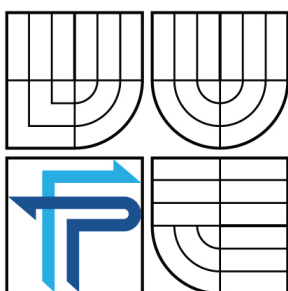


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

EVALUATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES WITHIN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KLÁRA VÁLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Válková Klára, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení a rozvoj pracovníků v organizaci

v anglickém jazyce:

Evaluation and Development of Employees within a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretické poznatky k danému tématu

Analýza konkrétní situace

Návrhy řešení

Závěr- přínos, možnosti realizace

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 2004. 126 s. ISBN 80-251-0223-7.
FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. Personalistika. 2002. 131 s. ISBN 80-7226-515-6
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 2004. 184 s. ISBN 80-86432-97-7.
NOVOTNÝ, Rudolf a KOHOUTEK, Zdeněk. Odměňování a personalistika. 1999. ISBN 80-85922-64-9

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.04.2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení a rozvoje zaměstnanců v podmínkách podniku distribuce čisticích prostředků a analýzou současného stavu systému hodnocení a rozvoje pracovníků v této společnosti. Na základě zjištěných skutečností práce obsahuje návrh na řešení problémů ve společnosti zavedením standardu Investors in People do společnosti.

Abstract

The Master's thesis deals with the topic of evaluation and development of employees within conditions of a trading company distributing detergents and the analysis of the current situation of the evaluation and development system in this company. On the basis of findings, the thesis includes a proposal for solving problems in the company by introducing the Standard Investors in People into the company.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, metody rozvoje, metody hodnocení, kritéria hodnocení.

Key words

Human Resources Management, Employees' Development, Employees' Evaluation, Methods of Development, Methods of Evaluation, Criteria of Evaluation.

Bibliografická citace této práce

VÁLKOVÁ, K. *Hodnocení a rozvoj pracovníků v organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009, 77 s. Vedoucí diplomové práce
PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2009

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc.
za poskytnutí rad a připomínek, které přispěly ke zdárnému vytvoření této práce.

Obsah

Úvod.....	9
1. Hodnocení pracovníků v řízení lidských zdrojů.....	13
1.1 Úloha hodnocení pracovníků v řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Hodnotitelé pracovníků	15
1.3 Metody hodnocení pracovníků	20
1.3.1 Výhody a nevýhody metod hodnocení	22
2. Rozvoj pracovníků v řízení lidských zdrojů	23
2.1 Úloha rozvoje pracovníků v řízení lidských zdrojů	23
2.2 Rozvoj zaměstnanců v podniku.....	25
2.3 Rozpoznání a analyzování potřeb rozvoje.....	28
2.4 Moderní přístupy k rozvíjení lidských zdrojů	29
2.5 Činnosti rozvoje pracovníků	32
2.6 Metody rozvoje.....	35
2.7 Pravidla úspěšného rozvoje zaměstnanců	37
3. Rozvoj a podpora lidských zdrojů ze strukturálních fondů	40
3.1 Škola základ života.....	40
3.2 Investovat do svých zaměstnanců se vyplatí.....	41
4. Analýza situace	43
4. 1 Představení společnosti	43
4. 2 Integrovaný proces řízení lidských zdrojů	52
4. 3 Non – analýza, způsob odstranění problémů, vlastní návrhy řešení	60
Závěr	69
Seznam tabulek	71
Seznam obrázků.....	72
Seznam použité literatury	73
Seznam příloh	76
Přílohy.....	77

Úvod

V dnešní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění. Chce-li se člověk uplatnit a fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti stále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotní potřeba. Podnik si může udržet a zvýšit efektivitu práce a zároveň i konkurenceschopnost právě vzděláváním svých pracovníků.

Oblast personálního rozvoje řadíme mezi funkce řízení lidských zdrojů. Jedná se o zvyšování kvalifikace formou výchovy a vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zdokonalování vlastní práce a plánování a realizace profesní kariéry.

Hodnocením pracovníka posuzujeme jeho vlastnosti, postoje, názory, jednání a vystupování vzhledem k činnosti, jež vykonává a vzhledem k druhým lidem, s kterými vstupuje do kontaktu. Hodnocení pracovníků patří mezi nejdůležitější a zároveň nejsložitější personální činnosti. Pomocí něj získáváme komplexní údaje o:

- plnění pracovních povinností,
- stavu a rozvoji kvalifikace a pracovní způsobilosti,
- stavu a rozvoji pracovního chování.

Organizace, které chtějí být konkurenceschopné a úspěšné na současném světovém globalizovaném trhu, se věnují rozvoji svých pracovníků z mnoha důvodů.

Objevují se nové poznatky a na trh přicházejí stále nové a dokonalejší technologie. Dovednosti a znalosti lidí rychle zastarávají. Dochází k častější změně techniky a technologie v organizacích. Společnosti se snaží udržet krok s dobou. Častěji dochází k organizačním změnám. Společnosti se výrazněji orientují na kvalitu výrobků

a služeb a na službu zákazníkovi. Rychlým tempem se rozvíjí informační technologie, žijeme v době globalizace. Dobrou pověst zaměstnavatele spolutvoří právě již zmiňovaná péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Metody analýzy potřeb rozvoje

Dle M. Armstronga [1, s. 539] existují čtyři základní metody analýzy potřeb rozvoje:

analýza podnikových a personálních plánů,

analýza pracovních míst,

analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníka),

šetření o vzdělávání.

Dle J. Koubka [13, s. 18] personální a sociální rozvoj pracovníků organizace představuje: *„rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění jednotlivých zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení nemateriálních i materiálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i důležitost vytváření pozitivních pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.“*

Cílem mé DP je zefektivnit systém hodnocení a rozvoje pracovníků v podniku distribuce čisticích prostředků. A zároveň zvýšit efektivitu práce v podniku, zvýšit výkonnost pracovníků a zjednodušit procesy zavedením standardu IIP do společnosti. Hlavním cílem mé DP je zajistit vyšší výkonnost pracovníků, prosperitu a současně zvýšit produktivitu podniku.

Základní rozdělení metod vědeckého zkoumání na metody logické (abstraktní), metody empirické (praktické) a metody heuristické (tvůrčí), dále metody analytické a syntetické.

Metody, které použiji při analyzování objektu zkoumání:

- Obecné metody.
- Pozorování.
- Indukce.
- Analýza - bude hlavní metodou použitou v diplomové práci.
- Syntéza.

Pracovní hypotézy

Co je problém?

- Nedostatečná komunikace vizí a strategických cílů společnosti vůči řadovým zaměstnancům.
- Neefektivní hodnocení pracovníků a jejich nedostatečná motivace.
- Neplánované vzdělávání.
- Nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců.
- Podceňování významu práce s lidmi a nedbalý přístup některých vedoucích pracovníků k aktivitám oddělení řízení lidských zdrojů.
- Nedostatečná způsobilost některých manažerů, kteří byli zařazeni do své funkce spíše pro odborné než manažerské dovednosti.
- Překážkou kvalitního vzdělávání je i nedostatek moderních školících pomůcek.

Co je jeho příčinou?

Byla věnována nízká pozornost otázce efektivního řízení lidských zdrojů. Současně došlo k podcenění úlohy rozvoje a hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů. Slabinou českého managementu je, že je obecně stále velmi technokratický. Řada firem si neuvědomuje, že v dnešním světě mají všichni přístup k podobným technologiím a IT systémům. Investice do těchto oblastí jsou sice nutné, ale neposkytují často skutečnou konkurenční výhodu. Motivovaní a kvalitní zaměstnanci ale takovou výhodou bezesporu jsou.

Co jej odstraní?

Zavedení Standardu IIP do společnosti. Tento systémový nástroj rozvoje lidských zdrojů - tato norma - vede ke zkvalitnění zpětné vazby zaměstnanců k vedení. Přináší zprůhlednění práce s lidskými zdroji a klade důraz na její měřitelnost, což je nesmírně důležité pro růst její kvality.

Standard Investors in People vychází z osvědčených postupů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích. Propojuje všechny prvky personální politiky (vzdělávání, motivaci, hodnocení, interní komunikaci, atd.) se strategickými cíli podniku. Podniku pomůže tyto postupy provázat s ostatními podnikovými procesy, zlepšit ukazatele týkající se lidských zdrojů a pozitivně se odrazí na jeho hospodářských výsledcích. Standard vznikl v devadesátých letech 20. století ve Velké Británii jako reakce na tehdejší stagnaci ekonomiky. V současnosti je zde držiteli tohoto osvědčení více než pětaticet tisíc organizací reprezentujících sedm milionů lidí, tedy asi třetinu britského trhu práce.

Program se rozšířil do více než třiceti zemí světa a je jediným mezinárodně známým standardem řízení a kvality lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance.

1. Hodnocení pracovníků v řízení lidských zdrojů

1.1 Úloha hodnocení pracovníků v řízení lidských zdrojů

Hodnocením získáváme informace o pracovním výkonu pracovníka, jeho potenciálu a budoucích potřebách. [8, s. 232]

Michael Armstrong (1994) definuje řízení výkonu jako „proces, kterým zlepšujeme výkon organizace, týmu a jednotlivce a jenž je využíván liniovými vedoucími k řízení.“ [8, s. 232]

Mezi hlavní rysy systému řízení výkonu patří:

- patrná spojitost s organizačními cíli,
- zřejmá propojenost s popisem pracovního místa,
- nestranný a věcný proces hodnocení,
- individuální rozvojové plány,
- nepřetržité hodnocení,
- provázanost hodnocení se mzdou. [8, s. 251]

Při hodnocení se příliš nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu apod.

[10, s. 13]

Hodnocení pracovníků patří mezi nejdůležitější předpoklady plnění hlavních úloh personálního managementu. To znamená:

- dát správného člověka na správné místo,
- optimálně využívat jeho schopnosti,
- efektivně vést lidi,
- vytvářet zdravé mezilidské vztahy,
- personálně a sociálně rozvíjet pracovníky.

Rozeznáváme dva typy hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení.
2. Formální (systematické) hodnocení.
 - 2.a, Příležitostné hodnocení.

Organizace potřebuje hodnocení pracovníků – z důvodů:

- změny či posílení organizační kultury a komunikace strategie,
- sladování zájmů všech zúčastněných,
- zvýšení výkonnosti. [10, s. 15 – 16]

Výsledky hodnocení pracovníků používáme při odměňování, rozmísťování pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků, při stimulaci k zlepšení pracovního výkonu a při motivování pracovníků.

Při tvorbě systému hodnocení je nutné se zaměřit na provázání s:

- a) náplní práce konkrétní pozice,
- b) motivačním systémem,

- c) kompetenčním modelem,
- d) personální strategií, která je součástí firemní (business) strategie,
- e) firemní kulturou. [10, s. 16-17]

Systemy hodnocení výkonu používáme z následujících důvodů s cílem:

- zlepšit současný výkon,
- poskytnout zpětnou vazbu,
- zvýšit motivaci,
- identifikovat potenciál,
- identifikovat vzdělávací potřeby,
- napomáhat rozvoji kariéry,
- zvýšit mzdu,
- řešit pracovní problémy,
- sdělit jednotlivcům, co se od nich očekává,
- vyjasnit pracovní cíle,
- poskytnout informace o efektivnosti procesu výběru,
- napomáhat v plánování a rozvoji kariéry,
- poskytnout informace pro plánování lidských zdrojů,
- poskytnout odměny. [8, s. 233]

Do hodnocení bychom se neměli pouštět před reorganizací, těsně po reorganizaci, při probíhající fúzi s jinou firmou.

1.2 Hodnotitelé pracovníků

Hodnotitelem může být:

- bezprostřední nadřízený,
- nadřízený bezprostředního nadřízeného,
- pracovník personálního útvaru,
- nezávislý externí hodnotitel,

- zákazníci,
- spolupracovník, skupina spolupracovníků,
- podřízený,
- pracovník sám (pomocí sebehodnocení),
- tým,
- ostatní veřejnost.

Dále můžeme hodnotit pracovníky pomocí 360stupňového hodnocení, 540stupňového hodnocení či pomocí Assessment centre.

„Hodnocení 360 stupňů může přinést zajímavá i šokující zjištění o komunikaci, firemní kultuře a slabinách manažerů. Pro získání zpětné vazby je však velmi užitečným nástrojem dalšího rozvoje týmů a firmy jako celku. Má své výhody i nevýhody, ale vždy musí být dokonale připraveno.“ [21, s. 5]

Při 540stupňovém hodnocení shromažďujeme informace od přímého nadřízeného manažera hodnoceného, personálního manažera, spolupracovníků, podřízených, na základě sebehodnocení hodnoceného a od lidí mimo organizaci – zákazníků nebo klientů. [8, s. 238-239]

Tři oblasti hodnocení

V zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků:

- výstup (výkon),
- vstup (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe),
- proces (pracovní chování, přístup). [10, s. 20]

Pracovní typy:

- Hvězda.
- Enfant terrible.
- Slibný typ.

- Inteligentní lajdák a provokatér.
- Sympatický dřič.
- Samorost.
- Hodný nemotora.
- Kazisvět [10, s. 22].

Cíle hodnocení pracovníků

- Sledovat a vyhodnocovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Rozpoznat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Umožnit pracovníkovi prodiskutovat své ambice se svým nadřízeným.
- Optimalizovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout). [10, s. 22-23]

Cíle systému hodnocení musejí být:

- jasné,
- porovnatelné,
- dosažitelné,
- akceptovatelné.

Kritéria hodnocení pracovního výkonu:

- výsledky činnosti (kvalita, kvantita, včasnost plnění),
- pracovní a sociální chování člověka,
- dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti.

Tab. 1.1: Kritéria hodnocení dle jednotlivých oblastí
[10, s. 28]

kritérium	oblast hodnocení
Plní včas a úplně (tj. produktivně a efektivně) své cíle.	výkon
Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání).	výkon
Zadávat si náročné cíle (více, než se od něj očekává).	výkon
Má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti ke své práci.	vstup
Nebrání se dalšímu rozvoji a změně, stále na sobě pracuje.	vstup
Myslí v souvislostech a systémově (za „hranici“ své práce).	vstup
Je nadšený ze své práce.	proces
Šíří kolem sebe atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje).	proces
Aktivně se zasazuje o zájmy celku, neprosazuje pouze své zájmy a svého bezprostředního okolí.	proces

Rozeznáváme hodnocení založené na schopnostech (kompetenci) a dále na dovednostech.

Kompetence a kompetenční model [10, s. 29]

Kompetenci považujeme za způsobilost. Tvoří soubor určitých předpokladů k dané činnosti.

Kompetenční model je tvořen kompetencemi.

Skupiny kompetencí [10, s. 32]

Například:

- Kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem).
- Interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem).
- Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí).

Výhody zavedení kompetenčního modelu

Obecnými výhodami zavedení kompetenčních modelů jsou:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost vytvářet cílené rozvojové programy. [10, s. 30]

Prodejní kompetence [10, s. 41]

- prezentace sebe sama, tah na bránu, odolnost, budování vztahu, identifikace a zvládání námitek.

1.3 Metody hodnocení pracovníků

1. Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků).
2. Hodnocení na základě plnění norem.
3. Volný popis.
4. Hodnocení na základě kritických případů.
5. Hodnocení pomocí stupnice.
6. Checklist.
7. Metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.
8. Metody založené na vytváření pořadí pracovníků dle jejich pracovního výkonu.
9. Assessment centre.

Tab. 1.2: Matice metod hodnocení [10, s. 54]

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

1.3.1 Výhody a nevýhody metod hodnocení

Tab. 1.3: Výhody a nevýhody metod hodnocení

<i>Metoda</i>	<i>Výhoda</i>	<i>Nevýhoda</i>
Písemná zpráva	Jednoduché užití.	Měří spíše písemné dovednosti hodnotitele, než výkon hodnoceného.
Hodnocení kritických událostí	Mnoho příkladů, odvozeno z chování.	Časová náročnost, malá kvalifikovanost.
Grafická (slovní, číselná) hodnotící stupnice	Poskytuje kvantitativní údaje, nejméně náročné na čas. Univerzální a přehledné.	Nejde do hloubky v hodnocení chování pracovníků. Problém ze strany hodnotitelů porozumět a interpretovat.
Stupnice zaměřená na náročné chování (BARS)	Umožňuje měření konkrétního chování při práci. Pracovníci se spolupodílejí na přípravě. Zpětná vazba na pracovní výkon.	Náročné na čas, na přípravu.
Porovnávání výkonu osob (Metody pořadí pracovníků)	Vzájemně porovnává pracovníky. Motivace pracovníků.	Těžkopádnost při větším počtu zaměstnanců. Tvorba soutěživého prostředí.
Splnění stanovených cílů (Hodnocení podle cílů - MBO)	Zaměření na cíle a dosažené výsledky. Objektivita.	Časová náročnost. Jednostranné hodnocení.
360stupňový feedback	Důkladnost. Vícestranné hodnocení.	Časová náročnost. Pro odvážné. Ne vždy nákladově efektivní.

Hodnocení na základě plnění norem	Objektivnost.	Neumožňuje porovnávat výkon různých typů pracovních míst.
Volný popis	Podrobné a univerzální.	Horší porovnatelnost.
Checklist	Variantní formulování.	Časově náročné a subjektivní.
Assessment centre	Komplexní posouzení.	Drahé, časově náročné. Za uměle vytvořených podmínek.

2. Rozvoj pracovníků v řízení lidských zdrojů

2.1 Úloha rozvoje pracovníků v řízení lidských zdrojů

American Society for Training and Development sestavila seznam současných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. zlepšení kvality pracovního života,
2. zvýšení produktivity,
3. zvýšení spokojenosti pracovníků,
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
5. zvýšení připravenosti na změny [13, s. 19].

Soustavný rozvoj

Filozofie soustavného rozvoje nás upozorňuje na to, že je nedostačující, pokud organizace provádí vzdělávání či výcvik lidí jen na začátku jejich zaměstnání nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře. Vzdělávání je nutné chápat jako soustavný proces. [1, s. 526]

Samostatné a samostatně řízené vzdělávání

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená vedení jedinců k převzetí odpovědnosti za své vlastní potřeby vzdělávání z důvodu zlepšení výkonu na svém současném pracovním místě a uspokojení svých kariérních ambicí.

Samostatně řízené vzdělávání spočívá v tom, že pracovníci se naučí a zapamatují mnohem více, pokud sami zjistí, jak se co má. Ale i tak potřebují ukázat směr, na co a kam se mají podívat, a nabídnout jim pomocnou ruku v hledání a nalézání poučení například pomocí sestavení osobního plánu rozvoje.

Organizace podporuje samostatné vzdělávání tím, že poskytne vzdělávajícím se lidem:

- specifikaci potřebných znalostí nutných k efektivně vykonávané práci,
- materiály či informace, které jim při sebevzdělávání pomohou,
- dohodu o vzdělávání, jejíž součástí bude vypracovaný plán a program vzdělávání,
- specifikaci a konkretizaci plánu osobního rozvoje ke splnění cíle vzdělávání a rozvoje. [1,s. 527 - 528]

Plány osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje podává pracovníkovi přehled rozvojových akcí, zahrnujících např. formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, vzdělávání při výkonu práce, apod.

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro budoucí pohyb v rámci organizace a pak je součástí procesu rozvoje a plánování kariéry. [1, s. 528 - 530]

Vyhodnocování efektu rozvoje pracovníků

Efekt rozvoje pracovníků se vyhodnocuje z pohledu cílů specifikovaných ve strategii rozvoje. Vyhodnocování se provádí zkoumáním reakcí na program rozvoje a obsah rozvojových aktivit. [1, s. 513]

Rozvoj pracovníků tj. poskytování příležitosti k učení a růstu, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. [1, s. 509]

Vyhodnocování vzdělávání představuje komplexní proces, jenž mapuje celkové přínosy a náklady rozvojového programu. Model, pomocí kterého hodnotíme a posuzujeme účinnost školení má níže uvedený postup kroků následující:

1. vyhodnotíme reakce účastníků,
2. vyhodnotíme nárůst znalostí účastníků,
3. vyhodnotíme individuální pracovní výkonnost,
4. vyhodnotíme dopady vzdělávání na výkonnost organizace jako celku,
5. vyhodnotíme změny ve firemní kultuře,
6. stanovíme hodnoty výsledků vzdělávání. [21, s. 32-33]

2.2 Rozvoj zaměstnanců v podniku

Lidé jsou hlavním zdrojem výkonnosti firmy a její produktivity. Je nesmírně důležité umět motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a tím následně i k vyšší produktivitě celého podniku.

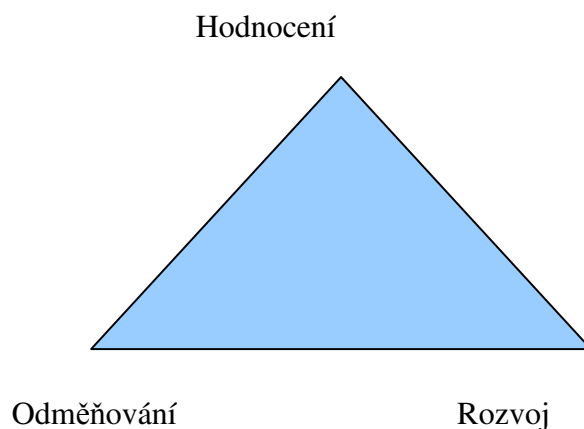
Konstatujeme-li tedy, že nejdůležitějším aktivem firmy jsou lidé. Je nutné například pomocí neformální komunikace motivovat pracovníky k rozšiřování svého vzdělávání, své kvalifikace.

Nejlepší formy rozvoje zahrnuje seberozvíjení a sebevzdělávání.

Triáda řízení výkonnosti [9, s. 14]

Výkonnost zaměstnanců řídíme nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem.

Obr. 2.1: Triáda řízení výkonnosti



Základním cílem rozvoje zaměstnanců v podniku je pomoci této organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Rozvíjet znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli rozvoje jsou:

- Rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon.

- Pomoci zaměstnancům k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních potřeb.
- Snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či zaměstnanců převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito zaměstnanci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Tab. 2.1: Dělení firem podle způsobu plánování rozvoje lidí
[21, s. 62]

Typ firmy	Způsob využívání vzdělávání
Učící se firma	Vzdělávání je systematické, promyšlené, plánované a cílené na skupiny i jednotlivce. Vychází z požadavků manažerů týmů. Vzdělávání se tak stává základní konkurenční výhodou firmy, která učí nejen jedince, ale celé týmy a všechny zaměstnance v souvislosti s procesy a společnými cíli celé firmy.
Firma se systémovým přístupem	Vzdělávání má jasnou koncepci a systém se stanovenými cíli. Je orientované na kvalitní přípravu manažerů, ale i dalších zaměstnanců. Vzdělávání je diferencované podle úrovně jejich profesního i osobnostního rozvoje.
Firma s průběžným, ale nesystémovým vzděláváním	Vzdělávací aktivity jsou využívány spíše nahodile, ve větší míře pouze pro některé pozice nebo oddělení, kde se předpokládá rychlá návratnost investice (obchodníci, finanční účetní, právní oddělení). Jasná koncepce vzdělání neexistuje, zaměstnanci si vybírají kurzy a tréninky sami podle nabídkových katalogů.
Firma bez vzdělávání	Nenabízí žádné vzdělávání. Získávání i potřebných profesních informací a vědomostí je pouze na zaměstnancích v jejich volném čase.

2.3 Rozpoznání a analyzování potřeb rozvoje

[1, s. 538 - 539]

Rozvoj musí být účelově zaměřen a definován po systematickém rozpoznání a analyzování potřeby rozvoje skupin a jednotlivců v organizaci.

Analýza potřeb rozvoje – cíle: zkoumá rozdíl mezi tím, jaké mají lidé znalosti a dovednosti a tím, jaké znalosti a dovednosti by měli mít.

Analýza potřeb rozvoje – oblasti

Zahrnuje 3 oblasti, jež jsou navzájem propojeny:

1. *organizace jako celku – podnikové potřeby* (analýza podnikových potřeb slouží k rozpoznání potřeb v různých odděleních nebo zaměstnáních),
2. *oddělení, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – skupinové potřeby* (analýza skupinových potřeb ukáže potřebu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky),
3. *jednotlivých pracovníků – individuální potřeby.*

Metody analýzy potřeb rozvoje

Dle M. Armstronga [1, s. 539] existují čtyři základní metody analýzy potřeb rozvoje:

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníka),
- šetření o vzdělávání.

2.4 Moderní přístupy k rozvíjení lidských zdrojů

Pomocí **habilitace** poznáme, ve kterých schopnostech a dovednostech je třeba se zdokonalit a vybereme vhodnou metodu rozvoje schopností např. trénink nebo školení, koučování nebo poradenství či kombinaci možných podpůrných, vzdělávacích a rozvojových programů. [3]

Pomocí **vedení** stanovujeme strategické cíle firem a institucí a určujeme základní změny a cesty jejich vývoje. Dobré vedení využívá firemní vize, záměry a poslání organizace k upevňování stability a dynamiky ve firmě. [3]

Řízením zabezpečujeme pomocí firemních zaměstnanců každodenní efektivní fungování firmy:

- stanovením dílčích cílů a úkolů,
- delegováním, navozováním profiremní orientace, motivováním, hodnocením dosažených výsledků, poskytováním a využitím zpětné vazby [3].

Systematický management vede zaměstnance k partnerství, týmovému myšlení, samostatnosti a iniciativnosti. Usiluje o posilování jejich kompetencí a přebírání odpovědnosti. Je otevřený, přímý, participativní a zároveň náročný. Povzbuzuje k rozvoji a uvolnění potenciálu. Podněcuje k výkonu. [3]

Systematické koučování tj. komplexní způsob řízení a rozvoje manažerů i ostatních zaměstnanců. Zakládá na jejich vlastních potenciálních schopnostech, tzn. trvale se profesionálně a lidsky rozvíjet, překonávat své meze, užitečně zužitkovávat problémy.

Vede je k posilování vlastní kompetentnosti, stanovování svých vlastních operativních i strategických seberozvojových cílů (self managing) a k hledání unikátních, individuálních cest, jak těchto cílů, co nejefektivněji dosáhnout. [3]

Komunikace spočívá v efektivním šíření a výměně informací ve firmě či instituci. Úspěšnost interní komunikace závisí na:

- schopnosti komunikovat na racionální i emotivní úrovni,
- dovednosti nahlédnout do pocitů a myšlenek druhých lidí,
- umění efektivně naslouchat,
- dovednosti vést úspěšný dialog,
- přesvědčivém sdělování ostatním své postoje a myšlenky,
- srozumitelné a účinné komunikaci a spolupráci s ostatními pracovníky,
- dovednosti tvořit a rozvíjet týmy. [3]

Vyjednávání představuje specifický a současně velmi významný soubor komunikačních dovedností, např. vyjednávání v obtížných situacích. Zvládnutí těchto dovedností zahrnuje zejména:

- chování při vyjednávání v situacích, kdy prosazujeme své zájmy, ne na úkor druhé strany,
- zvládnání vyjednávacích triků a obtížných vyjednávacích situací. [3]

Synergizace tj. vytváření podmínek pro vznik a rozvoj týmové spolupráce. Má nám pomoci při přechodu od soutěžení ke spolupráci, stimulovat kvalitní vztahy mezi lidmi a společnou práci na uskutečňování firemní vize, respektovat osobnosti lidí. Rozdílů mezi lidmi využívá ke vzniku synergického efektu. [3]

Rozhodování - umění správného rozhodování spočívá v tom, že dokážeme:

- zvolit rozhodovací styl,
- rozhodovat autorativně, konzultativně, delegativně dle situace,
- se spolehnout na participativní rozhodování,
- využívat strategických firemních myšlenek (vizí, záměrů a poslání) k operativnímu rozhodování. [3]

Dle J. Koubka [13, s. 18] personální a sociální rozvoj pracovníků organizace představuje: *„rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sbližení či dokonce ke ztotožnění jednotlivých zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení nemateriálních i materiálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i důležitost vytváření pozitivních pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.“*

2.5 Činnosti rozvoje pracovníků

Dle M. Armstronga [1, s. 509] mezi činnosti rozvoje patří:

- A. *Učení se* – chápeme jako změnu v chování v důsledku praxe nebo získání nových zkušeností.
- B. *Vzdělávání* – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí obecně požadovaných ve všech oblastech života.
- C. *Rozvoj* - růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu pomocí vzdělávacích akcí a praxe.
- D. *Odborné vzdělávání (výcvik)* – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí umožňující dosáhnout úrovně znalostí, dovedností a schopností nezbytných k efektivnímu vykonávání práce.

Podmínky pro efektivní vzdělávání

M. Armstrong [1, s. 522 – 523] uvádí deset podmínek, které mají být splněny, aby bylo vzdělávání efektivní:

1. Jedinci se mají motivovat ke vzdělávání.
2. Je nutné stanovit pro vzdělávající se osoby normy výkonu a jasné a přijatelné cíle.
3. Vzdělávající se osoby je třeba pečlivě vést, tím "správným směrem", poskytnout jim zpětnou vazbu, jak se jim daří.
4. Vzdělávající se osoby musí pociťovat uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivním procesem. Je důležité, aby školené osoby se aktivně spolupodíleli na koncepci vzdělávacího programu.

6. Je třeba vhodně zvolit metody vzdělávání v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince nebo skupiny.
7. Metody vzdělávání je vhodné obměňovat a měly by být rozmanité.
8. Na vstřebání znalostí a dovedností je zapotřebí čas. Při učení se vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření nových myšlenek a na absorbování toho, co se člověk učí.
9. U učících se osob je důležité, aby docházelo k posilování vědomí správného chování. Potřebují vědět, že pracují dobře.
10. Je nutné uznat, že existují různé úrovně učení se, a že zaberou různou dobu, od nejjednodušší úrovně spočívající v učení přímých fyzických reakcí, až po vzdělání zaměřené na interpersonální dovednosti.

Dle J. Koubka [13, s. 239 - 243] se v systému formování pracovních schopností člověka rozlišují tři oblasti:

A. Oblast všeobecného vzdělávání.

B. Oblast odborného vzdělávání – základní příprava na povolání, orientace, doškolování, rekvalifikace.

C. Oblast rozvoje – rozšiřování kvalifikace.

Kvalitně zpracovaný plán rozvoje pracovníků nám musí dát odpověď na tyto otázky:

- Jaké vzdělání má být poskytnuto?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu? Jaké budou náklady?

- Jak zhodnotíme výsledky rozvoje a posoudíme účinnost jednotlivých rozvojových programů?

[13, s. 250]

V současné době světové firmy na cestě k prosperitě využívají nové vzdělávací, rekvalifikační a motivační programy pro pracovníky. Tyto firmy konstatují, že je ekonomickou nutností dát 5 -10% investic do rozvoje pracovníků. Někteří odborníci uvádějí, že v prvních fázích přeměny podniku až 20% investic by se mělo věnovat do rozvoje pracovníků. Nemá se na mysli jen zvyšování kvalifikace pracovníků, ale i nutnost informovat a seznámit je s podnikovými koncepcemi a zapojit je do řešení podnikových problémů.

Podnik má aktivovat a využívat lidi v těchto 3 oblastech:

- individualita – podporovat vzdělávací programy rozvíjející schopnosti lidí a vytvořit podmínky pro jejich využívání,
- tým – využívat týmové organizace, pravidelně informovat lidi a zlepšovat spolupráci s nimi,
- podniková kultura – budovat nový systém vztahů k zákazníkům, k podniku i ke spolupracovníkům v podniku. Identifikovat se se společenskou strategií, směřovat k perfekcionismu ve vykonávání každodenních činností, spojit osobní cíle s užitekem celku. [11, s. 32]

2.6 Metody rozvoje

J. Koubek [13, s. 250-258] rozděluje metody na:

- A. Metody, které se používají k rozvoji na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“).
- B. Metody, které se používají k rozvoji mimo pracoviště (metody „off the job“).
oblastech:

A. Mezi metody používané zpravidla k rozvoji při výkonu práce na pracovišti patří:

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

B. Mezi metody užívané k rozvoji mimo pracoviště náleží:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí (skupinová diskuse, seminář),
- demonstrování (praktické, názorné vyučování),
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,

- simulace,
- hraní rolí (manažerské hry),
- Assessment centre (development centre), česky diagnosticko-výcvikový program
- outdoor training (adventure education), učení se hrou,
- rozvoj pomocí počítačů.

Každá z uvedených metod má své výhody a nevýhody.

2.7 Pravidla úspěšného rozvoje zaměstnanců

„Na školení zaměstnanců věnují firmy často značné částky, jejichž efektivnost je mnohdy problematická. Zvýšit účinnost tréninků a zajistit návratnost investic do vzdělávání vyžaduje respektovat osm pravidel úspěšného rozvoje zaměstnanců.“ (Jan Urban, Consilium Group)

J. Urban [21, s. 15-17] ze společnosti Consilium Group definuje pravidla úspěšného rozvoje zaměstnanců následovně:

- **„Pravidlo první: Význam analýzy**

Efektivní tréninky vycházejí ze zjištěných nedostatků ve schopnostech a výkonnosti zaměstnanců, nikoli z aktuální nabídky vzdělávacích organizací... Rozvoj (trénink zaměstnanců) není všelék – nízký výkon nemusí vždy souviset s nedostatečnou kvalifikací zaměstnanců, ale může být důsledkem řady dalších organizačních či řídicích nedostatků na straně podniku.

- **Pravidlo druhé: Účast managementu**

Efektivní tréninkový program může vzniknout jen tehdy, je-li jeho obsah podrobně prodiskutován s liniiovými manažery a jestliže do něj tyto manažeři vnesou i své požadavky a náměty...

- **Pravidlo třetí: Trénink jako „výkonové poradenství“**

Účinnost vzdělávacích metod – jejich vliv na výkon zaměstnanců i organizace jako celku – je zpravidla tím vyšší, čím blíže tyto metody mají ke skutečné povaze pracovních úkolů. Rozvoj zaměstnanců je proto stále více chápán jako nástroj „výkonového poradenství“, jehož cílem je odstranění konkrétních překážek bránících zvýšení individuálního nebo skupinového výkonu, posílení inovací či dosažení cílů firmy...

- **Pravidlo čtvrté: Cílem jsou nové schopnosti**

Hlavním cílem školení či tréninku není přenos poznatků, ale vytvoření nových schopností. Předpokladem účinného školení je proto vždy možnost vyzkoušet (či prožít) si nové poznatky, postupy a techniky v praxi...

- **Pravidlo páté: Využití nových schopností**

Nemají-li zaměstnanci možnost využít nové schopnosti v praxi, je devadesát procent nových poznatků a schopností, které školení přináší, během tří měsíců zapomenuto. Období následující bezprostředně po tréninku je proto pro jeho účinnost stejně důležité jako vlastní trénink...

- **Pravidlo šesté: Význam motivace**

Předpokladem efektivity tréninku je respektování principu, že výsledky jakéhokoli učení jsou závislé na tom, nakolik jsou osoby k získání nových schopností motivovány...

- **Pravidlo sedmé: Tréninky řídicích schopností**

Trénink řídicích schopností vyžaduje nejen specifické metody, ale naráží často i na osobité problémy. Dlouhodobější účinky tréninku řídicích schopností závisejí totiž vždy na řídicím chování nadřízených i na celkovém klimatu organizace...

- **Pravidlo osmé: Hodnocení výsledků vzdělávání**

Předpokladem účinnosti firemního vzdělávání je i hodnocení výsledků školení, a to nejen ze strany jeho účastníků, ale i jejich nadřízených...

Efektivitu vzdělávání a tréninků posuzujeme třemi způsoby:

- 1, zjišťováním toho, co bylo naučeno,
- 2, posuzováním změn v pracovním chování,
- 3, hodnocením výsledků práce.“

Účinnost vzdělávání vyhodnocujeme následujícím způsobem:

1. vyhodnotíme reakce účastníků,
2. vyhodnotíme nárůst znalostí účastníků,
3. vyhodnotíme individuální pracovní výkonnost,
4. vyhodnotíme dopad vzdělávání na výkonnost organizace jako celku,
5. vyhodnotíme změny ve firemní kultuře,
6. stanovíme hodnoty výsledků vzdělávání. [21, s. 32-33]

3. Rozvoj a podpora lidských zdrojů ze strukturálních fondů

Lidské zdroje jsou hybnou silou rozvoje a ekonomického růstu podniku. Vyšší kvalifikace zaměstnanců je předpokladem růstu produktivity práce, zvýšení kvality výrobků a poskytovaných služeb a umožňuje podniku flexibilně reagovat na probíhající změny. Vzdělávání pracovníků je však pro mnohé subjekty nákladnou položkou, která je v případě potřeby snížení celkových nákladů často tou první, která se škrtná. Finanční podporu je možno hledat v programech čerpání prostředků ze strukturálních fondů.

Rozvoji lidských zdrojů jsou přímo určeny dva zásadní dokumenty vymezující rámec podpory ze strukturálních fondů – jsou to Operační program Rozvoj lidských zdrojů a Jednotný programový dokument pro Cíl 3. Oba programy jsou financované z Evropského sociálního fondu, k jehož hlavním cílům patří zejména boj s dlouhodobou nezaměstnaností, zvyšování kvalifikace pracovních sil v postižených regionech a podpora sociální integrace, rozvoj celoživotního vzdělávání a růst přizpůsobivosti zaměstnanců a zaměstnavatelů změnám ekonomických a jiných podmínek. [22]

3.1 Škola základ života

Česká republika patří mezi země s vysokým podílem průmyslové výroby na tvorbě HDP, a rozvoji znalostí a dovedností pracovníků v tomto sektoru je tedy potřeba věnovat zvláštní péči. Z hlediska státní podpory byla zatím tato potřeba orientována

spíše na rekvalifikace, avšak v současnosti probíhá program z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů nazvaný Profese. Jedná se o program na podporu odborného růstu pracovníků z oblasti zpracovatelského průmyslu, průmyslových a environmentálních služeb. Jeho prostřednictvím má být v letech 2005 a 2006 rozděleno 256,5 mil. Kč. Realizaci programu zajišťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu společně s agenturou CzechInvest. Program je zaměřen na zvýšení kvalifikační úrovně pracovníků průmyslových podniků v oborech, které vyžadují speciální profesní znalosti a dovednosti. Další vzdělávání jim má pomoci přizpůsobit se změnám souvisejícím se zaváděním nových technicky náročných produktů a služeb a nových informačních a komunikačních technologií. Školící aktivity se také mohou týkat environmentálních témat, např. efektivního využívání zdrojů a technologií či postupů snižujícího riziko znečištění životního prostředí. Profese přispívá na vzdělávání pracovníků nejrůznějších oborů – technická povolání, oblast logistiky a nákupu, jakosti, marketingu, obchodních a zákaznických služeb – a oblasti řízení – střední management, řízení výroby, ale i řízení a rozvoj lidských zdrojů. Tam má školení naučit snadněji identifikovat potřeby jednotlivých zaměstnanců a spojit je se strategickými cíli podniku.

3.2 Investovat do svých zaměstnanců se vyplatí

Proč jsou právě investice do rozvoje zaměstnanců rozhodující pro získání podnikatelských konkurenčních výhod? Bez ohledu na to, jakou kvalitu má technologický park, kolik peněz jde do marketingu a do zásob, pokud podnik postrádá odborně kvalifikované a motivované zaměstnance, dříve či později nemůže obstát v konkurenci. Úspěch firmy zkrátka stojí a padá na schopnostech jejích zaměstnanců.

Protože rozvoji lidských zdrojů věnuje stále větší pozornost i Evropská unie, připravila agentura CzechInvest jako součást systému podpory rozvoje českých podniků zvláštní program Standard rozvoje lidských zdrojů – Investors in People, který byl v rámci Phare 2002 vyhlášen v červenci 2004. Hlavním cílem tohoto pilotního programu bylo ověřit použitelnost standardu IIP v českých podmínkách a vytvořit zde infrastrukturu pro zavádění standardu na národní úrovni tak, aby od roku 2006 mohl

celý systém fungovat samostatně. Součástí programu je i finanční podpora vybraných malých a středních podniků. Po ukončení pilotního programu v rámci Phare je podpora malým a středním podnikům poskytována v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. [22]

Dotaci ve výši nejméně 65% pořizovacích nákladů mohou získat podniky v ČR, které se rozhodnou zlepšit rozvoj svých zaměstnanců. Prvních 10 firem, které se účastnily pilotního projektu Investors in People (IIP), obdrželo v listopadu 2005 mezinárodní certifikáty. Pilotní fáze projektu v Česku začala na přelomu let 2004/2005, kdy u vybraných deseti společností proběhly vstupní analýzy, které měly identifikovat základní oblasti pro zlepšení. Na základě výsledků analýz byl pro každou společnost sestaven plán přiblížování se požadavkům standardu – tzv. akční plán. Následovaly poradenské dny a odborné semináře. Koncem léta 2005 proběhl závěrečný audit, který je založen na pohovorech se zaměstnanci. Firmy, které získaly certifikát IIP: Helika, Hutní projekt Frýdek-Místek, Hydrosystem Project, Lutos, NWT Computer, Option One, Proma CZ, Servisbal Obaly, Sulko, Tanex Plasty. [21]

4. Analýza situace

4. 1 Představení společnosti

Jedná se o mezinárodní společnost, která nabízí takzvaný full service, tj. zajištění veškerých požadavků souvisejících s čištěním a hygienou.

V roce 1991 došlo ke spojení evropského koncernu a americké firmy, předních světových dodavatelů sanitačních systémů pro profesionální uživatele. V roce 1992 zahájila společnost svoji aktivní činnost v České republice. V roce 2001 se firma stává výhradním vlastníkem původního joint-venture. V současné době působí společnost v téměř 70 zemích světa a zaměstnává asi 20 tisíc pracovníků. Mimo to společnost operuje ve více než stovce dalších zemí prostřednictvím distributorů, licencí a exportu.

V České republice nabízí firma komplexní sanitační programy pro profesionální uživatele, individuálně přizpůsobené požadavkům a potřebám jednotlivých provozů v nejrůznějších oblastech. „Kdekoliv, kdykoliv, pro člověka v jakémkoliv prostředí.“ Pro celou oblast zdravotnictví, pro instituce sociální péče včetně penzionů pro seniory, ozdravovny, léčebny a kojenecké ústavy, pro laboratoře a kuchyně, pro zázemí ve výrobě. Pro všechny typy služeb – kosmetické provozovny, pedikúry, manikúry, solária, balneoprovozy, fitness, wellness, atd.

Vysoké nároky na hygienickou čistotu v nemocnicích i jiných a zdaleka nejenom ve zdravotnických zařízeních zajišťují dezinfekční a čisticí přípravky portfolia divize Health Care. Nabídka zahrnuje přípravky pro dezinfekci ploch, nástrojů, rukou a pokožky, doplněné mycími a ošetřujícími prostředky, dávkovači a dalšími pomůckami. Nejde jen o prodej chemie, komplexní programy obsahují poradenský servis s velkým důrazem na kvalitu, bezpečnost a ekologii a zohlednění snahy partnerů o minimalizaci nákladů. V rámci pravidelných návštěv u zákazníků, jejichž součástí je kontrola pracovních postupů vzhledem ke kvalitě provedení a bezpečnosti práce, školení personálu a sestavení hygienických plánů šitých na míru, nabízí také pravidelný elektronický informační servis na základě nových vědeckých poznatků v oboru.

Společnost nabízí svým zákazníkům dlouhodobé partnerství, to znamená komplexní servis zahrnující podrobnou prohlídku provozu a návrh optimálního řešení sanitace, podporu při zavádění nových programů, zaškolení pracovníků, průběžné vyhodnocování a monitorování, význam bezpečnosti práce, preventivní údržbu a řešení závad. Firma nabízí komplexní dodávky od jednoho dodavatele ve formě prodeje, leasingu nebo pronájmu.

Komplexní řešení hygieny – toto pojetí neznamena nic složitého, spíše naopak. Je tak zvládnutelná zodpovědnost za výsledek a průběh hygienického procesu, jeho aktuálnost ve světle nových vědeckých poznatků a úcta k tradici ve smyslu plné záruky.

Nabízí následující servis a služby:

- Konzultace, poradenská činnost.
- Zápůjčky dávkovacích a aplikačních systémů včetně instalace a následného servisu.
- Pravidelné návštěvy zákazníků s kontrolou pracovních postupů.
- Zohlednění snahy o minimalizaci nákladů partnerů, školení personálu.
- Sestavení dezinfekčních plánů šitých na míru.
- Informační servis s ohledem na nové vědecké poznatky v oboru.
- Odborné přednášky a semináře.

V České republice, stejně tak jako na celém světě, poskytuje společnost svým zákazníkům prvotřídní služby a řešení pro čištění a dezinfekci. Tým odborníků uskutečňuje školení a podporu 24 hodin denně, sedm dnů v týdnu. Od roku 1923 společnost spoluurčuje průmyslový standard pro inovaci a špičkové výsledky.

Zákazníci: služby poskytují pro všechny typy restauračních zařízení, pro oblast potravinářství, zdravotnictví a průmyslu. Výše uvedené zahrnují hotely, restaurace, nemocnice, potravinářskou výrobu, prádelny, školy, pivovary...

Přednosti společnosti: Společnost poskytuje mnohem více než jen produkty a samotný systém. Poskytují jistotu. Každý z odborně vyškolených pracovníků je připravený poskytnout pomoc zákazníkům.

Společnost působí na českém trhu od roku 1993 a poskytuje služby zákazníkům prostřednictvím pěti divizí:

FOOD & Beverage

Divize Food & Beverage poskytuje komplexní hygienická řešení, která napomáhají řídit celý výrobní proces, čímž optimalizují kvalitu produkce a současně zaručují maximální bezpečnost potravin jakožto i pracovníků v této oblasti. Od okamžiku vstupu surovin až po moment distribuce a spotřeby hygienické programy zabráňují kontaminaci a umožňují dosáhnout vysokou kvalitu při optimalizaci výrobních nákladů.

HEALTHCARE

Divize Healthcare vyvíjí a poskytuje produkty potřebné k naplnění hygienických standardů ve zdravotnictví i v příbuzenských oborech. Široká paleta nabízených výrobků zahrnuje dezinfekci povrchů, nástrojů, přípravky pro dezinfekci rukou a pokožky. Poradenská a metodická činnost doplňuje ucelenou nabídku služeb potřebných k implementaci kompletního managementu hygieny.

INSTITUTIONAL

Divize Institutional poskytuje pro oblast veřejného stravování a ubytování komplexní sortiment čistících, mycích, pracích a dezinfekčních prostředků, systémů a služeb pro kuchyně, úklid a malé prádelny.

PROFESSIONAL PRODUCTS

Od obchodních komplexů přes supermarkety až po kanceláře zabezpečuje optickou čistotu, která podpoří vaší image. Divize Professional Products nabízí řešení pro hygienu objektů, sanitárních zařízení a pro osobní hygienu. Spolu s prodejem čistících zařízení, strojů a služeb umožní, aby všechny povrchy zářily v celé svoji kráse.

TEXTILE CARE

Divize Textile Care se svými specialisty po celém světě spolupracuje s profesionálními prádelnami, kde významně přispívá ke zdokonalení pracího procesu. Firemní vyškolený tým zástupců navrhne vhodné prací postupy, doporučí dávkovací zařízení, recyklační systémy a současně poradí, jak uspokojit individuální požadavky, pokud jde o ekologii, hospodárnost pracího procesu a jeho kvalitu.

Pro společnost jsou řešením zákazníci

V každé oblasti obchodu je jedna klíčová složka, která zabezpečuje jeho fungování. Pro společnost jsou to jejich lidé-zaměstnanci. Jsou srdcem a duší společnosti. Jsou důvodem, proč je společnost lídrem na celosvětovém trhu.

Kultura společnosti spočívá na šesti hodnotách: **odvaha, hrdost, rozhodnost, oddanost, zaujetí a sounáležitost**. Tyto hodnoty jsou součástí všeho, co dělají. Od způsobu jakým uspokojují zákazníka, po způsob jakým se snaží vytvářet ty nejlepší produkty, technologie a inovace.

Jejich snaha poskytovat služby zákazníkům po celém světě závisí na jejich lidech-zaměstnancích. „Ať už je vaším cílem cokoliv, společnost Vám poskytne podporu a zdroje, abyste tento cíl dosáhli. Všechno toto za podmínek, které se nedají s ničím porovnat.“

Ve společnosti ví, že řešením jsou zákazníci. Jedná se o mezinárodní společnost, která nabízí takzvaný full service, tj. zajištění veškerých požadavků souvisejících s čištěním a hygienou.

Organizační kultura ve společnosti podporující kvalitu

Kvalita rovná se jakost. Kvalita 1. úrovně – splnit specifikace, kvalita 2. úrovně – uspokojit zákazníka.

Moderní systémy řízení kvality

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM – realizace základních principů:
 - orientace na zákazníka,
 - vedení lidí a týmové práce,
 - partnerství s dodavateli,
 - rozvoje a angažovanosti lidí,
 - neustálého zlepšování a inovací,
 - měřitelnosti výsledků,
 - odpovědnosti vůči okolí. [14, s. 131]

Systémy řízení kvality a organizační kultura jsou v oboustranném vztahu. Hodnoty posuzované organizace: odvaha, hrdost, rozhodnost, oddanost, zaujetí a sounáležitost.

Proč bývá účinek systému řízení kvality pro změnu organizační kultury tak slabý? Poněvadž normy ISO, systém TQM kladou velké nároky na organizační klima a řízení lidských zdrojů. [14, s.131-132]

Kulturní změna je „klíčem“ k účinnosti systému řízení kvality. Změna kultury je klíčová pro cestu ke komplexní kvalitě. Implementace koncepce ISO a aplikace principů TQM (celkového myšlení) je alfou a omegou tohoto procesu. Důležitá je následná zpětná kontrola.

Řízení kvality ovlivňuje kvalitu řízení.

Charakteristické rysy organizační kultury podporující kvalitu

- trvalé zlepšování (základ kultury kvality),
- zvládání změn,
- týmová práce a vzájemný respekt (synergický efekt),
- analytický přístup (provádění kvalitních analýz a měření). [14, s.133]

Charakteristické rysy organizační kultury podporující kvalitu ve vztahu k chování členů organizace

V posuzované společnosti mají angažovanou a participativní kulturu. Pracovníci organizace se chovají aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů organizace. Jsou vedeni k samostatnosti a odpovědnosti. Přijímají individuální odpovědnost za svou práci a její výsledky. Samostatně plní úkoly a řeší problémy, vůči organizaci jsou loajální.

„Jednání člověka je cílově orientováno, je zaměřeno na dosahování cílů.“

Charakteristické rysy obsahu kultury podporující kvalitu ve vztahu k chování managementu

Chování managementu má zcela zásadní význam. V podniku je vytyčena koncepce řízení kvality, a dále je oficiálně deklarována politika jakosti a její následné prosazování v každodenním chování pracovníků organizace. Kvalita je v organizaci skutečnou prioritou. Způsob řízení organizace a vedení lidí směřuje ke komplexní kvalitě:

- komunikace politiky a cílů jakosti v rámci celé organizace,
- zavedení a aplikace principů komplexní kvality do všech subsystémů řízení, včetně řízení lidských zdrojů (do hodnotícího systému, motivačního systému, do výběru pracovníků, systému adaptace pracovníků,...),
- neustálá snaha o zpětnou vazbu, práce s informacemi „zevnitř“ a „zvenku“,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků, trénink dovedností,

- aplikace participativního managementu,
- zmocňování (zplnomocňování) pracovníků organizace,
- rozvoj týmového myšlení a týmové práce,
- cílené utváření organizační kultury podporující kvalitu a vhodné sociálně-psychologické atmosféry v organizaci (charakteristické vzájemným respektem, otevřenou komunikací, spoluprací,...). [14, s.140]

Politika jakosti v posuzované společnosti

VIZE

Dlouhodobou vizí vrcholového vedení je vytvořit organizaci schopnou rychle reagovat na měnící se požadavky interního zákazníka (a tedy i trhu). Cílem je vytvořit pro celou společnost spolehlivé a pružné zázemí v zajištění prodejních, servisních služeb.

POSLÁNÍ

Hlavním předmětem současné činnosti organizace je zajištění uspokojování potřeb interního zákazníka v rámci společnosti, v oblastech:

- a, nákup zboží
- b, skladování a doprava zboží k zákazníkům (řízení externího zdroje)
- c, zákaznický servis (reklamační řízení ve zboží a dodávkách, vyřízení objednávky zákazníka, legislativní a produktová podpora – plnění zákonných a legislativních požadavků.

POLITIKA JAKOSTI

- Požadavky především interních zákazníků a kvalita poskytovaných služeb mají pro organizaci zásadní význam a promítají se do prosperity a dalšího růstu celé společnosti.
- Zaměřením se na všechny aspekty činností související s kvalitou chtějí dosáhnout co možná nejvyšších kvalit u poskytovaných služeb. Současně chtějí dosáhnout racionalizace v oblasti nákladů.
- Samozřejmostí je plnění relevantních zákonných a jiných závazných českých i mezinárodních požadavků zákonů a zákonných předpisů.
- Pro vytváření povědomí o jakosti je rozhodující stálá informovanost a motivace zaměstnanců organizace. Vedení organizace je rozhodnuto podporovat a prosazovat tyto principy prostřednictvím cíleného vzdělávání svých zaměstnanců.
- Každý je pro úspěch organizace důležitý, každý se podílí na jejích výsledcích.
- V procesu realizace služby se plně využívají způsoby procesního řízení pro zefektivnění realizačních činností zvláště u vzájemně souvisejících procesů.
- Jejich spolupráce se může rozvíjet jen s dodavateli služby, se kterými mají dobré zkušenosti a se kterými jsou schopni společně zlepšovat vzájemně výhodné vztahy.
- Vedení organizace má ve svém programu neustálé zlepšování celého systému, který v pravidelných intervalech přezkoumává na základě vyšetřených informací z procesů, navrhuje pro zlepšení nápravná opatření.
- Politiku realizují prostřednictvím poskytnutých zdrojů, vytvářením motivačního klima pro iniciativní práci a průběžným přezkoumáváním její aktuálnosti.

V organizaci ví, že kvalita je klíčová pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace. Organizace je schopna dosahovat kvality a dosahuje jí. V organizaci ví, že nekvalita poškozuje výkonnost organizace a zájmy zákazníků i členů organizace. Kvalita „je záležitostí nás všech“ v organizaci.

V organizaci jsou sdíleny následující organizační hodnoty:

- trvalé zlepšování,
- analytický přístup,
- spolehlivost (bezchybnost a bezporuchovost),
- pohotovost,
- přesnost v detailech,
- kvalita návrhu,
- udržovanost a kvalita provozu,
- uspokojování zákazníků,
- angažovanost,
- připravenost ke změnám,
- zvládání změn,
- vzájemný respekt,
- participace,
- kompetence,
- spolupráce,
- týmové myšlení,
- shoda,
- synergický efekt,
- kvalita jako cesta. [14, s. 140-141]

Vyhodnocení analýzy

Po vyhodnocení provedené analýzy posouzení kvality podniku jsem došla jsem k poznání, že mnou zkoumaná společnost má systém řízení kvality a organizační kultury na velmi vysoké úrovni. Kvalita je pro ně skutečnou prioritou. Ví, že kvalita je klíčová pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace. Organizace dosahuje vysoké kvality v rámci poskytovaných služeb.

Společnost efektivně aplikuje tzv. Integrovaný proces řízení lidských zdrojů. Jeho realizací naplňuje vize organizace: dosažení vysokého růstu silným, výkonným týmem. V systému IPŘLZ má každý pracovník společnosti individuální výkonnostní cíle. Ty musejí být v souladu s celkovou strategií podniku. Tak dostávají všichni příležitost naplnit svůj vlastní díl vize společnosti a přitom aktivně rozvíjet vlastní schopnosti k plnému potenciálu. Tento proces je kontinuální, cyklický a je pravidelně vyhodnocován. Výhrou organizace jsou motivovaní úspěšní zaměstnanci. Výhrou zaměstnance je zpětná vazba, průhlednost a osobní rozvoj.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ČSN EN ISO 9001:2001 – podpora prodeje, nákup, logistika a zákaznický servis produktů a aplikačních systémů pro zajištění hygieny v průmyslu a veřejném sektoru.

4. 2 Integrovaný proces řízení lidských zdrojů

Společnost v současné době zavádí ve všech regionech, činnostech a divizích integrovaný proces řízení. Nazývá se „integrovaný proces řízení lidských zdrojů“ (IPŘLZ – z angl. Integrated Human Management Process). Jeho realizací se naplňuje vize organizace: dosažení vysokého růstu silným, výkonným týmem.

V systému IPŘLZ má každý spolupracovník společnosti individuální výkonnostní cíle. Ty musejí být v souladu s celkovou strategií podniku. Tak dostávají všichni příležitost naplnit svůj vlastní díl vize společnosti a přitom aktivně rozvíjet vlastní schopnosti k plnému potenciálu.

IPŘLZ je proces, v němž řídicí pracovníci a zaměstnanci společně pracují na:

- stanovení individuálních cílů,
- měření a odměňování výkonu,
- poskytování a přijímání zpětné vazby,
- zjišťování, co je třeba rozvíjet,
- plánování individuální kariéry a rozvoje.

IPŘLZ – proces, má jasnou strukturu. Ve vnitřním kruhu této struktury je prvním krokem **stanovení cílů a výkonu**, které určuje pracovník a jeho vedoucí společně. Cíle udávají směr na celý rok a stanovují výsledky, které budou od pracovníka očekávány z hlediska jeho výkonu a osobního rozvoje.

Přeje-li si pracovník vědět, jak dalece je v plnění cílů úspěšný, potřebuje k tomu zpětnou vazbu. V tom je mu nápomocen jeho vedoucí, který mu umožní pomáhat sám sobě. Tomu se říká **koučování**. Koučování a zpětnou vazbu má pracovník k dispozici celý rok. Je to proces, který nikdy nekončí. Co se ale stane, když nečekaně dojde ke změně situace na trhu či v obchodní společnosti, nebo ke změně pracovníkovi náplně práce v průběhu roku? Spolu s jeho vedoucím se upraví cíle tak, aby odrážely změny v průběhu hry – proběhne **aktualizace cílů**. I to je součástí nikdy nekončícího procesu. Na konci vnitřního kruhu IPŘLZ je **přehled výkonu**. V něm pracovník a jeho vedoucí hodnotí dosažené výsledky. Současně hledí i do budoucnosti, určují se cíle pro následující rok a zjišťuje se, co je třeba se ještě naučit a v čem se dále rozvíjet. Zatímco tedy s vedoucím pracovník hodnotí svůj výkon za uplynulé období, plánují současně i nové cíle. Tento vnitřní kruh Řízení výkonu nemá cílovou pásku. Na konci vnitřního kruhu vstupujete do jednoho nebo více vnějších kruhů, do **dialogu o kompenzaci** a do **diskuse o rozvoji zaměstnance**. Do diskuse patří otázky typu: „Jak chce pokračovat ve své kariéře? Na kterých silných stránkách osobnosti může stavět a na kterých slabých stránkách musí pracovat? Jaké by měly být jeho další kroky?“

Na základě této diskuse s vedoucím společně pracovník sestaví **Plán rozvoje zaměstnance**. Tento plán specifikuje oblasti, v nichž je třeba se rozvíjet a určuje různé druhy činností, které mu v tom pomohou. Při promýšlení těchto otázek mu může pomoci program „Pomocník v hledání cesty“.

Rozvoj je základem **plánování postupu** – umožňuje, aby pracovník získal zkušenosti potřebné k dalšímu růstu v příležitostech nově vznikajících v organizaci.

IPŘLZ – Roční cyklus řízení výkonu

Roční cyklus IPŘLZ obvykle začíná počátkem fiskálního roku. V období **od prosince do února** se stanovují cíle a vzájemně odsouhlasené plánované výkony. Pracovník se svým vedoucím definuje své osobní cíle pro nadcházející plánovací období a definuje ukazatele výkonu a úroveň, které je třeba v jednotlivých oblastech dosáhnout.

Současně hodnotí své výsledky za uplynulé období a porovnává je s původně stanovenými cíli a úkoly. Provádí také analýzu toho, co je třeba se naučit, uvádí v ní oblasti, v nichž je třeba se zdokonalit a konkrétní vzdělávací činnost či programy, které mu k tomu dopomohou.

V únoru/ březnu, kdy jsou již k dispozici konkrétní čísla, pracovník se svým vedoucím uskuteční Dialog o kompenzaci. **Počínaje dubnem** si pracovník vyhradí čas na formální Diskusi o rozvoji s jeho nadřízeným. Ta probíhá jednou za 3 roky, ale aktualizuje se každý rok. V průběhu měsíce dubna proběhne současně analýza „Co je třeba se naučit?“, upozorňující a hodnotící pracovníkovi silné/slabe stránky. **Nepřetržitě** v průběhu roku probíhá koučování/ zpětná vazba a aktualizace cílů.

Systém Pracovních profilů – základ IPŘLZ

„Pracovní profily“ jsou platformou systému IPŘLZ. Definují kategorie pracovních míst a napomáhají tomu, aby byly v rámci celé organizace srovnatelné. Profily jsou výsledkem práce řídicích pracovníků společnosti, externích poradců a odborníků na otázky lidských zdrojů. Každý profil popisuje typickou funkci (pozici) v organizaci.

- Profil definuje úlohu pracovní funkce (pozice) – její účel – způsob, jakým přispívá k cílům společnosti.
- Specifikuje pracovní úkoly, za něž je pracovník v dané funkci odpovědný.
- Určuje ukazatele výkonu, které pomáhají hodnotit, jak efektivně pracovník vykonává úkoly, za něž je odpovědný.

- Profil stanovuje požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou k výkonu funkce třeba.
- Uvádí schopnosti potřebné k úspěšnému zvládnutí práce.

Kompetenční model společnosti

Společnost pracuje s adaptovanou verzí široce využívaného kompetenčního modelu (Hay McBer), pokrývající 18 obecných vlastností. Pro každou funkci je definováno 5 klíčových schopností, které jsou pro výkon pracovníka v dané funkci obzvláště důležité. Těmito schopnostmi jsou:

1. vydávání pokynů,
2. podpora rozvoje členů týmů,
3. vedení týmu,
4. týmová práce a spolupráce,
5. mezilidské porozumění,
6. orientace na zákazníka,
7. působení a ovlivňování,
8. chápání organizační struktury,
9. budování vztahů,
10. integrita,
11. vyhledávání informací,
12. iniciativa,
13. motivace k výkonu,
14. analytické myšlení,
15. koncepční myšlení,
16. sebejistota,
17. spjatost s organizací,
18. flexibilita.

V Pracovních profilech zaměstnanec najde úroveň schopností potřebnou k „Efektivnímu výkonu“ a k „Nadprůměrnému výkonu“. Chování je klasifikováno čísly od (1) do (6), uvedených vedle jednotlivých vlastností.

Řízení výkonu

Ústřední částí systému IPŘLZ je Proces řízení výkonu. Zaváděním IPŘLZ společnost usiluje o vytvoření situace, v níž vyhrávají všichni. Výhrou organizace jsou motivovaní úspěšní zaměstnanci. Výhrou zaměstnance je zpětná vazba, průhlednost a osobní rozvoj.

Několik základních pravidel:

- Účelem Přehledu výkonu je podporovat zaměstnance ve zdokonalování jejich výkonu a v rozvoji k jejich plnému potenciálu. Říkají tomu „Koučování k výsledkům.“
- Diskuse by měla být oboustranná – tak, aby vedla ke vzájemné shodě, podporovanou oběma stranami. Měla by být chápána jako příležitost k tomu, aby pracovník od svého vedoucího dostával a jemu poskytoval zpětnou vazbu.
- Stanovení cílů není jednosměrnou cestou. Cíle se nemají určovat shora dolů, ale vzájemnou diskusí, při níž se obě strany navzájem respektují. Obě strany mají právo nesouhlasit – to patří k věci.

Proces řízení výkonu probíhá v ročních cyklech. Na začátku roku pracovník a jeho vedoucí se dohodnou na cílech. Hodnocení dosažených výsledků se provádí na konci roku.

Dobré cíle jsou jasné cíle (SMART) – vyznačují se těmito vlastnostmi:

- Specifikované: (Specific) Přesně určují, jakého stavu se má dosáhnout, kdo ho má dosáhnout a jakými konkrétními opatřeními.
- Měřitelné: (Measurable) Pracovník musí být schopen dosažené výsledky změřit – buď kvantitativně (např. „+5%prodeje“, „+10 bodů uspokojení zákazníka“) nebo kvalitativně (např. „databáze neobsahuje chyby, pokrývá všechny relevantní konkurenty“).

- **Dosažitelné: (Achievable)** Musí být jisté, že cíle pracovníka – zatímco představují pozitivní výzvu – jsou dosažitelné. Jinak riskuje, že místo toho, aby byl inspirován více pracovat, budou ho jeho nedosažitelné cíle frustrovat.
- **Relevantní: (Relevant)** Cíle musí být pro pracovníka a jeho organizaci relevantní. To znamená, že jejich dosažení by mělo pozitivně ovlivnit úspěch jeho týmu.
- **Časově omezené: (Timebound)** Pracovník musí mít určité konečné datum, dokdy musí být výsledku dosaženo. Každý cíl tedy musí zahrnovat jasný časový plán.

Analýza Co je třeba se naučit – Základ rozvoje zaměstnance

Zatímco hodnocení výkonu a schopností ukazuje, jaký je přínos pracovníka k úspěchu organizace dle jeho nadřazeného, analýza Co je třeba se naučit pomáhá pracovníkovi zjistit, co by měl rozvíjet v oblasti znalostí, dovedností a schopností. Poskytuje také možnost vybrat aktivity, které mu v tom budou pomáhat. Například absolvování semináře, vzdělávacího kursu, aktivní účast na různých projektech nebo samostudium a koučování. Analýza se zabývá jeho současnými i budoucími úkoly.

Celkové hodnocení výkonu

V určitém smyslu nadřazený podává obraz o tom, jak vnímá kvalitu práce zaměstnance, přičemž vychází z Pracovního profilu.

Existují čtyři celková hodnocení, z nichž si může vybrat:

- **Vynikající:** Toto hodnocení by mělo být zvoleno v případě, že neustále pracovník překonává své povinnosti a schopnosti ve všech klíčových oblastech jeho funkce a překonal stanovené cíle a očekávanou míru rozvoje.
- **Dosahuje stanovených výsledků:** pokud pracovník splnil (a možná dokonce i překonal) jeho výkonnostní cíle a očekávaný rozvoj, a pokud na svém místě s vysokým standardem schopností a odpovědnosti dosáhl dobrých výsledků, daleko nad očekávání, pak platí toto hodnocení.
- **Splňuje očekávání:** to znamená, že pracovník splnil většinu svých výkonnostních cílů a očekávaného rozvoje. Pro zajištění úspěšného plnění všech

klíčových požadavků v budoucnosti bude možná potřebovat koučování a doplnění znalostí či rozvinutí určitých schopností.

- **Potřebuje zdokonalení:** z tohoto hodnocení vyplývá, že přestože pracovník plní některý z jeho výkonnostních cílů, celkově nesplňuje to, co se od něj z hlediska výkonu a rozvoje očekávalo. Je třeba, aby s jeho nadřízeným podnikl kroky ke zlepšení.

Filosofie společnosti v oblasti osobního rozvoje

Hlavním účelem Integrovaného systému řízení lidských zdrojů je motivovat, rozvíjet a zdokonalovat schopnosti všech spolupracovníků společnosti, aby se stali vysoce úspěšným týmem. Kdo je odpovědný za individuální kariéru zaměstnance – za jeho osobní rozvoj?

Na prvním místě je to zaměstnanec sám! Musí zjistit, co od života očekává, co ho motivuje a k čemu chce směřovat. Jeho nadřízený mu při hledání cesty pomáhá. Poskytuje mu zpětnou vazbu, pomáhá rozvíjet jeho silné stránky a hovoří s ním o možnostech profesní dráhy. Zároveň je pracovníkovi k dispozici i poradce z Oddělení lidských zdrojů, který mu i jeho nadřízenému poskytuje poradenskou službu a potřebné nástroje, bude-li je potřebovat.

Vypracování Plánu profesního postupu – každá funkce ve firemní síti je popsána v Pracovním profilu, který obsahuje základní dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné k efektivnímu výkonu. Při plánování si musí pracovník porovnat profily vybraných pracovních míst a zjistit případné mezery v dovednostech, know-how a schopnosti, které je třeba rozvinout.

Nástroj pro vlastní rozvoj, který si zaměstnanec řídí sám

Jedná se o inovační nástroj, který pomáhá podporovat osobní růst zaměstnance. Pomáhá pracovníkovi zjistit:

- Co ho opravdu motivuje?
- Jak tomu, co ho motivuje, odpovídá jeho současná práce?
- Jeho silné stránky.

- Jak může ve své práci růst a rozvíjet se?
- K čemu chce směřovat a jaké kroky pro to musí uskutečnit?

Stručně řečeno, tento nástroj pomáhá zaměstnanci najít jeho vlastní cestu k osobnímu úspěchu. Skládá se z několika dotazníků, které vyplňuje zaměstnanec, jeho nadřízený, a přeje-li si to, blízký přítel pracovníka.

V této společnosti se uplatňuje program, který poskytuje obchodní mechanismy, jejichž uplatňování vede k dosažení úspěchu v jejich obchodní činnosti. Tento program se stal základem veškerého rozvoje schopností a nadání zaměstnanců společnosti. V širokém spektru činností souvisejících s řízením lidských zdrojů (HR) je tento program usměrňuje podle těchto bodů:

- **Vytváření pracovních profilů** – přináší jednotný přístup a společnou řeč, které umožňují jasné definování pracovních požadavků a výkonnostních norem.
- **Získávání talentovaných zaměstnanců** – vytváří pevný rámec, prostřednictvím kterého lze provádět nábor a výběr nových zaměstnanců a vést s nimi přijímací pohovory.
- **Řízení pracovní výkonnosti (osobním vedením a dohledem, poskytováním osobních rad)** – otevírá zaměstnancům a manažerům široké možnosti definování výkonnostních cílů, vyhodnocování dosažených výsledků a realizace osobních potenciálů při současné stimulaci úspěšného rozvoje společnosti.
- **Rozvoj školících a vzdělávacích aktivit** – napomáhá zaměstnancům a jejich manažerům při stanovování cílů rozvojových programů zaměřených na maximalizaci výkonnosti a vytváření obchodních mechanismů potřebných k plnění obchodních cílů.
- **Vedení individuálních hodnotících pohovorů a vytváření individuálních plánů rozvoje** – poskytuje možnost uplatnění organizovaného procesu, v rámci kterého manažeré se zaměstnanci probírají problematiku profesionálního rozvoje a stanovují konkrétní akční plány.

- **Určování kariérního postupu a pověřování speciálními úkoly** – prostřednictvím jednotných norem a pochopení individuálních potřeb a cílů umožňuje, aby zaměstnanci přijímali správná a informovaná rozhodnutí.
- **Provádění ročního plánování lidských zdrojů a kádrových rezerv** – pomáhá získávat jasnou a přesnou představu o potřebách společnosti při rozvoji nadání a schopností pracovníků na všech organizačních úrovních.

4. 3 Non – analýza, způsob odstranění problémů, vlastní návrhy řešení

Na základě mých výsledků z výzkumu systému řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast hodnocení a rozvoje pracovníků ve společnosti distribuce čistících prostředků je věnována nízká pozornost otázce efektivního řízení lidských zdrojů. Dochází k podceňování úlohy rozvoje a hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů. Slabinou českého managementu je, že je obecně stále velmi technokratický. Řada firem si neuvědomuje, že v dnešním světě mají všichni přístup k podobným technologiím a IT systémům. Investice do těchto oblastí jsou sice nutné, ale neposkytují často skutečnou konkurenční výhodu. Motivovaní a kvalitní zaměstnanci ale takovou výhodou bezesporu jsou.

Dále uvádím několik nedostatků, které jsem shledala závažnými:

- Nedostatečná komunikace vizí a strategických cílů společnosti vůči řadovým zaměstnancům.
- Neefektivní hodnocení pracovníků a jejich nedostatečná motivace.
- Neplánované vzdělávání.
- Nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců.
- Podceňování významu práce s lidmi a nedbalý přístup některých vedoucích pracovníků k aktivitám oddělení řízení lidských zdrojů.
- Nedostatečná způsobilost některých manažerů, kteří byli zařazeni do své funkce spíše pro odborné než manažerské dovednosti.

- Překážkou kvalitního vzdělávání je i nedostatek moderních školících pomůcek.

Mám-li vybrat několik nejzávažnějších, jsou to tyto nedostatky:

- Neefektivní hodnocení pracovníků a jejich nedostatečná motivace.
- Neplánované vzdělávání.
- Překážkou kvalitního vzdělávání je i nedostatek moderních školících pomůcek.

Podrobíme-li vybrané nedostatky, obtíže a neznámé analýze NON:

a) definujeme problém:

- Neefektivní hodnocení pracovníků a jejich nedostatečná motivace.
- Neplánované vzdělávání.
- Překážkou kvalitního vzdělávání je i nedostatek moderních školících pomůcek.

b) stanovíme jeho příčinu (proč patrně vznikl):

Ve společnosti distribuce čistících prostředků XYZ je věnována nízká pozornost otázce efektivního řízení lidských zdrojů. Dochází k podceňování úlohy rozvoje a hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů. Slabinou českého managementu je, že je obecně stále velmi technokratický. Řada firem si neuvědomuje, že v dnešním světě mají všichni přístup k podobným technologiím a IT systémům. Investice do těchto oblastí jsou sice nutné, ale neposkytují často skutečnou konkurenční výhodu. Motivovaní a kvalitní zaměstnanci ale takovou výhodou bezesporu jsou.

c) stanovíme jeho důsledky (co způsobuje):

Z pohledu společnosti XYZ:

- nemotivovaní a neloajální zaměstnanci, nevěrní zákazníci, nižší prodej a zisk, nižší konkurenceschopnost firmy.

Z pohledu zaměstnance:

- nižší spokojenost v práci, horší pracovní prostředí, malá možnost vlastního rozvoje a vzdělávání, nepravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci.

Z pohledu zákazníka:

- horší péče o zákazníka, neprofesionální servis, nedůvěra ve schopnost firmy uspokojit zákazníka.

d) jak jej lze eliminovat (odstranit, učinit nápravu):

Zavedením standardu IIP do společnosti XYZ. Standard Investors in People vychází z osvědčených postupů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích. Propojuje všechny prvky personální politiky (vzdělávání, motivaci, hodnocení, interní komunikaci, atd.) se strategickými cíli podniku. Podniku pomůže tyto postupy provázat s ostatními podnikovými procesy, zlepší ukazatele týkající se lidských zdrojů a pozitivně se odrazí na jeho hospodářských výsledcích. Standard vznikl v devadesátých letech 20. století ve Velké Británii jako reakce na tehdejší stagnaci ekonomiky. V současnosti je zde držiteli tohoto osvědčení více než pětatřicet tisíc organizací reprezentujících sedm milionů lidí, tedy asi třetinu britského trhu práce. Program se rozšířil do více než třiceti zemí světa a je jediným mezinárodně známým standardem řízení a kvality lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance.

Standard Investors in People je rozdělen do čtyř základních kroků:

- 1, **ZÁVAZEK** – IIP podnik se plně zavazuje investovat a rozvíjet své zaměstnance s cílem zvýšit efektivitu podniku a jeho konkurenceschopnost.
- 2, **PLÁNOVÁNÍ** – IIP podnik má jasný podnikový plán, z něhož vychází plány školení jednotlivých zaměstnanců. Dovednosti lidí musí být v souladu s podnikovými cíli.
- 3, **AKTIVITY** – Všechny školící aktivity musejí být účinné a vést ke zvýšení výkonu zaměstnanců a podniku jako celku.
- 4, **HODNOCENÍ** – Zhodnocení vlivu školení na výkon jednotlivých zaměstnanců a na efektivitu podniku jako celku.

Postup certifikace IIP ve společnosti distribuce čisticích prostředků

Srpen 2008: Oddělení řízení lidských zdrojů společnosti XYZ se dozvědělo o možnosti získání certifikátu IIP. Personální manažerka firmy si následně zjistila veškeré informace ohledně projektu IIP a jeho zavádění do ČR.

Leden 2009: Proběhne dotazníkové šetření a pohovory se zaměstnanci.

Únor 2009: Na základě výsledků analýzy bude vypracován akční plán, který poukáže na silné a slabé stránky, definuje doporučení, úkoly a zodpovědné osoby.

Únor 2009 – duben 2009: Průběžné naplňování akčního plánu, konzultace, opakované dotazníky a pohovory.

Duben 2009 – červen 2009: Příprava na audit – auditorovi budou zaslány požadované dokumenty, na pohovory bude vybráno 40 zaměstnanců.

Červen 2009: Audit, auditor bude seznámen s firmou a jejími procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, proběhnou pohovory s vybranými členy vedení a se zaměstnanci na nejrůznějších pozicích. Auditor firmu XYZ doporučí k certifikaci IIP.

Srpen 2009: Udělení osvědčení Investors in People.

Čeho společnost XYZ díky IIP dosáhne?

Certifikace IIP bude mít přínos pro společnost, její zaměstnance i zákazníky.

Tab. 4.1: Přínos IIP pro společnost XYZ

Subjekt	Přínos
společnost XYZ	Motivovaní a loajální zaměstnanci, věrní zákazníci, zvýšení prodeje a zisku, vyšší konkurenceschopnost firmy.
Zaměstnanec	Vyšší spokojenost v práci, lepší pracovní prostředí, vlastní rozvoj a vzdělávání, pravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci.
Zákazník	Lepší péče o zákazníka, profesionální servis, důvěra ve schopnost firmy uspokojit zákazníka

Další přínosy:

- Vysvětlení strategických cílů zaměstnancům – větší zainteresovanost pracovníků.
- Plánované a vyhodnocované vzdělávání – zvýšení odbornosti zaměstnanců a jejich motivace. Firma bude vědět, jaké budou náklady na školení, jaký bude jeho dopad na zaměstnance, oddělení i celou firmu. Každý zaměstnanec bude mít svůj vlastní tréninkový plán, na jehož podobě se sám bude podílet.
- Efektivní hodnocení – zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.
- Zdokonalení manažerských dovedností v řízení lidí a vnitřní komunikace ve firmě.

Jaké budou náklady certifikace IIP?

1. schůzka – poskytnutí informací o firmě a procesech (1/2 dne).....	20 000 Kč
2. schůzka – pohovory se zaměstnanci (3 dny).....	120 000 Kč
- vyhodnocení dotazníků.....	13 000 Kč
- konzultace (1/2 dne).....	20 000 Kč
3. schůzka – konzultace (1 den).....	40 000 Kč
4. schůzka – vyhodnocení dotazníků.....	13 000 Kč
- pohovory se zaměstnanci (1 den).....	40 000 Kč
Náklady na ubytování, stravu a dopravu cca.....	70 000 Kč
Audit (5 dnů) cca.....	130 000 Kč
Celkem.....	cca 460 000 Kč

Standard rozvoje lidských zdrojů [22] (převzato z materiálů poskytnutých agenturou CzechInvest)

Pro úspěšné podnikání nestačí investovat pouze do strojů a zařízení. Chce-li společnost v dnešním světě něčím dlouhodobě vynikat a konkurovat, mohou to být pouze její lidé - zaměstnanci, kteří vědí, proč ve společnosti jsou, kteří jsou loajální, motivovaní a vzdělaní. Zavedení principů standardu Investors in People umožňuje nastavit fungování interních procesů ve společnosti tak, aby prostřednictvím spokojených zaměstnanců rostla i konkurenceschopnost a image celé společnosti.

Standard Investors in People není určen pouze pro určitý typ podniků nebo odvětví, zavést ho mohou jak soukromé podniky, tak veřejné instituce či neziskové organizace. Subjekty, které mají zájem o získání osvědčení Investor in People (IIP), mohou kontaktovat agenturu CzechInvest nebo přímo některého z [českých poradců](#), kteří jsou oprávněni poskytovat poradenství v oblasti zavádění standardu IIP.

Co je standard Investors in People?

Standard **Investors in People** je **mezinárodně uznávaný standard** v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance. Získání osvědčení **Investor in People** je pro podnik zárukou špičkové úrovně řízení lidských zdrojů a důkazem, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem podniku.

Podniky a organizace se liší, stejně tak jako se liší i personální procesy v každém z nich. Toho si byli autoři standardu IIP vědomi, a proto nejsou předepsány žádné postupy, které vedou k zavedení standardu IIP. Definován je pouze žádoucí stav a podnik je hodnocen na základě faktického plnění konkrétních kritérií. Nespornou výhodou certifikátu Investor in People je, že nepředepisuje **žádnou povinnou dokumentaci**.

Standard IIP také prochází pravidelnými revizemi tak, aby odrážel aktuální trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Průběh zavádění standardu IIP v podnicích

Během procesu zavádění standardu IIP podnik spolupracuje s certifikovaným poradcem. Na začátku projde podnik **vstupní analýzou**, která identifikuje základní oblasti pro zlepšení a jejíž součástí může být i dotazníkové šetření. Na základě výsledků této analýzy pak poradce ve spolupráci s podnikem sestaví plán, jak postupně naplnit požadavky standardu IIP - tzv. **akční plán**. V okamžiku, kdy podnik splňuje požadavky standardu IIP, proběhne **závěrečné zhodnocení**. Pokud hodnotitel shledá, že podnik splňuje veškeré požadavky standardu IIP, firma obdrží certifikát Investor in People.

Národní projekt Standard

V období 2006 – červen 2008 agentura CzechInvest nabízela podnikům zapojeným do Národního projektu kromě finanční podpory také možnost účastnit se bezplatně cyklu 9 školení, která byla tematicky provázána s ukazateli standardu Investors in People.

Národní projekt Standard rozvoje lidských zdrojů byl financován z Evropského sociálního fondu a Státního rozpočtu České republiky, v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.

Jaké má zavedení standardu IIP pro podnik výhody? Co by mělo motivovat firmy k tomu, aby se snažily získat certifikát IIP?

Standard IIP vychází ze základní myšlenky, že existuje přímá vazba mezi výkony zaměstnanců a výkony firmy. Pokud budou v podniku pracovat kvalifikovaní a motivovaní lidé, kteří budou zainteresovaní na výsledcích podniku a budou vědět, jaký je jejich osobní přínos podniku, bude to mít pozitivní dopad na hospodářský výsledek firmy. Konkrétními přínosy zavedení IIP jsou pak např. snížení nemocnosti a fluktuace zaměstnanců, zvyšování produktivity práce, nižší zmetkovitost, zvyšování kvality poskytovaných služeb a potažmo spokojenosti zákazníků, lepší komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, zlepšení celkové image společnosti a loajality pracovníků. IIP je pro firmu konkurenční výhodou a zvyšuje její atraktivitu jak pro budoucí uchazeče o zaměstnání, tak pro obchodní partnery.

Existuje nějaká hranice počtu zaměstnanců ve firmě, od které se vyplatí uvažovat o zavedení standardu Investors in People?

Taková hranice neexistuje. Vzhledem k tomu, že standard nepředepisuje závazné postupy, je vhodný pro všechny typy společností. Je možné zavést standard IIP i v podniku se 2 zaměstnanci. Obecně lze však říci, že standard IIP se vyplatí firmám již s 10 a více zaměstnanci. Ve Velké Británii jsou ve více než polovině případů držitelem ocenění IIP malé organizace (s počtem zaměstnanců do 50 osob). Zhruba třetinu představují organizace s počtem zaměstnanců od 50 do 249 a zbytek připadá na velké organizace.

Co je podpora de minimis?

Podpora de minimis je veřejná podpora malého rozsahu - svojí výší neovlivňuje obchod mezi členskými státy EU, nenarušuje ani neohrožuje hospodářskou soutěž. Pro podporu de minimis je stanoven strop - za poslední 3 roky nesmí celková podpora poskytnutá v režimu de minimis jednomu subjektu (bez ohledu na účel podpory) přesáhnout hranici 200 000 EUR (100 000 EUR v případě subjektů působících v odvětví silniční dopravy). Mezi poskytovatele podpory de minimis patří například ministerstvo průmyslu a obchodu, ministerstvo práce a sociálních věcí, ale také obce, kraje (v rámci programu

SROP), finanční úřady (ministerstvo financí) při odpouštění penále, Česká správa sociálního zabezpečení a další subjekty.

Jaký je rozdíl mezi standardem IIP a certifikátem ISO 9001:2000?

ISO je komplexní standard v oblasti řízení společnosti, jehož součástí je i řízení lidských zdrojů, nicméně oblast rozvoje a řízení lidských zdrojů je zde obsažena pouze velmi omezeně, s minimální vazbou na ostatní oblasti a nepodporuje komplexní a systematický přístup k řízení a rozvoji lidí ve společnosti. Oproti tomu je IIP standard výhradně zaměřený na řízení a rozvoj lidských zdrojů, a proto jde více do detailů, zajišťuje komplexnost a provázanost vize a strategie společnosti s veškerými personálními procesy, interní komunikací a dalšími klíčovými oblastmi, kde lidé sehrávají důležitou roli. Hlavní rozdíl mezi standardem ISO a IIP spočívá v jejich zaměření. Zatímco ISO primárně odpovídá na otázku „JAK?“ a zaměřuje se zejména na procesy a na jejich nastavení ve společnosti, IIP se orientuje na výsledky a celkovou efektivitu řízení a rozvoje lidských zdrojů. Odpovídá tedy na otázku „JAKÝ JE REÁLNÝ VÝSTUP?“, a to bez ohledu na to, zda je těchto výsledků dosaženo postupy formálními či neformálními, psanými či pouze „zažitými“ ve firemní kultuře. Je tedy možné, že i společnost, která je držitelem standardu ISO, zdaleka nevyhovuje požadavkům standardu IIP. V případě standardu IIP je důležité reálné provádění určitých činností a aktivit a vnímání těchto oblastí samotnými zaměstnanci společnosti. Kritéria standardu IIP jako taková neříkají, co má společnost dělat, ale jaké by měly být výsledky a co by měla být schopna prokázat a zaměstnanci v rámci důvěrných rozhovorů hodnotiteli potvrdit. Takový přístup následně zajistí i soulad mezi vnímáním vedení a ostatních pracovníků a maximálně současně reflektuje odlišné firemní kultury a sektory podnikání.

Závěr

Cílem mé DP bylo zefektivnění systému hodnocení a rozvoje pracovníků v podniku distribuce čisticích prostředků. A zároveň zvýšení efektivity práce v podniku, zvýšení výkonnosti pracovníků a zjednodušení procesů důsledkem zavedení standardu IIP do společnosti. Hlavním cílem mé DP bylo zajistit vyšší výkonnost pracovníků, prosperitu a současně zvýšit produktivitu podniku.

Ve firmě jsem se setkala s následujícími nedostatky – s nedostatečnou komunikací vizí a strategických cílů společnosti vůči řadovým zaměstnancům, neefektivním hodnocením pracovníků a jejich nedostatečnou motivací, neplánovaným vzděláváním, nedostatečným zaškolením nových zaměstnanců, podceňováním významu práce s lidmi a nedbalým přístupem některých vedoucích pracovníků k aktivitám oddělení řízení lidských zdrojů, nedostatečnou způsobilostí některých manažerů, kteří byli zařazeni do své funkce spíše pro odborné než manažerské dovednosti.

Za příčinou těchto problémů se skrývala nízká pozornost otázce efektivního řízení lidských zdrojů. Současně docházelo k podceňování úlohy rozvoje a hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů. Slabinou českého managementu je, že je obecně stále velmi technokratický. Řada firem si neuvědomuje, že v dnešním světě mají všichni přístup k podobným technologiím a IT systémům. Investice do těchto oblastí jsou sice nutné, ale neposkytují často skutečnou konkurenční výhodu. Motivovaní a kvalitní zaměstnanci ale takovou výhodou bezesporu jsou.

Výše popsané nedostatky eliminujeme zavedením Standardu IIP do společnosti. Tento systémový nástroj rozvoje lidských zdrojů - tato norma - vede ke zkvalitnění zpětné vazby zaměstnanců k vedení. Přináší zprůhlednění práce s lidskými zdroji a klade důraz na její měřitelnost, což je nesmírně důležité pro růst její kvality.

Standard Investors in People vychází z osvědčených postupů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích. Propojuje všechny prvky personální politiky (vzdělávání, motivaci, hodnocení, interní komunikaci, atd.) se strategickými cíli podniku. Podniku pomůže tyto postupy provázat s ostatními podnikovými procesy, zlepšit ukazatele týkající se lidských zdrojů a pozitivně se odrazí na jeho hospodářských výsledcích. Standard vznikl v devadesátých letech 20. století ve Velké Británii jako reakce na tehdejší stagnaci ekonomiky. V současnosti je zde držiteli tohoto osvědčení více než pětaticet tisíc organizací reprezentujících sedm milionů lidí, tedy asi třetinu britského trhu práce. Program se rozšířil do více než třiceti zemí světa a je jediným mezinárodně známým standardem řízení a kvality lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance.

Mezinárodně uznávaný standard Investors in People v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizacích napomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti organizace prostřednictvím investic do zaměstnanců.

Často slyšíme, že lidé jsou největším bohatstvím podniku, že na nich závisí prosperita a úspěšnost firmy. Myslím, že důraz na rozvoj a hodnocení lidského potenciálu ve firmách opravdu není prázdná fáze. Stačí se jen podívat, jak důkladně se nejúspěšnější firmy ve světě strategicky zabývají řízením lidského potenciálu, jak mnoho prostředků investují do výběru talentů, do rozvoje a vzdělávání a jak téměř na lékárnických vážkách poměřují motivační systémy, které ve firmě udrží ty nejlepší a zkušené pracovníky. Úspěšní už vědí, že konkurenceschopnost firmy opravdu začíná u kvality lidských zdrojů. Firemní vzdělávání, které hledá v současnosti novou tvář – nejde jen o plánování rozvoje lidí, ale i o to, jak rozvoj lidí provázat se systémy hodnocení a odměňování. Neboť mnohé rozvojové programy se dnes stávají účinnými benefity.

Seznam tabulek

Tabulka1	18
Tabulka2	21
Tabulka3	22
Tabulka4	27
Tabulka5	64

Tab. 1.1: Kritéria hodnocení dle jednotlivých oblastí	18
Tab. 1.2: Matice metod hodnocení	21
Tab. 1.3: Výhody a nevýhody metod hodnocení	22
Tab. 2.1: Dělení firem podle způsobu plánování rozvoje lidí	27
Tab. 4.1: Přínos IIP pro společnost XYZ	64

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Triáda řízení výkonnosti.....	26
---	----

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963s.
ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856s.
ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BARÁK, J. *Lidé a změny*. Praha: Votobia Praha, 2004, 269 s.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ O. - *Management*.
Olomouc: Rubico, 2001. 642s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004.
327s. ISBN 80-251-0223-7.
- [6] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*.
Praha: Grada, 2005. 339s. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] DONELLY, J., GIBSON, J. *Management*. Praha: Grada, 1997. 815s.
ISBN 80-7169-422-3.
- [8] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002 . 462s.
ISBN 80-7226-515-6.

- [9] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 128s. ISBN 80-247-1458-2.
- [11] JUROVÁ, M. *Řízení výroby I, část I*, skripta VUT v Brně FP, 2. vydání, Brno: Akad.nakl. CERM s.r.o., 2005. 81s. ISBN 80-214-3066-4
- [12] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158s. ISBN 80-86432-97-1.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- [15] NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [16] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. 2.vyd. Praha: Grada, 2005. 175s. ISBN 80-247-1092-7.
- [17] POKORNÝ, J. *Personální management*. 1 vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2006. 65 s, ISBN 80-214-3204-7
- [18] PROKOPENKO, J. – KUBR, M. a kolektiv: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Votobia Praha, 1998. 147 s.

- [19] ROBBINS, P. – COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s.
- [20] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [21] časopis vydavatelství ECONOMIA, listopad-prosinec 2005, 1/05, HRM, Human Resources Management, www.hrmanagement.cz, ISSN 1801-4690
- [22] Propagační a informační materiály agentury CzechInvest a jejich internetové stránky. /on line/ Dostupné: ww.czechinvest.org

Seznam příloh

Příloha 1: Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People

Příloha 2: Divizní/ Funkční uspořádání

Příloha 3: Panevropské divize

Příloha 4: Organizační schéma společnosti

Příloha 5: Standard IIP pro nepodporovatelné firmy

Příloha 6: Závěrečná zpráva Czechinvest k projektu IIP

Příloha 7: Případová studie NWT Computer, s.r.o.

Příloha 8: Případová studie Servisbal Obaly, s.r.o.

Příloha 9: Seznam certifikovaných firem roku 2008

Příloha 10: Seznam doporučených poradců

Příloha 11: Hodnotící nástroj „Pohled z perspektivy 180°“

Příloha 12: Formulář osobního hodnocení

Příloha 13: Plán individuálního rozvoje (IDP)

Přílohy