



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Dichtlová Hana
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana DICTLOVÁ**
Osobní číslo: **E12733**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a na základě této analýzy navrhnout kroky ke zlepšení situace.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Analýza řízení lidských zdrojů v podniku
3. Zhodnocení současné situace
4. Navržení kroků ke zlepšení situace

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Cíl, metodika a hypotézy,
4. Charakteristika podniku,
5. Analýza řízení lidských zdrojů,
6. Návrhy pro zlepšení situace,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Přehled použité literatury,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07494-5242-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha, Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *How to manage people*. London: Kogan Page, 2011. ISBN 978-07494-6164-5.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.


KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

17 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 251
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Datum: 24. 4. 2014

Hana Dichtlová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za pomoc a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Současně děkuji zaměstnancům společnosti za ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů, podkladů a informací.

Obsah

1	Úvod a cíl.....	9
2	Literární přehled	11
2.1	Personální útvar a personalista.....	11
2.1.1	Personální útvar	11
2.1.2	Personalista a jeho profil.....	12
2.2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	13
2.2.1	Získávání pracovníků.....	13
2.2.2	Výběr pracovníků	16
2.2.3	Přijímání pracovníků.....	18
2.3	Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků.....	18
2.3.1	Řízení pracovního výkonu a hodnocení.....	18
2.4	Odměňování pracovníků	20
2.4.1	Odměňování pracovníků.....	20
2.5	Péče o pracovníky	23
2.5.1	Pracovní doba a režim.....	24
2.5.2	Pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví	24
2.5.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	25
2.6	Pracovní vztahy.....	34
2.6.1	Vytváření zdravých pracovních vztahů	34
2.6.2	Zaměstnanec a zaměstnavatel	34
2.6.3	Konflikty a komunikace.....	34
2.7	Organizační kultura.....	36
3	Metodika	38
4	Analýza řízení lidských zdrojů	41
4.1	Personální útvar a personalista.....	41
4.1.1	Personální útvar	41

4.1.2	Personalista	41
4.2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	42
4.2.1	Získávání pracovníků.....	42
4.2.2	Výběr pracovníků	43
4.2.3	Přijímání pracovníků.....	44
4.3	Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků.....	45
4.4	Odměňování pracovníků	46
4.4.1	Odměňování pracovníků.....	46
4.4.2	Pracovní doba	46
4.4.3	Pracovní prostředí	47
4.4.4	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	47
4.5	Pracovní vztahy.....	48
4.6	Organizační kultura.....	48
5	Významné poznatky, návrhy a doporučení.....	53
5.1	Inzerce	53
5.2	Hodnotící pohovory	54
5.3	Změna organizační kultury	54
5.4	Vize a poslání.....	56
5.5	Koučování	56
5.6	Tvorba nové pracovní pozice	57
5.7	„Jobday“ v Českých Budějovicích.....	58
5.8	Komunikace ve společnosti.....	59
6	Závěr	60
7	Summary.....	62
8	Přehled použitých zdrojů	64
8.1	Zdroje	64
8.2	Cizí zdroje	64

8.3	Internetové zdroje:	65
9	Seznam obrázků a tabulek	67
9.1	Seznam obrázků	67
9.1	Seznam tabulek	67
10	Seznam příloh	68
11	Přílohy.....	69
11.1	Value Survey Module Questionnaire	69

1 Úvod a cíl

Mým cílem je analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku, a na základě této analýzy navrhnout kroky ke zlepšení situace. Důvodem tohoto cíle je, že jsem přesvědčena, že mohu společnosti pomoci navrhnout přínosné změny, pokud se tohoto cíle budu držet.

Společnost A jsem si vybrala převážně proto, že ji poměrně dobře znám a po dokončení studia bych zde pravděpodobně ráda pracovala. Díky znalosti společnosti a jejich zaměstnanců jsem očekávala, že by pro mě nemělo být složité sehnat dostatek informací pro vypracování mé diplomové práce. Avšak při vypracovávání jakékoli práce, kde je člověk, který nepracuje přímo v dané společnosti odkázaný na znalosti a informace zaměstnanců společnosti, může dojít k řadě komunikačních nebo časových problémů.

Společnost A byla založena v roce 1991 a tudíž mohu říci, že je již dlouhodobým hráčem na českém trhu. Společnost se věnuje převážně pracím v oboru elektro. Její služby zahrnují elektromontáže, servis, lokální distribuční sítě, energetický development a nabídku mnoha speciálních technologií a novinek na trhu. Příkladem může být úsporné osvětlení.

V průběhu nedávné ekonomické krize prošla společnost velice nepříznivým obdobím, které ohrozilo její fungování a hrozil jí dokonce i zánik. V této době společnost zaznamenala velký nedostatek zakázek, protože je úzce závislá na rozvoji oboru stavebnictví. Společnost vytrvale vyčkává, až se stavebnictví jako obor natrvalo vyprostí z následků krize. Podle prognóz ovšem bude aktuální nepříznivý stav přetrvávat celý rok 2014, a zlomovým rokem bude až rok 2015. S nadějí, že se situace zlepší je zapotřebí se více věnovat plánování lidských zdrojů, které bylo v těchto těžkých chvílích považováno za méně důležitou oblast plánování.

Téma lidské zdroje jsem si vybrala proto, že mi ze všech předmětů a oborů, které jsme na škole probírali, připadá nejbližší. Pokud bych k tomu měla možnost, ráda bych v tomto oboru i pracovala. Obsahem práce v lidských zdrojích je především komunikace s lidmi a taková práce by mi velice vyhovovala. Právě jako přípravu pro ucházení se o takové místo jsem si vybrala pro zpracovávání diplomové práce téma řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je již dlouhou dobu velmi aktuálním tématem. Zároveň však platí, že trendy v tomto oboru se poměrně rychle mění a je zapotřebí je neustále sledovat a přizpůsobovat se jim.

Myslím si, že pro každou společnost je řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších oblastí. Právě proto jsem chtěla pomocí analýzy zjistit, jak k tomuto tématu přistupuje společnost A. Tuto analýzu posoudím a navrhnou kroky ke zlepšení situace.

Důležité pro mou diplomovou práci bude podrobné prostudování samotného tématu řízení lidských zdrojů. Toto téma je velice široké a obsáhlé, proto ho nejdříve prostuduji v celé šíři a poté se důsledněji zaměřím na některé oblasti, které se budou týkat dané analýzy a návrhů na zlepšení.

Prvním krokem bude provedení analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti A. Mým cílem je zjistit jakým způsobem společnost dodnes řídila lidské zdroje a důvody, proč aktuální stav není ideální. Po srovnání literárního přehledu a výsledku aktuálního stavu řízení lidských zdrojů posoudím, zda využití řízení lidských zdrojů odpovídá novým trendům v tomto oboru.

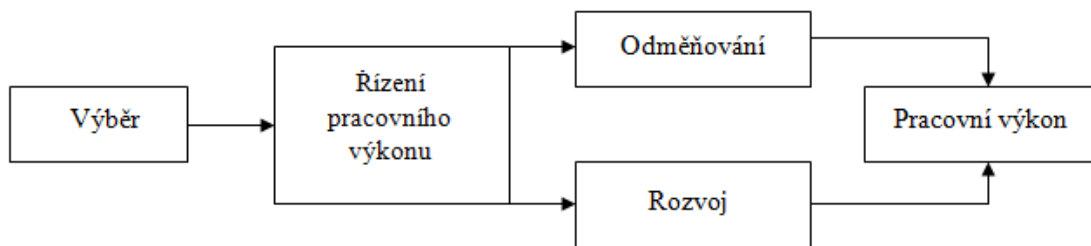
V průběhu mého pozorování si poznamenám veškeré návrhy na zlepšení, které na konci mého výzkumu zhodnotím a rozpracuji. Vyberu ta řešení, která pro mě budou představovat největší přínos pro společnost. Mezi tyto změny zahrnu razantní změny, které budou znamenat větší náklady, ale i změny menší.

Při navrhování těchto změn budu brát v úvahu nepříliš dobrou situaci společnosti, která se snaží aktuálně obnovit finanční stabilitu a vrátit se na své místo mezi předními společnostmi v oboru elektro. Tento hlavní cíl společnosti použiji jako podporu a obhajobu pro své návrhy.

2 Literární přehled

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, M., 2002, s. 27).

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů



Pramen: Armstrong, M., 2002, s. 29

Na předcházejícím obrázku (Obrázek 1) vidíme oblasti, které spadají do řízení lidských zdrojů a jejich posloupnost.

2.1 Personální útvar a personalista

2.1.1 Personální útvar

Armstrong (2002) uvádí, že nejdůležitějším výstupem personálního útvaru je vytváření personální strategie a politiky, aby dosáhl zlepšení v oblasti rozvoje, vzdělávání lidí a vztahů mezi nimi. Tímto by měl personální útvar pomoci organizaci, aby snáze dosáhla svých cílů. Personální strategie by měla být v souladu s podnikovou strategií.

Personální útvar by si měl dokázat připravit, zdůvodnit a obhájit rozpočet pro svou činnost. Začíná se definováním cílů, odhadem zdrojů potřebných k jejich dosažení a nákladů. Předem se personální útvar musí ujistit, že vedení s danými cíly souhlasí. Je dobré využít finanční ukazatel návratnost investic (Armstrong, M., 2002).

Personální útvar hraje velkou roli také při řízení změn (Armstrong, M., 2009).

Armstrong (2002) je přesvědčen o tom, že personální útvary čím dál více přenechávají svoji činnost externím konzultantům, agenturám a firmám. Mají k tomu hned několik důvodů: úspora nákladů, koncentrace úsilí personalistů, získání odbornějších služeb.

2.1.2 Personalista a jeho profil

Koubek (2002) uvádí, že personální řízení prochází modernizací, stejně jako mnoho jiných oborů týkajících se řízení podniku. Tyto obory jsou dnes tak úzce provázány, že musí personalista ovládat nejen teorii a praxi svého oboru, ale musí se orientovat v organizaci jako celku. Pokud jde tedy například o podnik elektrotechnický, měl by mít personalista v elektrotechnice minimálně základní znalosti. Samozřejmostí je umění jednání s lidmi, znalost základního práva, psychologie a řízení. Důležitou vlastností všech zaměstnanců je ochota stále se učit. U personalistů to platí obzvláště, protože právě oni by měli být školeni a rozvíjeni v první řadě.

Dnes již personalistika neznamena pouze administrativní činnost, naopak, personalista je dnes plnohodnotným manažerem, který přichází každodenně do kontaktu s pracovníky společnosti a měl by je znát lépe než jiní (Koubek, J., 2002).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) uvádí schopnosti, které vyžaduje od svých odborných členů (Professional Standards, 2002):

- osobní elán a efektivnost
- řízení a vedení lidí
- odborná způsobilost
- přidávání hodnoty prostřednictvím lidí
- soustavné učení se
- přemýšlivost a nápaditost
- orientace na zákazníka
- strategické schopnosti
- dovednost ovlivňovat a interpersonální dovednosti

Důležitá vlastnost personalisty je zvládnání práce s počítačovými systémy, které mu pomáhají zpracovávat na vysoké úrovni přehledná organizační schémata, analýzy pracovních míst, přehledy rekvalifikací a rozvoje pracovníků. Dalším pozitivem je možnost objektivního vyhledávání, hodnocení a výběru uchazečů (Mayerová, M., Růžička, J., 2000).

2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

2.2.1 Získávání pracovníků

Koubek (2002, s. 156) definuje získávání pracovníku jako: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).*“

Pracovníky můžeme získávat z mnoha potenciálních zdrojů (Panton, F., 1995):

- vysoké školy
- ostatní školy
- vládní orgány (úřady práce)
- internet (stránky společnosti, inzerce)
- tisk (inzerce)
- agentury

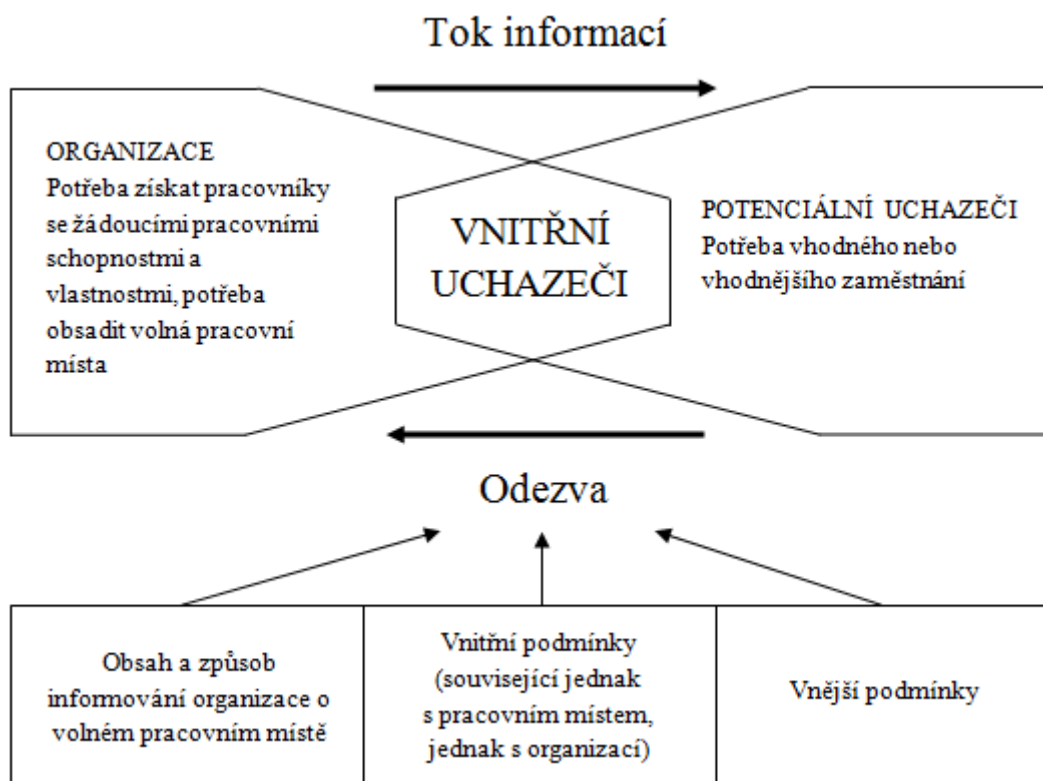
Podle šetření, které provedl Národní ústav pro vzdělávání, absolventi středních škol nejčastěji hledají práci neformálně. To znamená, že využívají kontakty a sociální sítě. 30% z 1324 dotázaných první zaměstnání získalo s pomocí rodičů nebo příbuzných. Na druhém místě byla pomoc od kamarádů nebo spolužáků a dalším způsobem byla přímá návštěva firmy. Mezi nejčastější formální způsoby patří využití internetu nebo kontaktů z praxe ve firmě. Úřady práce dopomohly k zaměstnání jen 3 % z dotazovaných. Inzeráty v tisku poté zajistily práci jen 2% respondentů, to je oproti dřívějšímu velice nízké číslo (<http://www.personalista.com/trh-prace/jakym-zpusobem-hledaji-absolventi-nejcasteji-zamestnani-predevsim-neformalnimi-cestami.html>).

Podle analýzy, kterou provedla Šťastnová (2010) se může lišit vhodnost jednotlivých druhů inzerce i podle toho, jaké mají potenciální uchazeči vzdělání a odbornost. V obou médiích jsou velmi žádaní techničtí pracovníci. Internet je soustředěný spíše na kvalifikovanější pracovníky, kteří ho i častěji navštěvují. Denní tisk je vhodnější pro hledání uchazečů pro dělnické profese. V inzerátech na internetu je rovněž obecně požadována vyšší úroveň kvalifikace a znalost cizího jazyka.

Získávání pracovníků je rozhodující pro další fungování organizace. Bez kvalifikovaných pracovníků nebudou oddělení správně fungovat a i když bude společnost investovat mnoho peněz do školení, nemusí to znamenat úspěch. Nejlepší je získávat pracovníky kvalifikované, motivované a takové, kteří budou moci své individuální zájmy ztotožňovat se zájmy organizace. Tito pracovníci nemusí být získáváni jen z vnějšího prostředí, ale mohou pocházet z řad stávajících zaměstnanců, kteří již znají firemní kulturu (Koubek, J., 2002).

Koubek (2002) udává, že oboustranný tok informací je v tomto případě velice důležitý. Toto propojení je jasně vidět v následujícím obrázku (Obrázek 2). Organizace musí informovat potenciální uchazeče o volné pozici a o podmínkách, které jim nabízí. Na druhou stranu by měla organizace získat informace o těchto uchazečích a o jejich názoru na jejich nabídku jakožto zpětnou vazbu.

Obrázek 2: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Pramen: Goodale, J. G., 1986, s. 211

Koubek (2002) píše, že získávání pracovníků může být ovlivněno vnitřními a vnějšími podmínkami. Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem i s organizací. Můžou to být: povaha práce, lokalita, odpovědnost, požadavky

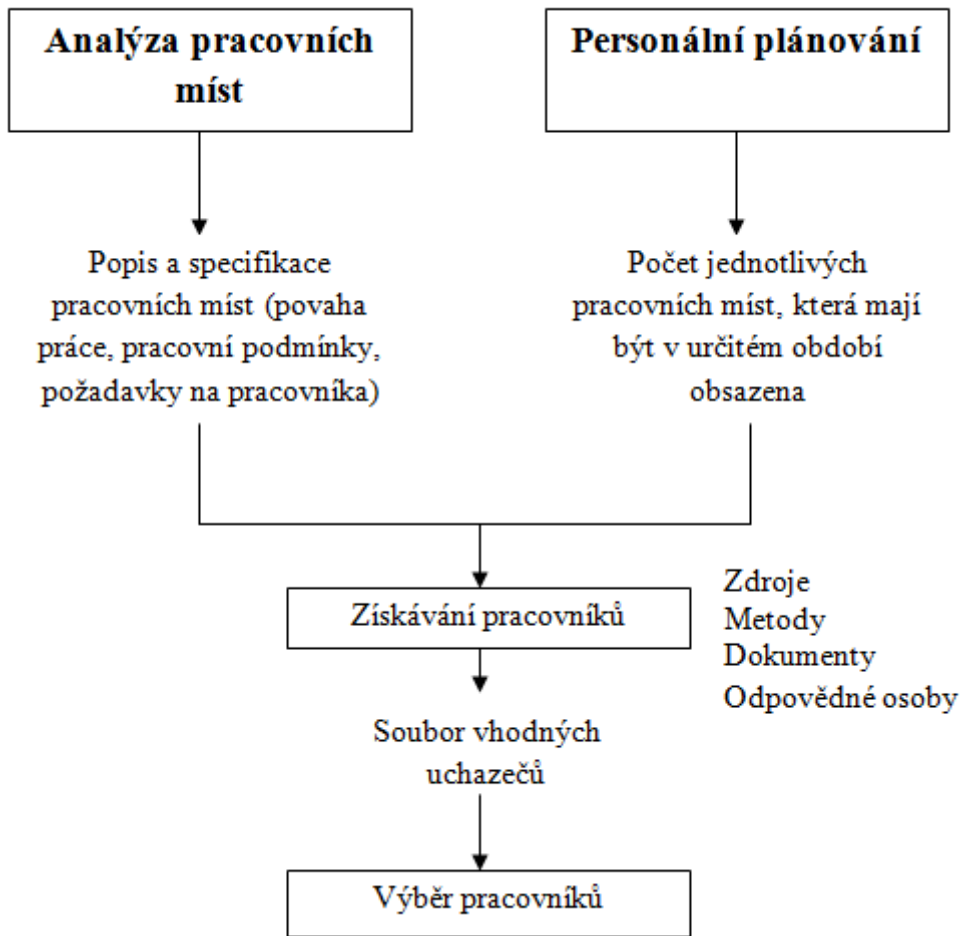
na pracovníka, pověst společnosti, možnost vzdělávání a dalšího rozvoje. Vnější podmínky mohou být: demografické vlivy, ekonomické faktory, technologické podmínky a politicko-legislativní podmínky.

Jak již bylo řečeno výše, společnost může vybírat z vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků. Z vnitřních zdrojů čerpáme v případě, že pracovník již dospěl do fáze, kdy může být povýšen, zrušili jsme nějaké místo, technický rozvoj nám uspořil pracovní sílu, pracovníci chtějí na místo přejít z vlastní vůle. Vnější síly pak představují volné pracovní síly na trhu, čerství absolventi nebo zaměstnanci jiných firem (Koubek, J., 2002).

Existuje několik pravidel, která by měla organizace dodržovat. O volných pracovních místech by měli být nejprve informováni zaměstnanci společnosti. Organizace by neměla vystupovat anonymně, pokud vybírá z vnějších zdrojů. Firma by měla zajistit dostatečnou informovanost uchazečů a to jak na začátku, tak i v průběhu. Nemělo by docházet k cílené diskriminaci (Koubek, J., 2002).

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“ (Koubek, J., 2002, s. 122). Propojení mezi analýzou pracovních míst a personálním plánováním je jasně vyznačeno na obrázku (Obrázek 3).

Obrázek 3: Vztah mezi analýzou pracovních míst a personálním plánováním



Pramen: Byars, & Rue, 1987, s. 135

Analýza pracovních míst zahrnuje zjišťování a uchování informací o dané pracovní pozici. Mezi tyto informace patří vazby na jiná pracovní místa, odpovědnosti a podmínky, za kterých se práce na dané pozici vykonává. Cílem analýzy je vypracování popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa, ze které zjistíme požadavky na uchazeče (Koubek, J., 1996).

2.2.2 Výběr pracovníků

Koubek (2002, s. 156) uvádí tuto definici výběru pracovníků: „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“

Z této definice tedy usuzujeme, že u výběru pracovníků bezprostředně navazuje na získávání pracovníků a nehraje zde roli jen jejich kvalifikace, ale i jejich osobní charakteristiky. Žádná metoda výběru není stoprocentní. Důležité je správně určit kritéria, podle kterých budeme uchazeče posuzovat. Výběr pracovníka je oboustranná záležitost, na které se podílí i organizace i uchazeč. Protože tak jako si vybírá organizace pracovníky, tak si vybírají i uchazeči organizaci (Koubek, J., 2002).

Koubek (2002) je přesvědčen, že před samotným výběrem je třeba učinit několik kroků. Je nutné si stanovit požadavky na odbornou způsobilost pracovního místa, které chceme obsadit. Poté si musíme promyslet, podle čeho budeme tuto způsobilost posuzovat. Dalším krokem je stanovení kritérií, která mají vliv na úspěšnost práce a faktory, podle kterých je budeme posuzovat. Další kritéria se týkají rysů osobnosti uchazeče. Posledním krokem je výběr systému, jakým budeme získávat dostatečně podrobné a věrohodné informace.

Avšak i když všechny tyto kroky provedeme bezchybně, ještě nám to nezaručuje dobrý výsledek (Koubek, J., 2002).

Koubek také píše, že proces výběru pracovníků se dá rozdělit na dvě části. Na fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. Fáze předběžná by měla určit, jaké místo chceme obsadit, jakou kvalifikaci by měl pracovník mít a jaké by měl mít vlastnosti. Fáze vyhodnocovací se může skládat ze zkoumání dokumentů od uchazeče, pohovoru, testu, referencí, rozhodnutí o výběru uchazeče a nakonec informování uchazečů o výsledku.

Jak jsem již zmínila výše, mezi metody výběru pracovníků patří dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assessment centre a výběrový pohovor. Životopisy patří mezi velice oblíbenou metodu, ale používají se často v kombinaci s jinými metodami. Testy pracovní způsobilosti jsou spíše doplňkem k ostatním metodám a nejčastěji jsou používány při obsazování pozic vedoucích pracovníků a vysoce kvalifikovaných specialistů. Mezi testy pracovní způsobilosti patří testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti (Koubek, J., 2002).

Poslední dobou je stále oblíbenější využívání již zmíněné assessment centre, což je kombinace metod pro výběr pracovníků, která simuluje běžné manažerské činnosti. Používá se při výběru nových pracovníků i při hodnocení těch stávajících. Skládá se z individuálních a skupinových úloh. Assessment centre trvá většinou dva až čtyři dny a mělo by hodnotit spíše malé skupinky účastníků. Hodnocení má na starost

skupina hodnotitelů, kteří se můžou skládat z nadřízených, personalistů nebo zkušených psychologů. Pomocí assessment centre jsme schopni velice přesně určit budoucí pracovní výkon účastníka (Koubek, J., 2002).

Koubek (2002) udává, že výběrový pohovor je nejpoužívanější. Tři hlavní cíle tohoto pohovoru jsou získání podrobnějších informací o uchazeči, poskytnutí informací uchazeči a posouzení jeho osobnosti.

2.2.3 Přijímání pracovníků

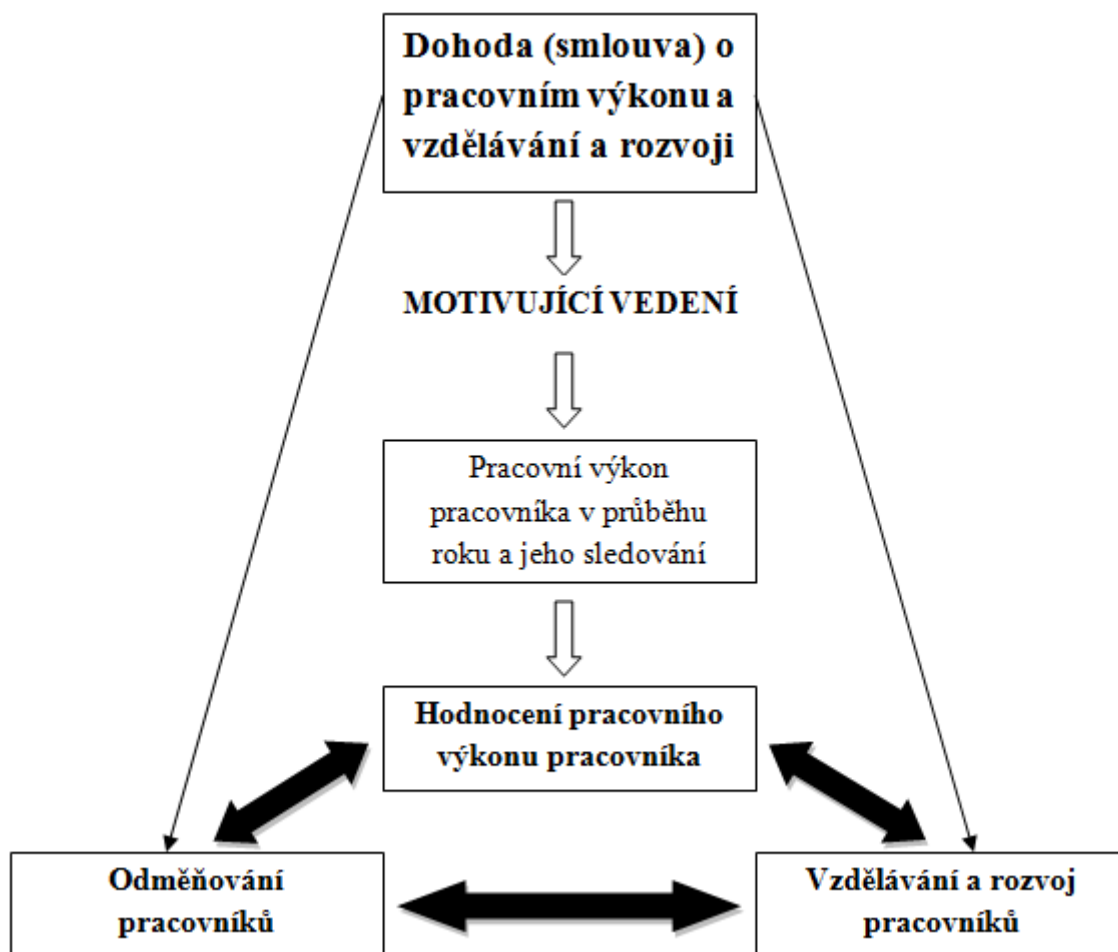
Po úspěšném výběru pracovníka následuje mnoho věcí, které je třeba před jeho nástupem do práce vyřídit. Nejdůležitější je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Zde je třeba respektovat práva obou stran, přihlídnout k připomínkám a řídit se zákonem. Dalšími nezbytnými kroky je seznámení pracovníka s povahou jeho pracovního místa, vstupní lékařská prohlídka, zařazení do personální evidence, převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele, přihláška k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a uvedení na pracoviště (Koubek, J., 2002).

2.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků

2.3.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Řízení pracovního výkonu je nový přístup k řízení lidských zdrojů. Klade se zde důraz na vytváření pracovních míst a úkolů na míru přáním a schopnostem jednotlivých pracovníků. Na základě dohody je zde tedy provázáno vytvoření pracovního výkonu společně se vzděláváním a rozvojem pracovníka, jeho hodnocení a odměňování (Koubek, J., 2002). Toto provázání vidíme na následujícím obrázku (Obrázek 4).

Obrázek 4: Řízení pracovního výkonu



Pramen: Koubek, J., 2002, s. 191

Dohoda je provázána se vzděláváním, aby si mohl pracovník skutečně osvojit dohodnuté znalosti. Důležité je jeho snahu zároveň přiměřeně ohodnotit, aby byl dostatečně motivován. Na konci období je prováděno hodnocení pracovního výkonu pracovníka, aby měly obě strany zpětnou vazbu a informace k dalšímu postupu. V průběhu celého období je nutné, aby obě strany neustále a efektivně komunikovaly (Koubek, J., 2002).

Hodnocením zjišťujeme, jak pracovník vykonává svoji práci, jak se chová a jaké jsou jeho vztahy k ostatním pracovníkům. Také zjišťujeme jeho další požadavky na své pracovní místo. Jde o velice důležitý nástroj, který zjišťuje veškeré informace, které jsou důležité pro kontrolu a následující motivaci pracovníků. Hodnocení zpravidla provádí přímý nadřízený hodnoceného pracovníka (Koubek, J., 2002).

Hodnocení pracovníků má dvě podoby, neformální a formální. Neformální hodnocení není pravidelné, nebývá zaznamenáno a vykonává ho příležitostně nadřízený pracovník. Formální hodnocení je systematická, pravidelná činnost. Bývá standardizované a výstupy z něj se zařazují do pracovníkova spisu, aby mohly sloužit jako podklad pro další personální činnost. Hodnocení se zaměřuje na výsledky práce nebo na chování pracovníka. Záleží na personalistovi, které oblasti přikládá větší váhu, protože tyto oblasti není vždy úplně jednoduché správně vyhodnotit a výsledek hodnocení by mohl být chybný (Koubek, J., 2002).

Komplexní hodnocení 360° by mělo obsahovat hodnocení od nadřízeného, kolegů, vnějšího zákazníka, podřízeného, vnitřního zákazníka a sebehodnocení (Janda, 2004).

„Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány“ (Koubek, 2002, str. 211). K tomu se využívá hodnotící pohovor, kde se může pracovník k hodnocení vyjádřit a následně hledá společně s nadřízeným možnosti zlepšení a nápravy (Koubek, J., 2002).

2.4 Odměňování pracovníků

2.4.1 Odměňování pracovníků

Koubek píše, že mezi jednu z nejstarších součástí personálních činností patří odměňování. Postupem času se tato činnost vyvinula v činnost velice složitou a nároky dnešních zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání nutí vedení společností a personalisty, aby to nebrali na lehkou váhu.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody“ (Koubek, J., 2002, s. 265).

Koubek dále udává, že je mnoho dalších oblastí, které můžeme do odměňování pracovníků započítat. Jde například o vzdělávání poskytované organizací. Patří sem i spokojenost pracovníka s výkonem své práce. Zde jsme se dostali k rozdělení odměn na vnější (o kterých rozhoduje organizace) a vnitřní (souvisejí se spokojeností pracovníka a nemá hmotnou povahu). Obě tyto sféry jsou velice úzce provázány a navzájem se ovlivňují.

Systém odměňování má několik úkolů: přilákat uchazeče, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat je, udržovat přiměřené náklady a pomáhat zaměstnance motivovat (Koubek, J., 2002).

Při odměňování si musíme uvědomit, že je třeba přemýšlet nad třemi vlivy na systém odměňování. Prvním vlivem jsou potřeby organizace, kterých chce pomocí odměňování dosáhnout. Sem může patřit konkurenční výhoda, získání nových zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců. Druhým vlivem jsou potřeby pracovníka. Pracovník chce v první řadě uspokojit potřeby svoje a své rodiny, dále to může být seberealizace a dobré vztahy na pracovišti. Posledním vlivem jsou vnější faktory, které systém odměňování ovlivňují. Zde můžeme zmínit životní styl, úroveň odměňování v odvětví a populační vývoj (Koubek, J., 2002).

Koubek píše, že vzhledem k těmto faktorům by měl systém odměňování odpovědět na následující otázky: úroveň mezd a platů, vnitřní struktura mezd a platů, placení jednotlivců, zvláštní odměňování manažerů a specialistů, zaměstnanecké výhody, řízení a kontrola mezd a platů, výběr typů odměn. Pokud jsou tyto otázky správně vyřešeny, získá s pomocí systému odměňování podnik efektivní motivaci, příznivé klima a mnoho dalších benefitů.

„Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu“ (Koubek, J., s. 269). Avšak pracovní výkon je obtížně měřitelný a skládá se z více složek. Mimo jiné na odměňování má vliv i vzdělání a délka praxe pracovníka. *„Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu“* (Koubek, J., 2002, s. 270). Tento seznam je uveden v následující tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1: Seznam faktorů, které by měly být brány v úvahu při odměňování

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich důsledky	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Duševní zátěž	Rizikovost práce
Fyzické požadavky	Rozhodování
Hospodaření se zdroji	Řešení problémů
Iniciativa	Řízení a kontrola lidí
Komplexnost v přístupu	Sociální dovednosti
Kontakt s lidmi a diplomacie	Soudnost (rozvážnost)
Obratnost	Stresující povaha práce
Obtížnost práce	Tvořivost
Odborná příprava a zkušenosti	Úsilí
Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení,	Vzdělání
evidenci a zpracování hlášení	Znalost práce
	Znalost všeobecně

Pramen: Koubek, 2002, s. 270

Koubek (2002) udává, že aby se náročnost práce promítla v odměnách pracovníka, je používán nástroj hodnocení práce.

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci“ (Koubek, J., 2002, s. 274).

Hodnocení práce nehodnotí pracovní výkon, ale pozici jako takovou, aby bylo možné vytvořit mzdové struktury. Výsledkem hodnocení práce získáme informace, abychom mohli vytvořit základní mzdové relace v organizaci (Koubek, J., 2002).

Koubek (2002) píše, že hodnocení má několik kroků. Prvním je shromáždění dostatečného počtu informací o daném místě. Dále vybereme nejdůležitější faktory pro hodnocení. Mezi těmito faktory by měly být faktory důležité pro danou práci, ale i faktory, kterými hodnotíme všechny pozice v podniku, abychom mohli tyto pozice mezi sebou porovnávat. K tomu slouží více metod: metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda.

Zjištěnou hodnotu práce poté převádíme na mzdové tarify. Toto převedení je vhodné udělat tak, aby tomu každý pracovník dobře rozuměl, a musíme zohlednit jak vnitřní tak vnější faktory, které mají na mzdu vliv (Koubek, J., 2002).

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ (Koubek, J., 2002, s. 297).

Patří sem například životní pojištění hrazené organizací, půjčky, stravování, vzdělávání, nárok na oděv, apod. Společnost musí průběžně zjišťovat, jaké zaměstnanecké výhody jsou pro její zaměstnance nejdůležitější, aby dosahovala jejich poskytováním chtěného účinku motivace. Možností jak tuto problematiku vyřešit je dát zaměstnancům na výběr, kterou zaměstnaneckou výhodu si zvolí (Koubek, J., 2002).

Není tajemstvím, že mezi platy mužů a žen panuje nerovnost. Je to vidět především ve středním pracovním věku zaměstnanců. Celkové průměrné platy mužů převyšují průměrné platy žen o 29 procent. (<http://www.personalista.com/penize/platycz-rozdily-meziplaty-muzu-a-zen-jsou-nejvyssi-kolem-ctyriceti-let.html>)

2.5 Péče o pracovníky

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči“ (Koubek, J., 2002, s. 321).

Vedení každého podniku může rozumět pod péčí o pracovníky rozdílné věci. Avšak obecně se tato problematika dělí do tří oblastí: povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče. Povinná péče je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami. Smluvní péče, jak už tomu název napovídá, předepisují kolektivní smlouvy. Dobrovolná péče se v každém podniku může zcela odlišovat a je dána personální politikou (Koubek, J., 2002).

Péče o pracovníky může uspokojovat celospolečenské zájmy, jako jsou občanská práva, stabilita společnosti a zdraví a sociální rozvoj člověka. Dále může uspokojovat individuální zájmy a cíle pracovníka. A v neposlední řadě by měla brát ohledy na zájmy a cíle organizace jako takové. Sem patří rozvoj zaměstnanců, jejich motivace a sjednocení individuálních zájmů se zájmy organizace (Koubek, J., 2002).

Koubek (2002) říká, že mnoho uchazečů se při vybírání pracovní pozice často rozhoduje právě podle péče o pracovníky v dané organizaci. Zde se od sebe jednotlivé organizace liší právě především dobrovolnou péčí o zaměstnance, a proto by jí vedení mělo přikládat dostatečný význam.

2.5.1 Pracovní doba a režim

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností“ (Koubek, J., 2002, s. 322).

Koubek dále píše, že délku a rozvržení pracovní doby definuje zákon, protože by mohlo docházet ke konfliktu zájmů zaměstnavatele a zaměstnance. Délka pracovní doby je omezena maximální hodnotou stejně jako omezení práce přesčas. V zákoně je upravena i délka přestávek, které jsou povinné. V mnohých společnostech zavedli flexibilní pracovní režim. Tímto se tyto společnosti snaží co nejvíce přizpůsobit přáním zaměstnanců.

2.5.2 Pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví

Koubek (2002) uvádí, že pracovní prostředí ovlivňuje pracovníka během pracovního výkonu. Jedná se o prostorové řešení, sociálně psychologické podmínky práce a fyzikální podmínky práce.

Prostorové řešení pracoviště je dáno velikostí a výškou pracovní plochy, zornými podmínkami, pohodlným přístupem na pracoviště a pohybovými prostory. Fyzikálními podmínkami jsou pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, prašnost), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště (Koubek, J., 2002).

Mezi sociální faktory může být zahrnuto, zda člověk pracuje v kolektivu nebo sám. Někteří zaměstnanci potřebují k efektivní práci klid, který jim přítomnost jiných zaměstnanců narušuje (Koubek, J., 2002).

Koubek (2002) píše, že Zajištění a udržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví je pro zaměstnavatele povinná a jedná se o činnost kontrolovatelnou. Povinnosti a práva zaměstnavatele a zaměstnance týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví jsou dány zákonem.

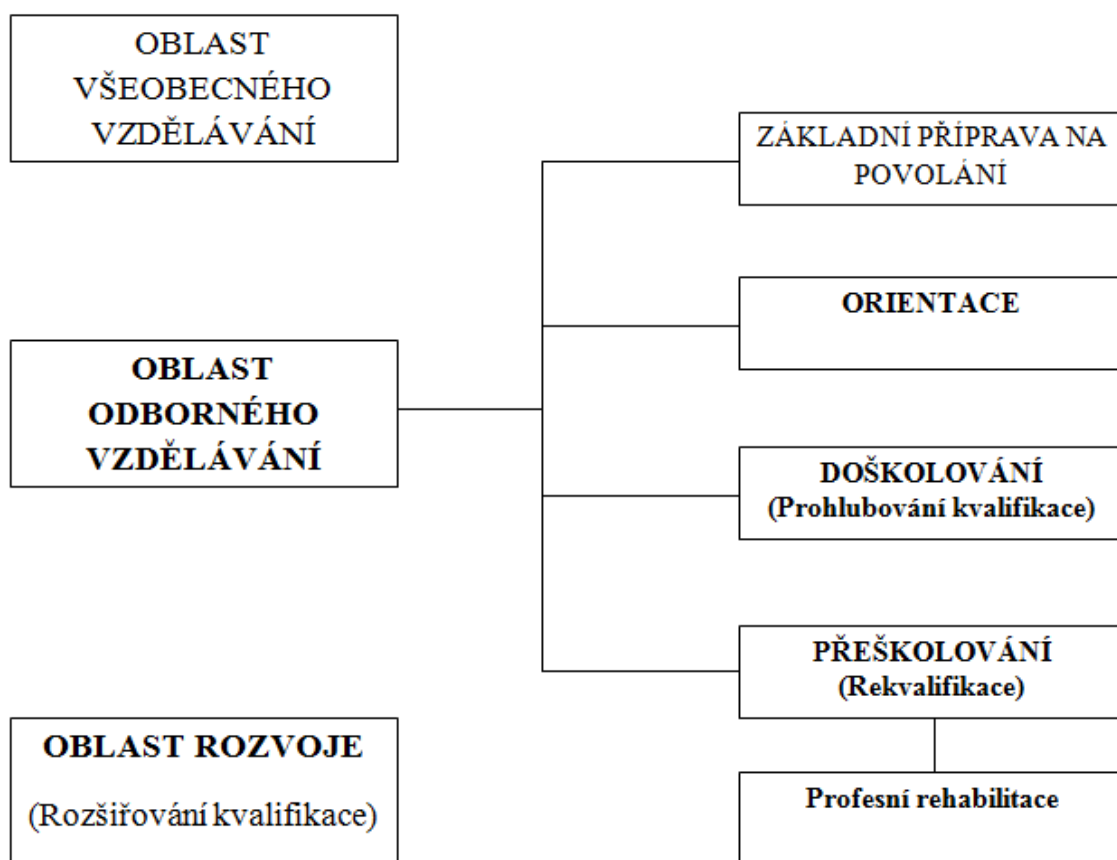
2.5.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Do této oblasti zajisté patří pojem učící se organizace. „*Učící se organizace je organizace, která má dovednosti ve vytváření, získávání a transferu znalostí a v modifikaci svého chování tak, aby reflektovalo nové znalosti a interpretace*“ (Belcourt, M., Phillip, C., 1998, s. 220).

Moderní společnost vyžaduje flexibilitu. Aby byla společnost flexibilní, musí zaměstnávat flexibilní pracovníky. Díky pokrokové době se stále častěji potýkáme s novými technologiemi a informacemi a jsme nuceni na ně rychle reagovat. Právě proto je průběžné vzdělávání pracovníku tak důležité. Mezi vzdělávání pracovníků patří prohlubování pracovních činností, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikace, formování osobnosti člověka aj. (Koubek, J., 2002).

Nyní si rozlišíme pojmy formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. K přehlednosti použijeme následující obrázek (Obrázek 5).

Obrázek 5: Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučně jsou vyznačeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci

Pramen: Koubek, J., 2002, s. 240

Koubek je toho názoru, že formování pracovních schopností člověka je proces trvající celý život. Rozlišujeme zde tři oblasti: oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání: U všeobecného vzdělávání jde spíše o sociální rozvoj, který umožňuje jedinci žít ve společnosti. Odborné vzdělání nebo také profesní příprava je orientovaná na zaměstnání. Tento proces vychází čistě z iniciativy člověka (Koubek, J., 2002).

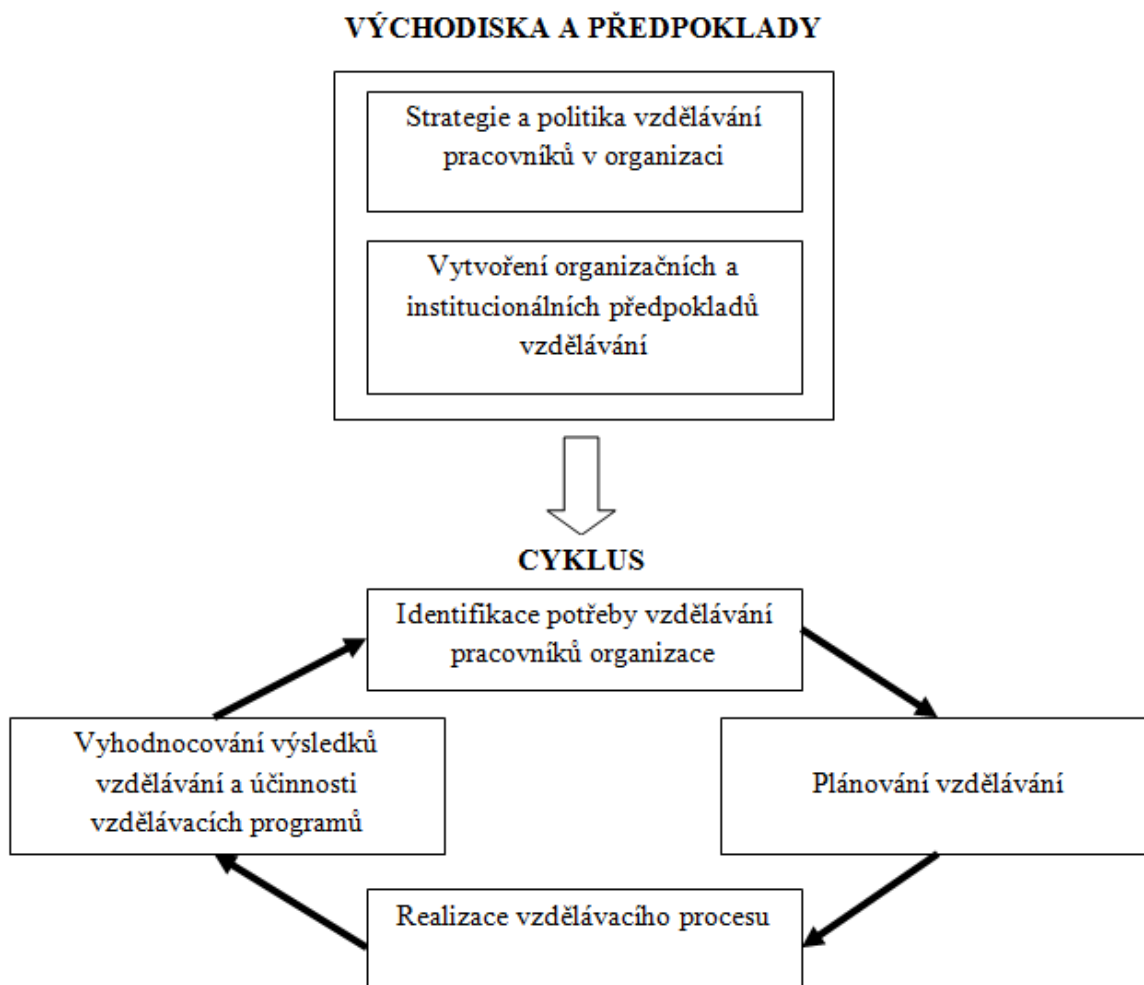
Oblast odborného vzdělávání: Formování pracovních schopností pracovníků naproti tomu organizuje v rámci své personální a sociální práce konkrétní organizace, ve které je pracovník zaměstnán. Tento proces začíná základní přípravou na povolání. Následuje orientace, která má zkrátit délku adaptování pracovníka na organizaci. Pracovníkovy

schopnosti jsou poté podle uvážení doplňovány pomocí doškolování nebo přeškolování (Koubek, J., 2002).

Oblast rozvoje je poslední oblastí formování pracovních schopností člověka. Jde o rozšíření znalostí a dovedností. Oblast rozvoje se může týkat jak pracovní stránky, tak i osobní stránky jedince (Koubek, J., 2002).

Dle Koubka (2002) mají vzdělávání pracovníků organizací na starosti personalisté, ale i vedoucí pracovníci. K této činnosti jsou poté často přizváni externí pracovníci. Důležité je, aby vzdělávání bylo systematické a organizované. Nejprve je třeba zjistit potřeby, určit cíle a naplánovat vzdělávání. Poté následuje samotné vzdělávání se, které je ukončeno vyhodnocením. Celý proces se stále opakuje, jelikož vždy je prostor pro neustálé zlepšování. Cyklus vzdělávání pracovníků vidíme přehledně na obrázku (Obrázek 6).

Obrázek 6: Cyklus vzdělávání pracovníků organizace



Pramen: Koubek, J., 2002, s. 245

Pro identifikaci potřeb je třeba znát informace týkající se celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností a jednotlivých pracovníků. K jejich vyhodnocení se využívají analýzy, které jsou založeny na statistických údajích nebo na subjektivních názorech. Při určování potřeb je třeba, aby měl personální pracovník dobré znalosti o profesně kvalifikační struktuře pracovních zdrojů a její vývojové tendenci (Koubek, J., 2002).

Na následujícím obrázku (Obrázek 7) jsou otázky, na které by měl dobrý plán odpovídat.

Obrázek 7: Otázky pro organizační plán

JAKÉ VZDĚLÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?

(Obsah)

KOMU?

(Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)

JAKÝM ZPŮSOBEM?

(Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

KÝM?

(Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)

KDY?

(Termín, časový plán)

KDE?

(Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy, aj.)

ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?

(Rozpočtová stránka plánu)

JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?

(Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Pramen: Koubek, J., 2002, s. 250

Koubek udává, že metody vzdělávání se dělí na dvě oblasti: metody používané na pracovišti a mimo pracoviště. Metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodné především pro dělníky a metody mimo pracoviště se využívají především pro vedoucí pracovníky a specialisty. Avšak záleží na jednotlivých pracovních místech a obě metody jsou často kombinované.

Mezi metody používané na pracovišti patří instruktáž při výkonu práce, koučing, mentorování, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady (Koubek, J., 2002).

Koučování se v dnešní době těší čím dál větší oblibě. Smyslem koučování je změna stylu řízení a firemní kultury. Kouč přímo nepřichází s návrhy, ale pomocí nástrojů pomáhá koučovanému, aby s nimi přišel sám. Jedním z těchto nástrojů je GROW model. Jde o postupně kladené otázky týkající se čtyř oblastí (Whitmore, J., 2002).

- Goal Setting – CÍLE
 - jaký je cíl setkání, jaké jsou dlouhodobé cíle
- Reality – REALITA
 - jak na tom aktuálně jsme
- Options – MOŽNOSTI
 - jaké máme možnosti dalšího postupu
- Will – VŮLE
 - co už jsme pro to udělali, co je ještě třeba udělat a jakou k tomu máme vůli

Mezi metody používané mimo pracoviště patří přednáška, diskuze, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centre, outdoor training a vzdělávání pomocí počítačů (Koubek, J., 2002).

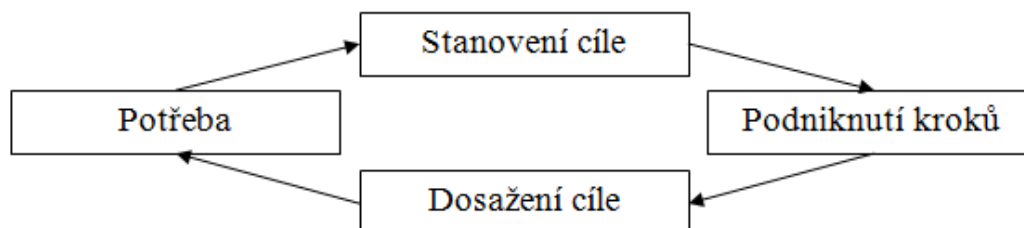
Koubek (2002) píše, že k vyhodnocení výsledků vzdělávání musíme nejprve určit kritéria hodnocení. Vzdělání patří mezi kvalitativní charakteristiky, a proto může být určení kritérií velice obtížné. Nejsnazší postup je porovnání výsledků všech účastníků vzdělávání, avšak je třeba pečlivě sestavit test, který by byl schopen kvalitního srovnání a ani toto nám nezaručí správnost našeho zkoumání. Existují i další způsoby hodnocení, ale jde o způsoby ještě méně spolehlivé než tento.

Důležitá otázka je také, zda budeme hodnotit v průběhu procesu vzdělávání nebo až na jeho konci. Nejčastěji se využívá obojího. Zkoumají se metody a nástroje použité ke vzdělávání a názor vzdělaných na tyto metody a nástroje. To může jakožto zpětná vazba pomoci k vylepšení celého procesu do budoucna. Poté se určuje jak efektivní tyto metody a nástroje byly a kolik si toho vzdělaní pamatují. Toto se zjišťuje nejčastěji ihned po ukončení vzdělání. Posledním zkoumáním je užitečnost celého procesu.

To znamená, zda vzdělávání tyto osvojené informace využívají dále v praxi (Koubek, J., 2002).

Důležitými faktory podporujícími rozvoj osobnosti jsou motivace a stimulace. Motivace je vlastním zájmem pracovníka, kdežto stimulace je dána podněty z okolí (Janda, 2004). Proces motivace je vyznačen na obrázku (Obrázek 8).

Obrázek 8: Proces motivace

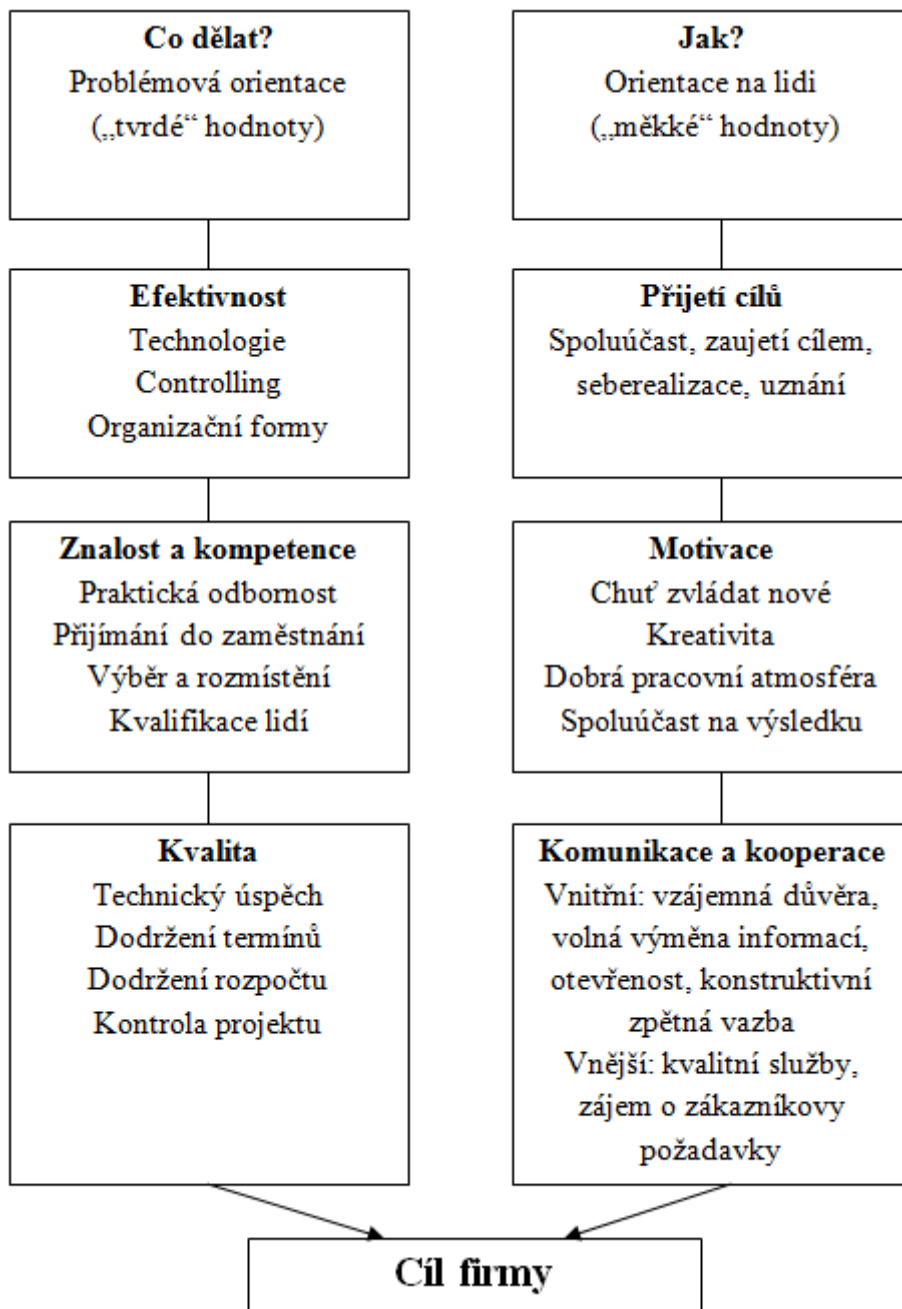


Pramen: Armstrong, 2009, s. 220

Motivovaný kolektiv se dá rozeznat od nemotivovaného poměrně snadno. Motivovaní lidé mají snahu dosahovat vyšších cílů, lepších výsledků a výkonů. Členové takového kolektivu jsou vysoce integrovaní. Motivovaný kolektiv zároveň podporuje dobré pracovní klima (Stýblo, J., 1993).

K motivaci je důležité vytvořit společnou vizi. Této změně by se společnost neměla vyhýbat, ale měla by jí čelit. Důležité je najít rovnováhu mezi „měkkými“ (jasné cíle, problémová orientace) a „tvrdými hodnotami“ (stimulace pozitivní atmosféry, orientace na lidi). Spojení společné vize, jasných cílů a příznivého prostředí znamená úspěch. Je třeba, aby pracovníci novou vizi aktivně přijali (Hagemannová, G., 1995). Rovnováhu mezi těmito hodnotami vidíme na následujícím obrázku (Obrázek 9).

Obrázek 9: Rovnováha mezi "měkkými" a "tvrdými" faktory výkonnostního klimatu firmy



Pramen: Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 264

Pro mnoho pracovníků je důležitým faktorem možnost kariérního růstu. Nejcennějšími schopnostmi jsou pro pracovníky samotné multitasking, znalost více než jednoho cizího jazyka, umění práce v týmech a ovládnutí počítačových aplikací. (<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/pro-89-procent-zen-je-karierni-rust-v-praci-rozhodujici.html>)

Další kapitolou vzdělávání je povinné vzdělávání dané zákonem:

„§ 103

2) Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení podle věty první je zaměstnavatel povinen zajistit při nástupu zaměstnance do práce, a dále

a) při změně

1. pracovního zařazení,

2. druhu práce,

d) při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů,

e) v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

3) Zaměstnavatel je povinen určit obsah a četnost školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, způsob ověřování znalostí zaměstnanců a vedení dokumentace o provedeném školení. Vyžaduje-li to povaha rizika a jeho závažnost, musí být školení podle věty první pravidelně opakováno; v případech uvedených v odstavci 2 písm. c) musí být školení provedeno bez zbytečného odkladu.“

(Pramen: zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění - Část V. - Hlava 2)

2.6 Pracovní vztahy

Koubek (2002) uvádí, že pracovní vztahy mohou být neformální nebo formální. Vesměs se dají členit do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- vztahy mezi zaměstnancem a odbory
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- vztahy mezi spolupracovníky

Dobré pracovní vztahy mají pozitivní vliv na dosahování cílů organizace. Mají vliv také na spokojenost pracovníků a pomáhají jim sladit individuální cíle s cíli společnosti (Koubek, J., 2002).

2.6.1 Vytváření zdravých pracovních vztahů

Abychom zajistili vytváření zdravých pracovních vztahů, musíme dodržovat zákony, smlouvy a dohody a musíme k tomu vést i své zaměstnance. Zaměstnavatel by měl respektovat své zaměstnance jako rovnoprávné partnery. Jasně a srozumitelně určit politiku získávání, hodnocení, odměňování a personálního rozvoje zaměstnanců. Dbát na bezpečnost ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci. Podporovat mezilidské vztahy pořádáním akcí pro pracovníky. A hlavně preventivně potrestat jakýkoli náznak diskriminace, antipatií nebo sympatií ze strany vedoucích pracovníků (Koubek, J., 2002).

2.6.2 Zaměstnanec a zaměstnavatel

Tento vztah by měla formulovat pracovní smlouva, která musí obsahovat podle zákona předepsané části. Zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé mají řadu povinností, které by měli svědomitě plnit (Koubek, J., 2002).

2.6.3 Konflikty a komunikace

Konflikty jsou přítomné u všech mezilidských vztahů. Jejich příčinou mohou být: rozdíly v osobnosti a chování jedince, nedorozumění, špatné zařazení pracovníka, styl vedení lidí, špatné formování týmů, pracovní podmínky, příčiny mimo organizaci (Koubek, J., 2002).

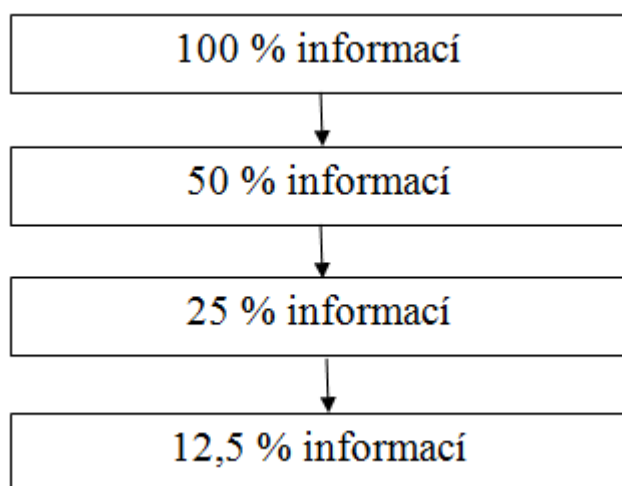
Pokud nastane mezi zaměstnanci konflikt, měli bychom se řídit následujícím postupem (McGill, A. M., 1994):

- zjistit podstatu problému a proč je to problém
- určit důvod vzniku problému
- usměrnění zaměstnanců, aby konflikt řešili aktivně sami
- podpora snahy zaměstnanců o řešení konfliktu

Koubek udává, že jedním z účinných nástrojů jak vytvářet a uchovávat zdravé mezilidské vztahy je dbát na fungující systém komunikace. Dostatečná informovanost může být zajištěna podnikovými novinami, nástěnkami, rozhlasem, počítačovou sítí, poradami, aj. Komunikace se dělí na vertikální a horizontální. V té vertikální je důležité nejen, aby zaměstnanec přijímal informace od nadřízeného, ale aby se k nim i vyjadřoval a tudíž poskytoval zpětnou vazbu. Horizontální komunikace mezi pracovníky je neméně důležitá, a to jak pro efektivnější práci, tak i pro zlepšování vztahů.

Komunikačním nástrojem jsou také daná pravidla, která blíže určují vztahy na pracovišti a pomáhají předcházet nedorozuměním (Janda, 2004).

Obrázek 10: Pokles přesnosti informace



Pramen: Janda, 2004, s. 45

Předchozí obrázek (Obrázek 10) nám jasně udává, že čím více stupňů v organizační struktuře, tím více je informace zředěná. Dobrý manažer by si toho měl být vědom a měl by řídit jen omezený počet zaměstnanců, aby k tomu nedocházelo. Počet zaměstnanců by se měl pohybovat kolem pěti (Janda, 2004).

2.7 Organizační kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2002, s. 257).

Důležité poznatky o organizační kultuře jsou: je těžké ji definovat, má mnoho dimenzí a složek, není zvláště dynamická a proměnlivá a vytvoření a změna kultury vyžaduje čas (Armstrong 2009).

Janda (2004) udává, že je důležité, aby lidé měli v organizaci svůj vzor, protože hodnoty tohoto vzoru poté přijímají za své. Když nemají žádný pro organizaci pozitivní vzor, najdou si nějaký jiný, a ne vždy je to ten správný.

Organizační kultura má tři složky: Vědomou část, Materiální část a Podvědomou část (Janda, 2004).

Podle Hofstedeho se dělí firemní kultura na 5 dimenzí, které můžeme změřit pomocí VSM 94 (Pramen: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> a Krninská, 2002):

- vzdálenost od mocenských pozic – velká mocenská distance vs. malá mocenská distance
 - $PDI < 50$ = malý mocenský odstup
 - vyjadřuje, jak nízko postavení lidé akceptují, že je moc rozdělena nerovným způsobem
- individualismus vs. kolektivismus
 - $IDV < 50$ = kolektivismus
 - kolektivismus se vyznačuje vytvářením silných skupin, které jsou pro jeho členy primárním cílem
 - individualismus je typický pro jednotlivce, který požaduje nezávislost, svobodu, ale i odpovědnost, každý se stará o sebe
- maskulinita vs. feminita
 - $MAS < 50$ = feminita
 - není dané, že maskulinní hodnoty nemohou mít ženy, být maskulinní znamená být asertivní, úspěšný a přísný

- femininní hodnoty jsou spíše solidarita, zájem a umírněnost
- jistota vs. riziko
 - UAI<50 = ochota přijímat změny
 - tato dimenze vyjadřuje, jestli je společnost ochotná a schopná přijímat změny a čelit při tom vznikajícímu riziku
- krátkodobá vs. dlouhodobá orientace
 - LOT<50 = krátkodobá orientace
 - V krátkodobé orientaci kladou lidé důraz na současnost a minulost
 - U dlouhodobé orientace se lidé zaměřují na činnosti, které přinesou výsledky až po delší době

Hodnota 50, je hodnotou střední, a tudíž není při jejím dosažení podniková kultura například ani maskulinní, ani femininní.

Indexy České republiky (Tabulka 2):

Tabulka 2: Indexy České republiky podle Hofstedeho

	PDI	IDV	MAS	UAI	LOT
Česká republika	57	58	57	74	13

Pramen: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

3 Metodika

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a na základě této analýzy navrhnout kroky ke zlepšení situace.

Prvním krokem byl výběr tématu a společnosti. Téma jsem si vybrala na základě svých plánů do budoucna a společnost jsem vybrala takovou, kterou dlouho znám. Blíže vysvětluji důvody mého výběru v úvodu této práce.

Má práce začala studiem odborné literatury. Během tohoto studia jsem se seznámila s pojmem řízení lidských zdrojů. Toto téma je velice komplexní a rozsáhlé, ale při jeho studiu jsem se snažila zjistit co nejvíce informací o tématu jako celku.

Dalším mým úkolem bylo napsat literární rešerši na dané téma. Zde jsem využila již získané znalosti z knih, které jsem si předem prostudovala. Do literární rešerše jsem sepsala základní informace o řízení lidských zdrojů. Jak jsem již zmínila v úvodu této práce, toto téma je velice rozsáhlé, proto jsem si vybrala pouze některé oblasti z tohoto oboru, kterým jsem věnovala větší pozornost. Byly to převážně oblasti, o kterých jsem psala v analýze současného stavu a následně v návrzích na zlepšení.

Po sepsání literárního přehledu jsem navštívila společnost A a začala jsem shromažďovat informace pro vlastní práci. Většinu informací jsem se dozvěděla přímo od zaměstnanců a některé jsem si vyhledala na firemních internetových stránkách. Se zaměstnanci jsem vyplnila dotazník VSM 94 od Hofstedeho, abych zjistila stav organizační kultury. Pro získání některých specifických informací pro analýzu řízení lidských zdrojů v podniku bylo zapotřebí kontaktovat určitého zaměstnance, který tyto informace měl. A právě tyto zaměstnance, kteří mi jako jediní mohli tyto důležité informace poskytnout, bylo nejobtížnější zastihnout. Nakonec jsem však tyto informace vždy získala. Z internetových stránek jsem se dozvěděla mnoho prospěšných informací jako organizační schéma skupiny, historii a čím se skupina zabývá.

První částí vlastní práce je charakteristika podniku, pro kterou jsem čerpala informace převážně z internetových stránek společnosti. Charakteristika podniku mi pomohla lépe porozumět rozdělení a propojení celého holdingu, do kterého společnost patří. Dále jsem se dozvěděla obsah práce společnosti A. Tyto informace mi pomohly poznat společnost i z úhlu, z jakého jsem ji ještě neznala, což bylo v té době nutné pro pokračování další práce.

Další část, dotazníkové šetření, byla pro mě nejzajímavější, a to převážně proto, že jsem se dozvěděla mnoho zajímavých informací. Samotné provádění dotazníku podle Hofstedeho a jeho vyhodnocování bylo velice poučné. Způsob vyhodnocování dotazníků je následující (Krninská, 2002).

1. krok: Vypočítáme hlavní výsledek pro každou otázku zvlášť. Jde o průměr odpovědí respondentů. Sečteme všechny odpovědi a vydělíme výsledné číslo celkovým počtem respondentů. Získáme hodnoty $m(01)$ až $m(20)$.
2. krok: Výpočet indexů:
 - a. $PDI = -35 m(03) + 35 m(06) + 25 m(14) - 20 m(17) - 20$
 - b. $IDV = -50 m(01) + 30 m(02) + 20 m(04) - 25 m(08) + 130$
 - c. $MAS = +60 m(05) - 20 m(07) + 20 m(15) - 70 m(20) + 100$
 - d. $UAI = +25 m(13) + 20 m(16) - 50 m(18) - 15 m(19) + 120$
 - e. $LOT = -20 m(10) + 20 m(12) + 40$
3. krok: Formulace výsledků podle hodnoty indexů.
 - a. $PDI < 50$ = malý mocenský odstup
 - b. $PDI > 50$ = velký mocenský odstup
 - c. $IDV < 50$ = kolektivismus
 - d. $IDV > 50$ = individualismus
 - e. $MAS < 50$ = feminita
 - f. $MAS > 50$ = maskulinita
 - g. $UAI < 50$ = ochota přijímat změny
 - h. $UAI > 50$ = neochota přijímat změny
 - i. $LOT < 50$ = krátkodobá orientace
 - j. $LOT > 50$ = dlouhodobá orientace

Ve své práci jsem měla vždy trojici výsledků. První výsledek určoval hodnoty pro vedoucí pracovníky, druhý výsledek hodnoty pro jejich podřízené a poslední hodnoty celkové.

Následovala schůzka s personální ředitelkou podniku, která pro mě byla také velice přínosná. Personální ředitelku jsem až do této doby neznala, ale udělala na mě veliký dojem. Zjistila jsem, že v ní má společnost velice dobrého zaměstnance. S personální ředitelkou jsem nadále pokračovala v komunikaci přes internet, čímž jsem si doplnila již získané informace o další detaily. Také jsme probíraly věci, které mi nebyly dostatečně

jasné. Nakonec jsem získala dostatek informací, abych mohla vyhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti A.

Samotné návrhy kroků ke zlepšení pro mě byly nejobtížnější prací, protože znalost teorie mě dostatečně nepodpoří k využití některých metod v praxi. V praxi jsou často postupy jiné, než se dočteme v odborných publikacích a vše je mnohem složitější aplikovat. V této části jsem tudíž používala znalosti nabyté ze studia literatury, znalosti získané v průběhu mého studia, ale i vlastní rozum a logické myšlení. Nakonec jsem navrhla řadu kroků, které by dle mého mohly dopomoci ke zlepšení situace ve společnosti.

4 Analýza řízení lidských zdrojů

4.1 Personální útvar a personalista

4.1.1 Personální útvar

Společnost A využívá v oblasti personalistiky outsourcing. Avšak nevyužívá externích firem nebo agentur. Personální útvar pro holding je umístěný ve společnosti C. Ta poskytuje formou outsourcingu personální služby sedmi firmám v holdingu, a to včetně společnosti A.

Jako doplněk k oblasti personalistiky využívá společnost do určité míry služby personálních agentur. Zde převažuje personální leasing v případě velkých zakázek nebo sezónních výkyvů.

Personální strategie se připravuje v rámci pracovních porad. Aktuálně se aktivně řeší jeden z hlavních problémů společnosti. Cílem je větší spolupráce obchodu a výroby, aby nedocházelo k nedorozuměním a vyhledávaly se zakázky minimálně s limitní marží. Za tímto účelem bude v nejbližší době probíhat kompletní restrukturalizace organizační struktury. Toto bude zahrnovat změny popisů pracovních míst, pravomocí a kompetencí. Budou se vytvářet řešitelské týmy, které budou mít jednoho vedoucího. Tato velká změna bude zahrnovat i změnu motivace.

Rozpočet personálního útvaru se plánuje kompletně, včetně nákladů na benefity pro zaměstnance. Co se týká zákonného školení, jde o pravidelně se opakující akce, u kterých se cena příliš nemění, proto je s nimi počítáno každoročně bez toho, aby byly tyto částky zahrnovány do rozpočtu.

4.1.2 Personalista

Práci personalisty zastává žena, která vystudovala ekonomickou školu. Hned po ukončení studia se věnovala personalistice jako asistentka. Poté pracovala jako specialista vzdělávání a nakonec jako HR generalista, který se stará o kompletní zastřešení náborového procesu a spravuje rozpočet pro personální procesy.

Personalista nemá žádné vzdělání v oblasti elektro, ale má přehled o všech požadavcích, které kladou různé pozice na své uchazeče. Sem patří mnohá osvědčení, která je třeba vlastnit. Důležitá je i znalost intervalů, ve kterých je třeba tato osvědčení obnovovat. Mezi základní osvědčení, která musí zaměstnanci, kteří pracují v elektrotechnice vlastnit je vyhláška č. 50/1978 Sb., Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého

báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Pro školení a získání této vyhlášky musí osoba absolvovat odborné vzdělání v oboru nebo musí mít minimálně půlroční praxi v oboru. Obnova této vyhlášky probíhá pravidelně jednou za tři roky. Na data platnosti vyhlášky 50 dbá personalista a včas upozorňuje zaměstnance o blížícím se přezkoušení. (vyhláška č. 50/1978 Sb., Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice)

Od roku 2009 je personalista certifikovaným koučem. Avšak tuto činnost provádí pouze jako soukromou. Koučink se nevyužívá ve společnosti A ani C.

Personalista studoval i obor psychologie, ale vzhledem k nedostatku času toto studium musel přerušit.

Každoročně personalista podstupuje školení v personalistice a v legislativě. Mimo jiné navštěvuje HR konference.

Poslední důležitou součástí profilu personalisty je, že je součástí užšího kruhu personalistů. Díky tomu je možné si vypomáhat s hledáním nových pracovníků, ale i s vyměňováním si informací z oboru.

Personalista pracuje převážně v Praze. To mu umožňuje udržovat dostatečné kontakty s ostatními personalisty. Do sídla společnosti na jihu Čech dojíždí pravidelně v případě přijímacích pohovorů a v případech porad.

4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

4.2.1 Získávání pracovníků

Firma se snaží stejně jako jiné společnosti přilákat co největší počet uchazečů, aby měla širší výběr. Tyto uchazeče přijímá z vnitřního i z vnějšího prostředí.

Když se uvolní stávající pozice, nebo vznikne nová pozice prvním krokem je rozeslání e-mailu vedoucím pracovišť. Tyto e-maily jsou posílány pouze vedoucím, u kterých je možnost, že mají pod sebou podřízeného, který by se na tuto pozici hodil. Pokud vedoucí uzná za vhodné, že takového podřízeného má, upozorní o tom personalistu i pracovníka samotného a ten poté podstupuje výběrové řízení na tuto pozici.

Dalším krokem je umístění informací o volné pracovní pozici na webových stránkách společnosti. Sem mají přístup všichni zaměstnanci, ale i široká veřejnost. Ve společnosti funguje výzva „Doporuč svého kolegu“. Zde může pracovník doporučit svého známého

na volné pracovní místo, a pokud se tento člověk osvědčí a podepíše se s ním pracovní smlouva, dostane zaměstnanec symbolickou odměnu.

Společnost A také spolupracuje s odbornými středními školami v oboru elektro. Zde je možnost se spojit se školou a získávat pracovníky přímo zde.

Kromě škol probíhá samozřejmě i spolupráce s úřady práce, které informaci o volném pracovním místě snadno rozšíří.

Na pozice v top managementu a odborné pozice jsou zájemci hledáni převážně pomocí agentur a pomocí internetových placených inzercí. Nejvíce využívaným portálem je Jobs.cz. Personalista má s tímto portálem dobré zkušenosti. U agentur probíhá získávání následovně. Agentury provedou první kolo pohovorů a vyberou vhodné uchazeče. Personalista výsledky zhodnotí a provádí pohovory s tímto užším kruhem zájemců. Poté již probíhají pohovory jen s minimem uchazečů, které provádí přímo jejich budoucí nadřízený.

Dříve se využívala inzerce v novinách, ale vzhledem k rozdílu a účinnosti mezi novinovou inzercí a inzercí na internetu se tato možnost již nepoužívá.

Posledním místem, kde shání personalista potenciální pracovníky, jsou takzvané „jobs days“ nebo „career days“. Zde se schází mnoho zaměstnavatelů, kteří shánějí zaměstnance. Na druhé straně se zde ale sejde mnoho zájemců. Mezi ně patří řada studentů, lidí bez práce anebo lidí, kteří práci mají, ale shánějí lepší pozici. Zde personalista může nasbírat velkou řadu kontaktů, které se mu mohou hodit buď při výběru zaměstnanců pro aktuální pozice, anebo je může využít v budoucnu. Tyto akce navštěvuje personalista převážně v Praze.

4.2.2 Výběr pracovníků

Samotný výběr pracovníků má 4 fáze:

1. fáze: Společnost obdrží životopisy. Buďto jako odpověď na inzerci, nabídku na internetu nebo jako doporučení od stávajících zaměstnanců. Jakmile personalista obdrží tyto materiály, posílá zpětnou vazbu s potvrzením o jejich obdržení a s informací, že budou uchazeči do jednoho měsíce informováni o dalším postupu. Následující měsíc probíhá selekce uchazečů podle životopisů.
2. fáze: Personalista vede první pohovory s vybranými uchazeči. Tyto pohovory trvají přibližně jednu hodinu. Výjimkou je, pokud personalista není přítomen

v místě pohovorů. V tomto případě nejprve vede dvacetiminutový pohovor s uchazečem po telefonu, poté předá informace vedoucímu a ten pokračuje v pohovoru sám. Dalším zvláštním případem je, pokud se na výběr pracovníka velice spěchá a personalista nemá dostatečnou časovou kapacitu. Zde přicházejí ke slovu agentury, které provádějí první kolo pohovorů a personalistovi posílají již vyselektované pracovníky včetně informací o nich.

3. fáze: Do této fáze spadá druhé kolo pohovorů. Zde je počet účastníků již velice malý. Pohovory řídí vedoucí potenciálních zaměstnanců s tím, že před pohovorem i po pohovoru probíhá výměna informací mezi personalistou a vedoucím. Na základě těchto informací se vyberou dva uchazeči.
4. fáze: V této finální fázi se kontaktuje jeden ze dvou uchazečů a oznámí se mu, že byl přijat. S druhým uchazečem je udržován kontakt až do doby, dokud není s prvním uchazečem podepsána pracovní smlouva. Tento krok je důležitý, protože se často stává, že si vybraný uchazeč rozmyslí svůj nástup do firmy. Důvody mohou být rozličné. Dokonce i po podepsání smlouvy se s druhým uchazečem udržuje nadále kontakt, pro případ vzniku nebo uvolnění nového pracovního místa.

Z předchozího textu vidíme, že společnost při výběru pracovníků používá převážně informace ze životopisů a poté přijímacích pohovorů. Není však výjimkou, že u výběru pracovníků na pozici v top managementu se využívají i psychodiagnostické testy. Uchazeči na tuto pozici mohou být často tak dobře proškoleni, že mohou snadno personalistu ovlivňovat, zejména pokud jde o personalistu bez dostatečných zkušeností. Tyto testy jsou používány k dokreslení profilu uchazečů a hodnotí se z nich převážně ty oblasti, které jsou pro danou pozici stěžejní.

Pohovory se vedou převážně v českém jazyce. Pouze u pozic, které to vyžadují, se vedou v cizím jazyce. Sem patří například pozice v zahraničí.

4.2.3 Přijímání pracovníků

Před nástupem do práce je pracovník povinen podstoupit lékařskou prohlídku a vyplnit personální dotazník.

Při příchodu na pracoviště je pracovník seznámen se směrnicemi, je informován o informačním serveru, je proškolen z hlediska bezpečnosti práce a obeznámen s výplatním termínem.

Informační server nebo zaměstnanci také využívaný název „sít“ je důležitou součástí každodenní práce a to především pro zaměstnance, kteří pracují v kancelářích. Každý uživatel má na serveru úložiště, kam si zálohuje data pro případ ztráty. Další důležitou součástí je server, do kterého má přístup větší počet uživatelů. Do tohoto serveru vkládají svá data jednotlivá oddělení:

- účtárna - ukládá soubory k závěrkám, konsolidaci, štěpení, auditu, výroční zprávy, seznamy smluv a vše, na čem pracuje nebo k čemu potřebuje mít přístup více zaměstnanců zároveň,
 - přístup mají zaměstnanci účtárny, finanční manažerka, controlling,
- finance, controlling – ukládají měsíční výkazy, manažerské reporty a další rozborů na kterých pracuje více zaměstnanců, aby se pak v určeném termínu mohly odeslat top managementu, ukládají roční plán, aby na něm mohlo pracovat víc zaměstnanců zároveň,
 - přístup má top management, ředitel společnosti, finanční ředitelka, controlling,
- výroba, projektoví manažeři – ukládají podklady k jednotlivým zakázkám, plány zakázek, podklady pro měsíční závěrky, Rolovací plán – plán výkonů po jednotlivých zakázkách po měsících za celou firmu (skutečnost + výhled na další měsíce) – aktualizují příslušní projektoví manažeři,
 - přístup má ředitel společnosti, výrobní ředitel, projektoví manažeři, controlling.

Z následujícího přehledu vyplývá, že controlling má přístup do všech oblastí na serveru. To je žádoucí, protože controlling potřebuje veškeré dostupné informace, aby mohl zpracovávat podklady pro vedení. Právě proto je důležité, aby noví zaměstnanci byli ihned po nástupu do zaměstnání seznámeni s důležitostí tohoto serveru.

Po této první fázi má vedoucí na starost pracovníkovo proškolení na pracovišti. Tímto mlže pověřit kolegu nového pracovníka, který je na podobné pozici.

4.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků

Minimálně jednou ročně by měly probíhat hodnotící pohovory. Těchto pohovorů se účastní vedoucí a pracovník. Na těchto pohovorech se řeší potřeby zaměstnanců, potřeby firmy, motivace, atd.

U některých pozic by se měly tyto pohovory provádět častěji.

Personalista si je důležitosti těchto pohovorů vědom, avšak vedoucí jednotlivých oddělení nejsou mnohdy přesvědčeni, že tyto pohovory mají svůj význam. Proto je mnohdy se svými podřízenými neprovádějí, i když jim personalista své přání sdělil. V tomto případě se personalista obává, že když by se pokusil přimět lidi hrubou silou, například nařízením přímo od vedení, tak by si vedoucí tyto pohovory mohli zčásti vymýšlet. Poté by byly tyto nepravdivé informace spíše ke škodě než k užítku.

4.4 Odměňování pracovníků

4.4.1 Odměňování pracovníků

Platy se skládají z pevné a pohyblivé složky. Pohyblivé složky se dělí na měsíční, kvartální a roční.

Pohyblivá složka měsíční je vázaná na úkoly, které dostane zaměstnanec od svého nadřízeného. Většinou tuto část dostane zaměstnanec celou, avšak pokud dojde k pochybení z jeho strany, může dojít i ke krácení. V tomto případě by měl být zaměstnanec dopředu obeznámen s tím, že krácení proběhne a měl by se dozvědět i důvod, proč tomu tak je.

Pohyblivá složka kvartální se řídí informacemi získanými controllingem.

U pohyblivé složky roční se čeká na výsledek společnosti a podle dohody se tento výsledek může promítnout do výše celkových platů zaměstnanců.

4.4.2 Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti je vesměs pevná, záleží také na pozici a na místě, kde zaměstnanec pracuje. Například v Praze začínají obecně pracovní doby až v půl deváté, proto jsou podle toho zařízeny i pobočky společnosti v Praze. Naopak v jižních Čechách se začíná pracovat dříve, mezi sedmou až osmou hodinou. To má za následek, že v jižních Čechách po půl čtvrté hodině již pracovníci odešli domů. S tím musí ovšem počítat personalista, který tráví většinu času v Praze.

V případě pracovní doby může samozřejmě dojít i k výjimkám. Typickým příkladem mohou být matky po porodu, ty mají část pracovní doby pevnou a zbytek klouzavou. Tímto jim společnost přichází vstříc.

4.4.3 Pracovní prostředí

Zvenku vypadá budova společnosti velice staře a nepůsobí na první pohled hezky. Toto by se ale mělo v nejbližší době změnit, protože je již v běhu plánování rekonstrukce. Ta by měla započít přibližně v červnu tohoto roku. Rekonstrukce vyřeší i největší problém, a to je problém se zateplením. V důsledku toho již nebude budova rozdělena na část s okny na jih, kde je zaměstnancům převážnou část roku horko a část s okny na sever, kde je situace naprosto opačná. Tím pádem se tento problém řeší použitím přímotopů v jednotlivých kancelářích. To je ovšem poměrně drahé řešení a působí to i problémy s výkyvy elektrického proudu, což může vést k vypadnutí pojistek.

Chodby v budově jsou vyzdobeny obrazovým materiálem, který se váže k referencím společnosti. Dále zde najdeme mnohé nástěnné tabule, kde jsou publikovány materiály týkající se novinek ve společnosti. Sem patří například i uveřejněné články v odborných časopisech nebo v novinách.

Zasedací místnosti jsou vybaveny moderně a nechybí zde motto společnosti.

Zaměstnanci jsou rozděleni do kanceláří nejčastěji po dvou lidech. Vedoucí zaměstnanci mají kanceláře jen pro sebe. Ve firmě se nevyužívá „open space“. Nejvíce zaměstnanců v jedné kanceláři je v účtárně, protože zde je důležité, aby účetní byly umístěné co nejbliže v případě, že se potřebují poradit nebo domluvit.

4.4.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků společnosti probíhá podle plánu. Do něho jsou zahrnuta povinná školení realizovaná v souladu s legislativou a dále vzdělávání na zvýšení profesní odbornosti.

Mezi zákonná školení patří školení pro řidiče, BOZP a v rámci BOZP i lékařská péče první pomoci. Zároveň se zaměstnanci, kteří to potřebují k výkonu práce, účastní školení pro elektromontéry podle vyhlášky č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

Mezi další školení patří odborná školení. Pracovníci na pozici účetní absolvují školení v oblasti účetnictví a daní. Personalista prochází školením v oblasti legislativy.

Dalším školením jsou nadstavbová školení pro manažery. Zde si manažeři zlepšují své znalosti v takzvaných „soft skills“. Dále sem patří například výuka jazyků.

4.5 Pracovní vztahy

Mezi nejvyšším vedením společnosti a zaměstnanci se nachází neviditelná propast. Možná to má za následek přílišný respekt, který si vedení před svými zaměstnanci tvoří. Tyto dvě skupiny si převážně vykájí. Vedení společnosti si vyká se staršími zaměstnanci. Tento vztah pochází ještě z dob, kdy společnost tvořil pouze malý počet pracovníků. Většina těchto pracovníků je již v důchodu anebo brzy budou.

Na pracovišti panují převážně přátelské vztahy. Řadoví zaměstnanci si mezi sebou nejčastěji tykají. Je časté, že i přímý vedoucí si se svými zaměstnanci tyká.

Tyto vztahy jsou pravidelně prohlubovány na teambuildingových akcích. Dalšími stejně fungujícími akcemi jsou oslavy narozenin, které si můžou zaměstnanci na vlastní popud uspořádat, oslavy výročí založení firmy a Vánoční večírky.

4.6 Organizační kultura

Za účelem posouzení stavu podnikové kultury jsem provedla vlastní průzkum s pomocí použití Hofstedeho dotazníku VSM 94 (Hofstede, 1994).

Dotazníky jsem rozdala deseti zaměstnancům firmy A. Čtyři z nich jsou vedoucí pracovníci a šest zbývajících jsou řadoví zaměstnanci. Toto jsem rozdělila proto, abych viděla rozdíly mezi těmito dvěma skupinami.

Tabulka 3: Průměrné hodnoty odpovědí na otázky dotazníku VSM 94

VEDOUCÍ PRACOVNÍCI		OSTATNÍ PRACOVNÍCI		VŠICHNI	
m(01)	2	m(01)	2,5	m(01)	2,3
m(02)	3	m(02)	2,33	m(02)	2,6
m(03)	2,25	m(03)	2,5	m(03)	2,4
m(04)	2	m(04)	2	m(04)	2
m(05)	1,75	m(05)	2,5	m(05)	2
m(06)	3,25	m(06)	2,67	m(06)	2,9
m(07)	2,25	m(07)	2,5	m(07)	2,4
m(08)	3	m(08)	2,67	m(08)	2,8
m(09)	1,75	m(09)	2,33	m(09)	2,1
m(10)	3	m(10)	2,83	m(10)	2,9
m(11)	2,25	m(11)	2,5	m(11)	2,4
m(12)	2,25	m(12)	3,17	m(12)	2,8
m(13)	3,25	m(13)	2,67	m(13)	2,9
m(14)	3,25	m(14)	3,17	m(14)	3,2
m(15)	3,25	m(15)	3,33	m(15)	3,3
m(16)	3	m(16)	2,83	m(16)	2,9
m(17)	2,75	m(17)	2,33	m(17)	2,5
m(18)	3,25	m(18)	2,17	m(18)	2,6
m(19)	2,75	m(19)	3	m(19)	2,9
m(20)	2	m(20)	3,83	m(20)	3,1

Zdroj: Autorkou zpracované dotazníkové šetření

V předchozí tabulce (Tabulka 3) vidíme průměrné hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky. Pomocí těchto hodnot se vypočítá hodnota jednotlivých dimenzí podnikové kultury. Zároveň z nich můžeme vyčíst, v kterých otázkách se názory vedoucích pracovníků a jejich zaměstnanců nejvíce liší. Stačí porovnat průměrné hodnoty odpovědí vedoucích pracovníků a jejich podřízených.

Největší rozdíl v názorech můžeme vidět u otázky číslo dvacet. Zde vidíme, že vedoucí pracovníci zastávají názor, že selhání si lidé v životě zapříčiní sami. Naopak jejich podřízení jsou převážně přesvědčeni, že za selhání v životě dotyčný nemůže.

Druhý největší rozdíl je u otázky číslo osmnáct. Zde jsou vedoucí pracovníci toho názoru, že soupeření mezi zaměstnanci není ke škodě. Naopak jejich podřízení se kloní spíše k opačnému stanovisku.

Třetí nejvíce rozdílný názor se týká otázky číslo dvanáct. Vedoucí pracovníci chovají velkou úctu k tradicím, kdežto ostatní zaměstnanci nikoliv.

Tabulka 4: Hodnoty indexů podle VSM 94

VEDOUcí PRACOVNÍCI		
PDI	41,85	malý mocenský odstup
IDV	85	individualismus
MAS	85	maskulinita
UAI	57,5	neochota přijímat změny
LOT	25	krátkodobá orientace

OSTATNÍ PRACOVNÍCI		
PDI	18,6	malý mocenský odstup
IDV	48,15	kolektivismus
MAS	-1,5	feminita
UAI	89,85	neochota přijímat změny
LOT	46,8	krátkodobá orientace

VŠICHNI		
PDI	27,5	malý mocenský odstup
IDV	63	individualismus
MAS	21	feminita
UAI	77	neochota přijímat změny
LOT	38	krátkodobá orientace

Zdroj: Autorkou zpracované dotazníkové šetření

Předchozí tabulka (Tabulka 4) již ukazuje výsledné hodnoty kulturních dimenzí podle Hofstedeho.

První dimenzí je vzdálenost od mocenských pozic. Zde mají vedoucí pracovníci hodnotu 41,85. Tato hodnota je poměrně blízká střední hodnotě 50. Tím pádem jsou vedoucí pracovníci orientováni spíše ve prospěch malého mocenského odstupu, ale ne tak jednoznačně jako ostatní pracovníci. Celková hodnota dosahuje 27,5. To znamená, že ve firmě převažuje malý mocenský odstup. Zaměstnanci očividně neakceptují nerovné rozdělení moci.

Druhou dimenzí je individualismus vs. kolektivismus. Zde vychází hodnota u vedoucích pracovníků 85, to znamená, že mezi vedoucími pracovníky vládne individualismus. Ostatní pracovníci dosahují hodnoty 48,15. Tudiž se řadí již do intervalu kolektivismu, ale hodnota se blíží střední hodnotě 50. Tudiž kolektivismus u ostatních pracovníků je

správný a odpovídá znalostní ekonomice. Ve výsledku ovšem při zprůměrování výsledků vedoucích pracovníků a výsledků jejich zaměstnanců hodnota IDV vzroste na 63. Tím je prokázáno, že firemní kultura je jako celek individualistická.

Třetí dimenzí je maskulinita vs. feminita. U vedoucích pracovníků hodnota dosahuje 85. To znamená, že vedoucí pracovníci jsou značně maskulinní. Naopak, ostatní pracovníci dosahují hodnota čísla -1,5. U tohoto dotazníku se posuzuje interval od 0 do 100. Každopádně ostatní pracovníci jsou opravdu silně femininní. Tato nízká hodnota -1,5 ovlivňuje zařazení firmy. Firemní kultura je s průměrnou hodnotou 21 femininní.

Čtvrtou dimenzí je nejistota, případně rizika, u vedoucích pracovníků dosahuje hodnoty 57,5. To znamená, že nejsou vedoucí pracovníci ochotni přijímat změny a postupovat riziko. Avšak hodnota opět není příliš vzdálená střední hodnotě 50. Větší problém nastává v případě ostatních zaměstnanců. Zde dosažená hodnota 89,85 naznačuje neochotu přijímat změny a podstupovat riziko. Celkově nabývá průměr hodnoty 77, firemní kultura není ochotna přijímat změny a podstupovat riziko.

Pátou a poslední dimenzí je krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Zde dosahují vedoucí pracovníci hodnoty 25. To znamená, že jsou krátkodobě orientováni. Hodnoty 46,8 dosáhli ostatní pracovníci a celkově je tudíž s 38 body firemní kultura krátkodobě efektivně orientovaná.

Tabulka 5: Porovnání výsledků společnosti A s daty platnými v ČR

	PDI	IDV	MAS	UAI	LOT
Česká republika	57	58	57	74	13
Firma A	27,5	63	21	77	38

Zdroj: Autorkou provedené dotazníkové šetření a <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

Dalším krokem je porovnání hodnot kulturních dimenzí ve společnosti A s hodnotami platnými pro celou Českou republiku.

Při porovnávání dimenzí firmy s dimenzemi obecně platnými v České republice (Tabulka 5) vidíme, že podobné hodnoty jsou u druhé dimenze, a to 58 a 63, tudíž u obou dimenzí nabýváme hodnotu individualismu. Podobná shoda nastává i u čtvrté dimenze s hodnotami 74 a 77. Zde nabývají oba případy hodnoty neochoty přijímat změny. Tento výsledek je pro Českou republiku velice typický a mnoho firem ho tím

pádem má také. Zde je asi největší problém s ovlivněním organizační kultury, aby byla ochotna přijímat změny, ze všech pěti dimenzí. Poslední hodnota je také podobná. V tabulce vidíme, že v obou případech vyšel s hodnotami 13 a 38 výsledek krátkodobé orientovanosti. I když zde je pravda, že firma A má výsledek blíže ke střední hodnotě 50.

Různé výsledky vyšly u zbylých dvou dimenzí. Tudíž ve firmě A panuje malý mocenský odstup, ale v České republice velký mocenský odstup. Kultura ve firmě A je poměrně silně femininní, ale kultura v České republice je za hranicí maskulinní kultury.

Podle zásad znalostní ekonomiky (Krninská, 2002) by měla mít firma malou mocenskou vzdálenost, kolektivismus, feminitu, dlouhodobou orientaci a ochotu přijímat změny. Z těchto vyjmenovaných vlastností splňuje firma A pouze dvě, malou mocenskou distanci a feminitu.

5 Významné poznatky, návrhy a doporučení

5.1 Inzerce

Z informací, které mi poskytl personalista řízeným rozhovorem a informací, které jsem uvedla v literárním přehledu, vyplývá, že v dnešní době je inzerce v tisku na ústupu a neúčinnější inzerce probíhá na internetu. Tuto skutečnost jsem si chtěla sama ověřit, a proto jsem navštívila stránky Jobs.cz. Mezi služby, které tento portál nabízí, nepatří jen samotná inzerce, ale zákazník má možnost procházet i životopisy. Tento portál také uveřejňuje skutečnost, že 9 z 10 vysokoškolsky vzdělaných studentů ho zná. Dále udává, že na jeden inzerát reaguje v průměru 22 kandidátů. Standardní inzerát je zveřejněn po dobu jednoho měsíce a po tuto dobu je možná jeho editace. V tabulce (Tabulka 6) zveřejňuji cenu tohoto inzerátu. Avšak je nutné vzít v potaz i možnost prodloužení inzerátu, která vyjde na polovinu této ceny, tudíž se to zajisté vyplatí. Dále Jobs.cz nabízí různé balíčky se zlevněnými inzeráty pro zákazníky, kteří inzerují často. (Produkty a služby pro zaměstnavatele - Jobs.cz. a Jednorázový inzerát na Jobs.cz - STANDARD)

Inzerce v tisku jsem posuzovala podle informací dostupných z Hospodářských novin. Cena za základní inzerce se po přepočtení z měsíční ceny na denní pohybuje za den podobně jako cena inzerátu na internetu. Avšak pokud by byl inzerát delší nebo pokud by byl barevný, cena velmi rychle a znatelně roste. V rámci Hospodářských novin se inzerát dostane jak do tištěné podoby, tak do online podoby (Hospodářské noviny – inzerce).

Tabulka 6: Inzerce v tisku a na internetu

Médium	Druh inzerce	1 měsíc	1 den
Jobs.cz	STANDARD	7900	263
Hospodářské noviny	1mm sloupce, základní cena	6120	204
	*ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH		

Pramen: Jednorázový inzerát na Jobs.cz – STANDARD a Hospodářské noviny – inzerce

Inzerce na internetu prochází v posledních letech značným rozvojem a daří se jí vytlačovat konkurenční inzerce v tisku. Celkově inzerce na internetu nabízí širší škálu využití a ve výsledku vyjde i levněji. Nedocenitelná je možnost průběžné změny internetových inzerátů. Je pravda, že na internetu se dnes vyhledávají spíše zaměstnanci

s vysokou kvalifikací, ale tato skutečnost se v následujících letech dle mého změní a internet bude disponovat stejně pestrá škálou nabídek pracovních pozic jako tisk.

Proto firmě doporučuji, aby pokračovala ve využívání internetové inzerce. V případě hledání zájemců na dělnické a podobné pozice by mohl být využit tisk, ale podobnou funkci by mohl zastávat i úřad práce.

5.2 Hodnotící pohovory

U tohoto bodu existují ještě rezervy. Mnozí vedoucí ve firmě již hodnotící pohovory používají, ale jsou tací, kteří se tomu pořád brání a nevidí v nich přispění.

Zde je nutné vysvětlit vedoucím význam tohoto pohovoru. Podle mé zkušenosti jsou vedoucí přesvědčeni, že tyto pohovory nepotřebují, protože se svými podřízenými komunikují neustále. Ovšem tento pohovor není jen pro jejich vlastní informaci, ale je i nenahraditelným zdrojem informací pro personalistu. Používáním strukturovaného hodnotícího pohovoru získá personalista i vedoucí velice dobrý přehled o svých podřízených a tyto informace má přehledně zařazené a uchované pro budoucnost. Toto umožňuje i snadnou meziroční kontrolu a sledování vývoje dat jednotlivých zaměstnanců.

V tomto případě by nejspíše nestačilo, aby byl vedoucím pracovníkům poslán e-mail s těmito informacemi a osvětou, protože by ho neakceptovali jako důležitou informaci. Zde by bylo ideální zmínit toto téma v rámci školení, která ve společnosti probíhají. Účinná by mohla být i opakovaná zmínka.

Jako prevenci falšování těchto pohovorů bych zvolila namátkovou kontrolu. Zde by personalista prošel záznam z pohovoru přímo se zaměstnancem, aby si ověřil, že jsou všechny informace pravdivé. Je pravda, že toto řešení by mohlo být značně nepopulární a zabralo by mnoho času, ale je důležité, aby se na informace z hodnotících pohovorů dalo spolehnout a mohla se od nich odvíjet další personální činnost.

5.3 Změna organizační kultury

Podle uskutečněného dotazníkového šetření podle Hofstedeho a podle bližšího poznání společnosti A je zapotřebí provést změnu organizační kultury. Tato změna vyžaduje mnoho času a její průběh je zdoluhavý. Může trvat až několik let, a to s nejistým výsledkem. Právě proto je vhodné se započítím změny neotálet, a znát, kterými postupy změnu začít formovat.

Pro změnu organizační kultury hovoří i nadcházející plán zavedení nové organizační struktury. Proto by se tento proces mohl sjednotit a změna organizační struktury by mohla vývoj organizační kultury ovlivnit ve prospěch společnosti.

Podniková kultura je ovlivněna mnohými faktory. Velkým vlivem je národní kultura, která zapříčinila například vysokou hodnotu neochoty k přijímání změn. (<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>) Dalším vlivem je nedávná hospodářská krize. Krize má jistě velký vliv na krátkodobou orientovanost podnikové kultury, protože v době krize bylo hlavním cílem přežít a nepřikládal se takový význam plánování dlouho do budoucnosti. Krize měla ovšem za následek i ztrátu dobrého jména u partnerů, zákazníků a dokonce i u zaměstnanců společnosti samotné. Z jejich reakcí mi mnohdy připadá, že své společnosti již nevěří a přistupují k její budoucnosti poměrně pesimisticky. Tento přístup by se měl změnit, aby se firemní kultura stala silnou a mohla společnosti poskytnout ideální podmínky pro další stabilizaci a rozvoj.

Silná organizační kultura přináší zlepšení komunikace, motivace, rychlejší zavádění změn a identifikaci zaměstnanců se společností. Ve všech těchto oblastech vidím ve společnosti A problémy nebo prostor ke zlepšení.

Ke změně podnikové kultury je proto zapotřebí určit jednoznačnou a dlouhodobou strategii. Je třeba určit, co společnost od svých zaměstnanců očekává a co jim naopak nabízí. Dalším důležitým bodem je určení vlastností požadované organizační kultury.

Pokud všechny předešlé kroky organizace splní, může postoupit do fáze změny. Nejdůležitější součástí změny je dostatečná informovanost zaměstnanců. Musí chápat důvody, proč změna nastává a proč je pro ně a pro společnost důležitá. Pokud se nepodaří přesvědčit zaměstnance ke změně, mohli by se postavit proti ní a plány na změnu organizační kultury by nedoznaly naplnění.

I po úspěšné změně je nutné neustále nový stav podporovat, aby došlo k jeho ukotvení. Zaměstnanci mají tendenci vracet se ke starým zvykům, jakmile budou mít pocit, že nejsou dostatečně kontrolováni nebo že jim změna nepřinesla, co od ní očekávali. Proto je také nutné neustále udržovat zpětnou vazbu a brát v úvahu jejich názory a připomínky.

5.4 Vize a poslání

Společnost má za cíl navrátit se ke stavu, který předcházel finanční krizi. To znamená obnovení finanční stability a opětovné získání svého místa mezi největšími společnostmi v oboru v České republice.

Jak jsem již uvedla v kapitole Změna organizační kultury, společnost ztratila během krize důvěru partnerů, zákazníků a zaměstnanců. Je zapotřebí tuto důvěru obnovit.

Jedním ze způsobů je vytvoření vize nebo společného motivujícího tématu, který dopomůže zaměstnancům, aby své cíle lépe propojili s cíli společnosti. Hovořím převážně o vlivech vize na zaměstnance, protože téma mé práce je řízení lidských zdrojů.

K vytvoření vize jsem porovnávala, v čem se společnost liší v současnosti oproti stavu před krizí a co zapříčinilo, že své dobré jméno a důvěru v ni ztratila. Vyzdvihla jsem pro společnost nejdůležitější tři skupiny: dlouhodobé partnery, zákazníky a zaměstnance.

Návrh nové vize společnosti: „Chceme být spolehlivý partner, který vychází vstříc svým zákazníkům a podporuje své zaměstnance.“

Návrh poslání týkajícího se zaměstnanců společnosti: „Společně usilujeme o to, aby byli zaměstnanci spokojeni, aby rozuměli své práci, dobře ji ovládali a byli spravedlivě odměněni. Podporujeme své zaměstnance tvorbou dobrých pracovních podmínek a prosazujeme vzájemnou spolupráci. Chceme, aby byl soukromý život zaměstnanců vyvážen s pracovním. Cílem je: Spokojený a výkonný zaměstnanec, pracující na svém rozvoji.“

5.5 Koučování

Koučování by mohlo společnosti A v mnohém pomoci. Od individuálního koučování až po pomoc při tvorbě nové vize.

Koučování by mohla provádět ve společnosti personální ředitelka, protože má v tomto oboru dostatečnou kvalifikaci. Otázce problému s časovým zatížením se blíže věnuji v kapitole: Tvorba nové pracovní pozice.

Avšak personální ředitelka by nemohla koučovat své nadřízené. Vzhledem k podstatě koučování by to nebylo dobré řešení. U koučování vrcholového vedení společnosti

by byl vhodný výběr externího kouče. Výběr by mohl probíhat pomocí výběrového řízení. Z časté zkušenosti ovšem vím o společnosti BCF s.r.o., která sídlí přímo v Českých Budějovicích. Bylo by tedy vhodné tuto společnost kontaktovat a pokusit se domluvit na dlouhodobé spolupráci, protože by bylo výhodnější a časově méně náročné provádět koučování přímo v hlavním sídle společnosti na jihu Čech, místo toho, aby dojížděli koučovaní pracovníci do Prahy nebo do jiné vzdálené lokace (<http://www.coaching-experts.cz/>).

5.6 Tvorba nové pracovní pozice

Dalším návrhem je vytvoření nové pracovní pozice, asistentka personální ředitelky.

Tuto pozici jsem navrhla především jako spojovací bod mezi zaměstnanci, kteří pracují převážně v jižních Čechách a personální ředitelkou, která se zdržuje převážně v Praze.

Tím, že by byl asistent neustále v hlavním sídle společnosti, by měl větší přehled o dění ve společnosti a o názorech zaměstnanců. Mohl by mít také se zaměstnanci bližší vztah a díky tomu snáze a efektivněji získávat informace.

Asistent by také mohl dohlížet na všechny personální procesy, které personální ředitelka vyžaduje, ale nemůže je kontrolovat vzhledem ke své časté absenci. Mezi tyto procesy patří především hodnotící pohovory, které velká část vedoucích pracovníků neprovádí.

Dalším velkým přínosem tvorby tohoto místa je, že by asistent převzal na sebe mnohé administrativní úkony. Tím by personalista získal více času na samotné řízení personální činnosti ve firmě. Do nových činností personální ředitelky by se mohlo zařadit například koučování některých zaměstnanců, protože má v této oblasti dostatečnou kvalifikaci, ale vzhledem k nedostatku času ji nemůže vykonávat. Toto koučování by se týkalo především vedoucích pracovníků na stejné nebo nižší hierarchické úrovni jako je personální ředitelka. Koučování je časově velmi náročná činnost, ale pokud by se osvědčilo u vedoucích pracovníků, mohlo by probíhat i teamové koučování pro ostatní zaměstnance.

Personální ředitelka by samozřejmě musela i nadále dojíždět do hlavního sídla společnosti. To především kvůli již zmíněnému koučování, důležitým poradám, a pokud by to vyžadovala i kvůli přítomnosti na pohovorech. Takové pohovory jsou převážně ty, které se týkají obsazování vysokých pozic ve společnosti.

Tabulka 7: Měsíční náklady na novou pozici

Měsíční náklady na novou pracovní pozici: Asistentka finanční ředitelky	
37 520 Kč	mzdové náklady vč. 34 % odvodů
630 Kč	stravné
0 Kč	cestovné
38 150 Kč	celkem

Pramen: Informace od mzdové účetní společnosti A

Náklady na takovou pozici by podle dat přímo ze společnosti činily měsíčně 38 150 Kč (Tabulka 7).

5.7 „Jobday“ v Českých Budějovicích

Každoročně se v prostorách menzy u Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích koná takzvaný „Eures - European Jobday“. Jde o pracovní veletrh, který se tento rok koná v Českých Budějovicích již po sedmé. Přicházejí sem pravidelně mnohé společnosti, které shánějí nové zaměstnance. Tento rok mezi ně patří například Lidl, Bosch, Komerční banka, VZP, Kooperativa, AXA, Profesia, Partners, EURES, JCI, uLikeIT, Europe Direct a Eurocentrum ČB. Mimo zástupce těchto organizací se zde pohybuje i mnoho studentů, kteří shánějí před koncem svého studia pracovní pozici a přístup do prostor veletrhu má samozřejmě i široká veřejnost (http://www.ef.jcu.cz/datove_soubory/plakat_jobday_2014).

Minimálně ze své zkušenosti mohu potvrdit, že tato akce je ze strany Jihočeské univerzity maximálně propagována. Pokud se tento veletrh kříží s výukou, dostává návštěva „Jobday“ přednost.

Vzhledem k tomu, že personalista navštěvuje podobné akce v Praze a v jiných lokalitách, myslím, že by bylo ideální navštěvovat i tento veletrh. Důvodem je především to, že firma A je umístěna v jižních Čechách, a proto by měla své zaměstnance hledat převážně zde. Pokud by společnost A tedy hledala zaměstnance na pozice ekonomické, zde by byla ideální příležitost.

5.8 Komunikace ve společnosti

Komunikace ve společnosti má výrazné prostory pro zlepšování. Jak jsem uvedla v literárním přehledu při každém stupni, kterým informace prochází je snížena její vypovídací schopnost na polovinu. Právě proto je velice důležité, aby bylo při každém stupni předávání informací dbáno na zpětnou vazbu, která zaručí, že informace byla předána a pochopena dobře. Zároveň by komunikace měla procházet jen tolika úrovněmi, kolik je opravdu nutných.

6 Závěr

Mým cílem bylo řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a na základě této analýzy navrhnout kroky ze zlepšení situace.

Jako úvod do tématu jsem využila studium odborné literatury, která mi pomohla pochopit téma jako celek. Zároveň jsem si díky studiu literatury byla vědoma nejnovějších trendů v tomto oboru.

Poté jsem provedla analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti A. K vytvoření této analýzy jsem použila veškeré informace, které se mi podařilo získat z internetových stránek a od samotných zaměstnanců společnosti. Tyto informace jsem poté doplnila provedením dotazníkového šetření VSM 94 od Geerta Hofstedeho, který mi pomohl určit, v jakém stavu se nachází podniková kultura.

Využila jsem také informace, které jsem nasbírala za 5 let mého občasného působení ve společnosti. Tyto informace mi pomohly, protože znalost společnosti byla důležitá k rychlejšímu pochopení a analyzování dané problematiky.

S pomocí těchto kroků jsem navrhla doporučení ke změnám do budoucna. Některé návrhy jsou navzájem provázané.

Zjištěné výsledky: Částečné využívání novinové inzerce, převážně na přání vrcholného vedení společnosti.

Návrh opatření: Firma by měla používat převážně internetovou inzerci. Jde o levnější a flexibilnější způsob.

Zjištěné výsledky: Vedoucí pracovníci neprovádějí pravidelné hodnotící pohovory.

Návrh opatření: Vysvětlit vedoucím pracovníkům důležitost hodnotících pohovorů a dohlížet na jejich provádění minimálně jednou ročně.

Zjištěné výsledky: Největším problémem týkajícím se podnikové kultury je krátkodobá orientace a neochota k přijímání změn a individualismus.

Návrh opatření: Změna organizační kultury na silnou organizační kulturu s využitím určení dlouhodobé strategie, vize a poslání. Změnu musí provázet dostatečná informovanost zaměstnanců.

Zjištěné výsledky: Společnost nemá jasnou vizi a poslání, kterou by se zaměstnanci a vedení společnosti řídili.

Návrh opatření: Zavedení nové vize a nového poslání vůči zaměstnancům.

Zjištěné výsledky: Personální ředitel je certifikovaný kouč. Ve společnosti A se však koučování nepoužívá.

Návrh opatření: Přesunutí administrativních činností z personálního ředitele na jiného pracovníka, aby měl více času na koučování vedoucích zaměstnanců. Koučování vrcholového vedení by zajišťovala externí společnost.

Zjištěné výsledky: Personální ředitel sídlí v Praze, ale většina zaměstnanců se nachází v jižních Čechách.

Návrh opatření: Tvorba nové pracovní pozice: asistent personálního ředitele. Jako spojovací bod mezi zaměstnanci a personálním ředitelem. Může vykonávat administrativní činnosti, aby měl personální ředitel více času na koučování.

Zjištěné výsledky: Personální ředitel navštěvuje pracovní veletrhy v Praze a na jiných místech.

Návrh opatření: Společnost by měla vzít v úvahu existenci pracovního veletrhu v Českých Budějovicích. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí v jižních Čechách, měla by převážně v této oblasti hledat budoucí zaměstnance a kontakty.

Zjištěné výsledky: Nedokonalá komunikace ve společnosti A.

Návrh opatření: Je zapotřebí více dbát na zpětnou vazbu. Komunikace by měla procházet co nejméně stupni, aby neztrácela vypovídací hodnotu.

7 Summary

The main aim of this work is to analyze Human Resources Management in a concrete company and to suggest steps, based on this analysis, to improve the situation.

Topic of this work was chosen because Human Resources Management is very actual and developing subject.

This work is based on study of professional literature and analysis of Human Resource Management in company A. This information is supplemented by Value Survey Module Questionnaire 94 by Geert Hofstede.

Based on this part of work there were suggested some steps to improve the situation concerning Internet advertising, evaluation interviews, changing of company culture, vision and mission, coaching, creating of new job, visiting “Jobday” in České Budějovice and improvement of communication. Some of these suggestions are closely connected to each other.

Key words: Human Resources Management, company culture, coaching, Value Survey Module Questionnaire 94

Hlavním cílem práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku a na základě této analýzy navrhnout kroky ke zlepšení situace.

Téma této práce bylo vybráno, protože řízení lidských zdrojů je velmi aktuální a rozvíjející se téma.

Práce je založena na studiu odborné literatury a analýze lidských zdrojů v podniku. Tyto informace byly doplněny dotazníkovým šetřením podle Geerta Hofstedeho - VSM 94.

Na základě první části práce byly navrženy kroky na zlepšení situace. Mezi tyto kroky patří: internetová inzerce, změna organizační kultury, vize a poslání, koučování, vytvoření nové pracovní pozice, návštěva "Jobday" v Českých Budějovicích a zlepšení komunikace. Některé z těchto návrhů jsou navzájem úzce spjaty.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, organizační kultura, koučování, Value Survey Module Questionnaire 94

8 Přehled použitých zdrojů

8.1 Zdroje

- Armstrong M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Belcourt M., & Wright P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Hagemannová G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
- Janda P. (2004). *Vnitřní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Kleibl, Dvořáková, & Šubrt. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Koubek J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek J. (2002). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krminská R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Mayerová M., & Růžička J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H.
- Panton F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Stýblo J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.

8.2 Cizí zdroje

- Byars, & Rue. (1987). *Human Resource management*. Homewood: Irwin.
- Goodale J. G. (1986). *Human resource management*. London: Scott, Foresman and Co.
- McGill A. M. (1994). *Supervising the Difficult Employee*. London: Richard D. Irwin, INC.
- Whitmore J. (2002). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

8.3 Internetové zdroje:

Czech Republic - Geert Hofstede. (n.d.). Retrieved April 9, 2014, from <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

Hospodářské noviny. (n.d.). Inzerce. Retrieved from <http://economia.ihned.cz/403/241/file/>

Jakým způsobem hledají absolventi nejčastěji zaměstnání? Především neformálními cestami - trh práce | Personalista.com - Otevřený internetový HR magazín. (n.d.). Retrieved April 9, 2014, from <http://www.personalista.com/trh-prace/jakym-zpusobem-hledaji-absolventi-nejcasteji-zamestnani-predevsim-neformalnimi-cestami.html>

Krninská R. (2002). Podniková kultura ve znalostní ekonomice. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, Katedra řízení. Retrieved from http://www.agris.cz/Content/files/main_files/72/150783/75Krninska.pdf

LMC. (n.d.). Jednorázový inzerát na Jobs.cz - STANDARD. Retrieved from https://firmy.jobs.cz/fileadmin/user_files/preloginy/Nabidky_Jobs_CZ_2012/Jednorazovy_inzerat_na_Jobs.cz_2014.pdf

National Culture - Geert Hofstede. (n.d.). Retrieved April 9, 2014, from <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Platy.cz: Rozdíly mezi platy mužů a žen jsou nejvyšší kolem čtyřiceti let - peníze | Personalista.com - Otevřený internetový HR magazín. (n.d.). Retrieved April 9, 2014, from <http://www.personalista.com/penize/platycz-rozdily-mezi-platy-muzu-a-zen-jsou-nejvyssi-kolem-ctyriceti-let.html>

Pro 89 procent žen je kariérní růst v práci rozhodující - pracovní prostředí | Personalista.com - Otevřený internetový HR magazín. (n.d.). Retrieved April 9, 2014, from <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/pro-89-procent-zen-je-karierni-rust-v-praci-rozhodujici.html>

Produkty a služby pro zaměstnavatele - Jobs.cz. (n.d.). Retrieved April 11, 2014, from <https://firmy.jobs.cz/produkty-a-sluzby/>

Professional Standards. (2002). Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3BF07636-4E9A-4BDB-8916-95CC94F72EC9/0/profstands.pdf%20-%20str%2011-13>

Šťastnová Pavlína. (2001). Analýza inzertní nabídky zaměstnání v denním tisku a na internetu - 2010. Národní ústav odborného vzdělávání. Retrieved from http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.58-Vo_Analyza_inzertni_nabidky_zamestnani_v_dennim_tisku_a_na_internetu_-_2010.pdf

Vyhláška č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice - TZB-info. (n.d.). Retrieved April 11, 2014, from <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-50-1978-sb-ceskeho-uradu-bezpecnosti-prace-a-ceskeho-banskeho-uradu-o-odborne-zpusobilosti-v-elektrotechnice>

Zákoník práce - Část V. - Hlava 2 - Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance. (n.d.). Retrieved April 9, 2014, from <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast5h2.aspx>

9 Seznam obrázků a tabulek

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů.....	11
Obrázek 2: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	14
Obrázek 3: Vztah mezi analýzou pracovních míst a personálním plánováním	16
Obrázek 4: Řízení pracovního výkonu	19
Obrázek 5: Systém formování pracovních schopností člověka	26
Obrázek 6: Cyklus vzdělávání pracovníků organizace	27
Obrázek 7: Otázky pro organizační plán	29
Obrázek 8: Proces motivace	31
Obrázek 9: Rovnováha mezi "měkkými" a "tvrdými" faktory výkonnostního klimatu firmy.....	32
Obrázek 10: Pokles přesnosti informace	35

9.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam faktorů, které by měly být brány v úvahu při odměňování.....	22
Tabulka 2: Indexy České republiky podle Hofstedeho.....	37
Tabulka 3: Průměrné hodnoty odpovědí na otázky dotazníku VSM 94.....	49
Tabulka 4: Hodnoty indexů podle VSM 94.....	50
Tabulka 5: Porovnání výsledků společnosti A s daty platnými v ČR	51
Tabulka 6: Inzerce v tisku a na internetu	53
Tabulka 7: Měsíční náklady na novou pozici	58

10Seznam příloh

Příloha č. 1 – Value Survey Module Questionnaire (VSM 94)

11Přílohy

11.1 Value Survey Module Questionnaire

Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994)

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)

- 1 nanejvýš důležité
- 2 velmi důležité
- 3 mírně důležité
- 4 málo důležité
- 5 velmi málo důležité či nedůležité

1. Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.
1 2 3 4 5
2. Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.).
1 2 3 4 5
3. Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.
1 2 3 4 5
4. Mít jistotu zaměstnání.
1 2 3 4 5
5. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.
1 2 3 4 5
6. Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích.
1 2 3 4 5
7. Mít příležitost pracovního růstu.
1 2 3 4 5
8. Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.
1 2 3 4 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)

9. Osobní stálost a spolehlivost

1 2 3 4 5

10. Šetrnost

1 2 3 4 5

11. Vyrvalost

1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici

1 2 3 4 5

13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

14. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)

- 1 *naprosto souhlasím*
- 2 *souhlasím*
- 3 *nejsem rozhodnut(a)*
- 4 *nesouhlasím*
- 5 *naprosto nesouhlasím*

15. Většině lidí se dá věřit.

1 2 3 4 5

16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.

1 2 3 4 5

17. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout.

1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užítku.

1 2 3 4 5

19. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.

1 2 3 4 5

20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.

1 2 3 4 5