik stávají morálním závazkem. Při volbě klíčových etických hodnot by mělo vedení podniku zvažovat jednotlivé alternativy z hlediska tří základních požadavků na jejich charakter. Těmi jsou nadčasovost, přiměřenost a garance. (Rolný, 1998)

1.4.3 Principy a nástroje etického řízení

Principy etického řízení představují klíčové zásady pro zavedení eticky odpovědného jednání do každodenní činnosti podniku. Zavedením principů etického řízení jsou ve firmě vytvořeny příznivé podmínky pro operacionalizaci jednotlivých nástrojů etického řízení. Principy etického jednání jako celek obsahují tři dimenze. V první jsou obsažena filosofická východiska, ve druhé jsou obsaženy vlastní zásady etického jednání a chování podniku a ve třetí jsou poté popsány principy jednání, tato část je obvykle obsažena v kodexu etiky daného podniku. (Putnová, Seknička, 2007)

Mezi principy etického řízení patří: odpovědnost podnikání, ekonomický a sociální vliv na podnikání, podnikatelské chování, respektování pravidel, podpora mezinárodního podnikání, ochrana životního prostředí a vyvarování se nezákonných operací. Dytrt (2003) dodává, že etické principy musí být integrovány s personálními zásadami, což znamená s personální politikou a s její realizací.

Nástroje etického řízení tvoří základ etické infrastruktury podniku. Mezi nástroje patří jak tradiční, do kterých patří etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikové etiky a v neposlední řadě nejdůležitější nástroj, kterým je etický kodex, tak i moderní. Mezi ně zařazujeme úřad ombudsmana pro etiku ve firmě, etické výbory a značný význam má etický a sociální audit.

Etický a sociální audit představuje jeden z nejnovějších, ale také nejkomplexnějších nástrojů etického řízení, který se v současnosti používá ve vyspělých tržních ekonomikách pro implementaci manažerské etiky do praxe. Tento audit zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti. Kvalitní provedení tohoto auditu by mělo přinést řadu pozitivních efektů, jako je například pomoc při zdokonalování podnikové strategie nebo pomoc při omezování stresových a krizových situací v podniku. (Putnová, Seknička, 2007)

2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole jsou teoreticky rozebrány činnosti řízení lidských zdrojů, ty nejvíce klíčové detailněji. Dále zde je popsáno mezinárodní řízení lidských zdrojů, jeho strategie a různé přístupy.

2.1 Činnosti řízení lidských zdrojů

Armstrong nejdříve rozděluje činnosti řízení lidských zdrojů do dvou základních skupin. Zprv se jedná o transformační činnosti, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace. A zadruhé transakční činnosti, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb, jako jsou vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. (Koubek, 2010)

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a příjem pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště.
4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořízení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

5. **Rozmísťovanie (zařazovanie) pracovníků a ukončovanie pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků**, včetně rozvojových aktivit tedy identifikace potřeb vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávaní zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.
9. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávaní, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům, úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.).

V poslední době bývají jako samostatné personální činnosti zařazovány také:

11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání a získávání těch nejlepších pracovníků.

12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systému zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci. Jde opět o určité osamostatnění činností normálně obsažených v personálním informačním systému, které je odrazem snah organizací zajišťovat si samostatně stále se rozšiřující okruh pro organizaci specifických informací potřebných k efektivnímu řízení lidí.
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či jiných sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace apod. Zmíněná činnost nemá za úkol ochraňovat pouze pracovníky, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv.

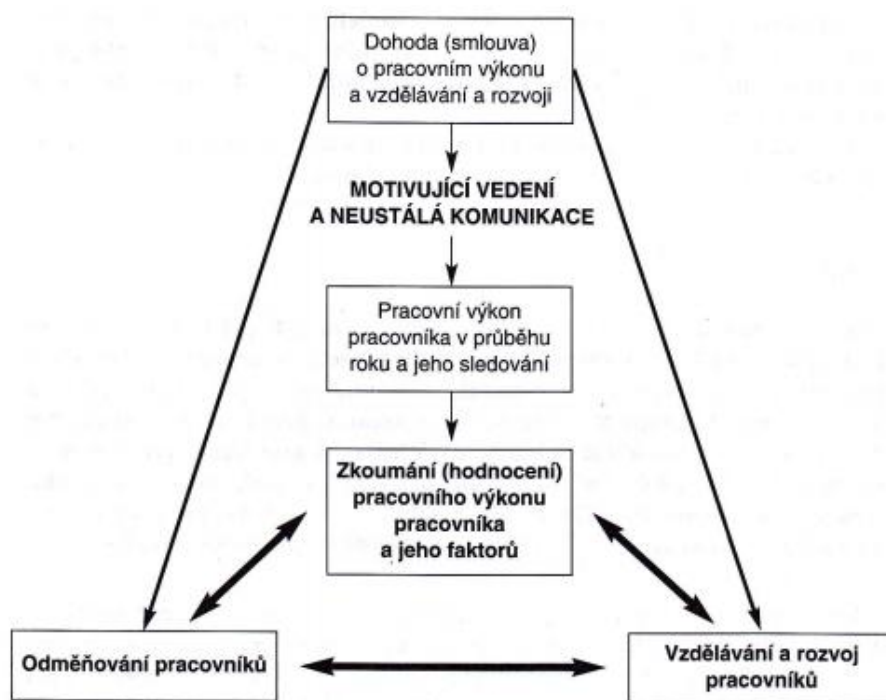
V první desítce činností si můžeme všimnout určité logičnosti v jejich pořadí. Vychází a v mnohém ohledu klíčovou činností je vytváření a analýza pracovních míst. Abychom mohli efektivně provádět všechny ostatní personální činnosti, musejí být vytvořena a definována pracovní místa. Poté přichází na řadu plánování potřeb pracovníků a její pokrytí pomocí získávání, výběru a přijímání pracovníků. Teprve poté může dojít k pracovnímu výkonu a jeho zkoumání a hodnocení, které je s přihlédnutím k povaze pracovních míst a práce do nich zařazené východiskem pro rozmísťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky i pro vytváření zdravých pracovních vztahů. Kromě toho představuje jakousi zpětnou vazbu pro posuzování úspěšnosti získávání a výběru pracovníků. Lze tedy říci, že klíčovými personálními činnostmi, bez nichž nelze efektivně zabezpečovat další činnosti, je vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu.

S vyjmenovanými činnostmi se také ztotožňuje Kleibl a kol. (2001). Šikýř (2014) doplňuje, že účelné a účinné řízení a vedení lidí v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a k realizaci strategických cílů organizace.

Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.

2.1.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. 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. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka. (Koubek, 2010)



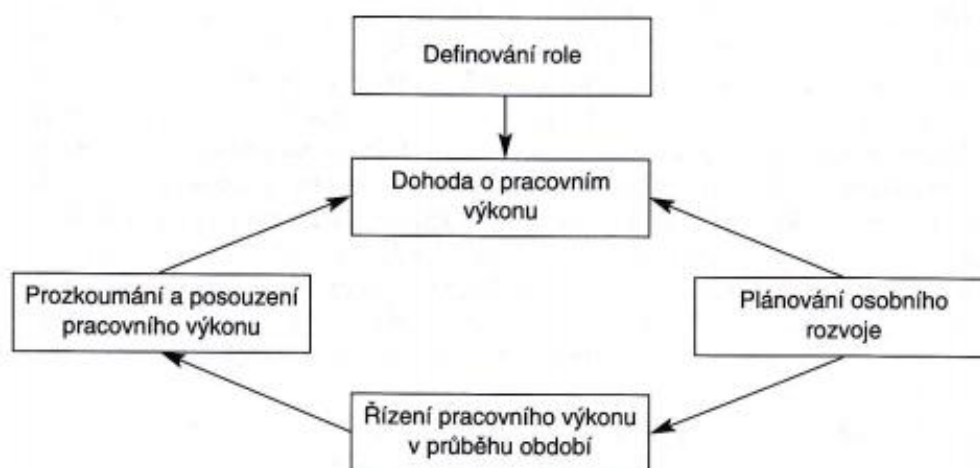
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu

Zdroj:(Koubek, 2010, s. 204)

Řízení pracovního výkonu tedy v sobě integruje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků/manažerů. Právě na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon.

Šikýř (2014) definuje účel této činnosti v usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby. Kleibl a kol. (2001) s výše uvedenými definicemi souhlasí, dle něj také není cílem této činnosti jen zhodnotit pracovní výkon, ale také pracovníky motivovat ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a k rozvoji vlastních schopností a dovedností. Armstrong (2015) navíc k tomu vymezuje jako cíle řízení pracovního výkonu strategickou komunikaci, budování vztahů, rozvoj zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který znázorňuje schéma:



Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: (Koubek, 2010, s. 204)

Hlavními aktivitami a fázemi tohoto cyklu jsou:

1. **Definování role pracovníka** – při němž jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. **Projednávání a uzavření ústí dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu** – dohoda definuje očekávání, tj. čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné. Jde vlastně o fázi plánování pracovního výkonu.
3. **Projednávání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka**, tedy v podstatě vypracování **plánu osobního rozvoje pracovníka** – který stanovuje, jaké kroky by měl pracovník podniknout v zájmu svého rozvoje, aby rozšířil své znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a v konkrétních oblastech zlepšil svůj výkon.
4. **Řízení pracovního výkonu v průběhu období (nejčastěji roku)** – což je fáze, během níž se podnikají kroky směřující k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka. Zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon, provádění neformálních prozkoumání a posouzení pracovního výkonu a diskuzí o něm, aktualizaci cílů a řešení problémů pracovního výkonu.
5. **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – což je fáze formálního vyhodnocování, kdy dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy. Je to východisko pro úpravy dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- b) Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- c) Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

V poslední době se také hodnotí to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.

Brodský (2009) vymezuje následující hodnotitele, kteří mohou provádět hodnocení pracovního výkonu a to: samotný pracovník, přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení,

personální manažer, specializované agentury anebo lidé mimo okolí, např. zákazníci nebo dodavatelé.

V podstatě lze rozlišit **dvě podoby hodnocení pracovníků**:

1. **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či jeho chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
2. **Formální hodnocení** – je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. Vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

Existuje několik metod hodnocení pracovníků: hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků), hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, checklist, metoda BARS, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování a metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

2.1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování, jak uvádí Koubek (2010), v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace

pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, dosahování pracovních cílů apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé nikoliv. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Kleibl a kol. (2001) souhlasí. Doplnuje, že cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Touto politikou sleduje zaměstnavatel cíle, mezi které patří získání kvalifikovaných pracovníků, jejich stimulování k dobrému výkonu a žádoucímu pracovnímu chování a zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci. S těmito definicemi se shoduje Šikýř (2014), který také uvádí jako účel této činnosti oceňování skutečného výkonu a stimulaci zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.

Jak již bylo zmíněno, mimo mezd nebo platů existují zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Obvykle nebývají vázány na pracovní výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství.

Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem, např. v USA je členění do následujících pěti skupin:

1. Požadované zákony a vnějšími předpisy – příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení
2. Týkající se důchodů pracovníků – podnikové důchody, důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci

3. Týkající se pojištění zaměstnanců – organizací poskytovaná úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech tomu určených
4. Týkající se placení neodpracované doby – placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno
5. Ostatní – zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, úhrada nákladů vzdělávání apod.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy – důchody poskytované organizací, životní pojištění, jesle a mateřské školky apod.
2. Výhody, které mají vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací apod.
3. Výhody spojené s postavením v organizaci – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv, bezplatné bydlení apod.

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé připlácí, jiné jsou zcela bezplatné.

Armstrong (2015) navíc dodává, zaměstnanecké výhody zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Tyto výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny.

2.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. (Armstrong, 2015, s. 335)

Šikýř (2014, s. 23) definuje vzdělávání a rozvoj jako proces utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností, chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

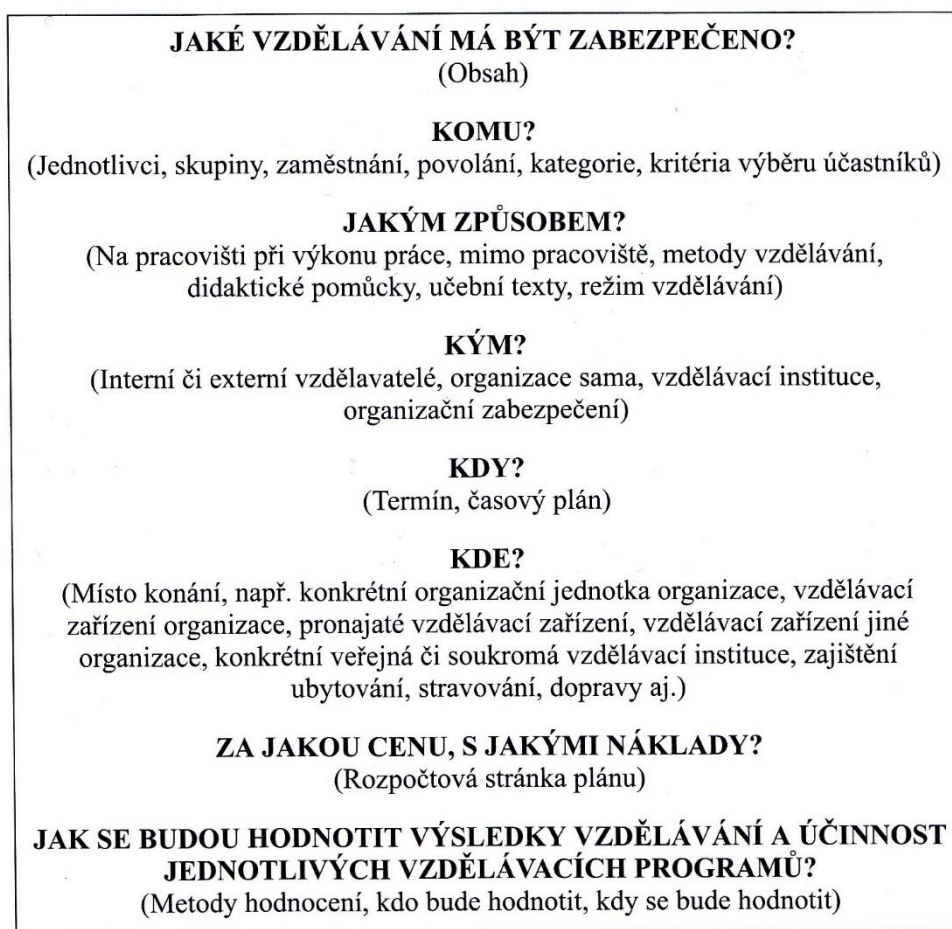
Koubek (2010, s. 252) vymezuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v současné době jako nejdůležitější úkol personální práce. Základním zákonem úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilní lidé jsou nejen připraveni na změnu, ale také ji akceptují a podporují. V současné době již nestačí tradiční způsob vzdělávání, jakým je například zácvik, doškolování či přeškolení, ale stále jde více o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, formování osobnosti pracovníků a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Složky vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2015):

- Učení se – proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.
- Všeobecné vzdělávání – osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života spíše než jen v konkrétních oblastech činností.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání svěřené práce.
- Rozvoj – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.

Dále Šikýř (2014) vymezil jen oblasti, které zahrnují pouze aktivity organizací. Mezi oblasti uvedl zaškolení (adaptace), doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a v neposlední řadě, jako u předešlých autorů zmiňuje také rozvoj (rozšiřování kvalifikace). Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje spolupráce s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Při plánování vzdělávání se nejprve identifikuje potřeba vzdělání, která plynule vzrůstá právě do fáze plánování. Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na následující otázky:



Obrázek 5: Plán vzdělávání pracovníků

Zdroj: (Koubek, 2010)

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je volba metod vzdělávání. Rozlišují se dvě skupiny (Koubek, 2010): metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, demonstrování - názorné vyučování, případová studie, hraní rolí).

Kleibl a kol. (2001) se s metodami shodují, avšak Armstrong (2015) při vzdělávání na pracovišti navíc definuje oblast plánování osobního rovoje, kterou provádí každý pracovník jednotlivě. Tyto plány vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje.

2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se týká politik a postupů řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Cílem mezinárodního řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla mezinárodní organizace schopna získávat, rozmísťovat, rozvíjet a angažovat kvalitní lidi,

kteřé potřebuje k dosahování svých cílů. Hlavní rozdíl mezi národní a globální praxí řízení lidských zdrojů je potřeba vidět v širších souvislostech: „Rozdíl spočívá ve větší komplexnosti a potřebě citlivě vnímat odlišné kultury a odlišná podnikatelská prostředí.“ (Armstrong, 2015)

Dickmann (in Armstrong, 2015) uvedl, že zásadní věcí je poznat a pochopit lokální kontext a že mezinárodně působící personalisté by si měli klást takové otázky jako: Jaké je zde podnikatelské prostředí? Jaká je zde role odborů? Jaké je zde pracovní právo? Jsou tito lidé odlišní? Je jejich motivace odlišná?

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se odehrává v určitém rámci, který tvoří mezinárodní scéna jako taková, odlišné přístupy ke strategii mezinárodního řízení lidských zdrojů a specifické faktory vyplývající z kontextu, které souvisejí s rozdíly v kulturách a institucích. Zásadní otázkou řešenou v rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů je také to, do jaké míry by uplatňované politiky a postupy řízení lidských zdrojů měly konvergovat nebo divergovat. Bartlett a Ghoshal (2002, in Armstrong, 2015) uvedli, že strategie v mezinárodním kontextu se vyznačují protichůdnými tlaky globální standardizace (vnitřní soulad se zbytkem nadnárodní společnosti) a lokální diferenciace (vnější soulad s lokálním prostředím). Standardizace nebo konvergence vyjadřuje, do jaké míry dceřiné společnosti přebírají politiky a postupy řízení lidských zdrojů mateřské společnosti. Lokalizace nebo divergence vyjadřuje, do jaké míry dceřiné společnosti uplatňují své vlastní politiky a postupy řízení lidských zdrojů a chovají se jako lokální společnosti.

Kleibl a kol. (2001) již k výše zmíněnému dodávají, že mezinárodní podnikání klade další a někdy zcela nové požadavky na kompetenci manažerů, které determinují úspěch v mezinárodní sféře větší měrou než v té domácí. Ztráty, jak lidské či finanční, z mezinárodních aktivit mají pro firmu často kritičtější důsledky než ztráty z podnikání na domácím trhu.

2.2.1 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů musí probíhat strategicky s cílem podporovat naplňování mezinárodních konkurenčních strategií. Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů budou ovlivňovány různými typy konkurenčních strategií, které nadnárodní společnosti uplatňují, jak to vymezili Bartlett a Ghoshal (2002, in Armstrong, 2015):

- **Multinacionální** – budování silné lokální přítomnosti na základě vnímavosti a schopnosti reagovat na lokální potřeby

- **Globální** – dosahování nákladové výhody s využitím řízených aktivit uskutečňovaných v celosvětovém měřítku
- **Internacionální** – využívání znalostí a schopností mateřské společnosti v rámci celosvětového rozšiřování a přizpůsobování
- **Transnacionální** – vytváření nového modelu organizace současným rozvíjením globální konkurenceschopnosti, multinacionální flexibility a schopnosti učit se po celém světě

Kleibl a kol. (2001) navíc vymezil multinacionální strategii. Praxe obsazování klíčových funkcí při multinacionální společnosti je podmíněna několika aspekty:

- Obecnou politikou získávání a výběru, resp. politikou vnitřní mobility.
- Schopností přilákat vhodné kandidáty.
- Překážkami kladenými administrativou státu, kde je lokalizována pobočka, při zaměstnávání cizinců.

Šikýř (2014) se shoduje s definicemi uvedenými výše a dodává, že přístup multinacionální organizace k řízení a vedení lidí je podmíněn multikulturním prostředím, kdy v multinacionální organizaci pracují lidé pocházející z odlišných národních kultur.

V rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů je třeba rozhodnout, do jaké míry by mateřská společnost měla uplatňovat podobné politiky a postupy řízení lidských zdrojů po celém světě (konvergence), nebo naopak, do jaké míry by mateřská společnost měla umožnit zahraničním dceřiným společnostem, aby uplatňovaly své vlastní politiky a postupy řízení lidských zdrojů nebo aby mohly alespoň upravit politiky a postupy mateřské společnosti v souladu s lokálními požadavky (divergence).

Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence zahrnují orientaci mezinárodních společností ve smyslu jejich postoje k roli dceřiných společností, hnací síly globální integrace nebo konvergence a institucionální a kulturní záležitosti ovlivňující přístup k šíření politik a postupů mateřské společnosti. (Armstrong, 2015)

Konvergence může zajistit, že zavedená dobrá praxe v mateřské společnosti, která prokazatelně přispívá k úspěchu, může přispět k úspěchu také v zahraničních dceřiných společnostech. Může podpořit globální myšlení, které odlišným jednotkám umožní spolupracovat při dosahování společného cíle a také může v každé jednotce podporovat postupy, které jsou v souladu s hodnotami a přesvědčením mateřské společnosti. Avšak nepromyšlená a necitlivá politika konvergence může vést k zavedení nevhodných postupů,

které nebudou fungovat efektivně, může způsobit odcizení lokálních manažerů a může omezit jejich ochotu a schopnost myslet sami za sebe.

Reilly a Williams (2012) provedli výzkum, na jehož základě vymezili výhody a nevýhody toho, když se uplatňuje přístup „jedné země“, tedy konvergence. Mezi výhody patří podpora společných hodnot, jednotný přístup k lidem, šíření dobré praxe do všech částí organizace, lepší kontrola rozptýlených činností a možnost kontrolovat náklady. Oproti tomu nevýhody jsou, že harmonizace může omezovat inovace, ústředí může ztratit kontakt s první linií, nedomyšlené politiky mohou na lokální úrovni selhat, veškerá frustrace se může přenést na personalisty jako zástupce ústředí a může být obtížné zvládnout segmentaci pracovní síly.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola se zabývá charakteristikou vybraného podniku, dále je zde uveden koncept Pěti principů, který je pro společnost klíčový. Kapitola se také zabývá historií společnosti Mars.

3.1 O společnosti Mars, Incorporated

Mars, Incorporated je globální společnost, která ctí rodinné hodnoty. Výrobky společnosti Mars lidé kupují ve více jak 100 zemích po celém světě. Je to organizace, která se neustále mění a přizpůsobuje, ale důsledně ctí historické tradice a pevné etické zásady. Společnost Mars, Incorporated vlastní rodina Marsových a fungování společnosti řídí tým, který chápe jak význam tradic, tak význam inovace. Je domovem mnoha významných značek výrobků, které již několik generací přinášejí zákazníkům spokojenost. Společnost si váží jak svých spolupracovníků, tak svých značek.

Společnost Mars sídlí ve městě McLean ve státě Virginie, má čisté tržby přesahující 33 miliard dolarů a šest obchodních segmentů, kterými jsou péče o domácí mazlíčky, čokoláda, výrobky Wrigley, potraviny, nápoje a Symbioscience

3.2 Pět principů společnosti

Ve společnosti Mars se vyznávají hodnoty, které se vztahují nejen ke všem spolupracovníkům společnosti, ale i ke způsobu, jakým by měla fungovat. Tyto hodnoty, které shrnuje v Pěti principech, společnost odlišuje od ostatních.

Pět principů společnosti Mars, jimiž jsou kvalita, zodpovědnost, vzájemnost, efektivita a svoboda, tvoří základ podnikové kultury a přístupu k podnikání. Tyto principy sjednocují společnost Mars napříč kontinenty, jazyky, kulturami a generacemi.

Těchto pět principů tvoří identitu společnosti Mars. Každý den dělají pracovníci společnosti vše, co můžou, aby používali principy v akci během práce a ve vztazích se spotřebiteli, zákazníky, obchodními partnery, společenstvími i navzájem mezi sebou.

- **Kvalita** - „Zákazník je náš pán, kvalita je naše práce a naším cílem je kvalita za dobrou cenu.“
- **Odpovědnost** - „Jako jednotlivci od sebe vyžadujeme naprostou odpovědnost; jako spolupracovníci podporujeme odpovědnost druhých.“
- **Vzájemnost** - „Vzájemná výhoda je sdílenou výhodou; sdílená výhoda přetrvává.“

- **Efektivita** - „Všechny zdroje plně využíváme, ničím neplýtváme a děláme pouze to, v čem jsme nejlepší.“
- **Svoboda** - „Potřebujeme svobodu k utváření naší budoucnosti; potřebujeme zisk, abychom zůstali svobodní.“

Detailněji jsou principy popsány v příloze této práce.

3.3 Historie společnosti

Začátek: Období Franka C. Marse

Frank C. Mars je zakladatel společnosti. Bohatý a barevný příběh společnosti se začal psát těsně na přelomu 20. století. Začíná u mladého chlapce, který se od své matky v jejich kuchyni v Minnesotě naučil, jak namáčet čokoládu. S tímto jednoduchým začátkem nyní společnost Mars, Incorporated vstupuje do 21. století jako mezinárodní společnost se ziskem mnoha miliard dolarů. Frank C. Mars zakládá v Minneapolis společnost MAR-O-BAR® a výrobou stejnojmenné tyčinky. Společnost vydělává méně než 100 000 \$ ročně. Po pár letech přišla na trh novinka v podobě tyčinky MILKY WAY®, která měla úspěch a roční obrat dosahuje 793 000 \$. V roce 1926 je společnost MAR-O-BAR® přejmenována na Mars, Incorporated a následovalo stěhování z Minneapolis do nové, modernější továrny v Chicagu v Illinois. Tento závod v Chicagu je v provozu dodnes. Po čase stráveném studiem prominentních výrobců čokolády na kontinentě Forrest E. Mars st. ustanovuje Anglii jako sídlo své nové společnosti Mars, Limited.

Formativní léta: Období Forresta E. Marse st.

Obdobím Forresta E. Marse st. sledujeme úspěch podnikatele, který vybudoval cestu k úspěchu diverzifikací společnosti ve směrech, které dnes společnost Mars, Incorporated stále definují. Jako podnikatel Forrest E. Mars st. vždy hledá příležitosti k rozšíření obchodní činnosti své společnosti. Tuto příležitost nachází ve společnosti Chappel Brothers, Ltd., která vyrábí krmivo pro domácí mazlíčky a byla na prodej. Při stálém hledání příležitostí se Forrest E. Mars st. dozvídá o novém systému pro zpracování rýže. Kупuje 50% podíl ve společnosti Converted Rice, Inc. S růstem společnosti Mars, Incorporated se v ní vyvíjí firemní struktura, která umožňuje decentralizovaný způsob vedení různých autonomních společností při současném zachování společného „stylu“. „Styl“ společnosti Mars se stává oficiálním v průběhu 40. let a zahrnuje koncepci spolupracovníka. Politika otevřených dveří a důraz na týmové úsilí se společně se zaměřením na značky, efektivitu, silnou pracovní morálku a přední technologii stávají součástí „stylu“ společnosti Mars. Forrest Mars st. Sídlo Mars,

Incorporated se stěhuje do Washingtonu, D.C. Mezi lety 1960 a 1967 zaznamenala společnost Mars, Incorporated značný mezinárodní růst..V roce 1962 odkupuje společnost Mars, Incorporated licenci na výrobu výrobků značky Mars v Nizozemsku od p. C. Gerhardse a staví továrnu ve Veghelu.V tomtéž roce vstupují výrobky Mars na švédský trh.V roce 1966 vstupují výrobky značky Mars na italský trh..Výrobky Mars navíc vstupují na švýcarský trh a Mars, Incorporated získává společnost Master Foods of Australia.

Expanze :Období Forresta E. Marse ml., Johna F. Marse a Jacqueline B. Marsové

Během tohoto období jsme svědky prudkého mezinárodního růstu společnosti Mars, Incorporated během třiceti let. Sídlo Mars, Incorporated se stěhuje z Washingtonu, D.C. do McLeanu ve Virginii v roce 1970. Mars, Incorporated pokračuje mezi lety 1976 a 1979 v globální expanzi. V roce 1976 vstupuje společnost Mars, Incorporated na japonský trh a v roce 1977 začíná výroba rýže a krmiv pro domácí zvířata v Brazílii.V roce 1979 společnost expanduje do Singapuru. Když společnost Mars, Incorporated pokračuje v rychlé expanzi, Forrest E. Mars ml. a John F. Mars čelí výzvě pro kulturu společnosti Mars.V roce 1977 se v Eastonu ve státě Maryland koná setkání všech hlavních vedoucích a generálních ředitelů skupiny Mars z celého světa. Právě na této schůzce je učiněno rozhodnutí, aby byly ve společnosti globálně sdíleny se všemi spolupracovníky principy, které budou nazvány “Pět principů”.Jako výsledek Konference v Eastonu se tiskne příručka „Pět principů společnosti Mars“ a je distribuována všem spolupracovníkům Mars.Pět principů je nadále měřítkem toho, jak dnes hovoříme o naší společnosti a jak ji vedeme. V roce 1990 vstupuje Mars, Incorporated na maďarský trh.Na počátku 90. let pokračuje Mars, Incorporated v expanzi na nové trhy v Evropě a Asii, vyúsťující v nové pobočky ve Varšavě (Polsko), Praze (Česká republika) a Moskvě (Rusko).V roce 1992 vstupuje Mars, Incorporated na trhy Hongkongu a pevninské Číny.

Transformace:Nové století

V roce 2002 získává Mars, Incorporated společnost Royal Canin, výrobce krmiv pro domácí zvířata. Royal Canin je jednou ze značek společnosti se ziskem v řádu miliard dolarů.Princip efektivit nás směřuje k tomu, abychom „dělali jen to, co umíme nejlépe.“V letech 2006 a 2007 Mars, Incorporated realizuje strategické akvizice v oblasti péče o domácí zvířata, které vylepšují celkovou konkurenční výhodu.V roce 2008 Mars, Incorporated získává společnost Wrigley, a zvyšuje se tak počet spolupracovníků společnosti Mars ze 48 000 na 66 000. Tato koupě připisuje na seznam značek Mars, Incorporated četné produkty, včetně čtyř kultovních

globálních značek: Wrigley's Spearmint®, Juicy Fruit®, Orbit® a Extra®. Svět se mění a Mars, Incorporated se tomu přizpůsobuje a roste.

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MARS CZECH REPUBLIC, S.R.O

Řízení lidských zdrojů je součástí strategického řízení společnosti, strategie je vytvářena na globální úrovni a je kaskádovaná na jednotlivé regiony a lokální jednotky. Tyto jednotky přizpůsobují strategie vlastním prioritám a požadavkům. Manažeři lidských zdrojů jsou součástí vrcholového vedení společnosti na všech organizačních úrovních. Pro zdůraznění významnosti řízení lidských zdrojů je personalistika pojmenována jako „People and organization function“ (nikoliv jen Human resources=lidské zdroje).

4.1 Strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti Mars Czech republic, s.r.o

Strategie řízení lidských zdrojů v této jednotce má dva hlavní směry, rozvoj spolupracovníků a vytváření vysoce efektivní organizace.

- ***Rozvoj spolupracovníků:***

Rozvoj a vzdělávání všech zaměstnanců spolu s řízením talentů a nástupců jsou kritickou podmínkou pro udržitelný obchodní růst v České republice. Součástí této strategie je nejen vytváření plánu rozvoje a vzdělávání ale i specifická podpora rozvoje liniových manažerů, vytváření kvalitních rozvojových plánů jednotlivých pracovníků, identifikace talentů (talent – spolupracovník s vysokou výkonností a potenciálem k růstu). V neposlední řadě můžeme zmínit i klasické nástroje rozvoje, jako je mentoring, koučink apod.

- ***Vytváření efektivní organizace:***

Do této oblasti zahrnuje především zapojení a spolupráce spolupracovníků (=engagement). To je důležitým předpokladem pro řízení každodenního obchodu. Zároveň je záměrem společnosti vytvářet příjemné a inspirativní pracovní prostředí a atmosféru. Dalším důležitým pilířem této strategie je vytváření dobrého jména zaměstnavatele. Společnost je vnímána jako atraktivní zaměstnavatel, účastní se například Veletrhu pracovních příležitostí nebo Career days. V těchto soutěžích se umísťuje na předních místech a získala některá ocenění (například 1.místo na Career days v roce 2015).

Součástí této strategie je mimo výše zmíněného i organizační rozvoj společnosti a problematika bezpečnosti a zdraví pracovníků.

Samotné řízení lidských zdrojů ve společnosti Mars v České republice zastřešuje personální manažer pro Českou a Slovenskou republiku, který úzce spolupracuje s týmem personalistů v rámci regionu střední Evropy. Tento tým mu zajišťuje metodickou a systémovou podporu. Hlavním partnerem pro implementaci těchto popsanych strategií je i generální ředitel pro ČR a SR. Specifikem řízení lidských zdrojů ve společnosti Mars je technologická podpora na vysoké úrovni. Všechny klíčové personální procesy, mezi něž patří hodnocení výkonu pracovníků, systém odměňování, řízení talentů, nábor a výběr pracovníků jsou podporovány vnitrofiremním IT systémem (iTMS). Tento systém efektivně pomáhá nejen personalistům, ale především jednotlivým liniovým manažerům při řízení svých týmů, o velké časové úspoře nemluvě. Výrazným znakem řízení lidských zdrojů je jeho transparentnost a důraz na interní komunikaci.

Řízení lidských zdrojů, podle objektivního hodnocení (reputace na trhu práce) top managementu společnosti, je na velmi vysoké úrovni a může být vzorem pro řadu národních i nadnárodních společností v České republice.

4.2 Analýza klíčových personálních procesů společnosti Mars Czech Republic, s.r.o

Mezi klíčové procesy patří hodnocení výkonnosti pracovníků, systém odměňování a benefitů, rozvoj talentů a nástupnictví, vzdělávání a rozvoj spolupracovníků, nábor a výběr spolupracovníků, organizační rozvoj a plánování počtu pracovníků, vytváření firemní kultury, zapojení spolupracovníků a vytváření značky „Atraktivní zaměstnavatel“. Na základě poskytnutých rozhovorů byly identifikovány nejvíce klíčové procesy pro společnost, kterými podle manažerů jsou hodnocení výkonnosti pracovníků, odměňování pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoj.

Organizační rozvoj a plánování spolupracovníků

Strategickou disciplínou řízení lidských zdrojů je organizační rozvoj a plánování pracovních míst. Je to důležité především pro zvyšování efektivnosti výkonu organizace a zároveň snižování fixních nákladů. Organizační rozvoj je kontinuální proces, musí pružně reagovat na měnící se potřeby obchodu a zákazníků. Příkladem mohou být poměrně časté organizační změny především v oblasti obchodu a marketingu. Organizační změny s sebou mohou nést i

negativní projevy, menší stabilitu pracovníků a s tím spojený vliv na motivaci pracovníků. Společnost Mars za posledních 8 let prošla několika výraznými organizačními změnami, poslední je sloučení se svou dceřinou společností Wrigley na jaře 2016. Organizační rozvoj probíhá na pravidelných jednáních a workshopech vedení společnosti a je rovněž úzce propojen se záměry rozvoje organizace, kterou určuje centrála společnosti.

- ***Vytváření firemní kultury***

Pokud je ve společnosti opravdu něco unikátního, pak je to firemní kultura. Mars je rodinná společnost a svou firemní kulturu řídí tzv. pěti principy (viz kapitola č.3). Profesní chování v souladu s těmito principy je vyžadováno od každého spolupracovníka, v mnohých případech jsou požadavky na toto chování částí rozvojových cílů. Zároveň je míra firemní kultury každoročně měřena globálním průzkumem. Zajímavé je, že i během náboru externích spolupracovníků se zjišťují kompetence týkající se této firemní kultury. I tak se ale někdy stane, že spolupracovník opustí společnost, protože se do této kultury neadaptuje.

- ***Zapojení spolupracovníků (engagement)***

V návaznosti na firemní kulturu byl zmíněn tzv. roční globální průzkum. Ten probíhá každé jaro celosvětově. Tento průzkum je nejdůležitějším nástrojem pro měření spokojenosti motivace jednotlivých spolupracovníků. Jedná se o sadu jednotlivých jednoduchých otázek týkajících se k pochopení strategie společnosti, vztahu k přímému nadřízenému, dodržování pěti principů atd. Výsledky průzkumu slouží jako cenný zdroj pro vytvoření akčních plánů na zlepšení jednotlivých oblastí. Klíčovou otázkou v průzkumu je, zda daný spolupracovník uvažuje o změně povolání a zda by společnost doporučil jako vhodného zaměstnavatele svému okolí.

- ***Vytváření značky „Atraktivní zaměstnavatel“***

Společnost má ambici stát se jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v České republice. Cíleně proto vytvořila strategické aktivity v oblasti budování dobrého jména na externím trhu. Nicméně nezbytným základem je vysoká spokojenost spolupracovníků a výborné obchodní výsledky. To je to, co přitáhne talenty z externích firem. I zde platí, že reputace firmy se nejlépe zjistí podle toho, jak spolupracovníci hodnotí svého zaměstnavatele a organizaci obecně mimo své pracoviště, například při setkání s přáteli.

- ***Hodnocení výkonnosti pracovníků***

Hodnocení pracovníků je řízeno ročním cyklem, na počátku každého roku si každý spolupracovník vytvoří návrh svých ročních cílů a rozvojový plán. Tento návrh prodiskutuje následně se svým přímým nadřízeným. Výsledkem tohoto jednání jsou schválené měřitelné roční pracovní a rozvojové cíle. Cíle jsou monitorovány během celého roku, formálně pak v pololetí v tzv. meziročním hodnocení. Formální vyhodnocení pracovních a rozvojových cílů probíhá v listopadu a prosinci. Na základě dosažených výsledků je spolupracovníku přiřazen hodnotící rating, od neuspokojivých výsledků až k přeplnění všech cílů.

Pokud se již během roku vyskytnou problémy s výkonností, lze nastavit tzv. plán zlepšení výkonnosti, který se zaměří na odstranění zjištěných nedostatků.

- ***Rozvoj talentů a nástupnictví***

Společnost klade velký důraz na identifikaci tzv. talentů, spolupracovníků, kteří kromě velkého pracovního výkonu mají potenciál převzít v budoucnosti vyšší pozice. Tento výběr se uskutečňuje prostřednictvím tzv. procesu kalibrace talentů, který probíhá dvakrát ročně na jaře a na podzim. Každý liniový manažer musí být na takovou kalibraci důkladně připraven. Pomocí jednotné metodiky musí zanalyzovat pracovní výkon, úspěchy, silné a slabé stránky, kariérové očekávání a rozvojové cíle svých podřízených (členů svého týmu) a výsledky této analýzy během kalibrace prezentovat ostatním manažerům. Na základě společné diskuze se identifikuje skupina talentů (ne více než 5-10% spolupracovníků). Pro tyto talenty je odsouhlasen speciální rozvojový plán v rámci budoucí pozice, na kterou by se mohli posunout a jeho mentor, popř. kouč. Podobně jako při klasickém rozvoji spolupracovníků, se i zde celoročně sleduje pokrok v realizaci těchto cílů. Společnost Mars je unikátní a využívá specifickou metodiku, tzv. talentovou matici, kde je každý spolupracovník zařazen do jednoho z devíti boxů. Každý box je definován mírou výkonosti a potenciálu k dalšímu rozvoji.

- ***Nábor a výběr spolupracovníků***

Společnost jednoznačně preferuje přípravu svých spolupracovníků na posun do nových rolí. Přibližně 80% náboru je proto realizováno interně, bez nutnosti externího náboru. Tato velká úspěšnost je důkazem velmi propracovaného systému rozvoje vzdělávání a řízení talentů. Nábor má 3 kola. Při prvním kole probíhá posouzení životopisu s pracovníkem personálního oddělení, druhé kolo probíhá s liniovým manažerem. Finální kolo je pro společnost Mars

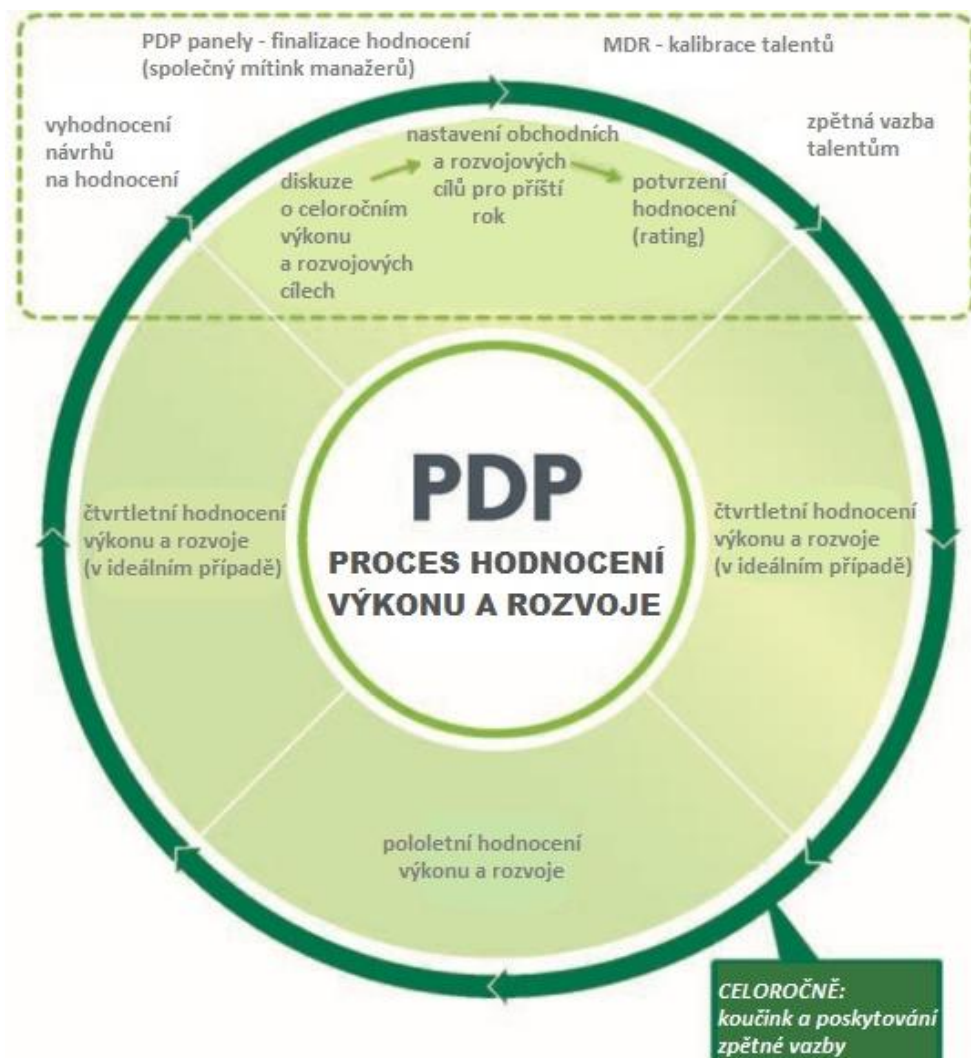
specifické, protože se jedná o tzv. „panel“. Do tohoto panelu jsou pozváni 2-3 finální kandidáti. Jako hodnotitelé jsou budoucí liniový manažer, personalista a ve většině případů jeden až dva manažeři z jiných oddělení. Kromě kompetenčního pohovoru (měření klíčových kompetencí na danou pozici) si kandidát musí připravit domácí prezentaci na zvolené téma a zároveň musí zpracovat případovou studii, jejíž zadání dostane až před začátkem panelu. Tento poměrně komplikovaný a náročný výběrový proces je zárukou správného výběru toho nejlepšího uchazeče. S tímto procesem je úzce spojen i proces adaptace nových pracovníků, který je v odpovědnosti přímého nadřízeného a opět je ošetřen specifickou metodikou (90ti denní plán adaptace rozdělený po měsících)

4.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj patří mezi strategické oblasti řízení lidských zdrojů. Nejprve se stanoví strategické oblasti rozvoje a vzdělávání společné pro celou organizaci, následuje identifikace potřeb rozvoje jednotlivých oddělení a teprve poté následuje identifikace individuálních potřeb pracovníků. Tento proces se nazývá analýza vzdělávacích potřeb. Pro individuální potřeby je využíván roční rozvojový plán pro každého pracovníka, který je již popsán v procesu hodnocení výkonnosti pracovníků. Společnost si pokrývá velkou část rozvojových a vzdělávacích potřeb samostatně. Existuje tzv. Mars univerzita, která funguje globálně, zahrnuje velké množství e-learningu, ale i klasických tréninků ze všech funkčních oblastí. Mimo to firma používá jak interní kouče a lektory, tak i externí. Jako nezbytný průvodce rozvoje a vzdělávání je systém manažerských a funkčních kompetencí. Kompetence se využívají při náboru pracovníků a jejich rozvoji.

Plán osobního rozvoje (PDP) a proces hodnocení výkonu

Každý spolupracovník zná své výkonnostní a rozvojové cíle, které by měl v daném roce splnit.



Obrázek 6: Proces hodnocení výkonu a rozvoje

Zdroj: (přepřacováno z interních materiálů společnosti Mars Czech republic, s.r.o.)

Cíle plánu osobního rozvoje:

- Umožnit dohodu o cílech, rozvojových potřebách a klíčových parametrech úspěchu mezi spolupracovníky a jejich přímými nadřízenými.
- Pomoci ve vytváření zdravého vztahu mezi spolupracovníkem a přímým nadřízeným.
- Zjistit potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje spolupracovníka.
- Vyhodnotit výkonnost spolupracovníka s cílem pomoci mu ve zlepšení.
- Vytvořit objektivní základ pro korekci nedostatečné pracovní výkonnosti.

- Poskytnout základ pro zvýšení základní mzdy v nadcházejícím roce.

Přímí nadřízení mají odpovědnost za pravidelné poskytování zpětné vazby spolupracovníkům na neformálním základě prostřednictvím „každodenního“ kontaktu a koučování. Projednání PDP by se mělo uskutečnit alespoň dvakrát za rok a výsledek se zaznamenává alespoň jednou za rok v rámci formálního procesu hodnocení.

Kroky procesu hodnocení výkonu:

- Spolupracovník provede vlastní hodnocení na základě cílů a plánů rozvoje, stanovených pro aktuální rok.
- Přímý nadřízený spolupracovníka provede jeho hodnocení na základě cílů a plánů rozvoje, stanovených pro aktuální rok.
- Přímý nadřízený a spolupracovník spolu diskutují o aktuálním stavu cílů a plánů rozvoje spolupracovníka. Během této diskuze přímý nadřízený sdílí se spolupracovníkem navrhované hodnocení výkonu a připravenosti.
- Navrhované předběžné hodnocení výkonnosti a připravenosti spolupracovníka se projedná a dokončí během porady. Ta se uskuteční nejprve na úrovni oddělení, poté následuje přezkum na úrovni celé jednotky. Účastníci porady na úrovni celé jednotky jsou členové manažerského týmu a přímí nadřízení dotyčných spolupracovníků.
- Konečné hodnocení výkonnosti a připravenosti je sdíleno se spolupracovníkem prostřednictvím přímého nadřízeného po poradě a zaznamenává se do informačního systému pro řízení rozvoje spolupracovníků.

Řízení nedostatečné výkonnosti

O nedostatečnou výkonnost se jedná především v případech, kdy spolupracovník průběžně nedosahuje cílů identifikovaných v PDP na očekávané úrovni nebo jich dosahuje se zpožděním oproti dohodnutému časovému limitu, spolupracovník nevykazuje dostatečné zlepšení v dovednostech a kompetencích uvedených v plánu rozvoje, není schopen držet krok s požadavky na práci, anebo se chová způsobem, který není v souladu s kulturou a principy společnosti Mars, Incorporated.

V případě signálu nedostatečné výkonnosti je přímý nadřízený odpovědný za poskytnutí včasné a přesné zpětné vazby. Také by měl se spolupracovníkem projednat potřebné kroky a opatření, která by se měla přijmout, aby se nedostatečná výkonnost změnila na dobrou výkonnost. Přímý nadřízený a spolupracovník se musí společně dohodnout na Plánu zlepšení

výkonu včetně opatření, a také na jejich termínech. Plán zlepšení by měl být stanoven na období 3-6 měsíců.

V případě, že nedojde ke splnění plánů zlepšení ve stanoveném termínu a v dohodnuté kvalitě, lze zvážit tyto možnosti:

- Dohodnout se na novém, ještě přesnějším a pečlivěji kontrolovaném plánu zlepšení.
- Převést spolupracovníka na jinou, vhodnější pozici.
- Přesunout spolupracovníka do méně seniorní pozice s nižším platovým rozmezím.
- Zahájit se spolupracovníkem rozvázání pracovního poměru.

Manager Development Review

Přezkum výkonnosti, rozvoje a kariérních plánů našich spolupracovníků je jedním z klíčových rozvojových procesů v rámci společnosti Mars. Účelem je prodiskutovat výkonnost, rozvoj, potenciál a kariérní plány/příležitosti našich spolupracovníků, aby se zajistil jejich profesní rozvoj a rovněž nástupnictví do klíčových pozic ve společnosti.

Smlouva o studiu

Společnost se zavázala k rozvoji svých spolupracovníků, a proto podporuje přípravu a studium, týkající se jejího provozu, s cílem umožnit svým spolupracovníkům, aby využili své získané dovednosti ke zvýšení ziskovosti podniku. Přispívá na náklady na studium až do výše 1000 EUR čistého, které se spolupracovníkovi po schválení žádosti vyplátí jednorázově spolu s měsíční mzdou. O každé podpoře se v této oblasti rozhoduje případ od případu, přičemž se zvažuje např. délka studia, současná pozice a vzdělání spolupracovníka.

4.2.2 Systém odměňování a benefity

Tento systém patří mezi velmi dobře propracované. Co se týče odměňování spolupracovníků, tak má několik složek. Kromě základní mzdy se jedná o roční bonus navázaný na cíle společnosti a individuální cíle, v případě obchodníků jsou to bonusy čtvrtletní, vztažené přímo k obchodním výsledkům. Systém navyšování mezd je vázán na hodnocení výkonnosti spolupracovníka, schválený mzdový rozpočet a na úrovni mzdy každého spolupracovníka ve srovnání s externím trhem. Poslední zmíněný aspekt je měřen pomocí mzdových průzkumů,

kde společnost porovnává platové úrovně jednotlivých pozic s externím trhem, tzn. společnostmi se stejným zaměřením jako je Mars. Jednotlivé navyšování mezd je pak výsledkem analýzy výše zmíněných aspektů. Strategií společnosti je odměňovat spolupracovníky lépe, než je průměr podobných společností v České republice (sektor rychloobrátkového zboží). Systém benefitů se zdá být konkurence schopný a obsahuje mimo standardní benefity jako je příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, příspěvek na výuku anglického jazyka i některé méně časté a o to více oblíbené: příspěvek na sportovní aktivity, masáže zdarma, možnost práce z domova, náhrada mzdy v době nemoci a mateřské dovolené (časově omezené) a další.

Bonusy

Bonusy jsou splatné spolupracovníkům, kteří vykonali práci v příslušném období nebo v jeho části. Výše nároku na bonus každého spolupracovníka závisí na pracovní kategorii spolupracovníka, na procentu pohyblivé složky připravené k této kategorii (roční variabilní složka) a rovněž na mzdě spolupracovníka.

Vánoční bonus

Vánoční bonus je jednorázová platba spolupracovníkům před koncem každého roku s cílem poskytnout jim podporu při mimořádných výdajích, spojených s tímto svátkem. Výše bonusu je ½ měsíční mzdy.

Roční variabilní složka (AVP)

Ukazatelé, které se považují za základ roční variabilní složky, se komunikují každý rok v mzdovém plánu pro aktuální rok. Nárok na tento bonus je závislý na hodnocení spolupracovníka.

ARB bonus

Tento bonus je vázán na individuální výkonnost spolupracovníka v průběhu roku a zároveň také na aktuální zařazení v příslušném mzdovém rozmezí pro danou pozici na trhu práce. Spolupracovník má nárok na zvýšení základní mzdy nebo na tento bonus ve výši definované mzdovým plánem pro aktuální rok.

Příspěvek za odpovědnost

Příspěvek se vyplácí spolupracovníkům, kteří dočasně vykonávají v rámci svého pracovního zařazení práci vyžadující větší odpovědnost (zastupují vedoucího pracovníka, pracují na

projektu). Důvodem vyplácení bonusu je kompenzace extra práce nad rámec standardních zodpovědností daných pro pozici. Nárok na tento příspěvek doporučuje přímý nadřízený a podléhá vždy schválení. Výše není stanovena, přesná částka se stanoví pro individuální případ a aktuální situaci. Doporučená výše je v rozpětí mezi 5% až 30% základní mzdy. Příspěvek je splatný za období, kdy spolupracovník skutečně vykonával další úkoly nad rámec své náplně práce. Maximální délka tohoto období je 12 měsíců.

Best od Mars

Best of Mars bonus je mimořádné ocenění spolupracovníka či týmu spolupracovníků za výjimečné chování nebo za skvělé výsledky, které významně přispívají k úspěšnému plnění cílů společnosti. Pro tento bonus musí být spolupracovník nominován. To může být tehdy, jestliže splňuje určitá kritéria, jako jsou např.: spolupracovník je považován za vzor v chování v souladu se zásadami Pěti principů, je uznávaný pro své hluboké zkušenosti, vytrvalost, motivovanost a závazek k neustálému učení, také je uznávaný mistr v práci s prokázanou kontinuitou ve vykonávání své role mimořádně dobře nebo má silné zaměření na zlepšení a myšlení, které přináší výsledek v souladu s potřebami zákazníků. Výše bonusu se pohybuje od 2% do 5% z roční mzdy spolupracovníka.

Věrnostní program

Společnost si uvědomuje, že její růst závisí na každém z nich. Tímto programem chtěla společnost poděkovat všem spolupracovníkům za celkový přínos a její rozvoj. Do programu patří dodatková dovolená, kdy společnost poskytuje dovolenou nad rámec zákonného nároku. Celková výše dovolené je 25 dní za kalendářní rok. Dále společnost nabízí věrnostní poukázky, ty jsou závislé na délce odpracovaných let. Po pěti letech spolupracovník získá poukázku v hodnotě 2 500 Kč, po dalších pěti letech se vždy částka zdvojnásobí. Nejvyšší poukázka je po 25 letech v hodnotě 20 000 Kč.

Masáž

Společnost poskytuje v prostorách budovy masáže zdarma všem svým spolupracovníkům. Každý má nárok na jednu masáž měsíčně (30min, záda a šíje).

4.3 Aktuální trendy ve společnosti Mars, Česká republika

Pro detailnější analýzu klíčových procesů byly provedeny rozhovory s personálním a obchodním manažerem společnosti Mars. Diskutovalo se o následujících oblastech:

- Jak vnímáte současnou úroveň řízení lidských zdrojů ve vaší společnosti?
- Jaké oblasti jsou podle vašeho názoru nejúspěšnější a které naopak ne?
- Jak hodnotíte úroveň klíčových procesů řízení lidských zdrojů a jaké vidíte příležitosti k jejich zlepšení??
- V souvislosti s ekonomickým vývojem, jaké jsou vaše očekávání a trendy v řízení lidských zdrojů v intervalu 3-5 let?
- Kdyby jste měl možnost změnit 1-3 věci v oblasti řízení lidských zdrojů ihned, co by to bylo?
- Jak vy osobně vnímáte specifikum kultury společnosti Mars?
- Co z hlediska vašeho rozvoje vám společnost dala?
- Jak vy sám přispíváte ke strategii řízení lidských zdrojů ve spol.

Z analýzy firemních dokumentů a provedených rozhovorů je zřejmé, že řízení lidských zdrojů ve společnosti Mars je opravdu na vysoké úrovni. Odráží se to také na vyspělé firemní kultuře, která je tvořena Pěti principy společnosti a na dlouholeté obchodní stabilitě. Mezi nejúspěšnější oblasti jsou zařazeny v první řadě vzdělávání a rozvoj pracovníků, dále politika odměňování a hodnocení výkonnosti pracovníků. Ke každé oblasti byla položena otázka týkající se možnosti jejího zlepšení. Hodnocení výkonnosti je ve společnosti velmi dobře nastaveno. Roční cyklus hodnocení je všeobecně znám pro všechny spolupracovníky. Klíčový faktor pro tuto oblast je kvalitní nastavení cílů. Při nedodržování těchto cílů je nutná rychlá reakce ze strany vedoucích pracovníků.

Co se týče systému odměňování, ten odpovídá současnému trhu práce, v některých ohledech je dokonce oproti ostatním společnostem nadstandartní. Strategie společnosti Mars je platit více, než je celostátní průměr pro příslušné pozice. Další důležitý komponent je variabilní složka mzdy, která se pohybuje například u obchodníků až do 20%, u kancelářských pozic to je o něco méně. Jako nedostatek v této oblasti je brán fakt, že systém benefitů je jiný pro kancelářské pozice, než pro denní prodejce. Návrh na zlepšení je sjednotit systém benefitů tak, aby byl pro všechny spolupracovníky stejný.

V neposlední řadě je tu oblast vzdělávání a rozvoje, které je věnována velká pozornost. Tato oblast vždy byla, je a bude prioritou, proto ji společnost stále posouvá k vyšší kvalitě.

Společnost poskytuje nejen různé tréninky či semináře, ale má i svou vlastní Mars univerzitu. Vedoucí pracovníci jsou přesvědčení, že existuje přímá závislost mezi rozvojem pracovníků a obchodními výsledky.

Oproti tomu z analýzy vyplývají oblasti, které by se daly zlepšit. Těmi jsou integrace a adaptace nových pracovníků a tím i stabilizace klíčových procesů. Bylo by potřeba nastavit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem u klíčových pracovníků, jelikož tato nerovnováha bývá často příčinou odchodu spolupracovníka a tudíž i ztrátou pro společnost. Proto velkou výzvou pro oblast řízení lidských zdrojů společnosti je do budoucna především boj o talenty. S tím souvisí změna některých benefitů, která by také mohla přilákat mladou generaci talentů z externího trhu. Další oblastí pro vylepšení byla zmíněna oblast vzdělávání pracovníků v mimoprofesionálních oblastech, jako je například ergonomie, či zvládání stresu, neboť na tyto oblasti není v současné době tolik prostoru.

Co se týče firemní kultury, tak jak již bylo zmíněno, je řízena Pěti principy společnosti, tudíž je opravdu unikátní. Ačkoliv společnost Mars považuje mnoho lidí za velkou korporaci, ve skutečnosti jde o rodinný podnik. Jestli se spolupracovník s danou kulturou nesžije, je jen otázkou času, kdy ze společnosti odejde. Před mnoha lety principy vytvořil jeden ze zakladatelů společnosti. Většina spolupracovníků kulturu ctí a dodržuje a ta ve většině případů také odpovídá i jejich osobním lidským hodnotám. Principy jsou odrazem čisté morálky, korektního jednání a dalších hodnot důležitých i pro normální život. Úroveň kultury se také pravidelně hodnotí pomocí různých průzkumů, či diskuzí. V případě zjištění nedostatků společnost kulturu inovuje a vytváří ji dle aktuálních potřeb.

Na závěr byla položena otázka, jak tyto spolupracovníci přispívají ke strategii řízení lidských zdrojů. Střední management lze považovat za aktivní článek v této oblasti. Personální manažer je nejen partnerem pro obchodní vedení společnosti, ale také zároveň komunikační spojkou mezi spolupracovníky a vedením společnosti. Jeho role přispívá k obchodním výsledkům společnosti a k vytváření příjemného pracovního prostředí. Co se týče obchodního manažera, tak obchodní cíle především vytvářejí vstupy pro konkrétní personální řešení. Zároveň cítí přímou odpovědnost za implementaci strategie řízení lidských zdrojů a jejich jednotlivých oblastí, také včetně firemní kultury.

5 ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou porovnávána teoretická východiska problematiky řízení lidských zdrojů ve srovnání s praxí ve vybrané nadnárodní společnosti Mars Czech republic, s.r.o. a to na základě poskytnutých informací a rozhovorů.

Bylo zjištěno, že strategie řízení lidských zdrojů společnosti plně splňuje teoretická východiska popsaná v první kapitole. Strategie společnosti má dva hlavní směry, a to rozvoj spolupracovníka a vytváření efektivní organizace. Součástí oblasti rozvoje spolupracovníka jsou jak klasické nástroje rozvoje, jako je například koučink, mentoring apod., tak i navíc oproti teorii nástroje specifické pro společnost. Jako hlavní je povinnost jednotlivých pracovníků si vytvářet kvalitní plán osobního rozvoje a cílů, který je v průběhu roku kontrolován a na konci roku je provedeno jeho zhodnocení. V případě, že během roku se zjistí nedostatky v plnění určených cílů, vedoucí pracovník je povinen poskytnout včasnou a přesnou zpětnou vazbu. Dále sem také patří specifická podpora rozvoje liniových manažerů nebo identifikace talentů. K vytváření efektivní organizace má společnost za cíl vytvářet dobré jméno zaměstnavatele, k čemuž přispívá například účastmi na pracovních veletrzích, ze kterých si odváží různá ocenění. Tudíž lze říci, že strategie společnosti je na vysoké úrovni a mohla by být vzorem pro mnohé nadnárodní společnosti v České republice.

I přesto je ale hlavním doporučením pro zkvalitnění některých činností řízení lidských zdrojů, aby se společnost v následujícím období ještě více zviditelnila na pracovním trhu, a to tak, aby byla opravdu atraktivním zaměstnavatelem pro nastupující mladou generaci talentů. Prostor pro zlepšování má společnost v oblastech pro integraci a adaptaci nových zaměstnanců, neboť vliv častých organizačních změn a dočasná nerovnováha mezi pracovním a osobním životem mohou být často příčinou odchodu některých klíčových pracovníků. Skutečností avšak zůstane, že mezinárodní společnost, mezi kterou Mars bezpodmínečně patří, bude vždy provázena organizačním rozvojem. Tento organizační rozvoj sebou přináší právě časté změny pracovníků, proto je nutné se zaměřit na jejich stabilizaci. Stabilní pracovníci jsou jedním z klíčových úspěchů obchodní strategie.

Firemní kultura společnosti je také velmi specifická, neboť se po celém světě řídí Pěti principy společnosti, které vydal jeden ze zakladatelů. Tyto principy lze považovat také za koncept podnikové etiky společnosti. Důvody pro etické chování přesně souhlasí s důvody uvedenými v teoretické části v kapitole 1.4.1.

Při analýze činností řízení lidských zdrojů, byly z důvodu rozsahu práce popsány pouze ty klíčové, které byly určeny na základě rozhovoru s pracovníky společnosti Mars. Jde o řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení, odměňování pracovníků a v neposlední řadě o vzdělávání a rozvoj.

Řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení odpovídá teorii popsané v kapitole 2.1.1. Společnost k této oblasti využívá již zmíněný plán osobního rozvoje, který během roku kontroluje. Formální vyhodnocení určených cílů se uskutečňuje ke konci roku. Na základě zjištěných dosažených výsledků je spolupracovníku přiřazeno hodnocení, od neuspokojivých výsledků až k přeplnění všech cílů. Tento plán má mimo jiné za cíl například zjistit potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje spolupracovníka nebo pomoci ve vytváření zdravého vztahu mezi spolupracovníkem a přímým nadřízeným. Projednání plánu osobního rozvoje by se s přímým nadřízeným mělo uskutečnit alespoň dvakrát do roka.

Systém odměňování a benefitů je v souladu s teoretickým vymezením v kapitole 2.1.2. Společnost má tento systém velmi dobře propracovaný. Kromě základní složky mzdy sem patří také roční bonus, který je navázaný na cíle společnosti a také na individuální cíle. V případě obchodníků je tato složka odvozena od jejich obchodních výsledků a je vyplácena čtvrtletně. Navyšování mzdy je závislé na hodnocení výkonnosti spolupracovníka a také na úrovni mzdy ve srovnání s externím trhem. Tento aspekt je měřen pomocí mzdových průzkumů, kde společnost porovnává platové úrovně jednotlivých pozic s externím trhem, konkrétně se společnostmi se stejným zaměřením. Mezi zajímavé odměny společnosti patří například příspěvek za odpovědnost, kdy se tento příspěvek vyplácí spolupracovníkovi, který dočasně vykonává práci vyžadující větší odpovědnost, například zastoupení vedoucího pracovníka. Společnost má navíc program Best of Mars. Jde o mimořádné ocenění spolupracovníka či celého týmu za výjimečné chování nebo za skvělé výsledky, které významně přispějí k plnění daných cílů společnosti. Pro tento bonus musí být ale spolupracovník nominován a k tomu musí splňovat určitá kritéria.

I když se tento systém odměňování a benefitů zdá být atraktivní, přesto ale nesouhlasí s požadavky mladé generace. Návrhem ke zlepšení by byla výměna některých stávajících benefitů za modernější a atraktivnější. Příkladem by například mohlo být zavedení tzv. cafeteria systému, kde by každý pracovník každoročně získal určitý počet bodů (ticketů),

které by si pomocí online systému sám rozdělil mezi benefity, jako jsou např. fitness, wellness, jazyková výuka aj.

Oblast vzdělávání a rozvoje je ve společnosti Mars nad rámec teorie pospané v kapitole 2.1.3. Tato oblast je pro společnost prioritou, proto si také vytvořila vlastní Mars univerzitu, která funguje globálně a zahrnuje nejen velké množství e-learningu, ale také klasických tréninků ze všech obchodních oblastí, poskytnutých těmi nejlepšími profesionály. Opět i do této oblasti spadá plán osobního rozvoje. Mars dále nabízí smlouvu o studiu. Tím podporuje přípravu a studium týkající se jejího provozu, s cílem poté umožnit svým spolupracovníkům využít dovednosti získané studiem ke zvýšení ziskovosti podniku. Proto společnost poskytuje příspěvek na studium až do výše 1000 EUR. Společnost také nabízí studijní programy a stáže pro absolventy vysokých škol, avšak více v regionální sféře než v lokální. Tady je prostor pro zlepšení a vytvoření více takových programů také na lokální sféře.

ZÁVĚR

Oblast řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších a klíčových oblastí pro každou společnost. V současné době také stále nabývá na svém významu etické řízení společnosti. Pokud je společnost eticky řízena, odráží se to na spokojenosti všech osob, které jsou s ní spojovány a také na její úspěšnosti.

Hlavním cílem této práce je provést analýzu a zhodnocení strategie řízení lidských zdrojů vybrané nadnárodní společnosti v kontextu aplikace principů podnikové etiky.

V první části práce byla vymezena teoretická východiska problematiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na klíčové procesy, kterými jsou hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníka a na vybrané aspekty etického řízení.

V analytické části byla charakterizována společnost Mars Czech republic, s.r.o., která se řídí „Pěti principy společnosti“. Ty se považují za hlavní příručku společnosti a odráží se od nich také podniková kultura a etické řízení podniku. Každý spolupracovník společnosti musí tyto principy ctít a dodržovat. Na těchto principech je postavena také strategie podniku.

Z provedené analýzy vyplývá, že podniková kultura společnosti je velmi specifická a na vysoké úrovni. I přesto, že se jedná o nadnárodní společnost, považuje se spíše za rodinný podnik, a to především i díky těmto principům, jelikož pro všechny dceřiné společnosti jsou stejné. Tudiž i podniková kultura a etické řízení společnosti jsou stejná po celém světě.

Pro společnost je jednou z hlavních priorit vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, jelikož společnost si svých lidí velmi váží a jsou pro ně nedílnou, dá se říci, že i hlavní součástí úspěchu. Proto chce mít ve svém týmu jen kvalifikované pracovníky. Dává však možnost i absolventům, pro které nabízí různé stáže, zatím více na regionální úrovni. Své spolupracovníky si z velké části školí sama, mimo jiné i ve své Mars univerzitě. Společnost také pravidelně sleduje výkony a plnění individuálních rozvojových cílů svých spolupracovníků. Dále sleduje potenciál pracovníků k možnému růstu, od toho by se dále odvíjelo rozvíjení znalostí na možnost nástupu na vyšší pozici. Do již zmiňovaného plánu osobního rozvoje by měl spolupracovník uvést své cíle pro daný rok, avšak podmínkou je, aby cíle byly měřitelné. Tento plán je důležitý jak pro následnou kontrolu výkonnosti pracovníka, tak i pro jeho hodnocení ke konci roku, ale je také důležitý pro zjištění individuálních potřeb spolupracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje. Kontroly plnění cílů probíhají několikrát ročně z důvodu, kdy by byly zjištěny nedostatky, aby neprodleně došlo

k jejich případnému odstranění. V tomto případě spolupracovník se svým přímým nadřízeným sepiší „Plán zlepšení výkonu“, včetně opatření a stanovení termínů pro kontrolu plnění tohoto plánu, který by měl být stanoven na dobu 3-6 měsíců.

Dá se tedy říci, že společnost má svou strategii velmi dobře promyšlenou a propracovanou a oblasti řízení lidských zdrojů věnuje opravdu velkou pozornost, neboť si uvědomuje její důležitost a prioritu v plnění celkových cílů společnosti a jejího následného úspěchu na trhu. Klíčové procesy v této oblasti jsou velmi úzce provázány. Ve všech oblastech a činnostech společnosti se odvíjí dodržování Pěti principů společnosti a ve většině případů také zmiňovaný plán osobního rozvoje.

Z výše uvedeného vyplývá, že analyzované klíčové procesy řízení lidských zdrojů jsou ve společnosti Mars Czech republic, s.r.o. řízeny v souladu s principy etického řízení. Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*:13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří a Zdenek DYTRT , 2003. *Manažerská etika* . Praha: Management Press. ISBN 80-7261-084-8.

BRODSKÝ, Zdeněk, 2010. *Řízení lidských zdrojů pro manažery*. Univerzita Pardubice, Pardubice. ISBN 978-80-7395-309-6.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky: 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody: Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, Ivo, 1998. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-45-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2007. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

OSTATNÍ ZDROJE:

MARS CZECH REPUBLIC, s.r.o., 2016. *Příručka: Personální politika a praxe*. Praha: Mars Czech republic, s.r.o.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Pět principů společnosti	59
--	----

Pět principů společnosti

1. Kvalita

„Zákazník je náš pán, kvalita je naše práce a naším cílem je kvalita za dobrou cenu.“

Spotřebitel je náš pán

Společnost ví, že nelze ovlivnit rozhodnutí miliónů spotřebitelů, dokud nepřesvědčí prvního, druhého, třetího zákazníka, aby si koupil právě její značku. Každý jednotlivý prodej proto pokládá za ten nejdůležitější. Úspěch zcela závisí na spotřebitelích, a proto se neúnavně snaží poznávat a chápat jejich potřeby. Jedině tak s nimi naváže celoživotní vztah.

Kvalita je naše práce

Ve všem co společnost dělá, je pro ni prioritou nejvyšší kvalita. To je standardem bez kompromisů. Kvalitní práce, jakožto výsledek osobního nasazení, je prvním a zásadním předpokladem kvalitní značky a zdrojem dobrého jména, spojeného s vysokou úrovní.

Kvalitní značky s jedinečnými výhodami

Základem úspěchu vždy byly a i dnes jsou produkty a služby, které trvale splňují standard vynikající kvality a které jsou vyráběny a distribuovány s minimálním dopadem na životní prostředí. Vedle designu usiluje společnost o vytvoření značek a produktů s jedinečnými kombinacemi fyzických a emocionálních výhod, které je odlišují od jiných a činí z nich „lepší alternativu“.

Kvalita za dobrou cenu

Dobrá cena je výsledkem obratných a složitých obchodních transakcí, které udržují rovnováhu mezi zjevnými výhodami značky a její cenou. Kombinací vynikající kvality a výhodné ceny nabízí spotřebitelům nejvhodnější příležitost, jak uspokojit své potřeby.

2. Odpovědnost

„Jako jednotlivci od sebe vyžadujeme naprostou odpovědnost; jako spolupracovníci podporujeme odpovědnost druhých.“

Po všech spolupracovnících se vyžaduje, aby nesli přímou odpovědnost za své výsledky, aby byli iniciativní, dokázali vždy správně posoudit situaci a – je-li třeba – učinit rozhodnutí.

Poněvadž se přijímají spolupracovníci s pevnou osobní morálkou, vyžaduje se od nich, aby byli odpovědní za svůj vlastní vysoký standard.

Význam spolupracovníků

Společnost má složitou strukturu – její značky, pobočky i výsledky její činnosti nalezneme na celém světě. Z tohoto důvodu poskytuje všem spolupracovníkům volné pole působnosti v jednání a očekává od nich plnou odpovědnost za provedení svěřených úkolů. Za to, že na sebe přebírají odpovědnost a odvádějí vynikající výsledky, si jich společnost váží, podporuje je a oceňuje, a také odpovídajícím způsobem je odměňuje. Rovněž svým spolupracovníkům pomáhá, aby maximálně rozvíjeli své schopnosti.

Týmová práce a odpovědnost jednotek

Stejně jako jsou spolupracovníci připraveni se podílet na určitých úkolech a spolupracovat na určitých cílech, také jednotky musí spolupracovat, aby dosáhly rozsáhlých korporátních cílů. Přestože každá jednotka plně odpovídá za splnění vlastní mise, jsou jednotky a divize na sobě vzájemně závislé. Poněvadž na sebe navzájem spoléhají, aktivně sdílí své plány, aktivity a potřeby.

Odpovědnost a odměňování naší společnosti

Princip odpovědnosti se vztahuje na každou úroveň v rámci společnosti Mars. Protože si společnost váží přispění každého z nich a práci uznává, zachází se všemi spolupracovníky stejně a spravedlivě, vyhýbá se rozlišujícím výsadám a nesouhlasí s žádnou formou neuctivého chování. To je podstatou rovnostářského ducha společnosti Mars i slova „spolupracovník“, které vystihuje filozofii společnosti a praxi bez ohledu na věk, pohlaví, rasu či náboženskou víru.

3. Vzájemnost

„ Vzájemná výhoda je sdílenou výhodou; sdílená výhoda přetrvává.“

Vzájemnost výhod

Společnost je zcela závislá na síle vztahů se spotřebiteli, spolupracovníky, dodavateli, prodejci i celým společenstvím, v jehož rámci žije a pracuje. Věřící, že nejlepších výsledků dosáhne pouze tehdy, když v těchto vztazích nebude sobecká a jestliže poskytne všem spravedlivou odměnu.

Naši spotřebitelé

Víra v kvalitu a hodnotu je absolutní. Bez ohledu na tlak obchodu musí činnosti společnosti a všechna rozhodnutí odrážet základní skutečnost: nabídne-li kvalitu a hodnotu, vrátí se jí ve formě podpory a úspěchu.

Naši spolupracovníci, jednotky a vlastníci

Zásada vzájemnosti se vztahuje na všechny části společnosti stejně. Spolupracovníci jsou hodnoceni jako jednotlivci za svůj talent a důvtip a za své výsledky jsou spravedlivě odměňováni. Souhlasí s tím, aby si spolupracovníci zvolili svůj pracovní styl a takové možnosti kariéry, které odpovídají jejich požadavku na rovnováhu mezi prací a soukromým životem. Jednotky usilují o splnění svých cílů ke spokojenosti celé společnosti Mars. Na oplátku získávají podporu a odpovídající zdroje. Uznává závazek vlastníků, za který jim náleží zasloužený návrat investic.

Naši dodavatelé a veřejnost

Při vyjednávání s dodavateli a prodejci se společnost vyhýbá podmínkám, které by poškozovaly jejich podnikání, ale zároveň od nich požaduje dodávky a služby, které pro ni budou nejvýhodnější. Zásada vzájemnosti ukládá zvláštní povinnost – jednat při dosahování vytyčených cílů s ohledem na životní prostředí a podporovat metody trvale udržitelného rozvoje. Úkolem je být na oplátku prospěšní místním a národním organizacím, z jejichž spolupráce společnost těží, zvyšovat jejich prosperitu a zlepšovat kvalitu jejich života.

Korporátní odpovědnost

Neustálé úsilí o vzájemnost poskytovalo vždy nejvyšší standard korporátní odpovědnosti. O ni se opírá etika vedení společnosti i formy spravedlivého jednání všude, kde působí.

4. Efektivita

„ Všechny zdroje plně využíváme, ničím neplýtváme a děláme pouze to, v čem jsme nejlepší. “

Síla společnosti spočívá v efektivitě činnosti, ve schopnosti řídit všechny investice – fyzické, finanční i lidské – tak, aby dosáhla maximální produktivity.

Výnos z obchodního majetku (ROTA)

Obchodní strategie společnosti Mars se liší od strategií jiných společností, to je hlavní důvod úspěchu. Výnos z obchodního majetku není jen hlavním finančním měřítkem, ale také podnětnou inspirací k růstu. Optimálním využitím majetku nabízí zákazníkům vynikající kvalitu za dobrou cenu, ačkoliv stále dosahuje zdravého výnosu při nižších úrovních zisku, než jaký získávají její konkurenti. Tímto způsobem se vytváří další hotovost, která podporuje růst společnosti.

Vysoká produktivita a nízké náklady

V jednotkách se vždy usiluje o zvýšení produktivity a snížení nákladů. Kanceláře tvoří jediný velký prostor, v němž komunikace probíhá přímo a znalosti a zkušenosti každého ze spolupracovníků mohou být okamžitě sdíleny. Stále se inovuje – hledají nové postupy, technologie a způsoby práce, aby se zlepšila celková produkce, snížili odpady a co nejlépe využili celkové poznatky.

Nové možnosti

Činnost každé společnosti představuje určitý komplex. Aby společnost prosperovala, potřebuje mnoho zkušeností a znalostí. Z tohoto důvodu vše pečlivě promýšlí, než zahájí práci, pro niž uspokojivě vysokou odbornou úroveň či dostatek zkušeností nemá. Neztrácí přitom nikdy ze zřetele, že každou novou obchodní činnost musí provést v souladu se zásadou ROTA tak, aby byla co nejdříve efektivní a přinášela zisk.

Úkol efektivity

Na tomto úkolu se podílí všichni. Vyžaduje neustálou a otevřenou komunikaci a definuje způsob, jímž pracují jak jednotlivci, tak i organizace. Jednoduchá organizační struktura s nízkým počtem pracovníků a zodpovědné pracovní pozice obsazené vysoce talentovanými spolupracovníky, to jsou všechno známky uplatňování principu efektivy v praxi.

5. Svoboda

„Potřebujeme svobodu k utváření naší budoucnosti; potřebujeme zisk, abychom zůstali svobodní.“

Mars je jednou z největších soukromě vlastněných na světě. Toto soukromé vlastnictví společnosti je záměrné.

Úloha zisku

Svoboda společnosti Mars závisí na vytváření zisku. Protože Mars profituje a vydělává peníze, nemusí si nikde půjčovat takové částky, které by ho ohrozili ztrátou kontroly nad obchodními aktivitami. Závazek každého spolupracovníka vůči společnosti Mars musí být stejný jako závazek k rodině: je třeba usilovat o to, aby prospěch z Pěti principů pocítil na sobě každý člověk v rámci společnosti i mimo ni. Proto každoročně společnost investuje významnou část provozního zisku, který jí poté poskytuje prostředky k budování a modernizování továren, ke vstupu na nové trhy, k investicím do výzkumu a vývoje; jejich prostřednictvím též inovuje výrobu a zavádí moderní postupy, získává další společnosti a vytváří strategická spojení – to vše pro udržení její konkurenceschopné pozice.

Budoucí růst

Pokud bude společnost Mars i nadále dostatečně zisková, uchová si svobodu, která jí dovolí řídit společnost takovým způsobem, jaký považuje za nejlepší. V souvislosti s růstem společnosti Mars váží všechna rozhodnutí o rozšíření obchodní společnosti velice pečlivě, protože chce podnikat jen tam, kde může vyniknout.

Soukromé vlastnictví

Soukromé vlastnictví umožňuje společnosti Mars si zachovat svobodu. Charakter svobody vyžaduje, aby k ní spolupracovníci a také jednotky přistupovali odpovědně. Tento způsob podnikání umožňuje zachovat si svobodu jako společnost a zároveň poskytuje každému spolupracovníku jako jednotlivci volnost pro inovaci, jednání a růst v rámci dosahování společných cílů. Soukromé vlastnictví, jednotné chápání účelu a vysoce etické standardy umožňují postupovat rychleji při prozkoumávání nového prostředí. Kromě toho soukromé vlastnictví zaručuje volnost pro stanovení dlouhodobé předpovědi u investic, budování společnosti a zajišťování prospěchu našich spolupracovníků.