UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Tereza Vávrová
VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.

2006

UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMY AND ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMAPANY

BACHELOR WORK

AUTHOR: Tereza Vávrová
SUPERVISOR: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.

2006

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2005/2006**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza VÁVROVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI**

Zásady pro vypracování:

Úvod
2. Řízení lidských zdrojů
3. Současný trend řízení lidských zdrojů v ČR
4. Komparace ČR s vybranými evropskými státy
5. Představení společnosti
6. Řízení lidských zdrojů v Masterfoods
7. Návrh na zlepšení činnosti v oblasti lidských zdrojů
Závěr

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Koubek,J.Řízení lidských zdrojů, Praha: Management press, 1995
Livian,Y.F., Pražská,L. Řízení lidských zdrojů v Evropě, Praha, 1997
Armstrong,M., Koubek,J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002
Dessler, G. Human resource management, Upper Saddle River: Pearson Education Limited, 2003
DeCenzo, D.A., Robbins,S.P. Human resource management:[concepts and applications], New York: John Wiley & Sons, 1999

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **26. října 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2006**

L.S.

prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

dne

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 05. 2006

Tereza Vávrová

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, CSc., za cenné rady a odborné vedení.

SOUHRN

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů v nadnárodní organizaci a rozdělena do dvou částí.

První část je teoretická a obsahuje čtyři kapitoly. První kapitola se věnuje teorii řízení lidských zdrojů obecně, další kapitola popisuje současné tendence v oblasti řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola obsahuje komparaci České republiky s vybranými evropskými státy a poslední teoretická kapitola se zaměřuje na hlavní problémy týkající se nadnárodních společností.

Druhá část je praktická a v páté kapitole představuje konkrétní nadnárodní společnost, další kapitola pak řízení lidských zdrojů v této společnosti a nakonec uzavírá praktickou část návrh na zlepšení v oblasti lidských zdrojů.

SUMMARY

This bachelor work is focused on human resource management (HRM) in multinational company and divided into two parts.

The first part is theoretical and contains four chapters. The first chapter is focused on theory of human resource management in general, the next chapter describes actual trends in human resource management. The third chapter contains comparison the Czech Republic with selected european states and the last theoretical chapter focuses on main problems regarding multinational companies.

The second part is practical and in the fifth chapter there is introduced the multinational company, in the next chapter HRM in this company and a proposal for improvement closes the practical part.

OBSAH:

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ 11

ÚVOD 12

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 14

1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 14
1.2 ÚLOHA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU 14
1.2.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 14
1.2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI 15
1.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ 16
1.4 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST 17
1.4.1 POUŽÍVANÉ METODY 17
1.4.2 ZDROJE INFORMACÍ 17
1.4.3 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA 18
1.5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 19
1.5.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 19
1.5.1.1 Metody získávání pracovníků 19
1.5.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 21
1.5.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ 21
1.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 23
1.6.1 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 24
1.7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 25

2 SOUČASNÝ TREND ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČR 26

CRANFIELDSKÝ VÝZKUMNÝ PROJEKT 26
2.1 OBECNÉ CHARAKTERISTIKY 26
2.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE 27
2.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ 28
2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 28

3 KOMPARACE ČR S VYBRANÝMI STÁTY EVROPY 29

3.1 TŘI MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 29
3.2 FRANCIE 30
3.3 VELKÁ BRITÁNIE 32
3.4 NĚMECKO 33

4 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI 34

4.1 GLOBALIZACE 34
4.2 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI 35
4.2.1 KULTURNÍ DIVERZITA 37

4.2.2 Řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech ... 38
4.2.2.1 Získávání a výběr ... 38
4.2.2.2 Řízení výkonu ... 39
4.2.2.3 Odměňování a motivace ... 39

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ... 41

5.1 Pět principů společnosti ... 42
5.1.1 Kvalita ... 42
5.1.2 Zodpovědnost ... 43
5.1.3 Vzájemnost ... 43
5.1.4 Efektivita ... 43
5.1.5 Svoboda ... 44
5.2 Historie ... 44
5.3 Mars dnes ... 46
5.4 Organizace ... 47
5.5 Pracovní oblasti ... 48
5.6 Make a difference ... 49
5.7 Masterfoods Czech & Slovak Republics ... 49

6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MASTERFOODS ... 51

6.1 Personální plánování ... 51
6.1.1 Osobní rozvojový plán ... 51
6.1.2 Úkoly personálního oddělení ... 51
6.2 Analýza pracovních míst ... 52
6.3 Získávání a výběr pracovníků ... 52
6.3.1 Získávání ... 52
6.3.1.1 Používané metody získávání pracovníků ... 53
6.3.2 Výběr ... 53
6.4 Hodnocení pracovníků ... 54
6.5 Zařazování pracovníků a ukončení pracovního poměru ... 55
6.5.1 Zařazování pracovníků ... 55
6.5.2 Ukončení pracovního poměru ... 55
6.6 Odměňování ... 56
6.7 Podnikové vzdělávání pracovníků ... 57
6.8 Pracovní vztahy ... 57
6.9 Péče o pracovníky ... 58
6.10 Personální informační systém ... 59

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTI V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ ... 60

7.1 Hodnocení ... 60
7.2 Vzdělávání ... 61
7.3 Získávání pracovníků ... 61
7.4 Cranfieldský projekt ... 62

ZÁVĚR ... 64

LITERATURA **67**

PŘÍLOHY **69**

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

OBR. 1 - POSLOUPNOST PLÁNOVACÍHO PROCESU 16
TAB. 1 - PŘÍKLAD PROGRAMU ASSESSMENT CENTRE 23
TAB. 2 - PODÍL ORGANIZACÍ (V %) Z HLEDISKA PRIORIT PERSONÁLNÍ PRÁCE V PRŮBĚHU NÁSLEDUJÍCÍCH TŘÍ LET 27
OBR. 2 - SVĚTOVÝ HDP, OBCHOD A ZAHRANIČNÍ PŘÍMÉ INVESTICE V LETECH 1985 - 2001 . 34
OBR. 3 - RŮST SVĚTOVÉHO OBCHODU 35
OBR. 4 - MASTERFOODS V EVROPĚ 41
OBR. 5 – MARS, INC. 42
OBR. 6 - HLAVNÍ PRODUKTY 46
OBR. 7 - MASTERFOODS V ČESKÉ REPUBLICE 50

ÚVOD

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádí do pohybu všechny ostatní zdroje.

Špatně vybraní a nesprávně zařazení pracovníci, nevhodně nastavený systém hodnocení a odměňování, to vše společně s absencí vzdělávání pracovníků jsou důležité faktory ovlivňující výkonnost organizace.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace, a to zvyšováním produktivity a zlepšováním využití lidských zdrojů, jejich prostřednictvím napomáhat k lepší alokaci a využití zdrojů materiálních, finančních a informačních.

Právě znalosti, kterými pracovníci disponují, se stávají hlavním kapitálovým aktivem společnosti. Znalosti jednotlivých pracovníků zvyšují jejich mobilitu, proto se musí personální politika zabývat i otázkou, jak si udržet a přilákat pracovníky disponující znalostmi a jak zvýšit jejich produktivitu.

Lidský potenciál se stává ve firmách, které jsou na špičce ve svém oboru, těmi nejcennějšími organizačními aktivy, jež společnost vlastní. A právě tento lidský potenciál může být za pár let tou rozhodující konkurenční výhodou, díky které firma obstojí v tvrdé konkurenci. Schopnost organizací přežít bude stále více záviset na zvyšování produktivity pracovníka disponujícího znalostmi

Podnikatelské prostředí se neustále mění a proto je nutné přizpůsobovat i styl řízení tak, aby firmy mohly dosahovat maximální efektivity a úspěšnosti i v dlouhodobějším horizontu.

Na oblast řízení lidských zdrojů má velký vliv i proces globalizace a s ní související vznik nadnárodních společností. Rostoucí vliv globalizace s sebou nese větší mobilitu výrobních faktorů práce a kapitálu i odstranění překážek mezinárodního obchodu. To má za následek zvýšení konkurence na domovském trhu a nakonec větší snahu o expanzi na zahraniční trhy. Pronikání na cizí trhy s sebou nese nové příležitosti, ale také možná rizika.

Konkurenční výhoda nadnárodních společností spočívá v rozložení podnikatelského rizika na více subjektů prostřednictvím menších samostatných jednotek, dále v možnosti snížení nákladů a využívání různých postupů k dosažení co nejvyšších zisků.

Cílem této bakalářské práce je popsat řízení lidských zdrojů na příkladu nadnárodní společnosti Masterfoods, kom. spol. a odpovědět na otázku, zda tato společnost splňuje charakteristiky tzv. učící se organizace.

Dále nastínit vývojové trendy v oblasti lidských zdrojů včetně postavení České republiky v tomto vývoji.

V první části bude obsažena teorie řízení lidských zdrojů v obecné rovině a podrobněji zde budou rozepsány vybrané personální činnosti, jimiž se v rámci praktické části bude bakalářská práce zabývat dále.

Druhá část se bude věnovat současnému trendu řízení lidských zdrojů v ČR, který vychází z výsledků Cranfieldského výzkumného projektu, v němž se ČR také angažuje.

Ve třetí části pak bude následovat komparace ČR a vybraných států Evropy.

Čtvrtá část se zaměří na globalizaci v souvislosti s nadnárodními společnostmi a specifika v oblasti lidských zdrojů na nadnárodní úrovni.

A konečně praktická část je rozdělena na tři logické celky: představení společnosti Masterfoods, kom.spol., řízení lidských zdrojů v této korporaci a návrh na zlepšení v oblasti lidských zdrojů.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“[1]

1.2 Úloha řízení lidských zdrojů v podniku

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly a činnosti k jejich plnění jsou náplní práce všech vedoucích pracovníků v organizaci bez ohledu na jejich postavení. V malých podnicích většinou jednotlivé personální činnosti zajišťují majitelé nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Ve větších podnicích tuto činnost vykonávají personalisté, popřípadě zvláštní personální útvary.

V užším vymezení se úkoly zaměřují na:

- Vytváření souladu mezi pracovními místy a pracovníky, jejich počtem a strukturou. Pracovní schopnosti pracovníka by měly odpovídat požadavkům pracovního místa, na které je pracovník zařazen.
- Optimální využívání pracovních sil, kterého se stále častěji dociluje vytvářením pracovních úkolů přímo „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a dobrých mezilidských vztahů v podniku.

[1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str.11

- Personální a sociální rozvoj pracovníků, pod čímž se skrývá např. rozvoj pracovní kariéry, pracovních schopností apod.
- Dodržování zákonů vztahujících se k této oblasti.

1.2.2 Personální činnosti

„Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení.“[2]

Nejčastěji uváděné personální činnosti[3]:

1. analýza pracovních míst;
2. personální plánování;
3. získávání a výběr pracovníků;
4. hodnocení pracovníků;
5. zařazování pracovníků a ukončení pracovního poměru;
6. odměňování;
7. podnikové vzdělávání pracovníků;
8. pracovní vztahy;
9. péče o pracovníky;
10. personální informační systém;
11. průzkum trhu práce;
12. zdravotní péče o pracovníky;
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací;
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

[2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str.26
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str. 27-28

1.3 Personální plánování

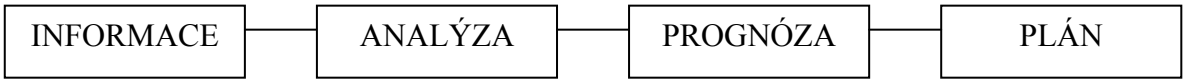
Personální plánování je důležitý nástroj podnikového řízení, který umožňuje dosažení podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a odpovídající pracovní silou realizuje zajištění podnikových úkolů. Především usiluje o to, aby zajistil podniku pracovníky v potřebném množství, kvalitě (tzn. znalosti, dovednosti, zkušenosti), flexibilní a připravené na změny, s žádoucími charakteristikami, optimální motivací k práci, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

„Jeho smyslem je zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.“[4]

Úkolem personálního plánování je dosažení rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil. Vzhledem k proměnlivosti poptávky i nabídky se jedná o soustavné snažení o dosahování rovnováhy.

Jeho úkolem je také propojování individuálních zájmů pracovníků se zájmy podnikovými.

Personální plánování vychází z prognóz: prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz, ty závisí na kvalitě a hloubce analýz, které se neobejdou bez spolehlivých informací.



Obr. 1 - Posloupnost plánovacího procesu

PRAMEN: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str. 37

Jednou z oblastí personálního plánování je plánování personálního rozvoje pracovníků, jež úzce souvisí s dalším vzděláváním, dále pak rozmisťování, odměňování, penzionování a propouštění pracovníků.

[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str.31

1.4 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je procesem popisu a shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech, jejich úloze a činnostech – informace obsahují účel pracovního místa, hlavní povinnosti či činnosti vyžadované od daného pracovníka a podmínky, za jakých je práce prováděna. Tuto činnost vykonává pracovní analytik. Cílem analýzy je tzv. popis pracovního místa, vytvořený na základě zpracování všech informací.

1.4.1 Používané metody

Volba metody je především závislá na účelu, za jakým je analýza pracovního místa prováděna, informačních zdrojích, časových možnostech a odborné úrovni člověka, který analýzu pracovního místa provádí.

- Rozhovory,
- dotazníky,
- kontrolní seznamy (checklisty) a soupisy,
- pozorování,
- popis práce prováděný pracovníkem,
- deníky a záznamníky,
- hierarchická analýza úkolu, která spočívá na rozložení práce nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Tento přístup se využívá zejména pro práce ve zpracovatelských nebo výrobních procesech.

1.4.2 Zdroje informací

Ve společnosti existuje 5 základních zdrojů informací, ze kterých je možné čerpat.

- Přímí nadřízení pro dané pracovní místo. Ti by měli být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti na pracovním místě, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.
- Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.

- Organizační schéma a dokumentace organizace (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumenty).
- Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci.
- Informace získané z benchmarkingu, analýz rozvoje odvětví, technologií apod.

1.4.3 Vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa

Vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa by mělo být provedeno tak, aby o pracovním místě poskytlo následující informace:

- význam pracovního místa (proč pracovní místo existuje, resp. proč bude zřízeno, jaký má význam pro organizaci a jaký příspěvek se očekává od jeho držitele),
- pracovní náplň (druh práce, vykonávané operace, plnění povinností, náročnost práce),
- požadavky na způsobilost zaměstnance (vzdělání, praxe apod.),
- kritéria, měřítka, ukazatele pro posuzování výkonu,
- odpovědnost a pravomoci (množství pravomocí a míru odpovědnosti, které má zaměstnanec vykonávající danou práci; souvisí s obtížností a rozmanitostí problémů, které musí zaměstnanec řešit),
- organizační faktory (vztah podřízenosti a nadřízenosti zaměstnance, komu podléhá přímo nebo funkčně; jeho postavení v organizační struktuře firmy a zapojení do týmové práce),
- způsob odměňování a motivační faktory,
- faktory osobního rozvoje (vyhlídka na postup a kariéru, příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost),
- možná rizika spojená s výkonem na daném pracovním místě (bezpečnost práce, ekologie, požární rizika apod.),
- vlivy prostředí (pracovní podmínky, pracovní doba, vztahy na pracovišti apod.).

1.5 Získávání a výběr pracovníků

1.5.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných kandidátů, informování o volných pracovních místech, jednání s uchazeči a v organizačním i administrativním zajištění všech činností. Podnik se v této oblasti snaží získat „motivované a zaujaté pracovníky, jejichž zájmy se co nejvíce podobají podnikovým zájmům.“[5]

Pracovní místa lze obsadit:

- **z vnitřních zdrojů** – současní zaměstnanci – stabilní zaměstnanci představují “paměť instituce” a udržují organizační kulturu; změny s sebou nesou vysoké finanční náklady na nábor a vzdělávání nováčků; je nutné zajistit, aby místa zůstala atraktivní pro dosavadní zaměstnance;
- **z vnějších zdrojů** – zajišťují příchod lidí s novými nápady, znalostmi nebo schopnostmi.

1.5.1.1 Metody získávání pracovníků

1) Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu

Oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod. V nabídce práce zaměstnavatel uvede název práce, spádové území v souvislosti s dojížďkou do zaměstnání, počet let odborné praxe při výkonu stejné nebo podobné práce, maximálně přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč danou práci nevykonává, mzdové podmínky.

2) Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem

Jde o získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace, kteří z neformálních zdrojů znají firemní kulturu, její hodnoty a normy a mají představu, co se od nich očekává. Je to levná a účinná metoda.

[5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů.Základy moderní personalistiky, str.100

3) Inzerce v tisku a rozhlase

Účinný inzerát obsahuje stejné informace jako nabídka úřadu práce a k tomu navíc termín, do kterého jsou žádosti přijímány. Pokud obsahuje inzerát nejasné požadavky, přiláká tak nevhodné uchazeče.

4) Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Tyto instituce poskytují přípravu na povolání za žádný nebo minimální poplatek. Příkladem jsou programy rekvalifikace uchazečů o zaměstnání vedených úřadem práce.

5) Samostatné přihlášení

Tuto cestu využívají zejména absolventi škol nebo administrativní a manuální pracovníci. Uchazeč posílá žádost zaměstnavateli naslepo, aniž by reagoval na konkrétní nabídku práce zveřejněnou na trhu, a tím se zmenšuje šance na úspěch. Tyto žádosti jsou psány spíše obecněji a nezaměřují se na konkrétní potřeby zaměstnavatele. Uchazeč nebere zřetel na situaci na lokálním trhu práce a vývoj potřeby pracovní síly v oboru činnosti oslovené organizace.

6) Veletrhy pracovních příležitostí

Tuto metodu používají bohaté a známé společnosti, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového růstu, zajímavým obsahem práce a nadstandardním oceněním. Firmy se zde prezentují.

7) Pouliční zprostředkovatelské agentury

Zájemci, kteří přicházejí do agentury, tvoří databázi potenciálních zaměstnanců. V dnešní konkurenci si agentura může dovolit účtovat jen úspěšně dokončenou objednávku.

8) Outplacementové agentury

Jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb.

9) Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr

Agentura zpracuje pro zadavatele soubor o 8 až 12 vhodných kandidátech, kteří budou anonymně představeni. Pokud si zadavatel nevybere, následuje inzerce nabídky práce nebo přímé oslovení vytipovaného zaměstnance.

10) Headhuntingové společnosti

Seznam osob sestavují na základě databází nebo vycházejí ze svých kontaktů. Zadavateli předkládají seznam vyhledaných uchazečů vždy anonymně. Headhunter si počíná při hledání vhodného kandidáta diskrétně a seriózně.

1.5.2 Výběr pracovníků

Následně se ze získaných uchazečů vyberou ti, kteří nejlépe vyhovují požadavkům příslušného pracovního místa a dalším potřebám podniku.

Hodnotí se způsobilost uchazeče k výkonu práce na příslušném místě na základě stanovených kritérií. Klíčovým problémem výběru je posouzení míry vhodnosti uchazeče pro určité pracovní místo porovnáním povahy pracovního místa a charakteristikami uchazeče. Dosažení objektivity je značně obtížné, ale určitým řešením je klasifikace, např. třídění uchazečů do skupin (podle určitých kritérií a metod).

Jednou ze základních zásad při výběru zaměstnanců je, že uchazeče o zaměstnání by měl hodnotit stále stejný člověk, aby se dosáhlo srovnatelného zhodnocení všech uchazečů.

1.5.3 Metody výběru pracovníků

Mezi nejpoužívanější metody patří dotazník, životopis, testy pracovní způsobilosti, pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření. V zásadě platí, že „nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci několika metod.“[6]

Typy pohovorů

- **Individuální pohovor** (pohovor typu 1+1) je nejběžnější metoda, která probíhá formou diskuse. Umožňuje užší navázání kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Preferují se „série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů“[7].

[6] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů.Základy moderní personalistiky, str.147
[7] ARMSTRONG,M. Řízení lidských zdrojů, str. 370

- **Pohovorové panely** se uskutečňují prostřednictvím skupiny dvou nebo více lidí, kteří provádí pohovor s jedním uchazečem. Panel obvykle tvoří personalista a linioví manažeři. Tento typ pohovoru umožňuje sdílení informací a dojmů během pohovoru. Zabraňuje tak opakování otázek.
- **Výběrová komise** je formálnější postup. Komisi tvoří větší pohovorový panel, který umožňuje více lidem zúčastnit se výběru.

Assessment centre

Assessment centre umožňuje posouzení vhodnosti uchazeče vzhledem ke kultuře organizace,ale i potřebám firmy. A to tím, že pozoruje jejich chování v typických situacích a zároveň využívá testy a strukturované pohovory. Může tak odhadnout budoucí vývoj pracovního výkonu.

Výhody této metody spočívají v několika charakteristikách:

- Assessment Centre je celodenní akce, během níž jsou kandidáti posuzováni. Větší délka trvání umožní kandidáty lépe poznat.
- Assessment Centre se účastní větší počet hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení.
- Mezi hodnotiteli jsou budoucí nadřízení vybíraného pracovníka, kteří mohou nejkvalifikovaněji rozhodovat, kdo se hodí do jejich týmu.
- Assessment Centre je složeno z různých psychodiagnostických metod a technik, jejichž výsledky se mohou navzájem potvrdit nebo vyvrátit – zvyšuje se tedy spolehlivost výsledků.
- Na Assessment Centre lze pozvat uchazeče na základě posouzení jejich životopisů, ušetří se čas na individuální pohovory.
- Kvality uchazečů lze lépe porovnat, protože jsou přítomni všichni současně.

9,00 – 9,30	Přivítání, seznámení s programem.
9,30 – 11,00	Psychodiagnostická část (výkonnostní testy, testy inteligence, testy koncentrace pozornosti apod.).
11,00 – 12,00	Týmová hra.
12,00 – 13,00	Oběd nebo občerstvení (v ideálním případě kandidáti společně se zástupci zákaznické společnosti).
13,00 – 14,00	Praktická cvičení, prezentace s individuální přípravou.
14,00 – 16,00	Individuální pohovory, individuální psychodiagnostika (testy osobnosti).
16,00 – 16,30	Schůzka se zástupci zákazníka – společné hodnocení kandidátů.

Tab. 1 - Příklad programu Assessment Centre

PRAMEN: http://www.stunite.cz/charakteristika/ac.asp

1.6 Hodnocení pracovníků

Význam hodnocení pracovníků je dvojí. V prvé řadě poskytuje zaměstnavateli informace o tom, jak jeho lidé pracují. Na druhé straně je i zpětnou vazbou pro samotné pracovníky, kteří se tak dozvídají, jak se na ně jejich zaměstnavatel dívá, jak je hodnotí.

Hodnocení spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, respektive občanům, či dalším osobám. Zjištěné výsledky je důležité sdělit jednotlivým pracovníkům a projednat je s nimi. Hodnocení by pak mělo vést k hledání a nalézání cest, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu každého zaměstnance, zároveň k realizaci opatření, která tomuto napomohou.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce (množství, kvalita, včasnost, náklady aj.), nebo na pracovní chování pracovníka (iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd.).

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Vychází ze situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho

dojmem i momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně vede k personálnímu rozhodnutí.

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce.

1.6.1 Metody hodnocení pracovníků[8]

a) Hodnocení podle výsledku - častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů.
b) Hodnocení na základě plnění norem - především pro hodnocení výrobních pracovníků. Nevýhodou metody je, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.
c) Volný popis - písemný popis pracovního výkonu hodnoceného. Problém nastává s porovnáváním hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených.
d) Hodnocení na základě kritických případů – hodnotitel vede písemné záznamy o případech, které se staly při vykonávání práce určitého pracovníka. Nevýhodou je pravidelné pořizování záznamů.
e) Hodnocení pomocí stupnice – hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.)

   Používá se tří typů hodnotící stupnice:

   1. číselná;
   2. grafická;
   3. slovní.

f) Checklist – dotazník, který formuluje pracovní chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen, či nikoliv. Vyžaduje důkladnou přípravu, je časově náročná.

[8] Zpracováno podle: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky

g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Scales) - klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování – hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.
h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.
i) Assessment centre – výhodou metody je určitá komplexnost posouzení.

1.7 Vzdělávání pracovníků

V dnešní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka, proto je nutné se těmto požadavkům přizpůsobovat rozšiřováním a prohlubováním znalostí a dovedností pracovníka. Toto úsilí usnadňuje případné rekvalifikační procesy v podniku. A to v situaci, kdy pracovníci mající povolání, které podnik momentálně nepotřebuje, jsou přeškolováni na potřebné povolání.

Formování pracovních schopností člověka se vztahuje na:

a) oblast vzdělání;
b) oblast kvalifikace;
c) oblast rozvoje.

Oblast kvalifikace se týká zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolování (rekvalifikace).

Každá organizace musí investovat určitý čas a peníze do rozvoje zaměstnanců. Důležité je, aby vzdělávání probíhalo průběžně a aby reagovalo na aktuální změny a požadavky. Předpokládá se, že pokud bude zaměstnanec dostatečně informován o své profesní oblasti, bude lépe připraven na odhalování problémů, a sám bude přicházet s náměty na jejich řešení.

2 Současný trend řízení lidských zdrojů v ČR

Cranfieldský výzkumný projekt[9]

Od 90. let se v evropských zemích realizuje výzkumný projekt „The Cranfield Project on European Human Resource Management“. Tento projekt se uskutečňuje prostřednictvím dlouhodobě opakovaných průzkumů, které mají za cíl zmapovat profil řízení lidských zdrojů v Evropě. Na řízení projektu se podílí skupina expertů reprezentujících jednotlivé země (EURONET for Human Resource Management) a koordinuje jej Centre for European Human Resource Management na Cranfield University ve Velké Británii.

Na základě vybraných výsledků tohoto projektu se pokusím nastínit vývojové trendy řízení lidských zdrojů v České republice.

Analýza probíhala v letech 1996 a 1998 ve vzorku českých organizací s 200 a více pracovníky.

2.1 Obecné charakteristiky

Orientace českých organizací na zahraniční trhy mezi roky 1996 a 1998 vzrostla a příliš jsme se neodlišovali od průměru vyspělých evropských zemí. Velice nízká míra orientace na zahraniční trhy byla u norských, dánských a nizozemských organizací. Nejlépe se rozvíjely trhy zemí, které se v 80. a 90. letech staly členy EU, a tím se jim otevřely nové trhy.

V České republice mírně převažují personalisté muži na rozdíl od vyspělých evropských zemí, kde muži převažují výrazně, a to především ve Švýcarsku, Španělsku a západním Německu. Naopak nejnižší podíl mužů byl v Dánsku a Velké Británii. V ostatních transformujících se zemích v průměru převažovaly ženy 57%. V zemích

[9] Zpracováno podle:Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu ŘLZ

s transformujícími se ekonomikami je personální práce stále považována spíše za administrativní než za řídící činnost, a tudíž práci vhodnou pro ženy.

Pokud jde o vzdělání personalistů, podíl osob s vysokoškolským vzděláním u nás byl jen o 7% nižší než průměr vyspělých evropských zemí. V České republice mají hodně vysoký podíl technické obory.

Počet pracovníků zabývajících se personálními záležitostmi ve vyspělých zemích má spíše rostoucí tendenci. V transformujících se zemích (včetně ČR) stojí za pozitivním růstem hlavně zahraniční kapitál.

2.2 Personální politika a strategie

V České republice se zvyšuje počet organizací, které mají dlouhodobou koncepci, podnikovou strategii nebo personální strategii. Zároveň se zvýšila jejich písemná forma. Nejlépe v této oblasti jsou severské země, Švýcarsko, Nizozemí a Velká Británie. Z transformujících se zemí se evropským zemím přibližuje nejvíce Maďarsko.

V prioritách pro personální řízení organizací se Česká republika s vyspělými evropskými zeměmi shodovala v hlavním bodu – vzdělávání a rozvoji.

POŘADÍ	ČR 1996		ČR 1998		EU		TE	
	OBLAST	PODÍL	OBLAST	PODÍL	OBLAST	PODÍL	OBLAST	PODÍL
1	Získávání a výběr	40	Vzdělávání a rozvoj	29	Vzdělávání a rozvoj	23	Získávání a výběr	19
2	Vzdělávání a rozvoj	12	Získávání a výběr	16	Produktivita práce	17	Vzdělávání a rozvoj	17
3	Komunikace a pracovní vztahy	10	Odměňování	15	Komunikace a pracovní vztahy	16	Adaptace pracovníků	15

Tab. 2 - Podíl organizací (v %) z hlediska priorit personální práce v průběhu následujících tří let

*PRAMEN: **Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu ŘLZ, str. 47***

2.3 Metody výběru pracovníků

- **Pohovor před komisí** používá v ČR jen velmi málo organizací. Většinou rozhodnutí o výběru provádí budoucí přímý nadřízený uchazeče. Tato metoda vylučuje subjektivitu při výběru.
- **Dotazníky** mají v ČR větší uplatnění než ve vyspělých evropských zemích, což může být určitý pozůstatek z minulosti.
- **Testy schopností** se v ČR ani ve vyspělých evropských zemích příliš nepoužívají. Naopak tomu bylo ve Španělsku, Finsku a Francii.
- **Testy osobnosti** vykazují v ČR mírně vzestupný trend.
- **Assesment centre** se v ČR používá velmi zřídka. Tato metoda je totiž velmi náročná na přípravu i vyhodnocování. Nejrozšířenější je v Nizozemsku, Belgii a Velké Británii.
- **Grafologie** má zastoupení hlavně ve Francii a v ČR především v organizacích vážících se k Francii.
- U **referencí** hraje důležitou roli odpovědný přístup k jejich tvorbě. Z tohoto důvodu mají k této metodě větší důvěru vyspělé evropské státy, nejvíce pak Velká Británie a Irsko.

Zajímavá je skutečnost, že na rozdíl od vyspělých zemí se u nás věnuje mnohem méně pozornosti osobám se změněnou pracovní schopností, ženám (převážně ženám končícím mateřskou dovolenou) a příslušníkům národnostních menšin.

Dalším vývojovým trendem se stává práce přesčas, tedy ta placená, která je evidovaná. Ale z praxe je známo, že neplacená přesčasová práce se nesleduje a má v poslední době také stoupající tendenci. Ve vyspělých zemích udává extrémní nárůst např. Švédsko a Švýcarsko.

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se u nás používá méně často než v rozvinutých zemích a je spojen s odměňováním pracovníků. Systém hodnocení se v českých organizacích objevoval hlavně při hodnocení manažerů, specialistů a techniků.

3 Komparace ČR s vybranými státy Evropy

Ve všech průmyslově vyspělých zemích je dnes řízení lidských zdrojů považováno za klíčový prvek, nezbytný pro úspěch firem. Všechny firmy řeší stejné problémy jako nábor, výběr, školení, odměňování a organizaci práce zaměstnanců. Přesto zde hraje velkou roli kulturní, sociální a právní rámec každé země.

3.1 Tři modely řízení lidských zdrojů

Ve Spojených státech amerických a v západní Evropě byla problematika řízení lidských zdrojů rozdělena do tří modelů.

1. model – „instrumentální“ – dlouho převažoval, soustřeďuje se na nástroje řízení. Řízení lidských zdrojů je v tomto modelu doménou racionálního rozhodování, které je v kompetenci generálních ředitelů a ve službách ekonomické strategie podniku. V zásadě zde neexistuje nesoulad mezi ekonomickou a sociální působností.

Model byl uplatňován zejména v řízení socialistických podniků a svým způsobem v nově vzniklých postkomunistických firmách přetrvává.

2. model – „manažerského rozhodování“ – existence několika skupin aktérů v podniku, které mohou mít rozdílné nebo opačné strategické cíle (např. akcionáři, řídící orgány, odbory, zaměstnanci…).

Tento model se rozvíjel v sedmdesátých letech v severoamerických a evropských firmách. Aplikován byl ve 30.letech v Baťově závodu ve Zlíně.

3. model – „řízení kontradikcí“ – vychází ze specifiky sociální oblasti a respektuje skutečnost, že mezi ekonomickými, sociálními a lidskými cíli mohou existovat kontradikce nebo napětí. Podnik je zapojen do globálního ekonomického systému a do společnosti.

Tento přístup se rozvíjí především ve Velké Británii a ve Francii.

3.2 Francie

Ve Francii se specializovaná funkce řízení lidských zdrojů objevuje až v podnicích zaměstnávajících 200 – 500 pracovníků. V České republice můžeme tuto funkci najít i v podnicích se 100 zaměstnanci. Je to dáno tradicí a zvyklostmi s řízením dřívějších velkých státních podniků.

V oblasti pracovních konfliktů je Francie charakteristická častějšími konflikty ve veřejném sektoru řešenými stávkou, ale na rozdíl od anglosaských, nordických nebo německých zemí s kratší dobou trvání. Česká republika je specifická téměř nulovým výskytem stávek, což vyplývá z několika skutečností:

- vysoká průměrná kvalifikace pracovní síly a nulový analfabetismus;
- velký rozsah sociální péče a sociálních výhod poskytnutých po dobu socialistického řízení vedoucí k útlumu konfliktů;
- vysoká nivelizace příjmů;
- historie, tradice, kultura – řešení konfliktů vyjednáváním a kompromisy (např. stále odkládané výstražné stávky učitelů);
- postavení odborů, které byly součástí řízení podniku, nestály proti managementu, naopak se podílely na realizaci různých sociálních aktivit jako rekreace, lázeňská péče apod.

Ve Francii existuje například zákon z roku 1982, který zaručuje zaměstnancům podniku právo vyjadřovat se přímo i kolektivně k organizaci práce a pracovním podmínkám.

Články pracovní smlouvy ve Francii:

Všeobecné články:

- Souhrn popisných informací zaměstnavatele a zaměstnance.
- Popis pracovního zařazení a kvalifikace.
- Adresa pracovního místa (služební cesty).
- Plat a odměny.

Specifická ustanovení (jsou-li potřebná):

- Trvání zkušební doby.
- Exkluzivita nebo možnost kumulace činností.
- Pracovní (služební) tajemství.
- Odměna úkolové práce (úkolový plat mimo mzdu za počet odpracovaných hodin).
- Nutná geografická mobilita.
- Náklady na školení (zaměstnanec, který byl vyškolen během svého pobytu u firmy, jí musí uhradit tyto náklady při svém předčasném odchodu).
- Patentovatelné zlepšovací návrhy a programy ve výpočetní technice.
- Ne – konkurence.

Články pracovní smlouvy v České republice:

Každá pracovní smlouva musí obsahovat body 1 – 3 a může dále obsahovat také body 4 - 8.

Souhrn popisných informací zaměstnavatele a zaměstnance, mezi kterými je smlouva uzavírána.

1. Den nástupu do práce.

- Druh práce a vykonávané funkce.
- Místo výkonu práce (adresa pracovního místa).

2. Druh pracovního poměru (na dobu určitou nebo na dobu neurčitou).
3. Se zkušební dobou (trvání) nebo bez zkušební doby.
4. Povinnosti zaměstnavatele.
5. Povinnosti zaměstnance.

Další ujednání:

6. Mzda.
7. Podmínky možné změny pracovní smlouvy.
8. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran.

Odměňování je nejčastěji přímo vázané na pracovní místo, které je v žebříčku dnes již mezinárodních klasifikací. Ve většině velkých evropských firem je pracovní místo oceněno počtem bodů, vyjadřujících namáhavost a náročnost zvládání toho pracovního

místa. Ve Francii je bodové ocenění pracovních míst běžnou praxí, zatímco v České republice je spíše nahodilé, dané organizační kulturou firmy a úrovní managementu. Pro výši bodového ocenění se používají různé metody, jako jsou např. HAY (Hay Profile Guide Chart metoda - výsledkem použití této metody je přiřazení bodové hodnoty ke každé pracovní funkci), ORBA, INSITE, UMEWAP. Začíná převládat metoda HAY, a to i v USA. V ČR se tato metoda používá například v čokoládovnách.

Školení při zaměstnání má dva cíle - rozvoj firmy a rozvoj lidí. Důležitou úlohu zde hraje institucní okolí dané země. Ve Francii hrají firmy menší roli ve školních strukturách a zároveň je zde silná vazba mezi školením a státními zákony. V každém případě firma musí znát své potřeby v oblasti školení a akce, které je umožní realizovat. K tomu slouží plán školení, který je ve Francii definován zákonem. Výdaje na školení jsou rovněž přesně určené zákonem (minimálně 1,5% mzdového fondu ve firmách, zaměstnávajících nad 10 zaměstnanců a menší procento pro menší firmy).

3.3 Velká Británie

V posledních letech zde odbory ztratily svou silnou pozici kvůli pracovní nejistotě zapříčiněnou vysokou nezaměstnaností, ztrátě členů kvůli hromadnému propouštění z důvodu nadbytečnosti a legislativě.

Britové jsou považováni za konzervativní, houževnaté, disciplinované, zdrženlivé. Tvrdě na sobě pracují, mají rádi soukromí, důraz kladou na individualismus a nezávislost. Jsou čestnější a s menšími sklony ke korupci.

Na rozdíl od Německa zde nejsou stávky v průběhu platnosti kolektivní smlouvy zakázané, ale zároveň nejsou kolektivní smlouvy ve Velké Británii tak rozsáhlé. A spíše než na legislativu se spoléhají na zvyklosti při řešení a projednávání problémů ad hoc (podle momentální situace).

V osmdesátých letech byly ve Velké Británii vypracovány „standardy kompetencí manažerů“, vztahující se k rolím a funkcím manažerů na různých úrovních řízení. V rámci The Institut of Management London byly zpracovány projekty Panevropských standardů. Tyto mezinárodní standardy kompetencí manažerů přesně definovaly úkoly manažerů v různých úrovních řízení. Realizace projektu bude mít význam pro mezinárodní mobilitu

manažerů pracujících v nadnárodních firmách, pro výběr manažerů do určitých funkcí, pro jejich hodnocení, pro specifikaci doškolování a tréninků podle individuálních potřeb manažerů.

V oblasti školení při zaměstnání se Velká Británie shoduje s Francií v tom, že firmy hrají menší roli ve školních strukturách, a zároveň se shoduje s Českou republikou, že iniciativa organizace školení je nechána na zaměstnavateli.

3.4 Německo

V Německu stále přetrvává tradice průmyslové demokracie a spoluúčast na rozhodování a řízení, která se uskutečňuje prostřednictvím podnikových rad pracujících a zastoupení mládeže. Rada vyjednává především o mzdových sazbách. Dále se spolurozhodování realizuje díky silnému vlivu odborů a rozvinutému systému kolektivního vyjednávání. Každý obor je obvykle zastoupen jedním silným odborovým svazem, který uzavírá kolektivní smlouvy s federací zaměstnavatelů. V poslední době se vyskytují názory, že silná pozice odborů a sociální politika zhoršují konkurenceschopnost ekonomiky a snižují efektivnost.

Vztahy mezi managementem a odbory jsou poměrně dobré.

Stávky jsou v Německu zakázané. Tento zákaz se vztahuje na uzavřené kolektivní smlouvy, nikoli však na období po vypršení smlouvy a před uzavřením smlouvy nové.

Němečtí manažeři se snaží vyhnout nejistotě třeba tím, že striktně vyžadují plán jako důležitou pomoc a výsledek exaktního postupu. Češi plán naopak považují za rámcovou pomoc, od které je možné se částečně odklonit. Součástí německého plánu je i dodržování časového rozvrhu, které vypovídá o kvalitní práci. Jeho nedodržování je jimi považováno za nespolehlivost a neprofesionalitu. Dále je nemyslitelné věnovat se současně jiné aktivitě než té, která je z hlediska plánu aktuální.

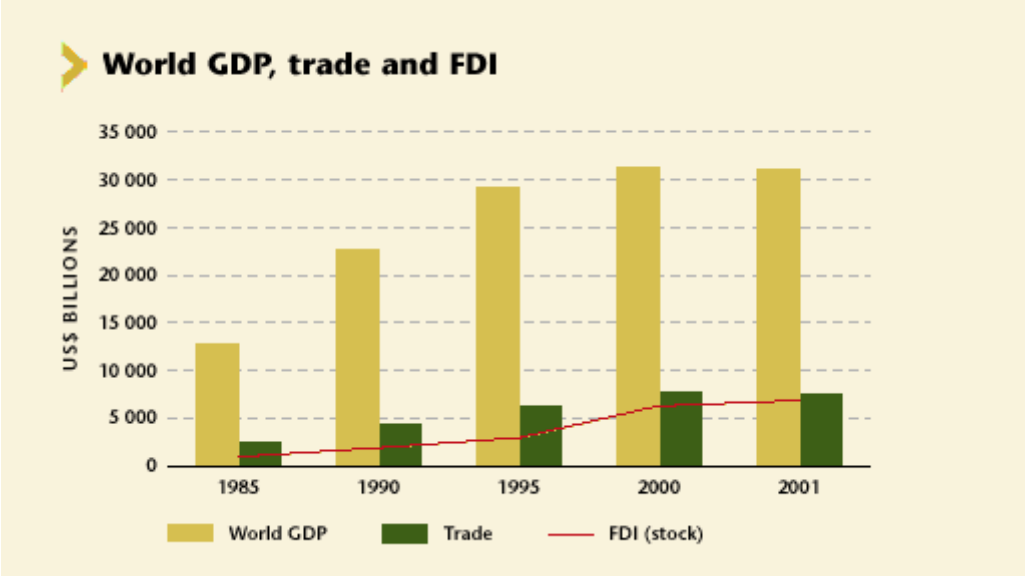
Pro Němce je vytváření příznivého sociálního klimatu a vztahů v organizaci nedůležité. A tuto snahu o preferování osobních a sociálních aspektů před aspekty věcnými považují za neprofesionální. Němci také výrazně oddělují práci od oblasti osobního života, na rozdíl od Čechů, u kterých se formální a neformální oblasti prolínají.

4 Nadnárodní společnosti

4.1 Globalizace

Globalizace je znakem vývoje lidské společnosti, jehož výsledkem je propojení světového hospodářství s velkým počtem vazeb a závislostí. „Jedná se o těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí.“[10]

Globalizace je celosvětový proces založený na internacionalizaci ekonomiky, to znamená propojování trhů různých zemí především díky obchodu se zbožím a službami a díky volnému pohybu kapitálu. Firmy působící na těchto, již světových trzích, se taktéž spojují, a vytvářejí tak nadnárodní korporace, mající za cíl ovládnutí co největší části světového trhu.



Obr. 2 - Světový HDP, obchod a zahraniční přímé investice v letech 1985 - 2001

*PRAMEN: **http://www.dfat.gov.au/ani/chapter_2.html***

[10] PICHANIČ,M., Mezinárodní management a globalizace, str. 8.

Každá civilizace se v průběhu svého vývoje musela vyrovnávat s konfliktem mezi potřebou růstu a ekologickými limity. Od 19. století se z původně lokálních problémů staly problémy globální.

Proces globalizace lze rozdělit do tří vln. První probíhala od poloviny 19. století do první světové války a přinesla nebývalý pohyb zboží, kapitálu a osob. Druhá vlna od 50. let po 90. léta se vyznačuje vznikem nadnárodních korporací. Třetí vlna je spojená s příchodem třetího tisíciletí - rychlý vývoj v telekomunikačních technologiích a snaha velkých rozvojových zemí o příliv mezinárodního obchodu a investic. Je hnána technologickým pokrokem v komunikaci a dopravě.

Obr. 3 - Růst světového obchodu

PRAMEN: http://www.dallasfed.org/research/swe/2005/swe0504a.html

4.2 Nadnárodní společnosti

„Jde o společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů. (Guidlines for Multinational Enterprises, OECD, 1997).“[11]

Základní znaky nadnárodní společnosti vyplývající z definice OECD:

[11] ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management, str. 22.

- Organizační jednotky, které vznikly formou přímých zahraničních investic, jsou umístěny v druhé zemi.
- Mateřská společnost má možnost zahraniční organizační jednotky rozhodujícím způsobem ovlivňovat z pozice vlastníka rozhodující části akcií.
- Společné využívání a přelévání zdrojů.

Nadnárodní společnosti jsou jako celek největší světovou ekonomickou silou. Podle odhadu na světě působí asi 40 tisíc nadnárodních společností, které vlastní ve 150 zemích přes 200 tisíc filiálek.

„Více než 90% společností má své sídlo v rozvinutých tržních ekonomikách, na něž připadá 40% zahraničních filiálek. V rozvojových ekonomikách sídlí 7% mateřských společností, ale na jejich území je asi 25% filiálek. V bývalých centrálně plánovaných ekonomikách mají své sídlo jenom zhruba 2% mateřských společností, ale připadá na ně více než 30% zahraničních filiálek. Co do počtu mateřských společností je na prvním místě SRN, ale v počtu zahraničních filiálek je až na druhém místě za USA.“[12]

Podle odhadu Mezinárodní organizace práce zaměstnávají nadnárodní společnosti 4% z celkového počtu zaměstnaných ve vyspělých zemích a 12% všech zaměstnanců v rozvojových zemích. Nadnárodní společnosti tak reagují na skutečnost, že v rozvojových zemích jsou mzdové náklady nižší než v jejich domovských zemích, a svojí činnost proto přesunují do oblastí s nižší mzdovou úrovní.

Dále kontrolují téměř polovinu světové průmyslové výroby a téměř 60% zahraničního obchodu.

Nadnárodní společnosti mívají formu akciové společnosti a holdingovou strukturu, která jim usnadňuje pronikání na zahraniční trh, umožňuje pružnější řízení v menších samostatných jednotkách, rozložení podnikatelského rizika na více subjektů nebo vyhnutí se místním vládním opatřením.

Nadnárodní společnosti se snaží dosahovat co nejvyšších zisků a používaný postup k jejich dosažení se označuje jako tzv. transferové ceny. „Nadnárodní společnosti stanovují ceny za transfery zboží, služeb, technologie a půjček mezi svými přičleněnými podniky na celém světě. Tyto ceny se podstatně liší od cen, které by musely zaplatit firmy stojící mimo síť přičleněných podniků“.[13] Aby celkově snížily daňové zatížení, tak v zemích s vysokou

[12] ZADRAŽILOVÁ, D., Mezinárodní management, str. 23.
[13] KAŠPAR,V., Aktuální otázky světové ekonomiky.Nadnárodní společnosti ve světové ekonomice, str. 8

daňovou sazbou sníží ceny a naopak v zemích s nižší daňovou sazbou ceny zvýší. Negativním jevem je, že manipulují s cenami transferů, aby vykazovaly zisk v zemích s nejnižším zdaněním.

Globalizace úzce souvisí s nadnárodními společnostmi. Rostoucí vliv globalizace s sebou nese větší mobilitu výrobních faktorů práce a kapitálu i odstranění překážek mezinárodního obchodu. To má za následek zvýšení konkurence na domovském trhu a nakonec větší snahu o expanzi na zahraniční trhy.

4.2.1 Kulturní diverzita

Kulturní diverzita nabývá na významu především v nejvyšším stádiu internacionalizace, kdy dochází ke střetu jak firemních kultur, tak i národních kultur. Cizí firmy by měly přizpůsobovat své chování kulturním zvláštnostem v hostitelské zemi. Mezinárodní manažeři musí být schopní porozumět kulturním hodnotám a zvykům svých zaměstnanců. V rámci spolupráce dvou a více kultur je kulturní diverzita výhodná především při řešení inovačních úkolů.

Typy strategií tvorby organizační kultury zahraničních poboček vycházející z rozšířeného Perlmutterova modelu internacionalizačních strategií EPRG:

- **Etnocentrická strategie** – přenesení organizační kultury do dceřinných společností dosazováním manažerů z mateřské společnosti.
- **Polycentrická strategie** – zahraniční společnosti se přizpůsobují místní národní kultuře, působí zde místní management s velkou mírou autonomie. Avšak problém bývá v koordinaci mezi zahraničními společnostmi.
- **Geocentrická strategie** – usiluje o vytváření jednotné společné koncepce podnikové kultury, která bude nezávislá na národní kultuře jak mateřské, tak dceřinné společnosti. Typická je orientace na potenciál pracovníka dále se rozvíjet a řízení na základě globálních zkušeností.
- **Synergická strategie** – jde o spojení kulturních prvků mateřské společnosti, které tvoří tzv. kulturní jádro respektující specifické vzory řízení, a místních kulturně specifických prvků.

Existují různé vzdělávací programy, mezi jejichž cíle patří jazykový trénink, informovanost o hostitelské zemi, zvýšení komunikačních a sociálních dovedností, překonání kulturního šoku apod.

4.2.2 Řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech

V nadnárodních korporacích jsou nejdůležitějšími úkoly získávání, výběr, příprava a hodnocení pracovníků pro potřebu zahraničních poboček.

4.2.2.1 Získávání a výběr

V nadnárodní společnosti jsou pracovní pozice obsazovány:

- expatrioty - pracovníci mateřské země, kteří mají její občanství a do hostitelské země přesídlili za prací;
- pracovníky hostitelské země;
- pracovníky třetí země – ti, kteří nejsou občany ani mateřské ani hostitelské země.

Získávání pracovníků vyžaduje průzkum zdrojů vhodných kandidátů, v případě top managementu a vysoce specializovaných funkcí se využívá „přímé vyhledávání“.

Výběr je odvozen od stejných kritérií jako v domácím prostředí doplněný o určitá specifika zahraniční pobočky. Jedná se o schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám a zároveň si udržet vysokou výkonnost. U adaptability manažerů se přihlíží ke zkušenostem z práce v zahraničí, jiným pobytům v zahraničí (včetně studia), znalosti cizích jazyků, vnímavosti k okolí a kreativitě při řešení problémů. Dalším specifikem je samostatnost zejména při rozhodování, zdravotní a rodinný stav a rovněž osobní motivace.

Výběr vhodného pracovníka se nejčastěji uskutečňuje na základě osobního pohovoru, kdy základním kritériem je tolerance, ať již jde o rasu, náboženství či pohlaví. V procesu výběru je důležitý přesný popis obsazovaného pracovního místa a typ člověka a jeho osobnostní charakteristiky, které společnost hledá.

4.2.2.2 Řízení výkonu

Tento proces zahrnuje hodnocení a zlepšování výkonnosti jednotlivců, pobočky i celé korporace. Výkonnost poboček se různí vlivem místní daňové politiky, měnovými kurzy, cenami vstupů apod.

Pro měření výkonnosti, event. jakosti byly vytvořeny nové modely, např. Balanced Scorecard nebo EFQM (Model of European Foundation for Quality Management).

Zhodnocení přínosu jednotlivých zahraničních poboček vzhledem k celku je velmi obtížné. Ztěžuje to zejména vzdálenost, která brání častějším osobním kontaktům, rozdílná úroveň produktivity v mateřské a hostitelské zemi, dále nespolehlivá data, nestálost mezinárodního prostředí atd.

4.2.2.3 Odměňování a motivace

Odlišnosti v systému odměňování v nadnárodních společnostech jsou zejména u expatriotů při kompenzaci. Kompenzační systém musí zachovat konzistentnost systému odměňování s celkovou firemní strategií, strukturou a podnikatelskými potřebami. A zároveň si klade za cíl přilákat a udržet pracovníky.

Základní složky mezinárodního kompenzačního systému[14]

1. Základní plat:

- plat v domovské zemi/v domácí měně,
- plat ve standardu hostitelské země/lokální měna,
- vyrovnání platu podle mateřské nebo hostitelské země,
- obtížnostní příplatek,
- zaměstnanecké opce.

2. Příplatky (Allowances):

- příplatek na vyrovnání životních nákladů,
- příplatky na ubytování,
- příplatek na návštěvy mateřské země,
- přestěhování,

[14] PICHANIČ,M., Mezinárodní management a globalizace, str. 121.

- vzdělání,
- náhrada za ušlou mzdu partnera.

3. Požitky (Benefits):

- program v mateřské zemi,
- program v hostitelské zemi,
- sociální a důchodové programy.

4. Daně:

- daňová ochrana,
- srovnání daňového procenta,
- ostatní finanční služby.

Základní plat u expatriotů na sebe váže další složky, např. příspěvek na bydlení. „Obtížnostní příplatek vyjadřuje vynaloženou energii, obtížnost a náklady spojené s transferem do nové země,“[15] nejčastěji jako procentní podíl k základnímu platu v rozsahu 5 až 40%. Příplatky na vyrovnání životních nákladů vyrovnávají rozdíl mezi platbami v mateřské zemi a zahraniční zemi. Příplatek na návštěvy domovské země slouží k zachování vazeb a kontaktů.

Velkou roli zde bude hrát zvolená manažerská strategie řízení poboček (viz. předchozí kap.), ale také složení mezinárodního týmu, osobnost manažera, firemní kultura, podnikatelské prostředí. Toto prostředí je odlišné od firem působících na domácí půdě. Nadnárodní firmy proto uplatňují v zahraničních pobočkách různé styly řízení, které jsou dány národnostním složením pracovní síly. Proto se v prostředí nadnárodních společností uplatňuje situační styl řízení, kdy se manažeři rozhodnou pro nejvhodnější styl odpovídající dané situaci.

[15] Citace: PICHANIČ,M., Mezinárodní management a globalizace, str.121

5 Představení společnosti

Masterfoods, člen společnosti Mars Inc., s více než 39 000 spolupracovníky[16] patří mezi nejvýznamnější nadnárodní společnosti působící v oblasti výroby a distribuce potravin.

Dnes je Mars společnost s ročním obratem větším než 18 mld. dolarů a působí ve více než 65 zemích. I přes jeho velikost je stále v rodinném vlastnictví, a to z něj dělá jeden z největších „small family businesses" na světě.

Úspěch nevidí jen ve vývoji těch správných výrobků, ale i v jedinečné kombinaci inovace a rozhodování.

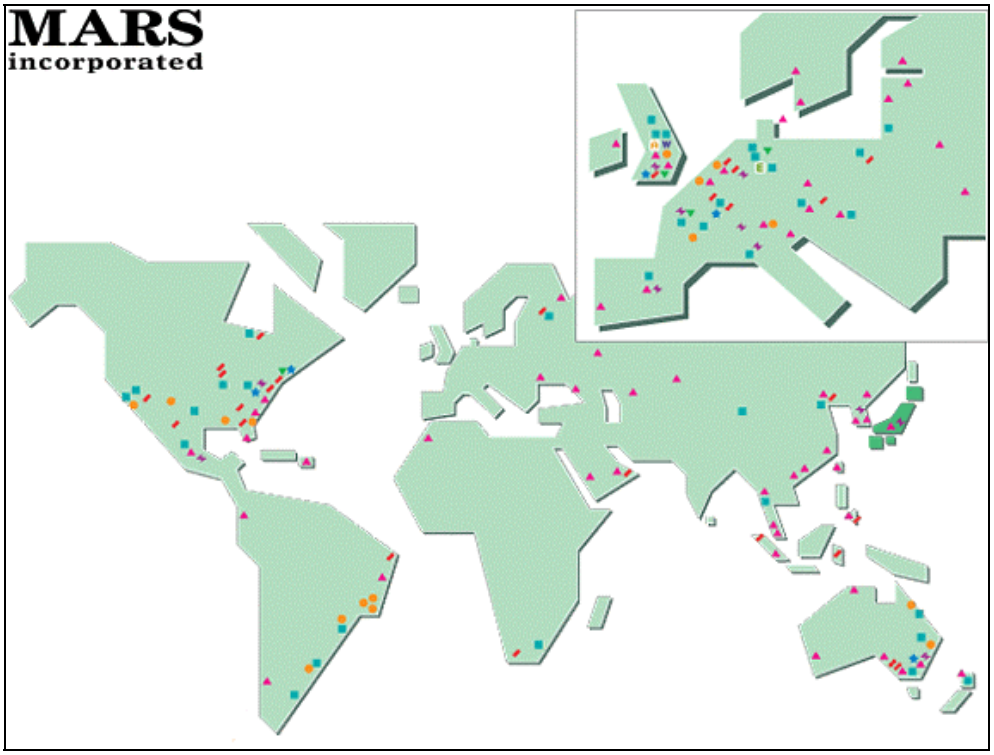
Podstatu úspěchu lze hledat v pěti principech, které formují společnost. Jsou to kvalita, zodpovědnost, vzájemnost, efektivnost a svoboda. Tyto principy provází společnost již od jejího vzniku před více než 90 lety a pomohly definovat a formovat Mars jako společnost.

Za celou dobu existence společnosti zůstaly tyto principy takřka nezměněny. Je to vyjádření přístupu a není to pouze pohled na to, čím je společnost v současnosti, ale kde a čím by chtěla společnost být v budoucnosti.

Obr. 4 - Masterfoods v Evropě

PRAMEN: ***http://www.euromdp.com/Content/Faster_Forward.asp***

[16] Společnost používá označení pro zaměstnance – spolupracovník.



Obr. 5 – Mars, Inc.

*PRAMEN: **http://www.masterfoods.co.jp/about/world.html***

5.1 Pět principů společnosti

5.1.1 Kvalita

Kvalita byla a stále je považována za zdroj úspěchu. Jejich cílem je dělat kvalitně vše, čeho si stanovili dosáhnout, vztaženo na produkty, které vyrábí, servis, který poskytují, lidi, kteří tvoří pracovní tým.

Kvalita je výsledek snahy pro detail na každém stupni: vybírání těch správných materiálů a lidí, kteří se vyznačují svojí kvalitou práce. Zákazníkovi mohou zaručit kvalitu jen v tom případě, jestliže každý v Marsu bude o kvalitu usilovat.

5.1.2 Zodpovědnost

V Marsu podporují spolupracovníky k přijmutí osobní zodpovědnosti tak, že všichni spolupracovníci mohou dosáhnout plného potenciálu.

Zaměřují se na omezování prací vedoucích k nejednotnosti. Soukromé kanceláře a rezervovaná parkovací místa tak nejsou součástí kultury společnosti.

Komunikace a týmová práce vedou společnost k dosažení společných cílů. Etické principy a vysoké standardy společné zodpovědnosti; čestnost a upřímnost; kulturní pestrost; to vše buduje pilíře pro lidské vztahy, které podporují samostatnost a otevřené prostředí.

5.1.3 Vzájemnost

Vzájemnost popisuje standard, ke kterému v Marsu směřuje každý ve všech obchodních vztazích.

Trvalý úspěch je nejlépe budován společnými zisky: chtějí využít každý přínos, který plyne z kontaktů s Marsem. Dodavatelé, kteří dodávají kvalitní suroviny a služby, musí vědět, že je Mars loajální zákazník, který platí okamžitě. Patří sem i férové jednání s obchodními partnery.

5.1.4 Efektivita

Tento princip je založen na plném využívání surovin, ničím neplýtvat a dělat pouze to, co umějí nejlépe. Takto dosažená efektivnost umožňuje společnosti operovat s méně surovinami než jakákoli jiná společnost stejné velikosti. Dosahují toho mimo jiné i přísným výběrem surovin. Spoléhají na specialisty v reklamě, logistice a dalších specializacích, že za ně udělají zbytek.

Efektivností je myšleno maximální využívání limitovaných zdrojů společnosti.

- Továrny pracují 24 hodin nepřetržitě po celý rok;
- značka je globální – jedno jméno pro celý svět;
- otevřené plánovací kanceláře ruší bariéry a umožňují jednoduchou komunikaci;
- každý hledá nové cesty.

5.1.5 Svoboda

Mars je jeden z největších potravinových výrobců, a přesto je stále rodinnou společností. Soukromé vlastnictví byla dobře uvážená volba a umožnila Marsu udržet si svou svobodu. Často jednodušší volba prodeje může mít za následek ztrátu kontroly někým, jehož prodejním zájmem bylo vydělávat peníze.

Historie Marsu ukazuje, že úspěch může být dosáhnut jinou cestou a jejím klíčem je zisk. Zisk jim umožňuje zůstat svobodnými, investovat moudře, přečkat krátkodobá minima a dočkat se obratu k dlouhodobým maximům a udržet si svůj charakteristický obchodní styl. Svoboda jako společnost znamená svobodu pro jednotlivce nalézat lepší cesty k dosažení jejich společných zájmů.

5.2 Historie

V historii Marsu se stále objevují dvě hlavní myšlenky: nekonečná chuť po inovacích a aplikace těchto inovací v základnách po celém světě. To se odráží v celém přístupu k podnikání.

Od roku 1970 se zaměřují na 4 oblasti: cukrovinky, hlavní jídla, krmivo pro domácí mazlíčky, nápojové a prodejní automaty. Výsledkem toho je, že z ročního obratu 300 mil. dolarů v roce 1970 se Mars dostal na dnešních 18 mld. dolarů.

Historie Marsu spadá do roku 1911, kdy Frank Mars začal se svou ženou vyrábět a prodávat různé druhy sladkostí s máslovo-krémovou náplní.

V roce 1920 přišel na myšlenku vyrábět druh čokolády ze slazeného mléka, kterou by si oblíbili všude. Výsledkem byla tyčinka Milky Way – známá v Evropě jako tyčinka Mars, což byl bezprostřední úspěch.

Společně s ostatními světovými značkami jako Snickers to byl základ jejich celosvětového obchodu s cukrovinkami.

Ve 30. letech se zrodil nápad dát čokoládě cukrový obal, aby se nerozpouštěla. Tak vznikly bonbony M&M´S a jejich úspěch byl zaručen, když se dostaly do oběhu i v amerických výrobnách. Dnes jsou M&M´S oblíbené po celém světě.

Ve 30. letech také udělali první krok ke krmivu pro domácí mazlíčky (pet food). Mars razil cestu vývoji evropského průmyslu s „pet food“ kombinováním moderních výrobních technologií s vědeckými poznatky o výživě. Byl to úspěšný koncept, který byl přenesen do USA a zbytku světa.

Mars byla první společnost, která aplikovala moderní výrobní technologie na rýži ve varných sáčcích ve velkém měřítku. Jen šest let po jejím uvedení na trh v roce 1946 se stala Uncle Ben´s jednou z nejprodávanějších amerických značek balené dlouhozrnné rýže. Úspěch se následně opakoval na celém světě.

Ke zpřístupnění výrobků uživatelům kdykoliv a kdekoliv bylo rozhodující včas zviditelnit prodej. Počáteční úspěch s prodejem cukrovinek byl následován oceněním za inovaci prodejních automatů na pití – KLIX a FLAVIA – nyní používané denně v kancelářích a podnicích všude na světě.

Tato inovace otevřela celou novou oblast vývoje. Prodejní zájmy Marsu se zaměřily na problémy bezpečnostní a technické spolehlivosti v manipulaci s mincemi a papírovými penězi v automatech. Inženýři Marsu vymysleli první prodejní automat na světě a dnešní Mars má v tomto odvětví vůdčí postavení.

5.3 Mars dnes

Jak jsem již zmínila v kapitole o historii firmy, v průběhu času se společnost Mars Inc. soustředila na podnikání ve čtyřech hlavních odvětvích. Cukrovinky, hlavní jídla, krmiva pro domácí mazlíčky a nápojové a prodejní automaty.

Obr. 6 - Hlavní produkty

PRAMEN: http://www.mars.com/

Strategie rozvoje v rámci těchto jednotlivých oblastí může být rozdílná, avšak ve všech odvětvích svého zaměření se společnost Mars Inc. drží jedné stěžejní filozofie. Budovat globální, celosvětově rozpoznatelné obchodní značky. Nehledat, co je rozděluje, ale naopak, co mají společné. Jméno společnosti není pro spotřebitele důležité. Podstatné je, aby značka daného produktu byla obecně vnímána jako výrobek, který zákazníkovi

přináší něco víc než běžný výrobek této kategorie na trhu. Proto také málokdo zná název společnosti Mars Inc., přesto značky jako M&M'S, SNICKERS, TWIX, UNCLE BEN'S, PEDIGREE PAL, CHAPPI jsou v povědomí spotřebitelů na celém světě a jsou nositeli této filozofie.

Hlavní myšlenkou, na které je budování těchto značek postaveno, je inovace. Snaha o hledání nových možností, ať už produktů samotných, tak i způsobů, jak je nabídnout svým zákazníkům, je dalším zásadním pilířem úspěchu společnosti. Přitom inovace nejsou otázkou pouhého vzniku značky. Naopak.

Dnešní vedení k inovaci a získávání zákazníků je silnější než kdy předtím. Inovace Marsu vedou k reorganizaci a budování trhu.

Myšlenky jako ukládání masa pro „domácí miláčky“ do pytlů pod značkou Pedigree a Whiskas, misky s mraženou rýží pod značkou Uncle Bean´s přinesly dramatický růst a pokračování posunu Marsu kupředu před jeho konkurenty, stejně jako celkové změny chování samotných zákazníků.

Původně byla společnost zaměřena na trhy v severní Americe a západní Evropě. Avšak s tím, jak v posledních desetiletích dochází ke globalizaci světové ekonomiky, došlo k rychlé expanzi i této společnosti. Mars Inc. má nyní přímé zastoupení v 65 zemích a jeho produkty si mohou zákazníci zakoupit ve více než 100 zemích po celém světě. Společnost, ale především její značky, se tak staly skutečně globální.

5.4 Organizace

Organizační struktura společnosti Mars Inc. není shodná ve všech jejích odvětvích ani v různých oblastech. Společnost nemá ani jedno společné centrální ústředí pro všechny odvětví, protože zodpovědnost za dobře odvedenou práci je přenesena na jednotlivá regionální centra po celém světě. V rámci těchto center jsou jednotlivé směry integrovány na lokální úrovni. Přičemž někde je regionem značky chápána jedna země, jinde je to několik trhů spojených dohromady.

Tato flexibilita v rozhodování je plně v rukou jednotlivých regionálních center. A tak zatímco v Evropě a v Americe řídí společnost své tři hlavní směry (cukrovinky, jídlo,

krmivo pro domácí mazlíčky) pod nadnárodní „hlavičkou“ Masterfoods, v ostatních částech světa fungují spíše kombinovaná „uskupení“ odvětví na regionální bázi se svojí vlastní strukturou a prezidentem.

Mimo strukturu Masterfoods Mars také operuje v MEI/Drinks Group, která vyrábí nápojové a prodejní automaty, elektronické směnárny mincí, přijímače bankovek a další elektronické transakční vybavení pro nejrůznější oblasti použití.

Konečně Information Services International (ISI) pracuje globálně k zabezpečení technické infrastruktury a informačních technologií pro všechny pobočky Mars Inc. na celém světě.

Nejvyšší rozhodovací pravomoc v celé společnosti pak spočívá v tzv. „rodinné radě“ složené z regionálních prezidentů a prezidentů jednotlivých odvětví, která je řízena samotnými členy rodiny Marsů - jediných vlastníků společnosti Mars Inc.

5.5 Pracovní oblasti

- Engineering
- Finance
- Lidské zdroje (Human Resources)
- Information Technology (IT)
- Logistika (Logistics)
- Výroba (Manufacturing)
- Marketing
- Obchodní oddělení (Purchasing)
- Oddělení výzkumu a vývoje (Research and Development)
- Prodej (Sales)

5.6 Make a difference

„Make a difference“ je celosvětový program na zlepšování určený pro zaměstnance na všech pozicích. Slouží ke sdílení a ohodnocení všech nápadů, které nejvíce přispěly k rozvoji společnosti.

Může se to týkat individualistů nebo týmů, oddělení či manažerů. V zásadě je to o komkoli, kdo realizoval své myšlenky a udělal opravdu dojem.

5.7 Masterfoods Czech & Slovak Republics

Na českém trhu začala společnost podnikat v roce 1992 jako prodejní jednotka. V roce 1998, po několika letech úspěšného marketingu a prodeje, zahájila výrobu nečokoládových cukrovinek v nově postavené továrně v Poříčí nad Sázavou, kde vzniklo i nové vývojové centrum pro Evropu, a stále se úspěšně rozvíjí.

Růst továrny vytvořil velký počet pracovních příležitostí v regionu i mimo něj. Většina materiálu a strojírenské techniky je českého původu. Výrobní zařízení splňují nejvyšší hygienické a bezpečnostní kritéria.

V současné době továrna vyrábí čtyři hlavní značky: STARBURST, SKITTLES, LOCKETS a AQUADROPS. Na vývoji těchto výrobků se podílelo místní oddělení výzkumu a vývoje. Společnost Masterfoods je jednou z mála zahraničních společností, která u nás vybudovala nejen výrobní zařízení, ale přesunula sem i jedno ze svých oddělení výzkumu a vývoje nových výrobků. V tomto případě se jedná o centrum pro vývoj nečokoládových cukrovinek.

V současné době je více než 95% výrobků vyváženo do západní Evropy, zásobují i rostoucí domácí trh.

Kromě vlastní výroby je Poříčí nad Sázavou centrem regionálního obchodního zastoupení pro všechny ostatní výrobky Mars Inc.

Chod podniku se uskutečňuje podle nejvyšších principů obchodní etiky. Pracují v moderním prostředí a přátelské atmosféře, jejíž podstatou je týmová spolupráce.

Vítá lidi, kteří rádi poznávají svět a jsou otevření novým výzvám. „Open space office“ uspořádání zajišťuje jedinečné pracovní klima. Sdílejí prostor, sdílejí zkušenosti, sdílejí myšlenky. Nestavějí umělé bariéry, nemají sekretariáty ani nepřekonatelné zdi, jež by zpomalovaly komunikaci. Jednají společně, každý spolupracovník je člen týmu.

Rychlý růst společnosti vede k neustálému úsilí hledat mladé a ambiciózní spolupracovníky.

Obr. 7 - Masterfoods v České republice

***PRAMEN**: http://www.iaeste.cz/info/db/db?next=867&with=743.0&name=Masterfoods,%20kom.%20spol.*

6 Řízení lidských zdrojů v Masterfoods

6.1 Personální plánování

6.1.1 Osobní rozvojový plán

Od úplného začátku společnost pomáhá spolupracovníkům vytvořit a vést vlastní osobní rozvojový plán (personal development plan). Plán je tu od toho, aby jim pomohl stanovit a dosáhnout řady individuálních úspěchů. Pro formu každého osobního rozvojového plánu jsou rozhodující dva faktory: potřeby podniku a vlastní ambice.

Bude sledován výkon zaměstnance a vyvíjena snaha odhalit jeho silné stránky a charakterové vlastnosti. Hodně bude záležet na tom, co od své práce očekává a čeho by chtěl dosáhnout.

V Marsu je osobním rozvojem myšlen nepřetržitý proces, ve kterém jsou otevřené příležitosti všem bez omezení.

6.1.2 Úkoly personálního oddělení

Úkolem personálního oddělení je na základě osobního rozvojového plánu konkrétního spolupracovníka na celý rok naplánovat různé aktivity. Mezi tyto aktivity patří rozličná školení, semináře, služební cesty, osobní pohovory, „osobní coach“.

Funkce „osobního coache“ spočívá v řešení určitých problémů, které pracovník má v některých situacích. Může to být problém s prezentací a komunikací, při jednání s nadřízeným apod.

Personální oddělení osobní rozvojový plán pravidelně reviduje, kontroluje jeho správný průběh i jeho naplnění.

Dále plánuje i kariérní růst podle osobního profilu, schopností a zájmů jednotlivých pracovníků, a to na základě požadavků jednotlivých oddělení. Spolupracují s lidmi, kteří se mohou podílet na kariérním růstu konkrétního pracovníka.

Sleduje vývoj trendů na trhu práce kvůli zajištění konkrétních pozic a s tím související reakci společnosti na tyto trendy. Reaguje na vývoj platů v regionu, změnu konkurenčního chování, resp. výskyt nového konkurenta na regionálním trhu ve smyslu pracovních pozic. V takovém případě se bude snažit změnit podmínky ve společnosti tak, aby pracovní místo v této firmě zůstalo pro zaměstnance atraktivní.

6.2 Analýza pracovních míst

Pro každou pozici je vypracován detailní popis pracovního místa (job description), který zahrnuje popis pracovní náplně, pravomocí a odpovědnosti. Slouží pak jako výchozí materiál pro hodnocení i pro nábor nových pracovníků a na ně kladené požadavky vážící se k určitému pracovnímu místu.

Nejsou to statické dokumenty, jsou neustále upravovány a doplňovány na základě měnících se podmínek ve výrobě i na trhu práce. K zániku pracovního místa se vztahuje i zánik jeho popisu.

6.3 Získávání a výběr pracovníků

6.3.1 Získávání

Přednostně se vyhlašuje interní výběrové řízení. Pracovní místo se obsazuje z vnitřních zdrojů, pokud to jde. V tomto případě se přihlíží k osobnímu rozvojovému plánu uchazečů a k jejich kariérním cílům.

Vnitřní výběrové řízení se realizuje prostřednictvím podnikové vývěsky, na které se uchazeč dozví, jaká pozice se obsazuje, požadované vlastnosti, co musí splňovat a zónu, která se k pracovnímu místu vztahuje. Zde platí, že v rámci hodnocení nesmí uchazeč přeskočit zónu.

Po interním řízení se vypisuje externí. Ví-li se dopředu, že ze stávajících pracovníků nikoho vhodného nevyberou, přejde se rovnou k externímu řízení.

6.3.1.1 Používané metody získávání pracovníků

- Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu.
- Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem. Pro spolupracovníka, který doporučil osobu, jenž uspěla u výběrového řízení, je zde bonus v podobě finanční odměny.
- Inzerce v tisku.
- Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi.
- Veletrhy pracovních příležitostí.
- Outplacementové agentury se občas využívají ke zpracování profilů, podle nichž jsou uchazeči vybíráni.
- Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr.
- Headhuntingové společnosti.

Soubor prvků, které se u uchazeče posuzují, je pro každou oblast jiný. Například soubor prvků posuzovaný u team leadera bude odlišný od souboru prvků mechanika apod.

Na základě osobnostního a dovednostního profilu se posuzuje vhodnost uchazeče.

6.3.2 Výběr

Samotného výběrového procesu se účastní personální oddělení a zástupce konkrétního oddělení, resp. přímý nebo nepřímý budoucí nadřízený, pod nějž spadá obsazovaná pozice.

Organizátorem výběrového řízení je personální oddělení jako nositel objektivity, metod výběrového řízení a kontinuity. Posuzuje osobnostní profil, úroveň týmové spolupráce, komunikace a interpersonální citlivosti. Zástupce oddělení pak hodnotí prvky týkající se konkrétní pozice, jako jsou technické předpoklady, řešení problémů, logika, práce s informacemi.

Průběh výběrového řízení se liší podle obsazovaného místa. Běžně používanými metodami jsou životopisy, skupinové i individuální pohovory, testy pracovní způsobilosti, např. mechanické, logické testy, projev v týmu apod. Jelikož se jedná o potravinářský průmysl, je zde na místě i lékařské vyšetření. U obsazování vyšších pozic je výběrové řízení náročnější a propracovanější. Při výběru manažera se používají skupinové

i individuální pohovory, uchazeč předvede řešení konkrétní situace včetně prezentace a vyvozeného závěru. Pro skupinu více lidí se využívá i assessment centre.

Součástí výběrového procesu je také seznámení uchazeče s podmínkami a kulturou společnosti.

Poté, co je uchazeč vybrán, dostane určitou nabídku ze strany společnosti a buď ji přijme, nebo nepřijme. Uchazeči je také na rovinu položena otázka, jak by se sám ohodnotil.

6.4 Hodnocení pracovníků

V této společnosti je zaveden systém hodnocení, který spočívá v zařazení všech zaměstnanců do tříd, resp. zón. Každé pozici odpovídá určitá zóna, která určuje minimální a maximální plat. Přičemž v intervalu mezi minimem a maximem existuje určitý počet kroků (stepů) lišících se v závislosti na zóně, po kterých se plat může pohybovat.

Na konci každého roku se hodnotí spolupracovník versus jeho osobní rozvojový plán a dosažení stanovených úkolů. Zároveň se v rámci hodnocení přihlíží k chování, osobnímu rozvoji a celkovému přístupu během daného roku. Liniový manažer navrhne hodnocení a to odsouhlasí člověk na pozici vyšší, než je pozice navrhovatele. Proces hodnocení probíhá v rámci panelu, kdy se sejdou lidé na stejné úrovni či úrovni vyšší a návrh posuzují. Takovýto postup zajišťuje jakýsi kompromis mezi dvěma týmy, aby nedocházelo k upřednostňování. Výstupem panelu je zpětná vazba spolupracovníkovi, kdy se dozví, jak se mu dařilo a jaké změny u něj během roku proběhly.

Je zde pět kategorií hodnocení, které odpovídají počtu „stepů“, o něž se může plat v příštím roce navýšit. Plat se nesnižuje, ale lze pracovníka tzv. dezónovat. V případě nedostačujícího výkonu je mu dána lhůta 3 měsíců na zlepšení. Pokud ke zlepšení nedojde, může být přeložen na jinou pozici, jež může znamenat změnu zóny.

Hodnocení se váže jak k výsledkům práce, tak i k chování. Během roku se nadřízený sejde se spolupracovníkem, projde s ním plnění jeho úkolů a jak ho vidí. Pracovník tak má představu o svém pracovním výkonu, může se pokusit odstranit vytýkané nedostatky a zároveň ví, jak by mohl být na konci roku hodnocen.

Hodnocení nezahrnuje jen plnění stanovených úkolů, chování, ale také to, jestli spolupracovník udělal něco navíc, než jen úkoly dané popisem pracovního místa.

6.5 Zařazování pracovníků a ukončení pracovního poměru

6.5.1 Zařazování pracovníků

V rámci výroby jsou pracovníci zařazováni buď přímým dosazením konkrétního pracovníka, čemuž předchází dlouhodobá příprava, nebo interním řízením.

Snahou společnosti je zaměstnat člověka, kterého je možné zařadit na jinou pozici, resp. na jinou linku, pokud to situace vyžaduje.

Není ani účelem mít obsazené všechny linky, ale přesouvat pracovníky podle potřeby. Ve výrobě často nastane situace, že výrobní linka nemůže z nějakého důvodu fungovat a pro její obsluhu by nebyla v dané chvíli práce. Důležitou roli zde hraje správné plánování. Pomocí plánování lze rozmístit určitý počet pracovníků tak, aby byla pokryta výroba a zároveň bylo využito minimum pracovní síly a s tím spojené náklady.

Kolísající poptávku po výrobcích vyrovnává společnost tak, že při zvýšené poptávce využívá pomoc brigádníků (temporary) a zároveň tím chrání kmenové zaměstnance před změnou poptávky. Brigádnická práce je také jedním z nástrojů zvyšování flexibility počtu zaměstnanců organizace.

6.5.2 Ukončení pracovního poměru

Podle Zákoníku práce může být pracovní poměr rozvázán:

a) dohodou,

b) výpovědí,

c) okamžitým zrušením,

d) zrušením ve zkušební době.

Důvody vedoucí k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele:

- **výkonnostní** – dlouhodobé neplnění úkolů, resp. neuspokojivé hodnocení za daný rok; spolupracovník má tři měsíce na to, aby se zlepšil v určitých oblastech, a pokud dál neplní své pracovní úkoly, je propuštěn;
- **hrubé porušení pracovní kázně** – jedná se o opakované porušení pracovní kázně nebo interních předpisů (např. zranění spolupracovníka, krádež, zanedbání kvality), které se opakuje i přes písemné upozornění.

K ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů nebo-li z nadbytečnosti by nemělo docházet, neboť je to známka selhání obchodního záměru, čemuž se tato společnost snaží vyhnout.

6.6 Odměňování

Odměňování úzce souvisí s hodnocením pracovního výkonu, které má na odměňování přímou vazbu. Tato vazba je popsána v kapitole 6.4 stejně tak jako celý systém hodnocení pracovníků, který je založen na zařazení všech spolupracovníků do zón určujících minimální a maximální plat.

Systém odměňování je realizován v několika formách:

- nepeněžní hodnocení;
- speciální finanční prémie na základě výkonu nebo přínosu pro společnost;
- jednorázové odměny – věcný dar, finanční odměna;
- bonusový systém, který motivuje spolupracovníky k plnění ročních celopodnikových cílů, např. dosažení určitého hospodářského výsledku. Bonus je stanoven jako určité procento z ročního platu.

6.7 Podnikové vzdělávání pracovníků

Pro oblast podnikového vzdělávání je určen tzv. tréninkový systém, který má dvě části.

1. část, která je pro všechny povinná

Týká se oblastí, které jsou vyžadovány zákonem nebo interními předpisy, a zaměstnavatel musí dbát na to, aby byli zaměstnanci řádně proškolováni.

- Bezpečnost práce, požární ochrana;
- vyžadovány zaměstnavatelem, souvisejí s prací samotnou včetně bezpečnosti.

2. část vázaná na konkrétní pozici

- Funkční tréninky – souvisejí s výkonem práce. Na každou pracovní pozici je vypsána tréninková matice, která udává, jaké všechny tréninky a školení musí pracovník absolvovat, aby mohl dobře vykonávat konkrétní pozici. Matice jsou pro každé pracovní místo jiné a přímý nadřízený kontroluje jejich absolvování.
- Dovednostní tréninky osobnostního zaměření jsou na individuální bázi, na základě rozvojového plánu, ve spolupráci s personálním oddělením (je zde pracovník, který má na starosti jen tréninky).

6.8 Pracovní vztahy

Představy společnosti jsou nejlépe dokumentovány v rámci pěti principů fungování. Jsou jimi kvalita, zodpovědnost, vzájemnost, efektivita a svoboda.

Používání těchto principů vytváří přátelskou a otevřenou atmosféru ve společnosti. Také právě pracovní prostor bez bariér umožňuje přímou komunikaci mezi všemi spolupracovníky. Již avizovaný otevřený prostor (jedna kancelář pro všechny) a absence sekretariátů urychlují tok informací mezi spolupracovníky podle jejich potřeb.

Pro zaměstnance se používá jedině výraz spolupracovník. Společnost Masterfoods si je vědoma toho, že lidský potenciál je jeden z jejích nejcennějších statků, který se ve společnosti naplno projeví až v okamžiku, kdy zaměstnanci získají pocit, že jsou součástí společnosti a že její cíle jsou i jejich cíli. S tím souvisí i pravidlo, že si všichni tykají bez rozdílů zařazení, postavení apod. Tento přístup vytváří zdravé mezilidské pracovní vztahy a otevřenou atmosféru. Na druhou stranu to občas generuje otevřenost v situaci, která by vyžadovala větší disciplinovanost.

Dále se zaměřují na omezování prací vedoucích k nejednotnosti. Základem je týmová spolupráce a komunikace. Absence soukromých kanceláří a rezervovaných parkovacích míst také přispívá k upevňování kolektivu.

6.9 Péče o pracovníky

Náročná pracovní náplň a úkoly se společnost snaží kompenzovat zvýšenou péčí o spolupracovníky.

(1) Je zde zavedena autobusová doprava do zaměstnání zdarma. Autobusy jezdí jak ve směru na Prahu, tak na Benešov a dále na Vlašim. Tato služba se týká spolupracovníků z továrny, kteří pracují na směny, i lidí z officu.

(2) Spolupracovníci mají možnost stravování v podnikové jídelně, které je dotované a zajišťuje ho externí firma.

(3) Nápojové automaty a telefony zdarma.

(4) Pracovníci mají nad rámec vyžadovaný Zákoníkem práce prodloužené přestávky.

(5) Pro vstup do továrny každý vyfasuje bílé oblečení a bezpečnostní pomůcky (helma, špunty do uší, síťka na vlasy, boty atd.). Prádlo i bezpečnostní pomůcky jsou pravidelně obměňovány.

(6) Péče o pracovníky zahrnuje i zdravotní péči. Každý pracovník má plán zdravotních prohlídek včetně vstupní prohlídky, jelikož se jedná o potravinářský průmysl. Při preventivních prohlídkách se kontroluje zrak, sluch, rozbor krve a další vyšetření.

(7) Společnost také pořádá týmové oslavy, pravidelné neformální rozhovory s vedením firmy v restauraci a další.

6.10 Personální informační systém

Personální informační systém je postaven na 3 pilířích:

- přímá komunikace v rámci směn a výsledků za určité období;
- nástěnky, personální oddělení;
- informační databáze v rámci podnikové sítě – návrhy, upozornění.

7 Návrh na zlepšení činnosti v oblasti lidských zdrojů

Mars je společnost s více než 90-ti letou tradicí a téměř stejně dlouhou zkušeností působení na mezinárodním trhu. Jak již bylo uvedeno, společnost od samého vzniku formuje pět principů, v nichž lze hledat podstatu jejich úspěchu. Je to společnost, která má přesně stanovené cíle i to, jak jich dosáhnout. Váží si svých zákazníků, dodavatelů, spolupracovníků a ostatních, kteří se určitou měrou podílejí na chodu společnosti a dosahování jejích cílů.

V předchozí kapitole je představen výsledek dlouholeté zkušenosti v řízení lidí. Tyto poznatky jasně ukazují na to, že strategie plánování podniku a lidské zdroje jsou propojeny tak, aby byly dosaženy všechny podnikové cíle. Společnost přesně ví, jakými prostředky a metodami své pracovníky motivovat a posilovat jejich loajalitu.

Jejich styl řízení se zdá být bez větších nedostatků, ale vždy je co zlepšovat a vést k dokonalosti.

7.1 Hodnocení

Výše popsaný systém hodnocení spočívá v zařazení všech pracovníků do zón, resp. tříd, které určují interval, v němž se může plat pohybovat. Pro pracovníka, který je na určité pozici a chtěl by přejít na místo o dvě zóny vyšší, je tento přestup nereálný, i když splňuje všechny předpoklady pro danou pozici a byl by vhodným kandidátem. Tento systém je zde tímto způsobem nastaven a funguje, ale skutečnost, že pracovníci nemohou přeskočit zónu, ho oslabuje. Není to funkční vada, spíše demotivující prvek. Pokud by ale společnost občas povolila výjimku a umožnila takový postup, mělo by to pozitivní vliv na motivaci pracovníků dále se rozvíjet, aniž by musela měnit své zásady.

7.2 Vzdělávání

Mezi metody uplatňované v praxi patří především demonstrování, mentoring, coaching, rotace práce, tréninky, counselling, stáže a další.

Společnost Masterfoods používá jak metody vzdělávání na pracovišti („on the job“), tak mimo pracoviště („off the job“).

Společnost by měla zaměřit svoji pozornost také na metodu rotace práce, která je založená na přemisťování pracovníků a získávání zkušeností na různých místech v organizaci. Je pravda, že snahou managementu je mít pracovníky, které mohou zařadit na jinou pozici. Zejména v továrně je důležitá mobilita zaměstnanců z jedné práce na druhou tak, aby jeden pracovník zvládl obsluhu více linek v případě potřeby. Ale to není pravá podstata této metody.

Rotace práce je zaměřena na rozšiřování zkušeností a schopností, komplexnější poznání pracovních postupů a úkolů podniku ve vzájemných souvislostech a provázanosti. Zvyšuje se i flexibilita pracovníků a tím celého podniku.

Mezi metody, které by byly pro společnost přínosné by autorka bakalářské práce zařadila hraní rolí, jež je zaměřeno především na rozvoj praktických schopností, přitom je potřebná aktivita a samostatnost. A dále demonstrování prostřednictvím audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů apod.

7.3 Získávání pracovníků

Společnost hledá mladé, ambiciózní lidi, kteří hledají nové výzvy. V nabídkách práce zdůrazňují příležitost spolupráce v mladém kolektivu apod. Až na výjimky, které tvoří především spolupracovníci z top managementu, tvoří pracovní kolektiv opravdu především mladí, svobodní lidé toužící po kariéře. Je to dáno i rychlým pracovním tempem, které se od spolupracovníků očekává. To se odrazilo i v anketě mezinárodní studentské organizace AIESEC, podle které se společnost Masterfoods v žebříčku čtyřiceti nejúspěšnějších firem roku 2004 ocitla na 13. místě. Z toho vyplývá, že je jedním z nejžádanějších zaměstnavatelů mezi studenty vysokých škol.

Zde by bylo vhodné dát šanci i starším lidem jako nositelům zkušeností a znalostí, které by mohly být pro společnost přínosné.

7.4 Cranfieldský projekt

Ve druhé kapitole jsou nastíněny vývojové tendence v oblasti řízení lidských zdrojů vycházející z Cranfieldského projektu. Jeho cílem bylo vytvoření tzv. evropského modelu řízení lidských zdrojů, který vychází z nejlepších zkušeností zúčastněných zemí. Utvářející se evropská podoba řízení lidských zdrojů by měla být doporučením pro organizace, jakýmsi vzorem pro zefektivnění jejich personální práce.

Jednou z tendencí je, že se personální útvary věnují více své odborné činnosti (koncepční, metodické, poradenské, organizační a kontrolní) a část výkonné personální práce i rozhodovací pravomoci předávají především liniovým manažerům. V této souvislosti může společnost snížit počet pracovníků v personálním oddělení.

Dále se mění náhled na postavení pracovníka, jako na rovnocenného partnera, který je do cílů společnosti osobně zainteresován. Dostává možnost se svobodně rozhodovat. Jak již bylo uvedeno, tento přístup vychází z principů společnosti a to zejména vzájemnosti a svobody. V této společnosti má zaměstnanec označení spolupracovník a všichni si tykají. Je pravda, že tykání vytváří přátelské prostředí, ale na druhé straně i otevřenost v situacích, které by vyžadovaly větší disciplinovanost.

Při výběru pracovníků se více klade důraz na osobnost pracovníka a přechází se od nestrukturovaných pohovorů 1+1 ke strukturovaným pohovorům 1+1 a strukturovaným pohovorům před panelem posuzovatelů.

Při obsazování vyšších pozic by neměl chybět psycholog, což není ve společnosti pravidlem. Zde by bylo vhodné zvážit přítomnost psychologa především při výběru pracovníků na důležité a odpovědné pozice.

V oblasti odměňování dochází k posilování pravomocí vedoucích pracovníků. Konkrétně v Masterfoods se vedoucí pracovník, resp. přímý nadřízený podílí na hodnocení pracovníka, z kterého potom vyplývá i odměňování. Návrh hodnocení dává vedoucí pracovník ke schválení, které se uskutečňuje v rámci panelu.

Zlepšení vidí autorka této práce v předání právě větší pravomoci přímým nadřízeným, kteří mají o pracovníkovi největší přehled a nejvíce informací o výkonu jeho práce.

ZÁVĚR

Výkonnost a úspěch společností stále více závisí na kvalitě zaměstnanců, kterými firmy disponují a ne pouze na parametrech výrobních linek, ojedinělém sortimentu výrobků, síti osobních kontaktů a nebo výši disponibilního kapitálu.

Přesto nejsou lidské zdroje ve většině organizací stále ještě považovány za klíčovou oblast řízení. Nerespektování strategického významu řízení lidských zdrojů a jeho provázanost s celkovým systémem řízení může pro organizaci znamenat značné potíže a ztráty.

Právě bezprostřední vliv lidských zdrojů na rozvoj a růst organizace vede k závěru, že základem úspěchu jakýchkoliv pozitivních změn je dostatečná pozornost věnovaná personálním činnostem, jež přímo ovlivňují výkonnost toho nejcennějšího zdroje, který mají organizace k dispozici.

Masterfoods podniká ve velmi soutěživém prostředí a je si vědom toho, že jejich úspěch, rozvoj a další růst může zaručit náborem lidí, kteří budou schopni jejich myšlenky a plány dále rozvíjet.

Abych zodpověděla otázku vznesenou v úvodu, je třeba říci, že pro tuto společnost lze použít označení „učící se organizace“. Je pro ni charakteristické učení se prostřednictvím zkušeností, výměny informací a z vlastních i cizích chyb. Podmínky pro všestrannou komunikaci vytváří otevřené pracoviště, kde pracují všichni společně. Je to i jedna ze základních myšlenek společnosti o sdílení myšlenek a zkušeností. Dále zastává názor, že každý dělá chyby, ale důležité je, se z nich poučit, aby se neopakovaly.

Vývojový trend v oblasti řízení lidských zdrojů, popsaný ve druhé kapitole, směřuje k jednotnému přístupu k řízení lidí. Utváří se evropská podoba řízení lidských zdrojů, v jejímž pozadí stojí výzkumný projekt vytvořený z iniciativy orgánů EU. Ten měl za cíl vytvořit tzv. evropský model řízení lidských zdrojů, který by pomohl překonat určité problémy spojené s volným pohybem pracovních sil v rámci EU.

Z výsledků tohoto výzkumného projektu lze usuzovat, že v personální práci českých organizací se objevují změny, které nás na jedné straně přibližují praxi ve vyspělých státech, ale pak jsou zde změny, které nás od ní spíše vzdalují. Stále zde přetrvává problém

s nedostatečnou odbornou úrovní personalistů a nedoceňováním významu personální práce u vedoucích pracovníků organizací.

Třetí kapitola popisuje v oblasti řízení lidských zdrojů rozdíly mezi ČR a Německem, Francií a Velkou Británií. Všechny země řeší v oblasti řízení lidských zdrojů stejné problémy jako nábor, výběr, odměňování atd. Přesto se každá země vyznačuje něčím zvláštním, co ji od těch ostatních odlišuje, což vyplývá z kulturních a historických kořenů. A právě tento problém kulturní diverzity se nejvíce projevuje v podnikání na mezinárodní úrovni, což je obsahem dalšího oddílu.

Čtvrtá kapitola, představující nadnárodní společnosti, je jakýmsi logickým úvodem ke kapitolám následujícím. Z poznatků této kapitoly vyplývá, že podnikání v globálním měřítku znamená přizpůsobovat své chování kulturním zvláštnostem v hostitelské zemi. Z tohoto důvodu existují různé typy strategií tvorby organizační kultury zahraničních poboček, které může společnost v oblasti lidských zdrojů implementovat. Spolupráce více kultur je výhodná zejména z hlediska řešení inovačních úkolů.

Společnost Masterfoods patří v České republice mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele, což svědčí o tom, že jako nadnárodní společnost, která vstoupila na cizí trh, dokázala porozumět českým kulturním hodnotám a přizpůsobit jim své chování. Díky dlouholeté zkušenosti podnikání na mezinárodním trhu si uvědomuje hodnotu lidského potenciálu a tedy podstatu úspěchu.

Mezi doporučení, jak i nadále zlepšovat svou pozici na českém trhu i na trzích celosvětových, patří neustálý rozvoj a přizpůsobování stylu řízení lidských zdrojů. S tím související implementace nových metod jako např. rotace práce, která by umožnila rozšiřování zkušeností a schopností, komplexnější poznání pracovních postupů a úkolů podniku a zároveň by vedla ke zvýšení flexibility pracovníků a tím celého podniku. Druhou navrhovanou metodou je hraní rolí, což by mělo pozitivní vliv na rozvoj praktických schopností. S tím souvisí demonstrování prostřednictvím audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů apod.

Dále je možné především v oblasti odměňování více posílit pravomoci vedoucích pracovníků, kteří mají o pracovníkovi největší přehled a nejvíce informací o výkonu jeho práce.

Při výběrovém řízení častěji využívat přítomnosti psychologa a více se zaměřit na osobnost pracovníka.

Tato bakalářská práce ukazuje, že společnost Masterfoods je právě jednou z těch, které jsou si vědomy toho, že stále více záleží na kvalitě zaměstnanců, kteří se stávají tím nejcennějším, čím společnost disponuje a že do budoucna může být lidský potenciál tou rozhodující konkurenční výhodou.

LITERATURA

1) Brewster, Ch., Harris, H. *International HRM. Contemporary issues in Europe*. 1.vyd., London: Routledge,1999. 308 s. ISBN 0-415-19489-X (hbk), ISBN 0-415-19490-3 (pbk)

2) Brewster, Ch., Tyson, S. *International Comparisons in Human Resource Management*. 1.vyd., London: Pitman Publishing, 1991. 268s. ISBN 0-273-03316-6

3) Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd., Praha: C.H.Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2

4) Belcourt, M., Wright, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 1998. 248s. ISBN 80-7169-459-2

5) Urban, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1.vyd., Praha:Oeconomica, 2004. 102s. ISBN 80-245-0773-0

6) Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů.Základy moderní personalistiky*. 2.vyd., Praha: Management press, 2000. 350s. ISBN 80-85943-51-4

7) Livian, Y.F., Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. 1.vyd., Praha: HZ Systém,spol.s.r.(Editio), 1997. 148s. ISBN 80-86009-19-X

8) Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze, *Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 342s. ISSN 0572-3043

9) Synek, M., Sedláčková, H., Vávrová, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. 3.vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 62s. ISBN 80-245-0309-3

10) Ghertman, M. *Nadnárodní společnosti*. 1.vyd., Praha: HZ Praha, spol.s r.o., 1996. 117s. ISBN 80-86009-06-8

11) Pichanič, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1.vyd., Praha: C.H.Beck, 2004. 176s. ISBN 80-7179-886-X

12) Kašpar, V. *Aktuální otázky světové ekonomiky. Nadnárodní společnosti ve světové ekonomice.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze (Katedra světové ekonomiky), 2000/9. 26s. ISBN 80-245-0088-4

13) Zadražilová, D. *Mezinárodní management*. 1.vyd., Praha: Oeconomica, 2004. 182s. ISBN 80-245-0683-1

14) Armstrong, M. *Personální management*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

15) Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd., Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2

16) Petříková, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: (znalostní dimenze jakosti)*. 1.vyd., Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241s. ISBN 80-02-01490-1

17) http://www.mars.com/

18) Nový, I. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3.vyd., Praha: Management Press, 2003. 183s. ISBN 80-7261-089-9

19) Mayerová, M., Růžička, J. *Moderní personální management*. 1.vyd., Jinočany: H&H, 2000. 173s. ISBN 80-86022-65-X

20) Bělohlávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd., Praha: Computer Press, 2000. 92s. ISBN 80-7226-308-0

21) Palán, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd., Praha: Academia, 2002. 280s. ISBN 80-200-0950-7

PŘÍLOHY

Příloha A – Seznam personálně poradenských agentur

Příloha B – Inzerát

Příloha C – Nabídka absolventům

Příloha D – Katalog pracovních příležitostí

Příloha A

ABACO GROUP, s.r.o.	IVE-AGENTURA,s.r.o.
ACCORD GROUP	JIHOČESKÁ PERSONALISTICKÁ s.r.o.
ACE Consulting, s.r.o	Job Centrum CZ
ADECCO ČR, spol. s r.o.	Job Shop s.r.o.
ADITUS	JOBS.CZ
Advantage Consulting, s.r.o. - Brno	KAPPA PEOPLE a.s. - Brno
Advantage Consulting, s.r.o. - Praha	KAPPA PEOPLE a.s. - České Budějovice
ADWISE s.r.o.	KAPPA PEOPLE a.s. - Ostrava
Agentura Fala s.r.o.	KAPPA PEOPLE a.s. - Praha 4
Agentura FONTES H, spol. s r.o.	KARIÉRA s.r.o.
Agentura JOBSTUDENT spol. s r.o.	Kariérový a personální servis - kaps
Agentura RELSIE, spol. s r.o.	Key 6 Business Solutions s.r.o.
Agentura STUDENT, spol. s r.o.	Kontakt s.r.o.
AGENTURA UNLIMITED	LIDI JSOU KLÍČ s.r.o.
ALP Consulting, s.r.o.	Lidské zdroje
AND PARTNERS s.r.o	Link Consulting s.r.o.
AneX personální a pracovní agentura	MANAGEMENT PARTNERS s.r.o.
Antal International Limited	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Brno
APROFES, s.r.o.	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Hradec Králové
Atlanco, s.r.o.	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Jihlava
AULA CZ s.r.o.	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Liberec
AXIAL PERSONNEL AGENCY s.r.o. - Praha 1	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Olomouc
AXIOS, s.r.o.	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Ostrava
AYS Placements and Workshops, s.r.o.	ManMark ECONOMY, s.r.o. - Praha
B. F. KONTAKT	MANPOWER, spol. s r.o.
B. plus pracovní agentura	May Consulting s.r.o.
BILLANC PARTNERS ČR	MELANIE Person s.r.o.
BOHDANA OPOČENSKÁ - PERSONAL MANAGEMENT	Milan Hoidar – Executive Search Consultancy
Bohemia Manscraft, spol. s r.o.	MITA THOR INTERNATIONAL - Brno
BOYDEN	MITA THOR INTERNATIONAL - Ostrava
Brněnská Personalistika	MITA THOR INTERNATIONAL - Praha
BRNO BUSINESS SERVICE s.r.o.	Motiv P s.r.o.
Career - personální poradenství	Neumann & Partners, s.r.o.
CATRO	NEW PEOPLE
CÍL Plzeň s.r.o.	Optima Recruitment Europe, s.r.o.
CONEO Brno	People Place
CONEO Praha	PERSONA GRATA v.o.s. - Most
ConVerta Consulting, s.r.o.	PERSONA GRATA v.o.s. - Praha
CSP Management Consultants, s.r.o.	PERSONA GRATA v.o.s. - Ústí nad Labem
CV Market Czech s.r.o.	Personal fabric s.r.o.
Deckard & Penfield	PERSONAL MANAGEMENT
Dieter Strametz & Partner Praha s.r.o.	Personální servis s.r.o.
Dittmann Consulting s.r.o. - Olomouc	PERSPEKTIVA CZ, s.r.o.
Dittmann Consulting s.r.o. - Praha 10	Pracovní agentura CREDIT
Dr. Kaufmann & PARTNER s.r.o.	PRAGMA
EMPLOYMENT EXPRESS, S.R.O.	Professional People
EUSOFT s.r.o.	PROSPERITA Consulting s.r.o. - Brno
FABIO	PROSPERITA Consulting s.r.o. - Praha 2
FACECOM	PSYCH-INFORM Consulting Services
FIDES POPULI, s. r. o.	RECRUITMENT International
GIT Consult Czech s.r.o.	RH Marketing Search
GRAFTON Ostrava	ROBERT HALF INTERNATIONAL
GRAFTON RECRUITMENT Brno	S.T.UNITE consulting
GRAFTON RECRUITMENT s.r.o.	SKY SELECT INT., s.r.o.
GRAFTON TECHNOLOGIES	SKY SELECT INT., s.r.o. Brno
GVC MARKETING	START CZ, s.r.o.
HayGroup	STIMUL
HELP - PhDr. Blanka Vaňková	StudentServis
Hill International, s.r.o.	SYNERGIE RECRUITMENT
HOFÍREK CONSULTING - Hradec Králové	TALENTS Technology
HOFÍREK CONSULTING - Karlovy Vary	TMP Worldwide - Brno
HOFÍREK CONSULTING - Praha 2	TMP Worldwide - Praha 1
HR Service s.r.o.	TRENKWALDER Personální Služby s.r.o. - Praha
Hudson Global Resources	TRENKWALDER Personální Služby s.r.o. - Brno
Challenge CZ, s.r.o.	TV PROXIMA s.r.o.
CHANEY s.r.o.	UHR - united human resources international s.r.o.
IAESTE LC TU - LIBEREC	UNIWORKS CB s.r.o. - Brno
INDEX PLUS, spol. s r.o. - Praha 1	UNIWORKS CB s.r.o. - České Budějovice
International Search Group s.r.o.	WARD HOWELL/EUROSELECT
InterSearch in Czech Republic	WIZARD - PERSONÁLNÍ MANAGEMENT s.r.o.
	WRIGHTSON URQUHART

Příloha B

Patříme mezi nejvýznamnější nadnárodní společnosti působící v oblasti výroby a distribuce potravin a cukrovinek. V České republice je sídlo společnosti včetně nově vybudovaného výrobního komplexu situováno v Poříčí nad Sázavou,
20 km JV od Prahy.

Hledáme vhodné uchazeče/uchazečky na pozici:

Vedoucí výrobního týmu

Účel pozice:

- vedení a rozvoj výrobního týmu ve svěřené oblasti.

Místo a způsob výkonu práce:

- jedná se o pozici ve výrobním závodě ve směnném provozu.

Náplň práce:

- vést pracovní tým ve směnném provozu
- motivovat a hodnotit spolupracovníky
- školit a rozvíjet spolupracovníky
- spolupracovat při zavádění nových výrobků do výroby
- zajišťovat správnou výrobní praxi, bezpečnost práce a hygienické požadavky
- prezentovat výsledky pracovního týmu

Požadujeme:

- minimálně SŠ vzdělání
- zkušenosti s vedením týmu
- velmi dobré komunikační dovednosti
- organizační schopnosti, zodpovědnost, samostatnost v rozhodování
- znalost práce na PC (Excel,Word)

Nabízíme:

- moderní pracovní prostředí mezinárodní společnosti
- zajímavou pracovní příležitost s možností profesního růstu
- rozvojový plán dle individuálních potřeb spolupracovníka
- dobré finanční ohodnocení a další benefity

Kontakt:
Masterfoods, kom. spol.
Pavel Tardovský
Pražská 320, 257 21 Poříčí nad Sázavou
Tel: 604 212 809,Fax: 317 760 126
pavel.tardovsky@eu.effem.com

Příloha C

Co Masterfoods může nabídnout absolventům vysokých škol*

Úspěch, rozvoj a další růst společnosti Masterfoods chceme zaručit náborem těch nejlepších lidí, kteří sdílejí naše principy a budou schopni naše myšlenky a plány dále rozvíjet.

Jako naši spolupracovníci získáte vysokou samostatnost a zodpovědnost, úzký kontakt se zkušenými českými i zahraničními kolegy, nadprůměrné finanční ohodnocení, podporu dlouhodobého růstu včetně možnosti práce v zahraničí, kvalitní zázemí i sociální program.
Očekáváme však aktivní přístup a zodpovědnost v tomto rozvoji.

Co studentům nabízíme:

- Management Development Program pro absolventy VŠ. Program umožňuje účastníkům v rámci konkrétních projektů postupně poznat 3 oddělení, přičemž poslední projekt může být realizován v zahraničí. Po úspěšném zakončení celého programu získává absolvent manažerskou pozici.
- Konkrétní pracovní pozice ve výrobě, řízení kvality, nákupu, prodeji, marketingu, financích, výzkumu a vývoji, lidských zdrojích nebo logistice.
- Individuální přístup k osobnímu a kariérovému růstu. Možnost krátkodobé i dlouhodobé práce v zahraničí.
- Mezinárodní tým spolupracovníků, příjemné a motivující pracovní prostředí.
- Nadprůměrné finanční ohodnocení a sociální výhody, např. životní pojištění, zdravotní centrum a firemní dopravu z Prahy.

Co od Vás očekáváme:

- Vysokoškolské vzdělání (stáž v zahraničí výhodou)
- Iniciativu a aktivní přístup
- Samostatnost, ochotu riskovat a zodpovědnost
- Schopnost rychlého a efektivního rozhodování
- Dobrou znalost anglického jazyka
- Schopnost a ochotu se dále učit a rozvíjet.

Informace o všech aktuálních pracovních místech naleznete na našich stránkách. Pokud vás naše nabídka osloví, zašlete svůj strukturovaný životopis s průvodním dopisem na tento email. Vybraní kandidáti absolvují osobní pohovory a na určité pozice také Assessment centrum.

---

* ***PRAMEN:*** *http://ozona.jobs.cz/diskuze/231-diskuze?limit=5&from=5*
14.3. 2005; On-line diskuse k tématu Co Masterfoods může nabídnout absolventům vysokých škol

Příloha D

Masterfoods
part of MARS incorporated

KONTAKT

Šárka Bechyňová
personální manažerka
Pražská 320, 257 21 Poříčí nad Sázavou
tel.: +420 317 760 111, fax: +420 317 760 123
e-mail: pns.recruitment@eu.effem.com
http://www.mars.com, www.masterfoods.jobs.cz

PROFIL FIRMY

Masterfoods Česká a Slovenská republika je součástí největší soukromě vlastněné firmy na světě, Mars, Inc.

S více než 31 000 spolupracovníky v 61 zemích světa patříme mezi nejvýznamnější nadnárodní společnosti působící v oblasti výroby a distribuce potravin. V České republice mezi naše nejznámější výrobky patří cukrovinky BOUNTY, MARS, SNICKERS, M&M's, TWIX, rýže a omáčky značky UNCLE BEN'S a potrava pro domácí zvířata CESAR, CHAPPI, FROLIC, KITEKAT, PEDIGREE a WHISKAS. Sídlo společnosti v ČR včetně nově vybudovaného výrobního komplexu je situováno v Poříčí nad Sázavou; 35 km jihovýchodně od Prahy.

Masterfoods je stále se rozrůstající společnost, která podniká ve velmi soutěživém prostředí. Náš úspěch, rozvoj a další růst chceme zaručit náborem lidí, kteří budou schopni naše myšlenky a plány dále rozvíjet.

HLEDÁME

- Nabízíme uplatnění v mnoha zajímavých oblastech: výroba, engineering, vývoj a rozvoj (research & development), informační technologie, logistika, nákup, finance, lidské zdroje, prodej a marketing.

- Management Development Program je další unikátní příležitostí pro absolventy VŠ. Skládá se z projektů ve třech různých odděleních, poslední projekt bývá zpravidla v zahraničí.

POŽADUJEME

- Hledáme mladé a dynamické spolupracovníky, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám.

- Analytické myšlení, schopnost rychle a efektivně se rozhodovat, dobré komunikační dovednosti, adaptabilita a aktivní znalost anglického jazyka jsou podmínkou pro úspěšnou kariéru v Masterfoods.

NABÍZÍME

- Zajímavé a perspektivní uplatnění v úspěšné mezinárodní společnosti

- Osobní a profesní růst, včetně zahraničních zkušeností

- Moderní pracovní prostředí a mladý tým spolupracovníků

- Velmi dobré finanční ohodnocení

- Firemní dopravu z Prahy

SÍDLO A POBOČKY

Masterfoods, kom. spol.
Pražská 320
257 21 Poříčí nad Sázavou

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti
Autor práce	Tereza Vávrová
Obor	Veřejná ekonomika a správa
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Anotace	Práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů v nadnárodní organizaci. V souvislosti s tím je zde popsána teorie ŘLZ obecně, dále ŘLZ na nadnárodní úrovni, komparace ČR a vybraných států Evropy a vývojový trend v ČR na základě výsledků Cranfieldského projektu.
Klíčová slova	Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, Cranfieldský projekt, nadnárodní společnosti, management, kulturní diverzita