



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## VYMEZENÍ ROLE HR A LINIOVÉHO MANAŽERA VE SPOLEČNOSTI LAC, S.R.O.

DEFINITION OF THE ROLE OF HR AND LINE MANAGER AT LAC, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Ustohalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Ustohalová Klára, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Vymezení role HR a liniového manažera ve společnosti LAC, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Definition of the Role of HR and Line Manager at LAC, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na vymezení role HR a liniového manažera ve společnosti LAC, s.r.o. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází z poznatků odborné literatury o řízení lidských zdrojů, rolích HR manažera a liniového manažera v podniku. Praktická část se věnuje charakteristice podniku a jejímu řízení lidských zdrojů a analýze rolí liniového a HR manažera v daném podniku s využitím metody rozhovorů.

## **Abstract**

The master's thesis is focused on the definition of the role of HR and line manager at LAC, Ltd. The thesis consists of two parts - theoretical and practical. The theoretical part is based on findings of the literature which is aimed at human resources management, role of HR manager and role of line managers in the company. The practical part deals with description of the company and its human resources management and an analysis of the role of line and HR managers in the company using interview method.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, personalistika, liniový manažer, HR manažer, role manažera, organizační struktura

## **Keywords**

Human resources management, personnel management, line manager, HR manager, role of manager, organizational structure



### **Bibliografická citace diplomové práce**

USTOHALOVÁ, K. *Vymezení role HR a liniového manažera ve společnosti LAC, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 95 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 12. 5. 2016

.....

podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D., za jeho cenné rady a odborné poznatky, které mi vždy ochotně poskytl a tím mi pomohl k dokončení mé diplomové práce. Děkuji také společnosti LAC, s.r.o., vedoucím pracovníkům a HR manažerovi za projevenou spolupráci, vstřícný přístup a poskytnuté informace. Mé poděkování patří i mé rodině a přátelům za jejich podporu během celého studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce .....</b>	<b>10</b>
1.1	Úvod .....	10
1.2	Cíl práce .....	10
<b>2</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická část .....</b>	<b>13</b>
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	13
3.1.1	Cíle řízení lidských zdrojů .....	14
3.1.2	Personální strategie a personální politika .....	16
3.1.3	Strategické řízení lidských zdrojů .....	17
3.1.4	Personální útvar a jeho činnosti .....	18
3.1.5	Klíčové manažerské kompetence .....	33
3.1.6	Role HR manažera a jeho postavení v organizaci .....	35
3.1.7	Role liniových manažerů .....	38
3.1.8	Bariéry efektivního řízení lidských zdrojů při delegování na liniové manažery .....	41
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>43</b>
4.1	Charakteristika společnosti LAC, s.r.o. ....	43
4.1.1	Základní údaje .....	43
4.1.2	Popis společnosti .....	43
4.1.3	Vize a poslání společnosti .....	44
4.1.4	Cíle společnosti .....	44
4.2	Řízení lidských zdrojů ve společnosti LAC, s.r.o. ....	45
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	45
4.2.2	Personální plánování .....	46
4.2.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	47
4.2.4	Hodnocení pracovníků .....	50
4.2.5	Rozmíst'ování pracovníků, propouštění a penzionování .....	51
4.2.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	52

4.2.7	Odměňování pracovníků .....	54
4.2.8	Pracovní vztahy .....	57
4.2.9	Péče o pracovníky .....	57
4.2.10	Personální informační systém .....	61
4.3	Dotazníkové šetření mezi liniovými manažery .....	62
4.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	63
<b>5</b>	<b>Zhodnocení situace ve společnosti a návrhy na zlepšení.....</b>	<b>78</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>89</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>93</b>

# **1 Úvod a cíl práce**

## **1.1 Úvod**

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou řízení lidských zdrojů, konkrétně rolemi manažera lidských zdrojů a liniových manažerů ve vybrané společnosti. Řízení lidských zdrojů je v současné době jednou z klíčových oblastí řízení společnosti. Pro úspěch podniku v konkurenčním prostředí je tedy velmi důležité, aby tito pracovníci řídili lidské zdroje co nejefektivněji.

Mnohé společnosti si již uvědomují, že v dnešním globalizovaném světě, ve kterém je kladen důraz na uspokojení potřeb zákazníků a kde nabídka převažuje nad poptávkou, mohou v silném konkurenčním prostředí uspět jen díky lidskému kapitálu. Velmi však záleží na tom, jakými lidskými zdroji disponují. Musí je dokázat řídit a učit lépe než jejich konkurence. Teprve v tu chvíli je možné mluvit o konkurenční výhodě. Tito pracovníci zároveň musejí mít motivaci chtít se něco učit a zvyšovat svůj potenciál.

Úkolem liniových manažerů a manažera lidských zdrojů je tyto zaměstnance správně motivovat, odměňovat za jejich práci, vzdělávat a rozvíjet jejich schopnosti, pečovat o jejich potřeby a vztahy na pracovišti takovým způsobem, aby u nich nevznikala potřeba odejít za vidinou lepšího pracovního místa.

Jaké jsou jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci? Jakými způsoby mohou své podřízené řídit vedoucí pracovníci? Jak je mohou motivovat, vzdělávat či odměňovat? A jak jim při tom může manažer lidských zdrojů pomáhat? Odpovědi na tyto a další otázky se snažím nalézt ve své diplomové práci.

## **1.2 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v podniku a vymezit tak role manažera lidských zdrojů a manažera liniového.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- Analýza jednotlivých nástrojů řízení lidských zdrojů
- Analýza role HR manažera
- Analýza role liniového manažera
- Představení konkrétní společnosti
- Analýza řízení lidských zdrojů v daném podniku
- Na základě metody dotazníkového šetření zjistit, jaká je spokojenost a jak mohou linioví manažeři ovlivňovat řízení lidských zdrojů v podniku.
- Návrhy a doporučení pro liniové manažery a HR manažera k ovlivňování řízení lidských zdrojů
- Nalezení nedostatků v současné roli liniového a HR manažera, kterých se tito pracovníci dopouštějí a navrhnoutí vhodného řešení těchto nedostatků.

## 2 Metodika

Během zpracování diplomové práce jsem vycházela z odborné literatury, která se zabývá řízením lidských zdrojů. Jako zdroj informací byl využit také internet. Získané poznatky byly konzultovány s vedoucím práce, panem Mgr. Štěpánem Konečným, Ph.D.

Diplomová práce bude členěna na dvě části, kterými jsou část teoretická a část praktická. V teoretické části se budeme věnovat jednotlivým nástrojům řízení lidských zdrojů v podniku. Prostřednictvím metody analýzy shrneme teoretické poznatky a základní pojmy, které hrají důležitou roli v pochopení dané problematiky.

Praktická část se bude nejprve zabývat představením vybraného podniku. Poté bude následovat analýza a zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku na základě metody interní analýzy. Součástí praktické části bude rovněž vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření mezi liniovými manažery pracujícími v dané společnosti. Na získaných datech bude provedena analýza s využitím relativních četností.

V závěru praktické části budou s využitím metod syntézy a zobecnění zformulována doporučení pro HR manažera a liniové manažery ve formě návrhů změn ve stávajícím řízení lidských zdrojů v podniku.

V úplném závěru práce budou shrnuty nejvýznamnější poznatky z celé práce a vyvozeny závěry.



## 3 Teoretická část

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

V dnešní době je vše založeno na informacích, je tendence neustále zrychlovat, na lidi v pracovním procesu jsou kladeny stále větší a větší nároky. Dnes již nestačí v zaměstnání pouze vykonávat úkoly, kterými jsme byli pověřeni, ale musíme být zároveň „dobrymi“ zaměstnanci a přinášet společnosti, ve které jsme zaměstnáni, přidanou hodnotu. Jak to ale všechno zvládnout? Nejen velké a úspěšné podniky si uvědomují, že cestou k vyšším ziskům společnosti jsou právě lidé. Lidský zdroj je pro společnost nenahraditelný. Stroje si mohou kupovat, technologie vymýšlet, ale lidi (zaměstnance) ne, ti tvoří jedinečnou součást. Právě tuto problematiku řeší současné pojetí personalistiky, tedy řízení lidských zdrojů.

Personální práce se zabývá vším, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně vlivů života pracovníka na jeho práci. Jak uvádí Koubek (2011, s. 15), personální práce *„se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb.“*

Základním požadavkem úspěchu organizace je uvědomění si významu a hodnoty člověka jako lidského zdroje, a toho, že lidé jsou jejím největším bohatstvím. Personalistika sehrává důležitou roli při řízení organizace, kde podle slov Koubka (2007, s. 13) *„jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat“:*

- materiální zdroje (materiál, stroje a jiná zařízení, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Využívání těchto čtyř zdrojů tvoří základ řízení organizace. Informační a lidské zdroje určují směr a tempo pohybu a využívání finančních a materiálních zdrojů. Koubek (2009) ve svém schématu řadí lidské zdroje do kontextu řídicích činností společnosti a tvrdí, že mají rozhodující význam pro společnost a že klíčový význam má i jejich řízení a hospodaření s nimi.

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno těmito znaky:

- *Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem* – zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- *Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace* – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, životní prostředí, sociální rozvoj lidí a jejich hodnoty atd.
- *Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků* – výkonná práce přechází spíše na vedoucí pracovníky, jež mají k jednotlivým zaměstnancům blíže z důvodu každodenního kontaktu s nimi. Personalisté plní spíše poradenskou nebo koncepční činnost. (Koubek, 2009, s. 15)

Je na každé organizaci, aby si sama stanovila, jakou strategii personální činnosti zvolí, tedy jaké postavení bude mít řízení lidských zdrojů v hierarchii řídicích činností, jakou bude mít strukturu a rozsah, kterými činnostmi se bude zabývat více a kterými naopak méně apod. Tímto se v tržních podmínkách, resp. v konkurenčním prostředí liší kvalita a strategie řízení lidských zdrojů jednotlivých organizací.

### **3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byl podnik schopen pomocí lidí úspěšně plnit své stanovené cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou podle Ulricha a Laka (1990) být „*zdrojem schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.*“ Řízení lidských zdrojů se konkrétně týká plnění cílů v těchto oblastech:

- *Efektivnost organizace* – cílem strategie řízení lidských zdrojů je podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace pomocí vytváření účinných postupů v oblasti řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého pracoviště“.
- *Řízení lidského kapitálu* – lidský kapitál společnosti je tvořen lidmi, kteří v ní pracují a na nichž záleží úspěšnost podnikání. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby si podnik získal a udržel potřebné kvalifikované, spolehlivé a dobře motivované pracovní síly.
- *Řízení znalostí* – řízením znalostí se rozumí jakékoliv procesy a postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, které směřují ke zlepšování učení se a tím ke zlepšování výkonu v podniku. Cílem je podporovat rozvoj pro společnost specifických dovedností a znalostí, jež jsou výsledkem procesů učení probíhajících v podniku.
- *Řízení odměňování* – zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti společnost dosahuje pomocí politiky a postupů zajišťujících ohodnocení a odměňování pracovníků za jejich práci a jejich úroveň schopností a dovedností.
- *Zaměstnanecké vztahy* – cílem řízení lidských zdrojů je vytvoření prostředí, ve kterém je možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky a jejich odbory.
- *Uspokojování rozdílných potřeb* – podnik vytváří a realizuje politiku, jež respektuje a zároveň vyvažuje potřeby všech zainteresovaných stran, bere v potaz individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání i v osobních potřebách, zajišťuje různorodé pracovní síly pro management a nabízí stejné příležitosti všem pracovníkům.
- *Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou* – překlenout tuto propast je možné děláním všeho možného pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Nestačí však pouze přicházet s novými a inovativními politikami a postupy, je především potřeba zajistit,

aby fungovaly. Dále je potřeba si uvědomit, že politiku lidských zdrojů uvádějí do života linioví manažeři. (Armstrong, 2007)

### **3.1.2 Personální strategie a personální politika**

Strategie podniku představuje nástroj zabezpečující dlouhodobý rozvoj podniku. Je základem jednotlivých podnikových strategií a zároveň základem pro řízení každodenních činností, které směřují k dosažení nejvyšších cílů podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Personální strategie se skládá z dlouhodobých cílů podniku v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Dále také z metod, způsobů a kroků vedoucích k dosažení stanovených cílů. Zformulovat personální strategii znamená odpovědět si na základní otázky střednědobého personálního rozvoje podniku. Tyto otázky se týkají počtu pracovníků, jejich kvalifikačního profilu, motivace, vedení, vzdělávání a hodnocení pracovníků. Obecným schématem personální strategie je plán personálních potřeb společnosti a jejich zajištění. Jedná se např. o plán přijímání nových pracovníků, plán řízení znalostí, plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců, odměňování a řízení výkonu, strategie motivace, plán hodnocení pracovníků a strategii firemní kultury. (Urban, 2004)

Vodák a Kucharčíková (s. 47, 2011) tedy úlohu personální strategie definují jako *„stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení. Stejně tak musí zjistit změny, které je potřeba uskutečnit v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod podniku.“*

Personální politika je podle Urbana (2004) souborem relativně stabilních praktických zásad týkajících se řízení lidí v podniku a personálního rozhodování. Jejím smyslem je naplňovat cíle personální strategie a usměrňovat chování pracovníků takovým způsobem, aby jejich postoje a pracovní chování byly v souladu s cíli dané společnosti. Pomocí personální politiky, její transparence a dodržování se zaměstnanci cítí v bezpečí a mají záruky, že jimi vynakládané pracovní úsilí a chování vede k očekávaným výsledkům.

Srozumitelná a přijatelná personální politika je významným předpokladem pro motivaci a výkonnost pracovníků a zároveň také nástrojem snižování konfliktů v podniku. Personální politiku by měla společnost mít jasně definovanou a všichni zaměstnanci by s ní měli být obeznámeni, eventuálně by se na její tvorbě mohli sami podílet.

### 3.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

V této části je nejprve potřeba rozlišit pojmy strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů, jež jsou častokrát zaměňovány. První výraz je možné chápat, jako určitou konkrétní činnost v souladu se záměry podniku, která míří ke konkrétnímu cíli, jež si podnik předem vytyčil. Z toho se následně tvoří rozhodnutí, z nichž se formují modely a vzorce uplatňované podnikem a definují se oblasti, v nichž je potřeba stanovit konkrétní strategii lidských zdrojů. Ta se poté zaměří na určitý plán podniku, podle toho, co je v dané chvíli potřeba změnit nebo udělat. Druhý výraz strategie lidských zdrojů je již vysvětlen v předchozí kapitole.

*„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“* (Koubek, 2009, s. 24)

Řízení lidských zdrojů by mělo být strategické. Úkolem podniku je sledovat určitý směr, definovat záměr a tím umožnit získávání konkurenční výhody. Strategické řízení lidských zdrojů je způsobem rozhodování o plánech a záměrech podniku týkajících se zaměstnávání pracovníků, získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků. (Armstrong, 2007)

Hlavní nástroj strategického řízení lidských zdrojů představuje dlouhodobé personální plánování. Strategické řízení lidských zdrojů by se mělo zabývat následujícími otázkami:

- Jaká se předpokládá nabídka pracovních sil v podniku i mimo něj?
- Kolik a jaký druh pracovníků bude podnik potřebovat?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí potřeba pracovníků?

K zodpovězení těchto otázek je potřeba se zaměřit na zkoumání vnitřních a vnějších podmínek podniku. Vnějšími podmínkami jsou například vývoj na trhu práce, růst populace, prostorová mobilita obyvatelstva, změny techniky a technologií využívaných podnikem, politika zaměstnanosti nebo případné změny v poptávce po zboží a službách. Druhým aspektem bylo zkoumání vnitřních podmínek podniku. Ty se dělí do tří skupin – organizace, práce a pracovníci.

V oblasti organizace by se měl klást důraz především na velikost, organizační strukturu, firemní kulturu, produkci a další. V oblasti práce se jedná o její obsah i charakter, rizikovost práce, její obtížnost, úroveň nebo forma. U pracovníků by se měl zkoumat zejména jejich počet, struktura, dovednosti a znalosti, jejich mobilita či dokonce životní podmínky. (Koubek, 2009)

Na základě uvedených charakteristik strategického řízení lidských zdrojů je možné říci, že je nezbytné sledovat značné množství faktorů majících vliv na formování a následné fungování pracovní síly v podniku. Je rovněž potřeba, aby se činnostmi týkajícími se lidských zdrojů zabývali všichni vedoucí pracovníci podniku – zejména linioví manažeři, a nejen pracovníci personálního oddělení. Dále by se měli spolupodílet na tvorbě strategie, jelikož vedoucí pracovníci vytvářejí pracovní úkoly pro své podřízené pracovníky, analyzují pracovní místa v podniku a podávají o nich informace. Úkoly, resp. rolemi personalistů a vedoucích pracovníků se budu zabývat podrobněji v dalších kapitolách.

### **3.1.4 Personální útvar a jeho činnosti**

Personální útvar je jedním z nejdůležitějších prvků řízení podniku. Jak uvádí Koubek (2009, s. 32), jedná se o pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, které *„zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“*

Personální útvar si klade za cíl zajistit tvorbu personální strategie, personální politiky a praxe, jež se týkají zaměstnávání a rozvoje pracovníků a vztahů, které existují mezi managementem a pracovníky. (Armstrong, 2007)

Specifickými úkoly personálního útvaru jsou činnosti koncepční, plánovací, řídicí a koordinační, metodické, informativní, poradenské, výzkumné a expertizní a kontrolní, které by měly sloužit potřebám řízení za účelem jednotné koncepce a metodiky.

- *Koncepční funkce* – odpovědnost za vypracování a aktualizaci personální a sociální politiky organizace.
- *Plánovací funkce* – odpovědnost za zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje organizace.
- *Řídicí a koordinační funkce* – stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů personálního řízení a koordinace jejich plnění (např. pomocí směrnic pro řídicí činnosti liniových řídicích pracovníků).
- *Metodická funkce* – poskytování návodů a metodických doporučení, které se týkají metod zajišťování jednotlivých úkolů v oblasti personálního řízení (např. systémy hodnocení řídicích pracovníků).
- *Informační funkce* – vytvoření a zajištění informačního systému jako předpokladu efektivního rozhodování o pracovnících, dále zajištění informovanosti pracovníků.
- *Poradenská funkce* – poskytování poradenských služeb jednotlivým řídicím pracovníkům v otázkách vedení lidí a také všem zaměstnancům v oblasti pracovních i mimopracovních problémů.
- *Výzkumná a expertizní funkce* – získávání informací (např. postoje a názory pracovníků, spokojenost pracovníků, míra účinnosti systémů odměňování apod. (Mayerová, Růžička, 2000)

Personální činnosti patří mezi klíčové činnosti řízení celého podniku. Zaměřují se na vše týkající se člověka jako pracovníka, tedy jeho zapojení se do pracovního procesu. Množství personálních činností se však může lišit, a to podle velikosti podniku, kdy větší společnosti mívají širokou škálu těchto činností a zaměstnávají navíc personalisty, jež se specializují na určité části personální práce.

Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby byly dílčí personální činnosti uplatňovány jako systém, jehož účelem je dosáhnout požadovaného výkonu pracovníků a realizovat strategické cíle organizace.

Mezi personální činnosti se dle Šikýře (2012) řadí:

1. *Vytváření a analýza pracovních míst* – definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek), zpracování popisů a specifikací pracovních míst.
2. *Personální plánování* – plánování potřeb, pokrytí potřeb a personální rozvoj zaměstnanců, zpracování plánů personálních činností.
3. *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst, získávání vhodných uchazečů, vybírání nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraného uchazeče, adaptování přijatého uchazeče.
4. *Hodnocení pracovníků* – usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
5. *Rozmístování pracovníků, propouštění a penzionování* – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování nebo přemístování na jinou práci.
6. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
7. *Odměňování pracovníků* – poskytování zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulování zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
8. *Pracovní vztahy* – jednání mezi zástupci společnosti a zástupci zaměstnanců (např. odbory), evidence zápisů z jednání, kontrola dodržování



pracovněprávních předpisů, vedení pracovněprávních agend, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, otázky týkající se komunikace v organizaci.

9. *Péče o pracovníky* – bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, nastavení pracovní doby a režimu práce, zajištění zdravotní péče, aktivity volného času, stravování, kulturní akce apod.
10. *Personální informační systém* – zjišťování, zpracování a analýza dat, které se týkají pracovních míst, samotných pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností, personální administrativy a vnějších podmínek, které ovlivňují formování a fungování personálu organizace.

#### **3.1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst je významnou činností v systému personálního řízení, která tvoří základ pro uskutečňování spousty dalších personálních aktivit. Koubek (2009, s. 43) definuje analýzu pracovních míst jako činnost, jež „*poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.*“

V průběhu analýzy se zjišťují, zapisují a následně vyhodnocují informace o úkolech spojených s pracovním místem, o odpovědnostech a metodách, podmínkách práce a dalších souvislostech s analyzovaným místem. Mezi základní způsoby získávání informací se řadí pozorování, dotazník a pohovor. Analýza pracovních míst si klade za cíl zpracovat všechny tyto informace v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa poté slouží jako podklad pro odvození požadavků kladených pracovním místem na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa. (Koubek, 2011)

Pracovní úkoly by při vytváření pracovních míst měly efektivně přispívat k dosahování cílů podniku, motivovat pracovníky a přinášet jim uspokojení, být v souladu s právními předpisy, schopnostmi i kvalifikacemi pracovníků a v neposlední řadě nemít negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků.

Proces vytváření pracovních míst a úkolů je možné rozdělit do čtyř fází, a to:

- Specifikace jednotlivých úkolů.
- Specifikace metod, kterými budou jednotlivé úkoly prováděny.
- Kombinace všech úkolů a jejich přiřazení konkrétním pracovním místům.
- Stanovení vztahu mezi pracovním místem a jinými pracovními místy.

První a třetí fáze determinují obsah práce, druhá fáze představuje, jak danou práci dělat a poslední fáze stanovuje odpovědnosti spojené s pracovním místem. (Koubek, 2009)

#### **3.1.4.2 Personální plánování**

Podle definice Armstronga (2008, s. 50) je plánování obecně procesem „rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, který zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.“

Personální plánování je procesem plánování lidských zdrojů a vychází z přesvědčení, že nejvýznamnějším strategickým zdrojem podniku jsou lidé. Tento proces zahrnuje plánování veškerých personální činností, jako je získávání pracovníků, jejich výběr, rozvoj, hodnocení, odměňování a rovněž uvolňování pracovníků. Vzhledem k měnícím se podmínkám hraje personální plánování významnou roli při vytváření celkového plánu organizace. Jedná se například o přípravu rozpočtu, jelikož náklady na lidské zdroje jsou jeho nedílnou součástí. (Armstrong, 2007)

Úkolem personálního plánování je rozpoznání potřeb pracovníků a konkrétních zdrojů, kterými je možné tyto potřeby pokrýt, za účelem dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil. Podnik při personálním plánování usiluje o to, aby měl v současnosti a především v budoucnosti k dispozici pracovní sílu:

- v potřebném množství,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi,
- flexibilní a připravené na možné změny,

- optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin,
- optimálně motivované a s žádoucím vztahem k práci,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

K realizaci cílů podniku slouží předvídání potřeby pracovníků, stanovování krátkodobých i dlouhodobých cílů a realizace opatření, která se týkají pohybu lidí v podniku, využívání a formování schopností pracovníků, slučování pracovníků s pracovními úkoly, sociálního a personálního rozvoje pracovníků a rovněž formování pracovních týmů. (Koubek, 2011)

Barták (2011) ve své publikaci rozlišuje tyto procesy personálního plánu:

- *Plánování potřeby pracovníků* – pomocí odborných metod založených na názorech zkušených odborníků či pomocí metod, vycházejících ze zkušeností z minulých let, vyhovují i počítačové modely.
- *Plánování zdrojů pracovníků* – jedná se o vnitřní a vnější zdroje pracovní síly.
- *Plánování personálního rozvoje* – skládá se z hodnocení přímého nadřízeného nebo spolupracovníků, sebehodnocení (silné i slabé stránky, schopnosti, cíle), změny zařazení při personálním růstu, stanovení cílů, vytvoření plánů.

Společnost si pomocí personálního plánování zabezpečuje získávání a následné udržování požadovaného počtu pracovníků mající potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti, a snaží se jich co nejlépe využívat. V první řadě se snaží o rozvoj svých pracovníků, dále o jejich adaptaci na měnící se podmínky a jejich udržení, a to z toho důvodu, aby nemusela získávat pracovníky s nezbytnou kvalifikací z vnějších zdrojů. Je proto potřeba zformulovat strategii udržení pracovníků a strategii rozvoje pracovníků. (Křikač, Pavlák, 2012)

#### **3.1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Získávání pracovníků je jednou z nejvýznamnějších personálních činností, jelikož do určité míry (spolu s výběrem pracovníků) určuje, jakou pracovní sílu bude mít podnik k dispozici a jaké množství.

Úkolem získávání pracovníků je dle Koubka (2011, s. 68) „zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“

Armstrong (2007) ve své publikaci zmiňuje tyto tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků
2. Přilákání uchazečů
3. Vybírání uchazečů

Problematikou získávání pracovníků se zabývala také autorka Dvořáková (2012, s. 146), podle které proces získávání završený výběrem pracovníků probíhá v následujících krocích:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Analýza práce, identifikace dovedností, schopností, znalostí a dalších osobnostních charakteristik, které jsou od uchazečů požadovány.
3. Vypracování strategie získávání, tedy jakou pracovní sílu, pomocí jakých metod, z jakých zdrojů, v jakém časovém plánu a za jaké náklady.
4. Výběr včetně vytvoření metodiky výběru, tedy
  - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
  - testování,
  - assessment centrum,
  - výběrový pohovor.
5. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Proces získávání pracovníků by měl začínat plánováním, pomocí kterého si organizace vymezí, kolik a které pracovní síly potřebuje a od kdy. Klíčovým předpokladem účinného procesu získávání pracovníků je také perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Tu lze získat analýzou pracovních míst

a předvídáním uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, což je součástí personálního plánování. (Němec a kol., 2008)

Neméně důležité je načasování okamžiku, od kdy je nezbytné začít oslovovat vnitřní a vnější trh práce. Personální útvar má dle Dvořákové (2012) možnost podložit své strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání těmito analýzami:

- *Analýza vnějšího trhu práce a spádového území* dojíždění do práce, za účelem odhadu demografické, sociální, profesní a kvalifikační struktury uchazečů o zaměstnání.
- *Analýza vnitřních lidských zdrojů* – například podle klasifikace zaměstnání nebo druhu práce. Úkolem je identifikovat vývoj fluktuace nových pracovníků, fluktuaci dlouhodobějších pracovníků, vnitřní mobilitu a povyšování.

Na personální činnost získávání pracovníků navazuje výběr zaměstnanců. Úkolem výběru je identifikace a výběr takových uchazečů, kteří budou dosahovat požadovaného výkonu, budou pro zaměstnavatele pracovat po stanovenou dobu a nebudou jednat způsobem snižujícím produktivitu a kvalitu práce. (Dvořáková, 2012)

Při výběru pracovníků se využívají různé metody. Mezi ty hlavní patří především zkoumání životopisu, dotazník, pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti.

Při výběru uchazečů pro pohovory se zaměstnavatelé potýkají s tím, že lidský kapitál není dokonale pozorovatelný. Často se musejí spoléhat na omezené informace v životopisech, aby posoudili, jaká bude hodnota uchazečů pro podnik. Využívají proto vzájemné souvislosti mezi produktivitou a pozorovatelnými charakteristikami, jako jsou například získaná osvědčení, aby mohli rozhodovat o produktivitě jednotlivých uchazečů. (Humburg, 2015)

Dotazníky jsou prostředkem k vytvoření standardizovaných informací o uchazečích. Poskytují strukturovaný základ pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro tvorbu seznamu uchazečů, kteří splňují podmínky pro pozvání na pohovor či další výběrové procedury.

Nejčastější metodou pohovoru jsou individuální pohovory, tedy diskuze mezi čtyřma očima. Tato metoda nabízí nejvhodnější příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi uchazečem a pracovníkem, který pohovor vede. Pohovor může být veden i formou pohovorového panelu. Jedná se o shromáždění dvou a více osob za účelem pohovoru s jedním uchazečem. Panel nejčastěji tvoří personalista a linioví manažeři. Dále se může jednat o výběrovou komisi, tedy oficiálnější a často větší pohovorový panel, který bývá svolán a pověřen orgány podniku z důvodu existence většího počtu stran majících zájem na rozhodování o výběru pracovníků.

V současné době jsou často využívány metody tzv. assessment center, kde se největší pozornost věnuje chování uchazečů. Assessment centra jsou vhodnou příležitostí k posouzení toho, jak moc uchazeč vyhovuje kultuře společnosti. K pozorování jejich chování se používají různé situace, testy a strukturované pohovory. (Armstrong, 2007)

Testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy představují testy inteligence, znalostí, schopností a dovedností a testy osobnosti. Mezi další metody výběru pracovníků patří např. posouzení zdravotního stavu uchazeče či reference od předchozího zaměstnavatele aj. (Koubek, 2009)

Jakmile vybraný uchazeč přijme nabídku zaměstnání, začíná fáze přijímání pracovníka. Ta končí dnem, kdy pracovník nastoupí do práce. Přijímání pracovníků vymezuje Kocianová (2010, s. 128) jako „*personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.*“

S přijímáním nového pracovníka se pojí následující úkony:

- vypracování a podepsání pracovní smlouvy,
- ústní seznámení nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi,
- vstupní lékařská prohlídka,
- zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty,
- uvedení zaměstnance na pracoviště,
- seznámení s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,

- seznámení zaměstnance s jeho pracovním místem. (Koubek, 2009)

#### **3.1.4.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců je podle definice Šikýře (2012, s. 115) „*nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“

Nejdůležitějšími cíli hodnocení, jak je popisuje Hroník (2006), jsou:

- Monitorování výkonu v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomoc při rozhodování v oblasti odměňování.
- Identifikování potenciálu zaměstnance.
- Poskytování zpětné vazby pracovníkovi o tom, jak se mu v práci daří.
- Identifikování potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytování příležitostí pracovníkovi projednat své ambice s nadřízeným.
- Zlepšování budoucího výkonu (stanovení cílů a jednotlivých kroků, jak těchto cílů dosáhnout).

Bělohlávek (2009) ve své publikaci uvádí 4 typy hodnocení pracovníků, které se vzájemně podporují, tudíž je není možné zcela oddělit.

1. *Neformální hodnocení* – je založeno na každodenní komunikaci vedoucího s pracovníky.
2. *Finanční hodnocení* – mělo by odrážet, jak si organizace cení náročnosti práce vykonávané pracovníkem, jeho výsledků a osobního přístupu.
3. *Systematické hodnocení* – je zaváděno za účelem zvýšení účinnosti motivačního systému a zároveň usměrnění rozvoje pracovníků.
4. *Víceúrovňové hodnocení* – zahrnuje nejen hodnocení nadřízeného, ale také sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými či dokonce obchodními partnery. Tato hodnocení jsou anonymní.

### 3.1.4.5 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování

Rozmíst'ování pracovníků úzce souvisí s vnitřní a vnější mobilitou podniku, tedy se vstupem a výstupem pracovní síly do a z podniku. Jde o prostorové, časové, kvalitativní a kvantitativní propojování zaměstnanců s pracovními úkoly a pracovními místy. Úkolem je optimalizace vztahu člověka s jeho prací a pracovním místem.

V rámci vnitřní mobility rozlišujeme:

- *Povyšování pracovníků* – tedy převedení na vyšší pozici. K tomu je potřeba získat potřebné zkušenosti a dosáhnout určitých výsledků rozhodných pro organizaci. K povýšení obvykle dojde nabídkou volného pracovního místa v rámci organizace s využitím výběrového řízení.
- *Transfer pracovníků na jinou práci* – přechod pracovníka v rámci podniku na podobné pracovní místo s podobnou prací, na kterou byl zvyklý. Postavení v hierarchii podniku je beze změny. Důvodem k převedení pracovní síly je zpravidla úspora pracovníků v určité oblasti organizace do oblasti s dočasně větším množstvím práce.
- *Přeřazování pracovníků na nižší funkci* – pokles zaměstnance v hierarchii podniku spojený se snížením mzdy nebo platu. Důvodem může být zrušení jeho pracovního místa nebo pracovník není schopný efektivně vykonávat danou práci, přičemž jeho místo dostane výkonnější pracovník.

V rámci vnější mobility dochází k rozmíst'ování pracovníků aktivně a pasivně. Aktivní stránka je tvořena získáváním, přijímáním, orientací pracovníků a plynulým zapojováním do procesu podniku. Pasivní stránku naopak tvoří způsoby ukončení pracovního poměru, jako je propouštění a penzionování.

Propouštění pracovníků vzniká především z organizačních důvodů, jako je nadbytečnost pracovníků, a má ho v kompetenci organizace. K propouštění může dojít s výpovědí nebo bez ní.

Druhou pasivní stránkou vnější mobility organizace je penzionování, ve kterém existují dva přístupy. Prvním z nich je případ, v němž dosáhne-li



zaměstnanec důchodového věku, a přesto svou práci dělá stejně dobře, mělo by mu být umožněno ji vykonávat dál. Druhý přístup tvrdí, že při dosažení důchodového věku zaměstnanec by mělo dojít k ukončení pracovního poměru s ním a uvolnění místa mladším pracovníkům. Penzista zůstane pouze, pokud neexistuje vhodný kandidát na jeho pozici. (Podnikátor, 2015)

#### **3.1.4.6   Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V moderní společnosti jsou požadavky na dovednosti a znalosti člověka častokrát měněny, a aby člověk mohl být pracovní silou a zároveň byl zaměstnatelný, musí neustále pracovat na prohlubování a rozšiřování svých dovedností a znalostí. Utváření pracovních schopností a vzdělávání pracovníků se v současnosti stává nejvýznamnějším posláním personální práce. (Koubek, 2009)

Vzdělávání jako takové neovlivňuje pouze organizaci, ale i pracovníka samotného. Rozvoj dovedností a znalostí člověka může společně s příležitostmi lepšího uplatnění zvyšovat celkovou kvalitu jeho pracovního i osobního života. (Sakslová, Šimková, 2006)

Koubek (2009, s. 256) rozlišuje následující části oblasti odborného vzdělávání:

- *Základní příprava na povolání* – většinou se realizuje mimo organizaci.
- *Orientace* – se uskutečňuje při nástupu nového pracovníka do organizace. Jejím úkolem je zefektivnění a zkrácení adaptace na novou práci, pracovní kolektiv i organizaci samotnou. Existuje i tzv. systém rotace, při kterém si nový pracovník může vyzkoušet různá oddělení, aby se lépe seznámil s chodem organizace.
- *Doškolení (prohlubování kvalifikace)* – pokračování odborného vzdělávání v oboru, v němž zaměstnanec pracuje na svém pracovním místě. Je procesem přizpůsobování dovedností a znalostí pracovníka novým požadavkům jeho pracovního místa, jako jsou změny technologií, požadavků trhu, nové objevy v oboru či rozvoj metod řízení apod.

- *Přeškolení (rekvalifikace)* – je formováním pracovních schopností člověka směřujícím k osvojení si nového pracovního místa a nových pracovních schopností.
- *Profesní rehabilitace* – jde o zvláštní případ rekvalifikace. Cílem je opětovné pracovní zařazení lidí, kteří jsou omezeni svým zdravotním stavem. Ten jim buďto dlouhodobě, nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání a jemu odpovídajícího povolání.

Mimo oblast odborného vzdělávání uvádí Koubek i oblast rozvoje. Ta se orientuje na další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a získávání nových dovedností a znalostí, než jaké jsou potřeba k vykonávání současné práce. V této oblasti se formuje i osobnost jedince a rozvoj se zaměřuje spíše na kariéru člověka, než na jeho dosavadní povolání, na jeho pracovní potenciál, než kvalifikaci. Tím se z člověka stává adaptabilní pracovní zdroj.

Přístupy ke vzdělávání pracovníků jsou podle Tureckiové (2004, s. 89) následující:

- *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí* – reagují na současné potřeby jednotlivců nebo organizace a vedou k eliminaci rozdílů mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací.
- *Systematický přístup* – spojuje podnikovou a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání, jedním ze systémů personální práce.
- *Koncepce učící se organizace* – komplexní model rozvoje lidí v organizacích nejrůznějšího typu. Jedná se o cíleně řízený proces umožňující rychlejší průběh učení, než je u změn vynucených okolím.

Cílem každé vzdělávací aktivity je zvýšení pracovního výkonu, proto je potřeba vědět, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila stanovený cíl. Nejvýznamnější částí vzdělávacího cyklu je zpětná vazba o efektivitě vzdělávání, jelikož často není možné sdělit efektivitu vzdělávacího programu a jeho vliv na pracovní výsledky. Primárním problémem je to, že působení vzdělávání není okamžité, ale projevuje se až s určitým časovým odstupem. Jako zpětná vazba však mnohdy postačí vědomí, že výkonnost podniku roste. (Hroník, 2007)

### 3.1.4.7 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů podle Koubka (2009, s. 283) „*neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.*“

Zaměstnavatel tak využívá k ocenění skutečného výkonu pracovníka a jeho stimulaci k vykonání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu peněžní a nepeněžní formy odměňování.

- *Peněžní formy odměňování* - mzda, plat, odměna z dohody.
- *Nepeněžní formy odměňování* - formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody apod. (Šikýř, 2012, s. 124)

Záleží na samotné organizaci, jaké formy a možnosti odměňování použije, jaké postupy a nástroje u toho uplatní a jaká si určí pravidla odměňování. A to z toho důvodu, že každá organizace tvoří jedinečný komplex činností, podmínek a zdrojů, a proto by její systém odměňování měl odpovídat jak jejím potřebám, tak i potřebám jejích pracovníků, a měl by být spravedlivý a motivující. (Kocianová, 2010, s. 160)

### 3.1.4.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou různé formální i neformální vztahy vznikající mezi lidmi uvnitř podniku a mimo něj. Formálními pracovními vztahy Šikýř (2014) chápe zejména pracovněprávní vztahy, které souvisejí s výkonem závislé práce a jsou upraveny pracovněprávními předpisy. Rozlišuje individuální a kolektivní pracovněprávní vztahy. Formální povahy mohou být i vztahy mezi zaměstnanci, především vztahy nadřízených s podřízenými, nebo také vztahy zaměstnanců

s dalšími zainteresovanými stranami uvnitř a vně podniku, jako jsou zákazníci, odběratelé, dodavatelé, veřejnost, vlastníci, úřady aj.

Neformálními pracovními vztahy jsou všední mezilidské a společenské vztahy vznikající samovolně a přirozeně mezi lidmi v podniku a mimo něj. Úroveň těchto pracovních vztahů má významný vliv na vzájemné jednání jednotlivců i celkové fungování podniku.

K vytváření pozitivních pracovních vztahů je nezbytné dodržovat zákony, lidská práva a zásady slušného lidského chování ze strany všech pracovníků v organizaci (vč. vedoucích pracovníků).

#### **3.1.4.9 Péče o pracovníky**

Společnosti si stále více uvědomují, že jejich konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu ve velké míře závisí na pracovnících, jejich dovednostech, spokojenosti, pracovním chování a vztahu k jejich zaměstnavateli.

Péči o pracovníky je možné rozdělit do tří skupin:

- *Povinná péče o pracovníky* – daná zákony, právními předpisy aj.
- *Smluvní péče o pracovníky* – daná kolektivní smlouvou.
- *Dobrovolná péče o pracovníky* – podle personální politiky zaměstnavatele.

V nejširším pojetí se do péče o pracovníky zahrnují následující záležitosti:

- pracovní doba, režim a pracovní prostředí,
- personální rozvoj pracovníků,
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí. (Koubek, 2009, s. 343)

#### **3.1.4.10 Personální informační systém**

Mnoho podniků investuje do informačních technologií v oblasti personální práce. Při poskytování služeb personálního útvaru může být nápomocný software, technologie i automatizace. Mohou se uplatnit nejen u problémů jednoduchých, např. flexibilních zaměstnaneckých výhod, ale také u problémů složitějších, jako je

plánování následnictví ve funkcích. Ve společnostech, které informační technologie využívají, jsou důležitým faktorem úspěšnosti personalistů a manažerů odpovědných za lidi. (Ulrich, 2009)

Personální informační systém autor Šikýř (2014, s. 143) chápe jako „*souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.*“

Důležité personální údaje mohou být zpracovávány jak v písemné (např. pracovní smlouvy), tak v elektronické podobě.

Moderní personální informační systém představuje buďto samostatnou počítačovou aplikaci, nebo je součástí systému plánování podnikových zdrojů (ERP systému) a obsahuje aplikace z oblasti personalistiky, financí a logistiky.

Často je personální informační systém prostřednictvím počítačové sítě propojen s dílčími pracovišti podniku. Ty do něj vkládají potřebné údaje a získávají z něj informace důležité pro řídicí práci. Informace, data a dokumenty se pravidelně aktualizují. (Váchal, Vochozka, 2013)

### **3.1.5 Klíčové manažerské kompetence**

*„Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.“* (Kocianová, 2010)

V pojetí D. Katze, jak uvádí Tureckiová (2004), tvoří profesní kompetence manažera:

- *Technické dovednosti* – zaměřují se na praktické využívání schopností, dovedností a znalostí, dále metod a postupů práce se stroji a nástroji. Technické dovednosti lze získat tréninkem, vzděláním a zkušenostmi.
- *Lidské způsobilosti* – schopnosti potřebné pro práci s lidmi a pro dosahování žádoucích pracovních výsledků za pomoci lidí.

- *Koncepční schopnosti* – porozumění organizaci jako celku, základ tvoří porozumění prvkům a vazbám uvnitř organizační struktury a současné soustředění se na dlouhodobější cíle organizace než na krátkodobé potřeby a cíle vlastní osoby nebo pracovní skupiny.

Podle Katze by tyto dovednosti měli mít manažeři všech řídicích úrovní, rozdíl tvoří pouze rozsah a význam využití jednotlivých dovedností. U vrcholového managementu by měly převládat koncepční dovednosti na úkor technických a naopak u liniového managementu dovednosti technické na úkor koncepčních. Lidské dovednosti jsou velmi důležité u obou zmíněných úrovní managementu.

Tureckiová (2004) dále rozlišuje čtyři složky profesní kompetence manažera.

- *Odborná (technická) kompetence* – tvořená znalostí pracovních postupů, procesů a možností jednání v organizaci, ale také dovedností analyzovat a řešit problémy. Důležitá je znalost oboru, na který se manažer specializuje.
- *Metodická (koncepční) kompetence* – projevuje se schopností efektivně a pružně si osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Jde o jakési „umění“ strukturovat problémy a vidět je v souvislostech a zároveň se soustředit na dosahování výsledků. Řadí se sem veškeré strategické plánování a rozhodování i schopnost ovlivňovat prostředí a interpretovat ho.
- *Sociální kompetence* – vyjadřuje schopnost konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy se členy organizace, a jí odpovídající sociální dovednosti uplatňované při kontaktu se všemi zainteresovanými osobami (nadřízenými, vlastníky, spolupracovníky, dodavateli, odběrateli atd.).
- *Osobní kompetence* – spočívá ve schopnosti reflexe a sebereflexe (vč. sebehodnocení a sebedůvěry), samostatnosti a připravenosti brát na sebe odpovědnost či schopnosti reagovat přiměřeně situaci.

### 3.1.6 Role HR manažera a jeho postavení v organizaci

Rolí se dle Lukášové (2010, s. 101) „rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami.“

S růstem nároků na schopnosti personalisty se rozvíjí i jeho role v podniku. Už není pouhým administrativním pracovníkem, ale stal se tvůrčí osobností. Je manažerem, který je každý den v kontaktu s pracovníky a ostatními manažery, a řeší s nimi jejich pracovní i osobní problémy. (Koubek, 2009)

Roli personalistů popsala Horalíková (1995) jako vnitřně konfliktní. Měli by hájit nejen zájmy jednotlivců, pracovních a sociálních skupin, ale i zájmy celé organizace. V pravomoci personalistů obvykle není přikazování nebo nařizování jiným pracovníkům organizace, jejich autorita se zakládá především na jejich podpoře a pomoci.

Jednotlivé role HR manažera nejlépe popsal Armstrong (2007, s. 79-82). Jsou jimi:

- *Poskytování služeb* – základem je poskytování služeb všem pracovníkům v organizaci, a to vedení společnosti, liniovým manažerům, vedoucím týmů a řadovým pracovníkům. Pod pojmem služby se rozumí plánování, výběr, získávání a rozvoj lidských zdrojů, odměňování pracovníků a péče o jejich zdraví a bezpečnost. Cílem je efektivní a účelné zajištění služby, jež uspokojí potřeby organizace.
- *Vedení, usměrňování a poskytování rad* – může se také dostat do role rádce manažerů, usměrňovat je a vést. Na základě svých diagnóz a analýz může rozdávat doporučení, jež směřují ke strategii lidských zdrojů. Dále může nabízet rady ohledně změn kultury a ovlivňovat rozhodování liniových manažerů v oblasti hodnocení pracovního výkonu a růstu mezd. V roli rádce se může zaměřit i na personální politiku nebo na souvislosti pracovněprávních předpisů.
- *Role partnera v podnikání* – v této roli úzce spolupracuje s liniovými manažery. Spolu mají odpovědnost za provoz a úspěchy organizace. HR manažer musí

mít dobrý přehled o cílech podniku, musí se umět chopit příležitosti a z hlediska personální práce přispět k naplnění těchto cílů.

- *Role stratéga* – v roli stratéga má za úkol se zabývat dlouhodobými organizačními problémy týkajícími se řízení a rozvoje lidských zdrojů. Musí vycházet z plánů podniku a současně se podílet na jejich přípravě. Jeho úkolem je vést vrcholový management k tomu, aby více využíval lidských zdrojů k dosahování podnikových cílů.
- *Role inovátora a činitele změny* – jedná se o aktivní roli, ve které má personalista za úkol pozorovat a analyzovat děj v podniku. Posléze na základě této analýzy musí identifikovat případné příležitosti a hrozby a především příčiny problémů. Zjištěných příležitostí se musí chopit a případné hrozby eliminovat a to tak, že navodí příslušnou změnu, týkající se např. vztahů mezi pracovníky, nových metod rozvoje pracovníků, práce nebo systému odměňování.
- *Role interního konzultanta* – HR manažer spolupracuje s ostatními zaměstnanci na diagnostikování a analýze problému. Společně pak navrhnou možná řešení.
- *Monitorovací role* – jedná se o roli jakéhosi kontrolora liniových manažerů. HR manažer musí zajistit, aby politika a postupy byly v souladu s příslušnými zákony a aby je liniovní manažeři správně dodržovali.
- *Role strážců hodnot* – role ochránce hodnot organizace, týkajících se lidí. Bude-li nějaké chování v rozporu s těmito hodnotami, mají za úkol na to upozornit.

Z výše uvedených rolí je patrné, že každá z nich zahrnuje jiné předpoklady a činnosti, proto ideálním případem je, když je HR manažer dokáže všechny vzájemně propojit. Tedy dokáže vždy hájit zájmy všech pracovníků v organizaci, poskytuje služby obsažené v jeho náplni práce a současně monitoruje situaci v celém podniku, zkoumá ji a hledá možnosti, jak by přispěl do celkového rozvoje řízení lidských zdrojů.

V rámci jednotlivých personálních činností zastávají HR manažeři dle Koubka (2009) tyto níže uvedené role:



- *Vytváření a analýza pracovních míst* – Personalisté, příp. externí odborníci hrají důležitou roli při analýze pracovních míst. Musejí naplánovat a zorganizovat celý proces, vybrat zdroje informací o pracovních místech, metody jejich získávání i metody analýz těchto informací. Jejich úkolem je také rozhodnout, jaká bude formální a do značné míry i obsahová stránka specifikací a popisů pracovních míst. Po skončení analýzy by měli zpracovat a předložit doporučení pro případ redesignu pracovního místa. Analýzu pracovních míst by tedy měl vykonávat odborník, jelikož se jedná o vysoce specializovanou práci.
- *Personální plánování* – Personální útvar je zdrojem informací potřebných pro proces plánování potřeby pracovníků, kterého se účastní vedoucí pracovníci, a pro uspokojení této potřeby. Personalisté jsou také organizátory a koordinátory plánovacího procesu. Dále zabezpečují jednotnou úpravu dokumentů pro personální plánování a zpracovávají konečnou verzi personálního plánu.
- *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – Při získávání pracovníků hraje personální útvar důležitou roli, spolupracuje však s liniiovými manažery. Personalista má za úkol naplánovat celý proces získávání (vč. předvýběru uchazečů pro výběrové řízení), výběru a přijímání pracovníků.
- *Hodnocení pracovníků* – Personální útvar se stará o odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků. To zahrnuje navrhování systému formálního hodnocení, výběr kritérií a metod hodnocení (spolu s liniiovými manažery), navrhování a přípravu formulářů pro hodnocení a v neposlední řadě také školení liniiových manažerů v provádění hodnocení.
- *Rozmíst'ování, propouštění a penzionování* – Při těchto činnostech má personální útvar opět administrativně organizační úlohu a dohlíží na to, aby celý proces rozmíst'ování pracovníků probíhal v souladu s pracovněprávními předpisy a zvyklostmi podniku.
- *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – Personální útvar má za úkol zformulovat a navrhnout politiku a strategii vzdělávání pracovníků a vytvořit pro něj

institucionální a organizační předpoklady. I v tomto případě zajišťuje odbornou a organizační stránku věci včetně vyhodnocení výsledků vzdělávání.

- *Odměňování pracovníků* – Personalisté dbají na to, aby byly dodržovány zákony, starají se o správu systému odměňování a zodpovídají za spravedlivé odměňování pro všechny pracovníky.
- *Pracovní vztahy* – Personální útvar působí jako organizátor kolektivního vyjednávání (s odbory). Připravuje pracovní smlouvy a pracovní řád, má na starosti množství administrativních a kontrolních činností u disciplinárních řízení, kontroluje agendu stížností a řeší zejména odbornou stránku komunikace a vytváří její systém v podniku.
- *Péče o pracovníky* – Personalisté zajišťují školení pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále sledují, zda všichni zaměstnanci dodržují povinnosti stanovené zákonem, a na starosti mají také vytvoření koncepce péče o pracovníky.

### **3.1.7 Role liniových manažerů**

Ve většině společností se uplatňuje útvar řízení lidských zdrojů, který má na starosti navrhování a zavádění politik, systémů a metod personální práce, za jejich provozování jsou však zodpovědní liniovní manažeři. Dobrá spolupráce tohoto útvaru s liniovými manažery tvoří předpoklad k produktivnímu a efektivnímu personálnímu řízení. (Doležal a kol., 2012)

Linioví manažeři podle slov Armstronga (2008, s. 44) „vytvářejí důležité spojení mezi vrcholovými manažery, kteří se zabývají širokými strategickými záležitostmi a celkovým směřováním organizace, a pracovníky, kteří vykonávají detailní práci. Liniovní manažeři jsou prostředníci a to může dělat z jejich životů obtížnou záležitost. Musejí vysvětlovat a uplatňovat podnikové strategie, plány a politiku a zajišťovat, aby byly realizovány jejich týmy, na nichž jsou při dosahování výsledků závislí.“ Právě liniovní manažeři uvádějí politiku společnosti k životu. Mají široké spektrum povinností od těch tradičních (kontrola kvality, přidělování práce) až po nejnovější manažerské aktivity (řízení lidí). Někdy mají na starosti i kontrolu

a rozpočet nákladů. Roli liniového manažera zpravidla tvoří kombinace těchto činností:

- řízení lidí,
- řízení provozních nákladů,
- sledování pracovního procesu,
- organizování (např. plánování přidělování práce a rotace směn),
- zkoumání (měření) výkonu,
- zajišťování odbornosti a odborné pomoci,
- kontrolu kvality,
- jednání se zákazníky, resp. klienty.

Mimo uvedené činnosti poskytují linioví manažeři také návody, podporu a pomoc svým podřízeným s pomocí vhodného stylu vedení a procesů řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2008)

Role vedoucího, dle názoru Hannagana (2008), vždy zahrnovala rozhodování, výběr, dohled a kontrolu, a vždy byla něčím víc, než jen čistou operativní funkcí. Stejně jako v minulosti i do budoucna bude v rámci této role potřeba předvídat a plánovat, organizovat, přikazovat a koordinovat. Vedoucí pracovník je přitom definován jako osoba, která rozhoduje o tom, co, jak a kdy se bude dělat, a zároveň zajišťuje osoby, které to vykonají.

Linioví manažeři mají rovněž rozhodující roli při ovlivňování postojů a chování zaměstnanců, a to tím, že převádějí politiku řízení lidí do praxe. Zároveň mohou mít zásadní význam při rozlišování podniků podle jejich výkonnosti. (Hutchinson, Purcell, 2003)

Koubek (2009) ve své publikaci vymezil, jakou roli sehrávají linioví manažeři v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů:

- *Personální strategie a personální politika* – V rámci personální strategie by linioví manažeři měli zastávat roli jejich spolutvůrců - měli by se k ní vyjadřovat a jejich názory by měli být respektovány. Totéž platí u personální politiky.

- *Vytváření a analýza pracovních míst* – Linioví manažeři mají za úkol spoluvytvářet pracovní úkoly na podřízená pracovní místa. Při vytváření pracovních míst zastávají důležitou roli, jedná se o tzv. tailoring neboli šití pracovních míst, resp. úkolů na míru pracovníkům. Jelikož mají dobrý přehled o povaze a požadavcích jednotlivých pracovních míst, patří mezi nejdůležitější zdroje informací o těchto místech pro účely jejich analýzy.
- *Personální plánování* – Moderní personální plánování stojí na schopnostech liniových manažerů stanovit odhad perspektivní potřeby pracovníků (na základě přidělených úkolů) a současně odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Velmi důležitou roli pak sehrávají při plánování personálního rozvoje svých spolupracovníků.
- *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – V rámci získávání pracovníků zastávají roli iniciátorů, jelikož oni většinou přijdou s identifikací potřeby získávání. Rozhodují o tom, jací pracovníci jsou potřeba, jaké požadavky budou kladeny na uchazeče a jaké informace je potřeba od nich zjistit. Často se také spolupodílejí na samotném předvýběru uchazečů. Dále by se měli zúčastnit všech přijímacích řízení a rozhodnout o výběru konkrétního uchazeče. Nakonec uvádí nového pracovníka na pracoviště a pomáhají mu se postupně zařazovat do pracovního kolektivu.
- *Hodnocení pracovníků* – Linioví manažeři mají za úkol se spolupodílet na přípravě hodnocení, vést hodnotící rozhovory, zformulovat závěry hodnocení a usměrňovat pracovní výkony pracovníků po hodnocení.
- *Rozmíst'ování, propouštění a penzionování* – Při této personální činnosti by měli navrhopvat své spolupracovníky na povýšení, převod na jinou práci nebo přeřazení na nižší funkci, nebo se k nim přinejmenším vyjadřovat. Dále navrhopvat propouštění pracovníků a v rámci penzionování by měli vyjednávat s pracovníky o jejich odchodu do důchodu, příp. o jejich setrvání.
- *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – Mají za úkol identifikovat potřebu vzdělávání, podílet se na vytváření plánů individuálního rozvoje jednotlivých pracovníků a podílet se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (role

školitele) a často i na vzdělávání mimo pracoviště (role lektora, instruktora). Zároveň patří mezi nejdůležitější zdroje informací pro vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.

- *Odměňování pracovníků* – Vedoucí pracovníci jsou těmi, kdo by se měl podílet na vytváření politiky a systému odměňování, jelikož právě oni vědí nejlépe, jak ty plní své motivační, stimulační a další funkce. Nesou zodpovědnost za realizaci politiky odměňování na svém oddělení.
- *Pracovní vztahy* – Linioví manažeři by měli jít příkladem při prosazování a podporování způsobů chování a jednání pracovníků, a zamezovat jakýmkoli nežádoucím projevům. Svým přístupem ovlivňují chování pracovníků k sobě navzájem, k jejich okolí, ale i k samotným vedoucím pracovníkům. (Šikýř, 2014)
- *Péče o pracovníky* – Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za dodržování stanovených pravidel a norem a s tím související kontrolu na svých odděleních, týkající se pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, pracovní doby, pracovního režimu atd. Iniciují a realizují opatření dobrovolných forem péče o zaměstnance.

### **3.1.8 Bariéry efektivního řízení lidských zdrojů při delegování na liniové manažery**

Za personální řízení v podniku je zodpovědné vrcholové vedení, personální útvar – personalisté a linioví manažeři. Vrcholové vedení nese zodpovědnost za stanovení zásad personální politiky a za personální strategii. Za uskutečňování personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými pracovníky a vedení lidí odpovídají zejména linioví manažeři.

Personální útvar má za úkol poskytovat personální služby jednotlivým pracovníkům, vedoucím pracovníkům i vedení společnosti, musí zajišťovat personální činnosti a komunikovat s mimopodnikovými institucemi v rámci své oblasti. Odpovědnosti a pravomoci v dílčích oblastech systému personálního řízení v podniku jsou rozděleny podle řady skutečností, především podle úlohy

personálního řízení v systému řízení podniku, která je mu přisuzována. (Kocianová, 2010)

Linioví manažeři mají často pocit, že personální útvar nechápe nebo si neuvědomuje problémy řízení a fungování určitých částí podniku, jako je například oblast výroby, prodeje nebo financování. Problém nastává ve chvíli, kdy se jim personální útvar snaží vnutit politiku, zabraňující provedení některého z jejich záměrů nebo úkolů. Například to vypadá, že jim personální útvar stojí v cestě při řízení se politikou získávání pracovníků, které po nich vyžaduje. Linioví manažeři si stěžují na to, že si personalisté dostatečně neuvědomují nutnou rychlost uspokojení potřeby získání zaměstnanců k tomu, aby se udržela v chodu činnost podniku. Personální útvar se ale hájí tím, že jejich přístup je v souladu s pravidly čestného chování a především se zákony a zásadami efektivního získávání pracovníků a že k nalezení vyhovujícího pracovníka pro obsazované pracovní místo je zapotřebí čas. Pravda může být na obou stranách. Nicméně je potřeba připustit fakt, že málokterý personalista má pouze povrchní představu o provozních problémech dané společnosti a zejména pak o problémech liniových manažerů. Personalista musí být specialistou širokého profilu. (Koubek, 2009)

Jak je vidět, od personální práce mohou mít personalisté a linioví manažeři shodná, ale i rozdílná očekávání. Také podobnost očekávání personalistů a liniových manažerů může být podle Ulricha (2009, s. 59) „*dobrym znamením, protože ukazuje souhlasný postoj k rolím personálního útvaru a k poskytování jeho služeb.*“ Může to však být i špatné znamení, a to v případě, kdy se obě strany shodnou na nízkém očekávání v současném poskytování služeb personálním útvarem. Při rozdílných očekáváních je nejčastější neshodou případ, kdy se personalisté ohodnotí lépe, než je ohodnotí linioví manažeři. V takovém případě si personalisté myslí, že je jejich práce lepší, než jak ji vidí vedoucí pracovníci. Takovéto pozitivní sebehodnocení může vést až k sebeklamu a nepřijímání námitek.

## 4 Praktická část

V praktické části práce se zaměřuji na personální procesy probíhající ve společnosti LAC, s.r.o., zabývající se vývojem a výrobou žárobetonových tvarovek a průmyslových pecí a sušáren.

### 4.1 Charakteristika společnosti LAC, s.r.o.

#### 4.1.1 Základní údaje

<b>Název společnosti:</b>	LAC, s.r.o.
<b>Sídlo společnosti:</b>	Štefánikova 116, 664 61 Rajhrad
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	zámečnictví, nástrojářství, slévárenství, modelářství, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

#### 4.1.2 Popis společnosti

Společnost LAC, s.r.o. je více než dvě desetiletí úspěšným výrobcem a prodejcem průmyslových pecí, sušáren a žárobetonových tvarovek. Působí nejen na tuzemských, ale také na zahraničních trzích. Od založení společnosti v roce 1992 vyrobila více než 13 tisíc pecí, které dnes žhnou ve více než 35 zemích světa. V současné době zde pracuje 240 zaměstnanců.

Vedení společnosti sídlí v Rajhradě, přičemž výroba probíhá na dvou provozovnách. Provozovna na výrobu pecí a sušáren je v Hrušovanech u Brna a provozovna na výrobu žárobetonových tvarovek v Hrušovanech nad Jevišovkou. Navzdory tomu, že charakter výroby se u obou provozoven liší, probíhá mezi provozovnami vzájemná kooperace. V segmentu žárobetonových tvarovek se společnost řadí mezi největší výrobce v Evropě.

Výrobky společnosti nacházejí uplatnění v mnoha technologických procesech tepelného zpracování, především:

- tepelné zpracování železných a neželezných kovů ve slévárenství,
- tepelné zpracování v procesu tváření a svařování,
- tepelné a chemicko-tepelné zpracování kovů,
- laboratorní technologie,
- slévání neželezných kovů,
- nízkoteplotní aplikace,
- průmyslová výroba skla a technické keramiky,
- výroba hobby skla a keramiky.

Výrobní program netvoří pouze ucelená řada sériově vyráběných pecí a sušáren, ale také atypická zpracování pecí podle specifických požadavků zákazníků.

Význam názvu společnosti LAC, s.r.o. spočívá v počátečních písmenech slov LINIE – AKTIVITA – CÍL. Smysl slova LINIE společnost spatřuje v organickém spojení pojmů vývoj, inovace a špičková technologie. AKTIVITOU se rozumí trvalá snaha pochopení požadavků a potřeb zákazníků a partnerů společnosti. CÍLEM je spokojenost, užitek a přínos produktů společnosti pro zákazníky, stabilita firmy a trvalá důvěra mezi společnostmi a zákazníky.

#### **4.1.3 Vize a poslání společnosti**

Svou vizi a poslání si společnost definovala následovně:

*„Vizí vlastníků LAC, s.r.o. je vybudovat stabilní, moderní, vysoce inovativní a systémově řízenou společnost, která bude na světových trzích poskytovat komplexní a kvalitní služby přinášející partnerům vysokou užitnou hodnotu.*

*Posláním společnosti LAC, s.r.o. je poskytovat partnerům typové, ale i zakázkové řešení v oblastech tepelného, chemicko-tepelného zpracování materiálů a dále v oblasti žárobetonových tvarovek a jejich aplikací.“ (LAC, s.r.o., © 2000-2016)*

#### **4.1.4 Cíle společnosti**

Hlavním cílem společnosti je posílit svou úspěšnost na světových trzích a zajistit trvalý růst a stabilitu podniku díky modernímu a systémovému řízení. Toho chce společnost docílit pomocí integrovaného systému managementu, který má



podporovat procesní řízení, zapojení pracovníků v činnostech společnosti na všech úrovních organizační struktury, přínosné propojení a spolupráci s dodavateli a dalšími partnery. Proces trvalého zlepšování výkonnosti a účinnosti firemních procesů čerpá zejména ze znalosti požadavků zákazníků a vede tak ke zvyšování jejich spokojenosti.

Cílem v oblasti řízení lidských zdrojů je vytvořit pro své zaměstnance kvalitní pracovní prostředí, postupovat při výběru zaměstnanců způsobem, aby nově příchozí pracovníci splňovali nejenom profesní, ale také lidské předpoklady pro jejich bezproblémové zapojení do pracovního kolektivu. Usiluje rovněž o vytvoření podmínek pro další profesní rozvoj a uspokojení pracovních ambicí zaměstnanců, vytvoření systému péče o zaměstnance, jak v pracovní oblasti, tak také v oblasti sociální. Dbá o zachování sociálního smíru v rámci společnosti a dobrých mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. Důraz klade i na sepětí zaměstnanců s hlavními cíli společnosti.

## **4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti LAC, s.r.o.**

Personální politika společnosti LAC, s.r.o. směřuje ke stabilizaci kvalitního a vysoce kvalifikovaného týmu. Důraz je kladen na systematické vzdělávání zaměstnanců na všech organizačních úrovních společnosti, jelikož znalosti, schopnosti, dovednosti, invence a loajalita zaměstnanců jsou tím nejcennějším kapitálem, který vytváří úspěch společnosti. Personální politika společnosti je zaměřena na zdokonalování komunikačních a prezentačních dovedností, prohlubování odborných znalostí a zvyšování prozákaznické orientace.

Nejdůležitějším prvkem v systému řízení lidských zdrojů je důslednost a podpora vedení. Koncepční přístup k řízení lidských zdrojů ve společnosti slouží k zabezpečení efektivního výkonu a jeho neustálého zlepšování.

### **4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Pro společnost je prioritou samostatné plnění úkolů včas a samozřejmě správně. Společnost se zaměřuje zejména na zakázková řešení pro zákazníky, a to s sebou

přináší spoustu činností a změn v průběhu práce, proto je důležité dodržovat popisy pracovních míst, a nepřidělovat tak práci navíc.

Popisy pracovních míst obsahují informace o názvu pracovní pozice a jejím účelu, umístění ve struktuře, nadřazeném, příp. podřazeném pracovníkovi, produktu a podproduktech, dále podrobný seznam základních činností a seznam podkladů pro práci. Účelem zpracování pracovních míst je mít přehled o konečném produktu práce konkrétního pracovníka, který je poté předáván přímému nadřízenému.

Popis pracovního místa dále generuje navazující procesy, na které je opět potřeba zpracovat metodiku a manuály. Za tímto účelem vede HR manažer pravidelné schůze s vedoucími pracovníky, na nichž analyzují práci zaměstnanců a porovnávají ji s představami ředitelů a majitelů společnosti. Nakonec vytvoří finální závěr a sestaví popis pracovního místa. Ten následně probírají s konkrétním pracovníkem, kterého se popis dané pozice týká. Popisy pracovních míst se průběžně doplňují a aktualizují dle současných potřeb.

#### **4.2.2 Personální plánování**

Personální plánování zahrnuje vzájemně propojené oblasti, a to práci s organizační strukturou a práci s obsazováním schválených pracovních pozic v organizační struktuře. Plánování lidských zdrojů ve společnosti vychází z vize a strategie podniku, ze zadání vedení společnosti, z pracovních smluv (doby určité, mateřské a rodičovské dovolené, dlouhodobé pracovní neschopnosti) a z interní i externí fluktuace.

Plánování lidských zdrojů je převážně krátkodobého charakteru, tedy v rozmezí kvartálu neboli tří měsíců. HR manažer má například informace o tom, kolik zaměstnanců bude odcházet nebo je dlouhodobě nemocných, a je proto potřeba je nahradit, nebo kteří zaměstnanci dlouhodobě nedosahují požadovaného pracovního výkonu.

V rámci plánování lidských zdrojů konzultuje HR manažer s majiteli podniku. Poskytuje jim zpětnou vazbu o tom, jaká je aktuální situace v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku, jak velká je fluktuace zaměstnanců, jaké problémy jsou řešeny

a další. Výsledkem jsou návrhy na řešení daných problémů, např., jakým způsobem stabilizovat zaměstnance, aby nedocházelo k fluktuacím apod.

#### **4.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

V procesu získávání nových pracovníků se nejprve definují požadavky, a to jak na pracovní místo, tak na uchazeče o zaměstnání. K tomuto účelu slouží formulář, který vyplňují vedoucí ve chvíli, kdy požadují nového pracovníka. Vyplněný formulář poté konzultují s HR manažerem. Jednají o důležitosti potřeby nového pracovníka a o konkrétní představě vedoucího o budoucím pracovníkovi. Definování, jakého pracovníka společnost v současnosti potřebuje, je jedna z nejtěžších činností.

Výběr uchazečů o zaměstnání tvoří základní kámen pro vybudování kvalitního a úspěšného týmu, a začíná zadáním požadavků. Nejprve se musí stanovit, koho společnosti hledá, jaké má mít profesní a osobní charakteristiky, kdo je potřeba z hlediska složení pracovního týmu, co daná pozice vyžaduje a jaké jsou předchozí zkušenosti uchazeče s výkonem pozice.

Pracovní místo vychází z organizační struktury a uvádí funkční zařazení pracovníka. Základními požadavky pro vznik pracovního poměru jsou požadovaná úroveň vzdělání a zaměření, oprávnění k řízení motorového vozidla, svářečské oprávnění apod. Mezi základní požadavky na uchazeče patří soubor osobních schopností a dovedností, jako je vzdělání, znalosti, osobnost, postoje a přístupy. Na základě popisu pracovního místa se formulují podmínky a požadavky na uchazeče.

Postup při výběru nového pracovníka se liší podle funkčního zařazení. Obecně platí, že čím vyšší pozice, tím náročnější postup výběru zaměstnance.

Po definování požadavků na nového zaměstnance je úkolem HR manažera připravit inzerci volného pracovního místa.

Výběr nového pracovníka se uskutečňuje zpravidla ve dvou kolech. Ve spolupráci HR manažera s vedoucím oddělení je proveden předvýběr uchazečů, kteří postoupí do 1. kola výběrového řízení. To probíhá formou pohovoru, na němž je přítomen HR manažer, který posuzuje jednotlivé reakce uchazečů včetně

přiložených dokladů, jako je životopis, osvědčení aj., a vybere tři nejvhodnější kandidáty do 2. kola výběrového řízení. Pohovor ve 2. kole může být rozšířen o test osvědčující požadované znalosti i psychometrické testy. Druhého kola výběrového řízení se zúčastní jak HR manažer, tak rovněž vedoucí konkrétního oddělení. Po ukončení výběrového řízení je sestaveno pořadí jednotlivých uchazečů a HR manažer nebo vedoucí oddělení doporučí řediteli provozovny vhodného kandidáta na danou pozici. Po dohodě s ředitelem provozovny vyrozumí HR manažer vybraného uchazeče a zároveň s ním domluví vyřízení nástupních formalit. Písemně odešle výsledky výběrového řízení všem zúčastněným, nevybraným uchazečům.

Uchazeči o zaměstnání na pozici konstruktéra absolvují rovněž praktické ověření jejich znalosti konstrukčního softwaru. Jedná se o krátké testování, při kterém se sleduje způsob, jakým uchazeč zpracovává zadané úkoly. V případě úspěchu je přizván k prvnímu kolu výběrového řízení.

Úkolem liniových manažerů v oblasti výběru zaměstnanců je připravit profil požadovaného pracovníka a účastnit se druhého kola výběrového řízení. Jsou zodpovědní za rozhodnutí o přijetí vybraného uchazeče.

Efektivnost získávání a výběru uchazečů HR manažer vyhodnocuje. Hodnotí, kolik z přijatých zaměstnanců zůstalo i po zkušební době, jak dlouho zůstali a jaké jsou důvody jejich případného odchodu. Zjištěná data konzultuje s vedoucími pracovníky a s majiteli společnosti.

Vybraný uchazeč o zaměstnání si nejpozději den před nástupem do zaměstnání vyřizuje povinnou vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře společnosti. Zaměstnanec zařazený na rizikové pracoviště na provozovně v Hrušovanech nad Jevišovkou si dále vyřizuje příslušné lékařské prohlídky a vyšetření dle druhu rizika práce (hluk, prach, vibrace). Poté se se všemi náležitými doklady dostaví na mzdový a personální úsek společnosti k sepsání a podepsání pracovní smlouvy, mzdového výměru a k vyřízení potřebných náležitostí, souvisejících s uzavřením pracovního poměru.

#### 4.2.3.1 Adaptační proces

Každý zaměstnanec má vypracovaný adaptační plán, který mu pomůže pochopit činnosti na jednotlivých odděleních, poznat procesy a návaznosti na jeho práci. Po úspěšné adaptaci by měl být orientovaný a znalý toho, kam co zařadit, kdo je nositelem a odpovědnou osobou procesů v podniku. Adaptační plán pomáhá vedoucímu efektivně řídit nového zaměstnance v prvních měsících a následně vyhodnotit jeho adaptaci.

Cílem adaptace je dosáhnout toho, aby nový nebo přeřazený zaměstnanec pochopil a akceptoval svou novou roli, samostatně vykonával pracovní úkoly na daném pracovním místě, a to co nejdříve po svém nástupu.

Role HR manažera spočívá v přípravě procesu průběhu zkušební doby a její výsledné zhodnocení. Ještě před nástupem nového zaměstnance si HR manažer a vedoucí (nadřízený nebo pověřený garant) ověří, zda je pro nového pracovníka připravené pracovní místo, potřebné technické vybavení (počítač, systémy, přístupy do systému) a formulář Adaptační plán.

Trvání adaptačního procesu je shodné se zkušební dobou, tedy 3 měsíce, u vedoucích pozic 6 měsíců. Jiná délka zkušební doby musí být sjednána v pracovní smlouvě.

HR manažer seznamuje nového pracovníka, v průběhu jeho adaptace, s útvary a řídicí strukturou, interními předpisy a provozními systémy, jako jsou docházka, cestovné, stravné, limity telefonů aj. Zajišťuje vstupní školení BOZP a požární ochrany, případně další odborná školení.

Přímý vedoucí nebo zvolený garant seznamuje nového pracovníka s jeho pracovištěm a jeho spolupracovníky. Provádí s ním vstupní pohovor, během kterého ho seznamuje s popisem pracovního místa a stanovuje pracovníkovi cíle pro zkušební dobu. Stanovené cíle a průběh hodnocení adaptačního procesu se zaznamenává do formuláře Adaptační plán.

Vedoucí pracovník se s novým zaměstnancem setkává před koncem zkušební doby, zpravidla dva týdny před konečným termínem, vyhodnocuje adaptační plán a posuzuje splnění stanovených cílů pro adaptaci. Vyhodnocení adaptace může být buďto pozitivní, kdy zaměstnanec bude pokračovat v pracovním poměru na dané

pozici i po skončení zkušební doby, nebo negativní. V případě negativního vyhodnocení se pracovní poměr ukončuje, případně se v něm pokračuje, ale stanovují se cíle pro odstranění nedostatků po zbytek zkušební doby. Poté se cíle opětovně vyhodnotí.

#### **4.2.4 Hodnocení pracovníků**

Důležitým prvkem pro rozvoj společnosti je zjišťování nálad a názorů zaměstnanců. Získávání informací probíhá pomocí motivačně hodnotícího pohovoru. Jedná se o standardizovaný postup, kdy na jedné straně provede zaměstnanec sebehodnocení a na straně druhé provede hodnocení nadřízený pracovník. Cílem tohoto pohovoru není objevit chyby hodnoceného, ale nalézt možnosti ke zvýšení jeho pracovního výkonu a k rozvoji potenciálu, identifikovat příčiny nízkého výkonu, příp. důvody vysokého výkonu v porovnání se spolupracovníky, pojmenovat faktory, které nepříznivě či příznivě ovlivňují pracovní výkon zaměstnance, podpořit otevřenou komunikaci mezi pracovníky, tedy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky a mezi spolupracovníky, která by mohla směřovat ke zlepšování pracovních vztahů. V případě nesouhlasu s hodnocením musí hodnocený dostat možnost vyjádřit svůj názor. Výstupy z hodnotícího pohovoru jsou použity jako podklad pro odměňování zaměstnanců a k identifikaci potřeb vzdělávání pro optimální vykonávání práce na dané pozici. Mohou sloužit i jako podklad pro kariérní růst hodnoceného pracovníka, v případě zjištění nedostatečného využití kvalifikovaného pracovníka na méně kvalifikované práci. S pracovníkem se uzavírá písemná dohoda na základě jím plánovaného rozvoje, dodatečného vzdělávání či povýšení, která se přenáší do informačního systému a měla by se průběžně vyhodnocovat.

Motivačně hodnotící pohovor se uskutečňuje jedenkrát za rok. Jestliže je potřeba, aby se HR manažer účastnil hodnotícího pohovoru, tak vedoucí pracovník musí termín pohovoru domluvit předem. O tomto pohovoru provede zápis, jehož součástí je hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu, a bude založen v osobním spisu zaměstnance.

#### 4.2.5 Rozmíst'ování pracovníků, propouštění a penzionování

Kariérní postup zaměstnance je zaveden pouze v technické kanceláři. Začíná se na pozici brigádníka, který nastupuje pouze externě, přes brigádníka konstruktéra, junior konstruktéra, samostatného konstruktéra, vedoucího konstrukční skupiny až po kandidaturu na oddělení do projekce, kde mají na starosti vývoj. V rámci kariérního postupu jsou kladeny vysoké nároky na vzdělávání zaměstnance, dochází ke změně pohyblivé složky mzdy, je potřeba kontrolovat a vyhodnocovat práci jednotlivých postupujících pracovníků.

Pracovníci na pozicích dělníků se mohou dostat na pozici předáka, případně mistra. Mistři ale ve společnosti pracují zpravidla dlouhodobě a tak dělníci nemají možnost se na jejich místo posunout.

Ukončení pracovního poměru může nastat jednak ze strany zaměstnance a jednak ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec podává svoji žádost o ukončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, oznámením o zrušení pracovního poměru ve zkušební době či okamžitým zrušením pracovního poměru svému přímému nadřízenému. Ten ji dále postupuje svému nadřízenému. Konečné rozhodnutí v případě dohody vydává ekonomický ředitel, ředitel provozovny výroby pecí a ředitel provozovny výroby žárabetonu.

Požadavek na ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele předává přímý nadřízený svému nadřízenému. Rozhodnutí vydává ekonomický ředitel společnosti, ředitel provozovny výroby pecí, ředitel provozovny výroby žárabetonů a majitelé společnosti. Přímý nadřízený požádá personálního pracovníka o vystavení příslušného pracovněprávního dokumentu.

Zaměstnanec, ukončující pracovní poměr ve společnosti, si vyřizuje výstupní lístek a všechny náležitosti s ním spojené a předává ho na personální oddělení, kde mu je založen do osobního spisu. Na závěr mu je vydán zápočtový list.

Ročně jsou propuštěni maximálně dva zaměstnanci, z celkového počtu 240 zaměstnanců pracujících ve společnosti. K fluktuaci zaměstnanců dochází většinou ve zkušební době, kdy pracovníci, převážně na dělnických pozicích, sami odejdou z důvodu, že pro ně daná pozice nebyla vhodná či byla příliš náročná,

jejich představa se lišila od reality, nebo z důvodu souvisejícího s aktuální situací na trhu práce.

Odchází-li zaměstnanec do důchodu a společnost s ním byla dlouhodobě spokojena, dostává při odchodu mimořádnou finanční odměnu, jako poděkování za jeho loajalitu a práci pro společnost.

#### **4.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Rozvoj a vzdělávání pracovníků se řadí mezi klíčové oblasti vytváření podmínek pro další růst potenciálu společnosti. Důležitým parametrem je zajištění, aby zaměstnanci získali všechny potřebné informace v průběhu pracovního procesu. Tento proces se dělí na dvě fáze, a to vstupní školení a školení periodická, vnitropodniková a specializovaná odborná školení.

##### **4.2.6.1 Vstupní školení**

V rámci vstupního školení obdrží každý nový zaměstnanec při svém nástupu následující směrnice k prostudování:

- Organizační řád,
- Pracovní řád,
- Personální politika společnosti,
- Mzdový řád společnosti,
- Poskytování stravenek,
- Poskytování odměn při životních a pracovních jubileích,
- Pro užívání telefonních přístrojů a zpoplatnění soukromých hovorů,
- Kontrola práce neschopného,
- Zjišťování požívání alkoholických nápojů a jiných omamných, resp. návykových látek,
- Veřejná politika jakosti.

Seznámení s těmito směrnici potvrdí svým podpisem na formuláři Nástupní list, který je založen v jeho osobním spisu.

V den nástupu je zaměstnanec proškolen v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v oblasti Požární ochrany.



Zaměstnanec je dále seznámen s místem uložení všech platných nařízeních, jež se týkají chodu společnosti. Jeho přímý nadřízený mu sdělí, která nařízení se týkají přímo jeho pracovního zařazení a zajistí, aby s nimi byl seznámen. Přímý nadřízený nově nastupujícího pracovníka s ním musí provést vstupní školení, v němž ho seznámí s obsahem jeho práce a s návazností na další pracoviště. Záznamy o uskutečněném vstupním školení jsou následně založeny na příslušných provozovnách společnosti.

#### **4.2.6.2 Periodická školení**

Periodická školení zahrnují vnitropodniková školení, zaměřená na seznámení pracovníků s vnitropodnikovými procesy, a rovněž školení, vyžadující různé předpisy a nařízení státu, která jsou nezbytná pro způsobilost zaměstnance vykonávat práci, na kterou byl přijatý. Jedná se například o školení řidičů služebních vozidel, řidičů vysokozdvizných vozíků, svářečské zkoušky, elektroškolení a jiné.

V popisu pracovního místa, zpracovaného pro každou pracovní pozici, jsou mimo jiné uvedena i školení, jež jsou nezbytná pro výkon práce konkrétního pracovníka. Personální a mzdový úsek má na starosti evidenci zaměstnanců a takto určených školení a dbá na to, aby pracovníci byli včas a správně proškoleni.

Nejpozději do konce října běžného roku zpracovává toto oddělení plán periodických školení s uvedením typu školení a seznamu pracovníků, kteří se jej mají zúčastnit v následujícím roce a období, ve kterém by ke školení mělo dojít.

Personální a mzdový úsek zajišťuje realizaci výše uvedených školení a nejméně jeden měsíc před začátkem jejich konání sdělí nadřízeným pracovníkům termín uskutečnění. Úkolem každého vedoucího pracovníka je poté zajistit účast svých podřízených na těchto školeních.

O provedeném školení se následně provede zápis, který se založí do personálního spisu zaměstnance.

#### **4.2.6.3 Vnitropodniková školení**

Vnitropodniková školení mají na starosti ekonomický ředitel, ředitel provozovny výroby pecí a ředitel provozovny výroby žárobetonů.

Školení jsou zaměřena na seznámení pracovníků se stávajícími, případně s novými podnikovými procesy. Obsah jednotlivých školení určují výše uvedení ředitelé. Četnost školení závisí na potřebě takovýchto školení v jim svěřených úsecích. Ostatní vedoucí pracovníci mají povinnost být součinní v případě, že je nutná jejich spolupráce a obsah školení se týká oblasti, za kterou zodpovídají.

O provedeném školení se provede zápis a zpracuje se hromadná prezenční listina, která se založí na provozovnách společnosti.

#### **4.2.6.4 Specializovaná odborná školení**

Další oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou specializovaná odborná školení. Tato školení souvisejí s rozvíjením odborné úrovně pracovníků. Zaměstnanci přímo podřízení jednatelům společnosti předkládají požadavek na specializovaná školení svých podřízených v následujícím roce včetně vyčíslení předpokládaných nákladů. Tento plán následně slouží ke zpracování finančního plánu společnosti a po jeho schválení také jako podklad pro personální a mzdový úsek, jež zajišťuje realizaci takto schválených školení. O účasti jednotlivých zaměstnanců na školení provádí zápis do personálních spisů. Jestliže plánované školení přesáhne svou cenou 5.000 Kč, sepisuje se dohoda o úhradě poměrných nákladů na školení pro případ odchodu zaměstnance ze společnosti.

#### **4.2.7 Odměňování pracovníků**

Odměňování zaměstnanců je ve společnosti upraveno vnitřním mzdovým předpisem. Zároveň se společnost řídí ustanoveními Zákoníku práce. Výše odměn je závislá na vnitřních mzdových faktorech, jako jsou druh vykonávané práce, nejvyšší dosažené vzdělání, odborná praxe, náročnost vykonávané práce a její rizikovitost z hlediska bezpečnosti práce, organizační a řídicí náročnost vykonávané práce a další. Odměňování je však ovlivněno i vnějšími mzdovými faktory, jako jsou platné předpisy a zákony, situace na trhu práce nebo ekonomická a sociální politika vlády.

Odměňování pracovníků ve společnosti probíhá jednak formou mezd a jednak formou udělovaných odměn, prémie a mimořádných odměn.

#### **4.2.7.1 Mzda**

Mzda za práci náleží zaměstnanci v souladu se Zákoníkem práce v platném znění, nařízením vlády o minimální mzdě a dalšími právními předpisy. Její výše se stanovuje dohodou před zahájením pracovního poměru. Mzda může být dohodnuta dvěma následujícími způsoby.

- *Měsíční sazba základní mzdy* – obvykle u technickohospodářských pracovníků.
- *Hodinová sazba základní mzdy* – obvykle u dělnických profesí.

Společnost LAC, s.r.o. dbá na to, aby výše mzdy odpovídala stávajícím mzdovým úrovním pracovníků s obdobným pracovním zařazením. Výrazné odchylky od této úrovně jsou povolené pouze u pracovníků s výjimečnými pracovními předpoklady. Všechny sjednané mzdy jsou výhradně schvalovány majiteli společnosti.

Společnost vyplácí zálohu na mzdu, vždy v maximální výši 5.000 Kč. Záloha se vyplácí na provozovně Rajhrad a Hrušovany u Brna pokaždé první pracovní den v měsíci, následujícím po měsíci, za který je mzda vyplácena. Na provozovně Hrušovany nad Jevišovkou se záloha vyplácí vždy první pátek v měsíci, který následuje po měsíci, za který je mzda vyplácena.

Výplatní termín doplatku mzdy je stanoven na 15. den v měsíci, následujícím po měsíci, za který je mzda vyplácena. Pokud by se stalo, že by tento den připadl na den volna, výplatním termínem by byl první pracovní den, následující po tomto datu. Výplatním termínem se rozumí datum odeslání mzdy z účtu společnosti. Mzdy jsou vypláceny bezhotovostně, tedy převodem na účet zaměstnance.

#### **4.2.7.2 Odměny**

Odměny se přiznávají zaměstnancům v měsíční výši za vykonanou práci v daném měsíci. Stanovení výše odměny má na starosti přímý nadřízený za své podřízené pracovníky, a to na základě zhodnocení objemu a kvality odvedené práce konkrétního pracovníka.

Výše prostředků na odměny se stanovuje následujícími způsoby:

- *Technickohospodářští (THP) pracovníci v Rajhradě* – výše odměny se určuje podle úvahy navrhujícího nadřízeného. Do této skupiny spadají i vedoucí pracovníci.
- *Zaměstnanci zabývající se obchodem* – výše fondu na odměny je určena procentem z realizovaných tržeb. Pravidla výplat a výši těchto odměn určuje jednatel společnosti na základě návrhu obchodního ředitele.
- *Zaměstnanci jednotlivých provozoven* – objem prostředků určených na odměny je vázaný na dosahovaný hospodářský výsledek provozovny dle pravidel, jež stanovuje jednatel společnosti na základě návrhu ekonoma společnosti.

#### **4.2.7.3 Prémie**

Společnost uděluje svým zaměstnancům prémie v těchto oblastech:

- *Za splnění výrobního plánu a provedené úkoly.*
- *Za přítomnost v práci bez pracovní neschopnosti* – na tuto odměnu má nárok zaměstnanec, který nebyl v hodnoceném měsíci nemocný nebo nečerpal ošetřování člena rodiny a neměl překážku na straně zaměstnance z důvodu návštěvy lékaře více, jak 12 hodin. Výše prémie je stanovena na 100 Kč za každý den, kdy k této události nedošlo, maximálně však 1.000 Kč za měsíc.

#### **4.2.7.4 Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny společnost vyplácí na základě návrhů vedoucích pracovníků provozoven a úseků po schválení jednatelem společnosti. Tyto odměny se udělují za zcela mimořádné pracovní nasazení, za plnění úkolů, jež nejsou plně zahrnuty v běžných pracovních povinnostech zaměstnance nebo při mimořádných osobních výročích a příležitostech, jako jsou životní výročí, odchod do důchodu apod.

HR manažer pravidelně srovnává výši mezd jednotlivých pracovních pozic ve společnosti se mzdami na trhu práce, vyhodnocuje mzdy ve vztahu k fluktuaci zaměstnanců, provádí zařídění pracovních pozic a zjišťuje, jaká by měla být odpovídající výše mzdy u dané pracovní pozice.

#### **4.2.8 Pracovní vztahy**

V případě, že vzniknou na pracovišti závady, nebo se zaměstnanec cítí krácen na svých základních právech, může se obrátit na svého nadřízeného, případně na osobu funkčně vyšší či na vedení společnosti. Pracovněprávní spory mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o nároku z pracovního poměru rozhodují soudy.

Do pracovních vztahů spadá také evidence zápisů z jednání, které se zapisují do informačního systému společnosti. Kontrolu dodržování pracovněprávních předpisů provádí mzdové personální účetní na personálním oddělení. Ty mají na starosti mimo jiné také veškeré legislativní záležitosti, zákoník práce, mzdové výměry, pracovní smlouvy, exekuce, srážky, vstupní lékařské prohlídky apod.

Komunikace mezi HR manažerem a liniiovými manažery spočívá v každodenním osobním kontaktu, při kterém společně řeší operativní problémy.

#### **4.2.9 Péče o pracovníky**

Péče o pracovníky ve společnosti LAC, s.r.o. se zaměřuje na několik níže uvedených oblastí. Společnost vytváří své politiky tak, aby podporovaly rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Žádný ze zaměstnanců nesmí být diskriminován kvůli svému pohlaví, věku, rase, příslušnosti k národnosti či etnické skupině, barvě pleti, jazyku nebo místa bydliště.

Na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců se v posledních letech investovalo do pracovního prostředí společnosti. Na provozovně Hrušovany nad Jevišovkou se jednalo o investici do nové jídelny, odpočinkové místnosti, sociálních zařízení, kuchyňské místnosti, výpočetní techniky a další. Na provozovně Hrušovany u Brna se jednalo o investice do odsávání zplodin na svařovně a dělení materiálu a předchozí rok se také investovalo do zkvalitnění prostor, pořídily se například nové žaluzie, stoly, židle, kávovary, klimatizace a nová výmalba místností. V současné době se plánuje nová provozovna výrobní pecí, kde by v areálu provozovny vznikl také prostor na volnočasové aktivity zaměstnanců.

Sociální program společnosti se odvíjí od dosahovaných hospodářských výsledků a možností společnosti. Základním úkolem tohoto programu je ohodnotit práci zaměstnanců, a to mimo mzdovou oblast. O konkrétních krocích realizace rozhodují jednatele společnosti. Jedná se zejména o tyto možnosti:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na stravování,
- finanční příspěvek na jazykové kurzy,
- zvýhodněný tarif pro mobilní volání,
- odměny při životních a pracovních jubileích,
- příspěvky společnosti na akce, organizované pro zlepšení pracovních vztahů ve společnosti,
- investice do zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, o nichž si rozhodují sami zaměstnanci.

Každý rok společnost pořádá celodenní setkání pro zaměstnance i s jejich rodinami. Pro děti jsou zde připraveny různé atrakce, jako například skákací hrad, koně aj. Dále se pravidelně pořádá vánoční večírek pro jednotlivé provozovny.

#### **4.2.9.1 Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní dobou se rozumí doba, po kterou je zaměstnanec povinen vykonávat práci a být na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Do pracovní doby, za kterou zaměstnanci náleží mzda, se nezapočítávají přestávky na jídlo a oddech, které jsou 30 minut a musejí být nejpozději po 6 hodinách práce. Přestávky nad stanovený limit si musejí zaměstnanci napracovat.

Pracovní doba je stanovena podle potřeb jednotlivých provozoven. Při jednosměnném provozu činí 40 hodin týdně, při dvousměnném provozu nesmí překročit 38,75 hodiny týdně a při třisměnném provozu činí 37,5 hodiny týdně. Rozvržení pracovní doby se řídí podle pracovního zařazení zaměstnance ve společnosti. V pracovní smlouvě může být z provozních důvodů zaměstnavatele, příp. ze zdravotních či jiných vážných důvodů ze strany zaměstnance sjednána i kratší pracovní doba, než je stanovená týdenní pracovní doba.

Při příchodu a odchodu je povinností každého zaměstnance si řádně zaevidovat tento pohyb na docházkovém terminálu příslušného pracoviště. Kontrolu nasnímaných dat v docházkovém systému podřízených pracovníků provádějí jednotliví přímí nadřízení.

Pracovní doba pro výrobní dělníky na provozovně Hrušovany u Brna, provoz výroby pecí a sušáren, je jednosměnná a rovnoměrně rozložená. Týdenní pracovní doba činí 40 hodin týdně. Začátek pracovní doby je v 6:00 hodin a konec v 14:30 hodin včetně přestávky.

Pracovní doba výrobních dělníků na provozovně Hrušovany nad Jevišovkou, provoz výroby žárobetonů, je stanovena na třisměnný provoz. Dělníci jsou zařazováni do jednotlivých směn podle rozhodnutí ředitele provozovny. Časový průběh směn je rozvržen tak, aby jednotlivé směny na sebe během 24 hodin navazovaly.

- 1. směna od 6:00 hod do 14:00 hod včetně přestávky.
- 2. směna od 14:00 hod do 22:00 hod včetně přestávky.
- 3. směna od 22:00 hod do 6:00 hod včetně přestávky.

THP pracovníci mají stanovenou pružnou pracovní dobu, kdy základní pracovní doba (v informačním systému se nazývá referenční dobou) je stanovena od 9:00 hodin do 14:00 hodin. Povinná pracovní doba pro režim služebních cest je stanovena od 7:00 hodin do 15:30 hodin.

Změnu rozvržení pracovní doby (individuální pracovní dobu) povoluje, příp. nařizuje za své podřízené jednatel společnosti, ekonomický ředitel společnosti, ředitel provozovny výroby žárobetonů a ředitel provozovny výroby pecí.

Odjíždí-li zaměstnanec na pracovní jednání mimo své pracoviště, na které se již nebude vracet, poznačí tuto skutečnost do evidence docházky v informačním systému. Následující den skutečnou dobu ukončení práce oznámí příslušné pracovníci, která ji doplní do evidence docházky. Obdobný postup se uplatňuje i v dalších případech opuštění pracoviště (např. návštěva lékaře apod.).

V případech vážných důvodů, například rodinné důvody či doprava, lze dohodou mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným stanovit individuální pracovní dobu.

Evidence docházky je realizována za pomoci docházkových karet a terminálů v docházkovém systému IS QI. Proškolení pracovníka při nástupu z jeho ovládání provádí pracovnice mzdového a personálního úseku.

#### **4.2.9.2 Dovolená na zotavenou**

Vnitřní předpis společnosti stanovuje výměru dovolené na zotavenou pro každý kalendářní rok. Výměra dovolené činí 20 pracovních dnů neboli čtyři týdny. Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel. Termíny celozávodní dovolené a celozávodní dovolenou v délce trvání alespoň 14 dní stanovuje zaměstnavatel nejpozději do konce března aktuálního roku. Nečerpání této dovolené ve stanoveném termínu je možné povolit na základě písemné žádosti, kterou schvalují pouze majitelé společnosti, příp. ekonomický ředitel, ředitel provozovny výroby žárobetonů a ředitel provozovny výroby pecí.

Zaměstnanec si musí nechat schválit žádost o dovolenou před nástupem dovolené od svého nadřízeného, který ji poté předá administrativní pracovníci k dalšímu zpracování.

Dovolená na zotavenou je přednostně čerpána v běžném roce. Na základě individuální žádosti zaměstnance je však možné převést zůstatek dovolené do následujícího roku, a to maximálně do výše 5 dnů. K dočerpání musí dojít do března následujícího roku.

#### **4.2.9.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Ve společnosti je kladen důraz na zajištění bezpečnosti a bezpečného pracovního prostředí pro pracovníky. Jsou zde zavedeny bezpečnostní standardy, jejichž dodržování se důsledně sleduje. Pracovní prostředí se průběžně zkvalitňuje a jsou zaváděny opatření ke snižování rizik pracovních úrazů. O celkovém počtu dnů bez pracovního úrazu si společnost vede statistiky.

Každý zaměstnanec je povinen dbát, podle svých možností, o vlastní bezpečnost, své zdraví a o bezpečnost a zdraví spolupracujících osob. Všichni zaměstnanci společnosti jsou proto povinni dodržovat bezpečnostní pravidla a pravidla, která se týkají ochrany životního prostředí, o nichž byli proškoleni



během vstupního školení. Při nedodržení těchto pravidel může společnost udělit zaměstnancům sankci.

Z bezpečnostních pravidel se jedná zejména o tyto:

- Účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu BOZP a podrobit se ověření jejich znalostí.
- Dodržovat při práci stanovené pracovní postupy.
- Používat ochranné pracovní pomůcky.
- Kouřit pouze ve vyhrazených prostorách a mimo stanovenou pracovní dobu.
- Dodržovat zákaz požívání alkoholických nápojů a návykových látek na pracovišti a v pracovní době.
- Oznamit svému nadřízenému nedostatky či závady na pracovišti, které by mohly ohrozit bezpečnost či zdraví při práci.
- Bezodkladně oznámit svému nadřízenému pracovní úraz, ať už svůj, nebo jiné osoby, jehož byl svědkem.

Dohled nad bezpečností a ochranou zdraví je zaměřený zejména na provozovnu Hrušovany u Brna a provozovnu Hrušovany nad Jevišovkou, kde je potřeba respektovat obecná pravidla pro bezpečnost a v některých zónách také další bezpečnostní prvky.

#### **4.2.10 Personální informační systém**

Řízení lidských zdrojů se děje pomocí personálního informačního systému, který je součástí informačního systému QI. Informační systém obsahuje v personálním modulu data o evidenci všech zaměstnanců společnosti, mzdách, dovolených, absolvovaných či budoucích školeních, pracovních úkolech či digitální docházkový systém aj. Každý zaměstnanec, který pracuje s počítačem, má přístup do informačního systému. Společnost disponuje 130 ks počítačů. Výrobní dělníci mají možnost sledovat svou docházku na docházkovém terminálu.

Správu informačního systému společnosti má na starosti jeden pracovník na pozici správce informačního systému.

### 4.3 Dotazníkové šetření mezi liniovými manažery

V rámci diplomové práce jsem uskutečnila výzkum pomocí dotazníkového šetření. Vytvořený dotazník obsahoval 22 otázek, u kterých respondenti mohli vybrat více odpovědí z předem sestavených odpovědí a zároveň napsat své další názory do políčka Jiné. Osm otázek bylo formou otevřených otázek, kde respondenti mohli vyjádřit svůj názor na danou problematiku.

Výzkum proběhl anonymně mezi liniovými manažery společnosti LAC, s.r.o. Dotazník vyplnilo 12 liniových manažerů z celkového počtu 16 oslovených. Oslovení respondentů probíhalo přes e-mail a pomocí HR manažera společnosti. Dotazníkové šetření probíhalo od 7. dubna do 29. dubna 2016. Informace jsem posléze zpracovala elektronicky. Výsledky prezentuji za pomoci statistických grafů.

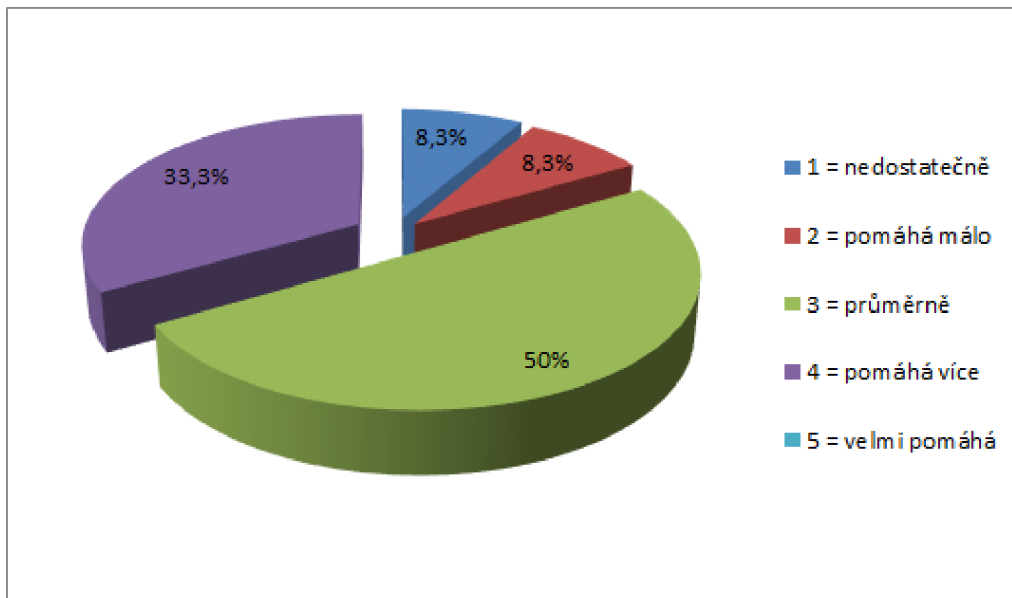
Pomocí dotazníkového šetření jsem provedla podrobnější průzkum současného stavu řízení lidských zdrojů v dané společnosti. Cílem bylo zjistit, jaká je spokojenost liniových manažerů s vybranými personální procesy a jaké jsou jejich názory na jejich vykonávání ze strany personálního úseku. Na základě výsledků z průzkumu vytvořím konkrétní návrhy na zlepšení stávající situace v řízení lidských zdrojů v této společnosti.

Důvod zkoumání spokojenosti s řízením lidských zdrojů spočívá v poskytnutí idejí ke zlepšení postoje liniových manažerů a personálního útvaru k jejich práci a k organizaci jako celku. Výzkum může pomoci zefektivnit spolupráci liniových manažerů a HR manažera při řízení lidských zdrojů. Věřím, že společnost dostane díky tomuto šetření důležitou zpětnou vazbu od svých vedoucích zaměstnanců, kterou je mnohdy obtížné zajistit. Pro společnost je důležité zjistit, v jakých oblastech jsou její zaměstnanci nespokojeni, ale také spokojeni, jelikož tyto poznatky mohou posloužit k úpravě procesů v řízení lidských zdrojů.

Společnosti bych proto ráda poskytla informace, pomocí kterých si bude moci nastavit firemní procesy způsobem vedoucím k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím následně k vyšší efektivitě řízení lidských zdrojů.

#### 4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

**Otázka č. 1** Na kolik pomáhá personální útvar ve společnosti LAC, s.r.o. plnit podnikové úkoly? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5.)



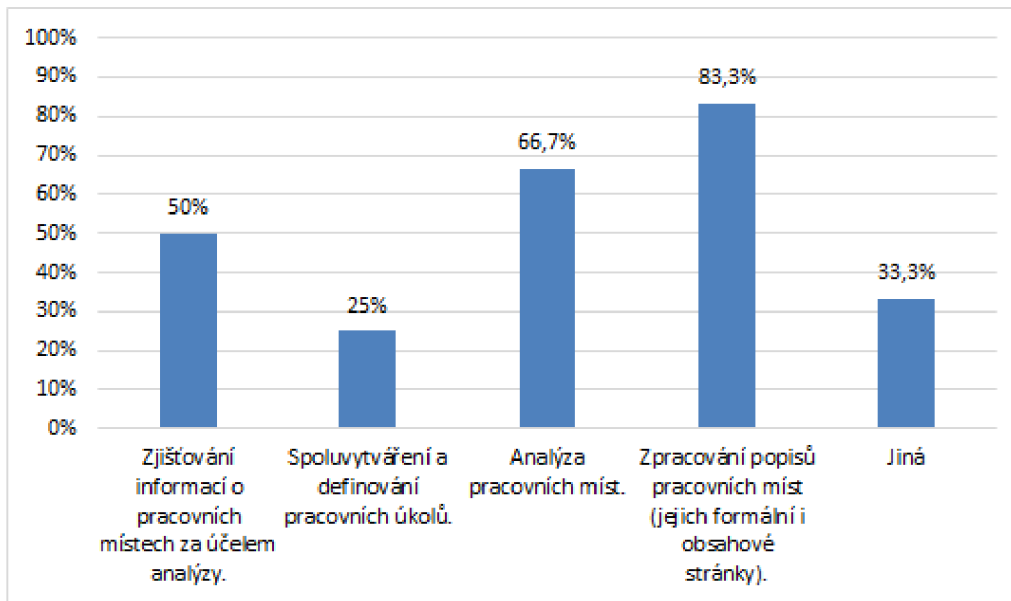
Obr. 1 Plnění podnikových úkolů personální útvarem  
Zdroj: vlastní zpracování

První otázka byla věnována zjištění, na kolik podle liniových manažerů pomáhá personální útvar jejich společnosti plnit podnikové úkoly. Hodnotit mohli na škále od 1 do 5, kde 1 znamenala nedostatečnost plnění podnikových úkolů a 5 naopak velkou míru pomoci. Z obrázku můžeme vidět, že 50 % respondentů považuje podporu personálního útvaru při plnění podnikových úkolů za průměrnou. 33,3 % manažerů odpovědělo, že pomáhá větší měrou. Zbytek respondentů vnímá podporu personálního útvaru při této problematice za poměrně nízkou nebo dokonce za nedostatečnou.

**Otázka č. 2** Čím by se podle Vás mělo HR oddělení primárně zabývat, co by mělo zařizovat?

- Zpracování personální agendy, nábor a propouštění pracovníků, péče o zaměstnance, zjišťování jejich názorů, zajišťování jejich rozvoje.
- Vyhledávání nových zaměstnanců a stabilizace stávajících zaměstnanců.
- Péče o zaměstnance, při eventuálním odchodu (výpovědi) by se měl HR manažer zeptat zaměstnance na jeho důvody rozhodnutí. Zajišťování benefitů, jako jsou školení, sick days, ŘD.
- Výběr a hodnocení pracovníků. Systém motivace pracovníků, aby ve firmě zůstali.
- Udržování stávajících zaměstnanců.
- Stmelování celofiremního kolektivu a péče o dobré zaměstnanecké klima. Dostávání informací o firmě ke všem pracovníkům. Být více v osobním kontaktu se zaměstnanci.
- Nábor nových kompetentních zaměstnanců a vytváření podmínek pro jejich udržení ve společnosti.
- Nábor pracovníků, motivační programy, průzkumy spokojenosti zaměstnanců.
- Vyhledávání nových vhodných zájemců o práci. Vyladování hranic, provázanosti a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Zajištění adaptačního procesu.
- Hledání zaměstnanců na potřebné pracovní pozice a vedení personální agendy.

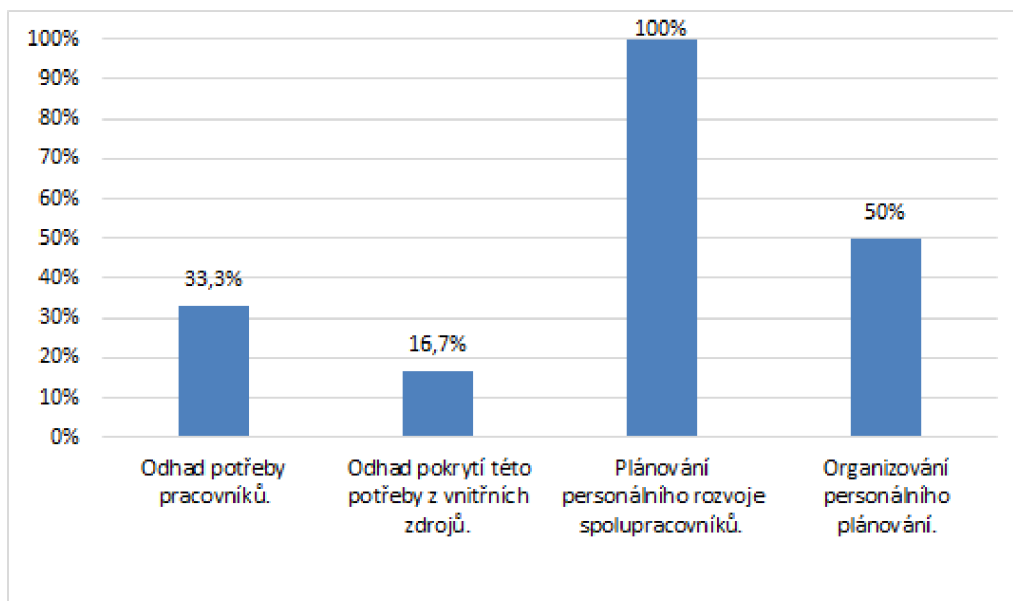
**Otázka č. 3** V čem by mohl personální útvar dle Vašeho názoru napomáhat při vytváření a analýze pracovních míst?



Obr. 2 Personální útvar při vytváření a analýze pracovních míst  
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů se shodla, že by personální útvar při vytváření a analýze pracovních míst mohl pomáhat zejména zpracováním popisů pracovních míst a analýzou pracovních míst. 50 % dotázaných uvedlo, že by uvítalo pomoc při zjišťování informací o pracovních místech za účelem analýzy, a 25 % při spoluvytváření a definování pracovních úkolů. Třetina respondentů dále uvedla, že by ocenila systematizaci pracovních míst a jejich názvů v organizační struktuře a jejich aktualizaci, dále posuzování potřebnosti pracovních míst, především v oblasti vzniku míst nových či zjišťování mzdové úrovně v regionu podle pracovních pozic a lepší interní komunikaci během procesu vytváření a analýzy pracovních míst.

**Otázka č. 4** Jak by personální útvar mohl pomáhat při personálním plánování?

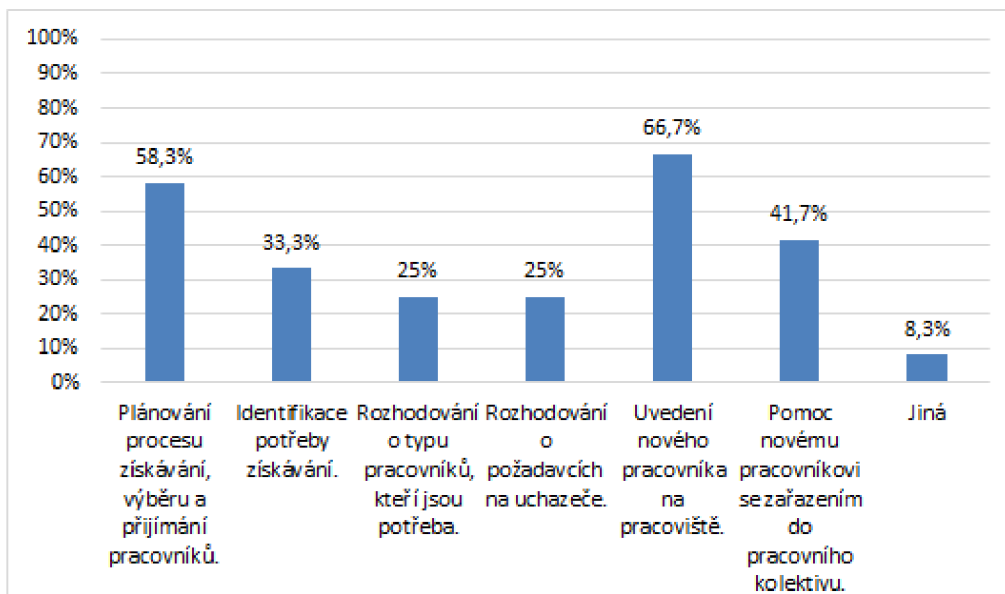


Obr. 3 Personální útvar při personálním plánování  
Zdroj: vlastní zpracování

Všichni linioví manažeři se shodli na tom, že by personální útvar měl pomáhat při plánování personálního rozvoje spolupracovníků, 50 % z nich uvedlo, že při organizování personálního plánování, podle 33,3 % při odhadu potřeby pracovníků a podle 16,7 % dotázaných při odhadu pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.

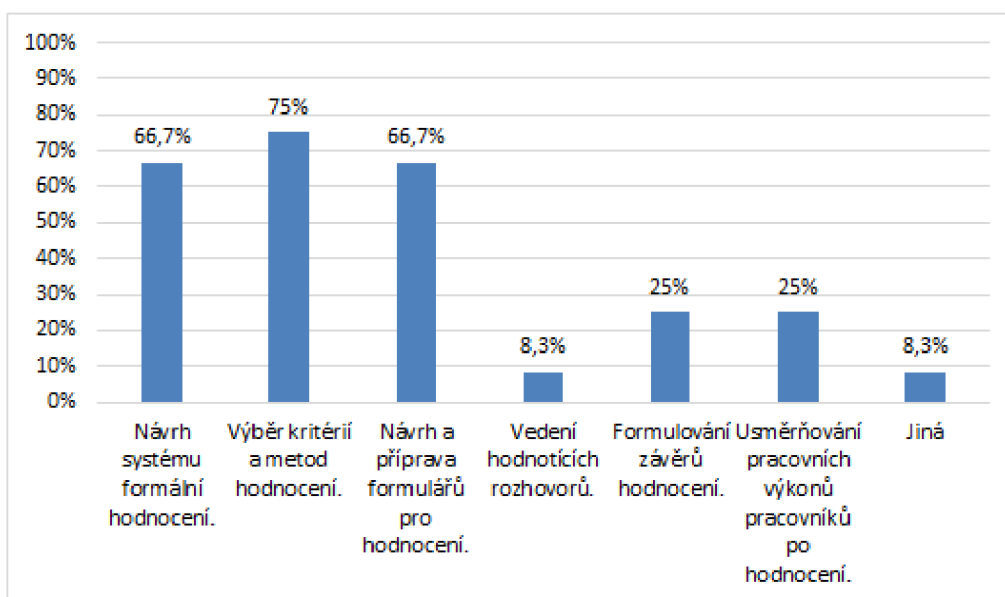
**Otázka č. 5** Jak by personální útvar mohl pomáhat při získávání, výběru a přijímání pracovníků?

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že většina dotázaných považuje za důležité, aby personální útvar napomáhal při uvedení nového pracovníka na pracoviště a při plánování procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. Celkem 41,7 % respondentů by ocenilo pomoc se zařazením nového pracovníka do pracovního kolektivu. 33,3 % by uvítalo také pomoc při identifikaci potřeby získávání a 25 % z celkového počtu dotázaných by ocenilo spolupráci při rozhodování o typu potřebných pracovníků a o požadavcích na uchazeče.



Obr. 4 Personální útvar při získávání, výběru a přijímání pracovníků  
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 6** *Jakými způsoby by personální útvar mohl pomáhat při hodnocení pracovníků?*

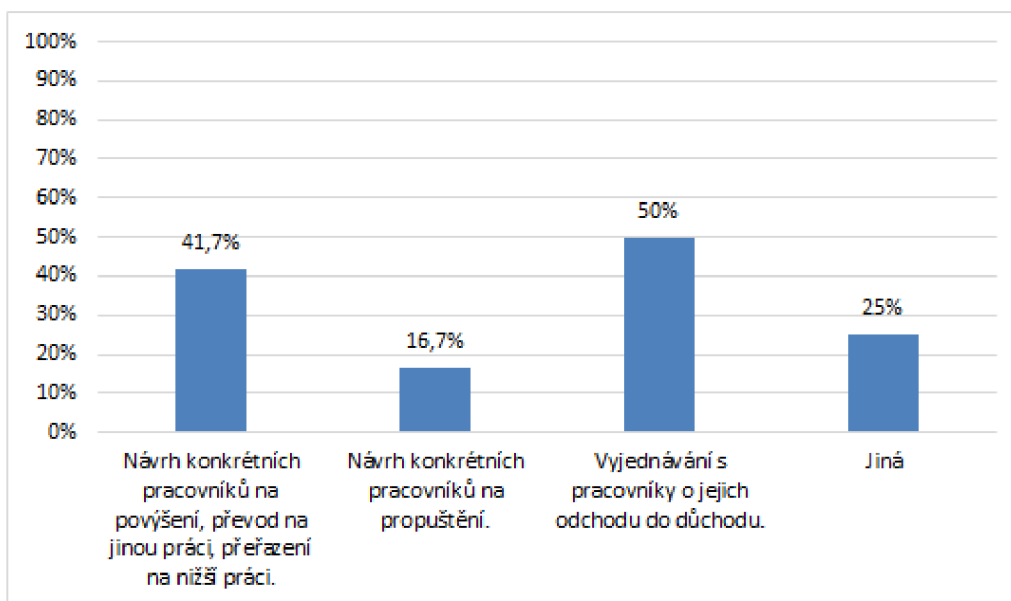


Obr. 5 Personální útvar při hodnocení pracovníků  
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 75 % respondentů by ocenilo, kdyby personální útvar vybíral kritéria a metody hodnocení pracovníků. 66,7 % by dále uvítalo výpomoc při navrhování systému formálního hodnocení a formulářů pro hodnocení. Čtvrtina dotázaných

uvedla pomoc při formulování závěrů hodnocení a usměrňování pracovních výkonů pracovníků po hodnocení. Požadavek je kladen také na prosazení zlepšení podmínek práce a motivace pracovníků u vedení společnosti na základě výsledků ankety spokojenosti.

**Otázka č. 7** *V čem by personální útvar mohl pomáhat při rozmísťování pracovníků, propouštění a penzionování?*

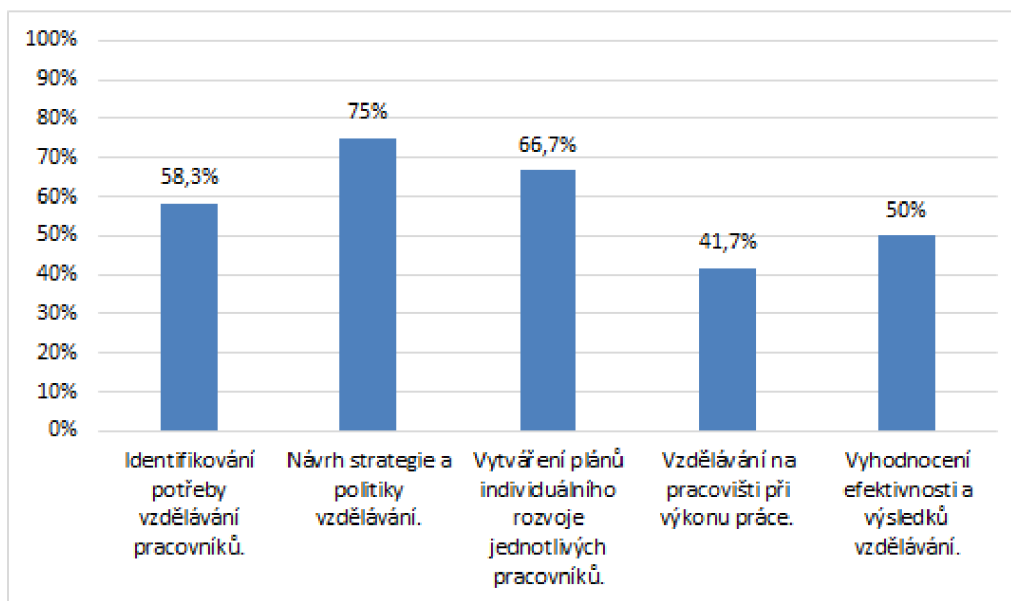


Obr. 6 Personální útvar při rozmísťování pracovníků, propouštění a penzionování  
Zdroj: vlastní zpracování

Personální útvar společnosti by měl pomáhat při vyjednávání s pracovníky o jejich odchodu do důchodu podle 50 % respondentů. Celkem 41,7 % uvedlo požadavek na spolupráci při návrhu konkrétních pracovníků na povýšení, převod na jinou práci či přeřazení na nižší práci. 16,7 % dotázaných ocení výpomoc při návrhu konkrétních pracovníků na propuštění. Někteří respondenti dále uvedli, že propouštění a přeřazování pracovníků by měli navrhovat přímí nadřízení a personální útvar by to měl pouze posuzovat, tedy že to není úkolem personálního útvaru. Personální útvar by podle nich mohl pomáhat při vytváření vyváženého kolektivu v odděleních z hlediska věku, zkušeností a pohlaví pracovníků.



**Otázka č. 8** V čem by personální útvar mohl pomáhat při vzdělávání a rozvoji pracovníků?



Obr. 7 Personální útvar při vzdělávání a rozvoji pracovníků  
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů je toho názoru, že by personální útvar měl navrhnout strategii a politiku vzdělávání a poskytovat podporu při vytváření plánů individuálního rozvoje jednotlivých pracovníků a při identifikování potřeby vzdělávání pracovníků. Polovina dotázaných dále uvedla vyhodnocování efektivity a výsledků vzdělávání a 41,7 % i výpomoc při vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.

**Otázka č. 9** V čem by personální útvar mohl pomáhat v rámci pracovních vztahů?

- Zjišťovat nálady mezi pracovníky, pracovními kolektivy a reagovat na vznikající problémy formou doporučení pro vedoucí pracovníky, případně dělat jakéhosi moderátora.
- Plánovat a organizovat firemní akce, resp. občas zorganizovat setkání jednotlivých oddělení firmy nebo jejich zástupců.
- Vytvářet vyvážený kolektiv (mladí a staří, muži a ženy).
- Pracovat na zlepšení interní komunikace.

- Pomoc při řešení konfliktních vztahů typu nadřízený - podřízený.
- Napomáhat při tvorbě hranic odpovědnosti jednotlivých oddělení, a tím podporovat a spoluvytvářet spolupráci mezi jednotlivými odděleními.
- Získávat zpětnou vazbu a identifikovat kritická místa.
- Teambuilding.

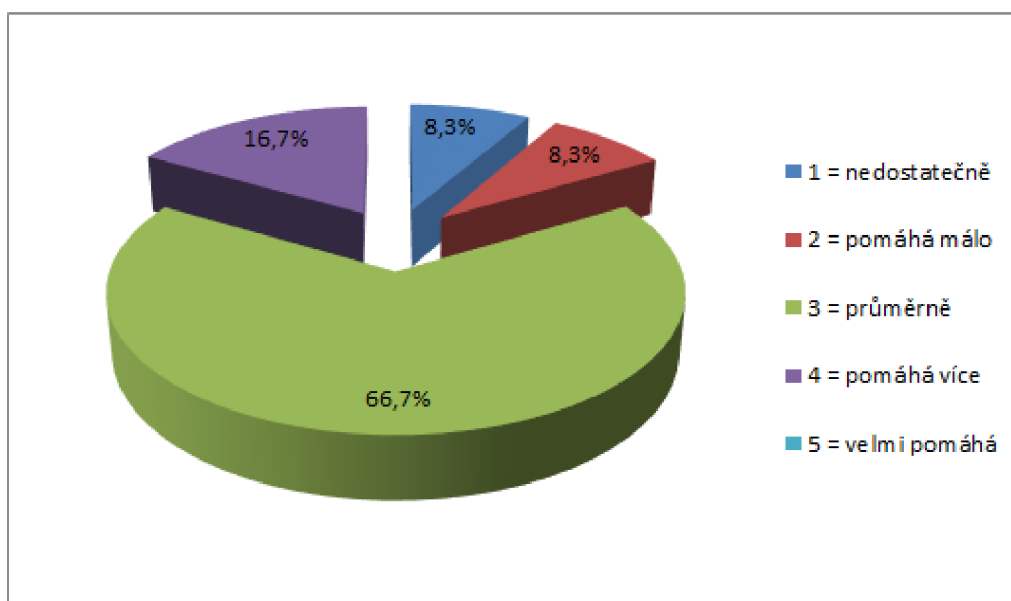
**Otázka č. 10** *V čem by personální útvar mohl pomáhat v péči o osobní potřeby pracovníků?*

- Poskytovat radu v případě nějakých fatálních osobních problémů pracovníků.
- Účast HR manažera při hodnotících pohovorech se zaměstnanci.
- Na základě ankety spokojenosti zaměstnanců a každodenních rozhovorů se zaměstnanci a jejich vedoucími přesvědčit vedení společnosti ke stanovení motivačních prvků a podmínek pro práci: benefity růst mezd apod.
- Mluvit se zaměstnanci a naslouchat jim.
- Zlepšování pracovního prostředí.
- Znalost individuálních potřeb jednotlivých pracovníků a směřování personální strategie k jejich většinovému naplňování.
- Návrhy na nadstandardní zaměstnanecké benefity.

**Otázka č. 11** *V čem by personální útvar mohl pomáhat v rámci personálního informačního systému?*

- Nemáme samostatný personální informační systém.
- Poskytovat pravidelně informace o personální politice společnosti.
- Z mého pohledu nijak.
- Dát na vědomí všem zaměstnancům, které pracovní pozice hledáme.

**Otázka č. 12** Do jaké míry personální útvar společnosti napomáhá tomu, aby řízení lidských zdrojů bylo efektivní? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5.)

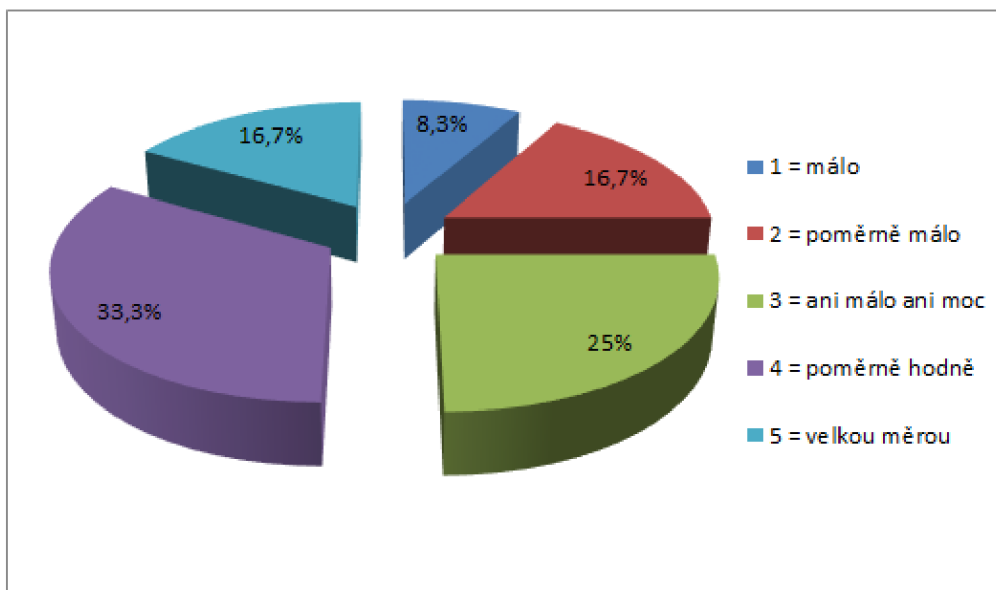


Obr. 8 Efektivnost řízení lidských zdrojů  
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali linioví manažeři formou škály od 1 do 5, kde 1 znamenala nedostatečnou výpomoc personálního útvaru a 5 naopak velikou míru pomoci. Celkem 66,7 % respondentů si myslí, že personální útvar napomáhá průměrnou měrou k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Podle 16,7 % respondentů pomáhá dokonce větší měrou a dle 8,3 % dotázaných je pomoc ze strany personálního útvaru veliká. Pouze 8,3 % si myslí, že při efektivním řízení lidských zdrojů napomáhá málo.

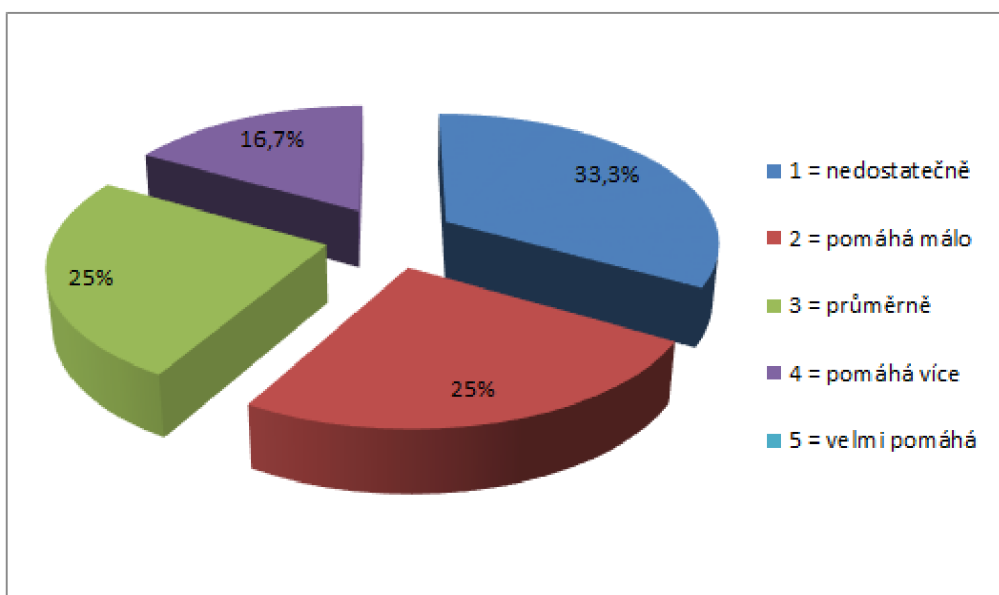
**Otázka č. 13** Na kolik může dle Vašeho názoru personální útvar napomáhat v uskutečňování nové strategie? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5.)

Linioví manažeři hodnotili problematiku této otázky opět prostřednictvím škály od 1 do 5. Z níže uvedeného grafu je patrné, že podle třetiny respondentů může být podpora personálního útvaru při uskutečňování nové strategie poměrně veliká. 25 % dotázaných si myslí, že by mohla být průměrná, podle 16,7 % veliká a dle zbývajících respondentů poměrně malá až malá.



Obr. 9 Uskutečňování nové strategie  
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14** Do jaké míry personální útvar pomáhá pracovníkům v uspokojování jejich potřeb? (Ohodnotte na škále od 1 do 5.)

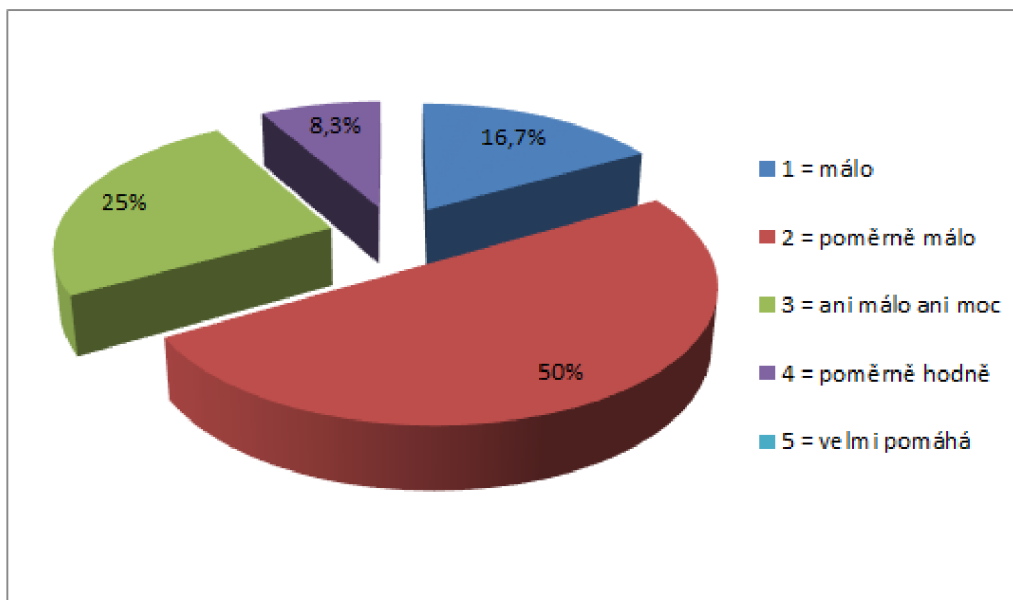


Obr. 10 Uspokojování potřeb  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z grafu, podle poloviny respondentů pomáhá personální útvar uspokojovat potřeby pracovníků průměrnou měrou až málo. Celkem 33,3 %

respondentů tvrdí, že dokonce nedostatečně. Podle 16,7 % dotázaných pomáhá více.

**Otázka č. 15** Na kolik personální útvar pomáhá organizaci předvídat budoucí problémy a adaptovat se na ně? (Ohodnotte na škále od 1 do 5.)



Obr. 11 Předvídaní budoucích problémů  
Zdroj: vlastní zpracování

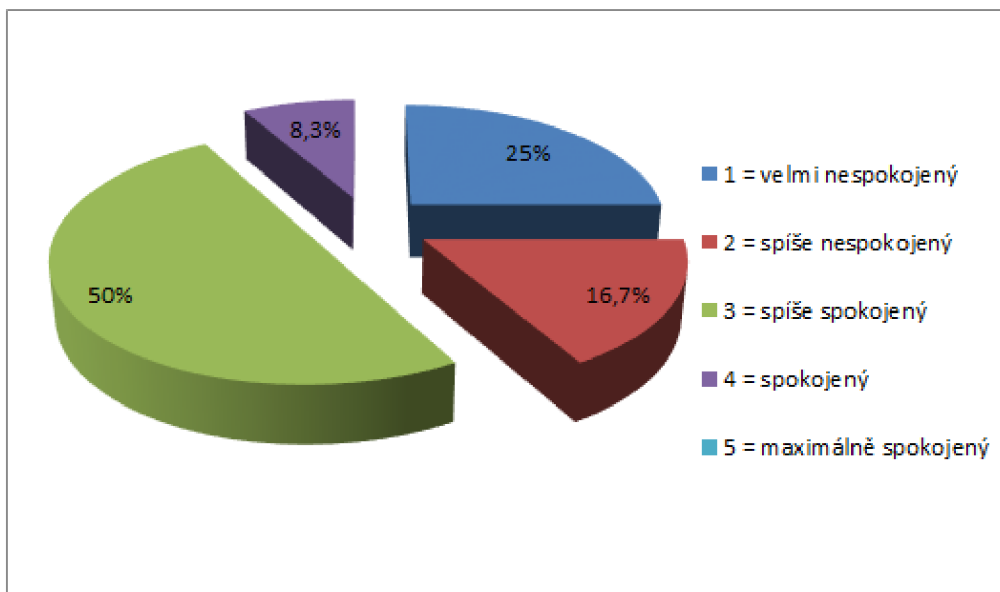
Polovina dotázaných liniových manažerů se vyjádřila, že personální útvar nepomáhá dostatečně při předvídaní budoucích problémů a adaptaci na ně, resp. její pomoc je poměrně malá. Podle 16,7 % respondentů pomáhá málo a podle 25 % nepomáhá ani málo ani moc. Naopak 8,3 % dotázaných si myslí, že pomáhá poměrně hodně.

**Otázka č. 16** Jakým způsobem se personální útvar podílí na zlepšování loajálnosti a angažovanosti pracovníků?

- Vysvětlováním personální politiky společnosti, návrhem a realizací motivačního a hodnotícího procesu pracovníků.
- Zlepšováním pracovních podmínek.
- Systémem finančního ohodnocení zaměstnance.

- Podle vývoje fluktuace zaměstnanců se na zlepšení zatím moc nepodílí. Je plánován (možná už funguje) kariérní systém, tak uvidíme do budoucna, jaký bude mít efekt.
- Analýzou zpětné vazby.
- Informuje o tom, kdo z pracovníků přichází a odchází, informuje o tom, pro jaké pozice aktuálně hledáme zaměstnance, informuje o výsledcích ankety spokojenosti zaměstnanců.

**Otázka č. 17** *Jste s tímto způsobem spokojeni? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5.)*



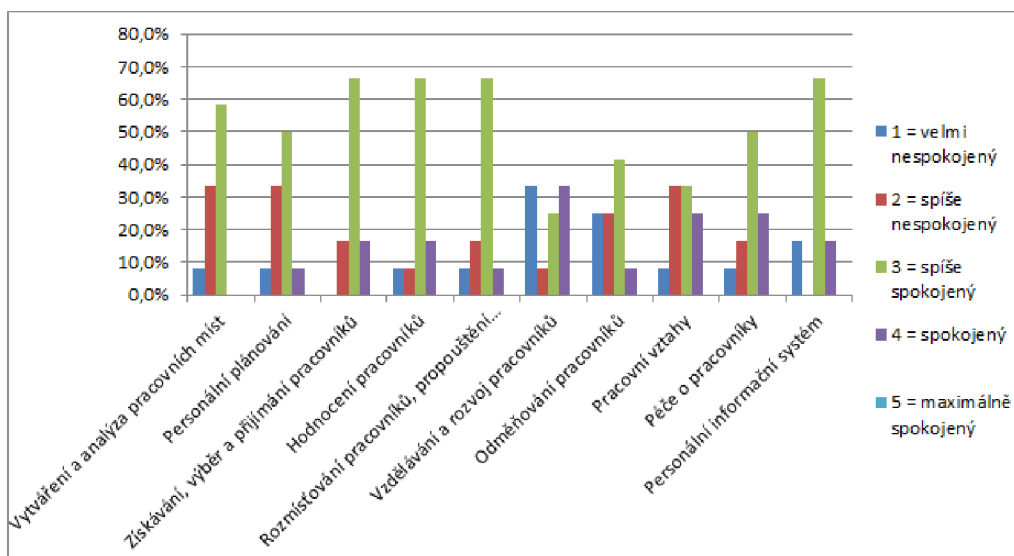
Obr. 12 Spokojenost se zlepšováním loajálnosti a angažovanosti pracovníků  
Zdroj: vlastní zpracování

Se způsoby, jakými se personální útvar podílí na zlepšováním loajálnosti a angažovanosti pracovníků, je spíše spokojena polovina dotázaných liniových manažerů. Spokojeno je 8,3 % respondentů. Ostatní respondenti jsou spíše nespokojeni až velmi nespokojeni.

**Otázka č. 18** Je-li Vaše hodnocení 1 nebo 2, tedy, že nejste spokojeni, co byste rádi změnili? S čím konkrétně nejste spokojeni?

- Dle mého názoru to nefunguje.
- Personální útvar se nebaví s lidmi, nezná jejich potřeby či nespokojenost, nedělá nic pro jejich zlepšení. Pokud vzejde od zaměstnanců nějaký návrh, neprosadí ho u majitelů, dokonce je někdy o tom ani neinformují.
- Podpora a udržení stávajících zaměstnanců. Místo toho, aby se zvýšila mzda stávajícímu zaměstnanci, který si požádá o navýšení, tak se raději nechá odejít a pak se vyhazují statisíce za personální agentury a zaškolování nových nezkušených zaměstnanců, kteří dělají plno chyb, které firmu stojí další statisíce!

**Otázka č. 19** Ohodnotte jednotlivé personální procesy podle toho, jak jste s nimi v rámci ŘLZ personálním útvarem spokojeni. (Ohodnotte na škále od 1 do 5.)



Obr. 13 Spokojenost s procesy v rámci ŘLZ  
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů je s jednotlivými procesy v rámci řízení lidských zdrojů spíše spokojena. V oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků je třetina respondentů velmi nespokojena a druhá třetina naopak spokojena, spíše spokojena je 25 % dotázaných. V oblasti odměňování pracovníků je polovina dotázaných spíše

nespokojena až velmi nespokojena. V rámci oblasti pracovních vztahů je třetina manažerů spíše nespokojena a další třetina spíše spokojena.

**Otázka č. 20** *S jakými nejste? A co v nich podle Vás nefunguje tak, jak má?*

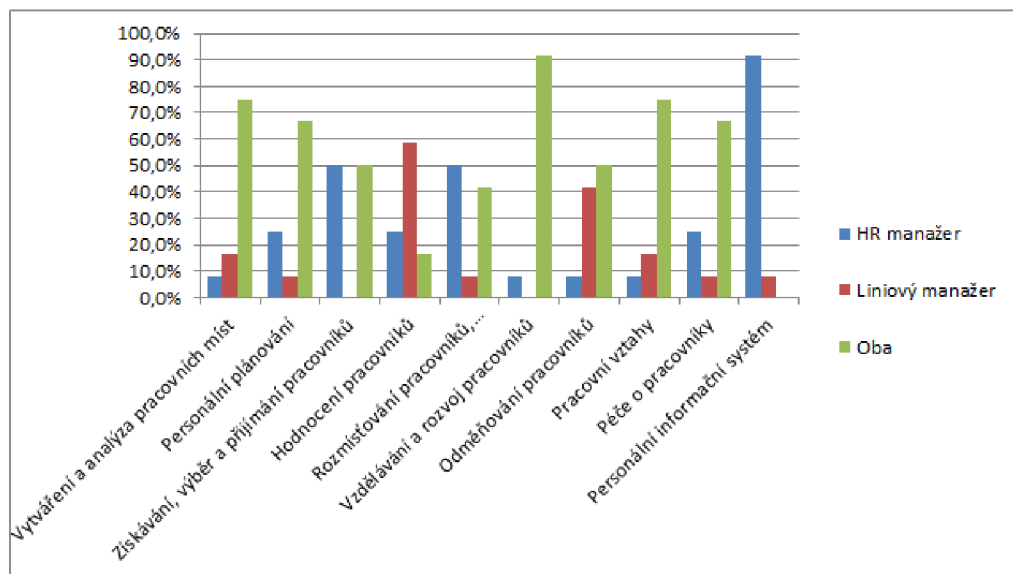
- Neumíme si udržet kvalitní a zkušené zaměstnance. Po získání praxe odcházejí za lepším - často lépe placeným. Vedoucí pracovník potom nemá možnost a nástroje si svého podřízeného, do kterého firma investovala peníze a čas, udržet (např. vyšším platem, kariérním postupem, benefity nebo školeními).
- Naslouchání potřebám pracovníků. Vyvážený kolektiv mladí vs. Zkušení. Vzdělávání na měkké dovednosti, asertivita, řešení konfliktů.
- S většinou - chybí aktivní přístup od personálního útvaru směrem k zaměstnancům.
- Malá podpora výuky jazyků.
- Dostatečně nefunguje spolupráce s personální agenturou.
- Spíše než nespokojenost bych jmenoval procesy, o kterých vlastně nevím, jak ve firmě v rámci ŘLZ probíhají - vytváření a analýza pracovních míst a personální plánování.

**Otázka č. 21** *Jaké konkrétní procesy v rámci ŘLZ byste uvítali, aby HR manažer dělal namísto vás?*

- Kromě možnosti finančního ohodnocení by měl vedoucí zvládnout ostatní činnosti sám.
- Uvítal bych, kdyby se spolupodílel na hodnocení pracovníků.
- Podílet se na výběru nových pracovníků.
- Rozdělení procesů mezi HR a vedoucí je dle mého názoru dobré.



**Otázka č. 22** Kdo by, podle Vás, měl mít na starosti následující personální činnosti?



Obr. 14 Rozdělení odpovědnosti za jednotlivé procesy ŘLZ  
Zdroj: vlastní zpracování

Vytváření a analýzu pracovních míst by podle 75 % respondentů měl mít na starosti jak HR manažer, tak liniový manažer. U procesu personálního plánování je tomu stejně podle 66,7 % respondentů, čtvrtina by ale tento proces dala na starosti HR manažerovi. V procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků se polovina respondentů shodla na HR manažerovi a druhá polovina na jejich spolupráci. Hodnocení pracovníků by měl mít na starosti liniový manažer podle 58,3 % dotázaných, 25 % z nich si myslí, že by to mělo být v kompetenci HR manažera. Rozmísťování pracovníků je podle poloviny respondentů úkolem HR manažera, zatímco 41,7 % si myslí, že by se tomu měli věnovat oba. U vzdělávání a rozvoje pracovníků se 91,7 % dotázaných shodlo na tom, že by se na něm měli podílet oba, tedy HR manažer i liniový manažer. Odměňování pracovníků by se měli věnovat oba, podle poloviny respondentů, 41,7 % z nich by ho naopak přidělila liniovým manažerům. O pracovní vztahy i péči o pracovníky by se měli, podle většiny respondentů, starat s HR manažerem současně a personální informační systém by měl být pouze v kompetenci HR manažera.

## **5 Zhodnocení situace ve společnosti a návrhy na zlepšení**

Z odpovědí dotazníkového šetření plyne, že zaměstnanci společnosti na vedoucích pozicích jsou s oblastí řízení lidských zdrojů v jejich podniku převážně spokojeni. Ačkoliv se najdou činnosti, ve kterých by uvítali určité změny, ať už jde o větší podporu ze strany personálního útvaru společnosti v daných činnostech či o kompletní změnu přístupu v jednotlivých procesech řízení lidských zdrojů.

Ve většině případů pramení nespokojenost těchto pracovníků z nedostatečné komunikace, které se jim dostává ze strany personálního oddělení. V důsledku toho se může stát, že tito pracovníci mnohdy ani nevědí, jak jednotlivé procesy probíhají, jaké úkoly mají v jejich souvislosti na starosti a jaké by naopak měli přenechat personálnímu úseku nebo s ním úzce spolupracovat. Z tohoto důvodu zde uvádím doporučení týkající se jednotlivých činností řízení lidských zdrojů v dané společnosti. Tato doporučení jsou zaměřena na manažera lidských zdrojů a liniové manažery za účelem zefektivnění jejich spolupráce v rámci ŘLZ ve společnosti LAC, s.r.o.

Základem fungování řízení lidských zdrojů v organizaci je nastavení optimální personální strategie a personální politiky. Od nich se odvíjí efektivnost a úspěšnost řízení lidských zdrojů jako celku. Personální strategie i politika by měly být reálné a především realizovatelné. V rámci zajištění těchto požadavků by se měli vedoucí pracovníci spolupodílet na jejich tvorbě a vyjadřovat se k nim. Jejich názorům by mělo personální oddělení naslouchat a respektovat je.

Za účelem zlepšení personální strategie bych společnosti doporučila zaměřit se zejména na rozvoj odborných dovedností a znalostí pracovníků. Tím se zvýší vzájemná zastupitelnost a současně také celková úroveň stávajících zaměstnanců.

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Na základě dotazníkového šetření mezi liniovými manažery bych doporučila HR manažerovi provádět aktualizaci rozřídění pracovních míst a jejich názvů v organizační struktuře a pečlivě posuzovat potřeby nových pracovních míst.

Je nutné zvážit, zda není z finančního a časového hlediska výhodnější a snadnější dovdělat současného pracovníka na konkrétní pozici namísto přijmutí nového. Samozřejmě ne vždy to bude výhodné, především v případech, kdy současný zaměstnanec nemá časový prostor na zvládnání dané činnosti.

Ačkoliv by linioví manažeři uvítali větší pomoc ze strany HR manažera při zpracování popisů pracovních míst a analýze těchto míst, je to převážně jejich úkolem. HR manažer jim k tomu předloží plán celého procesu, vybere vhodné zdroje informací o pracovních místech a metody jejich získávání, a do určité míry i pomůže s rozhodnutím o obsahové stránce. Samotnou tvorbu popisů pracovních míst mají ale na starosti především linioví manažeři. Je tomu tak z důvodu fyzické nepřítomnosti HR manažera na jednotlivých pracovištích a z toho plynoucí neznalosti konkrétních požadavků na pracovní místo. HR manažer má sice určitou představu o tom, jaké požadavky by na uchazeče měly být kladeny, jejich konkrétní podobu však stanovují vedoucí pracovníci, jelikož oni vědí nejlépe, jakého pracovníka by do svého týmu potřebovali. Nejdůležitějším zdrojem informací o pracovních místech jsou proto vedoucí pracovníci, kteří se v daném pracovním prostředí denně pohybují. Úkolem manažera lidských zdrojů je potom příprava podkladů a podpora vedoucích v průběhu procesu.

### **Personální plánování**

Proces personálního plánování by měl být založen na spolupráci HR manažera a liniových manažerů. HR manažer by měl organizovat a koordinovat plánovací proces a zabezpečit k tomu jednotnou úpravu dokumentů pro personální plánování a na závěr zpracovat konečnou verzi personálního plánu. Na tuto oblast se doporučuji více zaměřit. Linioví manažeři by si na základě dotazníkového šetření přáli větší podporu ze strany personálního oddělení už při plánování personálního rozvoje pracovníků a následně při organizování tohoto procesu. Bez podpory HR manažera nemusí být personální plán dostatečně efektivní. Zároveň je potřeba mít zajištěné kvalitní podklady pro personální plánování a mít je v informačním systému přístupné pro všechny liniové manažery a pravidelně

je s nimi konzultovat. Zamezí se tak horší informovanosti těchto vedoucích pracovníků.

Z průzkumu také vyplynulo, že personální útvar nepomáhá dostatečně předvídat budoucí problémy a adaptovat se na ně. Z toho důvodu doporučuji věnovat se společně tématu personálního plánování na pravidelných poradách a nepodceňovat potenciální hrozby, jako například odchod zaměstnanců. Společnost si vytváří plány pouze na období tří měsíců, doporučuji se zaměřit také na plány dlouhodobějšího charakteru. Předvídat, jaké mohou nastat změny v příštím roce, kdo např. bude odcházet do důchodu nebo zda nebude potřeba přijmout nové pracovníky po plánované výstavbě nového pracoviště namísto pronajímaného. Dále by bylo vhodné mít připravené i záložní plány v oblasti lidských zdrojů, jak např. postupovat v situacích, jako je dlouhodobá nemoc pracovníků, stávka zaměstnanců, hromadný odchod pracovníků z důvodu změn v ekonomice apod. Plánování je velmi důležitým aspektem fungování společnosti, aby mohla být konkurenceschopná.

### **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

V procesu získávání pracovníků hraje personální útvar důležitou roli, spolupracuje však s liniiovými manažery. HR manažer společnosti LAC, s.r.o. plánuje celý proces získávání, vč. předvýběru uchazečů pro výběrové řízení, výběru a přijímání pracovníků. Liniiový manažer připravuje profil požadovaného pracovníka, účastní se druhého kola výběrového řízení a je odpovědný za konečné rozhodnutí o přijetí vybraného uchazeče. Důležitou roli sehraávají také při uvádění nového pracovníka na pracoviště, jeho postupném zařazování do pracovního kolektivu a v praktické části jeho orientace.

Pro většinu liniiových manažerů je důležitá pomoc při uvádění nového pracovníka na pracoviště, což v současné době již funguje. HR manažer seznamuje nového pracovníka v průběhu jeho adaptace s útvary a řídicí strukturou, interními předpisy a provozními systémy a zajišťuje vstupní školení BOZP a požární ochrany.

Na základě požadavku vedoucích pracovníků na pomoc se zařazováním nového pracovníka do pracovního kolektivu navrhuji organizovat akce, které podpoří pracovníka při jeho zařazování se a pomohou mu lépe poznat pravidla a zvyklosti chování v organizaci. Nejednalo by se o formální informační setkání nebo kurzy, ale o pravidelné schůzky nebo společná setkání u kávy s vedoucími a spolupracovníky. Na nich si budou pracovníci moci neformálně předat své zkušenosti a setkat se tak i při jiné příležitosti, než jen při plnění pracovních úkolů. Tyto příležitosti pomohou novému pracovníkovi vytvořit si lepší představu o zvyklostech, psaných i nepsaných pravidlech společnosti, ale také o atmosféře dané organizace.

Dále v rámci získávání pracovníků doporučuji sestavit určitý model, který by zahrnoval rozhovory se stávajícími i nově přijatými zaměstnanci za účelem zjištění důvodů, z jakých ve společnosti pracují, resp. z jakých důvodů do ní přišli. Na základě takto získaných informací bude možné lépe sestavit inzerce pro volné pracovní místo, ale také dosáhnout větší stability a loajality zaměstnanců společnosti.

### **Hodnocení pracovníků**

Oblast hodnocení pracovníků bych zhodnotila velmi kladně. HR manažer společnosti se stará o odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků a školí liniové manažery v provádění hodnocení. Linioví manažeři se spolupodílejí na přípravě hodnocení, vedou hodnotící rozhovory, formulují závěry hodnocení a sledují a usměrňují pracovní výkony pracovníků po hodnocení. Hodnocení výkonu svých podřízených provádějí jak formálním, tak neformálním způsobem, vyplňují formuláře používané k hodnocení a předkládají je personálnímu útvaru.

Na základě sebehodnocení je možné uzavřít písemnou dohodu s pracovníkem o jeho plánovaném rozvoji, která je následně zanesena do informačního systému. Tyto dohody by měli jednotliví vedoucí průběžně vyhodnocovat. Ne vždy tomu ale tak je. Doporučuji tedy liniovým manažerům zaměřit se na danou oblast,

průběžně otevírat a kontrolovat tyto dohody a hlídat, zda jsou uskutečňovány kroky ve prospěch daného hodnocení.

Proces hodnocení pracovníků ve společnosti LAC, s.r.o. je, dle výsledků šetření, ze strany HR manažera i liniových manažerů poměrně dobře zvládnutý a jeho fungování považuji za efektivní. Jediné, co bych doporučila v této oblasti HR manažerovi je, aby se účastnil hodnotících pohovorů se zaměstnanci a pomáhal liniovým manažerům při formulování závěrů hodnocení. Díky této podpoře by mohlo dojít ke zvýšení účinnosti hodnocení pracovníků.

### **Rozmístování, propouštění a penzionování pracovníků**

Podle vedoucích pracovníků by propouštění a přeřazování pracovníků měli navrhnout oni, tedy přímí nadřízení a personální útvar by to měl pouze posuzovat, jelikož tento proces není jeho úkolem. Co bych ale doporučila je větší podpora manažera lidských zdrojů při vytváření vyváženého kolektivu v odděleních z hlediska věku, zkušeností a pohlaví pracovníků. Na tento aspekt je potřeba se zaměřit již při personálním plánování, případně při získávání či rozmístování pracovníků. Vyvážený kolektiv je důležitý nejen z pohledu snadnějšího řízení, ale zejména z pohledu samotného fungování kolektivu. Mužský kolektiv bude například přistupovat k problémům v mezilidských vztazích jinak než kolektiv žen.

Dále bych HR manažerovi doporučila, aby pomáhal vedoucím pracovníkům při vyjednávání s pracovníky o jejich odchodu do důchodu a při navrhování konkrétních pracovníků na povýšení, převod na jinou práci či přeřazení na nižší práci. Obě tyto činnosti jsou založeny na společné komunikaci mezi HR manažerem a liniovými manažery, mohli by je tedy konzultovat v rámci svých pravidelných pracovních porad.

### **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Přednosti v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti LAC, s.r.o. vidím zejména v propracovaných plánech vzdělávání, zajišťovaných pro všechny zaměstnance podle jejich pracovní pozice. Zaměstnanci společnosti se mohou zúčastnit různých interních školení a seminářů, jejichž vedení je zajištěno

externími lektory. Manažerovi lidských zdrojů bych doporučila se více zaměřit na vzdělávání v oblastech měkkých dovedností, asertivity či řešení konfliktů, jelikož vedoucí pracovníci cítí nedostatky v těchto schopnostech. Kromě uvedených oblastí doporučuji rozšířit vzdělávání také v oblasti cizích jazyků. Jejich znalost je v dnešní době velmi klíčová. Za základní považuji německý a anglický jazyk, v případě obchodování se zahraničními partnery také jim odpovídající cizí jazyk.

### **Odměňování pracovníků**

HR manažer společnosti LAC, s.r.o. dbá na to, aby byly dodržovány zákony, stará se o správu systému odměňování a odpovídá za spravedlivé odměňování pro všechny pracovníky. Rozhodující roli v odměňování pracovníků hrají i vedoucí pracovníci, jelikož dovedou správně posoudit náročnost práce i příspěvek jednotlivých pracovníků. Následně odpovídají za realizaci politiky odměňování na jim svěřeném úseku a díky růstu významu proměnlivé složky mezd a platů rostou i jejich rozhodovací pravomoci.

Podle výsledků výzkumu si společnost neumí vždy udržet kvalitní a zkušené zaměstnance, kteří po získání praxe odcházejí za lepším, resp. lépe placeným, pracovním místem. Motivace zaměstnanců je tedy mnohdy nedostačující. Vedoucí pracovník pak nemá dostatečné možnosti a nástroje si takového pracovníka udržet, ačkoliv do něj společnost investovala nemalé peníze i čas.

Za kladné v této oblasti považuji snahu společnosti zlepšovat pracovní podmínky zaměstnanců, kdy v posledních dvou letech investovala do pracovního prostředí na jednotlivých provozovnách. Dále pozitivně hodnotím zjišťování zpětné vazby od pracovníků na základě dotazníku spokojenosti pracovníků. Problém však nastává v okamžiku, kdy se na základě stížností a připomínek z dotazníku nic neděje pro jejich nápravu. Pracovníci poté nabývají dojmu, že jejich názory nebyly postoupeny vedení společnosti nebo nebyly dostatečně prosazeny.

V oblasti motivace zaměstnanců navrhuji personálnímu oddělení zvážit možnosti zvýšení mzdy za účelem udržení si stávajících zaměstnanců a vyhodnotit,

na kolik by tato změna byla výhodná oproti hledání nového pracovníka a jeho zaškolení.

Dále negativně hodnotím kritéria pro vyplácení prémie za přítomnost v práci bez pracovní neschopnosti. Na tuto odměnu má nárok zaměstnanec, který nebyl v hodnoceném měsíci nemocný nebo nečerpal ošetřování člena rodiny a neměl překážku na straně zaměstnance z důvodu návštěvy lékaře více, jak 12 hodin. Tímto, dle mého názoru, společnost vytváří nátlak na pracovníky, aby nebyli nemocní, čímž je na jednu stranu nutí dodržovat pracovní morálku, ale na stranu druhou pak pracovníci docházejí do práce nemocní, kde může dojít k nakažení spolupracovníků nebo dokonce ke zhoršení jejich vlastního zdraví. Z tohoto důvodu bych doporučila zvážit buďto zavedení tzv. sick days, kterých zaměstnanci mohou využít v případě, že jim není dobře, přičemž by se jim neodečítaly z dovolené, nebo poskytnutí benefitu ve formě týdne dovolené navíc. V prvním případě navrhuji poskytnout zaměstnancům 4 dny volna na zotavení za rok, za které by obdrželi náhradu ve výši 60 % z celkové mzdy.

### **Pracovní vztahy**

Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, resp. vztahů zaměstnaneckých, meziskupinových a mezilidských. Mimořádnou roli hrají také v prevenci a řešení konfliktů na pracovišti a v komunikaci s pracovníky. Měli by jít příkladem při prosazování a podporování způsobů chování a jednání pracovníků. Jejich přístup ovlivňuje chování pracovníků k sobě navzájem, k jejich okolí, ale i k samotným vedoucím pracovníkům. Personální útvar má na starosti administrativní a kontrolní činnosti v rámci této oblasti, kdy kontroluje agendu stížností, řeší odbornou stránku komunikace a vytváří její systém v podniku.

Na základě výzkumu jsem však zjistila, že často chybí aktivní přístup od personálního útvaru směrem k zaměstnancům a naslouchání jejich potřebám. Mé doporučení tedy spočívá v zaměření se na zjišťování nálad mezi pracovníky a pracovními kolektivy a včasném reagování na vznikající problémy, např. ve formě doporučení pro vedoucí pracovníky. Dále se také zaměřit na větší



podporu při tvorbě hranic odpovědnosti jednotlivých oddělení, čímž by se přispělo k lepší podpoře a spolutvorbě spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Dobré pracovní vztahy podpoří i organizování firemních akcí pro jednotlivá oddělení společnosti nebo jejich zástupce. Nad rámec každoročních celodenních setkání bych doporučila HR manažerovi uspořádat teambuildingovou akci. Hlavním cílem této akce je poskytnout všem zúčastněným pracovníkům nezapomenutelný společný zážitek a utužit tak jejich vztahy. Výhodou teambuildingové akce je, že do jejího průběhu lze zařadit i vzdělávací semináře. Doporučila bych uspořádat jednu teambuildingovou akci a po jejím skončení vyhodnotit, zda splnila očekávání a má význam pořádat další.

### **Péče o pracovníky**

Péči o pracovníky by každá společnost měla věnovat dostatečnou pozornost, jelikož se jedná o velmi důležitý nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců. Vedoucí pracovníci zodpovídají za dodržování pravidel a norem včetně kontroly na svém úseku, jako je pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim apod. Velký důraz společnost rovněž klade na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, což hodnotím pozitivně, jelikož se jedná o důležitou součást výrobní činnosti této organizace. HR manažer společnosti LAC, s.r.o. v rámci péče o pracovníky zajišťuje školení pracovníků a sleduje dodržování povinností stanovených zákonem.

### **Personální informační systém**

Informační systém společnosti LAC, s.r.o. pomáhá v oblasti řízení lidských zdrojů zejména evidencí zaměstnanců, mezd, dovolených a absolvovaných nebo plánovaných školení, obsahuje však i nástroje k řízení pracovních úkolů, jako jsou funkce „zadal jsem úkol“, „úkol plním“, „úkol splněn“, „úkol přeložen“ atd. Za účelem efektivního řízení lidských zdrojů je potřeba, aby se linioví manažeři více zaměřili na používání těchto funkcí a zajišťovali tak přehled o prováděných pracovních úkolech. Na základě těchto informací následně zpracují analýzu činností, které pracovníci vykonávají a procentuálně vyjádří, kolik času jim jednotlivé činnosti zaberou a zda se například nezabývají něčím, čím by neměli.

Výsledky analýzy následně zašlou HR manažerovi, který podle nich může připravit podklady na případný proces změny.

Prostřednictvím informačního systému by měl také HR manažer pravidelně poskytovat informace o personální politice společnosti a informace o volných pracovních místech.

Moderní informační technika, kterou je společnost vybavena, je, dle mého názoru, její velkou předností. Má však i svou stinnou stránku, a to, že se díky ní vytrácí osobní kontakt a přímá komunikace mezi pracovníky i jednotlivými pracovišti. Člověk se jejím využíváním stává anonymní. Navrhuji se proto nad tímto zamyslet a pokusit se najít cesty ke zlepšení. Osobní kontakty tvoří základ neformálních vztahů, jež by měly být vedením upevňovány.

## Závěr

V závěrečné části práce bych ráda shrnula poznatky, které jsem získala během jejího zpracování. Hlavním cílem mé diplomové práce na téma „Vymezení role HR a liniového manažera ve společnosti LAC, s.r.o.“ bylo zanalyzovat řízení lidských zdrojů v podniku a vymezit tak role manažera lidských zdrojů a manažera liniového. V teoretické části práci je uveden náhled na jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů v podniku včetně personální strategie a personální politiky, jejichž správné nastavení ovlivňuje nejen optimální funkci řízení lidských zdrojů, ale především dlouhodobý rozvoj podniku.

V teoretické části se nachází také náhled na klíčové manažerské kompetence a role HR a liniového manažera v oblasti řízení lidských zdrojů včetně jejich postavení v organizaci. HR manažer již v dnešní době není pouhým administrativním pracovníkem, ale s rostoucími nároky na jeho schopnosti se stává tvůrčí osobností, která je v každodenním kontaktu s pracovníky a ostatními manažery a pomáhá jim řešit jejich pracovní i osobní problémy. Práci HR manažera doplňuje práce liniových manažerů, kteří politiku společnosti uvádějí k životu a jsou odpovědní za provozování systémů a metod personální práce.

V praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti LAC, s.r.o. a současný způsob jejího řízení lidských zdrojů v podniku. Následuje výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi liniovými manažery pracujícími ve výše zmíněné společnosti, na jehož základě jsem zjistila, jaká je spokojenost vedoucích pracovníků s jednotlivými procesy řízení lidských zdrojů v organizaci a jaké jsou jejich názory na jejich vykonávání ze strany personálního úseku. Veškeré výsledky byly graficky zpracovány a interpretovány. Na základě rozboru stávajícího řízení lidských zdrojů ve společnosti a dotazníkového šetření jsem sestavila doporučení pro HR i liniové manažery daného podniku.

Manažer lidských zdrojů by se měl zaměřit zejména na proces personálního plánování a vytvoření plánů dlouhodobějšího charakteru, dále na oblast vzdělávání a odměňování pracovníků a aktivnější přístup směrem k zaměstnancům i vedoucím pracovníkům, spočívajícím například ve zjišťování nálad mezi

pracovníky a pracovními kolektivy a včasném reagování na vznikající problémy. S tím souvisí také podpora pracovních vztahů na pracovišti. Linioví manažeři by se ve své práci měli více zaměřit na dodržování pravidel a norem a kontrolu na svém oddělení a spolupodílení na tvorbě zdravých pracovních vztahů. V kapitole s názvem „Zhodnocení situace ve společnosti a návrhy na zlepšení“ jsem popsala vlastní návrhy, které by mohly vést k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů v dané společnosti.

## Literatura

### Monografické publikace

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHEN. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHEN. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2008, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 220 s. ISBN 80-213-0234-8.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUMBURG, Martin. Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. Economics of Education Review. 2015(49): 18. ISSN 0272-7757.

- HUTCHINSON S., J. PURCELL. Bringing policies to life: the vital role of front line managers in people management. 1. publ., repr. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. ISBN 978-1843980537.
- KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘÍKAČ, K., M. PAVLÁK. Podniková ekonomika 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-869-1.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MAYEROVÁ, M., J. RŮŽIČKA. Moderní personální management. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- SAKSLOVÁ, V., E. ŠIMKOVÁ: Základy řízení lidských zdrojů, systematický přehled základní personální problematiky. 2. vydání. GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové. 2006. ISBN 80-7041-212-7, str. 105
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, D., D. G. LAKE. Organizational capability: competing from the inside out. New York: Wiley, 1990, 339 p. ISBN 0471618071.

- ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7357-019-X.
- VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Elektronické zdroje**

*Rozmístování pracovníků, jeho formy, staffing.* In: *Podnikátor* [online]. 5. 6. 2015 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17742/Rozmistovani-pracovniku-jeho-formy-staffing>>

*LAC, s.r.o.* [online]. © 2000-2016 [Cit. 2016-03-24] Dostupné z: <<http://www.lac.cz>>

## Seznam obrázků

Obr. 1	Plnění podnikových úkolů personální útvarem	63
Obr. 2	Personální útvar při vytváření a analýze pracovních míst	65
Obr. 3	Personální útvar při personálním plánování	66
Obr. 4	Personální útvar při získávání, výběru a přijímání pracovníků	67
Obr. 5	Personální útvar při hodnocení pracovníků	67
Obr. 6	Personální útvar při rozmístování pracovníků, propouštění a penzionování	68
Obr. 7	Personální útvar při vzdělávání a rozvoji pracovníků	69
Obr. 8	Efektivnost řízení lidských zdrojů	71
Obr. 9	Uskutečňování nové strategie	72
Obr. 10	Uspokojování potřeb	72
Obr. 11	Předvídání budoucích problémů	73
Obr. 12	Spokojenost se zlepšováním loajálnosti a angažovanosti pracovníků	74
Obr. 13	Spokojenost s procesy v rámci ŘLZ	75
Obr. 14	Rozdělení odpovědnosti za jednotlivé procesy ŘLZ	77

## Seznam příloh

Příloha 1	Dotazníkové šetření mezi liniiovými manažery	93
-----------	----------------------------------------------	----



## **Přílohy**

### **Příloha 1 Dotazníkové šetření mezi liniovými manažery**

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Podnikatelské fakulty VUT v Brně a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci. Obsahem mé práce je vymezení role HR a liniového manažera ve společnosti LAC, s.r.o.

Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně a získané informace nebudou nijak zneužity, ale naopak poslouží ve Vaš prospěch. Z výsledků dotazníku bude předložen návrh na změny v oblasti řízení lidských zdrojů k Vaší větší spokojenosti v pracovním poměru.

Předem děkuji za Váš čas.

Bc. Klára Ustohalová

1. Na kolik pomáhá personální útvar ve společnosti LAC, s.r.o. plnit podnikové úkoly? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = nedostatečně, 5 = velmi pomáhá.)
2. Čím by se podle Vás mělo HR oddělení primárně zabývat, co by mělo zařizovat?
3. V čem by mohl personální útvar dle Vašeho názoru napomáhat při vytváření a analýze pracovních míst? (Cokoliv dalšího Vás napadne, napište, prosím, do pole "Jiná".)
4. Jak by personální útvar mohl pomáhat při personálním plánování?
5. Jak by personální útvar mohl pomáhat při získávání, výběru a přijímání pracovníků?
6. Jakými způsoby by personální útvar mohl pomáhat při hodnocení pracovníků?
7. V čem by personální útvar mohl pomáhat při rozmísťování pracovníků, propouštění a penzionování?

8. V čem by personální útvar mohl pomáhat při vzdělávání a rozvoji pracovníků?
9. V čem by personální útvar mohl pomáhat v rámci pracovních vztahů?
10. V čem by personální útvar mohl pomáhat v péči o osobní potřeby pracovníků?
11. V čem by personální útvar mohl pomáhat v rámci personálního informačního systému?
12. Do jaké míry personální útvar společnosti napomáhá tomu, aby řízení lidských zdrojů bylo efektivní? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = nedostatečně, 5 = velmi pomáhá.)
13. Na kolik může dle Vašeho názoru personální útvar napomáhat v uskutečňování nové strategie? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = málo, 5 = velkou měrou.)
14. Do jaké míry personální útvar pomáhá pracovníkům v uspokojování jejich potřeb? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = nedostatečně, 5 = velmi pomáhá.)
15. Na kolik personální útvar pomáhá organizaci předvídat budoucí problémy a adaptovat se na ně? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = málo, 5 = velmi pomáhá.)
16. Jakým způsobem se personální útvar podílí na zlepšování loajálnosti a angažovanosti pracovníků?
17. Jste s tímto způsobem spokojeni? (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = velmi nespokojen, 5 = maximálně spokojen.)
18. Je-li Vaše hodnocení 1 nebo 2, tedy, že nejste spokojeni, co byste rádi změnili? S čím konkrétně nejste spokojeni?
19. Ohodnoťte jednotlivé personální procesy podle toho, jak jste s nimi v rámci ŘLZ personálním útvarem spokojeni. (Ohodnoťte na škále od 1 do 5, 1 = velmi nespokojen, 5 = maximálně spokojen.)
20. S jakými nejste? A co v nich podle Vás nefunguje tak, jak má? (Uveďte, cokoliv Vás napadne.)

21. Jaké konkrétní procesy v rámci ŘLZ byste uvítali, aby HR manažer dělal namísto vás? (Uveďte, cokoliv Vás napadne.)

22. Kdo by, podle Vás, měl mít na starosti následující personální činnosti?

Vytváření a analýza pracovních míst

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Personální plánování

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Hodnocení pracovníků

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Rozmíst'ování pracovníků, propouštění a penzionování

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Odměňování pracovníků

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Pracovní vztahy

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Péče o pracovníky

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba

Personální informační systém

- a) HR manažer
- b) liniiový manažer
- c) oba