

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti personální politiky
podniku s důrazem na řízení projektů**

**Evaluation of the effectiveness of personnel policy
with an emphasis on project management**

Bc. Karolína Zlochová

Plzeň 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce, PhDr. Milanovi Jermárovi, Ph.D. za přátelský přístup, odborné vedení, cenné připomínky a trpělivost. Poděkování patří též konzultantovi práce, Ing. Jiřímu Valentovi, za seznámení se s problematikou řízení projektů ve společnosti. Dále bych chtěla poděkovat HR manažerce technického centra za přátelský přístup a poskytnutí dodatečných informací ke zpracování klíčové části této diplomové práce. Poděkování patří též ostatním manažerům společnosti, kteří se ochotně zúčastnili strukturovaného rozhovoru a poskytli tak cenné informace ze současné praxe řízení projektů v souvislosti s HR. Za neustálou psychickou a materiální podporu bych chtěla obzvlášť poděkovat své rodině.

Obsah

Úvod	9
1 Charakteristika společnosti Lear Corporation	11
1.1 Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	12
1.1.1 Technické centrum v Plzni	12
2 Strategická východiska	13
2.1 Poslání	13
2.2 Vize	14
2.3 Strategické cíle	15
3 Analýza prostředí	16
3.1 Externí analýza	16
3.1.1 Analýza makroprostředí	17
3.1.2 Analýza mezoprostředí	20
3.2 Interní analýza	22
3.2.1 Management	23
3.2.2 Marketing	26
3.2.3 Finance a účetnictví	26
3.2.4 Výroba	29
3.2.5 Výzkum a vývoj	29
3.2.6 Informační systémy	30
3.3 Matice EFE a IFE	30
3.3.1 Matice EFE	31
3.3.2 Matice IFE	32
4 Řízení projektů ve společnosti	33
4.1 Program	33

4.1.1	Definice programu	33
4.1.2	Řízení programu	33
4.1.3	Programový tým	34
4.2	Projekt	35
4.2.1	Definice projektu	35
4.2.2	Definice projektového managementu	36
4.2.3	Projektový tým.....	36
4.2.4	Životní cyklus projektu	37
4.2.5	Personální plánování v projektu	38
4.3	Řízení projektů ve společnosti	39
4.4	Proces řízení projektů ve společnosti a jeho fáze.....	42
4.4.1	Fáze Planning.....	43
4.4.2	Fáze Prototype	45
4.4.3	Fáze Pilot	46
4.4.4	Fáze Launch.....	47
4.4.5	Fáze Post Launch	48
5	Personální management a jeho působení v realizaci projektů a cílů firmy	49
5.1	Řízení lidských zdrojů.....	49
5.1.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	49
5.1.2	Systém řízení lidských zdrojů.....	51
5.2	Řízení lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení	53
5.3	Hlavní personální činnosti v projektovém řízení společnosti	55
5.3.1	Plánování lidských zdrojů.....	55
5.3.2	Analýza práce a úkolů.....	57
5.3.3	Získávání zaměstnanců	57

5.3.4	Výběr zaměstnanců.....	60
5.3.5	Orientace a rozmisťování.....	62
5.3.6	Výcvik a rozvoj.....	64
5.3.7	Hodnocení výkonnosti	67
5.3.8	Motivování a odměňování	69
5.3.9	Personální informační systém.....	72
5.4	Dotazování manažerů.....	73
5.5	Shrnutí silných a slabých stránek řízení HR s důrazem na projekty.....	79
6	Cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů	82
7	Opatření pro zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů.....	84
	Závěr	90
	Seznam tabulek	92
	Seznam obrázků	93
	Seznam použitých zkratk	94
	Seznam použité literatury	97
	Seznam příloh.....	102

Úvod

Předkládaná diplomová práce vznikla na základě spolupráce autorky s technickým centrem společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. v Plzni, která trvá od srpna roku 2017 až doposud. Autorka působí ve společnosti na pozici HR *Trainee*, kde získala mnoho zkušeností a poznatků, které jsou reflektovány v obsahu praktické části této práce.

Cílem diplomové práce je zhodnocení efektivnosti personální politiky plzeňského technického centra společnosti Lear Corporation s důrazem na řízení projektů a následné navržení opatření ke zlepšení.

Práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol, které zahrnují teoretickou a následně praktickou část. Teoretická část vychází ze sekundárních zdrojů (z české i zahraniční literatury). První kapitola se věnuje charakteristice společnosti jako celku, její české dceřiné společnosti a technickému centru. Druhá kapitola pojednává o poslání, vizi a strategických cílech technického centra. Třetí kapitola obsahuje analýzu externího a interního prostředí a vymezení jejich pozitivních a negativních faktorů prostřednictvím matice EFE a IFE. Ve čtvrté kapitole je pozornost věnována řízení projektů ve společnosti, které podléhají určitým specifikům. Pátá kapitola se mimo jiné zaměřuje na analýzu hlavních personálních činností společnosti. Důležitou součástí této kapitoly je strukturovaný rozhovor se dvěma manažery technického centra (členové projektového týmu) zaměřený na oblast řízení lidských zdrojů. Kapitola je završena identifikací silných a slabých stránek v řízení lidských zdrojů při řešení projektů. Šestá kapitola definuje cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů, které jsou stanoveny na základě získaných poznatků z předchozí kapitoly. Poslední sedmá kapitola obsahuje návrhy, jejichž realizací by mohlo dojít ke zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů.

Výstupy praktické části diplomové práce se opírají nejen o osobní zkušenosti autorky, ale zároveň a především o hloubkové rozhovory s klíčovými manažery relevantních oddělení technického centra a v neposlední řadě o interní materiály společnosti.

S ohledem na citlivost interních údajů společnosti jsou některé poznatky v praktické části diplomové práce záměrně zkresleny.

V diplomové práci je uvedeno mnoho zkratek a cizích pojmů. Zkratky jsou vymezeny v seznamu zkratek a cizí pojmy jsou vysvětleny jednak pod čarou relevantního textu, jednak v přiloženém slovníku cizích pojmů, který je součástí přílohy diplomové práce.

1 Charakteristika společnosti Lear Corporation

Automobilová společnost Lear Corporation vyrábějící **sedáčky a elektro-komponenty** (E-systémy) do aut vznikla v roce 1917 v Detroitu, v americkém státě Michigan a působí na trhu již neuvěřitelných 101 let. Za dobu své existence se rozšířila do 38 zemí po celém světě a zaměstnává přibližně 165 000 zaměstnanců ve 257 lokalitách. 22 zemí, do kterých se společnost rozšířila, je označeno jako tzv. *Low-Cost Countries* a to z toho důvodu, že jsou výhodné vzhledem k nízkým nákladům na lidské zdroje, provoz, výrobu a celkově tvorbu přidané hodnoty. Mezi tyto nízkonákladové země patří Brazílie, Čína, **Česká republika**, Honduras, Maďarsko, Indie, Indonésie, Makedonie, Malajsie, Mexiko, Moldavsko, Maroko, Filipíny, Polsko, Rumunsko, Rusko, Srbsko, Slovensko, Jižní Afrika, Thajsko, Tunisko a Vietnam. Společnost provozuje celkem **čtyři technická centra** ve třech zemích: v České republice, v Polsku a na Slovensku. Každé technické centrum se zaměřuje na odlišnou činnost týkající se vývoje konkrétní komponenty na sedačce. (Interní materiály společnosti, 2018)

Podíl na trhu

V roce 2016 dosáhla společnost 22% podílu na světovém trhu výroby sedaček do automobilů. V Jižní Americe a v Indii zaujímá společnost prvenství. V ostatních oblastech, jako je Severní Amerika, Evropa a Čína, zaujímá druhé místo. Z realizovaných tržeb za prodej sedaček do automobilů v roce 2016 má největší podíl prodej sedaček zákazníkům Severní Ameriky (40 %), dále Evropy a Afriky (38 %), Asie (19 %) a nejmenší podíl na těchto tržbách plyne z prodeje zákazníkům Jižní Ameriky (3 %). (Interní materiály společnosti, 2018)

Fortune 500

Lear se může pochlubit svým umístěním na 151. místě z 500 v žebříčku sestaveném časopisem *Fortune* pro rok 2017, ve kterém společnost generovala výnosy v hodnotě 18 558 milionů dolarů. V žebříčku *Fortune 500* jsou pouze americké firmy, jejichž tržby jsou veřejně známé. Všech 500 společností zahrnutých ve zmíněném žebříčku představují dvě třetiny hrubého domácího produktu USA. Umístění jednotlivých společností se odvíjí od výše jejich celkových výnosů za příslušné roky. (fortune.com, 2017)

1.1 Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Společnost Lear působí i v České republice pod názvem Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. od 22. 9. 1998 a sídlí ve Vyškově. V České republice provozuje společnost celkem pět poboček v odlišných lokalitách. První tři pobočky jsou výrobní závody, které se nacházejí v Ostrově u Stříbra, v Kolíně a ve Vyškově. Zbývající dvě pobočky jsou nevýrobního charakteru a slouží jako podpůrná centra zabývající se administrativou a technickým vývojem. Jedna z poboček se nachází v Brně, kde figuruje jako centrum sdílených služeb současně i pro ostatní závody koncernu v Evropě a druhá nevýrobní pobočka se nachází v Plzni. Plzeňská pobočka byla založena v roce 2011 a slouží jako **technické centrum** vyvíjející nové, inovativní sedačky pro celý koncern Lear a zabývá se též testováním prototypových sedaček. Mateřskou společností společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. je společnost Lear East European Operations S.á.r.l. (Lucemburské velkovévodství). Mateřská společnost celé skupiny je Lear Corporation se sídlem v Southfieldu v Michiganu, USA. Každý ze závodů a administrativních center má svého vlastního ředitele. (Výroční zpráva společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2016)

1.1.1 Technické centrum v Plzni

Technické centrum v Plzni bylo založeno v roce 2011. Soustředí se na konstrukci a vývoj sedaček do různých modelů automobilů (dle projektu) a konstrukci elektrokomponent (E-systémů), které vyvíjí konstruktéři odlišné národnosti, pocházející celkem z 15 zemí (včetně ČR). Převážná většina zdejších konstruktérů je z České republiky, nicméně pracují zde i konstruktéři ze Slovenska, z Indie, z Polska, Ukrajiny, Mexika, Libye, Egypta, Francie a další. Mezi hlavní činnosti Technického centra patří nejen vývoj a konstrukce sedaček a E-systémů do aut, ale také kompletace prototypů sedaček a jejich testování.

2 Strategická východiska

V následující kapitole jsou uvedena celkem tři strategická východiska (poslání, vize a strategické cíle) teoreticky a následně prakticky.

2.1 Poslání

Posláním vyjadřuje daná společnost důvod své existence. Při stanovení poslání musí společnost brát v potaz nejen svou historii, kompetence a strategické hodnoty, ale také pravděpodobné vlivy prostředí. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Poslání (mise) společnosti Lear Corporation je zaměřeno na pět oblastí, na které je kladen důraz. Jednotlivé oblasti mise společnosti jsou zobrazeny na obrázku níže.

Obrázek č. 1: Oblasti zaměření mise společnosti Lear Corporation



Zdroj: vlastní zpracování dle (Intranet společnosti Lear, 2018)

První (zákazníci) z výše uvedených oblastí má za cíl překonat potřeby svých zákazníků a jejich očekávání za pomoci dodávání produktů a služeb nejvyšší kvality, dále poskytováním nízko nákladových řešení s vysokou přidanou hodnotou, kontinuálním zlepšováním provozní výkonnosti a vedením důvěryhodného podnikání.

Další (zaměstnanci) část mise je zaměřena na zaměstnance, kteří představují pro Lear nejhodnotnější zdroje, a proto chce společnost poskytnout svým zaměstnancům takové prostředí, ve kterém jim dá najevo, že si váží jejich unikátních zkušeností, diverzity a kontribuce. Společnost chce k jednotlivcům přistupovat s důstojností a respektem a zároveň umožnit všem zaměstnancům dosažení jejich plného potenciálu. Povzbuzení začlenění a aktivní účasti zaměstnanců patří též do mise společnosti spolu s heslem “*can-do*“, neboli “*moci udělat*“, což má motivační a povzbuzovací charakter. Mezi poslání společnosti patří též maximalizace hodnoty pro *shareholders*¹, neboli akcionáře, dále zacházení s dodavateli s respektem a podpora vzájemně prospěšných vztahů. Poslední oblastí zaměření mise společnosti je podpora komunit v místech výkonu podnikatelské činnosti a ochrana životního prostředí. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Poslání je stanoveno pro společnost jako celek a je platné pro všechny pobočky mateřské společnosti, které se jím mají řídit a uznávat ho.

2.2 Vize

Vize by měla vyjadřovat stav podnikatelského subjektu v konkrétním časovém okamžiku (horizont několika let). Jedná se o tzv. “*Obraz budoucnosti*“, kterého chce daná společnost dosáhnout. Vize by měla být plánována střednědobě. Přesné časové vymezení ovlivňuje mnoho faktorů. Jedním z nich je například předmět podnikání, dalším může být ekonomický cyklus, který je neovlivnitelný a je zapotřebí podřídit plánování cílového budoucího stavu společnosti dané ekonomické situaci. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Vizi společnosti Lear je, aby byla vnímána jako:

- prvotřídní dodavatel,
- prvotřídní zaměstnavatel,
- prvotřídní investice,
- společnost, která podporuje společenství v oblastech, ve kterých provozuje svou podnikatelskou činnost. (lear.com, 2018)

¹ Osoba, společnost nebo jiná instituce, která vlastní alespoň jednu akcii z akciového kapitálu společnosti. Jedná se o vlastníky společnosti, kteří čerpají benefity z držení akcií v případě, že se jejich hodnota na akciovém trhu zvýší. V opačném případě mohou akcionáři o své peníze přijít. (Investopedia.com, 2018)

Vize společnosti Lear jako celek není časově vymezena, neobsahuje žádný náznak konkrétního časového rozmezí, ve kterém by mělo dojít k jejímu naplnění. Technické centrum v Plzni nemá stanovenou žádnou konkrétní vizi a řídí se pouze vizí stanovenou mateřskou společností.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou takzvaným popisem plánovaného konečného stavu, k jehož realizaci směřuje definovaná vize společnosti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) Formulace strategických cílů může být zaměřena na konkrétní oblasti, jako například **postavení společnosti na trhu** (podíl na trhu, obrat, pozice na trhu a další), **rentabilita** (zisk, rentabilita vlastního kapitálu a další), **cíle finanční** (struktura vlastního a cizího kapitálu, platební schopnost a podobně), **cíle sociální** (zaměřené na zaměstnance, jejich spokojenost a rozvoj) a **cíle zaměřené na prestiž a postavení podniku** (image, dobré jméno podniku a další). (Jakubíková, 2013)

Strategické cíle společnosti

Níže uvedené strategické cíle jsou stanoveny ředitelem technického centra v Plzni.

- Rozvoj plzeňského technického centra co se výkonnosti a kompetencí týče,
- Stát se autonomním (nezávislým) technickým centrem schopným poskytovat plné programy konstrukce sedaček do automobilů,
- Dosáhnout toho, aby členové projektových týmů získali řadu dovedností pro vývoj nových sedačkových projektů podle cílů zákazníků bez podpory HCC²,
- Dosáhnout pravomoci dělat vlastní rozhodnutí a řídit činnosti za účelem vytvoření spolehlivých a vysoce kvalitních technických řešení. To je převážně řízené procesem a znalostmi.

Dosažitelnost stanovených cílů je závislá především na kvalitě lidských zdrojů, na kterou by společnost měla klást významný důraz.

² High Cost Country

3 Analýza prostředí

Každá společnost by měla analyzovat prostředí, ve kterém realizuje svou podnikatelskou činnost za účelem včasné identifikace případných příležitostí, hrozeb, slabých a silných stránek. V následujících kapitolách je pozornost věnována právě analýze externího prostředí, konkrétně makroprostředí a mezoprostředí a následně analýze interního prostředí. V kapitolách dominuje praktická část nad teoretickou.

Následující obrázek reflektuje jednotlivá prostředí a jejich konkrétní zaměření při analýze.

Obrázek č. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012

3.1 Externí analýza

Rozlišujeme dva druhy externího prostředí (částečně podle možnosti vlivu): **makroprostředí** a **mezoprostředí**. Makroprostředí existuje bez jakékoliv závislosti na vůli podniku, kdežto mezoprostředí lze částečně korigovat vhodně zvolenými marketingovými nástroji. Výstupem externí analýzy jsou identifikované, stručně popsání a jasně formulované (případně i kvantifikované) **příležitosti** (*Opportunities*) a **hrozby** (*Threats*), jejichž počet by neměl být příliš velký. Optimální množství identifikovaných externích faktorů se pohybuje mezi deseti až dvaceti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

3.1.1 Analýza makroprostředí

Již z názvu vyplývá, že se analýza týká nejen faktorů národního prostředí, ale také nadnárodního. Faktory obou prostředí mají vliv na strategický záměr společnosti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) Analýza **PESTEL** slouží pro analýzu makroprostředí a k monitorování změn faktorů v čase a zjišťuje jejich důležitost za dané situace. (Veber & kol., 2014) Faktory této analýzy jsou následující:

- **Ekonomické faktory**

Česká republika je považována za tzv. *Low-Cost Country*, a tudíž je velice atraktivní pro zahraniční firmy, které zde působí. Mezi nimi je též společnost Lear Corporation. Jedním z důvodů atraktivity zahraničních investic jsou nízké mzdové náklady v porovnání s jinými západními zeměmi. V současné době je v České republice velice nízká míra nezaměstnanosti (3,7 % za měsíc únor v aktuálním roce 2018). (kurzy.cz, 2018) V prosinci 2017 byla míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji pouhých 2,55 %, tedy druhá nejnižší v ČR. (czso.cz, 2017) Z pohledu společnosti Lear Corporation, která provozuje své Technické centrum v Plzni, je tato situace závažná, neboť je náročné sehnat kvalifikovanou pracovní sílu s technickým zaměřením při aktuální míře nezaměstnanosti. Následky nízké míry nezaměstnanosti se začínají projevovat postupným zvyšováním hrubých průměrných mezd, blížících se k 30 tisícům (v Praze byla tato hranice již překročena). Tato informace se vztahuje k datu 14. 9. 2017. (finance.cz, 2017) Průměrná hrubá mzda se zvyšuje neustále od poloviny roku 2013. Znatelné zvýšení se nejvíce projevuje v aktuálním roce (2018), kdy podle Českého statistického úřadu vzrostla průměrná mzda meziročně až na 31 646 Kč. Zvyšování mezd je reakcí na nízkou nabídku práce, současně vysokou poptávku po pracovních silách a hospodářský růst. (czso.cz, 2018)

Na základě ukončení intervencí České národní banky došlo k výrazné apreciaci české koruny. Hodnota Eura vůči české koruně činila v říjnu roku 2016 přibližně 27,022 Kč za Euro, následující rok 2017 byl kurz výrazně nižší, konkrétně 25,606 Kč za Euro, což není příliš výhodné pro společnost Lear Corporation působící v České republice, která mimo jiné dodává své produkty zahraničním zákazníkům, kteří platí v Eurech. (kurzy.cz, 2018)

- **Sociální a kulturní faktory**

Počet emigrantů Plzeňského kraje v produktivním věku stále narůstá (rok 2014 báze). V roce 2016 došlo ke zvýšení emigrace v porovnání s rokem 2015 o 10,49 %. Nicméně každoroční nárůst imigrantů v produktivním věku je větší, než nárůst emigrantů. Ve sledovaném roce 2016 imigrovalo do Plzeňského kraje o 12,35 % lidí v produktivním věku více, než v předchozím roce 2015. Více než 50 % cizinců žijících v Plzeňském kraji se koncentruje ve městě Plzeň. Národnostní složení těchto cizinců je z větší části ze Slovenska, následně z Ukrajiny, Vietnamu, Německa a Rumunska. (czso.cz, 2017)

Počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním v Plzeňském kraji roste. V roce 2016 byl podíl vysokoškoláků 15,8 %. Převažuje počet žen s vysokoškolským vzděláním (52,5 %). Celkové největší zastoupení na obyvatelstvu Plzeňského kraje mají absolventi středních škol bez maturity (36,4 %) a následně absolventi středních škol s maturitou (34,1 %). (czso.cz, 2017)

- **Technické a technologické faktory**

V Technickém centru v Plzni je speciální oddělení Testingu, kde se testuje odolnost a bezpečnost prototypových sedaček pomocí speciálních technologií u kterých není předpoklad, že by došlo v nejbližší době k obměně. Co se týče substitučních produktů, není to dle mého názoru reálná hrozba pro Společnost Lear vzhledem k typu produktu (sedačka do automobilu), kde je těžko představitelný substituční produkt. Co se týče inovace produktu, tak samozřejmě společnost pracuje nepřetržitě na vývoji nových sedaček, aby navrhla konkurenceschopný produkt svým potenciálním i stávajícím zákazníkům za účelem udržení se na trhu. Inovace jsou klíčem k úspěchu nejen v automobilovém průmyslu.

- **Politické faktory**

Zatím je forma vlády České republiky stále demokratická, nicméně s ohledem na nedávné události je těžké odhadovat, jakým směrem se naše republika bude do budoucna ubírat. V současné době jednají poslanci hnutí ANO o vládě s ČSSD s podporou komunistů. (domaci.ihned.cz, 2018) Pokud dojde k realizaci spolupráce těchto politických stran, bude následující vývoj politické situace v ČR poměrně “zajímavý“ a dle mého názoru značně napjatý. Tato spolupráce může mít fatální

následky na zahraniční firmy působící na našem území, což je samozřejmě nejpesimističtější scénář.

- **Legislativní faktory**

Za nejvýznamnější změnu v oblasti legislativy je vnímána změna týkající se ochrany osobních údajů, neboli Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), které zavedla Evropská Unie. Nařízení bylo přijato již v dubnu 2016 a v letošním roce, konkrétně 25. 5. 2018 vstoupí v účinnost. Z názvu vyplývá, čeho se nařízení týká. Jakékoliv porušení stanovených pravidel je velice přísně potrestáno finanční pokutou, která může být pro některé firmy likvidační. Maximální výše finanční sankce je 20 000 000 EUR, popřípadě 4 % z celkového ročního obratu daného podnikatelského subjektu (vždy se volí vyšší ze zmíněných možností). (gdpr.cz, 2018) Dle mých dostupných informací se HR manažerka spolu s HR specialistou již zúčastnili školení týkající se nově zaváděného nařízení.

- **Ekologické faktory**

V dnešní době je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí, což dle mého názoru bude aktuální i v dlouhodobém horizontu. Firmy by si měly zjišťovat, na co všechno se vztahují různá nařízení, omezení a regulace ve vztahu k životnímu prostředí a produktům, které daná společnost vyrábí. Je tedy nezbytně nutné znát nové i stálé trendy týkající se ekologie (nakládání s odpady, recyklace, obnovitelné zdroje a další). (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

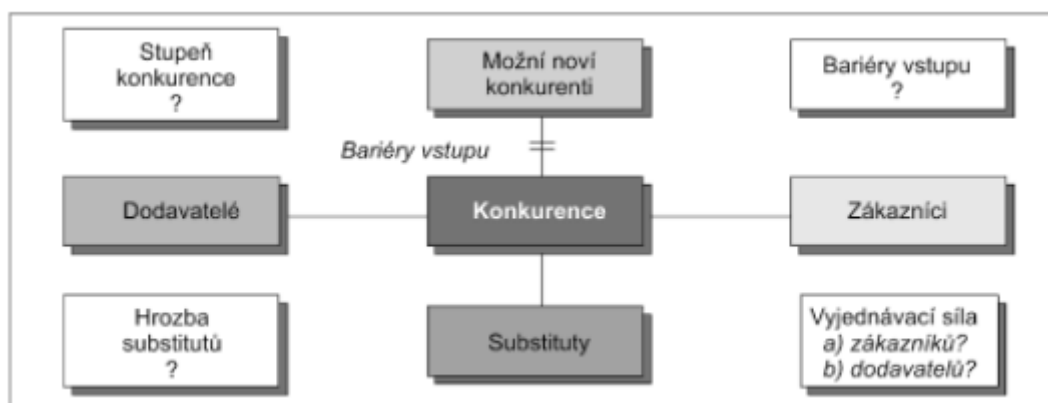
Jednou ze součástí poslání společnosti Lear je též péče o životní prostředí. Z toho důvodu se společnost aktivně zapojuje do různých charitativních akcí po celém světě. Důkazem je například vysázení stromů v Indii a v Mexiku. V USA společnost odhaduje roční dopad projektu zaměřeného na osvětlení, který společnost realizovala na 300 000 Dolarů. Účelem projektu je ušetřit téměř 4 milióny kWh a odstranit 4 000 tun CO₂, k čemuž by mělo přispět i vysázení stromů v rozloze 715 akrů. (Intranet společnosti Lear, 2018)

3.1.2 Analýza mezoprostředí

V úvodu kapitoly Externí analýzy bylo zmíněno, že mezoprostředí lze do určité míry ovlivnit a to na základě vhodně zvolených marketingových nástrojů. To je však možné z toho důvodu, že se jedná o prostředí konkrétního odvětví, kde se dle významného ekonomy Michaela Portera vyskytuje celkem 5 sil, mezi které patří konkurence, možní noví konkurenti, zákazníci, substituty a komplementy, a v neposlední řadě dodavatelé. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Na obrázku číslo 3 je zobrazen Porterův model pěti sil (faktorů), jehož tzv. síly (faktory) firma analyzuje za účelem zjištění velikosti vlivu těchto faktorů (sil) na její činnosti, na základě kterého mohou být navržena nápravná opatření za účelem obrany a úspěšného odolávání těmto silám. (Jakubíková, 2013)

Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012

- **Konkurence**

Obsahem této síly (faktoru) se rozumí vliv konkurence na změnu ceny a nabízeného množství daného produktu. (Managementmania.com, 2016)

V první řadě je důležité vědět, koho lze považovat za konkurenci v daném oboru, a proto je vhodné nejprve analyzovat trh identických produktů a následně zjišťovat ceny konkurence (pokud ovšem budou uvedeny). Na světovém trhu se vyskytují podnikatelské subjekty, které lze považovat za konkurenci společnosti Lear. Řeč je například o Francouzské společnosti *Faurecia*, společnost *Adient* (bývalý *Johnson*

Controls) a další poměrně významnou konkurenci představuje původem kanadská společnost *Magna International*.

- **Možní noví konkurenti**

Faktor potenciální konkurence je zaměřen na možný vstup nového konkurenta na trh, který by byl schopen ovlivnit cenu a nabízené množství produktů. (Managementmania.com, 2016)

Vstup nového konkurenta na trh nelze vyloučit. V současné době působí na trhu celosvětově mnoho společností, zabývajících se výrobou součástek do automobilů, a tak není vyloučeno, že některá z těchto společností rozšíří své produktové portfolio o další produkt, konkrétně o sedačky do aut. Společnost by měla intenzivně analyzovat situaci na trhu a mít tak přehled o nové, ale i stálé konkurenci.

- **Zákazníci**

U zákazníků se rovněž hledí na jejich schopnost ovlivnit cenu produktu a jeho poptávané množství. (Managementmania.com, 2016)

Nutno podotknout, že zákazníci společnosti Lear mají lepší vyjednávací sílu co se stanoví ceny produktu a jeho poptávaného množství týče. Dle mého názoru je to typické pro oblast automobilového průmyslu. Mezi zákazníky společnosti patří automobilové společnosti značky Ford, GM, BMW, Fiat Chrysler, Jaguar/Land Rover, Daimler, Skupina Volkswagen, Renault/Nissan, Hyundai, Skupina PSA a mnoho dalších. (Interní materiály společnosti, 2018)

- **Substituty a komplementy**

Důraz je kladen na změnu ceny a nabízené množství substitutů a zároveň změnu ceny komplementů, z jejichž součástí se daný produkt skládá. (Managementmania.com, 2016)

Reálnou hrozbou pro společnost Lear je změna ceny komplementů od nařízených dodavatelů. Dle mého názoru je irelevantní, aby se společnost Lear obávala substitutů, vzhledem k tomu, že nahradit sedačku do automobilů je pro mě osobně zatím nereálná představa.

- **Dodavatelé**

Faktor dodavatelé je zaměřen na schopnost dodavatelů ovlivnit cenu a nabízené množství nezbytných vstupů. (Managementmania.com, 2016)

S ohledem na požadavky zákazníka společnosti je třeba brát v úvahu, že dodavatelé klíčových komponent (potah sedačky a další) jsou zákazníkem nařizení a společnost je na nich závislá a nemá žádnou pravomoc výběru jiného dodavatele dle vlastního uvážení, pokud nechce přijít o svého zákazníka. V tomto případě mají nařizení dodavatelé velkou vyjednávací sílu. U ostatních komponent produktu (sedaček), které nejsou tak významné (respektive viditelné), může si společnost Lear vybrat vlastního dodavatele a důsledkem toho má lepší vyjednávací pozici, tedy sílu.

3.2 Interní analýza

Výstupy interní analýzy slouží k identifikaci **silných** (*Strengths*) a **slabých** (*Weaknesses*) stránek podniku. Interní analýza neboli analýza mikroprostředí se provádí za účelem objektivního zhodnocení aktuálního postavení podnikatelského subjektu a posouzení možností realizace jeho dlouhodobého záměru. Pro tvorbu klíčových způsobilostí (*Core Competences*), které se významně podílejí na budování konkurenceschopnosti daného podniku, je velice důležité, aby zdroje, kterými daný podnik disponuje, byly efektivně využívány a zhodnocovány. Za účelem upevnění konkurenční pozice firmy a dosažení jejích cílů je vhodné optimálně analyzovat interní faktory tím, že do této analýzy budou zainteresováni zástupci více funkčních útvarů podnikatelského subjektu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

„Interní analýzy by se měly systematicky provádět minimálně v těchto funkčních oblastech podniku:

- *management;*
- *marketing;*
- *finance a účetnictví;*
- *výroba;*
- *výzkum a vývoj;*
- *informační systémy.“* (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, s. 44)

3.2.1 Management

Vrcholový management společnosti

Prezidentem a CEO je od března 2018 Ray Scott, který svou funkci převzal po předchozím prezidentovi a CEO Mattu Simoncini. Ray Scott vede správní radu, která je složena z několika globálních viceprezidentů. V rámci vývoje je globálnímu viceprezidentovi pro *Engineering* podřízen evropský viceprezident pro *Engineering*, jemuž jsou podřízeni jednotliví *Engineering* direktori. Plzeňské technické centrum řídí direktor pro *Core Engineering* a direktor pro *LCC Engineering*. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Zaměstnanci a jejich struktura

V technickém centru v Plzni pracuje celkem 257 zaměstnanců, z toho 88,7 % jsou Češi a zbylých 11,3 % jsou cizinci. Společnost Lear je charakteristická svým multikulturním prostředím, ve kterém pracují zaměstnanci z 15 zemí světa, včetně ČR. Nejčetnější zastoupení má Slovensko (7) a Indie (7), dále Polsko (4) a Ukrajina (3). (Interní materiály společnosti, 2018) Více, než polovina zaměstnanců jsou muži, konkrétně 61,5 %. Nejvyšší věk zaměstnanců společnosti je 54 let (u obou pohlaví), nejnižší 21 let (též u obou pohlaví) a průměrný věk je 34,5 let, tudíž ve společnosti pracují relativně mladí lidé. Vysokoškolské vzdělání má 63,8 % zaměstnanců, ostatní zaměstnanci mají z větší části střední školu s maturitou. Z celkového počtu zaměstnanců je 14 zaměstnanců na manažerské pozici (z toho 5 cizinců) a dalších 14 zaměstnanců na pozici supervizor (data ze dne 26. 3. 2018). (Interní materiály společnosti, 2018) Aktuálním úkolem je sjednotit a zvýšit úroveň znalostí, zkušeností a dovedností současných zaměstnanců.

Organizační struktura

Plzeňské Technické centrum společnosti Lear má celkem 12 oddělení (organizačních jednotek), která jsou zároveň nákladovými středisky³. Každé oddělení (nákladové středisko) má přiděleno vlastní rozpočet na potenciálně realizované náklady. Některá oddělení disponují dalšími pododděleními. Každému oddělení je přidělen manažer a každému pododdělení supervizor. Oba nesou zodpovědnost za činnosti svého týmu a

³ Nákladovým střediskem je taková organizační jednotka podniku, která nese zodpovědnost především za své náklady, nikoli výnosy. Tento pojem je typický pro útvar, nebo celou organizaci, která negeneruje žádné tržby. (Slavík, 2013)

zároveň jsou v přímém kontaktu s HR oddělením v případě řešení různých problémů, týkajících se současných, ale i potenciálních zaměstnanců. Většinou se řeší jejich absence (dočasná pracovní neschopnost, ošetřování člena rodiny a další), potřeba školení zaměstnance, evaluace zaměstnance, nábor potenciálního zaměstnance (posily týmu) a další.

Některá oddělení jsou specifická tím, že jejich manažeři nejsou místní, ale sídlí v jiné pobočce společnosti Lear (většinou v zahraničí, respektive v Německu). Týká se to především oddělení *Purchasing*, *Sales*, *Quality*. Zaměstnanci těchto oddělení komunikují se svým manažerem téměř pouze elektronicky, přes *e-mail* nebo *Skype*.

Téměř všechna oddělení společnosti jsou zainteresována na různých projektech v konkrétních fázích projektu a vzájemně mezi sebou komunikují. Ze všech níže uvedených oddělení pouze jedno jediné řídí a zastřešuje kompletně celé projekty od začátku až do konce. Jedná se o oddělení *GME Sales*.

- **Oddělení *Engineering***

Toto oddělení zahrnuje celkem 6 pododdělení: *Application*, *Core Engineering*, *Facility*, *HR*, *Finance* a *IT*; z nichž v pododdělení *Application* a *Core Engineering* jsou realizovány projekty v konkrétních fázích, zaměřené na konstrukci a vývoj sedaček do automobilů, a zbylá čtyři pododdělení mají charakter podpůrných procesů.

- **Oddělení *Prototype***

V tomto oddělení je celkem 5 pododdělení: *Prototype Build*, *Prototype Coordination*, *Quality Control*, *Shared Services* a *Warehouse*. Oddělení je úzce spjaté s kompletací prototypů sedaček do automobilů, což je součástí konkrétní fáze projektu.

- **Oddělení *Testing***

Jedná se o klíčové oddělení, co se bezpečnosti, kontroly kvality a odolnosti sedaček týče. Veškeré činnosti tohoto oddělení souvisí s realizací konkrétní fáze projektu.

- **Oddělení *Trim***

Toto oddělení se zabývá vývojem potahu sedaček. Součástí oddělení jsou dvě pododdělení. Jedno se zabývá *Engineeringem* a v druhém vyrábí vývojové švadleny prototypy potahu. Oddělení participuje na konkrétní fázi projektu.

- **Oddělení Purchasing**

Oddělení nákupu je rozděleno na nákup komoditní a nevýrobní. Komoditní nákup nakupuje suroviny a komponenty pro výrobu výrobků. Nevýrobní nakupuje režijní služby a režijní materiál pro všechny nevýrobní lokality. Komoditní nákup je součástí projektů, nevýrobní nikoliv.

- **Oddělení Sales**

Toto oddělení je v přímém a neustálém kontaktu se zákazníky ohledně stávajících nebo potenciálních projektů.

- **Oddělení Quality**

V tomto oddělení pracují pouze dva zaměstnanci a každý má svého odlišného zahraničního manažera. Oba zaměstnanci oddělení kvality pracují na projektech.

- **HR Recruitment**

V rámci Lear Corporation působí HR recruitment organizace a HR operations organizace. HR Recruitment má za úkol pouze nábor nových talentů, kdežto HR operation se zabývá veškerými tradičními i netradičními HR činnostmi. V plzeňské pobočce pracuje 1 recruiter z centrální recruitment organizace a jeho náplň práce je nábor zaměstnanců pro pobočku v Plzni a pobočku v Ostrově u Stříbra. Zaměstnanec oddělení není členem projektového týmu, ale jeho náplň práce významně podporuje řízení projektů.

- **Oddělení GME Sales**

Toto oddělení řídí a zastřešuje kompletně celé projekty od začátku až do konce (nákup, kvalita, prodej a další).

- **Oddělení PLM Italy**

Toto oddělení má funkci podpory PLM (*Product Lifecycle Management*) a optimalizuje procesy projektu. Zároveň umožňuje předávání úkolů a informací.

- **Oddělení E-Systems**

Oddělení je zaměřené především na druhý produkt společnosti, kterým jsou E-Systémy. Oddělení se dále kategorizuje na systémové inženýry (*Systems Engineer*) a konstruktéry (*CAD Designer*). Zaměstnanci tohoto oddělení pracují na projektech v konkrétní fázi.

3.2.2 Marketing

V letošním roce (2018) zahájila společnost spolupráci s univerzitním týmem ZČU v Plzni, *UWB Racing Team Pilsen*, který se každoročně účastní mezinárodního projektu *Formula Student*, kde soutěží s vlastnoručně vyrobeným závodním vozem (formulí). Společnost se stala platinovým sponzorem tohoto týmu. Od této spolupráce se očekává nejen propagace společnosti, ale zároveň oslovení současných studentů, členů týmu, které by v budoucnu (po jejich absolvování studia) společnost ráda zaměstnala, jelikož se jedná především o studenty fakulty strojní a po účasti na tomto projektu získají mnoho cenných zkušeností. Společnost se dále účastní pracovních veletrhů, konaných na univerzitě v Plzni, v Praze, v Liberci a v Brně. Letos v lednu to byla účast na události *Automotive day*, která se konala na Západočeské univerzitě v prostorách fakulty strojní.

3.2.3 Finance a účetnictví

Česká dceřiná společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. uveřejňuje výroční zprávu společnosti, zahrnující sumarizaci finančních výsledků za všechny české výrobní závody a administrativní centra dohromady, z toho důvodu se veškeré uvedené finanční údaje vztahují na všechny pobočky v České republice. Od roku 2012 začala společnost využívat nově zavedený systém v rámci skupiny Lear Group, tzv. cash poolový účet, vedený u Citibank se sídlem ve Velké Británii. Společnost má k dispozici určité finanční prostředky, které jsou při kladném zůstatku vykazovány jako peněžní prostředky na účtech, v případě záporného zůstatku jako krátkodobé bankovní úvěry. Celkový zůstatek cash poolového účtu všech závodů společnosti za rok 2015 byl vykázan jako krátkodobý bankovní úvěr v hodnotě 62 308 tis. Kč, s nákladovými úroky 182 tis. Kč. V roce 2016 byl celkový zůstatek cash poolového účtu 422 348 tis. Kč a nákladové úroky činily 352 tis. Kč. (Výroční zpráva společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2016)

Technické centrum v Plzni **neřeší** otázku financování realizace projektů.

Cash pooling je charakteristický soustředěním přebytečných finančních prostředků na centralizovaném účtu, případně účtech s možností čerpání finančních prostředků i v případě, že na účtu není dostatečná hotovost. V tomto případě se za pohotové poskytnutí finančních prostředků platí úroky. Tento nástroj řízení hotovosti je vhodný pro ekonomicky spojené subjekty. Jeho velkou výhodou je, že snižuje úrokové náklady a poplatky spojené s poskytováním služeb bankovních institucí. (Režňáková & kol., 2010)

Výkazy za předchozí rok (2017) nejsou stále ještě zveřejněny v obchodním rejstříku a z toho důvodu jsou v této diplomové práci uvedeny pouze dostupné finanční údaje za rok 2015 a 2016 za celou českou dceřinou společností.

Pro finanční oblast interní analýzy byly vybrány základní poměrové ukazatele, které jsou následující:

- *Ukazatel rentability* - rentabilita tržeb (*ROS*), rentabilita aktiv (*ROA*), rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) a rentabilita investice (*ROI*).
- *Ukazatel aktivity* – obrat stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek z obchodních vztahů, doba splatnosti krátkodobých závazků.
- *Ukazatel likvidity* – běžná likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita.
- *Ukazatel zadluženosti* – celková zadluženost, úrokové krytí. (Kislingerová & kol., 2010)

Následující tabulky neobsahují detailní popis výsledků výpočtu jednotlivých ukazatelů.

Tab. č. 1: Ukazatel rentability společnosti [v %]

Položka	Vzorec	2015	2016
ROA	$\frac{EBIT}{Aktiva}$	9,17	17,88
ROE	$\frac{EBIT}{VK}$	14,56	35,04
ROS	$\frac{EBIT}{Tržby}$	4,02	8,56

Zdroj: vlastní zpracování dle (Výroční zpráva společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2016)

Tab. č. 2: Ukazatel likvidity společnosti

Položka	Vzorec	2015	2016
Běžná likvidita	$\frac{OA}{\text{Krátkodobé závazky}}$	2,02	1,71
Pohotová likvidita	$\frac{(OA - zásoby)}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1,70	1,47
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	0,0027	0,18

Zdroj: vlastní zpracování dle (Výroční zpráva společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2016)

Tab. č. 3: Ukazatel zadluženosti společnosti

Položka	Vzorec	2015	2016
Celková zadluženost	$\frac{CZ}{\text{Aktiva}}$	36,01	48,45
Úrokové krytí	$\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Nákladové úroky}}$	1157,50	1990,52

Zdroj: vlastní zpracování dle (Výroční zpráva společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2016)

Tab. č. 4: Ukazatel aktivity společnosti

Položka	Vzorec	2015	2016
Obrat stálých aktiv	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$	7,40	6,76
Obrat zásob	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$	21,66	18,99
Doba obratu zásob	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$	16,62	18,96
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů	$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$	80,29	77,73
Doba splatnosti krátkodobých závazků	$\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360$	52,78	79,01

Zdroj: vlastní zpracování dle (Výroční zpráva společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., 2016)

3.2.4 Výroba

Společnost Lear Corporation se zabývá výrobou **sedáček a elektro-komponent (E-systémů)** do automobilů. V současné době dochází k vývoji dalších produktů, například speciální software a hardware jako doplněk komunikačních signálů nejen do aut, ale také na pozemní komunikaci. Nově vznikající produkt nese název Lear Connexus. Lear je doposud světovým a zároveň vedoucím dodavatelem 1. úrovně (*Tier 1 Supplier*) sedáček do automobilů a v mnoha výrobních závodech vyrábí v systému JIS (*just in time*) a JIT (*just in sequence*). Dominantním produktem společnosti jsou především sedáčky do luxusních automobilů. (lear.com, 2018)

3.2.5 Výzkum a vývoj

Jelikož se jedná o technické centrum, je pro něj charakteristický výzkum a především vývoj nových sedáček do automobilů, který má na starosti tým strojních inženýrů (konstruktérů), kteří na vývoji sedáček intenzivně pracují a vzájemně diskutují a projednávají jednotlivé komponenty sedáčky, které zrovna navrhují. Jedná se o úzkou spolupráci mezi relevantními odděleními.

3.2.6 Informační systémy

Technické centrum používá několik informačních systémů. Pro řízení lidských zdrojů a řízení skladu a prototypové výroby se využívá informační software *Helios Orange*. Dalším potřebným systémem je tzv. *PowerKey*, což je docházkový systém, který používají všichni zaměstnanci a pouze zaměstnanci HR oddělení mohou provádět různé editace záznamů v tomto systému v případě potřeby. Pro konstrukci se používá software *CATIA V5* a *NX*. Pro pevnostní výpočty využívá společnost software *Hypermash* a *ABACUS*. Dále společnost využívá *PLM* software a produkty *MS Office*. V rámci různých oddělení se používají další velmi specifické softwary v mnohých případech definované zákazníkem.

3.3 Matice EFE a IFE

V této kapitole jsou uvedené příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky společnosti prostřednictvím matice EFE a IFE, které jsou uvedeny a stručně zhodnoceny v následujících dvou podkapitolách.

3.3.1 Matice EFE

Matice EFE (*External Forces Evaluation*) hodnotí rizikové faktory externí analýzy, ovlivňující strategický záměr organizace kladně či záporně. Matice identifikuje faktory vnějšího prostředí, tedy příležitosti a hrozby. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Tab. č. 5: Matice EFE

Matice EFE				
	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Příležitosti O				
1.	Nárůst počtu imigrantů v produktivním věku	0,03	1	0,03
2.	Nárůst obyvatel s vysokoškolským vzděláním v Plzeňském kraji	0,05	2	0,1
3.	Vhodné umístění Technického centra v blízkosti zákazníků (srdce Evropy)	0,1	4	0,4
4.	Větší koncentrace cizinců v produktivním věku v Plzni	0,02	1	0,02
5.	Téměř nemožná nahraditelnost produktu (sedačky) substitutem	0,3	4	1,2
Hrozby T				
1.	Příliš nízká míra nezaměstnanosti	0,26	4	1,04
2.	Zvyšování průměrné hrubé mzdy	0,08	2	0,16
3.	Neúmyslné opomenutí nařízení GDPR	0,05	4	0,2
4.	Velká koncentrace technických firem v blízkém okolí Technického centra	0,05	3	0,15
5.	Apreciace kurzu CZK oproti EUR	0,06	2	0,12
Σ		1		3,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Celkové vážené ohodnocení matice EFE je 3,42. Tento výsledek indikuje vysokou citlivost strategického záměru společnosti na vnější prostředí. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na tvorbu scénářů s ohledem na vysoký výsledek ohodnocené matice.

3.3.2 Matice IFE

Matice IFE (*Internal Forces Evaluation*) hodnotí faktory interní analýzy a je zkonstruována ze silných a slabých stránek společnosti (Jakubíková, 2013)

Tab. č. 6: Matice IFE

Matice IFE				
	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Silné stránky S				
1.	Cash-poolingový způsob financování investic	0,15	4	0,6
2.	Dlouholetá tradice a existence společnosti na trhu	0,07	3	0,21
3.	Silné zázemí a podpora mateřské společnosti	0,2	4	0,8
4.	Diverzita zaměstnanců společnosti	0,04	3	0,12
5.	Spolupráce se studenty vysokých škol technického zaměření	0,08	4	0,32
Slabé stránky W				
1.	Závislost na mateřské společnosti	0,1	2	0,2
2.	Omezené pravomoci některých činností Technického centra	0,1	1	0,1
3.	Složitá organizační struktura	0,03	2	0,06
4.	Příliš mnoho informačních systémů, které mezi sebou hůře komunikují	0,1	1	0,1
5.	Absence potřebné zkušenosti a produktové znalosti u pracovní síly z důvodu ne zcela tradičního produktu	0,13	1	0,13
Σ		1		2,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Celkové vážené ohodnocení matice IFE je 2,64. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat, že společnost má relativně průměrnou interní pozici vůči strategickému záměru.

4 Řízení projektů ve společnosti

V této kapitole se prolíná teorie řízení projektů s praxí oddělení GME *Sales*, které jako jediné realizuje projekty od začátku do konce. V kapitole je především kladen důraz na řízení lidských zdrojů během realizace projektu. Veškeré poznatky uvedené v praktické části této kapitoly vychází z rozhovoru s programovým manažerem, který má v této oblasti naprosto klíčovou roli, kompetence a mnoho zkušeností. Kapitola obsahuje definice programu i projektu a jejich další součásti.

4.1 Program

Tato podkapitola je zaměřena na teoretickou část programu. Popsány jsou celkem 3 součásti programu: definice programu, řízení programu a programový tým; které jsou relevantní vzhledem k praktické části řízení projektů.

4.1.1 Definice programu

Program je **skupina souvisejících projektů** řízených koordinovaným způsobem, za účelem získání výhod, kterých nelze dosáhnout v případě individuálního řízení. (PMBOK Guide, 2013) Veškeré projekty daného programu podléhají koordinovanému řízení a kontrole v jakýchkoli fázích jejich životního cyklu. Doba trvání programu je konkrétně vymezena a zahrnuje životní cykly několika projektů, které mohou být souběžné, překrývat se nebo na sebe vzájemně navazovat. (Svozilová, 2016)

4.1.2 Řízení programu

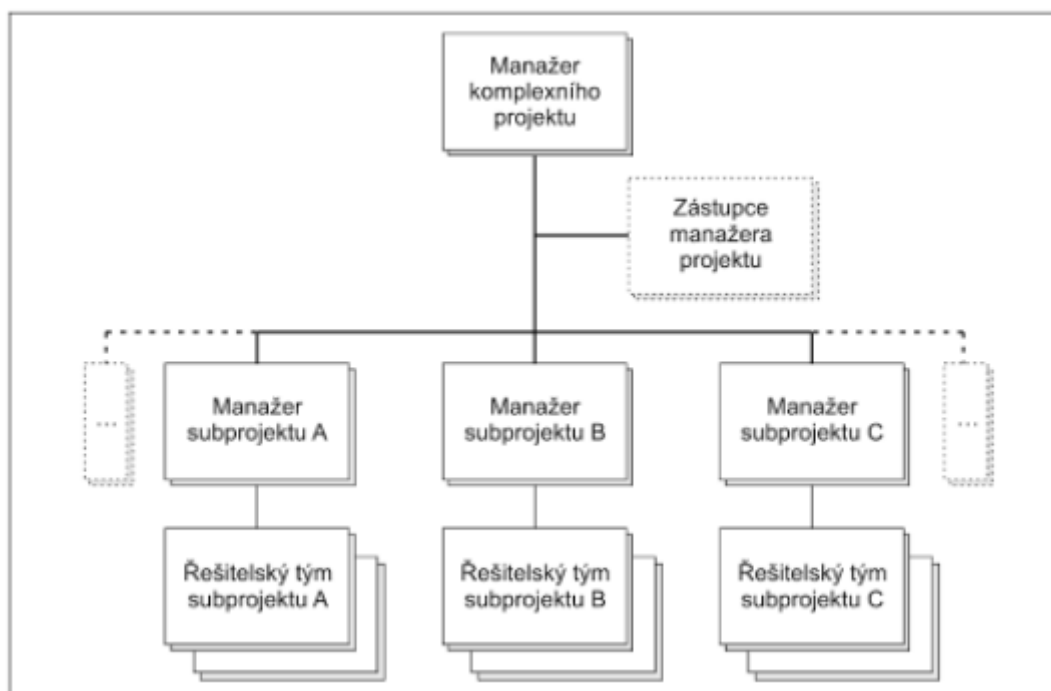
Součástí řízení programu je plánování, organizování, zajištění lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, stimulace zaměstnanců, sledování, měření a kontrola veškerých charakteristických rysů programu. Klíčovým úkolem programového manažera je schopnost zajistit, aby program byl v souladu se stanovenými cíli podnikatelského subjektu, které vycházejí ze strategie dané společnosti. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010) Řízení programu znamená aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik do programu za účelem splnění požadavků programu a získání výhod a kontroly, kterých nelze dosáhnout při individuálním řízení projektů. (PMBOK Guide, 2013)

4.1.3 Programový tým

Programový tým koordinuje a dohlíží na práci na řadě projektů, tudíž hlavní tým (*core team*) nemusí mít tolik lidí, širší tým zahrnuje projektové manažery a všechny členy projektových týmů. (projectmanager.com, 2013) V přípravné fázi programu bude s největší pravděpodobností existovat řídicí tým složený z manažera a garantů jednotlivých výstupů, který má na starosti úvodní fáze plánování počítaje definici WBS⁴ a následně může dojít k rozšíření a naplnění organizační struktury. (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012) Názorný programový tým společnosti Lear je uveden v podkapitole **4.4.1 Fáze Planning**.

Následující obrázek zobrazuje příklad organizační struktury programu.

Obrázek č. 4: Organizační struktura programu



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012

Programový tým tvoří především programový manažer a manažeři specializující se na konkrétní oblasti, které jsou součástí programu. Doporučená velikost programového týmu je 7 (plus minus 2), což by mělo vést ke snazší koordinaci a komunikaci. Účelem organizační struktury programu je podpořit utváření týmu, stanovení rolí, zodpovědností

⁴ Work Breakdown Structure

a pravomocí jednotlivých členů týmu a dalších osob, které s programem souvisí. (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012)

4.2 Projekt

Součástí této kapitoly je definice projektu, projektového managementu, projektového týmu, životního cyklu projektu a personálního plánování v projektu.

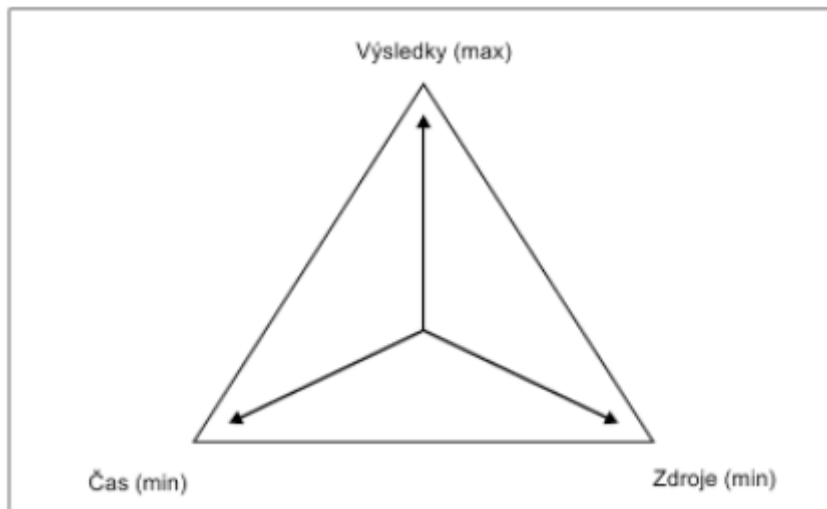
4.2.1 Definice projektu

Snahou projektu je vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Dočasná povaha projektů naznačuje, že projekt má určitý **počátek** a **konec**. Konce projektu je dosaženo tehdy, pokud byly dosaženy cíle projektu. Ukončení projektu nastává i v případě, že cíle nebudou nebo nemohou být splněny, nebo když potřeba projektu již neexistuje. Projekty mohou mít i dlouhodobý charakter, záleží na charakteru projektu a jeho požadovaném výstupu. Každý projekt vytváří unikátní produkt, službu, nebo výsledek. Některé prvky se mohou v projektech a jejich činnostech opakovat (například materiál, ze kterého je produkt vyroben). Toto opakování nemění základní, jedinečné charakteristiky projektové práce. (PMBOK Guide, 2013)

Trojimperativ projektu

Účelem trojimperativu projektu (*triple constraint*) je optimálně vyvažovat 3 základní požadavky: **výsledky**, **čas** a **zdroje**; které úzce souvisí s realizovanými projekty a jejich cíli. Všechny tři veličiny jsou vzájemně provázané, a tudíž změna jedné veličiny se projeví na veličinách ostatních. Na obrázku č. 5 je názorná ukázka trojimperativu projektu. (Doležal & kol., 2016)

Obrázek č. 5: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012

4.2.2 Definice projektového managementu

Projektový management je způsob, jakým jsou projekty řízeny a vychází z předchozích zkušeností (*best of practice*), ze stanovených norem a doporučení. (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012) Projektový management aplikuje znalosti, dovednosti, nástroje a techniky pro projektové aktivity, za účelem splnění požadavku projektu. Řízení projektu se provádí pomocí vhodné aplikace a integrace 47 logicky seskupených procesů řízení projektů, které jsou zařazeny do **pěti skupin procesů**, které jsou následující:

- Zahájení,
- Plánování,
- Realizace,
- Monitorování a kontrola,
- Ukončení. (PMBOK Guide, 2013)

4.2.3 Projektový tým

Projektový tým se skládá ze zaměstnanců, kteří byli pověřeni realizací konkrétní činnosti na projektu. Zadání činnosti by mělo být přesně definované, současně s definovaným výsledkem, časovým obdobím a stanoveným předpokladem pracnosti. (Svozilová, 2016) Projektový tým zahrnuje projektového manažera a skupinu

jednotlivců, kteří jednají společně při realizaci projektu za účelem dosažení stanovených cílů. Součástí projektového týmu je projektový manažer, pracovníci projektového řízení a další členové projektového týmu, kteří vykonávají určitou práci na projektu, ale nemusí se nutně zabývat řízením projektu. Tým se skládá z osob z různých skupin, které mají specifické vědomosti v konkrétních oblastech nebo specifické dovednosti, které jim umožňují vykonávat práci projektu.

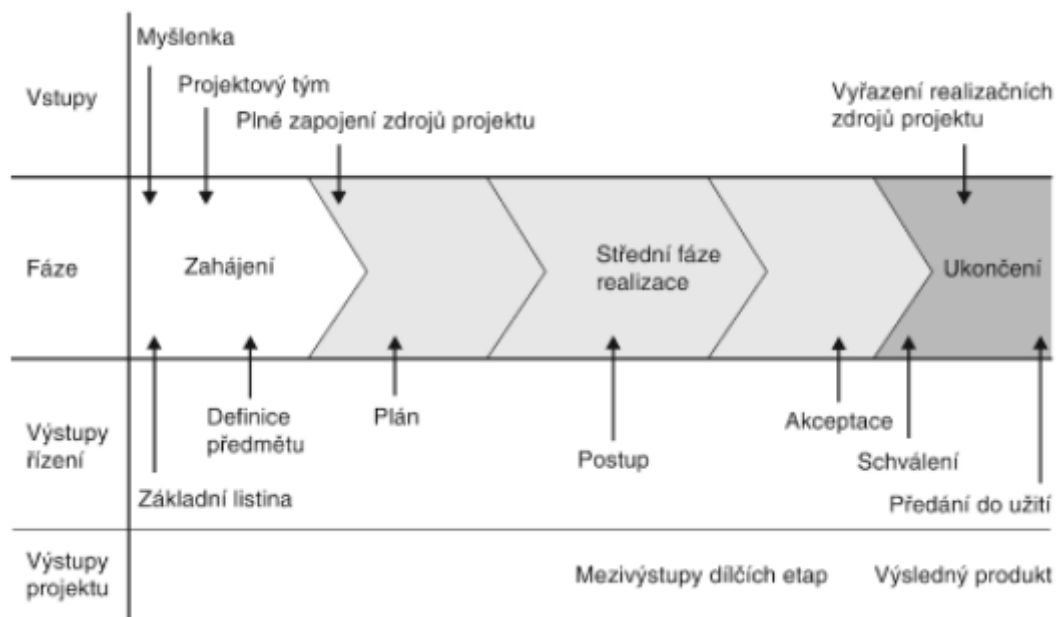
Součástí projektových týmů jsou následující role:

- Pracovníci projektového řízení,
- Pracovníci projektu,
- Podporující odborníci,
- Uživatel nebo zástupce zákazníka,
- Prodejci,
- Členové obchodního partnera,
- Obchodní partneri. (PMBOK Guide, 2013)

4.2.4 Životní cyklus projektu

Obsahem životního cyklu projektu je několik fází, které na sebe vzájemně navazují a jejichž názvy a počet závisí na potřebách kontroly dané organizace. Množství a pojmenování fází se podřizuje typu a rozsahu daného projektu. (Svozilová, 2016) Každý autor nahlíží na životní cyklus projektu podobným způsobem, ale rozhodně se neshodují na 100 %. Pro účely této diplomové práce jsem zvolila grafické znázornění životního cyklu projektu od autorky Aleny Svozilové (2011), které je na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Životní cyklus projektu a jeho fáze



Zdroj: Svozilová, 2011

Fáze životního cyklu projektu:

1. **Předprojektová fáze** – v této fázi vzniká projekt. Součástí fáze je zpracování dvou hlavních dokumentů: studie příležitosti (*opportunity study*) a studie proveditelnosti (*feasibility study*).
2. **Projektová fáze** – v projektové fázi je sestavován projektový tým, vytvořen plán a jeho realizace. Fáze je rozčleněna na čtyři části: zahájení (*start-up*), plánování, realizace projektu a ukončení projektu (*close-out*).
3. **Poprojektová fáze** – tato fáze probíhá po ukončení projektu a dochází při ní k analýze celkového průběhu projektu za účelem identifikace dobrých a špatných zkušeností, nalezení chyb a jejich následné eliminaci do budoucna (při realizaci jiných projektů). (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012)

4.2.5 Personální plánování v projektu

Každý projekt je svým způsobem specifický a vyžaduje odlišné nároky na znalosti, dovednosti a zkušenosti potenciálních členů projektového týmu. Zajištění optimálních lidských zdrojů pro realizaci projektu, je úkolem personálního plánování, které zároveň klade důraz na **časový plán** projektu, **místo** jeho realizace a **úvazek** na práci v týmu,

který se může značně lišit. Plánování lidských zdrojů na konkrétní projekt vychází z plánu projektu, kde jsou uvedeny veškeré specifikace, co se rozsahu práce týče, předpokládaného časového vytížení zaměstnanců a jejich lokace. Manažer projektu má za úkol navrhnout relevantní zaměstnance s ohledem na jejich kompetence, zkušenosti a kvalifikaci, zároveň by se měl podílet v případě potřeby na procesu výběru nového zaměstnance, zúčastnit se rozhovorů s kandidáty, po předchozí poradě s HR specialisty učinit konečné rozhodnutí a v neposlední řadě by měl informovat o tom, zda je vybraný zaměstnanec vhodný na základě jeho plnění úkolů (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

4.3 Řízení projektů ve společnosti

V plzeňském technickém centru společnosti Lear existují pouze dva typy projektů: **vývojové projekty** a **sériové projekty** (řízení produktu po jeho spuštění). Oba typy projektů jsou součástí programu a jsou na sobě závislé. K realizaci sériového projektu nemůže dojít v průběhu realizace vývojového projektu a naopak. Uvážíme-li úplně nový projekt, respektive program, vždy se začíná nejprve realizací vývojového projektu a až po jeho úplném a úspěšném dokončení nastává realizace sériového projektu, který je závislý na výstupech vývojového projektu.

- **Vývojové projekty** – Tyto projekty se realizují od fáze *Planning* až po fázi *Launch* a není moc obvyklé, aby členové projektového týmu pracovali současně na 2, případně i více vývojových projektech najednou. Záleží na charakteru projektu a dostupnosti kompetentních lidských zdrojů.
- **Sériové projekty** – Tyto projekty se realizují ve fázi *Post Launch* a členové projektového týmu disponují nepatrně větším množstvím času a mohou se tedy věnovat i více projektům v sérii najednou. V sériových projektech údajně dochází prakticky vždy ke změnám na produktu vyvolaných zákazníkem.

Plzeňské Technické centrum přispívá různými úrovněmi podpory. Například u projektu *Land Rover 663* má na starosti kompletní technické výstupy, zatímco u projektu *Audi C6* přispívá k různým aspektům, ale HCC TC⁵ vlastní projekt a technické centrum pracuje pouze na jimi požadovaných úkolech. Složení projektových týmů je velice různorodé, zahrnuje zaměstnance z různých poboček společnosti mezinárodně. Někteří

⁵ High Cost Country Technical Center

zaměstnanci technického centra (například z pododdělení *Product SME*) pracují paralelně na vícero vývojových projektech v rámci Evropy z důvodu nedostatku pracovníků.

Získání projektu na vývoj a výrobu sedaček do automobilů konkrétního zákazníka má na starosti globální obchodní jednotka *Sales*, která má potřebné kompetence a tedy i pravomoci k tomuto účelu. Pokud společnost projekt od zákazníka získá (vyhraje), je následně řeč o nadcházející realizaci programu. Tento program obsahuje několik vývojových projektů a sériový projekt.

Administrativa

Součástí administrativy při řízení projektů jsou interní pravidla, normy, zákony, globální interní procedury (například GPM.1.2), lokální i specifické, zákaznické a korporátní procedury. Nejvyšší prioritu mají zákonné požadavky, následně požadavky zákazníka (mohou být i přísnější než zákonné) a nakonec požadavky Learu (speciální požadavky na *Airbag*, potahy, svary – jak se má svařovat a kontrolovat rám; SQSR⁶ – jak často auditovat dodavatele). Společnost jako celek zavedla LPMP proces, který slouží jako návod pro projektové manažery a členy týmu během realizace projektu.

Management projektových rizik

Rizika projektů společnosti se identifikují na základě zkušeností z předchozích projektů, ale ne na základě statistických dat. Dochází pouze k předpokladu rizik. Identifikovaná rizika mohou být zapisována do firemního nástroje ProFile⁷, což je sběrné místo pro veškeré podklady a dokumenty týkající se projektů.

Řízení komunikace na programu

Vzhledem k poměrně pestrému národnostnímu složení členů týmu, probíhá komunikace mezi jednotlivými členy v anglickém nebo německém jazyce většinou přes *Skype*, případně osobně v TC Plzeň, nebo v destinaci zahraničního člena týmu prostřednictvím služební cesty. Členové týmu, kteří pracují ve stejné pobočce, spolu komunikují F2F⁸. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu je poměrně intenzivní. Programový manažer je spokojen s komunikací mezi jednotlivými členy týmu.

⁶ Supplier Quality System Requirements

⁷ Rozsáhlý online nástroj, který slouží pro spolupráci v oblasti projektového řízení

⁸ Face to Face (z očí do očí)

Projektová dokumentace

V případě získání zakázky, posílá zákazník pravidelně několik dokumentů k důkladnému prostudování realizačnímu týmu. Dokumenty jsou dostupné na intranetu společnosti pouze pro členy projektového týmu, a tudíž do nich mohou nahlížet pouze oni. Vzhledem k charakteru produktu (sedačky do automobilů), kde je opravdu velké množství komponent (až 2 000), není divu, že dokumentů, které jsou s projekty spjaté, je mnoho.

Pro účel realizace projektů je definováno několik dokumentů. Zde je výčet těch základních:

- Obecný popis požadavků (*Statement of Requirements*);
- Appendix – obsahuje ceny, zodpovědné osoby, dodavatele, atd.;
- Požadavky na díly;
- Technické požadavky na produkt;
- Požadavky na testování;
- a další.

Softwarová podpora pro řízení projektů

Společnost používá pro řízení projektů pouze 3 softwarové nástroje, které jsou následující:

- **Microsoft Project** – programový manažer v něm sestavuje časový plán programu, z důvodu flexibilní reakce na změnu.
- **ProFile** – tento rozsáhlý online nástroj se používá pro řízení projektů a realizaci LPMP. Nástroj zároveň slouží jako globální úložiště pro všechna klíčová data projektu.
- **LPMP**

Řízení projektových změn

Veškeré změny na projektu jsou zavčas hlášeny relevantním osobám, které tyto změny postoupí programovému manažerovi, který následně založí sběrné místo v nástroji ProFile (tento nástroj se používá též pro řízení projektových změn), přes které se zadávají veškeré úkoly a relevantním členům týmu přijde automatický *e-mail* s úkolem,

deadline a hypertextovým odkazem do nástroje ProFile. Změna je komunikována s relevantními odděleními.

Řízení kvality

Plnění termínů je sledované v každé fázi, která má svůj časový plán a na závěr každé fáze je tzv. *Management Gateway Review* (MGR), kde se všichni sejdou, zhodnotí, co se realizovalo nebo nerealizovalo a zároveň zkontrolují stav čerpání rozpočtu.

4.4 Proces řízení projektů ve společnosti a jeho fáze

Za účelem úspěšného řízení projektů používá společnost jako celek tzv. LPMP (*Lear Program Management Process*), což je proces postavený na základě AIAG manuálu, který je vytvořen celosvětovou organizací *The Automotive Industry Action Group*, která byla založena roku 1982 manažery automobilek *Chrysler*, *Ford Motor Company* a *General Motors*. Organizace byla založena za účelem zvýšení prosperity v automobilovém průmyslu zlepšováním obchodních procesů a činností, které jsou součástí dodavatelského řetězce. (Managementmania.com, 2017)

Počet fází procesu řízení projektů je 5 až 6. Přesný počet závisí na tom, zda se jedná o modelový rok, respektive zda dojde k významné změně na komponentě produktu (například změna barvy potahu sedačky a podobně). Pokud ano, tak počet fází je celkem šest. V opačném případě jen pět.

Fáze procesu řízení projektů ve společnosti jsou následující:

- 1) Planning
- 2) Prototype
- 3) Pilot
- 4) Launch
- 5) Post Launch
- 6) Mid Cycle Action (pouze pro modelové roky)

V této kapitole zaměřené na proces řízení projektů se nebere v úvahu modelový rok, a proto je popsáno pouze prvních 5 fází procesu řízení projektů.

4.4.1 Fáze Planning

Primárním cílem fáze plánování je **identifikace** očekávání zákazníka, vytvoření **produktového plánu**, který je v souladu s jeho očekáváním a **alokace zdrojů**, jako jsou členové projektového týmu, financování a kapitál.

Tato fáze začíná identifikací aktivit potřebných pro získání nového obchodního kontraktu. Fáze plánování je navržena tak, aby zajistila jasné pochopení potřeb a očekávání zákazníka. Zajišťuje též provádění pokročilých plánovacích činností, jejichž účelem je splnění cílů nejen zákazníka, ale i společnosti Lear.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Aktivity za účelem přípravy tzv. *Quote Package*⁹;
- Získání kontraktu;
- Předání programu z pokročilého prodeje programovému managementu (*Program Management*);
- Identifikace sponzora programu, manažera programu a podpůrného týmu;
- Identifikace a schválení interních finančních cílů a cílů kvality;
- Vývoj a schvalování plánu programu s identifikací a shodou příslušných zdrojů;
- Identifikace veškerého obsahu platformy Lear a vývoj integračního plánu. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Ve fázi plánování, konkrétně v okamžiku, kdy oddělení *Sales* obdrží RFQ (*Request For Quotation*) od zákazníka, je programový manažer v kontaktu s HR oddělením jelikož musí naplánovat veškeré personální obsazení za účelem úspěšné realizace zadaného projektu zákazníkem. Oficiálně se plánuje personální obsazení až ve fázi *Pilot*, ale vzhledem k tomu, že zákazník platí i za pracovní sílu, je třeba rozpočítat náklady za lidské zdroje již v RFQ fázi, aby s uvedenými náklady potenciální zákazník počítal a byly zahrnuty v celkové ceně. Při zjištění větší potřeby zaměstnanců po RFQ fázi, nejsou tyto dodatečné mzdové náklady započítány do finální ceny produktu. Programový manažer musí zvážit, ve kterých fázích bude zapotřebí využít nejvíce zaměstnanců na konkrétních pozicích a naplánovat personální obsazení do konce

⁹ Dokumentace pro zákazníka, obsahující cenu, plán zdrojů, seznam předpokladů a seznam výjimek k prohlášení o práci. (Intranet společnosti Lear, 2018)

životnosti projektu. Během počátečních 2,5 let (od RFQ až po SOP¹⁰) jsou větší požadavky na personální obsazení a pracovní tým musí být **dočasně** rozšířen. Slovo „dočasně“ má svůj význam. Největší vytíženost a potřeba zaměstnanců je až do fáze *Launch*, tudíž ve vývojových projektech. Ve fázi *Post Launch* jsou již sériové projekty, kde není zapotřebí stejné množství zaměstnanců, jako v předchozích fázích u vývojových projektů. Z toho důvodu se rozhoduje, zda je aktuální počet současných zaměstnanců na konkrétních pozicích dostačující pro úspěšnou realizaci projektů. Pokud ne, musí se začít uvažovat o nábore nových zaměstnanců. V tomto případě se musí hodně uvažovat o tom, zda se vyplatí nabrat kmenového zaměstnance, nebo externistu, respektive agenturního zaměstnance. Požadavky na nového zaměstnance definují šéfové jednotlivých úseků, kterých se nedostatek a zároveň nábor zaměstnanců týká. V tabulce číslo 7 je uveden názorný příklad hlavního programového týmu nejmenovaného konkrétního programu.

Tab. č. 7: Příklad hlavního nejmenovaného programového týmu (*core team*)

Název úseku	Zodpovědné osoby		
Program Management Pilsen	Program Manager		
Program Sales Pilsen	Sales Analyst/Specialist		
Program APQP & PPAP Pilsen	Quality Engineer		
Engineering Pilsen	Engineering - Project Engineer	Engineering and PV Coordination - Project Engineer	Engineering & CAD - Product Engineer
Program SQ Pilsen	Quality Engineer		
Program Purchasing Pilsen	Program Buyer		
Engineering Gustavsburg (Germany)	Engineer MGR	CAD	
Trim Engineering Gustavsburg (Germany)	Trim Engineer	Lear Tychy / Poland Trim Development & Design	
Validation & Testing	Validation Engineer		

Zdroj: vlastní zpracování dle (Intranet společnosti Lear, 2018)

Jak již bylo uvedeno v této kapitole, zákazník platí též za práci zaměstnanců a tedy nejen těch současných, ale i dodatečně najatých (maximálně do RFQ fáze). Členy projektového týmu jsou nejen zaměstnanci z České pobočky, ale i zaměstnanci z poboček v dalších zemích. Záleží na rozhodnutí manažerů výše uvedených úseků, jaké zaměstnance zvolí pro konkrétní projekt a z jakých poboček. Jejich rozhodování je

¹⁰ Zahájení výroby (*Start of Production*)

ovlivněno především tím, o jakého zákazníka se jedná (z jaké je země, lokalita jeho výrobního závodu, a mnoho dalších proměnných, které vstupují do rozhodování).

V této fázi, konkrétně během RFQ je programový manažer nejvíce vytížen, jelikož ve spolupráci s HR analyzuje současný disponibilní stav zaměstnanců, kvalifikační strukturu, jejich potenciál a schopnosti účasti na daném projektu a případně plánuje nábor nových (kmenových či externích) zaměstnanců po předchozí konzultaci s vedením relevantních úseků. Tato činnost souvisí s plánem nákladů na lidské zdroje, který se odráží na finální ceně pro zákazníka. Programový manažer však musí finančně ohodnotit veškeré komponenty, ze kterých finální produkt bude vyroben. Celý tento proces časově extrémně zatěžuje nejen programového manažera, ale zároveň další zainteresované osoby na několik týdnů (až 2,5 měsíce) a přes to není jisté, zda společnost program vyhraje.

4.4.2 Fáze Prototype

Primárním cílem prototypové fáze je **vývoj, validace a sestavování komponent**, které jsou reprezentativní pro záměr výroby.

V prototypové fázi je vyvinut a zveřejněn první návrh na podporu dodávky zákazníkovi. V této fázi existuje typicky několik prototypů výrobků, jejichž konstrukce dozrává s každým prototypem sestaveném nakonec, což má za následek zveřejnění (konstrukčního) návrhu záměru výroby. Plánování produkce výrobního procesu se vyvíjí podobným způsobem, včetně určení požadavků na nástroje a zařízení (vybavení). Vzhledem k tomu, že většina zákazníků provádí několik prototypů, výsledky identifikované v této fázi mohou být několikrát splněny, aby vyhovovaly potřebám programu. Programový tým určí příslušné požadavky a dokumentuje je v plánu projektu. Tato fáze se uzavírá dokončením všech výstupů (výsledků) prototypové fáze, riziky a výkonem podle cílů a dodáním produktu k podpoře požadavků na konstrukci prototypu.

Klíčovými prvky této fáze jsou:

- DFM/DFA přehledy k optimalizaci výroby a montáže;
- Identifikace dodavatelů a zapojení dodavatelské základny do návrhu;
- Koordinované řízení obsahu platformy Lear pro optimalizaci návrhu pro integraci;
- Schválení programového financování a objednání nástrojů a vybavení s dlouhou dodací lhůtou;
- Kontrolní ověření návrhu. (Intranet společnosti Lear, 2018)

4.4.3 Fáze Pilot

Primárním cílem pilotní fáze je **validace** (ověření) návrhu a procesu výroby.

V pilotní fázi je dokončeno a validováno zpracování návrhu produktu a výrobního procesu. Je určena k zajištění připravenosti k plné výrobě. Formální potvrzení, že výrobek může být nepřetržitě vyráběn v určitém výrobním tempu, při splnění všech platných specifikací, se uskutečňuje prostřednictvím procesu schválení výrobní části PPAP (*Production Part Approval Process*) nebo jiných procesů specifických pro zákazníka. Obvykle se provádí reprezentativní výrobní zkušební provoz s využitím výrobních nástrojů, zařízení a procesů. To neznamená, že celý výrobní nástroj je certifikován a připraven k výrobě. Formální plány aktivit na podporu zahájení výroby jsou připravovány a hodnoceny týmem. Tato fáze končí s dokončením všech výstupů pilotní fáze, s riziky a výkonem podle cílů a dodáním garantovaného produktu, uspokojujícího požadavky zákazníka.

Klíčové elementy této fáze zahrnují následující:

- Zpracování jakýchkoli změn v návrhu;
- Příprava a přezkoumání (posouzení) personálního plánu, nástrojů, zařízení, vybavení a tzv. *Ramp Up*¹¹ plány;
- Dodání dílů zákazníkovi, které garantují splnění všech požadavků zákazníka;
- Demontáž produktu (*Product Teardown*) za účelem validace kusovníku a splnění požadavků/standardů;

¹¹ Postupné zvyšování dodávané energie, nasazené pracovní síly nebo vyrobeného množství (businessdictionary.com, 2018)

- Zkušební provoz výroby;
- Zakoupení výrobních nástrojů od dodavatele a příjem garantovaného materiálu od dodavatele. (Intranet společnosti Lear, 2018)

V této fázi se má oficiálně realizovat tzv. *Plant Personnel Plan*, což je formální plán, který podrobně popisuje počet zaměstnanců a jak budou nasazeny pro každý modul a výrobu. Plán musí obsahovat **nábor, školení a načasování**. Účelem tohoto plánu je zamezení nedostatku zaměstnanců a pozdního proškolení během provozu (realizaci projektu). Všechna školení a náborů by měly být dokončeny před uvedením do provozu. Tam, kde je to vhodné, by plán měl identifikovat oblasti, kde jsou požadovány klíčové znalosti nebo zkušenosti a pokud je to možné, tak i konkrétní přidělení kvalifikovaného personálu podle jmen. Množství a zkušenosti personálu budou mít přímý vliv na zahájení *Ramp Up* plánu. Personální plán musí brát v úvahu *Ramp Up* plán a naopak. Za personální plán odpovídá oddělení výroby a podpůrným oddělením je samozřejmě HR.

4.4.4 Fáze Launch

Primárním cílem zahajovací fáze je **nárůst objemu výroby a plnění očekávání zákazníků**.

Fáze spuštění je navržena tak, aby demonstrovala připravenost na plnou výrobu. Veškeré nástroje a vybavení jsou zajištěny a validovány. Konstrukce výrobku by měla být během této fáze stabilní, s výjimkou případných změn, vyžadovaných pro řešení problémů s PV¹² testy nebo změnami vyžadovanými zákazníky. Výrobní závody společnosti Lear začínají vyrábět až k plné výrobě a fáze vyvrcholí formálním zahájením výroby v montážních závodech zákazníků.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Nábor a zaškolení nových zaměstnanců;
- Validace všech výrobních nástrojů a vybavení;
- Strategie a procesy zavedené k podpoře požadavků na služby;
- Validace výrobních obalů;
- Posouzení procesů montáže zákazníků a dalších souvisejících problémů;

¹² Product Validation

- Zahájení výroby v závodech zákazníka a v závodech společnosti Lear. (Intranet společnosti Lear, 2018)

4.4.5 Fáze Post Launch

Primárním cílem této fáze je **zhodnocení skutečného výkonu** programu v porovnání s plánovanými cíli a akčními plány vytvořenými pro řešení problémů.

Fáze je navržena tak, aby přezkoumala účinnost výroby a zajistila, že budou splněna všechna očekávání zákazníků. Skutečný výkon programu je vyhodnocen na základě plánovaných cílů a akčních plánů vytvořených pro řešení problémů.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Validace výrobního procesu podle plánovaných norem;
- Neustálé zlepšování návrhů produktů a procesů;
- *Value Analysis*¹³ & *Value Engineering*¹⁴;
- Finanční stav této fáze.

Nedílnou součástí fáze Post Launch je tzv. **Lessons Learned Review**, což je schůzka s různými funkčními týmy, pořádána za účelem posouzení ponaučení a příslušných návrhů směrnic z podobných programů nebo z předchozích modelových roků. Účelem setkání je upozornit tým na předchozí chyby a úskalí, jak se jim vyhnout a zároveň identifikovat osvědčené postupy, které mohou být implementovány. Průběžné shromažďování a implementace získaných zkušeností probíhá prostřednictvím procesů revize konstrukčních návrhů, dodavatelů, závodů a MGR (*Management Gateway Review*). Výstupem těchto schůzek jsou *Meeting Minutes* (záznamy ze schůzek), otevřené otázky a dokumentační plán pro začlenění získaných poznatků. (Intranet společnosti Lear, 2018)

¹³ Systematická analýza, která identifikuje a vybírá nejvhodnější alternativy pro návrhy, materiály, procesy a systémy. (businessdictionary.com, 2018)

¹⁴ Systematický a organizovaný přístup k zajištění potřebných funkcí v projektu s nejnižšími náklady. (investopedia.com, 2018)

5 Personální management a jeho působení v realizaci projektů a cílů firmy

Následující kapitoly jsou zaměřené na řízení lidských zdrojů jako takové a jejich specifika v řízení projektů s ohledem na stanovené cíle společnosti.

5.1 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola je zaměřena především na řízení lidských zdrojů, kde je pozornost věnována definici řízení lidských zdrojů a systému řízení lidských zdrojů.

5.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 45)

Pod pojmem řízení lidských zdrojů si lze představit intenzivní péči o zaměstnance a zaměření se na jejich přání a potřeby za účelem prevence jejich nespokojenosti a eliminace případné ztráty klíčových zaměstnanců. Součástí řízení lidských zdrojů je též rozvoj zaměstnanců, objevení jejich schopností a potenciálu, které by mělo vést k adekvátnímu přidělení úkolů konkrétním zaměstnancům za účelem dosažení nejlepšího výsledku. (Armstrong & Taylor, 2015)

Charakteristiky managementu lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je charakteristické tím, že je kladen důraz na významnost akceptace strategického přístupu. Klíčovou roli zde mají linioví manažeři. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je komunikace. Další důležitou součástí je přijetí faktu, že kvalitní lidský kapitál významně napomáhá dosažení konkurenční výhody.

Charakteristický je též převládající unitaristický přístup mezi manažerem a zaměstnanci. (Foot & Hook, 2002)

Role liniového manažera

Součástí každodenních činností liniového manažera je řízení činností, které souvisí s náplní jeho práce (produktový manažer, manažer marketingu a další) a zároveň řízení zaměstnanců, kteří plní dané úkoly. Liniový manažer tedy musí klást důraz na vykonávání zadaných úkolů a výstupy práce svých podřízených. Pozornost vůči podřízeným zaměstnancům musí být v symbióze s pozorností na úkoly, které vykonávají. Z toho vyplývá, že činnosti, které kdysi prováděli výhradně HR specialisté, jsou nyní součástí činností liniových manažerů. Nejvíce je to znatelné v oblasti výcviku a nábory zaměstnanců. Specialisté na lidské zdroje mají významnou a nezastupitelnou roli v řízení lidských zdrojů, jelikož oblast jejich činností je široká. (Foot & Hook, 2002)

Tvrdé a měkké přístupy řízení lidských zdrojů

Existují dva přístupy k řízení lidských zdrojů, kterými lze dosáhnout stanovených cílů organizace, tvrdé a měkké.

- **Tvrdé přístupy** – charakteristikou tvrdého přístupu k řízení lidských zdrojů je, že důraz je kladen na kvantitu. Získávání, alokace a uvolňování lidských zdrojů se provádí na základě stanovených plánů společnosti, bez ohledu na potřeby lidských zdrojů.
- **Měkké přístupy** – tento přístup je značně odlišný. Zaměřuje se spíše na kvalitu lidských zdrojů, bez ohledu na druh pracovního úvazku (hlavní pracovní poměr, zkrácený pracovní poměr, kmenový zaměstnanec, externí zaměstnanec). Důraz je kladen na vzdělávání a rozvoj potenciálu zaměstnanců.

Oba dva přístupy jsou svým způsobem důležité a aplikace kombinace obou přístupů může mít pozitivní vliv na řízení lidských zdrojů v závislosti na dosažení cílů organizace. (Foot & Hook, 2002)

Vztah mezi manažerem a zaměstnanci

Existují dva přístupy zacházení vedoucích pracovníků k zaměstnancům, unitaristický a pluralistický.

- **Unitaristický přístup** – charakteristikou tohoto přístupu je, že vyšší management předpokládá, že v zájmu všech zaměstnanců společnosti je dosažení společných cílů, které nejsou v rozporu se zájmy osobními. K tomuto přístupu spíše inklinují organizace, které spatřují dosažení svých cílů a růstu v managementu a kontrole zaměstnanců. Tento přístup optimisticky předpokládá loajalitu a oddanost zaměstnanců, usilujících o dosažení cílů organizace. (Kocianová, 2012)
- **Pluralistický přístup** – tento přístup je charakteristický představou, že velké skupiny lidí mají mnoho různorodých zájmů, které je zapotřebí regulovat. Důraz je kladen na zajištění rovnováhy mezi navzájem souvisejícími, ale zároveň separátními zájmy a cíli, jejichž existence je vedením společnosti akceptována. Charakteristickou je nejen rovnováha zájmů, ale zároveň důvěra ve vzájemných vztazích za současného respektu zájmů druhé strany. (Kocianová, 2012)

V technickém centru převládá spíše pluralistický přístup.

5.1.2 Systém řízení lidských zdrojů

Za účelem dosažení stanovených cílů managementu lidských zdrojů, je zapotřebí provádět činnosti, které se budou vzájemně doplňovat a podporovat na takové úrovni, která povede k dosažení cílů řízení lidských zdrojů. Tento systém je zároveň klíčový pro realizaci strategie dané společnosti. (Armstrong & Taylor, 2015)

Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů by se mělo zasloužit především o lepší výkonnost podniku a její neustálé zlepšování. (Koubek, 2007) Výkonnost organizace záleží na plnění jejích cílů, kterých lze dosáhnout především efektivním řízením lidských zdrojů. (Šikýř, 2014) Lidské zdroje jsou hlavními, avšak ne jedinými zdroji, které mají důležitou roli při plnění cílů organizace. Dalšími důležitými zdroji jsou zdroje materiální, finanční a informační. (Koubek, 2007) Význam lidských zdrojů je absolutně nezpochybnitelný, protože *„žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“*. (Drucker & Maciariello, 2006, s. 131)

Systém personálních činností

Za účelem realizace úkolů personálního oddělení je zapotřebí využívat systém personálních činností, díky kterému lze snadněji získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance, což značně přispívá k výkonosti dané organizace. Dle Šikýře (2016) je systém personálních činností následující:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – účelem této personální činnosti je přesné určení pracovních úkolů, včetně odpovědností a dalších podmínek a zároveň přiřazení do pracovních míst, jejich charakteristika a specifikace.
- **Plánování lidských zdrojů** – tato činnost zahrnuje především personální obsazení (kvantitativně) a rozvoj zaměstnanců.
- **Obsazování volných pracovních míst** – v případě volných pracovních míst (nově vytvořená, případně uvolněná) je náplní personální činnosti nábor relevantních zaměstnanců, získávání a výběr těch nejvhodnějších pro aktuálně volné pracovní pozice.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – za účelem dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců je třeba zaměstnance podněcovat a usměrňovat, zároveň jim poskytnout a získat zpětnou vazbu, co se jejich výkonu týče.
- **Odměňování zaměstnanců** – chce-li organizace dosáhnout požadovaného výkonu, musí své zaměstnance patřičným způsobem odměňovat za jejich výkony a nadále je stimulovat, aby jejich výkonnost neklesla.
- **Vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání je nedílnou součástí efektivního vykonávání činností. Dosažené znalosti a dovednosti je třeba neustále prohlubovat a rozšiřovat.
- **Péče o zaměstnance** – organizace musí brát ohled na své klíčové aktivum, lidské zdroje, o které se musí starat, aby bylo dosaženo cílového výkonu. Důraz je kladen na pracovní dobu, prostředí na pracovišti, BOZP, mezilidské vztahy na pracovišti a další.
- **Využívání personálního informačního systému** – využívání informačních systémů je klíčové k plnění základních povinností, vyplývajících ze zákonů, kterými se personální oddělení musí řídit.

5.2 Řízení lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení

V této kapitole se prolíná teoretická část s praktickou. Uvedeny jsou teoretické poznatky z oblasti projektového týmu a cílů řízení lidských zdrojů v projektu a následují praktické poznatky z oblasti organizační kultury, zaměstnanců společnosti a personální struktury HR oddělení.

Definice a účel projektového týmu

Projektový tým se skládá z projektového manažera a ze skupiny jednotlivců, spolupracujících při práci na daném projektu za účelem dosažení požadovaných cílů. Projektový tým tedy zahrnuje projektového manažera, členy projektového řízení a další členy týmu, kteří vykonávají práci na projektu, ale nejsou nezbytně součástí managementu projektu. Tento tým je složen z jednotlivců z různých skupin se specifickými znalostmi a dovednostmi, umožňujícími pracovat na projektu. Struktura i charakteristika projektového týmu se může značně lišit, ale jedno se nemění, konkrétně fakt, že rolí projektového manažera je být leaderem celého týmu, bez ohledu na to, jakou pravomoc má nad svými členy týmu. (PMBOK Guide, 2013)

Cíle řízení lidských zdrojů v projektu

Cílem je především získat relevantní zaměstnance, kteří budou mít dostatečné schopnosti, znalosti, zkušenosti a celkově vhodné kompetence k tomu, aby splnili veškeré požadované úkoly a role v projektu. Součástí řízení lidských zdrojů jsou jednotlivé úkoly, mezi které patří například analýza způsobilostí, získání lidí splňujících nejlépe určité požadavky, rozvíjet lidi, nepřetržitě hodnotit jejich výsledky, výcvik a koučování relevantních zaměstnanců, pravomoci k personální reorganizaci v případě nutnosti (výměna člena týmu). (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Organizační kultura společnosti

Pod pojmem organizační kultura si můžeme představit souhrn názorů, hodnot, postojů a norem chování, u kterých je žádoucí, aby byly sdíleny všemi členy dané organizace, což by se následně mělo projevit i na jejich chování. V rámci organizační kultury je kladen důraz na tzv. synergii (spolupráci) mezi zaměstnanci dané organizace na jakékoli pracovní pozici. Pro existenci a udržení konkurenceschopnosti firmy je klíčové, aby zaměstnanci sdíleli stejné hodnoty jako jsou hodnoty podniku, popřípadě aby tyto

hodnoty byly v rovnováze. Vnímání obchodních partnerů a široké veřejnosti závisí na firemní kultuře, a proto by se nemělo toto téma podceňovat. (Dědina & Odcházal, 2007)

Jako zaměstnanec společnosti mohou potvrdit, že společnost má poměrně silnou organizační kulturu a vyznává především tyto základní hodnoty: **kvalita, inovace, efektivnost, zákazníci, diverzita, týmová práce, integrita a komunita**. Společnost zároveň klade důraz na kooperaci mezi zaměstnanci, odděleními a pobočkami navzájem. Tuto myšlenku se snaží intenzivně dostat do povědomí všech zaměstnanců pomocí korporátního motto, které zní: „*One Lear*“, což znamená **jeden tým** (jeden Lear), bez ohledu na množství a vzdálenost mezi jednotlivými pobočkami. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Společnost je zastáncem diverzity, která patří mezi její hodnoty a má široký záběr.

Vzhledem k tomu, že se jedná o americkou společnost, vyskytuje se americká firemní kultura i v plzeňské pobočce. Charakteristickým rysem americké firemní kultury je, že ve společnosti panuje velice přátelská, uvolněná a optimistická atmosféra nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale zároveň mezi zaměstnanci a jejich manažery. Všichni zaměstnanci si mezi sebou tykají bez rozdílu na vykonávanou pracovní pozici. Navzdory neformálním a přátelským poměrům podřízení zaměstnanci chovají úctu a respekt k nadřízeným zaměstnancům s ohledem k jejich doposud dosaženým znalostem, schopnostem a zkušenostem. Manažeři společnosti si zároveň uvědomují důležitost svých podřízených a podle toho s nimi jednají. Jako důsledek dochází k oboustranné spokojenosti, což potvrzuje i extrémně nízká fluktuace této plzeňské pobočky. Zaměstnanci mají plnou podporu svých manažerů, ale i HR oddělení v případě řešení jakýchkoli problémů. Zaměstnanci mají neustále možnost projevit své názory a vyjádřit souhlas či nesouhlas, ať už se to týká čehokoli. Nicméně příliš demokratické vedení může mít i své stinné stránky.

Zaměstnanci společnosti

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 257 zaměstnanců z 15 zemí včetně ČR. Společnost v žádném případě nediskriminuje žádnou národnost, náboženství, pohlaví, ani věk a společnost přistupuje ke všem zaměstnancům rovným způsobem. Mzdové ohodnocení se samozřejmě liší na základě vykonávané pracovní pozice. Se zaměstnanci jsou uzavírány pracovní poměry a dohody mimo pracovní poměr.

Personální struktura HR

V rámci ČR řídí lidské zdroje *Country HR* manažer. Jeho zodpovědností je zejména metodické vedení lokálních HR manažerů a některé činnosti, které přesahují rámec jednotlivých poboček, například kolektivní vyjednávání. V rámci každé lokality/závodu v ČR působí HR manažer, který řídí přiměřeně velký tým HR specialistů, případně mzdových specialistů. V některých lokalitách je tým posílen o HR *Trainee*, což jsou zpravidla studenti odpovídajících studijních oborů, kteří výkonem podpůrné práce získávají tolik potřebnou zkušenost pro jejich vstup na trh práce. Struktura činností jednotlivých HR specialistů může být v jednotlivých lokalitách odlišná, jelikož reflektuje aktuální potřeby té které lokality.

HR v plzeňském vývojovém centru řídí HR manažerka, která řídí jednoho HR specialistu a 2 HR *Trainee*. HR specialista se věnuje zejména rozvoji technických kompetencí jednotlivých zaměstnanců.

5.3 Hlavní personální činnosti v projektovém řízení společnosti

V této kapitole jsou teoreticky uvedeny jednotlivé personální činnosti v projektovém řízení a zároveň jsou v každé podkapitole identifikovány a analyzovány činnosti HR oddělení technického centra.

Řízení lidských zdrojů v projektech není činností pouze HR oddělení společnosti, ale jedná se o společný úkol HR oddělení, projektového manažera a relevantního liniového manažera oddělení, do kterého je člen týmu organizačně začleněn. Řízení lidských zdrojů má několik součástí, jejichž respekt a dodržování umožňují úspěšnou realizaci projektu efektivním řízením lidských zdrojů. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

5.3.1 Plánování lidských zdrojů

Za účelem dosažení stanovených cílů společnosti je zapotřebí disponovat dostatečným množstvím a kvalitou lidských zdrojů. Plánování obsazování pracovních pozic je úkolem především managementu lidských zdrojů, nicméně ohled je brán též na potřeby zajištění personálního obsazení konkrétních projektů, což je formulováno manažerem daného projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010) Plánování lidských zdrojů může

postupovat definováním cílů podniku s ohledem na projekty, následně stanovení potřeby lidských zdrojů dle požadované pracovní pozice a množství za účelem dosažení cílů. Součástí je též odhad do budoucna, respektive predikce lidských zdrojů ve vazbě na plánované projekty. V rámci prevence nedostatku či přebytku disponibilních zaměstnanců je vhodné konfrontovat potřeby lidských zdrojů s odhadem budoucích vnitřních zdrojů. V některých situacích je možné uvažovat o relokaci současných zaměstnanců z jiných oddělení, kteří musí být patřičně zacvičení a kvalifikováni. V případě relokace se kladou otázky typu: **koho, kam, kdy a proč**. Zaměstnanci musí být dostatečně odměňováni a jejich výkonnost by měla být hodnocena. Pokud společnost nedisponuje dostatečným množstvím lidských zdrojů, které by zabezpečily splnění cílů projektu, musí se uchýlit k náboru dodatečných zaměstnanců z externích zdrojů, což se váže na získávání a výběr zaměstnanců a jejich specifika. Poté dojde opět ke konfrontaci potřeby pracovníků s přihlédnutím na možnosti pokrytí z vnitřních a vnějších zdrojů. Zda dochází k plnění plánu, je třeba kontrolovat a následně vyhodnocovat. Veškeré změny v projektech, respektive změny související se stanovenými cíli podniku a personálním obsazením, musí být sledovány a zkoumány. Je-li to nezbytné, mělo by dojít k úpravě plánů na základě provedené kontroly. (Dědina & Cejthamr, 2005)

Plánování lidských zdrojů ve společnosti

Plánování lidských zdrojů pro Plzeňskou pobočku je otázkou strategického řízení *Engineeringu* na evropské úrovni. Pro rok 2018 je cílový počet zaměstnanců naplánován na 265 osob v hlavním pracovním poměru v prosinci 2018. Plán lidských zdrojů obsahuje počet zaměstnanců, jejich organizační začlenění a pracovní pozice, které budou vykonávat. Získání nového projektu přímo nesouvisí s náborem nových zaměstnanců, jelikož ve fázi zahájení projektu již musí být projektový tým vytvořen.

Podnět k náboru nových zaměstnanců (dodatečných členů týmu) dává programový manažer, projektový manažer, případně jiný liniový manažer, který identifikuje nutnou potřebu náborem zaměstnance na konkrétní pracovní pozici ve svém týmu. Manažer, do jehož organizační struktury je nový zaměstnanec přijímán, je označován jako tzv. *Hiring manažer*. On definuje požadavky na kandidáta (potenciálního zaměstnance) z oblasti vzdělání, zkušeností, praxe, oboru zaměření atd. a předává tyto požadavky přímo *recruiterovi* společnosti. Neplatí tedy, že iniciátorem podnětu pro nábor nového

zaměstnanec je liniový manažer, může jím být (a velmi často tomu bývá) manažer projektu.

5.3.2 Analýza práce a úkolů

Analýza se zaměřuje především na úkoly, které jsou součástí realizace projektu a na základě jejich obsahu a charakteru jsou stanoveny specifikace kvality členů projektového týmu (jejich kompetence). Analýza práce a úkolů se dělí na dvě skupiny: *popis úkolu* (jeho identifikace, povinnosti, odpovědnosti) a *specifikace kompetencí*.

- **Popis úkolu** – zde se vyskytují otázky typu: *co, jak, proč* a *za jakých podmínek* je úkol plněn.
- **Specifikace kompetencí** – do této skupiny se řadí veškeré kvalitativní znaky, které jsou nezbytně nutné pro požadované vykonávání práce (znalosti, schopnosti, dovednosti a další). (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Analýza práce a úkolů ve společnosti

Popis úkolů i specifikaci kompetencí provádí relevantní manažer. Plzeňské technické centrum využívá především nástroj tzv. *Skill Matrix*, kde jsou pro dané pozice vypracované úrovně kompetencí, které se re-evaluují po každých šesti měsících. U nově přichozích zaměstnanců je velmi obtížné korektně ohodnotit aktuální úroveň daných kompetencí. Proto k první evaluaci dochází po 3 měsících od nástupu.

5.3.3 Získávání zaměstnanců

Získáváním zaměstnanců (potenciálních členů projektového týmu) dochází k vytváření skupiny nejvhodnějších kandidátů, kteří mají požadovanou kvalifikaci a celkově vhodné kompetence a předpoklady k úspěšnému provádění úkolů projektu, vedoucí k dosažení cílů. Management lidských zdrojů musí vycházet z plánu projektu a z plánu zajištění relevantních pracovníků. Projektový manažer specifikuje požadavky na nové členy týmu (kompetence, počet osob, konkrétní pracovní pozice) spolu s personalistou. Nejprve se zhodnotí možnost využití svých současných zaměstnanců, případně zaměstnanců mateřské společnosti a až následně, je-li to nutné, dojde k rozhodnutí využití externích zdrojů. Následně dojde k výběru nejvhodnějších kandidátů a nakonec k vyhodnocení procesu získávání členů projektového týmu. Manažer projektu má klíčovou roli v získávání zaměstnanců do projektu, neboť specifikuje nároky na daného

zaměstnanec z oblasti jeho schopností, dovedností, zkušeností atd., zároveň může dát podnět na vytipované kandidáty, případně trh práce, na kterém je smysluplné a efektivní požadované kandidáty vyhledávat. Názor projektového manažera na proces získávání zaměstnanců je důležitý, neboť se podílí na rozhodnutí o nábore interního, nebo externího zaměstnance. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Získávání zaměstnanců společnosti

V případě identifikace nutnosti rozšířit projektový tým o dalšího zaměstnance za účelem úspěšné realizace projektu, komunikuje tuto potřebu programový manažer s vedením společnosti, která otevření nové pracovní pozice schvaluje. V případě schválení nastává proces výběru nového zaměstnance na danou pracovní pozici. Zaměstnanec může být na danou pracovní pozici získán interním náborem, nebo externím náborem.

HR manažerka uvedla, že získávání nových zaměstnanců s potřebnou úrovní kompetence je v současné době velice náročné. V Plzni sídlí několik technických center různých firem a většina z nich hledá strojní inženýry, kterých je aktuálně poměrně málo, neboť stále není o technické obory na vysokých školách příliš velký zájem. Situaci neusnadňuje ani současná míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji, která dle Ministerstva práce a sociálních věcí ČR byla k 30. září 2017 v celkové výši 2,46 % a získala tak prvenství nejnižší míry nezaměstnanosti ze všech krajů České republiky. (czso.cz, 2017) HR oddělení se soustředí za současné spolupráce liniových manažerů především na to, jak získat klíčové zaměstnance. Společnost mimo jiné oslovuje studenty středních a vysokých škol a tím se snaží je zainteresovat již během studia. Jedna z forem získávání zaměstnanců s potřebnou technickou kompetencí je tzv. *headhunting*.

1) Získávání interních zaměstnanců

Manažeři jsou odpovědní za informace o vytíženosti, schopnostech a kompetencích svých zaměstnanců, které sdílejí s HR. Manažer daného týmu má přehled o vytíženosti svých zaměstnanců pracujících na projektu/projektech. Interní nábor probíhá až po předchozí domluvě mezi manažery (projektovými i liniovými), kteří se scházejí v pravidelných intervalech jednou za týden na poradách, kde mimo jiné sdílejí informace o vytíženosti, schopnostech a kompetencích svých zaměstnanců. Ze schůzky se nedělají žádné oficiální zápisy. Může se stát, že konkrétní zaměstnanec není dostatečně pracovní vytížen a pokud splňuje veškeré požadavky, které práce na

projektu vyžaduje (vzdělání, schopnosti, znalosti, kompetence a podobně), může být alokovan na konkrétní projekt po předchozí domluvě mezi relevantními manažery. Každý zaměstnanec má právo ucházet se o volné pracovní místo v rámci interního náboru a recruiter pečlivě zvažuje každou takovou interní kandidaturu. V případě, že *Hiring* manažer interního kandidáta přijme, musí se domluvit s propouštěcím manažerem na termínu přestupu, který dle interního procesu nemá být déle než za 3 měsíce.

2) Získávání externích zaměstnanců

V průběhu získávání externích zaměstnanců využívá společnost služby svého vlastního *recruitera*, dále služeb nejmenovaných agentur a *Referral programu*, neboli osobního doporučení. Pro firmu je tento nábor velmi efektivní, jelikož zaměstnanci doporučují zpravidla kvalitní kandidáty, dobré známé, bývalé spolužáky, bývalé kolegy apod., čímž společnost získává určitou úroveň sociální jistoty u nově nabraného zaměstnance.

Existují dvě možnosti náboru externích zaměstnanců: **kmenoví** a **agenturní** zaměstnanci. Vrcholové vedení společnosti rozhoduje o tom, zda se bude realizovat nábor kmenového, nebo agenturního zaměstnance. Při jejich rozhodování hraje roli především predikce potenciálního vytížení a potřeby nabraných zaměstnanců v budoucnu, což je úzce spjato se mzdovými náklady.

a) Získávání kmenových zaměstnanců

Nábor kmenového zaměstnance nese určitá rizika. Dle programového manažera je v současné době na trhu práce v ČR, ale i v Německu opravdový nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců technického zaměření a sehnání zkušeného, kvalifikovaného zaměstnance je spíše výzva. V určité fázi projektu může být dle programového manažera výhodnější přijmout agenturního zaměstnance, s nímž je po ukončení prací na projektu jednodušší ukončit spolupráci.

b) Získávání agenturních zaměstnanců

Programový manažer společnosti se přiklání k náboru agenturních zaměstnanců v případě vývojových projektů, tedy projektů po fázi *Launch*, kde je zapotřebí nejvíce lidských zdrojů a po této fázi potřeba klesá. Výhodou agenturního zaměstnávání je, že agenturní zaměstnanec může být zaměstnán po nezbytně dlouhou dobu, pro potřeby projektu (například 3 měsíce). Agenturní zaměstnanci jsou levnější a mohou jimi být i

projektoví manažeři, konstruktéři a další profese. Nevýhodou může být vyzrazení *know-how* společnosti, ale také potíže s adaptací na ostatní členy týmu, náplň práce, proškolení atd.

Dle HR manažerky je klíčové a efektivní jednání s agenturami na partnerské úrovni. Společnost Lear musí vystupovat korektním a konzistentním postojem a z toho důvodu musí být pečlivě zváženo, kolika agenturám budou nově otevřené pozice zadané. Je nezbytně nutné znát jaký záběr má jednotlivá agentura (lokality – Plzeňsko, Praha, celá ČR, Evropa).

Ve společnosti neprobíhá formální hodnocení procesu získávání zaměstnanců (členů projektového týmu).

5.3.4 Výběr zaměstnanců

V tomto procesu dochází k poznání a následně k výběru nejvíce vhodného kandidáta, který splňuje veškeré stanovené požadavky pro úspěšné plnění úkolů projektu. Při výběru dochází k prvnímu kontaktu personalisty s kandidátem, kterého seznamuje se společností a s náplní práce, o kterou se kandidát uchází. Součástí výběru mohou být různé testy relevantní k otevřené pracovní pozici, o kterou kandidát jeví zájem. Personalista seznámí manažera projektu s úzkou skupinou vhodných kandidátů a v případě jejich přijetí obstará veškeré administrativní činnosti související s náborem (zajištění lékařské prohlídky, podpis smlouvy a podobně). Na konci by měl personalista zhodnotit průběh procesu výběru zaměstnanců. Úkolem projektového manažera je především návrh zaměstnanců s relevantním vzděláním, zkušenostmi a kompetencemi, zúčastnit se výběru zaměstnanců v případě potřeby a především vést *interview* s finálními uchazeči o danou pracovní pozici. Projektový manažer zároveň provádí konečné rozhodnutí po předchozí konzultaci s HR specialisty. Posledním jeho úkolem je informovat HR oddělení o tom, jak si vybraný zaměstnanec vede při plnění úkolů na projektu a hodnotí tak zda byl výběr konkrétního zaměstnance vhodný. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Výběr zaměstnanců ve společnosti

Při výběru zaměstnanců se schází *recruiter* společnosti s *Hiring* manažerem a představuje mu vhodné kandidáty vybrané na základě stanovených požadavků. *Hiring* manažer rozhoduje, kterého z navrhovaných kandidátů pozve HR *recruiter* na interview. Všichni vybraní kandidáti (interní i externí) podstupují interview s *Hiring* manažerem a s HR manažerkou. Během interview s kandidáty je kladen důraz na naplnění kvalifikačních požadavků a jejich prokázání, které probíhá právě při výběrovém rozhovoru. Vybráni jsou ti kandidáti, kteří prokazatelně dokázali uspět na obdobné pozici u jiného zaměstnavatele.

Společnost používá vlastní metodu vedení výběrového rozhovoru, která pokud je správně používána, umožňuje *Hiring* manažerům a HR manažerce ověřit, zda má kandidát předchozí relevantní zkušenost, která odpovídá očekávání na poptávané pracovní pozici. Metoda spočívá ve správném kladení jednoduchých otázek, pomocí kterých jsou verifikovány zkušenosti kandidátů. Ověřuje se především znalost a zkušenost toho, co je nezbytně potřebné s ohledem na otevřenou pracovní pozici. Na některé pozice se přijímají i absolventi bez očekávání hlubší zkušenosti a v tom případě se výběrový rozhovor zaměřuje zejména na ověření potenciálu a zájmu daného uchazeče. Společnost nepoužívá další metody testování, jako je například *Assessment centrum*, případně jiné.

Většina výběrových rozhovorů se realizuje přímo v Technickém centru v Plzni, avšak některé rozhovory probíhají telefonicky prostřednictvím programu *Skype*, což se využívá především u kandidátů ze zahraničí. U některých pracovních pozic jsou zváni vybraní zahraniční kandidáti na výběrový rozhovor přímo do Plzně a společnost jim v případě potřeby hraje realizované náklady související s cestou. Finální rozhodnutí o výběru daného kandidáta provádí *Hiring* manažer, který je obvykle ve shodě s HR manažerkou. V případě, že vybraný kandidát přijme nabídku společnosti na konkrétní pracovní pozici, následuje administrativní proces, který provádějí výhradně zaměstnanci HR oddělení (podpis pracovní smlouvy, zajištění vstupní lékařské prohlídky a další).

Nedochází k pravidelnému hodnocení výběru zaměstnance, nicméně dochází pravidelně, nikoliv však standardizovaným způsobem k hodnocení efektivity nábory zaměstnanců. Při hodnocení efektivity nábory se hodnotí zejména rychlost obsazení

jednotlivých pracovních pozic, objem vynaložených finančních prostředků a potřebná časová dotace ze strany *Hiring* manažera a HR manažerky a retence vybraných zaměstnanců. Výkonnost nově nabytých zaměstnanců se hodnotí během prvně realizovaných *Talking Points*.

5.3.5 Orientace a rozmíst'ování

Nevyhnutelným krokem po nástupu nových zaměstnanců je seznámení se se společností a především s projektem, na kterém budou zaměstnanci pracovat, dále s postupy týkající se práce a dílčích úkolů. Tento proces učení neprobíhá pouze při vstupu do projektu, ale též během působení na projektu. Součástí procesu orientace je rozvoj zaměstnance a výcvikové činnosti. Pod pojmem „orientace“ se rozumí, že zaměstnanec dosáhl základních informací (seznámil se s normami, pravidly, prostředím, postupy, atd.), důležitých pro plnění úkolů v projektu. Cílem je především vytvoření dobrého prvního dojmu nejen ze strany zaměstnance, ale i ze strany projektového týmu. Osvojenými základními znalostmi se zvyšují šance, že nový zaměstnanec bude pozitivně přijat svými kolegy, což zároveň způsobí snížení případných problémů s adaptací se na nový kolektiv. Zda se zaměstnanec dobře zorientoval, lze poznat na jeho výkonu (vyšší výkon signalizuje pohotovostě zaučení), větší oddanosti (sounáležitosti), snížení fluktuace, spokojenosti s prací. Klíčovou roli procesu orientace hraje především HR oddělení, které připravuje orientační program zaměstnance a organizuje potřebná školení. Odpovědností manažera projektu je, aby připravil svůj dosavadní tým na příchod nového zaměstnance a společně ho se členy projektového týmu seznámil. Další důležitou aktivitou manažera je, aby nového zaměstnance seznámil s úkoly, s náplní práce a s pravidly. Za účelem zjištění schopností nového zaměstnance s ním provádí projektový manažer časté rozhovory, během kterých zároveň zaměstnanci předává další důležité informace. Závěrem procesu orientace je vyhodnocení neformálním rozhovorem se zaměstnancem, zda bylo dosaženo stanovených cílů v rámci plánů orientace a zda se zaměstnanec zadaptoval na nové prostředí, kolegy a náplň práce. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Orientace a rozmíst'ování ve společnosti

První seznámení nového zaměstnance se společností probíhá již při výběrovém rozhovoru, kde ho HR manažerka informuje o společnosti jako celku a následně o Technickém centru v Plzni.

Detailní informace o Technickém centru, do kterého byli zaměstnanci přijati, se dozvídají během prvního nástupního dne do společnosti. Tento den se nazývá jako tzv. *Onboarding Day*, který organizuje HR specialista a aktivně se ho účastní HR manažerka, někteří manažeři a *Facility* manažerka. Nově nastupující zaměstnanci se během tohoto nástupního dne dozvídají jednak všeobecné informace formou prezentace o celé společnosti (produkty, zákazníci, podíl na trhu, tržby, pobočky, počet zaměstnanců atd.) a následně i detailní informace o Technickém centru v Plzni, kde se již zmiňují obecně nějaké realizované projekty, zákazníci, organizační struktura a celý úsek HR. Součástí prezentace jsou též informace o odkazech na složky, kde zaměstnanci mohou nalézt důležité dokumenty a formuláře. V rámci tohoto dne školí *Facility* manažerka nové zaměstnance na BOZP, kde následně vyplňují test. Všichni nově nastupující zaměstnanci jsou informováni o interních pravidlech společnosti, jsou seznámeni s budovou místa výkonu práce a s ostatními pravidly (*IT support*, HR formuláře a další). Na konci nástupního dne (přibližně v 15:00) si nově nastupující zaměstnanci vyzvedávají relevantní manažeři, kteří je následně seznamují s kolegy a s náplní práce. Vzhledem k tomu, že *Onboarding Day* trvá do 15:00, nezbyvá během prvního dne manažerům příliš mnoho času na adaptaci a seznámení zaměstnance s náplní práce, prostředím a kolegy.

Každý manažer postupuje při snaze o orientaci a adaptaci nového zaměstnance zřejmě odlišně. Na tento proces neexistuje ve společnosti jednotná metodika, což je způsobeno mimo jiné různým prostředím, ze kterého pocházejí jednotliví *Hiring* manažeři. Jak se zaměstnanec zorientoval, sleduje průběžně jeho manažer (podle výkonnosti, správně a včas vykonaných úkolů a dalších faktorů). Po uplynutí prvních třech měsíců od nástupu nového zaměstnance do zaměstnání by mělo dojít k prvnímu hodnocení výkonnosti zaměstnance, tzv. *Talking Points*, kterého se účastní zaměstnanec a jeho manažer. Detailní informace o *Talking Points* jsou v kapitole **5.3.7. Hodnocení výkonnosti**.

Manažer může rozmisťovat své zaměstnance na různé projekty dle potřeby a bez souhlasu zaměstnance, ovšem pouze v případě, že náplň práce odpovídá druhu práce sjednaném v pracovní smlouvě.

5.3.6 Výcvik a rozvoj

Během výcviku se zaměstnanci seznamují s různými dovednostmi, které k výkonu své práce potřebují. Řeč je například o proškolení zaměstnance na práci s konkrétním počítačovým programem nebo rozšíření znalostí v oblasti posouzení obchodních podmínek a podobně. Velký význam má rozvoj zaměstnance, který se týká především tzv. *soft skills*, neboli měkkých dovedností, týkajících se oblasti chování, schopnosti komunikovat, pracovat společně, jednat, řešit konflikty, organizovat, rozhodovat a další. Rozvoj měkkých dovedností je nejvíce žádoucí a nevyhnutelný na manažerských pozicích a celkově v profesích, kde jsou zaměstnanci v intenzivním kontaktu s lidmi.

Existuje několik typů výcviků dle stanovených cílů: **pravidelné** (např. BOZP), **zaměřené na řešení problémů** (např. školení obchodního jednání), **inovativní** (např. *teambuilding*).

Další **typy výcviků** se dělí na základě prostředí, ve kterém se konají:

- **výcvik při práci** (*on – the – job*)

Tato forma je nejčastější a je realizována manažerem, případně kolegy (spolupracovníky), kteří předávají své znalosti dál v průběhu pracovní doby.

- **výcvik mimo práci** (*off – the – job*)

Do této kategorie patří především různá školení, kurzy a semináře, kterých se zaměstnanci účastní namísto výkonu práce a jsou za to zaplacení. V řízení projektů se tento druh výcviku využívá hlavně v přípravných fázích projektu.

Úkolem HR oddělení je organizace, koordinace, příprava a hodnocení realizovaného výcviku v rámci organizace i mimo (externí výcvik), příprava patřičných podkladů pro připravovaný výcvik, sledování nejnovějších trendů školení apod. Projektový manažer má za úkol sledovat a identifikovat potřeby výcviku svých zaměstnanců, školí své zaměstnance při práci (*on – the – job*), intenzivně zjišťuje možnosti rozvoje svých

zaměstnanců a sleduje, jak se rozvíjí, zároveň hodnotí realizovaný výcvik. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Výcvik a rozvoj ve společnosti

Od doby vzniku plzeňského centra do nedávné doby nebyl rozvoj zaměstnanců uchopen koncepčním způsobem. K tomu došlo až v roce 2017, kdy bylo realizováno více než 20 různých školení.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům celkem 5 druhů vzdělávání: *zákonné vzdělávání, jazykové vzdělávání, technické vzdělávání, soft skills a ostatní.*

- **Zákonné vzdělávání** – tento druh vzdělávání je zákonem stanovený pro výkon práce na konkrétní pracovní pozici (BOZP¹⁵, školení řidičů referentských vozidel, školení řidičů VZV¹⁶, školení elektrotechniků a podobně).
- **Jazykové vzdělávání** – společnost poskytuje zaměstnancům jazykové kurzy, které osobně vnímám jako benefit pro zaměstnance. Jazykového kurzu se mohou účastnit pouze zaměstnanci, u kterých byla identifikována potřeba jazykového zdokonalení a pouze v jazyce, který pravidelně používají při své práci. V současné době se jazykových kurzů účastní přibližně 45 % zaměstnanců.
- **Technické vzdělávání** – do této kategorie patří především odborná školení a rozvoj, které jsou realizovány externě nebo interně (na základě výstupů ze *Skill Matrixu*). Jedná se o školení, která jsou zaměřená na rozvoj jednotlivých kompetencí a produktových znalostí, například ovládání speciálního nástroje, produktová specifika, konstrukce, školení norem pro automobilový průmysl, atd.
- **Soft skills** – do tohoto druhu vzdělávání patří například školení prezentačních dovedností a na míru šité školení osobní efektivity (*Personal Effectiveness*), prostřednictvím kterého se společnost snaží podpořit zaměstnance v osobnostním rozvoji, *time managementu*, *task managementu* a podobně. Školení se účastní postupně všichni zaměstnanci oddělení *Engineeringu*. Vhodní účastníci školení jsou vybíráni na základě výstupů ze *Skill Matrixu* a diskuze mezi HR a projektovým manažerem. Školení prezentačních dovedností je formou aktivního *workshopu* a realizuje se z toho důvodu, že všichni

¹⁵ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

¹⁶ Vysokozdvížený vozík

zaměstnanci, respektive členové projektového týmu v podstatě každý den prezentují výsledky, řešení, plány, apod. Další součástí této sekce je Manažerský program (*Leadership Academy*), což je dlouhodobý rozvojový program pro střední a vyšší management, který probíhá formou interaktivních workshopů, koučinku a práce se zpětnou vazbou. Program je zaměřen na řešení konfliktních situací, delegace úkolů zaměstnancům a další. Jedná se o osobnostně profesní a sociální rozvoj.

- **Ostatní vzdělávání** – do této kategorie patří např. školení první pomoci.

Výcvik při práci (*on – the – job*) se děje na dvou úrovních. První úroveň se koná, když nastoupí nový zaměstnanec. Za účelem přehlednější realizace tohoto výcviku existuje tzv. *Onboarding plan*, což je tabulka v Excelu, kde jsou popsány činnosti a útvary, se kterými se nový zaměstnanec musí seznámit a navštívit v časovém období, které si domluví manažer a zaměstnanec mezi sebou. Nejedná se však o nastavený proces a tudíž ho nepoužívají všichni. Druhá úroveň je charakteristická tím, že dochází k odbornému školení od kompetentních zaměstnanců. Někteří zaměstnanci společnosti mají dostatečné kompetence, znalosti a schopnosti na to, aby školili a není nutností zastávat manažerskou pozici.

Na veškerá školení je stanoven finanční a hodinový rozpočet. Každé oddělení má naplánován vlastní rozpočet. HR oddělení dokáže identifikovat vzdělávací potřeby za pomoci nástroje *Skill Matrix*, popřípadě manažer může navrhnout konkrétní druh vzdělávání, pokud identifikuje tuto potřebu u svého zaměstnance. Rozvoj znalostí v technickém centru je klíčový pro budoucnost společnosti jako celek a z toho důvodu je rozpočet na vzdělávání pro rok 2018 schválen v potřebné výši. Aktuálním záměrem společnosti je získat dotace z programu POVEZ (Podpora Odborného Vzdělávání Zaměstnanců).

Hodnocení absolvovaného školení probíhá bezprostředně po školení prostřednictvím *online* dotazníku, kde jsou dotazy ohledně různých parametrů školení (co se účastníci nového dozvěděli, jaké byly znalosti školitele, porovnání znalostí účastníků před školením a po školení, jak hodnotí obsah školení, délku školení, školící materiály, a podobně). Jedná se pouze o tzv. dotazník spokojenosti. Není to považováno za nástroj měření efektivity vzdělávání. Na základě výstupů z dotazníků se HR oddělení ve

spolupráci s manažery dohodne, zda dojde k další realizaci obdobného školení u identického poskytovatele těchto služeb.

Efektivita školení se měří prostřednictvím *Skill Matrix* po uplynutí potřebného časového období. První relevantní výsledky efektivity školení jsou vždy k dispozici při hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí v rámci aktualizace *Skill Matrix*.

5.3.7 Hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti je důležité především z toho důvodu, že umožňuje posoudit výsledky (jednotlivců i celé skupiny) a plnění stanovených cílů. Vzhledem k velké náročnosti projektů je zapotřebí zvolit efektivní způsob hodnocení, co se kvality a časové náročnosti týče. Spekulativní otázkou je, zda využívat formální hodnocení řídicí se nastavenou metodikou, nebo zvolit hodnocení dle aktuálně naskytnuté situace. Za účelem dosažení úspěšného hodnocení je třeba si předem stanovit oblasti hodnocení konkrétních úkolů, prodiskutovat definované standardy a cíle, které musí být SMART, zúčastnit se přímého rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem, zdokumentovat a prodiskutovat hodnocení se zaměstnancem a domluvit se oboustranně na dalších krocích, cílech a plánu, vyplývajících z hodnocení, což je povinností manažera projektu. Úkolem personalisty je péče o systém hodnocení (tvorba a údržba), příprava systému záznamů, edukace hodnotitele a optimalizace časové náročnosti hodnocení. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Hodnocení zaměstnanců může probíhat následovně:

- **Průběžné hodnocení** – jedná se o neformální hodnocení provedené bezprostředně po pracovním výkonu zaměstnance jeho nadřízeným.
- **Příležitostné hodnocení** – toto hodnocení je spíše naplánované (například po uplynutí zkušební doby).
- **Systematické hodnocení** – jedná se o formální hodnocení sestavené podle přesně dodržovaných a jednotných principů. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě konkrétních kritérií, které jsou předem stanovené. (Kocianová, 2010)

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců ve společnosti

Společnost používá celkem 4 nástroje systematického hodnocení výkonnosti zaměstnanců, které jsou následující: *Talking Points*, *Score Card*, *Talent Review* a *Skill Matrix*. Každý z uvedených nástrojů se specializuje na jinou oblast.

1) *Talking Points*

Jedná se o korporátní nástroj hodnocení výkonnosti a rozvoje zaměstnance. Cílem je, aby se zaměstnanci spolu s jejich leadery (manažery) společně sešli každé 3 měsíce a pohovořili o dosažených výsledcích a úspěších, ke kterým došlo během předchozích 3 měsíců, a zároveň diskutovali o prostoru pro zlepšení na plánovaných úkolech, k jejichž realizaci by mělo dojít během následujících 3 měsíců. Během *Talking Points* se zároveň analyzuje, co se povedlo a nepovedlo danému zaměstnanci při řešení konkrétních úkolů na projektu. Iniciativa pro zahájení *Talking Points* by měla být především na zaměstnanci. Ze zkušeností HR oddělení je známo, že účast na *Talking Points* je značnému počtu zaměstnanců nepříjemná a následkem toho nedochází k realizaci *Talking Points* v potřebné četnosti. Klíčovým faktorem pro dobré vedení rozhovoru se zaměstnancem při *Talking Points* je umění poskytnout kvalitní zpětnou vazbu. Dle sdělení HR manažerky není kompetence poskytování kvalitní zpětné vazby u všech manažerů na potřebné úrovni a HR manažerka se domnívá, že mimo jiné proto nedochází k potřebné četnosti *Talking Points*.

2) *Score Card*

S realizací *Talking Points* úzce souvisí nástroj *Score Card*, což je dokument, ve kterém manažer jasně definuje čeho má zaměstnanec dosáhnout měřitelným způsobem (SMART). Každý zaměstnanec společnosti má svojí *Score Card*, kterou je jejich manažer povinen aktualizovat tak často, jak je to nutné (minimálně jednou za rok). Vyhodnocení cílů ze *Score Card* se realizuje během *Talking Points*. Běžnou praxí, kterou zaznamenala HR manažerka, je, že hodnotící manažeři neumí správně formulovat cíle SMART, respektive při hodnocení zaměstnanců nemají jasně pojmenovány výsledky práce měřitelným způsobem. Manažeři pouze popisují činnost zaměstnance. U některých pracovních pozic je to poměrně složité definovat (například u CAD Designerů).

Zde jsou dva příklady **špatně** a **správně** formulovaných výsledků práce.

A. Špatná formulace:

Zaměstnanec vyřeší opakovaný defekt na komponentě X.

B. Správná formulace:

Počet reklamací komponenty X se sníží z 10 na 2.

3) Talent Review

Talent Review je nástroj sloužící k ověření, zda je zaměstnanec zařazen na správné pracovní pozici a zda u něj existuje zájem a potenciál posunout se na jinou pracovní pozici. Provádí se jednou za rok a část vyplňují sami zaměstnanci a část manažeři.

4) Skill Matrix

Skill Matrix je interní nástroj, ve kterém jsou popsány kompetence a jejich úrovně pro jednotlivé pracovní pozice a míra, do jaké zaměstnanci tyto kompetence splňují. Hodnocení provádí zaměstnanec i jeho manažer. Na základě výstupů tohoto dokumentu získá personální oddělení informaci nejen o potřebách daného zaměstnance, které je třeba naplnit realizací relevantního vzdělávacího kurzu, ale také informaci o potenciálních interních školitelích, to jest těch zaměstnancích, kteří v dané kompetenci vynikají. Při posouzení, zda se daný zaměstnanec může stát interním školitelem, se posuzují i další faktory, např. schopnost komunikace. *Skill Matrix* je též nástroj pro měření efektivity vzdělávání zaměstnanců, jelikož po realizovaných vzdělávacích aktivitách by se úroveň kompetencí měla zvyšovat.

5.3.8 Motivování a odměňování

Vhodnost způsobu, jakým jsou zaměstnanci motivováni, se odráží na plnění cílů projektu. Motivace je jedna z klíčových komponent ovlivňujících výkonnost zaměstnance. Pracovní výkon se posuzuje podle plnění úkolů, které jsou náplní práce konkrétního zaměstnance, kam patří kvantita a kvalita odvedené práce, ochota, přístup k práci, chování na pracovišti, četnost pracovních úrazů, fluktuace, absence (neomluvené absence, dočasná pracovní neschopnost a podobně), pozdní příchody na pracoviště, interpersonální vztahy na pracovišti a další. Pro efektivní řízení lidských zdrojů a dosahování cílů projektu je vhodné identifikovat motivaci jednotlivců, čím je

utvářena a ovlivněna, dále jaké externí faktory působí na motivaci zaměstnanců a jaké způsoby jednání se zaměstnanci motivaci snižují. Za účelem prevence ztráty zaměstnance je třeba zvolit vhodné motivační nástroje uzpůsobené potřebám zaměstnance (odměňování, styl vedení, řízení, pracovní podmínky, perspektiva aplikace nově dosažených znalostí a další). Odměňování zaměstnanců probíhá ve formě poskytování finančních prostředků a jiných benefitů. Provádí se za účelem udržení a získání kvalitních zaměstnanců a k podpoře jejich výkonnosti. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Motivování a odměňování ve společnosti

Kvalitní odměňování a spektrum benefitů je podmínkou nutnou, nikoli postačující pro získávání a udržování zaměstnanců ve společnosti. Na základě rozhovoru s HR manažerkou společnosti vyplývá, že zaměstnance vedle odměňování a benefitů přivádí a ve společnosti udrží zejména smysluplná práce a kvalitní pracovní prostředí. Po nedávném zavedení benefitu příspěvku na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření je společně s dalšími benefity společnost na trhu konkurenceschopná.

Nutno podotknout, že společnost nabízí finanční i nefinanční benefity.

Mezi **finanční benefity** patří následující:

- stravenky,
- příspěvek na dojíždění,
- příspěvek na PP ¹⁷ a DPS ¹⁸ dle penzijního plánu společnosti,
- paušální příplatek za pracovní cesty při splnění dalších podmínek,

Nefinanční benefity jsou:

- flexibilní pracovní doba

Zaměstnanci mohou chodit do práce dle jejich preferencí v rozmezí od 6:00, nejpozději však do 9:00. Nejdříve možný konec pracovní doby je v 15:00 a to konkrétně ve dnech od pondělí do čtvrtka. V pátek je možný odchod o půl hodiny dříve, konkrétně v 14:30. Doba od 9:00 do 15:00, případně do 14:30 se nazývá *Core Time* a během této pracovní doby musí být zaměstnanci k dispozici na pracovišti.

V době mimo *Core Time* mohou zaměstnanci využít tento nefinanční benefit a sami

¹⁷ Penzijní připojištění

¹⁸ Doplňkové penzijní spoření

rozhodnout o čase počátku a konce své pracovní doby (samozřejmě s přihlédnutím na sjednaný časový fond zaměstnance).

- občerstvení na pracovišti zdarma

Na pracovišti je zaměstnancům k dispozici nejen kuchyňka se základním vybavením (lednice, mikrovlnná trouba, příbory, talíře, hrnečky, kávovar, stoly, židle), ale také automat na různé druhy mleté kávy a čokolády a automat na vodu (perlivou, neperlivou, studenou, teplou).

- zdravotní cvičení na pracovišti

Každou středu probíhá půlhodinová lekce se specializovanou cvičitelkou zaměřená na prevenci onemocnění pohybového ústrojí z důvodu sedavého zaměstnání.

- možnost zapojit se a získat podporu pro zapojení se do vlastní komunity aktivity;
- rozvoj znalosti jazyků

Společnost nabízí svým kmenovým zaměstnancům s hlavním pracovním poměrem jazykové kurzy anglického jazyka, německého jazyka a českého jazyka (pro cizince). Kurzy probíhají většinou skupinově, ale v případě potřeby jsou zajištěny i individuální kurzy pro jednotlivce.

- týden dovolené navíc.

Společnost si je údajně plně vědoma toho, že zaměstnanci nepřicházejí ani nezůstávají na základě nabídky širokého spektra zmíněných benefitů, ale mnohem významnějším faktorem je náplň práce a možnost kariérního růstu, práce na zajímavém projektu, efektivní spolupráce v týmu, dobrý kolektiv na pracovišti, moudrý leader, příjemné klima a v neposlední řadě samozřejmě odměňování (výše mzdy).

Odměňování

Ve společnosti mají všichni zaměstnanci sjednanou měsíční mzdu, která je fixní. Výše měsíční mzdy je re-evaluovaná každý rok. K re-evaluaci dochází na základě zvýšení kompetencí (získání nové role v projektu), posunutí se na pozici s rozšířením odpovědnosti, s vyšší odborností, nebo v případě zachování interní ekvity mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Pro výjimečné případy je zavedený tzv. *Key*

Contributor Recognition Program, kdy každý manažer může navrhnout kohokoliv na mimořádnou odměnu, kdy o této odměně rozhoduje příslušný viceprezident společnosti.

5.3.9 Personální informační systém

Za účelem plnění povinností, které vyplývají ze zákona a právních předpisů a také zabezpečení úkonů, které souvisí s personalistikou, je zapotřebí shromažďovat osobní údaje zaměstnanců, jejichž výskyt je pro tyto účely klíčový. Údaje lze zpracovat písemně či elektronicky. Běžné informační systémy slouží ke zjednodušení personální administrativy (zpracování mezd, docházek, a další). Pokročilejší systémy zvládají i podporu v oblasti personálního rozvoje (plánování, získávání, výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců). (Šikýř, 2014)

Personální informační systém ve společnosti

Technické centrum společnosti Lear využívá pro řízení personálních procesů docházkový systém *PowerKey*, informační systém *Helios Orange* a aplikaci poskytující systém řízení lidských zdrojů *PeopleSoft*.

- **PowerKey**

PowerKey slouží pro účely registrace a zpracování docházek jednotlivých zaměstnanců, zaznamenání dovolené a dalších překážek na straně zaměstnance. Na základě informací zadaných v systému dochází ke kalkulaci jejich mzdy.

- **Helios Orange**

Informační systém *Helios Orange* slouží ke zpracování mzdového účetnictví a částečně k řízení lidských zdrojů.

- **PeopleSoft**

HR oddělení používá též software *PeopleSoft*, který je korporátním nástrojem pro řízení lidských zdrojů. Zde jsou evidovány osobní údaje zaměstnance, pracovní zařazení, odměňování, *Talking Points*, *Leadership Review* a další.

5.4 Dotazování manažerů

V této kapitole jsou uvedeny výstupy řízeného strukturovaného rozhovoru, který byl realizován celkem se dvěma manažery Technického centra. Oba manažeři jsou členy projektového týmu a odpovídali na identické otázky. Strukturovaný rozhovor je zaměřen na řízení projektů ve spolupráci s HR oddělením.

Pracovní pozice prvního dotazovaného manažera je *Process SME¹⁹ Manager*. Druhý dotazovaný manažer je zaměstnán na pracovní pozici *Application Engineering Manager*. Každá z níže uvedených otázek je odůvodněna a zahrnuje odpovědi obou manažerů, které jsou následně zhodnoceny stručným shrnutím. Pro přehlednost jsou odpovědi *Process SME Manažera* pod názvem **Manažer A** a odpovědi *Application Engineering Manažera* pod názvem **Manažer B**.

1. Na kolika projektech pracujete současně?

Tato otázka je položena za účelem zjištění vytíženosti manažera.

Manažer A:

Manažer A pracuje na dvou vývojových projektech. Údajně někteří jeho zaměstnanci pracují paralelně na vícero projektech v konkrétních fázích v rámci Evropy, jelikož je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Manažer B:

Manažer B pracuje též na dvou vývojových projektech.

Shrnutí:

Oba manažeři pracují současně na dvou vývojových projektech, což je s největší pravděpodobností zapříčiněno nedostatkem kvalifikovaných a kompetentních zaměstnanců.

2. Jaké jsou hlavní oblasti, kde by byla žádoucí podpora HR oddělení?

Účelem této otázky je zjistit slabinu klíčové oblasti, kde je aktuálně zapotřebí podpora HR oddělení.

¹⁹Jedná se o zkratku anglického názvu *Subject Matter Expert*, což je výraz používaný pro osobu, která má speciální dovednosti nebo znalosti, týkající se konkrétní práce nebo tématu. (trainingindustry.com, 2018)

Manažer A:

Tento manažer identifikuje jako hlavní oblast nábor kvalitních zaměstnanců (zkušených, kvalifikovaných a kompetentních).

Manažer B:

Druhý manažer identifikuje shodně stejnou oblast potřeby podpory HR oddělení. Za klíčové považuje nábor kvalitních lidí se znalostmi a zkušenostmi s řízením projektů nebo produktu jako takového. Ne vždy se daří obsadit pracovní pozici optimálním kandidátem. Dochází k různým kombinacím znalostí a zkušeností, kdy v některých případech chybí určitá část kompetence, jejíž absence způsobuje pomalejší adaptaci, zpočátku nižší pracovní výkon či znemožňuje optimální úroveň komunikace.

Podporu HR oddělení si představuje tak, že HR by mělo zajistit nábor zaměstnance, který má *soft skills* (umí komunikovat, je asertivní, má vhodné vyjednávací schopnosti a další), má znalosti a zkušenosti v požadovaném oboru, je kvalifikovaný a kompetentní, orientuje se v oblasti automobilového průmyslu a produktu, který společnost vyvíjí. Nicméně si je vědom skutečnosti, že současný trh práce takové zaměstnance nenabízí.

Dále si manažer představuje podporu HR oddělení ve stimulaci zaměstnanců k důslednosti při vyplňování takzvaného DRTS. Členové projektového týmu mají povinnost pravidelně vykazovat odpracované hodiny na projektu prostřednictvím DRTS databáze společnosti. K této činnosti má docházet denně případně jednou za týden, nejpozději však na konci každého měsíce. Realita je v některých případech však odlišná a někteří členové projektového týmu nereportují správný počet odpracovaných hodin na projektu za příslušný měsíc. Jako důsledek se objevují rozdíly mezi vykázanými hodinami na projekt a odpracovanými hodinami jako takovými, což vede k nepřesnostem při řízení postupu prací projektu. Jako preventivní opatření pro odstranění rozdílů v reportu odpracovaných hodin na projekty navrhuje manažer vyplácení mezd zaměstnancům na základě jimi odreportovaných hodin v DRTS databázi.

Shrnutí:

Manažeri shodně odpověděli, že klíčovou oblastí vyžadující podporu HR oddělení je především nábor kvalitních zaměstnanců. Manažer B zároveň identifikoval potřebu lepší stimulace zaměstnanců za účelem dosažení jejich důslednosti při vyplňování DRTS a tím zpřesnění záznamů pro řízení projektů.

3. Jaké jsou hlavní a nejčastější problémy řízení projektového týmu?

Otázka zjišťuje frekvenci a charakter hlavních problémů, které se vyskytují během řízení projektového týmu.

Manažer A:

Hlavním a nejčastějším problémem řízení projektového týmu je dle Manažera A plánování lidských zdrojů (členů projektového týmu). V současnosti se údajně stává, že jsou někteří zaměstnanci nevytížení a jiní naopak přetížení.

Manažer B:

Manažer B identifikuje zcela odlišné problémy vyskytující se při řízení projektového týmu. Problémy se vyskytují nejen u nových zaměstnanců, kterým chybí zkušenosti, ale zároveň u stálých zaměstnanců, kteří obtížně mění své pracovní návyky. Zároveň se v některých případech objevuje nedůslednost při plnění úkolů. Dodržování Learem stanovených pravidel neboli postupů jak řídit projekt, je v některých případech ne 100%.

Dle manažera je příčinou nedostatečná edukace zaměstnanců ohledně nástrojů, které napomáhají efektivnímu řízení projektů.

Shrnutí:

Manažeři identifikovali odlišné problémy během řízení projektového týmu. Pro manažera A je největší problém plánování lidských zdrojů. Pro manažera B jsou to chybějící zkušenosti u nových zaměstnanců, nedůslednost při 100% respektování pravidel a nedostatečná edukace zaměstnanců.

4. Máte nějaké návrhy na zlepšení výkonnosti členů Vašeho týmu s podporou HR oddělení?

Cílem otázky je zjistit návrhy na stimulaci zaměstnanců k vyšším výkonům s podporou HR oddělení.

Manažer A:

Manažer A identifikoval potřebu školení méně zkušených členů týmu především v oblasti konstrukce. Tým manažera A je v současné době tvořen jedním expertem a dvěma čerstvými absolventy univerzity, jejichž první pracovní zkušeností je práce v Learu. Manažer dále navrhuje, že zaměstnancům, kteří postupně získávají požadované zkušenosti, by měla adekvátně růst mzda za účelem neustálé stimulace jejich výkonnosti a udržení jejich zájmu se dále rozvíjet. Další identifikovanou potřebou

v řízení projektů je rozvoj v oblasti komunikace, jelikož v případě delegace úkolů dochází údajně ke komunikačnímu šumu a k nepochopení, které by mohlo v krajním případě ovlivnit kvalitu projektu.

Manažer B:

Manažer B navrhuje zavedení pohyblivé složky mzdy pro manažery i řadové zaměstnance, která by měla sloužit jako základní motivační nástroj a podněcovat zaměstnance k vyšším výkonům. Manažer navrhuje přerozdělení variabilních složek dle výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Preferuje tedy mzdové ohodnocení na základě výkonu zaměstnance. V souvislosti s tímto návrhem by manažer zavedl pravidelné individuální rozhovory manažerů se svými podřízenými na konci každého měsíce, za účelem zhodnocení jejich pracovního výkonu a následně rozhodnutí o výši variabilní složky a rozhodnutí zaměstnanci relevantně vysvětlit. Tento přístup se údajně osvědčil v jiné firmě, kde jako následek rapidně stoupla výkonnost bez potřeby vynaložení dodatečných mzdových nákladů, jelikož se vždy našli zaměstnanci, kterým byla mzda snížena vzhledem k jejich nízké výkonnosti. Po určité době nevykonní zaměstnanci z firmy sami odešli. Nabízí se otázka, zda je tento přístup vhodný aplikovat za současné situace na trhu práce, kde je extrémní nedostatek lidských zdrojů a nízká míra nezaměstnanosti.

Shrnutí:

Za účelem zlepšení výkonnosti členů týmu navrhuje Manažer A realizaci školení v oblasti konstrukce pro nezkušené zaměstnance, dále motivaci ve formě postupného zvyšování mzdy na základě kvality a kvantity získaných zkušeností. Manažer navrhuje též koučink relevantních zaměstnanců. Manažer B navrhuje pohyblivou složku mzdy pro všechny zaměstnance bez rozdílu v postavení ve společnosti.

5. Jak byste zhodnotil spolupráci a komunikaci s HR oddělením? Máte případné návrhy na zlepšení této spolupráce?

Otázka slouží ke zjištění spokojenosti projektového manažera s kooperací a komunikací s HR oddělením a ke zjištění případných návrhů na zlepšení.

Manažer A:

Dle manažera A je spolupráce i komunikace perfektní. Pouze počet kvalitních kandidátů je problém. Z toho důvodu navrhuje manažer lepší motivaci a odměňování za účelem získání nových kvalitních zaměstnanců (expertů ve svém oboru), formou zavedení tzv.

sick days, home office a dalších lákavých benefitů. Dalším návrhem je školení nezkušených zaměstnanců v relevantní oblasti.

Manažer B:

Manažer B odpověděl, že oboustranná komunikace funguje. Návrh na zlepšení však vidí v poskytování kvalitních lidských zdrojů včas, dále v interním náboru formou poskytování informací o volných interních kandidátech (například aby manažeři poskytovali tyto informace HR oddělení).

Shrnutí:

Oba manažeři jsou spokojeni s komunikací s HR oddělením. Manažer A je navíc spokojen i se vzájemnou kooperací, až na nabídku kandidátů. Navrhuje tedy školení nezkušených zaměstnanců a zlepšení motivace a odměňování (zavedení *sick days, home office*, atd.) za účelem nalákání kvalitních kandidátů. Manažer B navrhuje poskytování kvalitních lidských zdrojů včas a zlepšení procesu interního náboru.

Potřebujete aktuálně absolvovat nějaké školení? Pokud ano, jaké?

Tato otázka je položena za účelem zjištění efektivity aktuálně realizovaného plánu vzdělávání manažerů.

Manažer A:

Manažer A se v současné době účastní mnoha školení a neidentifikoval tudíž žádnou potřebu dalšího vzdělávání.

Manažer B:

Manažer B by uvítal *ECE training* (školení legislativních požadavků na sedačky) a návštěvu ostatních technických center společnosti Lear.

Shrnutí:

Manažer A evidentně absolvuje mnoho školení a nemá potřebu zúčastnit se dalších. Naopak je tomu u Manažera B, který by se rád zúčastnil školení, které považuje za vhodné k výkonu jeho práce. Zároveň by rád navštívil ostatní technická centra společnosti. Tuto informaci však nelze vyčíst z výstupů nástroje *Skill Matrix*, ale na základě přímého dotazování manažerů, např. při *Talking Points*.

6. V jaké oblasti jste zaznamenal potřebu absolvování školení u svých členů projektového týmu?

Tato otázka zjišťuje efektivitu aktuálně realizovaného plánu vzdělávání zaměstnanců, vycházejícího ze Skill Matrix.

Manažer A:

Manažer A zaznamenal potřebu absolvování školení v oblasti konstrukce, kde doporučuje spíše interní trénink (*on - the - job*), který považuje za nejlepší. Zaměstnanci údajně potřebují specifické tréninky, které nelze externě školit.

Manažer B:

Manažer B identifikuje potřebu absolvování školení v oblasti jazykových dovedností, prezentačních dovedností, odborná školení (znalost produktu a životního cyklu vývoje produktu).

Shrnutí:

Manažer A zaznamenal potřebu interního školení v oblasti konstrukce. Manažer B identifikuje potřebu účasti školení jazykových kurzů, prezentačních dovedností a odborných školení.

7. Identifikoval jste nutnou potřebu optimalizace některé z HR činností?

Otázka slouží k zjištění nezbytné potřeby optimalizace konkrétní činnosti HR oddělení.

Manažer A:

Manažer A by v rámci optimalizace HR činností optimalizoval **plánování lidských zdrojů**, zrušil docházkový systém **PowerKey** a zvýšil tak důvěru vůči zaměstnancům. Další oblastí, která dle jeho vyjádření potřebuje optimalizaci je **Travel request approval** (schvalování pracovních cest), kterou schvaluje 4 až 5 lidí. Manažer navrhuje řešení, že by tento dokument měl do předem stanovené maximální částky schvalovat pouze direktor lokality. Manažer dále identifikoval potřebu optimalizace **interního procesu vzdělávání** (*on - the - job*) tím, že by bylo přesně definováno (standardizováno) s pevně stanovenými kompetentními školiteli a studijními materiály, zahrnujícími ponaučení z praxe. Po zaučení nových zaměstnanců by následně mělo dojít k ověření jejich dosažených znalostí a zkušeností. Klíčový je údajně čas vyhraněný na tyto tréninky, vypracování tréninkových materiálů a stanovení stálých školitelů (např. 4 dny intenzivního školení od místních školitelů z firmy). S tím souvisí lepší naplánování urgentních činností školitelů - seniorů.

Manažer B:

Manažer B identifikoval nutnou potřebu optimalizace **interního náboru** a **procesu průběhu nástupního dne** nových zaměstnanců (*Onboarding Day*), kde by bylo zapotřebí vytvořit povědomí o DRTS a o možnostech intranetu. Další navrhovaná optimalizace se týká **motivace** zaměstnanců, která by měla být monitorována a identifikována. Manažer identifikuje potřebu optimalizace, týkající se nástroje **hodnocení zaměstnanců**, *Talking Points*, spočívající v umění poskytnout kvalitní zpětnou vazbu. Během zpracování této diplomové práce byla bez ohledu na výše uvedené dotazování tato potřeba HR identifikována a byl zahájen cyklus *workshopů* rozvíjejících kompetenci poskytování kvalitní zpětné vazby.

Shrnutí:

Manažer A navrhuje optimalizaci plánování lidských zdrojů, personálního informačního systému, optimalizaci procesu administrativního vyřízení požadavku na služební cestu, a optimalizaci interního procesu vzdělávání. Manažer B navrhuje optimalizaci interního náboru, procesu průběhu nástupního dne a hodnocení zaměstnanců.

5.5 Shrnutí silných a slabých stránek řízení HR s důrazem na projekty

V této kapitole je shrnutí všech silných a slabých stránek, identifikovaných v 5. kapitole a částečně ve 4. kapitole. Do shrnutí jsou zahrnuty poznatky ze strukturovaného rozhovoru s manažery společnosti a zároveň vlastní zkušenosti z působení v Technickém centru na pozici *HR Trainee*.

Silné stránky

- **Americká firemní kultura** – v Technickém centru panuje přátelská atmosféra prakticky mezi všemi zaměstnanci bez ohledu na věk, pohlaví, národnost, náboženství nebo pracovní pozici. Všichni zaměstnanci společnosti si tykají mezi sebou i se svými manažery, což způsobuje uvolněnou a přátelskou atmosféru, která je na první pohled znát.
- **Nízká fluktuace** – spokojenost zaměstnanců společnosti je znatelná na extrémně nízké fluktuaci, která umožňuje stabilitu personálního obsazení projektového týmu.

- **Demokratický styl vedení** – tento styl vedení považují za silnou stránku společnosti, jelikož dává zaměstnancům prostor se realizovat, přijít na nové nápady a návrhy za současné podpory svých manažerů.
- **Spolupráce s univerzitou** – za silnou stránku společnosti považují aktivní spolupráci se Západočeskou univerzitou. Někteří studenti FST ZČU zde zpracovávají své kvalifikační práce a účastní se různých workshopů pořádaných v Technickém centru, při kterých se seznamují s hlavními činnostmi společnosti. Od této spolupráce se očekává, že se studenti následně stanou zaměstnanci Technického centra.
- **Poskytování vzdělávání** – Společnost systematicky pracuje na rozvoji svých zaměstnanců v oblasti technických kompetencí, soft skills a jazykových dovedností.

Slabé stránky

- **Schvalovací proces vedení společnosti při identifikaci potřeby nábory dodatečných zaměstnanců** – v případě, že manažer identifikuje akutní potřebu dodatečného nábory nového zaměstnance za účelem úspěšné realizace projektu, trvá určitou dobu schvalovací proces vedení společnosti.
- **Nízká frekvence realizovaných *Talking Points*** – nástroj hodnocení výkonnosti zaměstnanců (*Talking Points*) by se měl realizovat každé 3 měsíce, tedy čtyřikrát do roka. Realita je odlišná. Dle HR manažerky dochází k hodnocení výkonnosti zaměstnance tímto nástrojem v nižší četnosti, což není dostatečné.
- **Nábor zaměstnanců s nižší úrovní kompetencí, než je potřeba** – podstatnou slabou stránkou společnosti je nedostatek kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců.
- **Neoptimální využití lidských zdrojů v rámci projektů** – ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří nejsou aktuálně stoprocentně vytíženi a mají kompetenci a potenciál pracovat na jiném projektu a současně jsou někteří zaměstnanci přetížení.
- **Limitovaná kapacita HR oddělení** – Při vši snaze věnovat se maximálně podpoře managementu a vymýšlení a zavádění podpůrných nástrojů a přímo tak ovlivňovat projekty společnosti, je určitá část kapacity věnovaná nezbytně

nutným procesům, například náboru, propouštění, měsíčnímu zpracování
mzdových dat a podobně.

6 Cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů

Následující cíle sloužící pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů jsou stanoveny na základě zjištěných nedostatků efektivity dosavadní personální politiky (viz kapitola 4 a 5) společnosti a slouží ke zlepšení její efektivity odstraněním, případně zmírněním zjištěných nedostatků a zakomponováním nových prvků, které jsou navrženy v kapitole č. 7. Pro přehlednost jsou cíle rozděleny na dílčí cíle umístěné do relevantních oblastí, kterých se týkají.

Oblast č. 1: Zlepšit získávání kvalitních zaměstnanců

- Zavést hodnocení procesu získávání zaměstnanců – personální oddělení by mělo zavést hodnocení procesu získávání nových zaměstnanců za účelem identifikace případných slabých stránek, které je zapotřebí identifikovat a eliminovat je.
- Rozšířit nabídku benefitů pro zaměstnance – širší nabídka zajímavých benefitů by mohla nalákat větší počet kandidátů.

Oblast č. 2: Optimalizace využití lidských zdrojů v rámci projektu

- Zavést systém poskytování informací o vytíženosti interních zaměstnanců – tento cíl byl stanoven na základě rozhovoru s manažery společnosti, kteří identifikovali nedostatky procesu při využití lidských zdrojů a z toho důvodu je cílem zavést systém poskytování informací o vytíženosti zaměstnanců, na základě kterého by bylo možné provést optimální rozložení pracovních sil na jednotlivých projektech.

Oblast č. 3: Zvýšení rozsahu znalostí zaměstnanců

- Optimalizovat výběr a rozsah školení pro zaměstnance – cílem je, aby bylo vhodně zvoleno školení na základě identifikovaných potřeb vzdělání zaměstnanců.
- Optimalizovat hodnocení absolvovaného školení – cílem je zlepšit hodnocení absolvovaného školení za účelem zjištění jeho efektivity. Domnívám se, že hodnocení efektivity školení pouze pomocí nástroje *Skill Matrix* je nedostačující.

- Dosáhnout požadované četnosti realizovaných *Talking Points* u všech zaměstnanců – cílem je navrhnout takové opatření, které by vedlo k pravidelné realizaci *Talking Points*.

Oblast č. 4: Zvýšení edukace zaměstnanců ohledně nástrojů, které napomáhají efektivnímu řízení projektů

- Zavést interní školení o Lear přístupu k vedení projektů, jehož součástí bude praktická výuka využití těchto nástrojů – tento cíl je stanoven za účelem rozšíření povědomí zaměstnanců o interních návodech na řízení projektů.

Oblast č. 5: Optimalizace procesu odměňování za účelem zvýšení výkonnosti zaměstnanců

- Zavést variabilní složku mzdy u všech zaměstnanců – cílem je zvýšit výkonnost zaměstnanců společnosti odměňováním na základě jejich výkonu.

Oblast č. 6: Zvýšení odpovědnosti zaměstnanců při reportování odpracovaných hodin

- Dosáhnout měsíčního reportování odpracovaných hodin na projektu u všech zaměstnanců ve správné hodnotě – cíl byl stanoven na základě rozhovorů s manažery, kteří identifikovali reportování odpracovaných hodin na projektech jako problém, který by měl být odstraněn.

7 Opatření pro zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů

V této kapitole jsou uvedeny konkrétní návrhy na dosažení stanovených cílů z předchozí kapitoly č. 6.

Oblast č. 1: Zlepšit získávání kvalitních zaměstnanců

Zavést hodnocení procesu získávání zaměstnanců

Je vhodné, aby personální oddělení zavedlo pravidelné hodnocení procesu získávání zaměstnanců. Navrhuji, aby hodnocení proběhlo nejlépe bezprostředně po skončení tohoto procesu a měli by se ho zúčastnit všechny zainteresované osoby (*HR manažerka, HR recruiter a Hiring manažer*).

Hodnocení by nemuselo trvat příliš dlouho (10 minut by mohlo stačit), proběhlo by formou schůzky a všichni účastníci hodnocení by kriticky zhodnotili průběh procesu získávání zaměstnance a navrhli by případné změny, které by vedly k optimalizaci procesu při příštím náboru. Veškeré námitky by se měly prodiskutovat a navržená opatření zaznamenat prostřednictvím *Meeting Minutes* a brát je v úvahu při dalším procesu získávání zaměstnanců. Hodnocení by se mělo pravidelně provádět po každém úspěšném náboru. Vzhledem k počtu obsazovaných pozic v letošním roce, by zavedení tohoto opatření nemuselo být extrémně časově náročné a přitom mohlo být velmi efektivní.

Rizika: Nedostatek času a/nebo nezájem zainteresovaných osob na realizaci hodnocení procesu.

Přínosy: Pravidelným hodnocením procesu by mohlo dojít k identifikaci slabín a následně k vynaložení úsilí o jejich odstranění.

Rozšířit nabídku benefitů pro zaměstnance

Společnost doposud nabízí svým zaměstnancům poměrně mnoho benefitů, nicméně některé v současné době na trhu velmi žádané a lákavé společnost neposkytuje. Proto by měla společnost uvážit rozšíření této nabídky a zavést tzv. *sick days* s určeným limitem za kalendářní rok a *home office*.

Rizika: Hlavním rizikem tohoto návrhu je zneužívání *sick days* i ve dnech, kdy zaměstnanec není nemocný, jinými slovy zavedením *sick days* společnost zvyšuje počet dní placeného volna. Vzhledem k tomu, že se jedná o finančně velmi náročný benefit, jeho zavedení by zcela určitě podléhalo schválení vedení korporace. Hlavní riziko pro *home office* vnímám v efektivitě odváděné práce zaměstnancem využívajícím *home office*. Ne každý zaměstnanec je dostatečně zralý a zodpovědný, aby *home office* nezneužíval.

Přínosy: S ohledem na aktuální situaci na trhu práce by tyto navrhované benefity mohly být významným faktorem při rozhodování o změně zaměstnavatele. Výhodou zavedení *sick days* je, že zaměstnanci v počátku nemoci nejdou do práce a tím pádem nešíří nemoc (období epidemie chřipky) mezi ostatní zaměstnance, kteří by následně museli být na dočasné pracovní neschopnosti, což by nebylo vůbec produktivní.

Oblast č. 2: Optimalizace využití lidských zdrojů v rámci projektů

Zavést systém poskytování informací o vytíženosti interních zaměstnanců

Ve společnosti sice údajně probíhá pravidelný *meeting* mezi manažery, kde si sdělují informace o vytíženosti svých zaměstnanců, nicméně tyto schůzky se nejeví jako efektivní z hlediska optimálního využití lidských zdrojů, což vyplynulo z rozhovorů s manažery. Mým návrhem je, aby si jednotliví manažeři vedli databázi svých zaměstnanců v MS Excel, kde by byli stručně popsány jejich zkušenosti, znalosti a kompetence v konkrétní oblasti a zároveň procentuální pracovní vytížení, kterou by manažeři aktualizovali minimálně jednou za tři měsíce (v případě větších změn i častěji). Tento dokument by byl sdílen na disku určeném pouze pro manažery, kteří by na něj měli přístup a mohli se tak dozvědět o možnostech potenciální relokace (přemístění) interních lidských zdrojů na daný projekt. Součástí schůzek manažerů by byla i diskuze na téma disponibilita interních zdrojů podložená aktualizovaným dokumentem Excel, kde by byl přehled aktuální situace daného oddělení. Z každých schůzek by se dělaly neformální, ale povinné zápisky, obsahující přehled dvou extrémů: příliš nízká vytíženost konkrétních zaměstnanců a příliš vysoká vytíženost jiných zaměstnanců. Tyto zápisky by sloužily jako podklad pro návrh řešení situace a zároveň jako přehled, respektive *feedback* pro vedení společnosti, která plánuje lidské zdroje.

Rizika: Neochota manažerů spravovat databázi a pravidelně ji aktualizovat. Náročnost správy této databáze.

Přínosy: Zlepšení využití disponibilních interních zdrojů a optimalizace jejich vytiženosti.

Oblast č. 3: Zvýšení rozsahu znalostí zaměstnanců

Optimalizovat výběr školení pro zaměstnance

Za účelem zlepšení výběru školení zaměstnanců navrhuji zavést online dotazník, který by měli vyplnit všichni zaměstnanci technického centra alespoň třikrát za rok. V dotazníku by měly být uvedeny základní informace o zaměstnanci (osobní číslo zaměstnance, pracovní pozice a oddělení) a požadavek účasti na konkrétním školení na konkrétní úrovni, což by se zjišťovalo například formou otevřených otázek:

- Jaké další znalosti potřebuješ k výkonu své práce?
- Kde vidíš své rezervy k zajištění svěřených pracovních úkolů?

Vyhodnocení dotazníku by měli provést příslušní manažeři zaměstnanců za účelem zjištění, zda je nezbytně nutné, aby zaměstnanci opravdu absolvovali jimi navržené školení na stanovené úrovni a následně by měli manažeři přidat i svůj názor na potřebu školení svých zaměstnanců a prodiskutovat to s HR specialistou, jež zodpovídá za školení zaměstnanců. Pokud se tato potřeba potvrdí, mělo by se začít zjišťovat, zda je reálné provést potřebné školení interně (*on – the – job*), což by bylo finančně velice výhodné. Pokud to možné nebude, musí se začít uvažovat o externím školení, poptávat tyto služby a předložit návrh řediteli pobočky, který školení schvaluje.

Rizika: Ze zkušenosti vím, že přání a požadavky zaměstnanců jsou mnohdy velmi nereálné. Zabývání se vyhodnocováním nereálných požadavků a následné poskytování zpětné vazby a vysvětlování, proč je ten který požadavek nereálný by mohlo být velmi časově náročné a časté odmítnutí požadavku zaměstnance by mohlo vést k jeho demotivaci.

Přínosy: Identifikací potřeby a následně absolvováním vhodného školení se zvýší znalosti a kompetence zaměstnanců, které mohou vést k lepším výkonům.

Optimalizovat hodnocení absolvovaného školení

Navrhuji zavést testování zaměstnanců bezprostředně po absolvování školení za účelem zjištění, zda opravdu dosáhli požadovaných znalostí v očekávaném rozsahu. Nejvhodnější způsob jak otestovat nově dosažené znalosti účastníků školení, je apelovat na zvoleného poskytovatele vzdělávacích služeb, aby na konci školení dal zaměstnancům krátký test. Výsledky testu by mohly prokázat nejen úroveň realizovaného školení, ale také částečně přístup zaměstnanců ke vzdělávání a jejich schopnost přijímat a uchovat nové informace.

Rizika: Poskytovatel služeb odmítne zaměstnance testovat nebo jim pomůže test vyplnit a tím ztratí testování význam. Výsledky mohou být zkreslené a nemusí mít správnou vyjádřovací hodnotu. Navíc zde bude hrát roli i krátkodobá paměť zaměstnance, což může výsledky též zkreslit. Navíc vnímám, že ne každá znalost se dá ověřit testem.

Přínosy: Přínosem tohoto testování je ověření, zda absolvované školení přineslo požadované zvýšení úrovně znalosti a zda vynaložení zdrojů na školení (časové, lidské, finanční) bylo efektivní. Sekundárně může sloužit k hodnocení poskytovatele služeb.

Dosáhnout požadované četnosti realizovaných Talking Points u všech zaměstnanců

Vnímám, že zájem zaměstnanců pravidelně provádět *Talking Points* je významně ovlivněn kvalitou poskytování zpětné vazby jejich manažery, proto jako opatření navrhuji edukaci všech vedoucích zaměstnanců, kteří provádějí *Talking Points* s jejich podřízenými v oblasti poskytování kvalitní zpětné vazby. Pouze zaměstnanec, kterému se dostane poctivé, spravedlivé, rozvojové, neurážející a motivační zpětné vazby, bude mít zájem o pravidelné *Talking Points*.

Rizika: Odmítavý postoj vedoucích zaměstnanců, který lze změnit velmi obtížně.

Přínosy: Pravidelnost a ochota účasti na *Talking Points* ze strany zaměstnanců.

Oblast č. 4: Zvýšení edukace zaměstnanců ohledně nástrojů, které napomáhají efektivnímu řízení projektů

Zavést interní školení o Lear přístupu k vedení projektů, jehož součástí bude praktická výuka využití těchto nástrojů

Školení by mohl provádět některý z projektových manažerů, který má s Lear nástroji dostatečnou zkušenost. Zaměstnancům by velmi přesně vysvětlil přínosy využití těchto nástrojů a rizika vyplývající z jejich nevyužívání. Jelikož se bude jednat o interní školení, nákladem bude pouze čas a energie školitele a účastníků. Školení by mohlo mít několik menších modulů, které by byly sestaveny dle jednotlivých skupin zaměstnanců podílejících se na projektu (konstruktér bude potřebovat něco jiného, než validační inženýr).

Rizika: Nedostatečná časová kapacita školitele, příliš velký objem informací, které si nebude umět nový zaměstnanec správně zařadit do kontextu své práce.

Přínosy: Rozšíření povědomí a vyšší využití Lear nástrojů, které zefektivní práci na projektech díky přesnějším záznamům.

Oblast č. 5: Optimalizace procesu odměňování za účelem zvýšení výkonnosti zaměstnanců

Zavést variabilní složku mzdy u všech zaměstnanců

Variabilní složka mzdy by měla být zavedena u všech zaměstnanců včetně manažerů. Poměr mezi základní mzdou a variabilní složkou by měl být 70:30. Implementace této optimalizace by měla proběhnout začátkem července 2018 s tím, že by o této změně měli být co nejdříve informováni všichni zaměstnanci.

Rizika: Ztráta zaměstnanců v důsledku zavedení variabilní složky mzdy. Dalším rizikem je zamítnutí tohoto návrhu ze strany vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že mzdy zaměstnanců jsou smluvní, existuje vysoký předpoklad, že ani sami zaměstnanci na tuto změnu nepřistoupí.

Přínosy: Zvýšení výkonu zaměstnanců, efektivní vynaložení a alokace mzdových nákladů.

Oblast č. 6: Zvýšení odpovědnosti zaměstnanců při reportování odpracovaných hodin

Dosáhnout měsíčního reportování odpracovaných hodin na projektu u všech zaměstnanců ve správné hodnotě

Za účelem dosažení pravidelného měsíčního reportování odpracovaných hodin zaměstnanců na projektech je zapotřebí zvolit vhodné motivační nástroje. V úvahu přichází dvě možnosti:

- a) **trestání zaměstnanců** – vzhledem k legislativě nelze zaměstnancům vyplatit mzdu na základě jimi odreportovaných hodin v DRTS, nýbrž na základě hodin odpracovaných. Zbývá možnost za nesprávné reportování upozorňovat zaměstnance na možnost ukončení pracovního poměru výpovědí pro neplnění pracovních povinností.
- b) **odměňování zaměstnanců** – zaměstnanci dostanou finanční odměnu ve výši 500 Kč v případě, že správně a včas odreportují počet hodin v DRTS za příslušný měsíc.

Uvážím-li možnost b), tak pokud by všichni zaměstnanci reportovali pravidelně každý měsíc správný počet hodin v DRTS, znamenalo by to pro společnost, že by se zvýšily mzdové náklady o 128 500 Kč měsíčně bez započítaných odvodů, které činí 34 %.

Vzhledem k tomu, že je povinností každého zaměstnance i reportování odpracovaných hodin na projektu (a to nezabere zaměstnanci mnoho času), přikláním se spíše k variantě trestání zaměstnanců. Za splnění úkolu odreportování hodin zaměstnanců by navíc měli být zodpovědní jejich manažeři, kteří by je zároveň měli podněcovat k této činnosti.

Rizika: Varianta a) Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti a nedostatečnému počtu lidských zdrojů na trhu práce existuje relativně vysoká pravděpodobnost, že si zaměstnanci začnou hledat zaměstnání v jiné firmě, aby reagovali na upozornění na možnost ukončení pracovního poměru. V případě varianty b) by došlo ke znatelnému zvýšení mzdových nákladů.

Přínosy: Eliminace výskytu diskrepancí mezi skutečným a odreportovaným počtem odpracovaných hodin na projektu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo hodnocení efektivnosti personální politiky technického centra s důrazem na řízení projektů. Nejvýznamnějším výstupem mé práce byla identifikace a analýza hlavních personálních činností v projektovém řízení společnosti a zároveň strukturované rozhovory s příslušnými manažery za účelem zjištění aktuální efektivnosti personální politiky a identifikace příležitostí ke zlepšení.

V první kapitole byly uvedeny základní informace o společnosti Lear Corporation jako celku (počet let působení na trhu, počet lokalit, počet zaměstnanců, podíl na trhu, prestižní umístění v žebříčku *Fortune 500* a další), dále o české pobočce a v neposlední řadě o technickém centru, na které se diplomová práce vztahovala.

Druhá kapitola nás seznámila se strategickými východisky (posláním, vizí a strategickými cíli), kde každá podkapitola začínala teoretickými poznatky a následovaly poznatky z praxe vybraného podniku (technického centra). Bylo zjištěno, že technické centrum v Plzni se řídí celofiremním posláním a vizí. Pouze strategické cíle jsou specifické pro technické centrum a byly brány v úvahu při stanovení cílů a návrhů pro zvýšení úrovně personálního managementu.

Třetí kapitola se věnovala analýze vnějšího a vnitřního prostředí, kde dominovaly především poznatky z praktické části. Výsledky relativně detailní analýzy prostředí byly reflektovány do matice EFE a IFE, přičemž celkové vážené ohodnocení matice EFE vykazovalo vysokou citlivost strategického záměru společnosti na vnější prostředí.

Ve čtvrté kapitole byly uvedeny teoretické a následně praktické poznatky z oblasti řízení projektů ve společnosti. Kapitola záměrně uvedla definice nejen projektů, ale také programu, který je charakteristický pro technické centrum. V praktické části bylo zjištěno, jak probíhá zajišťování lidských zdrojů za účelem realizace projektu a v jaké fázi. Zajímavým poznatkem bylo národnostní složení programového týmu. Dalším, neméně zajímavým poznatkem bylo, že společnost využívá vlastní návod na řízení projektů (LPMP), který je platný pro všechny pobočky společnosti jako celku.

V páté kapitole byly uvedeny teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a následně poznatky z praxe zahrnující detailní charakteristiku společnosti (organizační kulturu, zaměstnance společnosti a personální strukturu HR oddělení). Následně byly

identifikovány a analyzovány hlavní činnosti personálního oddělení s důrazem na řízení projektů. Následovaly výstupy ze strukturovaného rozhovoru, který byl realizován se dvěma manažery technického centra. Veškeré poznatky praktické části této kapitoly se významně podílely na identifikaci silných a slabých stránek řízení HR s důrazem na projekty.

V šesté kapitole byly stanoveny cíle, které odrážejí především strategické cíle technického centra a částečně vychází z poznatků zjištěných při realizaci rozhovorů s manažery a z identifikovaných slabých stránek z předchozí kapitoly.

Sedmá kapitola se věnovala návrhům (opatřením), jejichž realizací by mohlo dojít ke zlepšení a zvýšení úrovně personálního řízení s důrazem na řízení projektů. Uvedené návrhy (opatření) byly prodiskutovány s HR manažerkou společnosti, která většinu z nich shledala jako reálnou možnost k optimalizaci konkrétních činností HR oddělení.

Poznatky z praktické části této práce byly zajímavé a přínosné nejen pro účely zpracování diplomové práce, ale zároveň pro získání povědomí o tom, jak fungují nadnárodní společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a projektů.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Ukazatel rentability společnosti [v %].....	27
Tab. č. 2: Ukazatel likvidity společnosti.....	28
Tab. č. 3: Ukazatel zadluženosti společnosti	28
Tab. č. 4: Ukazatel aktivity společnosti	29
Tab. č. 6: Matice IFE	32
Tab. č. 7: Příklad hlavního nejmenovaného programového týmu (<i>core team</i>)	44

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Oblasti zaměření mise společnosti Lear Corporation.....	13
Obrázek č. 2: Podnikatelské prostředí	16
Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil	20
Obrázek č. 4: Organizační struktura programu.....	34
Obrázek č. 5: Trojimperativ projektu	36
Obrázek č. 6: Životní cyklus projektu a jeho fáze	38

Seznam použitých zkratk

AIAG Automotive Industry Action Group

APQP Advanced Product Quality Planning

atd. a tak dále

BMW Bayerische Motoren Werke

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ca cirka

CAD Computer-Aided Design

CEO Chief Executive Officer

CO₂ Oxid uhličitý

CZ Cizí zdroje

ČR Česká republika

ČSSD Česká strana sociální demokracie

DFA Design For Assembly

DFM Design For Manufacturability

DPS Doplnkové penzijní spoření

DRTS Design Request Tracking System

et al. a kolektiv

EU Evropská Unie

EUR Euro

F2F Face to Face

FST Fakulta strojní

GDPR General Data Protection Regulation

GM General Motors

GME General Motors Europe

HCC High Cost Country

HDP Hrubý domácí produkt

HR Human Resources

IT Information Technology

JIS Just in Sequence

JIT Just in Time

Kč Koruna česká

kWh Kilowatthodina

LCC Low-Cost Country

LPMP Lear Program Management Process

MGR Management Gateway Review

MS Microsoft

např. Například

OA Oběžná aktiva

PLM Product Lifecycle Management

POVEZ Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců

PP Penzijní připojištění

PPAP Production Part Approval Process

PSA Peugeot Sociétés Anonyme (francouzský výrobce osobních a nákladních automobilů)

PV Product Validation

RFQ Request For Quotation

ROA Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROI Return on Investment (rentabilita investice)

ROS Return on *Sales* (rentabilita tržeb)
s.r.o. Společnost s ručením omezeným
SME Subject Matter Expert
SOP Start of Production
SQ Supplier Quality
SQSR Supplier Quality System Requirements
SW Software
TC Technické centrum
tzv. Takzvaný
USA United States of America
UWB University of West Bohemia
VZV Vysokozdvížený vozík
WBS Work Breakdown Structure
ZČU Západočeská univerzita

Seznam použité literatury

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK Guide). (2013). Newton Square: Project Management Institut, Inc.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Doležal, J., et al. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Drucker, P., F., & Maciariello, J., A. (2006). *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kislingerová, E., et al. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Režňáková, M., et al. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská Univerzita.

Slavík, J. (2013). *Finanční průvodce nefinančního manažera: Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Svozilová, A. (2011). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Veber, J., et al. (2014). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

Assessment Systems. (2018). Assessment Centrum. *Assessment Systems* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/sluzby/assessment-centrum>

BusinessDictionary. (2018). Core Time. *BusinessDictionary* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/core-time.html>

BusinessDictionary. (2018). Ramp Up. *BusinessDictionary* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/ramp-up.html>

BusinessDictionary. (2018). Value Analysis. *BusinessDictionary* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/value-analysis.html>

Český statistický úřad. (2017, 28. prosinec). *Statistická ročenka Plzeňského kraje, Statistical yearbook of the Plzeňský region, 2017* [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45565344/33010817.pdf/4d789c44-0fe0-4e09-ae6c-07acdc274fa?version=1.5>

- Český statistický úřad. (2018, 10. březen). Zaměstnanost i výdělky rostou. *Český statistický úřad* [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-i-vydelky-rostou>
- Český statistický úřad. (2018, 31. leden). Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2017. *Krajská správa ČSÚ v Plzni* [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2017>
- Finance.cz. (2017, 3. říjen). Proč průměrná mzda neodpovídá reálným platům. *Finance.cz* [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: https://www.finance.cz/498054-prumerna-mzda/?gclid=CjwKCAjwnLjVBRAdeiwAKSGPIxJZMV15S1IH8quk-_OqXhPxycT8RW-TOrxbCAo-5sbpZWaUhCcp4BoC7vcQAvD_BwE
- Fortune 500. (2017). Lear. *Fortune 500* [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://fortune.com/fortune500/lear/>
- GDPR. (2018). Jaké sankce hrozí firmám, které budou GDPR ignorovat. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky* [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/sankce/>
- Hospodářské noviny. (2018, 17. březen). Poslanci ANO jsou ochotni vládnout s ČSSD za podpory komunistů, řekl Babiš. Tři mají výhrady. *Hospodářské noviny* [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-66082840-poslanci-ano-jsou-ochotni-vladnou-s-cssd-za-podpory-komunistu-rekl-babis-tri-maji-vyhrady>
- Investopedia. (2018). Fortune 500. *Investopedia* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune500.asp>
- Investopedia. (2018). Value Engineering. *Investopedia* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/v/value-Engineering.asp>
- Kurzycz. (2018). Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzycz* [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- Kurzycz. (2018). Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 – 5 let. *Kurzycz* [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. (2017, 17. květen). *Výroční zpráva za rok 2016: Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.* Dostupné z: [file:///C:/Users/karol/Downloads/16%20lccr%20vyrocni%20zprava%20cz%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/karol/Downloads/16%20lccr%20vyrocni%20zprava%20cz%20(1).pdf)

Lear Corporation. (2018). Products. *Lear Corporation* [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.lear.com/Site/Products/>

Lear Corporation. (2018). Vision. *Lear Corporation* [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <http://www.lear.com/Site/Company/Vision.aspx>

Management Mania. (2016, 22. květen). Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Management Mania* [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Management Mania. (2017, 18. září). AIAG (The Automotive Industry Action Group). *Management Mania* [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aiag-the-automotive-industry-action-group>

Management Mania. (2017, 24. listopad). RFQ (Request for Quote). *Management Mania* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rfq-request-for-quote>

Project Manager. (2013, March 11). The Difference Between a Project and a Program. *Project Manager* [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/whats-the-difference-between-a-project-and-a-program>

The balance careers. (2018, March 23). What Does a Hiring Manager Do?. *Career advice: Job titles* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-does-a-hiring-manager-do-1918147>

Training Industry. (2018). Subject Matter Expert (SME). *Training Industry* [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/glossary/subject-matter-expert-sme/>

Intranet společnosti

Everyone Lear. (2018). LPMP. *Everyone Lear* [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://everyone.lear.com/Pages/default.aspx>

Nepublikované dokumenty

Interní materiály společnosti: Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. Ředitel pro EU
LCC Engineering. Plzeň, 2018.

Seznam příloh

Příloha A: Slovník cizích pojmů

Příloha A

Assessment centrum je relativně moderní metoda, sloužící k výběru nejvhodnějšího kandidáta obzvláště v případě, kdy je ve výběrovém řízení více kandidátů. Tato metoda umožňuje reflektovat kompetence daného kandidáta za pomoci různých testů, modelových situací, případových studií a další. (cz.asystems.as, 2018)

Core Engineering je oddělení společnosti Lear zabývající se vývojem a testováním produktu.

Core Time se týká flexibilní pracovní doby, kdy musí být každý zaměstnanec fyzicky přítomen ve své kanceláři. (businessdictionary.com, 2018)

Deadline je nejzazší časová hranice (termín, do kterého musí být daný úkol splněn).

Design for Assembly je proces, při kterém jsou produkty navrženy s ohledem na snadnou montáž.

Design for Manufacturability má za cíl navrhnout výrobek tak, aby byl snadno vyráběn za co nejnižší cenu.

Design Request Tracking System (DRTS) je SW aplikace společnosti Lear, která slouží pro řízení objemu odpracovaných hodin na jednotlivých projektech. Jedná se o tzv. DRTS databázi, ve které členové projektového týmu evidují hodiny odpracované na jednotlivých projektech. Hodiny by se měly reportovat každý den, avšak někteří zaměstnanci je reportují většinou jednou za týden, popřípadě až s několikátýdenním zpožděním, v důsledku čehož dochází k diskrepancím mezi skutečným výkonem (počtem odpracovaných hodin na projektu) a vykázaným výkonem projektu.

Facility ve spojení se slovem manažerka znamená správce objektu.

Feedback je zpětná vazba.

Fortune 500 je každoroční žebříček sestavený časopisem Fortune obsahující 500 největších společností v USA. Seznam je sestaven podle nejnovějších údajů o tržbách a zahrnuje veřejné i soukromé společnosti s veřejně dostupnými údaji o příjmech. Umístění společnosti v tomto žebříčku je široce považováno za značku prestiže. (investopedia.com, 2018)

General Data Protection Regulation je obecné nařízení EU o ochraně osobních údajů. (gdpr.cz, 2018)

Headhunting lze přeložit do češtiny jako tzv. lovení hlav a jedná se konkrétně o přímé vyhledávání a kontaktování (telefonicky, popřípadě přes *e-mail*) vysoce hodnocených talentů, expertů nebo manažerů. (Managementmania.com, 2016)

High Cost Country je v překladu vysoce nákladová země.

Hiring manažer je označení pro manažera, který identifikoval nutnou potřebu nábory zaměstnance na konkrétní pracovní pozici ve svém týmu a aktivně se účastní procesu získávání a výběru zaměstnanců. (thebalancecareers.com, 2018)

Home office je anglické název pro práci z domova.

Interview je anglický název pro rozhovor, případně rozhovor.

IT support znamená v překladu IT podporu

Just in Sequence je princip založený na JIT, avšak spočívá v tom, že veškeré komponenty jsou dopravovány v přesně stanoveném pořadí, ve kterém budou použity ve výrobě.

Just in Time je koncept, založený automobilkou Toyota a znamená „právě včas“. Cílem je minimalizace dopravních a skladovacích nákladů. Společnost Lear tento koncept využívá, a tudíž veškeré vyrobené sedačky neskladuje, ale expeduje svému zákazníkovi přesně v ten moment, kdy je potřebuje do svého výrobního procesu.

Key Contributor Recognition Program je program společnosti Lear související s motivací a odměňováním zaměstnanců. Každý manažer může navrhnout jakéhokoli zaměstnance na odměnu (rozhodnutí schvaluje viceprezident společnosti).

Know-how je znalost

Launch znamená zahájení

Lear Program Management Process je proces založený společností Lear a slouží jako návod k řízení projektů ve společnosti. Proces je odvozený od standardů automobilového průmyslu. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Lessons Learned Review je schůzka s různými funkčními skupinami, na které se posuzují podobné programy nebo předchozí modelové roky. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Low Cost Countries je anglické označení pro nízkonákladové země.

Management Gateway Review je formální setkání mezi programovým týmem a klíčovými zainteresovanými subjekty s cílem informovat o stavu programu, rizicích a výkonnosti s ohledem na cíle. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Meeting Minutes jsou v překladu zápisky z porady.

Mid Cycle Action znamená v překladu akce v polovině cyklu. Označení se ve společnosti používá pro modelový rok (když dojde ke změně na komponentě produktu).

Onboarding Day je označení pro nástupní den nových zaměstnanců ve společnosti.

Onboarding Plan souvisí s orientací nových zaměstnanců. Jedná se o tabulku v MS Excel, kde jsou popsány činnosti a útvary, které nový zaměstnanec musí shlédnout a navštívit za časový okamžik, který si s ním domluví jeho manažer.

Pilot je označení pro pilotní fázi projektu.

Plant Personnel Plan je formální plán, který podrobně popisuje počet zaměstnanců a jak budou nasazeny pro každý modul a výrobu.

Product Lifecycle Management je proces řízení kompletního životního cyklu produktu od jeho prvotního konceptu, přes detailní návrh, výrobu a poprodejní servis až po jeho likvidaci.

Product Teardown je demontáž produktu, za účelem identifikace všech jeho součástí.

Product Validation znamená validaci (ověřování) produktu.

Production Part Approval Process je formální potvrzení, že výrobek může být nepřetržitě vyráběn v určitém výrobním tempu, při splnění všech platných specifikací.

Prototype znamená prototyp (vzor, první zkušební výrobek).

Prototype Build je oddělení technického centra vyrábějící prototypy.

Prototype Coordination je oddělení technického centra koordinující výrobu prototypů.

Purchasing je oddělení nákupu.

Quality je oddělení kvality.

Quality Control je oddělení kontroly kvality.

Quote Package je dokumentace pro zákazníka, obsahující cenu, plán zdrojů, seznam předpokladů a seznam výjimek k prohlášení o práci. (Intranet společnosti Lear, 2018)

Ramp Up je postupné zvyšování dodávané energie, nasazené pracovní síly nebo vyrobeného množství (businessdictionary.com, 2018)

Recruiter je anglický výraz pro náboráře.

Recruitment znamená nábor.

Referral Program ve společnosti Lear existuje za účelem získání nových zaměstnanců na základě osobního doporučení dosavadního zaměstnance, kterému náleží finanční odměna.

Request For Quotation je poptávkový dokument, kterým se zjišťuje, jakým způsobem dodavatelé splní předmět poptávky a jaká bude její cena. (Managementmania.com, 2017)

Sales je obchodní oddělení.

Shared Services jsou sdílené služby.

Shareholder je osoba, společnost nebo jiná instituce, která vlastní alespoň jednu akcii z akciového kapitálu společnosti. Jedná se o vlastníky společnosti, kteří čerpají benefity z držených akcií v případě, že se jejich hodnota na akciovém trhu zvýší. (Investopedia.com, 2018)

Sick days patří mezi benefity, jelikož umožňuje v případě krátkodobé nemoci zůstat doma bez předchozí návštěvy lékaře po omezenou dobu, kterou si stanoví sama firma (většinou 3-5 dní za rok).

Soft skills jsou měkké dovednosti, týkající se oblasti chování, schopnosti komunikovat, pracovat společně, jednat, řešit konflikty, organizovat, rozhodovat a další.

Start of Production znamená zahájení výroby.

Subject Matter Expert je výraz používaný pro osobu, která má speciální dovednosti nebo znalosti, týkající se konkrétní práce nebo tématu. (trainingindustry.com, 2018)

Supplier Quality System Requirements jsou požadavky na systém kvality dodavatele.

Teambuilding zahrnuje různé aktivity, které jsou praktikovány za účelem zlepšení mezilidských vztahů.

Trim je označení pro oddělení, které se výhradně zabývá činnostmi souvisejícími s potahem sedačky (vývoj, výroba a další).

Value Analysis je systematická analýza, která identifikuje a vybírá nejvhodnější alternativy pro návrhy, materiály, procesy a systémy. (businessdictionary.com, 2018)

Value Engineering je systematický a organizovaný přístup k zajištění potřebných funkcí v projektu s nejnižšími náklady. (investopedia.com, 2018)

Warehouse je sklad.

Work Breakdown Structure je technika, jejímž cílem je podrobné rozložení projektu na konkrétní činnosti, kterým jsou následně přiřazeny odpovědnosti, pracnost a časový horizont.

Abstrakt

ZLOCHOVÁ, Karolína. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů*. Plzeň, 2018. 102 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení projektů, projektový tým, personální (HR) činnosti

Předložená práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti personální politiky technického centra společnosti Lear Corporation s důrazem na řízení projektů. Práce představuje činnosti HR oddělení technického centra zaměřené na podporu řízení projektů a vzájemnou spolupráci mezi klíčovými osobami v oblasti řízení lidských zdrojů. Praktická část práce se opírá o vlastní zkušenosti autorky a především o zkušenosti HR manažerky a manažerů (členů projektového týmu). V práci jsou navržena opatření pro zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů, které vychází ze strategických cílů technického centra a zároveň z identifikovaných nedostatků v řízení lidských zdrojů v projektech. Navržená opatření mohou podpořit optimalizaci konkrétních HR činností a mají potenciál, že budou v technickém centru aplikována.

Abstract

ZLOCHOVÁ, Karolína. *Evaluation of the effectiveness of personnel policy with an emphasis on project management*. Plzeň, 2018. 102 p. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: human resource management, project management, project team, personnel (HR) activities

This master thesis focuses on the evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the Lear Corporation's technical centre with an emphasis on project management. This thesis represents the activities of the HR department of the technical centre aimed at supporting project management and mutual cooperation among key persons in the field of human resources management. The practical part is based on the author's own experience and especially on the experience of an HR manager and other managers (project team members). The work proposes measures to increase the level of personnel management with an emphasis on project management, which is based on the strategic objectives of the technical centre and at the same time on identified shortcomings in the management of human resources in the projects. The proposed measures can support the optimization of specific HR activities and have the potential to be applied in the technical centre.