

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marcela Prošková

Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Marcela Prošková

Mediation of human resources in organization

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 3. 2014

Marcela Prošková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce, panu Ing. Štefanu Tothovi za jeho veškerou pomoc, cenné rady, odborné vedení a dále též za rady týkající se estetické stránky bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z odborné literatury týkající se výběru zaměstnanců, jejich vedení, motivování a hodnocení. Praktická část obsahuje deskripci metod a procesů zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti GKR HOLDING a.s., jejich komparaci s teorií a případovou studii, která obsahuje návrhy na zlepšení těchto stávajících metod a procesů.

Klíčové pojmy

Hodnocení, lidské zdroje, motivování, personální plánování, pracovní poměr, pracovní smlouva, vedení, výběrové řízení.

Annotation

The bachelor thesis deals with the issue of human resources in organization. The theoretical part presents the findings from the expert literature related to recruiting, leadership, motivation and evaluation. The practical part contains description of the methods and processes of securing human resources in the company GKR HOLDING Inc., their comparison with theory and case study, which contains proposals to improve these existing methods and processes.

Key words

Assessment, employment contract, employment, human resources, management, motivation, personnel planning, tender.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL A METODIKA.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 LIDSKÉ ZDORJE.....	11
1.1 Teorie lidských zdrojů	11
1.1.2 Outsourcing – zabezpečování práce z vnějších zdrojů	12
1.2 Personální plánování	13
1.2.1 Prognózy personálního plánování	14
1.3 Získávání zaměstnanců.....	15
1.3.1 Získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů.....	15
1.4 Výběr zaměstnanců a jeho metody	17
1.4.1 Rozhodování.....	18
1.4.2 Nabídka zaměstnání	19
1.5 Vedení a autorita.....	20
1.5.1 Metody vedení spolupracovníků	20
1.6 Motivování	22
1.6.1 Základní pojmy – motiv, potřeba, incentiv, frustrace	22
1.6.2 Motivace pracovní činnosti a její způsoby	23
1.6.3 Maslowova teorie potřeb.....	24
1.7 Vzdělávání zaměstnanců	25
1.8 Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců.....	26
1.8.1 Metody hodnocení	26
1.8.2 Finanční a nefinanční odměňování	28
2 PRACOVNĚ PRÁVNÍ PROBLEMATIKA	29
2.1 Pracovní poměr	29
2.1.1 Náležitosti pracovní smlouvy	30
2.1.2 Změny pracovního poměru	30
2.1.2 Způsoby a důvody ukončení pracovního poměru	31

PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 SPOLEČNOST GKR HOLDING A.S.....	35
3.1 Charakteristika společnosti.....	35
3.1.1 Obchodní činnosti – projekt Nižní Novgorod.....	37
3.2 Deskripce zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti	38
3.2.1 Personální plánování a kontaktování nových zaměstnanců	38
3.2.2 Postup výběrového řízení.....	39
3.2.3 Formální a neformální kritéria pro pracovní pozici.....	40
3.2.4 Vedení a hodnocení zaměstnanců.....	41
3.2.5 Odměňování zaměstnanců	42
3.2.6 Motivování a zaměstnanecké výhody.....	43
3.2.7 Školení zaměstnanců	44
3.2.8 Ukončení pracovního poměru	45
3.3 Komparace metod společnosti s odbornou teorií	46
3.3.1 Metody personálního plánování a získávání zaměstnanců.....	46
3.3.2 Postupy výběru zaměstnanců	47
3.3.3 Způsoby vedení, hodnocení a odměňování zaměstnanců	48
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem zabezpečování lidských zdrojů v organizaci, konkrétně ve společnosti GRR HOLDING a.s. a v jejích dceřiných společnostech. Zabezpečování zahrnuje nejdůležitější úkoly vedoucích pracovníků jako například plánování, výběr, hodnocení, odměňování či vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou samozřejmě důležitou součástí každé organizace a jejich výkon, schopnosti a motivace vymezují hospodářské výsledky organizace. Hlavním úkolem manažerů je tedy najít nejlépe vyhovující způsob řízení a vedení zaměstnanců a díky němu dosáhnout strategických cílů organizace.

Teoretická část tohoto svazku je celá tvořena na základě literárních zdrojů a popisuje lidské zdroje, jejich zabezpečování, personální plánování a jeho prognózy, zdroje zaměstnanců, metody výběru a vedení, motivování, hodnocení a odměňování z odborného hlediska. Uvedena je též pracovní právní problematika řešící pracovní poměr, jeho změny, náležitosti pracovní smlouvy a způsoby a důvody ukončení pracovního poměru.

Praktická část je založena na výzkumu v konkrétních podnicích, jimiž jsou společnost GKR HOLDING a.s. a její dceřiné společnosti. Analýza byla provedena metodou kvalitativní výzkum, který je tvořen deskripcí, komparací a následnou případovou studií. Aby mohl výzkum proběhnout, byly použity interní zdroje podniku, jež poskytlo vedení společnosti GKR HOLDING a.s. Do některých údajů lze nahlédnout v přílohách bakalářské práce. Týkají se především statistických údajů a jsou detailně popsány v textu praktické části. Deskripce uvádí popis. Deskriptivní část uvádí popis zabezpečování lidských zdrojů ve firmách skupiny GKR a komparace těchto metod je provedena ve vztahu k odborné teorii. Následná případová studie usiluje o zachycení případných silných a slabých stránek ve společnostech. Návrh na odstranění slabých stránek je poté podrobněji popsán v návrzích a doporučení, které se nacházejí v závěru praktické části.

CÍL A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je navržení změn a doporučení zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti GKR HOLDING a.s. a v jejích dceřiných organizacích na základě analýzy a odborných teoretických předpokladů. Analýza má za úkol provedení deskripce metod, jež společnosti skupiny GKR používají v oblasti zabezpečování lidských zdrojů a odhalení případných slabých či naopak silných stránek. Právě na základě nedostatků vzniknou případné návrhy a doporučení.

Práce je zpracována metodou kvalitativní výzkum, který využívá statistické metody a techniky. V tomto ohledu je tedy v opozici výzkumu kvantitativnímu. Kvalitativní výzkum má snahu interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu. Tato metodika využívá podrobného popisu každodenních situací. Není zde redukován počet proměnných ani vztahy mezi nimi. O redukci rozhodují sami zkoumané subjekty. Metoda upřednostňuje otevřené a nestruturované výzkumné láný a analýza vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců.

Výhodou kvalitativního výzkumu je, že zkoumání je prováděno v přirozeném prostředí a následně se navrhuje teorie. Dále výzkum dává možnost reagovat na různé podmínky a situace. Výsledky mohou být ovšem ovlivněny osobními preferencemi výzkumníka, což bývá jednou z hlavních nevýhod této metody.

V metodě kvalitativní výzkum je zkoumání prováděno pomocí deskripce, komparace a následné případové studie. V této práci je popsán a porovnán proces zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. Především praktická část se snaží o všestrannou, intenzivní a podrobnou deskripci konkrétního případu či události. Jak uvádí odborná teorie, lidské zdroje jsou nedílnou součástí zkoumání při analýze firemního potenciálu.

Typickým cílem kvalitativního výzkumu je vyhledání nových informací, dat či spojitostí. Na samém počátku však musí být rozhodnuto, čeho je dosahováno a z jakého důvodu je toho zapotřebí.¹

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 49

TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDORJE

1.1 Teorie lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou soubory jedinců, kteří tvoří pracovní sílu organizace, podnikatelského sektoru nebo ekonomiky. Jako synonymum lidských zdrojů je někdy používán pojem lidský kapitál, který se ovšem spíše typicky odkazuje na užší pohled, čímž jsou například znalosti jednotlivců, které mohou přispět organizaci v jejím rozvoji. Stejně tak se používají další termíny jako pracovní síly nebo jednoduše lidé.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

Oddělení lidských zdrojů provádí specifickou činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům takzvané nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

1.1.1 Cíle zabezpečování lidských zdrojů

Cílem zabezpečování lidských zdrojů z hlediska managementu lidských zdrojů je získání takových pracovních sil, které dosahují vhodných kvalit, znalostí, dovedností a především takových, jež mají potenciál pro budoucí vzdělávání. Zabezpečení pracovníků nejlépe vyhovujících výše uvedeným potřebám by mělo být rozhodující činností organizace, která by měla být základem pro většinu ostatních činností managementu lidských zdrojů zabývajících se motivováním a následným pracovníků.²

Řízení lidí se samozřejmě liší v závislosti na velikosti dané organizace. U mikroorganizací je povětšinou vlastníkem vrcholovým manažerem provádějícím výběr, rozmístění, neformální hodnocení a odměňování zaměstnanců. Účetní, kterým bývá

² TOTH, Daniel. *Personální management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, s. 14

často rodinný příslušník či zaměstnanec, je pověřen personální administrativou vyplývající z pracovněprávních povinností. U malých organizací je tento model velmi podobný, ale účetnictví a nezbytné personální činnosti může zabezpečovat mzdová účetní nebo je vyřizuje jiný pracovník firmy, který je k tomu pověřen a spadá to tak do popisu jeho povinností. Velmi často se tyto úlohy převádějí na externí subjekty.

Pokud má firma 100 až 150 zaměstnanců, je nutné účelné vytvoření místa personalisty na plný pracovní úvazek. To vše ze snahy zvýšit účinnost personální činnosti a následně snížit náklady na externí zajišťování těchto služeb. Velké organizace mívají personální oddělení, které bývá různě strukturováno. Toto oddělení se zabývá personální administrativou, organizuje aktivity pro vzdělávání zaměstnanců či zabezpečuje jejich sociální péči.³

1.1.2 Outsourcing – zabezpečování práce z vnějších zdrojů

Outsourcing znamená, že firma své vedlejší činnosti svěří smluvně jiné společnosti specializované na příslušnou činnost. Je to druh dělby práce, kde činnost není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy.

Personální oddělení tedy přenechává některé své činnosti externím konzultantům a dalším firmám či agenturám působícím jako poskytovatelé služeb v oblastech vzdělávání, získávání pracovníků, péče o pracovníky a jejich děti, v administrativních záležitostech, právním poradenství a podobně.

Hlavními důvody, proč využívat outsourcing jsou úspora nákladů, koncentrace úsilí personalistů a získání odbornějších služeb. Náklady na personální činnost se sníží, jelikož externí služby bývají levnější. Personalisté se mohou více soustředit na klíčové úkoly a pozvedat tím hodnotu organizace. Díky outsourcingu lze také nakoupit know-how a zkušenosti, které organizace postrádá. Tato metoda má samozřejmě i své nevýhody, jimiž jsou například možnost krachu poskytovatele či nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik.⁴

³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 160

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s.71

1.2 Personální plánování

Personální plánování je součástí strategického plánu podniku. Personální plán obsahuje počty zaměstnanců, které definují, kolik zaměstnanců bude třeba a v jakém termínu, dále plány mzdových a personálních prostředků, které sestavují rozpočet mezd a personální rozpočet zahrnující veškeré odvody, plánované odměny, náklady na vzdělávání a další personální náklady i náklady na sezónní pracovníky. Spadají sem také plány dovolených definující rozprostření dovolených tak, aby to neomezilo činnost podniku. Zařazeny jsou zde i harmonogramy směn, které se plánují na základě provozních dob, což přímo souvisí s počty zaměstnanců

k jejich obsazení. Dále personální plán obsahuje plány osobního rozvoje zahrnující například kariérní plány a transfery a plány vzdělávání, které zabezpečují interní i externí vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Důležité jsou také plány personálních rezerv obsahující alternace v případě výpadku některého z pracovníků. Rovněž obsahují systematicky dlouhodobě připravované do budoucna nastupující zaměstnance, jimiž jsou například studenti podporovaní podnikem.

Personální plánování má za úkol vytvořit rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle vzhledem k budoucímu vývoji podniku v určitém tržním prostředí. Toto plánování musí vycházet z analýz, které provádějí soustavný rozbor vnějšího i vnitřního trhu práce. V personálním managementu se východiska stanovují vždy na základě strukturální analýzy budoucích potřeb organizace. Toto manažerské plánování může být definováno jako jedna z nejnáročnějších činností managementu. Poté jde tedy o uspořádání činností a kroků manažerů vedoucích k stanoveným cílům. Manažerské plánování je jednou z nejnáročnějších činností managementu, jelikož někdy přechází až do vědeckých činností, kde se používají kvalitativní a kvantitativní metody.⁵

⁵ TOOTH, Daniel. *Personální management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, s. 43

1.2.1 Prognózy personálního plánování

Východiskem pro personální plánování jsou kvalitní informace umožňující stylizaci reálných cílů a faktorů, které dosažení těchto cílů ovlivňují. Personální plánování vychází ze dvou prognóz, na kterých následně záleží jeho kvalita.

Prognóza potřeby pracovních sil potřebuje informace o výrobní orientaci organizace a o jejích změnách. Dále informace týkající se změn trhu vývoje v oblasti techniky a technologie, ale také zejména věkové struktury pracovníků, ze kterých je snadno odvoditelná takzvaná reprodukční potřeba zaměstnanců.

Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje informace o současném využívání a výhledových možných úsporách zaměstnanců. Dále jsou u této prognózy potřebné informace o dosavadní profesně-kvalifikační struktuře pracovníků organizace a o možnosti rozvoje těchto pracovníků. Důležitý je i populační vývoj ve státě a v nejbližším zázemí organizace a jeho vliv na vytváření pracovních zdrojů. Prognóza vyžaduje také informace o situaci na trhu práce a o profesně-kvalifikačních či jiných hodnotových orientacích lidí.⁶

⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 75

1.3 Získávání zaměstnanců

Vyhledávání a získávání zaměstnanců navazuje na personální plánování a na něj poté výběr zaměstnanců. Rozlišujeme dva typy zdrojů zaměstnanců a to vnitřní a vnější trh práce. Liší se také dva druhy síly, které používáme při jejich náboru a výběru. První je síla vlastní, kterou může tvořit personální oddělení, personalista, vedení organizace a do které je nabírán potřebný pracovník. Druhá síla cizí, kterou tvoří externími firmami či specialisti, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru. Každý způsob má své výhody a nevýhody, proto je nutné předem analyzovat situaci.

Zaměstnance lze získávat z vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje pracovních sil jsou tvořeny pracovními silami, které byly uspořeny díky technickému rozvoji, pracovními silami, které vznikly díky ukončení určité činnosti či jinými organizačními změnami, pracovníky, kteří se zdokonalili natolik, že nyní mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud na svém dosavadním pracovním místě či pracovníky mající zájem z nějakých důvodů přejít na uvolněné nebo nově vytvořené místo v jiné části organizace

Do vnějších zdrojů jsou řazeny volné síly na trhu práce, například uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, absolventi škol či jiných institucí, které připravují mládež na povolání či zaměstnání, kteří pracují v jiné organizaci, ale rozhodnou se změnit zaměstnavatele.

Dále existují i doplňkové vnější zdroje, kterými mohou být například důchodci, ženy v domácnosti či studenti.⁷

1.3.1 Získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů je řazen velký výběr talentů, který je mnohem větší než jaký by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Zároveň jsou do organizace přineseny nové pohledy, postupy, názory a zkušenosti. Získat vysoce kvalifikované zaměstnance z vnějších zdrojů bývá také zpravidla levnější, snadnější a v neposlední řadě i rychlejší než si je vychovávat v organizaci. Nevýhodou je, že přilákání

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s.120

nových potencionálních zaměstnanců bývá nákladnější a také obtížnější. Dále je přizpůsobení a orientace nového zaměstnance delší a mohou také vzniknout nepříjemné situace s již stávajícím zaměstnanci, kteří se cítili být dostatečně kvalifikováni a tudíž oprávněni získat obsazované místo.

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů spočívají například v tom, že organizace lépe zná uchazeče jeho klady a zápory a i uchazeč zná organizaci lépe, motivace pracovníků se společně s morálkou zvyšuje, jelikož je zde naděje na lepší místo či na zaměstnání i po zrušení dosavadního místa. Dále je výhodou větší návratnost investic vložených do zaměstnanců a lepší využití jejich zkušeností.

Nevýhodami mohou být soutěžení o povýšení, které může negativně ovlivnit mezilidské vztahy a morálku v organizaci. Až se povýšený zaměstnanec dostane na post, může se stát, že nebude stačit úspěšně plnit úkoly. Jednou z nevýhod jsou samozřejmě i překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.⁸

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s.121

1.4 Výběr zaměstnanců a jeho metody

Výběr zaměstnanců je často dlouhodobý proces. Důležité při získávání a výběru zaměstnanců je předem si definovat požadavky na potenciálního zaměstnance a jakým způsobem jej hledat.

Cílem je získat pro společnost nejvhodnějšího kandidáta odpovídajícího určitým požadavkům firmy, jako je například vzdělání, praxe či způsobilost k výkonu. Tyto požadavky musí být stanoveny před zahájením výběru pracovníků. Čím větší je představa, koho hledat, proces bývá následně jednodušší a vede k úspěchu. Je-li místo, na které se hledá kandidát, nové, je třeba si uvědomit jeho účel, úkol a pravomoci. Důležité je uchazečům poskytnout úplné a objektivní informace k pracovní pozici a snažit se na obou stranách dodržet podmínky, které jsou při výběru prezentovány.

Metod výběru zaměstnanců existuje několik, vždy je potřeba zvážit, na jakou pozici se zaměstnanec vybírá. Nedá se říct, že existuje jedna univerzální pro všechny, která pomůže najít ty nejlepší zaměstnance.

Rozhovor je jednou z nezákladnějších metod poznávání druhých lidí. V přijímacím řízení slouží k prostému osobnímu seznámení a samozřejmě ke sběru údajů. Dále je zde i psychologický účel této metody. Jestliže je zaměstnanec přijímán na přesně určené místo v určitém oddělení, je dobré, aby mezi uchazečem a budoucím nadřízeným proběhl rozhovor, tedy osobní kontakt. Zjišťuje se tak slučitelnost mezi dvěma osobami.

Psychologické testy jsou další metodou a bývají předem odborně připraveny. Jejich prostřednictvím se měří například inteligence zájemce o místo, povahové vlastnosti, ba dokonce mohou tyto testy pomoci odhalit i velmi slabé neuropsychické poruchy.

Reference neboli doporučení jsou vyjádření předchozího či stávajícího zaměstnavatele a užívají se jako zdroj informací především v závěrečných fázích výběrového řízení.

Životopisné údaje bývají získávány na základě údajů, které o sobě uvedl sám uchazeč nebo prostřednictvím rozsáhlých dotazníků obsahujících mnoho konkrétních otázek týkající se například uchazečovy kvalifikace.

Praktické zkoušky mají za úkol ověřit výkon zájemce v určitých činnostech, které jsou pro výkon práce kritické.

Grafologická analýza zjišťuje povahové vlastnosti uchazeče prostřednictvím jejich písma, které jsou určeny sklonem či tvarem písma. Je zde potřeba delší rukopis psaný v běžných podmínkách.

Assessment centrum je postup kombinující několik metod výběru naráz. Je to skupinová metoda výběru. Organizace na základě některých z předešlých metod vybere nejzajímavější kandidáty, kterým je zaslána pozvánka do assessment centra, které trvá obvykle půl dne nebo i celý den. Skupinka 5 až 10 uchazečů společně i samostatně plní různé úkoly, řeší případové studie, vyplňují znalostní testy, prezentují své myšlenky a názory. Závěr této metody může mít podobu pohovoru, kde personalisté a hodnotitelé zjišťují, jak se uchazeči v simulovaných situacích cítili. Další otázky se mohou týkat motivace zastávat danou pozici, vzdělání a podobně.⁹

1.4.1 Rozhodování

Jakmile je dokončeno nezbytné prověřování uchazečů, je třeba učinit rozhodnutí, kterého z nich vybrat. Musí být nalezen způsob, jak vybrat toho nejvhodnějšího. Většinou tento proces probíhá ihned po skončení přijímacích řízení. Na projednání každého uchazeče je potřeba zhruba deset minut. Je ovšem samozřejmé, že u některých bude potřeba více času a u jiných zase méně. U procesu rozhodování je velkým pomocníkem struktura hodnotících mechanismů, která napomáhá lepší koncentraci.

Poté, co jsou všechny dostupné informace zváženy, může být zahájena diskuze, kde jsou všichni tazatelé požádáni, aby napsali jméno uchazeče, který podle nich není vhodný. Tento postup snižuje čas potřebný pro rozhodování. Rovněž by měla být promyšlena zpětná vazba pro případ, že by o ni neúspěšný požádal. Díky připravené zpětné vazbě se lze vyhnout nutnosti sdělit, že jiný uchazeč byl lepší. Na závěr diskuze jsou zhodnoceni zbylí uchazeči prostřednictvím matice, která zabraňuje srovnávání uchazečů navzájem a zároveň dodává celému procesu jistou váhu pro případ,

⁹ KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců, metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, s. 84

že by na rozhodnutí byla podána stížnost. Toto hodnocení zároveň poskytuje užitečné informace o uchazeči, který byl vybrán jako vhodný kandidát na přijetí.

Co se týče vyrozumění neúspěšných uchazečů, mají každopádně nárok být jím obeznámeni. Pokud kandidátům bylo sděleno, že mají čekat, až se firma ozve, měl by být tento závazek dodržen. Pokud bylo oznámeno, že se výsledek sdělí po skončení přijímacích pohovorů, i to by mělo být splněno.¹⁰

1.4.2 Nabídka zaměstnání

Zaměstnanec, kterému organizace plánuje nabídnout zaměstnání, by měl být kontaktován jako první, jelikož pokud by se rozhodl nabídku nepřijmout, má firma možnost vybrat za něho jiného uchazeče, ve většině případů druhého nejlepšího. Pokud je nabídka zaměstnancem přijata, vstupuje do právně závazného vztahu. Že nabídka musí být písemná, je jen mylný dojem. Jestliže si uchazeč vyžádá čas na rozmyšlenou, je důležité zvážit, zda kontaktovat neúspěšné kandidáty, aniž by byla věc uzavřena.

Nabídka zaměstnání by měla jasně vymezit název pozice a popis pracovní činnosti, veškeré podmínky vztahující se k nabídce, jako je potřeba doložení kvalifikace, referencí, zdravotní způsobilosti a podobně. Dále je nutno jasně stanovit podmínky zaměstnání, kterými jsou například místo výkonu práce či pracovní doba.

Co se týče zpětné vazby, dle některých zaměstnavatelů je dobré sdělit toho na pohovoru uchazečům co nejméně. Důvodem bývá často uváděn fakt, že jiný kandidát byl prostě lepší. Pokud je tento přístup používán, přibývají samozřejmě stížnosti například na nerovné jednání během vybírání zaměstnanců. Uchazeč si může myslet, že výběrové řízení bylo zmanipulováno a rozhodnuto bylo již před pohovorem. Dále si také uchazeč může myslet, že je diskriminován. Zpětná vazba má své výhody i nevýhody a záleží tedy pouze na zaměstnavateli a je pouze na něm, zda se pro ni rozhodne či ne.¹¹

¹⁰ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2007, s.150

¹¹ Tamtéž, s. 155

1.5 Vedení a autorita

Pojem vedení se dá chápat jako určitá manažerská funkce spočívající v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly plněny stanovené cíle či úkoly. V podstatě může být tento výraz považován za synonymum pojmu ovlivňování a usměrňování pracovníků.

Aby manažer mohl úspěšně vést své spolupracovníky, musí s nimi komunikovat a také mít určitou moc. Moc neboli bývá ve většině případů popisována jako vnučení své vůle ostatním. Existuje ale pouze v rámci vzájemného působení mezi tím, kdo ji vykonává a těmi, kdo na ni reagují.

Autoritu lze rozdělit na tři typy. Autorita vyplývající z pozice, kterou manažer zastává a nazývá se jako autorita formální, s níž bývá spojena autorita donucovací a odměňovací. Donucovací je založena na strachu podřízeného, který bude potrestán, pokud odmítne nebo nevykoná příkaz nadřízeného. Při autoritě odměňovací obdrží podřízený zaměstnanec za úspěšné vykonání úkolu odměnu. Osobní autorita vyplývá z osobnosti manažera, z jeho přesvědčovacích schopností a z jeho vztahů k ostatním spolupracovníkům. Třetím typem je autorita, která plyne z odbornosti vedoucího pracovníka.

Moc čili autorita může do určité míry vyplývat také z manažerových výsledků či kontroly nad zdroji a informacemi.¹²

1.5.1 Metody vedení spolupracovníků

Metod vedení spolupracovníků je velká řada. Mají za úkol poskytovat vedoucím pracovníkům vhodné nástroje a přístupy, díky kterým budou mít možnost usměrňovat své spolupracovníky k úspěšnému plnění cílů a poslání organizace.

Jednou z metod je metoda vedení cíli, která byla úspěšně aplikována již v minulosti i v některých českých podnicích. Vrcholové cíle organizace jsou managementem rozpracovány do opatření majících charakter cílů, které jsou na jeho úrovni realizovány v určitých opatřeních a tak tento koloběh postupuje dále, až se dostává k jednotlivým zaměstnancům ať již v provozu či v administrativě. Velmi známým je také strom rozpracovávající cíle od nejvyššího k nejnižšímu stupni.

¹² TOMŠÍK, Pavel, DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 161

Dále existuje metoda vedení informacemi, které zde mají velkou váhu, a měl by k nim mít přístup každý správný manažer. Hlavními okruhy jsou obchod, snižování nákladů, zachycování rychlých změn, pružnost řízení a podobně. Řízení lidských zdrojů je bez informací nemyslitelné, jelikož jsou základem komunikace. U této metody vedení se musí respektovat několik základních zásad a informační systémy je také nutné průběžně a důsledně kontrolovat.

Třetí je metoda vedení samostatností, které je závislá na míře kvalifikace pracovníků. Čím jejich kvalifikace vyšší je, tím je jejich samostatnost větší. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci povětšinou nemají rádi, jsou-li neustále pod dohledem a naopak méně kvalifikovaní lidé tento dohled, dá se říci, yžadují a musí být naprosto přesně vedeni.

Další je metoda job, tedy práce, která je tvořena skupinami spolupracovníků. Netvoří žádný opačný obraz k předchozím metodám, nýbrž bývá spíše doplňkem těchto metod. Je zaměřena na zákazníka a uspokojování jeho potřeb a práce s lidmi je k tomu hlavním prostředkem.

Metoda job rotation je založena na rotaci, tedy střídání pracovních míst a funkcí. Může být dělena na vertikální a horizontální. Horizontální je taková, kde se odměňují místa na stejné úrovni mezi útvary různého zaměření, kdežto u vertikální přecházejí vyšší manažeři do nižších částí řízení nebo přímo do zahraničí, kde jsou dceřiné společnosti, filiálky a podobně.

Job enrichment metoda vychází z obohacování. Podstata spočívá v delegování pravomocí a odpovědností na nižší stupně řízení. V této metodě je zastáván názor, že efektivní manažer se nesmí bát delegovat odpovědnost a dovede spolehlivě rozlišovat, čeho se musí ujmout sám a co bude prospěšné, aby dělal někdo jiný.

Poslední metodou je metoda job enlargement. Jejím úkolem je zvětšování či rozšiřování práce od slova large. Dle fyziologických studií je nejjednodušším vyjádřením prostá zkušenost, že odpovídající pracovní výkon podává pouze člověk svěží, fyzicky i duševně neunavený a je zkrátka v dobré kondici. Druhý aspekt spočívá v rozšiřování pracovní způsobilosti zaměstnanců. Jde tedy o rozšiřování jejich kvalifikace pomocí rekvalifikací, zaučení a podobně.¹³

¹³ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, s. 134

1.6 Motivování

Na kvalitním výkonu zaměstnance se nepodílí pouze jeho vědomosti a schopnosti, ale významnou roli hraje také motivace a pracovní postoje, jako jsou například postoj k práci samotné, k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině či k mimopracovním podmínkám práce.

Motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Vnitřní motivace je výsledkem potřeb a zájmů člověka jako je například seberealizace či určité kulturní potřeby. Naopak vnější motivace je určena působením vnějších podnětů, čímž bývají například hrozby trestu nebo v opačném případě možnosti odměny.

Pozitivní motivace posiluje úspěch podporující pozitivní očekávání i sebedůvěru. Tato motivace však může vést k tomu, že pracovník bude postupem času se svým výkonem spokojen, přestane se snažit a jeho motivace se oslabí. Takový zaměstnanec poté hůře udržuje pozornost, což se samozřejmě odrazí na výsledku práce.

Příliš silná motivace však také není vhodná. Přináší s sebou vysoké psychické napětí vedoucí k zúžení pozornosti, čímž samozřejmě opět dochází ke snížení výkonu. Pokud tedy motivace přesáhne určitou mez, výkon se paradoxně sníží. K nejlépe vyhovujícímu výkonu je tedy nutno motivovat přiměřeně. Nesmí však být opomenuto, že pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí.

1.6.1 Základní pojmy – motiv, potřeba, incentív, frustrace

Motiv je klíčovým pojmem motivační teorie. Je to důvod či pohnutka k jednání mající dvě složky. První je složka energizující, které dodává motivovanému člověku sílu a energii k určitému jednání. Druhou složkou je řídicí, jež udává směr jednání. Člověk zde vybírá postupy a způsoby, jak dosáhnout konkrétní věci.

Potřeba je pocit nějakého nedostatku v případě, že nedojde k uspokojení konkrétních potřeb. Mezi pojmy motiv a potřeba je pouze nepatrný rozdíl. Motiv je tedy příčina určitého rozhodnutí či jednání a je více konkrétní, kdežto potřeba stojí na začátku, kde se uvažuje o určitém stavu a jeho následcích v aktivitě člověka a bývá spíše obecnějšího rázu.

Incentiv je událost, předmět či skutečnost vyvolávající motivační proces. Jako příklad může být uveden odchod odborného ředitele, který se stane incentivem pro větší intrikování zaměstnanců, kteří se budou snažit dostat se na uvolněnou pozici.

Frustrace vzniká v důsledku opakovaného neuspokojení potřeb a člověk na ni reaguje různými způsoby. Například si svou energii vybíjejí prostřednictvím agrese či sami sebe přesvědčují, že cíl, kterého chtěli dosáhnout, za to nestojí a je v podstatě dobře, že ho nedosáhli.¹⁴

1.6.2 Motivace pracovní činnosti a její způsoby

Profesionální motivace spočívá hlavně v umění manažera, který musí umět vést pracovníky k aktivnímu plnění cílů organizace. Tento manažer by tedy měl mít schopnost vzbudit u pracovníka zájem angažovat se a rozvinout samotný zájem a chuť o angažování se. Správný manažer by tímto způsobem vedení měl u zaměstnanců vytvořit osobní zájem a soustředění se na něj a zároveň chuť propojit jejich zájem a úsilí s potřebami organizace.

Aby mohlo být dosaženo výše uvedených cílů, nesmí se zapomínat na tři důležité složky motivace, jimiž jsou směr, který je zaměřen na cíle a způsoby, kterými jich lze docílit, intenzitu, což je vynaložené úsilí a v neposlední řadě trvání, tedy dobu, po kterou se cílů dosahuje.¹⁵

Motivaci pracovní činnosti lze rozdělit do tří způsobů. Prvním způsobem je teorie očekávání, což je takzvaná metoda cukru a biče. U této teorie by měl manažer odhadnout cíle a potřeby svých podřízených pracovníků a metodou odměňování dosahovat svého záměru. Pokud bude znát potřeby svých zaměstnanců, bude moci snadněji řídit jejich práci. Odměnou tedy může být finanční suma, uznání, povýšení či přidělování omezených zdrojů. Ovšem ne vždy má manažer možnost ocenit pracovníka za jeho práci tím, čím by chtěl pracovník oceněn být.

Jako další způsob bývá uváděna teorie zesílených vjemů, kde je chování člověka založeno na jeho předchozích zkušenostech neboli vjemech. Používá se negativní a pozitivní motivace. V zásadě by se dalo říci, že je to metoda cukru a biče také. Při žádoucím vzorci chování je pracovník odměněn pozitivní motivací a opačně. Negativní motivace může být zesílena trestem, ale to pouze trestem přímo úměrným

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 170

¹⁵ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 97

vykonanému či v tomto případě nevykonanému skutku. Pokud by se tedy trestalo nespravedlivě až přehnaně, byl by u trestaného vyvolán negativní postoje.

Třetím způsobem je teorie spravedlnosti, která spočívá v tom, že oceňování pracovníků musí být čitelné a spravedlivé. Vede tak zaměstnance k povědomí, že podmínky oceňování jsou pro všechny stejné a nastavuje určitý postup pro dosahování cílů pracovníků.¹⁶

1.6.3 Maslowova teorie potřeb

Maslowova pomyslná pyramida potřeb je jedním z nejznámějších pojetí lidského jednání. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb, od nejnižších po nejvyšší. Vychází přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím, pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby. K uspokojení většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu.

Prvním stupněm této pyramidy jsou existenční potřeby, které by měly být uspokojeny, aby člověk nestrádal. Jsou jimi hlad, žízeň, oblečení, spánek, bydlení a tak dále.

Druhý stupeň jsou potřeby bezpečí, které jsou nejen fyzické, ale především ekonomické, jako jistota zaměstnání či jistota příjmu a přístupu ke zdrojům. Rozvinutí této potřeby probíhá většinou v období sociální či ekonomické stagnace.

Sociální potřeby jsou stupněm třetím a týkají se především oblasti mezilidských vztahů, konkrétně vztahy a kontakty s okolím, například v určité skupině, organizaci či ve společnosti. Nedostatky v této oblasti mohou vyvolat frustraci.

Čtvrtým stupněm jsou psychologické potřeby, které jsou významnými cíly pro zaměstnance s vysokými pracovními ambicemi. Bývá jimi uznání, jistý status, prestiž či sebeúcta. Tyto potřeby mají velmi společného s potřebami sociálními.

Nejvyšším stupněm je seberealizace. V tomto případě jde o lidskou snahu naplnit svoje schopnosti a záměry, snaha být nejlepším. Seberealizované osoby přijímají okolnosti života, neodmítají je ani se jim nevyhýbají.

Smysl této Maslowovy teorie vzniká až s vědomím, že může vyšší potřeba vstoupit do vědomí jednotlivce až tehdy, jsou-li plně uspokojeny potřeby nižší.¹⁷

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 221

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 169

1.7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, jež zahrnuje aktivity, jako jsou přizpůsobování schopností a dovedností pracovníků, které vznikají s měnícími se požadavky na pracovní místo. Zaměstnanec si tedy prohlubuje své schopnosti. Tato aktivita je velmi častým a hlavním úkolem vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Další je zvyšování použitelnosti pracovníků. Má za úkol zajistit, aby zaměstnanci alespoň částečně ovládali své znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro jinou práci či jiná pracovní místa. Spočívá tedy v rozšiřování pracovních schopností. Třetí aktivitou je též rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců, ale zde má za úkol usnadňovat rekvalifikační procesy probíhající v organizaci. Znamená to, že pracovníci jsou přeškolení, jelikož jejich současné povolání společnost nepotřebuje. Přeškolení je samozřejmě zaměřeno naopak na povolání, které je pro organizaci potřebné. Co se týče nových zaměstnanců, kteří nastoupí do společnosti, povětšinou nebývají dostatečně odborně připraveni, tudíž nemohou okamžitě v plné míře vykonávat práci na jim přiděleném pracovním místě. Je tedy zpravidla nutností přizpůsobit jejich schopnosti požadavkům dané pracovní pozici. Noví pracovníci musí být tedy doškolení, přeškoleni či alespoň adaptováni. Tomuto procesu se říká orientace pracovníka. Následující aktivita zahrnuje formování osobnosti pracovníka, která spadá do moderní personální práce překračující hranice pouhé kvalifikace. Jde tedy o formování vlastností, které jsou velmi významné pro mezilidské vztahy a ovlivňují chování člověka, tedy i pracovní, a jeho vědomí, čili zájmy, potřeby a hodnoty. Dále je formována motivace zaměstnance. Osobnost pracovníka výrazně ovlivňuje proces formování týmů a též i kolektivní a individuální výkon.

Některé z aktivit se do značné míry týkají spíše rozvojových aktivit, čili rysů osobnosti, znalostí a dovedností. Vzdělávání zaměstnanců a formování jejich osobností je široce koncipovaná personální činnost, která je významně provázána i s ostatními personálními činnostmi.¹⁸

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 238

1.8 Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců

Pokud chce mít manažer jasnou představu o výkonech svých podřízených, měl by minimálně dvakrát do roka provádět hodnocení výkonu v jejich přítomnosti. Podřízení zaměstnanci by měli mít prostor k vyjádření během hodnocení a manažer tak buď uzná jeho argumenty, nebo si obhájí svůj názor. Vše musí probíhat písemnou formou, jelikož tento náhled poté usnadňuje rozhodování v krizových personálních otázkách. Před samotným hodnocením by se mělo brát v úvahu i to, jaké pracovní podmínky jsou pro zaměstnance vytvořeny.¹⁹

Odměna za provedenou práci je jedním z nejdůležitějších parametrů pracovního poměru a také jedním z nejdůležitějších rozhodnutí vedení firmy. Jsou tvořeny systémy odměňování sloužící ke stanovení mzdy za vykonanou práci. Zaměstnavatele v tvorbě těchto systémů omezuje pracovněprávní legislativa, mzdy u konkurence, objem použitelných mzdových prostředků a samozřejmě také situace na trhu práce. Příjemce mzdy musí být o zásadách odměňování samozřejmě předem informován.²⁰

1.8.1 Metody hodnocení

První metodou hodnocení zaměstnanců je metoda zařazování. Pracovníci jsou zde seřazeni od nejlepšího po nejhoršího dle kompetencí a výkonu. Metoda je vhodná pro menší pracovní skupiny do patnácti osob a je u ní důležité uvědomit si, že nejlepší zaměstnanec jednoho úseku bude mít pravděpodobně zcela odlišné kompetence než pracovník úseku druhého. Musí být stanovena jasná a jednotná pravidla, která provází výsledky hodnocení s ostatními personálními systémy jako je odměňování, kariérní plánování a rozvoj.

Párové srovnávání je další metoda, kde se srovnávají výkony či kompetence hodnoceného pracovníka se všemi ostatními spolupracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém vítězném srovnání získá zaměstnanec bod a součtem všech lze získat pořadí hodnocených. Takřka stejně jako u předchozí metody je zde nezbytné promyslet vztah mezi výsledky hodnocení a ostatními personálními systémy.

¹⁹ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 85

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 340

Třetí metodou je nucená distribuce, která umožňuje dělit hodnocené pracovníky do výkonnostních skupin tvořených na základě Gausovy křivky. Dělení je tvořeno dle zásad a za předpokladu, že rozdíly mezi zaměstnanci jsou odpovídající statisticky normálnímu rozložení v populaci.

Dále existuje metoda kritických událostí, jež je založena na sledování a následném záznamu kritických výsledků či forem pracovního chování. Metoda bývá v praxi využívána i pro rozvoj zaměstnanců a do systému hodnocení je povětšinou řazena jako doplňková metoda. I zde je nutnost promyslet a definovat vztah mezi systémem odměňování, kariérním růstem, rozvojem a výsledky tohoto hodnocení.

Metoda hodnotící rozhovor je velmi obvyklou součástí hodnocení. Většinou probíhá podle předem stanovené kostry, kde jsou jasně definovány otázky či okruhy témat. Dále můžeme zahrnout i dotazník, který předem vyplní jak hodnotitel, tak hodnocený a s jehož obsahem jsou obě strany seznámeny ještě před zahájením hodnotícího pohovoru. Na tuto metodu jsou vedoucí pracovníci školeni, aby zvládali přijímání kritiky, následnou argumentaci či řešení konfliktů.

Hodnotící škály je nejčastěji využívaná psychometrická metoda. Škály jsou tvořeny odborníky, jejich podoba grafická numerická či se slovním popisem. Tato metoda umožňuje hodnotit chování, výsledky práce, osobnosti a vztahy mezi zaměstnanci. Vyplňování hodnotících škál je časově nenáročné a jednoduché a je vhodné je doplnit například hodnotícím rozhovorem.

Další metodou jsou známé psychologické testy a dotazníky, které poskytují informace o osobnosti hodnoceného, o jeho postojích, vlastnostech, schopnostech, hodnotách a podobně. Užívají je odborníci, psychologové, a jsou poměrně náročné na podávání výsledků. Testování lze provádět jednotlivě či skupinově a většinou bývá součástí dalších metod. Psychologické testy jsou využívány převážně při výběru či přeřazování zaměstnanců.

Výše uvedené metody jsou nejčastěji užívanými, nýbrž se nejedná o výčet všech metod hodnocení. Vedle těchto metod mají důležitou pozici i metody sběru informací o hodnoceném.²¹

²¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 30

1.8.2 Finanční a nefinanční odměňování

Plat je způsob finančního odměňování, jímž jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, jako jsou kraje a obce, či státních fondů. Za plat nejsou považovány náhrady mzdy, cestovní náhrady, odstupné, odměna za pracovní pohotovost a podobně.

Mzda je odměna za práci v pracovním poměru, vyplácená ve výplatním termínu zpětně, který bývá stanoven většinou jedenkrát měsíčně. Za mzdu nejsou považována další plnění, která jsou poskytována v souvislosti se zaměstnáním, tudíž jako u platu náhrady mzdy, cestovní náhrady, odstupné a tak dále.²²

Nelze zapomenout zmínit i nefinanční odměňování, které je zároveň jednou z forem nefinanční motivace. Pro zaměstnance mohou být odměnou a stimulací i na první pohled zdánlivě nepodstatné věci. Pokud je zaměstnanci například jen poděkováno, když odvede dobrou práci, může to mít velmi kladné účinky, jelikož vyvolaný pocit důležitosti dokáže být hnacím motorem lidí. V neposlední řadě je třeba zmínit i sociální výhody, které jsou také součástí nefinančního odměňování a lze je rozdělit do tří oblastí.

První oblastí jsou specifické výhody poskytované klíčovým zaměstnancům firmy. Tito zaměstnanci mají vedle nadstandardní mzdy také možnost kariérového postupu na klíčovou pozici, kterou firma obsazuje zásadně z vnitřních zdrojů. Dále je zde možnost zahraničních stáží, dalšího vzdělávání a významnou roli zde hrají i benefity, a to nejen ty pro top manažery, ale i další výhody týkající se již všech zaměstnanců.

Další oblastí se týká penzijního připojištění, které lze v praxi realizovat dvěma základními způsoby a to buď přispíváním zaměstnancům na penzijní připojištění ze zisku, nebo přímou kapitálovou účastí v penzijním fondu.

Třetí oblast je bytová politika, vycházející z faktu, že záležitost týkající se bydlení je nutné považovat za celoživotní investici. Firmy tedy převádějí celý bytový fond na jiné majitele, kteří přebírají břemeno nájemního vztahu.²³

²² BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: prokombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 71

²³ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, s. 45

2 PRACOVNĚ PRÁVNÍ PROBLEMATIKA

2.1 Pracovní poměr

Pracovní poměr je smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jehož předmětem je pracovní činnost, kterou se zaměstnanec zavazuje pro zaměstnavatele vykonávat za mzdu popřípadě plat. Vzniká dnem, který je sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do zaměstnání nebo dnem uvedeným jako den jmenování na pracovní pozici vedoucího pracovníka. Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech, které vyplývají z pracovního poměru, zaměstnavatel má povinnost o nich zaměstnance písemně informovat, a to do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. Toto platí i v případě změn těchto údajů. Povinnost se však nevztahuje na pracovní poměr kratší než jeden měsíc. V případě, kdy je zaměstnanec vyslán k výkonu práce do zahraničí, má zaměstnavatele povinnost informovat jej o předpokládané délce tohoto vyslání a o měně, ve které bude jeho následující plat nebo mzda.

Pracovník musí být při nástupu do zaměstnání seznámen s pracovním řádem a s právními předpisy zajišťujícími bezpečnost a ochranu zdraví při práci a tyto předpisy při výkonu práce dodržovat. Dále musí být zaměstnanec seznámen s vnitřními předpisy a kolektivní smlouvou.

Od vzniku pracovního poměru má zaměstnavatel povinnost přidělovat zaměstnanci práci tak, jak je stanoveno v pracovní smlouvě, platit mu za její vykonání plat či mzdu, vytvářet podmínky pro plnění pracovních povinností a dodržovat ostatní pracovní podmínky, které jsou stanoveny právními předpisy, smlouvou nebo vnitřním předpisem.

Zaměstnanec má dále povinnost dle pokynů zaměstnavatele osobně vykonávat práci podle pracovní smlouvy v rozvržené pracovní době a také dodržovat povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Pokud pracovní poměr vznikl jmenováním, platí zde ustanovení o pracovním poměru stanovené v pracovní smlouvě.

Zaměstnavatel má také povinnost předkládat zprávy o nově vzniklých pracovních poměrech odborovým organizacím ve lhůtách, které si předem vzájemně dohodnou.²⁴

²⁴ NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014: s výkladem*. 15. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 38

2.1.1 Náležitosti pracovní smlouvy

Předepsanými náležitostmi pracovní smlouvy jsou sjednaný druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, místo nebo místa výkonu práce, den nástupu do práce.

Pracovní smlouva může také obsahovat i další ujednání, na níž mají obě strany zájem. Není-li ve smlouvě uvedeno jinak, je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou, tudíž na takzvaný plný pracovní úvazek.²⁵

2.1.2 Změny pracovního poměru

Pracovní poměr lze změnit jen na základě dohody obou účastníků. Pokud byla pracovní smlouva sjednána písemně, lze její obsah změnit jen dohodou obou účastníků a též písemně. Doplnění pracovní smlouvy o nové podmínky je také její změna. Ke změnám pracovního poměru dochází například z důvodu převedení na jinou práci, pracovní cesty, přeložení či jmenování na vedoucí pozici, které se též považuje za změnu pracovního poměru.

Co se týče převedení zaměstnance na jinou práci, lze jej učinit pouze v případech stanovených zákonem, jimiž jsou důvody zdravotní, trestněprávní, pracovněprávní či objektivní překážky. Je třeba rozlišit, kdy má zaměstnavatel povinnost zaměstnance převést a kdy má pouze možnost tak učinit.

Povinnost převést zaměstnance na jinou pracovní pozici nastává například na základě lékařského posudku, kde je jasně uvedeno, že pracovník již nemůže vykonávat dosavadní pracovní činnost ze zdravotních důvodů. Dále je to v případě těhotné zaměstnankyně, kojící zaměstnankyně či pracovnice matky do devátého měsíce po porodu, která vykonává práci pro ni zakázanou. Povinnost přeřadit zaměstnance ze zdravotních důvodů nastává i tehdy, pokud je to nutné v zájmu ochrany zdraví jiných fyzických osob před infekčním onemocněním či zda je zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku uznán nezpůsobilým pro práci v noci. Pokud těhotná či kojící zaměstnankyně či pracovnice matka dítěte mladšího devíti měsíců požádá o převedení z práce v noci, musí se jí také vyhovět.

U trestněprávních důvodů zaměstnavatel může zaměstnance převést na jinou práci i bez jeho souhlasu. Jedná se například o situaci, kdy bylo se zaměstnancem zahájeno trestní řízení z důvodu, že je podezřelý

²⁵ ŠUBRT Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vydání. Olomouc: ANAG, 2014, s. 45

z úmyslné trestné činnosti, kterou spáchal při plnění pracovních úkolů, anebo o případ, kdy v přímé souvislosti se zaměstnancem došlo ke škodě na majetku zaměstnavatele. Dále může být zaměstnanec převeden na jinou práci bez jeho svolení i v případě, pozbyl-li dočasně předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce.

Co se týče pracovní cesty, jedná se o omezené vyslání zaměstnance k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce. Zaměstnavatel může zaměstnance vyslat pouze na základě společné dohody a ten následně vykonává práci dle pokynů vedoucího zaměstnance, jímž byl na pracovní cestu vyslán.

Přeložení zaměstnanec na jiné místo, než je uvedeno v pracovní smlouvě, je též možné pouze s jeho souhlasem. Pracovní úkoly tomuto přeloženému pracovníkovi ukládá vedoucí zaměstnanec útvaru, na který byl pracovník přeložen.

Zaměstnavatel také může se zaměstnancem uzavřít dohodu o dočasném přidělení k jinému zaměstnavateli, která musí mít písemnou podobu. Toto však lze učinit nejdříve po šesti měsících ode dne vzniku pracovního poměru.²⁶

2.1.2 Způsoby a důvody ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru může být provedeno buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy, jako je výpověď, nebo úkonem učiněným oběma účastníky, například dohodou, či na základě jiných právních skutečností. Pracovní poměr lze ukončit dohodou, odstoupením od pracovní smlouvy, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby či smrtí zaměstnance.

Dohoda o ukončení je jediným oboustranným úkonem, který se v praxi používá nejčastěji. Pokud je uzavřena dohoda o skončení pracovního poměru, nelze vznést žalobu na neplatnost tohoto právního úkonu, jelikož je předpokladem, že obě strany byly při podepsání dohody přítomny a na uzavření dohody se vzájemně domluvily. Pozdější odvolání tedy není přípustné. Dohoda musí být uzavřeno písemně, a pokud tomu tak není, je

²⁶ VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2014: praktický průvodce*. 17. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 30

neplatná. Může ji navrhnout jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Jestli však jeden z účastníků nesouhlasí, dohoda neexistuje.

Odstoupení od pracovní smlouvy je využíváno především občanským zákoníkem a pojem odstoupení znamená tedy zrušení smlouvy od samého počátku, jako by nikdy neexistovala. Aby zaměstnanec nebyl poškozen, tento způsob ukončení pracovního poměru je silně omezen dalšími podmínkami uvedenými v zákoníku práce. Odstoupit od pracovní smlouvy může tedy pouze zaměstnavatel, a to v případě, že zaměstnanec nenastoupil do práce v den, který je v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do zaměstnání. Aby se tak mohlo uskutečnit, musí být splněny podmínky, že v nástupu do zaměstnání zaměstnanci nebránila žádná překážka v práci, jako je například nemoc, ošetřování člena rodiny, doprovod jiné osoby k lékaři, návštěva lékaře a podobně. Dále je podmínkou, že se zaměstnavatel do sedmi kalendářních dnů nedozví o zmíněných překážkách v práci. Odstoupení od pracovní smlouvy musí být provedeno písemně.

Pokud se jedná o výpověď, je zde velmi důležité rozlišovat, která ze smluvních stran ji podává. Důvody výpovědi ze strany zaměstnavatele jsou striktně vymezeny v zákoníku práce. Pokud tedy zaměstnavatel nenalezne důvod ukončení v zákoně, z jeho strany pracovní poměr ukončit nelze. Výpověď musí být vždy písemná. Lze učinit i odvolání výpovědi, které však může podat pouze strana, jež výpověď podala. Tento akt je učiněn pouze, pokud s tímto druhá smluvní strana souhlasí. Odvolání i souhlas musí být provedeny též písemně, jinak jsou neplatnými. Zaměstnanec může dát výpověď kdykoliv s uvedením jakéhokoliv důvodu. Musí být písemná a závazná je výpovědní doba. Pracovník se musí ujistit, že výpověď byla opravdu doručena zaměstnavateli, protože jinak je neplatná.

Výpovědní důvody ze strany zaměstnavatele jsou taxativně stanoveny zákoníkem práce a jejich okruh tudíž nelze rozšiřovat. Výpovědními důvody na straně zaměstnavatele bývají povětšinou organizační změny, a to buď zrušení zaměstnavatele nebo jeho části či nadbytečnost zaměstnance. Důvody spočívající na straně zaměstnance jsou pak například zdravotní nezpůsobilost, kde jsou v tomto směru rozlišovány dva výpovědní důvody. Prvním je zdravotní nezpůsobilost v důsledku pracovního úrazu, onemocnění nebo ohrožení nemocí z povolání a druhým poté dlouhodobá zdravotní nezpůsobilost z ostatních příčin.

Dalšími důvody spočívajícími na straně zaměstnance jsou pak například důvod nesplňování předpokladů daných právními předpisy či nesplňování požadavků pro řádný výkon práce stanovených zaměstnavatelem včetně neuspokojivých pracovních výsledků a také porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem nebo závažné porušení či méně závažné soustavné porušování pracovní kázně.

Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele může být učiněno pouze, pokud byl zaměstnanec odsouzen pravomocně pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok, či pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů, pokud byla zaměstnancem porušena povinnost vyplývající z právních předpisů, které se vztahují k jimi vykonávané práci, zvláště hrubým způsobem. Pracovní poměr nesmí být zaměstnavatelem okamžitě zrušen s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené či se zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou. Výpovědní lhůta okamžitého zrušení pracovního poměru jsou dva měsíce ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení zaměstnavatel dověděl, nejpozději však do jednoho roku od vzniku důvodu. Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance může proběhnout pouze v případě, pokud dle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době patnácti dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce či pokud zaměstnavatel nevyplatil zaměstnanci mzdu nebo plat, náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do patnácti dnů po uplynutí období splatnosti. Jako odstupné přísluší zaměstnanci náhrada mzdy či platu ve výši průměrného výdělku za dobu, která odpovídá délce výpovědní doby. Pracovník může okamžitě zrušit pracovní poměr pouze do dvou měsíců ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení dověděl a nejpozději do jednoho roku ode dne, kdy tento důvod vznikl.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době může učinit jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel z jakéhokoliv důvodu, ba dokonce i bez udání důvodu. Není-li zkušební doba v pracovní smlouvě sjednána, nelze tohoto titulu skončení pracovního poměru využít. Smluvní strana, která chce pracovní

poměr ukončit, musí písemný dokument doručit druhé straně a ukončení vzniká dnem doručení druhé straně.

Pracovní poměr na dobu určitou končí uplynutím doby, se kterou oba účastníci již při uzavírání pracovní smlouvy souhlasili. Pokud byla doba trvání stanovena na dobu konání určitých prací, je zaměstnavatel povinen upozornit zaměstnance na skončení těchto prací zpravidla nejméně tři dny předem. Při porušení této povinnosti vzniká pokuta za porušení pracovněprávních předpisů, avšak pracovní poměr i tak skončí uplynutím sjednané doby. Před uplynutím sjednané doby lze ukončit pracovní poměr na dobu určitou všemi způsoby, stanovenými v zákoníku práce pro skončení pracovního poměru.²⁷

²⁷ NEŠČÁKOVÁ Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s.19

PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST GKR HOLDING A.S.

3.1 Charakteristika společnosti

Akciová společnost GKR HOLDING vznikla v roce 1998 restrukturalizací části společnosti RAK GKR Praha s.r.o. V současné sídlí v Praze, své provozovny má v Roudnici nad Labem a je mateřskou společností skupiny firem podnikajících v oborech jako je strojírenství, stavebnictví, zemní práce a nákladní autodoprava, prodej zboží, obchodní a realitní činnost a další. Má na starost finanční, účetní, analytické, marketingové, obchodní, komunikační, informační, reklamní, právní a personální služby pro holdingovou skupinu GKR. Díky holdingovému uspořádání má společnost možnost efektivně řídit, rozhodovat a kontrolovat úkony uprostřed celé skupiny GKR.

Dceřinými společnostmi GKR HOLDING a.s. jsou společnosti STAVBY KÜHN s.r.o., GKR ENGINEERING s.r.o., GKR TRANSPORT s.r.o. a GKR TRADING s.r.o. Aktivní podpora a servis jednotlivých společností tohoto holdingového uskupení ve výše uvedených oblastech umožňuje efektivně řídit společnost a koordinovat její jednotlivé činnosti, což vytváří z dlouhodobějšího pohledu jisté konkurenční výhody.

Společnost STAVBY KÜHN s.r.o. má letité zkušenosti s důlním provozem a proškoluje své zaměstnance dle příslušných předpisů a vyhlášek. Vedoucími pracovníky jsou pouze autorizované osoby v oborech pozemní stavitelství, vodohospodářské a dopravní stavby, které jsou proškoleny k řízení nejen stavebních činností, ale i k navrhování a realizaci zateplovacích systémů nejvyšší kvality. Společnost spolupracuje s nejlepšími specializovanými odbornými dodavatelskými firmami a díky profesnímu složení pracovníků je schopna provádět veškeré stavební a související práce.

GKR ENGINEERING s.r.o. je zaměřena na atypickou výrobu lehkých kovových konstrukcí. Volná kapacita je využívána k výrobě kontejnerů pro skladování a dopravu odpadů, vyjma nebezpečných. Společnost vlastní základní strojní zařízení pro dělení, opracování, spojování, pálení a lisování kovových materiálů, sváření ocelových konstrukcí a jejich povrchovou úpravu. Výrobní prostředky jsou průběžně doplňovány a modernizovány. Důležité místo ve výrobních procesech má samozřejmě i provoz

moderního skladovacího hospodářství, doplněného dělením materiálů, které společnost pořídila prostřednictvím dotace Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Společnost své výroby vyváží z velké části do zahraničí ke stálým odběratelům v Německu, Nizozemí, Francii a nově i v Anglii. Prostřednictvím dalších obchodních partnerů participuje na investičních celcích ve Španělsku, Alžírsku, Maroku, Itálii, Saudské Arábii a dalších státech světa. Stabilními a významnými obchodními partnery jsou společnosti CERIC SA a CINETIC Assembly SA ve Francii, KLAUS Multiparking GmbH v Německu, BRONSWERK HEAT TRANSFER BV v Nizozemí a SPIRO GILLS THERMAL PRODUCTS Ltd. v Anglii. Významnými tuzemskými partnery jsou dále EURAS SYSTEMS s.r.o. Třebenice, F. X. MEILLER Slaný, BIS Czech s.r.o. Most, sesterské společnosti STAVBY KÜHN s.r.o. a Vrtný a geologický průzkum s.r.o.

Společnost GKR Transport s.r.o. je součástí holdingové skupiny již od počátku, tedy od roku 1998, a to jako samostatná dceřiná společnost, na kterou při restrukturalizaci firmy RAK GKR Praha s.r.o. bylo převedeno původní středisko dopravy. V roce 2000 se většinovým vlastníkem společnosti stala GKR HOLDING a.s.

Společnost GKR Transport s.r.o. postupně modernizovala technickou a technologickou infrastrukturu a je právnickým subjektem se specializovanou činností v oboru nákladní dopravy, provádění zemních prací všeho druhu a odvoz komunálního odpadu vyjma nebezpečného. Vlastní i pískovnu sloužící zároveň k ukládce odpadů. Společnost je dále vybavena kvalitním dopravním zařízením pro předmět podnikání a servisním zázemím včetně vlastnictví čerpací stanice pohonných hmot v areálu provozovny. Hlavními činnostmi společnosti jsou silniční motorová doprava nákladní, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, ruční bourací, výkopové a úklidové práce na stavbách, přípravné práce pro stavby, práce zemními stroji, geologické práce, nakládání s odpady a podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Stabilními a významnými obchodními partnery jsou SKANSKA a.s., Průmstav a.s., Zakládání Group a.s. a též sesterské společnosti holdingové skupiny.

REAL-AXIS s.r.o. samostatně působí na trhu s nemovitostmi od srpna 2005. Podnět k založení společnosti vyvolal management GKR HOLDING a.s., některé podnikatelské aktivity zakladatele částečně převzala REAL-AXIS s.r.o. a stanovila si za cíl jejich zintenzivnění a průhlednost v podnikatelském prostředí. Zaměřuje se hlavně na nákup, prodej a správu nemovitostí, zprostředkování spolupráce mezi subjekty různých typů, na zprostředkování obchodních a nájemních aktů, spolupráci se zahraničními partnery v oborech nemovitostí a na přípravu a realizace developerských projektů.

GKR Trading s.r.o. se zabývá dovozem a prodejem zboží ze zahraničí, jež se specializuje na čínský trh. Spolupracuje s firmou, která je v domácím prostředí již pátým rokem a sídlí ve městě Guangzhou v provincii Guangdong. Obchodování a dovoz zajišťuje velký náskok před konkurencí díky cenám a srovnatelné kvalitě. Společnost je schopna předložit nabídky téměř ze všech odvětví. Například z oblasti strojírenství, stavebnictví, reklamních předmětů, ale i oděvního průmyslu či solárních panelů. GKR Trading s.r.o. se pravidelně účastní veletrhů ve městech Guangzhou, Hong Kong, Peking a Shanghai.

3.1.1 Obchodní činnosti – projekt Nižní Novgorod

Nižní Novgorod leží na soutoku řek Volha a Oka 420 kilometrů východně od Moskvy a je hlavním městem zejména průmyslové oblasti, jež se nazývá Nižegorodská. Nachází se zde strojírenský, chemický, letecký, lodní, papírenský, sklářský, elektrotechnický, potravinářský průmysl a zpracování ropy, tudíž jsou zde ideálními podmínky pro obchod. Stavební trh a vývoj stavebnictví Nižním Novgorodu velmi strmě roste. Poptávka značně převyšuje nabídku, což vyvolává velký nárůst prodejních cen a předpoklad dosahování zisků tak převyšuje běžný průměr zisků v ČR.

V říjnu 2006 byla založena ruská společnost ARSENAL, která sídlí v Nižním Novgorodu. Zakladateli společnosti jsou pan Antonín Kühn a pan Ing. Václav Kašpar. V roce 2008 pan Antonín Kühn převedl svůj obchodní podíl na společnost GKR HOLDING a.s. Cílem založení společnosti ARSENAL byl rozvoj podnikatelské činnosti ve stavebnictví, při zakládání staveb, developerské činnosti při výstavbě multifunkčních bytových domů a financování konkrétních stavebních projektů realizovaných ve spolupráci se stavební společností ŽILSTROJRESUR a.s. sídlící též na území Ruské Federace v oblasti Nižního Novgorodu. Tato společnost je tedy hlavním partnerem společnosti ARSENAL, která ročně předá do užívání zhruba 20.000 až 30.000 m² bytů. Výstavba je financována z vlastních prostředků a z prostředků klientů či partnerů vkládajících do výstavby své prostředky. Je tak zajištěno kompletní financování, výstavba i realizace jednotlivých projektů. Společnost má pro svou činnost zajištěn dostatek lukrativních pozemků nacházejících se v prestižních částech města a dále předem připraveno hned několik velkých výstavbových projektů k realizaci. Z důvodu omezených investic potenciál společnosti značně převyšuje potenciál realizovaných projektů. Obě společnosti mají tudíž zájem o dlouhodobou spolupráci, ve které přinesou do stavebnictví nové technologie, know-how a další investice.

3.2 Deskripce zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti

Praktická část tohoto svazku je věnovaná problematice zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti GKR HOLDING a. s., jejich vedení, motivování a následné hodnocení a odměňování. V každé společnosti jsou postupy a metody těchto procesů odlišné. Vždy záleží pouze na organizaci, jakou metodiku a postupy si vytvoří. Metody samozřejmě následně umožňují vedoucím pracovníkům lepší orientaci, pokud nastane požadavek na nového zaměstnance.

3.2.1 Personální plánování a kontaktování nových zaměstnanců

Ve firmách GKR je personální plánování uskutečňováno zpravidla jednou ročně. Jednatelé společností společně s personálním oddělením probírají potřebu lidských zdrojů na následující kalendářní rok. Každý měsíc probíhá také personální plánování, během kterého stanoví vedoucí pracovníci volná místa a tato místa jim posléze schvalují jednatelé společností. Požadavek musí obsahovat, o jaké místo se jedná, na jakém úseku se dané místo nachází, k jakému datu se bude obsazovat a zda se jedná a pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou. Dále je také nutno uvést, kolik zaměstnanců je potřeba, popis činnosti, kterou by měl pracovník vykonávat a samozřejmě i požadavky, jež musí uchazeč splňovat. Pokud je požadavek jednatelům schválen, personální oddělení může začít hledat nové zaměstnance.

Společnost pro hledání nových zaměstnanců nejčastěji využívá neformální vazby, kdy současní i bývalí zaměstnanci či známí doporučí žadatele o určitou pozici a ten je následně kontaktován telefonicky nebo se do formy dostaví osobně. Pokud z tohoto zdroje nevzejde vhodný kandidát, spolupracuje společnost samozřejmě i s úřadem práce, kam zašle poptávku po pracovní síle, požadavky na pracovní pozici, a ten jim následně doporučí vhodné kandidáty. Přijímání zaměstnanců z pracovního úřadu je pro společnost výhodné v tom, že se na ně vztahuje jistá dotace.

Před prvním kontaktním telefonátem jsou požadovány strukturované životopisy uchazečů, které rozhodují, zda si firma zájemce o místo přizve na pohovor či nikoliv. Samozřejmě, že už i stylizace životopisu může o uchazeči leccos vypovědět. Pokud do podniku přichází žadatel na základě předchozích doporučení z neformálních vazeb, jsou o nich samozřejmě zajištěny informace předem, a tudíž bývá následně rovnou pozván na přijímací pohovor. Z telefonátu lze také okrajově vyzorovat verbální projev uchazeče.

3.2.2 Postup výběrového řízení

Jak bylo již výše uvedeno, každá dceřiná společnost provádí výběrová řízení s jistou odlišností, ale povětšinou probíhají prostřednictvím pohovoru, kde jsou uchazeči pokládány různé praktické otázky, jež mají za účel ověření žadatelových schopností a dovedností a dále také, zda je schopen se bezprostředně zapojit do pracovního procesu.

Termín pohovoru je předem prokonzultován s jednatelem, jelikož právě on rozhoduje o přijetí zaměstnance. Průběh a samotná délka pohovoru závisí samozřejmě na pozici, kterou chce společnost obsadit. Jestliže se jedná o pozici dělnickou, doba pohovoru bývá podstatně kratší než obsazování vedoucích pracovníků. Každý pohovor je personálním oddělením náležitě připraven.

Délka pohovoru při obsazování dělnické pozice probíhá zpravidla patnáct až dvacet minut. Je přítomen jednatel a vedoucí pracovník úseku, pro který je uchazeč vybírán. Na počátku pohovoru se oba představí a popíší zájemci informace k osazovanému místu. Poté uchazeč získá prostor, aby se mohl krátce představit a uvést některé důležité informace ze svého životopisu. Následně jednatel a vedoucí pracovník kladou uchazeči otázky, které je zajímají, a na závěr dostane prostor zájemce pro případné otázky, jež nebyly ještě zodpovězeny. Na úplný závěr je uchazeči poděkováno za zájem o pracovní pozici a sděleno, kdy bude obeznámen s výsledkem. Informace o přijetí či nepřijetí obdrží uchazeč zpravidla do tří pracovních dnů.

Jestliže se jedná o obsazování zaměstnance do pozice administrativní, je velmi důležité i to, zda se jedná o obor ekonomický či technický, jelikož obsazení pozice technického zaměření bývá povětšinou složitější. Tyto pohovory trvají zpravidla hodinu či dokonce hodinu a půl a mohou prověřovat i jazykovou znalost uchazeče, tudíž část pohovoru občas probíhá i v cizím jazyce, je-li to pro danou pozici nutné. Po uzavření výběrového řízení je uchazečům sdělen výsledek. Pokud zájemce neprošel, je mu zaslán standardní odmítací dopis. Musí obsahovat stručný důvod, proč byl uchazeč po přijímacím pohovoru odmítnut. Toto vyjádření je zasláno buď poštou, nebo e-mailem. Pokud byl vybrán vhodný uchazeč, jednatel mu tuto skutečnost sdělím prostřednictvím telefonního hovoru a jestliže jeho zájem stále trvá je mu následně zaslána mzdová nabídka. Poté je také zájemci předán seznam podkladů potřebných k nástupu, datum nástupu a tímto je proces výběru zaměstnanců ukončen.

3.2.3 Formální a neformální kritéria pro pracovní pozici

Požadavky a kritéria na pracovní pozice se u různých společností skupiny GKR samozřejmě liší. Tento popis je tedy prováděn všeobecně ke všem společnostem.

Formálně stanovená kritéria jsou například minimálně výuční list v oboru, spolehlivost, pracovitost, pečlivost, odpovědnost a popřípadě předchozí praxe v oboru. U vyšších pracovních pozic se požadavky samozřejmě stupňují. Je zde považování například minimální vzdělání středoškolské dokonce vysokoškolské. Pro firmu je důležité, aby zaměstnanci odpovídali těmto kritériím, jelikož jsou poté schopni provádět kvalifikovanější práci a spolupráce s nimi bývá jednodušší i z hlediska řízení.

Minimálně výuční list v oboru je požadován zejména proto, že je pro firmu lepší, pokud má zaměstnanec alespoň nějakou odbornost, jelikož se s ním následně lépe pracuje. Spolehlivost spočívá v tom, že se po zaměstnanci požaduje, aby se do zaměstnání dostavoval včas a plnil své pracovní úkoly odpovídajícím způsobem. Je také nedílným předpokladem úspěšné spolupráce. Pracovitost se samozřejmě podobně jako pečlivost projeví až v průběhu pracovního procesu. Mnoho pracovních postupů si vyžaduje i na první pohled zbytečné opakování určitých činností, které jsou však velice důležité z hlediska přesnosti práce. Zaměstnanec by tedy měl být ochoten provést určité úkony i několikrát denně. Pečlivost je v některých oborech společností GKR také velmi důležitá, jelikož pokud je práce nepřesná, mohou vzniknout velké finanční škody a následně lze jen těžko prokázat přímou chybu konkrétního zaměstnance. Odpovědnosti je přikládán též velký význam, jelikož se také často jedná o práci s velmi nákladnými stroji a v neposlední řadě je důležitá i z hlediska bezpečnosti práce. Praxi v oboru je sice uváděna jako neformální kritérium, ale nebývá však podmínkou. Schopný zaměstnanec totiž stejně nabývá praktických zkušeností již v průběhu několika měsíců a na konci zkušební doby se tudíž firma může rozhodnout, zda má spolupráce se zaměstnancem nadále smysl či ne.

Mezi neformální požadavky jsou řazeny samostatnost, sympatie, schopnost komunikace, rychlé a správné rozhodování, výborná pracovní morálka či schopnost kolektivní práce.

Samostatnost bývá důležitá zejména proto, že určité pracovní úkony je potřeba provádět správně, ačkoli bez přispění zkušenějších zaměstnanců. Pokud má tedy zaměstnanec správný vlastní úsudek, je to jeden z předpokladů jeho efektivity. Sympatie mohou být také chápány jako vnitřní souhlas s uchazečem. Mají také velký význam, co se týče budoucí spolupráce se zaměstnancem. Pokud by tedy byl uchazeč nějakým způsobem nesympatický, nebyl by na pracovní pozici přijat. Schopnost

komunikace je důležitá pro komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jestliže má pracovník nějaký problém s plněním zadaných úkolů či zda chce uvést případné požadavky souvisejících s nastalými problémy. Schopnost rychle a správně se rozhodovat má velkou výhodu v případě, že odbornější pracovník není přítomen. Zaměstnanec tak musí nastalou situaci zhodnotit sám přímo na místě a dát tak zpětnou vazbu, jež je důležitá pro správná rozhodnutí. Výborná pracovní morálka je základem úspěšné a efektivní práce zaměstnance a tato vlastnost také z dlouhodobějšího hlediska rozhoduje i o důvěře, jež je pracovníkovi ukládána. Schopnost kolektivní práce zaměstnance, tedy doplňování ostatních v pracovním procesu a plnění požadavků pracovní skupiny patří samozřejmě též mezi výhodné vlastnosti pracovníka.

3.2.4 Vedení a hodnocení zaměstnanců

Co se týče vedení zaměstnanců ve společnostech GKR, je orientována spíše na úkol nežli na pracovníky. Podřízeným pracovníkům je velmi často ponechána značná míra samostatnosti a volnosti. Firma se ale samozřejmě také čas od času musí přiklonit k individuálnímu přístupu, který vyžadují schopnosti pracovníka. Celkově však lze zhodnotit styl vedení jako demokratický až liberální. Dále společnost zabezpečuje, aby byli zaměstnanci pravidelně informováni o cílech a posláních firmy. Zpětná vazba bývá prováděna prostřednictvím hodnotících rozhovorů.

Hodnotící rozhovory mají za úkol probrat veškeré náležitosti týkající se života zaměstnance ve společnosti a jsou prováděny zpravidla jednou ročně. Jsou zde probírána veškerá absolvovaná školení, jež proběhla v hodnoceném roce, jejich přínosy a také to, jak jsou vnímány zaměstnancem i zaměstnavatelem. Po každém školení zaměstnanci sice vyplňují vyhodnocující formuláře, ale tato debata prostřednictvím zpětných vazeb má jistě mnohem vyšší přínos pro obě strany a tudíž tak může být vyřešeno i případné zlepšování. Dále během hodnotícího rozhovoru probíhá hodnocení pracovního výkonu, kde se hodnocený, zaměstnanec, hodnotí především sám a hodnotitel, zaměstnavatel, následně naváže svou zpětnou vazbou. Rozhovor obsahuje i blok o rozvojových cílech pro další období. Zde by si měl hodnocený vybrat vhodný typ, jakým bude v následujícím období školen a bude mu tak usnadněna jeho práce či následně poukázána možnost, jak provádět tuto práci jinak, efektivněji. Tento blok bývá nejsložitějším. Do procesu hodnotícího rozhovoru spadá i slovní hodnocení, které se sepisuje z celkového hodnocení. Zde je vhodné

vyzdvihnout silné stránky hodnoceného a upozornit na ty slabé. V závěru hodnocení se posuzuje, zda je hodnocený zaměstnanec vhodný pro jeho současnou práci, kterou vykonává či zda by bylo vhodné doporučit mu jiné pracovní místo.

Firmy GKR také na konci každého roku hodnotí nejlepšího pracovníka, který podal za hodnocené období výborné až nadstandardní výsledky či nějakým zásadním způsobem pozitivně přispěl k určitému zlepšení. Nejedná se o pracovníky na vedoucích pozicích. Zaměstnance na toto ohodnocení může navrhnout každý, avšak musí svůj návrh zdůvodnit. Výběr následně provádí komise o lichém počtu členů a je složena ze všech oddělení firmy plus z jednatelů.

3.2.5 Odměňování zaměstnanců

Ve firmách GKR jsou uplatňovány progresivní způsoby odměňování zaměstnanců v závislosti na jejich přínosu firmě. S každým zaměstnancem jsou sjednány individuální pracovní smlouvy, jež jsou uzavírány většinou na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou. Společnosti se snaží projevovat snahu vytvořit určitý systém odměňování a tak přilákat a udržet si kvalifikované zaměstnance. Dále tím mají možnost stimulovat je k dosahování strategických cílů firmy s minimálními náklady. Základní měsíční mzda bývá odvozena od mzdových tarifů. Dále se k ní připočítávají i příplatky v průměrné výši například za přesčasy, práci v odpolední směně či za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Zaměstnanci mohou také získat kolektivní osobní ohodnocení, které se zaměřuje na podíl jednotlivce na celkovém plnění úkolů kolektivu. Toto ohodnocení je složkou pohyblivou. Důležitými faktory jsou zde kvalita odvedené práce, plnění výkonových norem, dodržování organizační a technologických předpisů a podobně. To vše se vyhodnocuje vždy na konci měsíce a vyplácí v měsíci následujícím. Výše osobního ohodnocení je uvedena v příloze ke směrnicím o odměňování, které jsou vždy stanoveny pro určitý kalendářní rok. Ohodnocení se vypočítává ze základní mzdy a přímý nadřazený jej podává ke schválení jednateli. Pokud zaměstnanec neplní faktory rozhodující o osobním ohodnocení, může mu tato peněžní odměna být zkrácena či plně odebrána. Kolektivní ohodnocení může mít negativní dopad na motivaci, jelikož je pro pracovníka obtížnější ovlivnit výši ohodnocení svým individuálním výkonem.

Společnost si váží samozřejmě i dlouhodobých pracovních vztahů, díky kterým jsou zkušenosti starších zaměstnanců předávány mladším. Z toho důvodu je nastaven i takový systém odměn, jež je odstupňován dle odpracovaných let. Může být také nazván jako pracovní jubilea.

3.2.6 Motivování a zaměstnanecké výhody

Firmy skupiny GKR se snaží vyvodit u svých zaměstnanců pocit uspokojení jejich potřeb, díky kterému bude mít potenciál, být úspěšná. Odměna za dobře vykonanou práci je sice jednou ze základních potřeb, ale nedá se na ni stavět dlouhodobě, jelikož nemůžeme očekávat zvýšení produktivity práce a stejné procento jako zvýšení odměn. Firmy se tedy snaží vytvořit takový motivační systém, díky kterému budou zaměstnanci spokojeni a podají tak požadovaný či někdy i nadstandardní výkon.

Společnosti skupiny GKR používají jednotlivé prvky motivace, které jsou udělovány ve formě odměn každoročně řádově v tisících korun, které schvalují jednatele. Samozřejmě, že výše odměn každého zaměstnance také spočívá v jeho pracovní pozici a dosažených výsledků v určitém období. Prémie mají za úkol jak stimulovat zaměstnance k individuálním cílům, tak k odpovědnosti za dosahování kolektivních i firemních cílů. Třináctý plat se ve firmách neuděluje, ale jelikož pan Antonín Kühn vlastní vilu v Chorvatsku a USA, zaměstnanci mají možnost navštívit letoviska a ubytovat se přímo v těchto prostorách, kde neplatí žádné ubytovací poplatky. Co se týče ostatních zaměstnaneckých výhod, pracovníkům ve stavební činnosti jsou každé čtvrtletí zcela hrazeny pracovní oděvy a obuv.

Morální motivace ve firmách skupiny GKR samozřejmě není opomíjena, jelikož zaměstnanec sice ocení jak hmotné, tak finanční prostředky, ale především morální podporu v pracovním kolektivu, což je například pochvala, vyzdvižení kladného přístupu k práci či pochvala a samozřejmě následné finanční ohodnocení za mimořádné směny, kdy bylo například potřeba zastoupit pracovníka, který onemocněl.

3.2.7 Školení zaměstnanců

Společností GKR HOLDING a.s. byla poskytnuta data týkající se naplánovaných školení pro letošní rok, kde jsou uvedeny i termíny, ve kterých školení proběhnou. Společnosti je dělí na povinná a nepovinná. V plánu jsou uvedena jména konkrétních zaměstnanců, kteří se mají zúčastnit, jejich pracovní úsek a náklady na školení. Tento plán sestavuje personální oddělení a je konzultován s jednatelem společnosti, který jej následně schvaluje. Na konci roku bývá vzdělávací plán hodnocen a toto hodnocení se provádí různými metodami. Jednou z metod bývají posudky nadřízených pracovníků na své podřízené.

Povinná školení zaměstnanci musí po určitém čase absolvovat, jelikož je potřebují k vykonávání své pracovní pozice. Školení většinou vyplývají ze zákona a velmi často jsou spojovány s technickými a technologickými pokroky. Ve společnostech GKR probíhají většinou v prvním pololetí roku a patří mezi ně samozřejmě i školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které probíhá pravidelně každý rok. Povinné školení proběhlo již na konci ledna tohoto roku.

Nepovinná školení jsou určena převážně k doplnění znalostí, dovedností a informací pro zaměstnance. Ve firmách skupiny GKR proběhnou zhruba v polovině roku a zúčastní se jich 38 zaměstnanců.

Náklady na školení pro rok 2014 byly již schváleny a vycházejí na 343 250 Kč, což je o 28 120 Kč více než v roce přecházejícím. Podrobnější rozbor je uveden v tabulce /viz. Příloha B/, která zobrazuje podrobnější rozbor nákladů na školení v letech 2013 a 2014. Můžeme z ní tedy vyčíst, kolik nákladů musely společnosti skupiny GKR vynaložit na školení v roce loňském a zároveň kolik bude stát školení letošní. Dále jsou částky rozděleny na náklady za povinná a nepovinná školení a následně vypočítán i rozdíl mezi uvedenými roky. Veškeré částky jsou uvedeny v korunách.

3.2.8 Ukončení pracovního poměru

Způsobů ukončení pracovního poměru je hned několik. Jsou jimi například dohoda o ukončení pracovní činnosti jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, odstoupení od pracovní smlouvy, výpověď, zrušení pracovního poměru ve zkušební době či uplynutí doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán. Tato práce je podrobněji popisuje v teoretické části v kapitole 2.1.2. Společnosti skupiny GKR se však za celou dobu své existence nesetkaly se všemi z nich, jelikož nebyl doposud důvod k učinění některých způsobů. Dochází zde samozřejmě k případům, kdy impulzy k ukončení pracovního poměru dává jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Podrobnější rozbor důvodů k ukončení pracovního poměru je znázorněn v grafu /viz. Příloha C/.

Tento graf byl vytvořen na základě interních informací společnosti. Na svislé ose jsou znázorněny počty zaměstnanců a na ose vodorovné roky, kterých se rozbor týká. Lze tedy vyzorovat, že pracovní poměr ve firmách skupiny GKR je nejčastěji ukončován uplynutím doby, na kterou byl sjednán. Počet zaměstnanců, s nimiž byl pracovní poměr ukončen ve zkušební době, v posledních letech klesá, což může být známkou toho, že společnost vybírá své zaměstnance pečlivěji než v předchozích letech. Co se týče skončení ze strany zaměstnance prostřednictvím dohody i tento způsob se snižuje, tudíž lze předpokládat, že se společnost snaží upravovat pracovní podmínky tak, aby zaměstnanci neměli důvod toto pracoviště opouštět. Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele probíhá pouze zřídka a k tomuto důvodu společnost neuvádí žádné bližší informace. K výpovědím ze strany zaměstnavatele též nebyly poskytnuty podrobnější informace, avšak důvody k tomuto úkonu jsou taxativně stanoveny zákoníkem práce. K výpovědím ze strany zaměstnanců jsou důvody různorodé. Odchody do důchodu v grafu kolísají, ale snižování či zvyšování tohoto důvod nelze nijak rapidně ovlivňovat.

3.3 Komparace metod společnosti s odbornou teorií

Společnosti skupiny GKR mají své zažité metody zabezpečování lidských zdrojů, které, jak je uvedeno v kapitolách výše, zřejmě fungují. Tato následující kapitola má však za úkol porovnat metody společností s metodami, jež jsou uvedeny odborníky v teoretických publikacích či jiných zdrojích. Komparace by měla poukázat na silné a slabé stránky postupů, jež firmy využívají a nastínit jejich možné zlepšení či odstranění případných chyb.

3.3.1 Metody personálního plánování a získávání zaměstnanců

Firmy GKR provádí velké personální plánování jedenkrát ročně a nadále každý měsíc plány menší, což je dle teorie v podstatě v pořádku. Postup schvalování potřeb nových pracovních míst, které následně provádí jednatel, také není na škodu. Společnosti by dále měly pamatovat i na tvorby personálních rezerv, které jsou alternativou, pokud nastane nepředvídaná situace, kdy firma ztratí některého ze zaměstnanců.

Nemělo by se však zapomínat na prognózy personálního plánování, na kterých závisí kvalita personálního plánování. Jsou to prognózy potřeby a zdrojů pracovních sil. Společnosti by tedy měli mít přehled o informacích týkajících se změn vývoje trhu v oblasti techniky a technologie, ale i věkové struktury pracovníků, díky které lze následně snadno odvodit potřebu nových zaměstnanců. Také je nutno znát profesně-kvalifikační strukturu pracovníků ve firmě, a jaká je možnost jejich následného rozvoje.

Co se týče zdrojů zaměstnanců, firmy využívají nejčastěji neformální zdroje či úřady práce, jak je již uvedeno v kapitole 3.2.1 o personálním plánování a kontaktování nových zaměstnanců. Teoreticky by nebylo na škodu zaměřit se i na vnitřní zdroje, tedy na již stávající zaměstnance. Mnozí z nich se totiž díky různým školením a praxi mohou natolik zdokonalit, že následně získají možnost vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali na dosavadní pracovní pozici. Na některých pozicích by se také mohla dávat příležitost i mladým absolventům škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání. Mladý člověk bývá více flexibilní a rychleji se učí novým věcem. Navíc existuje možnost i zkušební doby, tudíž by neměl být důvod tuto možnost nevyužít.

3.3.2 Postupy výběru zaměstnanců

Přijdou-li na řadu postupy vybírání zaměstnanců, firmy skupiny GKR využívají pouze telefonní kontakt, životopisy a následné pohovory, které jsou prováděny v českém jazyce, popřípadě dle potřeby v jazyce cizím. Při osazování dělnických pozic jsou pohovory kratší, a co se týče administrativních či vyšších pozic, trvá pohovor poměrně déle. Podrobnější popis je již výše uveden v kapitole 3.2.2 o postupu výběrového řízení.

Vzhledem k tomu, že v teoretické oblasti existuje velké množství metod výběru zaměstnanců, mohla by se společnost zamyslet nad rozšířením svých dosavadních postupů. Rozhovor je samozřejmě jednou z nejzákladnějších metod poznávání druhých osob, ale doplnění těchto pohovorů například o psychologické testy by mohlo přinést jisté výhodné způsoby, jak zjistit míru inteligence uchazeče či jeho povahové vlastnosti. Pokud se jedná o pozice dělnického zaměření, i praktické zkoušky by též mohly kladně přispět, jelikož ověří výkon zájemce o místo. V posledních letech je také velmi populární metoda assessment centrum, který je podrobněji popsán v kapitole 3.2.2 o postupu výběrového řízení. Bývá sice nákladnější, ale stálo by za zvážení, zda tuto metodu nepoužívat například při nábořech na manažerské pozice, jelikož uchazeč může mít výborné předpoklady a reference, ale čas od času se stává, že si následně neumí poradit v krizových situacích či řešení určitých úkolů. Umět toto ovládat je samozřejmě nepostradatelnou vlastností vedoucího pracovníka. Assessment centrum má tedy za úkol pomoci tyto vlastnosti odhalit.

Pokud jde o kontaktování případných úspěchů a neúspěchů uchazečů o pracovní pozici, metody, jimiž tento proces společnosti GRK provádí, jsou celkem v pořádku. Je však důležité mít na paměti, že úspěšný uchazeč by se měl vždy kontaktovat jako první, jelikož projeví-li případný nezájem, může firma toto místo nabídnout druhému nejlepšímu kandidátovi, aniž by mu předtím musela sdělovat, že neuspěl. Pokud nabídku přijme, následovat by tedy mělo kontaktování kandidátů, kteří neuspěli.

3.3.3 Způsoby vedení, hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pokud jde o porovnání vedení zaměstnanců firem GKR s odbornou teorií, v této oblasti by mohly společnosti značně přidat. Z poskytnutých informací lze soudit, že je zde zřejmě využívána metoda vedení cíli či metoda vedení samostatností. Existuje však mnoho dalších metod. Firmu by mohla inspirovat metoda vedení informacemi, které mívají velkou váhu. Každý správný manažer by tudíž měl být zásobován aktuálními informacemi, jež se týkají například snižování nákladům obchodu, pružnosti řízení a podobně. Dále jsou odborníky uváděny i další metody, které jsou odvozeny především od anglických pojmů. Některé z těchto způsobů jsou již poměrně složitější, tudíž by se na ně musely jednotlivé sektory obracet individuálně. Podrobnější popis těchto metod lze vyčíst výše v kapitole 1.5.1, která je celá zaměřena na tuto problematiku.

Co se týče hodnocení zaměstnanců ve firmách skupiny GKR, používají se zde hodnotící rozhovory, kterým nelze nic vytknout. Tato metoda bývá velmi účinná a její předností je zpětná vazba, kterou obě strany navzájem získávají. V odborné literatuře lze samozřejmě nalézt i mnoho dalších způsobů hodnocení, jako jsou například metoda kritických událostí či hodnotící škály. Více informací o těchto metodách se vyskytuje v teoretické části v kapitole 1.8.1.

Odměňování zaměstnanců provádí společnosti GKR především finanční, které je vyjádřeno samozřejmě mzdou a dále se také velmi často zaměřuje na odměňování prostřednictvím kolektivního osobního ohodnocení. Pokud jde o nefinanční odměňování, lze do něho zařadit další vzdělávání zaměstnanců, které je poskytováno ve formě nepovinných školení, jež jsou hrazena zaměstnavatelem. Přispívání na penzijní připojištění zaměstnanců od zaměstnavatele, které zmiňuje teorie v kapitole 1.8.2 o finančním a nefinančním odměňování, firmy skupiny GKR neprovádí. Dále nebyly zjištěny žádné informace, zda GKR poskytovala bytovou politiku.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V praktické části bakalářské práce byla provedena analýza zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti GKR HOLDING a.s., která uvádí deskripci, jakými způsoby firmy skupiny GKR zabezpečují lidské zdroje, komparaci jejich metod s odbornou teorií a následně případovou studii v podobě návrhů a řešení. Jelikož je konkurence na trhu vysoká, firmy musí neustále zdokonalovat své metody a postupy, a aby si noví zaměstnanci vybrali právě GKR, měly by jim být poskytnuty kvalitní pracovní podmínky. Díky analýze byly zjištěny slabiny, ale naopak i silné stránky, které společnost vlastní.

Přínosnou a zároveň silnou stránkou je například pravidelné hodnocení, které má GKR velmi dobře vyřešeno. Je uskutečňováno prostřednictvím hodnotících rozhovorů, probíhajících vždy na konci roku. Právě díky této metodě lze zajistit zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Rozhovory jsou zaměřeny především na výsledky práce a chování, jež mají za úkol dosáhnout optimálního výkonu. Dále hodnotící rozhovory probírají rozvoje potřebných schopností, zvyšování motivace či například řeší některé z problémů. Bude tedy doporučeno i nadále provádět tento systém hodnocení, jehož prostřednictvím je podporována otevřená komunikace a informovanost zaměstnanců o důležitých informacích, které souvisí s vývojem společnosti.

Za pozitivum lze také označit personální plánování a analýzu pracovních míst ve firmách GKR, které probíhají ve větším rozsahu jedenkrát ročně a v menším pravidelně každý měsíc. Toto plánování samozřejmě usnadňuje širokou škálu personálních činností, jako jsou například analýzy potřeb pracovníků, stanovení potřeb vzdělávání, výkonových cílů a podobně.

Analýza odhalila samozřejmě i slabší stránky GKR. Firmy mají definovány určité metody a postupy výběrového řízení, jež jsou pro ně zřejmě dostačující, ale rozhodně však nejsou však silnou stránkou, kterou lze vyzdvihnout. Naopak zde existují značné rezervy a na jejich základě jsou doporučena následující zlepšení.

Pokroky a expanze nových firem na český trh či pokles nezaměstnanosti, to vše jsou důvody pro změnu klasických personalistických služeb na specializované. Společnostem skupiny GKR bude k výběru zaměstnanců

do manažerských pozic rozhodně doporučen program assessment centrum, jež je převážně založen na simulacích vzorových činností, díky kterým jsou testovány schopnosti, znalosti a celková způsobilost uchazeče. Tato metoda umožňuje zároveň porovnat chování a výkony jednotlivých kandidátů, kteří plní totožné úkoly. Assessment centrum zahrnuje individuální i skupinové řešení úkoly, které jsou navrženy tak, aby se díky jejich plnění zjistily výkonové, osobnostní, sociální a hlavně manažerské kvality uchazeče, tedy zda je způsobilý k vykonávání dané pracovní pozice, zda má organizační, plánovací, verbální a komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, schopnost rozhodovat, argumentovat, vést a mnoho dalších.

Pro zavedení assessment centra je samozřejmě nutné provést plán nákladů, který bude přímo souviset jak se zavedením, tak s chodem této metody. Jelikož GKR nemá s assessmentem žádné zkušenosti, je doporučeno si pro provádění tohoto způsobu výběru alespoň v počátcích najmout externí firmu, která je přímo zaměřena na metody výběrových řízení a má dostatečně proškolené a zkušené zaměstnance. Dále bude společnosti doporučeno proškolit si své vlastní zaměstnance, kteří jsou klíčovými osobami pro výběr zaměstnanců, aby potřeba externích firem v budoucnu nebyla nutná. Pro naprosto nezkušené účastníky je doporučeno vybrat školící a výcvikové semináře trvající zpravidla jeden den a mají za úkol seznámit zúčastněné s historií postupu, naučit je, jak se stanovují kritéria, jak připravit harmonogram assessment centra či jak se zaměřit na důležité pozorování přímo při průběhu vlastního výběru.

Co se týče vybírání technicko-hospodářských zaměstnanců, i zde bude doporučeno zdokonalení procesu například využíváním znalostních testů či dokonce testů odborných znalostí díky kterým lze následně jasně odhalit, zda je uchazeč dostatečně odborně způsobilý k vykonávání obsazované pozice.

Dále bude navrženo, aby si společnosti skupiny GKR vedli jednotné evidence zájemců, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, ale existuje u nich reálná naděje, že by byli vhodní na jinou pracovní pozici, kterou firma nabízí.

Slabinou GKR je také fakt, že neposkytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Není tudíž využívána řada výhod, které toto připojištění přináší jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.

Bude tedy navrženo i zavedení penzijního připojištění. Jde totiž o jednu z nejvýhodnějších forem spoření, jež je podporována státem. Smyslem je zajistit zaměstnancům zachování životní úrovně i po odchodu do důchodu. Připojištění je státem podporováno formou státního příspěvku pro zaměstnance a daňových úlev pro zaměstnavatele. Dále je možné toto spoření využívat jako formu motivace i jako nástroj optimalizace mzdových nákladů.

Zabezpečování lidských zdrojů ve společnostech skupiny GKR probíhá vesměs přijatelným způsobem. Firmy by ale rozhodně neměly polevit, ba naopak, je jim doporučeno neustálé zdokonalování, jelikož stále existují možnosti zlepšení a metody se neustále zdokonalují. I z tohoto důvodu byly navrženy jisté změny, které mohou jistě pomoci k mnohem kvalitnějšímu zabezpečování lidských zdrojů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navržení změn a doporučení zabezpečování lidských zdrojů v organizaci GKR HOLDING a.s. a v jejích dceřiných společnostech. Právě zaměstnanci jsou totiž velmi významnou složkou podniku a plánování, výběr, hodnocení, odměňování a jejich vzdělávání, jsou velmi důležité pro pracovní výkon, schopnosti a motivaci, jelikož i díky kvalitním pracovníkům jsou následně vymezeny hospodářské výsledky organizace.

Teoretická část byla utvořena na základě literatury a popisovala zabezpečování lidských zdrojů z odborného hlediska. Dále nastínila i pracovní právní problematiku, z níž bylo možné vyčíst základní údaje o pracovním poměru, jeho změnách, o náležitostech pracovní smlouvy a způsobech a důvodech ukončení pracovního poměru.

V praktické části byl proveden výzkum kvalitativní metodou, která prováděla zkoumání pomocí deskripce, komparace a případové studie. K provedení analýzy bylo zapotřebí dostatečné množství materiálů a zdrojů, které byly poskytnuty vedením společnosti GKR HOLDING a.s. Práce tedy popisovala proces zabezpečování lidských zdrojů v organizacích skupiny GKR a porovnávala jej s odbornou teorií. Zjištěním silných a slabých stránek následně vznikla případová studie obsahující návrhy a doporučení na změny, které by v budoucnu měly pomoci zdokonalit metody zabezpečování lidských zdrojů.

Jako silná stránka bylo označeno pravidelné hodnocení prováděné prostřednictvím hodnotících rozhovorů, jehož velkou výhodou je zpětná vazba mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Za další pozitivum byly považovány analýza pracovních míst a personální plánování, které firmy GKR provádějí každý měsíc v menším rozsahu a jednou ročně v rozsahu větším.

Analýzou byly odhaleny i slabiny. Asi největší v postupech výběrového řízení, které byly doposud dostačující. K jejich zdokonalení bylo doporučeno assessment centrum pro výběrové řízení do manažerských pozic a pro technicko-hospodářské zaměstnance využívání znalostních testů a praktických zkoušek. Jelikož společnosti GKR doposud neměly zavedeno penzijní připojištění, bylo doporučeno jej zavést. Pojištění je podporováno státem a nese s sebou řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Zabezpečování lidských zdrojů ve firmách skupiny GKR probíhalo doposud přijatelným způsobem. Bylo ale doporučeno, aby nepolevovaly ve zdokonalování zabezpečování lidských zdrojů, jelikož stále existují možnosti zlepšení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 407 s. ISBN 80-858-3909-1.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 238 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd.. Praha: Grada, 2013, 172 s. ISBN 978-80-247-4038-6.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014: s výkladem*. 15. vyd. Praha: Grada, 2014, 172 s. ISBN 978-80-247-9082-4.

PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Praha: ANAG, 2014, 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

TOMŠÍK, Pavel, DUDA Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

TOTH, Daniel. *Personální management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2014: praktický průvodce*. 17. vyd. Praha: Grada, 2014, 464 s. ISBN 978-80-247-5152-7.

.

Seznam použitých internetových zdrojů

GKR HOLDING a.s. *Základní údaje o společnosti* [online]. 2009 [cit. 2014-02-26].

Dostupné z: <http://www.gkr.cz/zakladni-udaje/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Logo společnosti GKR HOLDING a.s.....	I
Příloha B - Náklady na školení v roce 2013 a 2014	II
Příloha C - Důvody ukončení pracovního poměru ve společnostech GKR v letech 2011-2013.....	III

PŘÍLOHY

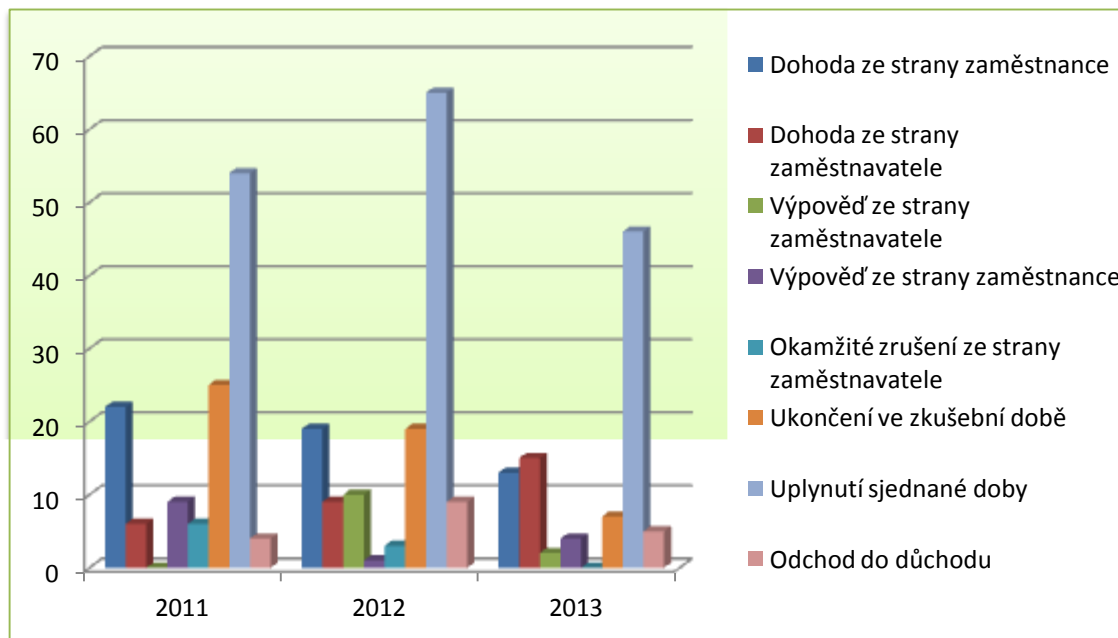
Příloha A – Logo společnosti GKR HOLDING a.s.



Příloha B – Náklady na školení v roce 2013 a 2014

Školení	Rok 2013	Rok 2014	Rozdíl
Povinné	131 470 Kč	148 730 Kč	17 260 Kč
Nepovinné	183 660 Kč	194 520 Kč	10 860 Kč
Celkem	315 130 Kč	343 250 Kč	28 120 Kč

**Příloha C – Důvody ukončení pracovního poměru ve společnostech GKR
v letech 2011-2013**



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marcela Prošková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční

Název práce: Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth