

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Bc. Alena Jirsíková, DiS.

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alena Jirsíková, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Název anglicky

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit stávající stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku se zaměřením na přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců a navrhnout inovaci či změnu v této oblasti.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické.

Teoretická část obsahuje poznatky z literárních zdrojů, které definují základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.

V navazující praktické části jsou na základě vyhodnocených dat získaných dotazníkovým šetřením, doporučená opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

management, podnik, manažer, řízení lidských zdrojů, personální práce, přijímání, adaptace, hodnocení, motivace, pracovní motivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo : úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- FEJFAROVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Řízení lidských zdrojů. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c za ochotu a trpělivost při vedení této práce. Dále děkuji všem zaměstnancům firmy, ve které probíhalo výzkumné šetření. Zejména za vstřícnost a poskytnuté zdroje, bez kterých by tato práce nevznikla. Poslední díky patří mojí rodině.

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá managementem se zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů a podrobněji se specializuje na přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců. Je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Na základě studia odborné literatury jsou v literární rešerši vysvětleny pojmy týkající se managementu, podniku a jeho prostředí, osoby manažera, personalistiky, řízení lidských zdrojů, náboru, hodnocení a motivací lidských zdrojů.

V praktické části jsou využity poznatky z teoretických východisek. Je zde představena malá česká firma a její prostředí, ve kterém podniká. Výzkumné šetření proběhlo ve dvou etapách – případová studie zjišťovala stávající stav v oblasti lidských zdrojů a strukturované osobní pohovory měly za cíl získat názory a stanoviska zaměstnanců. Nejprve byl veden pohovor s jednatelem firmy, a potom se všemi zaměstnanci. Výstupy, nové poznatky a návrhy vzešlé z výzkumného šetření jsou uvedeny ve výsledcích a diskusi.

Klíčová slova: management, podnik, manažer, řízení lidských zdrojů, personální práce, přijímání zaměstnanců, adaptace, hodnocení, motivace, pracovní motivace

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Abstract

This diploma thesis deals with management with a focus on human resource management and specializes in recruitment, evaluation and motivation of employees. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

Based on the literature study there will be in the literature search interpreted the concepts related to management, enterprise and its environment, the person of the manager, human resources, human resources management, employee recruitment, evaluation and motivation of human resources.

The practical part utilizes knowledge from the theoretical part. There is the introduction of a small Czech company and its environment in which operates. The research was conducted in two phases - a case study examined the current state of human resources and structured personal interviews aimed to obtain the views and opinions of employees. An interview was conducted with the company's executive at first, and then with all employees. The outputs, new findings and suggestions arising from the research survey are presented in the results and discussion.

Keywords: management, enterprise, manager, human resource management, human resource activities, employee recruitment, adaptation, evaluation, motivation, work motivation

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Podnik	15
3.1.2 Prostředí podniku.....	16
3.1.3 Podniková kultura	18
3.1.4 Vztahy uvnitř podniku	18
3.1.5 Manažer	19
3.1.6 Vedení lidí.....	21
3.2 Personalistika	23
3.2.1 Řízení lidských zdrojů	23
3.2.2 Podmínky řízení lidských zdrojů	25
3.2.3 Personální činnosti	26
3.2.4 Personální marketing	27
3.3 Přijímání.....	28
3.3.1 Analýza pracovního místa	29
3.3.2 Pracovní místo a role	30
3.3.3 Získávání pracovníků.....	32
3.3.4 Výběr	33
3.3.5 Adaptace	35
3.4 Hodnocení	36
3.4.1 Metody hodnocení pracovníků	38
3.4.2 Zásady hodnocení	39
3.4.3 Hodnotící pohovor	40
3.4.4 Chyby v hodnocení	42
3.5 Motivace.....	43
3.5.1 Motivační teorie	44
3.5.2 Motivační proces.....	46
3.5.3 Motivační nástroje	47
3.5.4 Osobní rozvoj.....	48
3.5.5 Pracovní motivace.....	49
3.5.6 Stimulace	51

4 Praktická část	54
4.1 Představení zvoleného podniku.....	54
4.1.1 Vnější prostředí	54
4.1.2 Vnitřní prostředí	55
4.2 Případová studie	56
4.2.1 Přijímání.....	59
4.2.2 Hodnocení	60
4.2.3 Péče o zaměstnance a jejich motivace	61
4.3 Osobní interview	62
4.3.1 Rozhovor s ředitelem	62
4.3.2 Rozhovory se zaměstnanci.....	65
5 Výsledky a diskuse	72
5.1 Shrnutí výsledků rozhovorů	72
5.1.1 Přijímání.....	72
5.1.2 Hodnocení	72
5.1.3 Motivace.....	73
5.1.4 Volná diskuse – prostor pro vyjádření zaměstnance.....	74
5.2 Návrhy a doporučení	74
5.2.1 Motivující řídicí práce.....	74
5.2.2 Zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů.....	75
5.2.3 Popis pracovního místa	75
5.2.4 Adaptační plán	75
5.2.5 Hodnocení	76
5.2.6 Motivace.....	76
6 Závěr.....	78
7 Seznam použitých zdrojů.....	79
8 Přílohy	82

Seznam obrázků

Obrázek 3-1 Manažerské funkce (Weihrich, Koontz, 1993).....	14
Obrázek 3-2 Úrovně řízení a typy managementu (Fotr, 2012).....	15
Obrázek 3-3 Manažerské atributy (Cajthamr, Dědina, 2010).....	20
Obrázek 3-4 Manažer versus lídr (Bláha, 2013).....	22
Obrázek 3-5 Pracovní místo: popis vs specifikace (vlastní zpracování)	31
Obrázek 3-6 Motivační proces (Niermeyer, Seyffert, 2005).....	46
Obrázek 3-7 Schematický model pracovní motivace (Nakonečný, 2005)	50
Obrázek 3-8 Motivační mechanismus (Fejfarová, Horalíková, 2018)	52
Obrázek 4-1 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 5-1 Pět komponent motivující řídicí práce (Niermeyer, Seyffert, 2005)	74
Obrázek 5-2 Psychologická smlouva (vlastní zpracování).....	77

Seznam grafů

Graf 4-1 Způsob zjištění volného pracovního místa.....	65
Graf 4-2 Hodnocení jednotlivých motivů.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 3-1 Metody analýzy pracovních míst (Šikýř, 2016).....	29
Tabulka 3-2 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců (Bláha, 2013).....	42
Tabulka 3-3 Přehled motivátorů a hygienických faktorů (Urban, 2017).....	44
Tabulka 4-1 Forma a četnost hodnocení.....	66
Tabulka 4-2 Zpětná vazba od nadřízeného	67
Tabulka 4-3 Spokojenost s prací – bodové hodnocení	68
Tabulka 5-1 Preferované motivy zaměstnanců.....	73

1 Úvod

Rysem dnešní doby je neustálá změna a měnící se potřeby. Mění se způsob obchodování, současné výrobky a služby se stávají náročnějšími a složitějšími, stejně tak vysoká úroveň kvality je samozřejmostí. V řízení podniku dominuje flexibilita, a to jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Narůstá nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a organizace musí vynakládat větší prostředky na jejich získání a udržení si jich. Organizace mohou být efektivní jen tehdy, řídí-li je zkušení a schopní manažeři, kteří dovedou své pracovníky stimulovat a posilovat jejich sebedůvěru a pocity, že dokážou zvládnout nové dovednosti a další požadavky, které změny vyžadují. Často tento proces vyvolává změny návyků, chování a celého životního stylu pracovníků. V praxi se setkáváme s různými typy lidí a je zajímavé pozorovat, co je žene jít vpřed či naopak, jak se vyrovnávají se změnami a celkově zvyšujícími se nároky, zda jsou ochotni se dále vzdělávat a investovat do své budoucnosti.

Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení a iniciativu, roste jejich výkon a zvyšuje se i produktivita. Zároveň roste jejich odpovědnost za svěřenou činnost. To vše ale není samozřejmostí. Od vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, ale i schopnost motivovat k práci ostatní a umět je pro ni přímo nadchnout. Měli by správně využívat všech motivačních nástrojů, ať finančních či nefinančních, pozitivních i negativních.

Účinně a správně nastavená pracovní motivace může pomoci manažerům získat od svých zaměstnanců to nejlepší. A to je záměrem této diplomové práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit stávající stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku se zaměřením na přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců a navrhnout inovaci či změnu v této oblasti.

2.2 Metodika

Literární rešerše zpracovává teoretická východiska pomocí odborné literatury. V praktické části bude stávající stav vyhodnocen na základě případové studie, která hledá odpovědi na otázky proč a jak, zjišťuje důvody a příčiny. Dále bude výzkumné šetření pokračovat formou strukturovaných osobních rozhovorů se všemi zaměstnanci včetně jednatele firmy. Kvalitativní výzkum klade důraz na podrobné prozkoumání názorů vybraných představitelů a na zkoumaný problém. Získaná data budou sestavena, utříděna a vyhodnocena. Ze zjištěných skutečností budou v závěru práce navrženy nové zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů či jejich inovace a další návrhy na zlepšení personálního řízení ve firmě.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

„Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ je definice managementu podle Wehricha a Koontze (1993). Základní funkce managementu jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.



Obrázek 3-1 Manažerské funkce (Wehrich, Koontz, 1993)

Management je možné chápat jako soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, návodů a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností. Je to proces, který je nasměrován k naplnění předem stanoveného cíle daného podniku. Je vědou i uměním. Základní definice managementu je, že je to proces tvorby a udržování prostředí, kde jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně tak dosahují vytyčených cílů. Tuto definici je třeba rozšířit o to, jak manažeři uskutečňují funkce managementu, jak je aplikován v organizacích, jak je aplikován manažery na různých řídicích úrovních a cíl všech manažerů je stejný, tj. generovat zisk. Řízení je spojeno s produktivitou, která v sobě zahrnuje účinnost (úspěšnost při dosahování cílů) a efektivitu individuální a organizační výkonnosti, tj. dosahování cílů s co nejmenším množstvím zdrojů. (Cajthamr, Dědina, 2010)

Nositeli řídicích rozhodnutí jsou vlastníci nebo orgány vytvořené vlastníky pro řízení podniku – vrcholový management. U malých podniků je vlastnictví obvykle spojeno i s řízením firmy. Tyto podniky většinou vlastní jednotlivci, kteří vykonávají zároveň dvě funkce: nesou kapitálové riziko a řídí podnik. Přebírají sami zásadní rozhodnutí a za rozvoj podniku nesou celkovou odpovědnost. (Synek, Kislingerová, 2010)

I Mikoláš (2011) shledává rozdíly v managementu malých a velkých firem. První rozdíl je podle něj ve vztahu vlastnictví a řízení firmy. V malé firmě je vlastník také manažerem a nese veškeré riziko a odpovídá sám sobě. Kdežto ve velké firmě je vlastnictví a řízení zcela odděleno. Další rozdíl je v samotné pozici manažera, která se liší jinými povinnostmi i pracovní náplní. V malé firmě manažer téměř vykonává všechny činnosti, za to ve velké firmě se jen podílí na některých specifických činnostech. Zmiňuje i rozdíl v evidenci činností – v malé firmě není tak rozsáhlá, aby usnadňovala jednoduše delegovat nebo přerozdělovat jednotlivé funkce. Za to ve velké firmě jsou obsáhlé pracovní řády, směrnice a popisy pracovních míst a lze tak jednoduše tyto funkce delegovat a přerozdělovat. Co se týká strategie managementu, tak v malé firmě se řízení provozuje za chodu a více spontánně. Ve velké firmě je vše činěno na základě plánu a potřeb, řízení se uplatňuje na základě stanovených pravidel, směrnic či dokumentů a předem projednaných s představiteli firmy. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011)



Obrázek 3-2 Úrovně řízení a typy managementu (Fotr, 2012)

3.1.1 Podnik

Podnik je jedním ze základních subjektů ekonomiky a může být popsán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky (vstupy ve výstupy). Hluběji může být vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování jeho činnosti. Podnik, firma či organizace je spojení lidí za účelem dosažení nějakého společného cíle. Jedná se o konkrétní, ohraničený útvar s vlastní strukturou. (Bednář, 2013)

Než podnikatel zahájí svoji podnikatelskou činností, je zapotřebí založit podnik. Ten je chápán jako objekt právních vztahů a definován jako soubor hmotných a nehmotných

složek podnikání. Definice, kterou Synek (2011) uvádí v publikaci, vymezuje podnik jako komplexní objekt, který je předmětem zkoumání vědeckých disciplín. Podnik je kombinace výrobních činitelů, pomocí které by majitelé podniku chtěli dosáhnout vytyčených cílů. Práce, investiční majetek a materiál jsou řazeny mezi elementární výrobní faktory a jsou předpokladem k naplnění a realizování předmětu činnosti podniku. Dalším výrobním faktorem je řízení podniku, avšak tento bývá označován jako dispozitivní. V tržním hospodářství se lze setkat s velkým počtem podniků nejrůznějších velikostí, zaměření, předmětů činností i právních forem.

Poslání vyjadřuje smysl existence podniku a identifikuje jeho základní funkci. Současně vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům, zainteresovaným skupinám, tj. vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, regionu atd. Vize vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku – udává směr a je dlouhodobého charakteru. Podnikové cíle jsou očekávané budoucí výsledky a jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Můžou být formulovány obecně a v různé věcné podobě. Cíle jsou představovány jako konečný stav, k němuž by měly směřovat plánovací aktivity v odpovídající hierarchii. (Synek, Kislíngrová, 2010)

Společenská odpovědnost podniků je koncept moderního podnikání postavený na třech pilířích – sociální, ekologický a ekonomický. Takový podnik se chová eticky, je dobrým zaměstnavatelem, pomáhá potřebným, podporuje region, je ohleduplný vůči životnímu prostředí, nabízí kvalitní výrobky a služby. Společenská odpovědnost je více transparentní u velkých podniků, ale podle Kašparové a Kunze (2013) i mnoho malých a středních podniků v ČR je společensky odpovědných, jen jejich přístup je méně formální. Motivací k implementaci tohoto konceptu jsou eticko-morální důvody.

Podniky se obvykle člení na malé, střední a velké. Kritériem třídění může být počet zaměstnanců, roční obrát, roční obrát na zaměstnance, roční přidaná hodnota na zaměstnance, velikost majetku nebo kapitálu, roční zisk, postavení na trhu. (Veber, Srpová, 2012)

3.1.2 Prostředí podniku

Celkové podnikatelské prostředí, ve kterém se odehrávají veškeré činnosti včetně jejich řízení, by se dalo zjednodušeno dělit na vnitřní a vnější prostředí, ale hranice je někdy dost nejasná. Vnější podnikové okolí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí.

Podnik může mít určitý vliv na mikroprostředí, kdežto makroprostředí podnik sám nemůže ovlivňovat i přesto, že na něj má rozhodující vliv. Faktory jsou dané a nezávislé. Vnitřní prostředí je souhrn sil působících uvnitř podniku, které mají specifické dopady na management podniku. Je to proces přeměny vstupů do výstupů. Vstupy se skládají z práce, surovin, zkušeností, kapitálu, dat a informací. Transformačním procesem jsou podnikatelské operace a výstupy jsou produkty, zisk, výděly, informace a odpad. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Mulačová s Mulačem (2013) podnikatelské prostředí chápou jako souhrn všech vlivů působících na podnik. Vnější vlivy také rozdělují na makro a mikroprostředí.

Dle Papuly (2016) jej tvoří subjekty, které mají své zájmy, potřeby a faktory působící různými směry. Prostor nabízí spoustu příležitostí, ale i nečekaných překážek a hrozeb. Podnikatelé by se podle něj měli umět v prostředí zorientovat, využít to, co nabízí, a vyhnout se tomu, čemu se vyhnout dá. Doporučuje zkoumat a poznávat prostředí. Do mikroprostředí řadí subjekty, s kterými podnik soupeří, ale i navazuje přátelství. Tradiční a nejdůležitější subjekt je zákazník, se kterým je třeba rozvíjet a upevňovat vztahy. Podnik by měl poznávat své zákazníky, sledovat vývoj jejich potřeb a zájmů a zároveň se připravovat na jejich uspokojování i v budoucnu. Udržitelný úspěch v podnikání je závislý na schopnosti předvídat, především vývoj potřeb a zájmů zákazníků. Také zmiňuje, že podnikatelské myšlení se pohybuje v tzv. strategickém trojúhelníku vymezeným třemi C: Company = podnik, Customers = zákazníci, Competitors = konkurenti. Konkurenti v boji o zákazníka využívají různé způsoby a v rámci soutěže o jejich přízeň se jim snaží nabídnout co nejvyšší přidanou hodnotu. To může být nabídka standardního zboží za nižší ceny nebo nabídka kvalitnějšího či dokonalejšího zboží při stejné ceně. Je důležité být lepší než konkurence a předbíhat ji už v myšlení a následně i v jednání.

Pojem konkurence má širší záběr – sociální, kulturní, etický, politický apod., avšak z pohledu podnikání je stěžejní hledisko ekonomické. Je to vztah dvou a více konkurentů, kteří soupeří o zákazníky a zdroje. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011)

Vnitřní prostředí podniku je členěno na lidské zdroje – zaměstnanci nebo stálí externí spolupracovníci; technické zdroje – budovy, stroje, zařízení; finanční zdroje – vlastní a cizí; nehmotné zdroje – know-how firmy, průmyslové vzory, patenty, kontakty,

informace o trhu a výrobcích, jedinečné znalosti, dobrá pověst podniku a jeho výrobků a služeb atd. (Slavík, 2014)

3.1.3 Podniková kultura

Podniková, firemní či organizační kultura je souborem norem, hodnot vzorů jednání a institucí v celku, jež určuje způsob a podoby chování pracovníků, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek. Navenek se kultura projevuje duchovně vůči okolí hospodářské organizace, nemateriálně jako image a materiálně samotnými produkty organizace, ale i věcnými nástroji jako je design, jednání na trhu, propagace atd. Uvnitř se kultura projevuje nemateriálně vůči členům organizace, a to vlastní interpretací postavení podniku na trhu, stylem řízení, podnikovým klimatem, toky informací, zásadami personální práce apod. Materiálně se projevuje pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Podniková kultura je výrazem propojenosti jednotlivých částí podniku a výrazem zvláštního charakteru, jimiž se odlišuje od ostatních. Zároveň má kromě identifikační funkce i řídicí význam. Strukturní části podnikové kultury:

- Filozofie organizace, vlastní interpretace, základní ideje
- Symboly – zakódované hodnoty orientující jednání ke stabilizaci nebo aktivitě
- Sociální normy a vzory chování – vymezující hranice chování a pracovního jednání jednotlivce
- Sociální instituce – top management, mistr, personální oddělení, podniková oslava, organizační řád apod.

Podnikovou kulturu je potřeba utvářet v takové podobě, která umožní a usnadní dosahování cílů organizace. (Nový, Surynek, 2002)

Základna podnikové kultury je logický a vnitřně uspořádaný celek, jehož základní rysy formují zakladatelé podniku spolu s pracovníky podniku. Ti s sebou přinášejí své vlastní zkušenosti, ideály a postoje. Silná podniková kultura musí splňovat základní kritéria jako je jasnost, zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. (Fejfarová, Horalíková, 2018)

3.1.4 Vztahy uvnitř podniku

Organizace je spojení lidí za účelem dosažení nějakého společného cíle. Jedná se o konkrétní, ohraničený útvar s vlastní strukturou. Vztahy v organizaci je soubor povinností, potřeb, zájmů, záměrů a hodnot jednotlivých lidí. Management sociálních

vztahů je základ kompetence každého, kdo je pověřen vedením, nese zodpovědnost za práci ostatních jednotlivců, kdo je má usměrňovat a vést. Není možné být efektivním vedoucím a současně rezignovat na vztahy s podřízenými. Zároveň není možné ignorovat vztahy v týmu, a přitom očekávat jeho maximální výkon. V každé organizaci existuje dost společného, základní zásady tvorby společenského prostředí jsou stejné, lidé podobných typů se chovají vždy podobně. Cílem zaměstnaneckých vztahů je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy. *„Každá lidská organizace – je jedno, zda se jedná o firmu, instituci nebo třeba ozbrojený sbor – je současně organizací sociální. Funguje díky vztahům mezi jejími členy, mezi lidmi, kteří ji vytvářejí, s nimiž přichází do styku, kteří se na ní podílejí. Většina organizací, jimž bychom mohli říkat pracovní, tyto vztahy upravuje, definuje a vymezuje formálními nástroji. V praxi to vypadá tak, že X je nadřízeným Y a kompetencí Z je kontrolovat jejich práci a výkony.“* V organizaci vzniká sociální prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni, něco je pohání k práci nebo naopak je nutí toto prostředí opouštět. (Bednář, 2013)

Pro personální práci je význam pracovních vztahů v organizaci mimořádný, neboť ovlivňují dosahování cílů organizace, a i pracovní či životní cíle jednotlivých pracovníků. Uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, jež má pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Také se příznivě odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci podle Koubka (2015) ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a často výrazně determinují jejich efektivnost. Neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí v organizaci turbulentní prostředí, v němž se předvídá a plánuje nelehce a obtížněji se plní vytyčené cíle. Zároveň se zde častěji vyskytují konflikty, stížnosti, stávky, dochází k porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedení apod. Kdežto v organizacích se zdravými a s uspořádanými pracovními vztahy, které věnují tvorbě pracovních vztahů náležitou péčí, k těmto jevům dochází méně často.

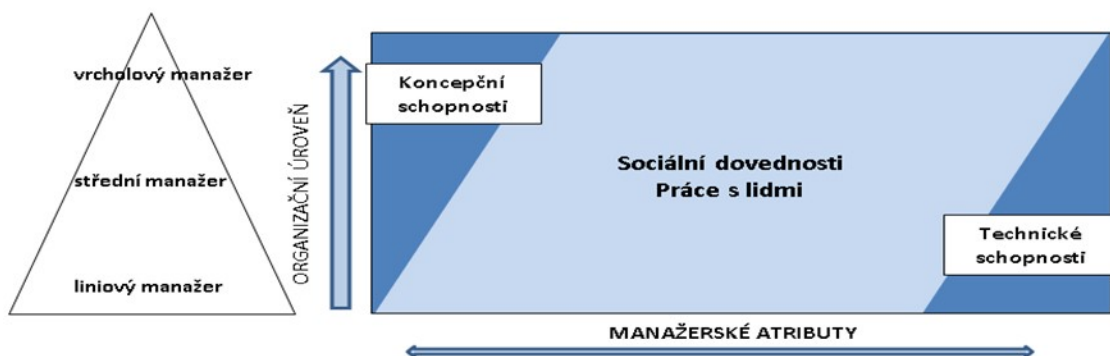
3.1.5 Manažer

Podnikatelé-manažeři jsou těmi, kdo určují směr vývoje podniku a jakékoliv chyby v jejich činnosti se mohou fatálně promítnout do existence jimi řízeného podniku. Podle

Častorála (2009) mohou být funkce podnikatele nebo manažera oddělené, prolínající se nebo zcela splývající. Představu podnikání vytváří podnikatel-vlastník a manažer ji naplňuje.

Gerber (2011) poukazuje na vnitřní boj u každého majitele malého podniku, ve kterém se střetávají tři lidé – podnikatel, manažer a technik. Manažer je podle něj osobnost pragmatická, toužící po pořádku a kde podnikatel vidí příležitost, manažer vidí jen problémy. Podnikatel žije budoucností, manažer minulostí, technik přítomností. Technik má rád věci, které fungují, jak mají, a jsou hotové včas.

Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti managementu, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Prvotním posláním manažera je udržovat žádoucí stav prostředí, tvořit podmínky pro výkon jednotlivců se zaměřením na dosažení skupinových cílů. Jeho pracovní náplň může být rozdílná a na různých řídicích úrovních. (Cajthamr, Dědina, 2010)



Obrázek 3-3 Manažerské atributy (Cajthamr, Dědina, 2010)

Vrcholoví manažeři ovlivňují a koordinují všechny činnosti, přebírají odpovědnost za majitele. Také se zabývají rozvojem organizace a tvoří strategické koncepty. Vykonávají běžné manažerské činnosti – organizování, vedení lidí, kontrola atd. Vzhledem k tomu, že práce vrcholových manažerů je velmi široce zaměřená, mají tito vedoucí mnohem nižší míru specializace než linioví manažeři. Střední manažeři – vedoucí útvarů (ekonomický, personální, technický úsek apod.). Jsou odpovědní za práci liniových manažerů. Plány a cíle uskutečňují koordinací vykonávaných úkolů se záměrem dosažení organizačních cílů. Linioví manažeři – mistři, vedoucí dílen, oddělení, vedoucí pracovních týmů. Bývají experty na činnosti, které jejich podřízení denně vykonávají. Hlavní náplní

jejich práce je dbát na zodpovědné plnění úkolů ze strany podřízených, řešení problémů běžně se vyskytujících v denním provozu organizace. (Armstrong, 2015)

Pitra (2007) definuje manažera jako nositele procesu managementu, jedince odpovědného za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností prováděných v každodenní praxi organizace. Manažeři podle něj tvoří specifickou skupinu pracovníků, kteří bezprostředně nevykonávají pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí podmínky pro výkon ostatními pracovníky.

3.1.6 Vedení lidí

Podstatou řídicí práce je vedení lidí a způsob jednání, který je při něm uplatňován, se nazývá styl vedení. Styl řízení je v některých případech charakterizován z hlediska jednání a působení vedoucího pracovníka na jeho spolupracovníky i nadřízené, ale také na úroveň jeho schopností organizovat si čas, pracovní dobu, pracoviště, ale i na jeho znalost různých metod a technik řídicí práce. *„Klasický přístup ke stylu řízení je statický a je charakterizován známým členěním možných stylů řízení na autokratický, demokratický a liberální.“* Za optimální styl vedení je považován participativní, jenž je charakterizován výraznou účastí pracovní skupiny na stanovení cílů, zadávání pracovních úkolů, kontrole průběhu a výsledků práce, ale také značnou decentralizací. (Fejfarová, Horalíková, 2018)

Od vedoucího pracovníka se vyžaduje, aby byl nejen dobrým manažerem, ale stal se vůdcem – lídrem. Ve vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize. Lídři musí disponovat těmito schopnostmi, vlastnostmi a chováním: odborné vlastnosti (profesně gramotní a kompetentní ve svém oboru), koncepční schopnosti (abstraktní a strategické myšlení), pracovní výkon v oboru (předchozí vynikající pracovní výsledky), lidské schopnosti (komunikace, motivace, delegování), cit (schopnost identifikovat a kultivovat talent možného nástupce), úsudek (dělat obtížná rozhodnutí v krátkém období a bez přesných informací), charakter (být příkladem čestnosti, celistvosti a respektu k lidským hodnotám a zásadám). Úspěšný lídr má vrozenou schopnost přesvědčovat lidi, aby ochotně pracovali a s vyšší iniciativou (Dvořáková, 2012). Jeho působení je založeno na silné vizi, přesvědčivém obrazu budoucnosti a na schopnosti předat tuto vizi spolupracovníkům. Lídr je nositelem změny. Protikladem lídra je manažer, jenž je organizovaný a systematický. Stará se o průběžný chod organizace a je nositelem statusu quo. (Bělohávek, 2008)

Současná manažerská literatura rozlišuje mezi obvyklým funkčním vedením – managementem a jeho dynamicky se rozvíjející složkou vedení – leadershipem. Nositelem řízení je manažer, jehož velmi náročným úkolem je dosahovat přiměřenou rovnováhu mezi managementem a vedením podle situace. Lídr je nositelem leadershipu, jehož charakteristickými znaky jsou směřování, inspirace, vytváření týmů, osobní příklad a přijetí. Klíčové oblasti pro úspěšnost lídrů 21. století:

- Reflexe – schopnost posoudit vlastní názory, postoje, předsudky, činy a rozhodnutí; připravenost zabývat se vlastními slabými stránkami; rozumná osobní sebedůvěra, optimismus.
- Společenství – nalezení rovnováhy mezi tím, co je prospěšné pro jedince, lídra a obecným dobrem; slušnost, úcta vůči druhým, etika, ochrana prostředí; morální integrita lídra.
- Rozmanitost – pozitivní postoj a skutečné využívání rozdílů mezi lidmi.
- Inovativnost – podpora rozvoje inovací a vytváření podmínek pro jejich realizaci
- Lidé – interpersonální komunikace, emoční inteligence, podpora angažovanosti pracovníků, inspirace, zájem o ostatní a ochota jim pomoci.
- Management – vytváření strategie, rozhodování, organizování práce druhých, implementace plánů, dosažení žádoucích výsledků; odpovědnost za svá rozhodnutí. (Bláha, 2013)



Obrázek 3-4 Manažer versus lídr (Bláha, 2013)

3.2 Personalistika

Personalistika je obor, jehož předmětem je personál organizací a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací.

Personalistika či personální práce jsou termíny, které se „obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde“. (Koubek, 2015)

Personalistika je souhrnným a obecným označením organizačních funkcí, agendy a činností, které slouží personálnímu zajištění provozu a rozvoje organizace. Tyto personální činnosti zahrnují získávání, pracovní zařazování, zajišťování personální přípravy, odměňování, využití a rozvoje personálu organizace jako pracovní síly a zdroje nezbytného pro dosažení organizačních cílů. Jednou z dílčích strategií organizace je personální strategie. Ta vyjadřuje záměry organizace do budoucnosti, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, jež mají pomáhat k dosažení cílů organizace. Tato strategie musí reagovat na změny strategie organizace, odpovídat vnitřním podmínkám organizace a respektovat podmínky vnější. Při formulování by mělo být zvažováno: jakou kvalifikaci a schopnosti bude organizace v budoucnosti potřebovat, zdali je dostatečně vysoká úroveň výkonnosti, zda budou schopny struktura, procesy a systémy organizace v jejich současné podobě vyrovnat se s budoucími úkoly, zda organizace nejlépe využívá kvalifikaci a výkonový potenciál pracovníků či zdali organizace dostatečně investuje do rozvoje potřebných schopností. Personální politika vychází z personální strategie a je koncepcí realizace personální strategie. Určuje pravidla realizace konkrétních postupů personálního řízení např. pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci či způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitosti apod. (Kociánová, 2012)

3.2.1 Řízení lidských zdrojů

Uvědomění si významu lidí, „lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“, vedlo v průběhu 50. a 60. let ke vzniku nového manažerského přístupu k personálu, k nejnovější koncepci nazvané řízení lidských zdrojů. „Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, nejdůležitější složkou a zároveň

nejdůležitější úlohou manažerů. Doprňuje se tím vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“ Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo, tj. nalézt správnou náplň práce a pracovní úkoly tak, aby se jeho schopnosti využívaly optimálně
- Optimálně využívat pracovní síly v organizaci (fond pracovní doby, pracovní schopnosti pracovníků)
- Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci
- Rozvoj pracovníků organizace (personální, sociální)
- Dodržovat legislativu (zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv) a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace (Koubek, 2015)

Dvořáková (2012) říká, že v řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se podle ní jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů, které jsou označovány jako tzv. best practices. Je to personální praxe, jíž uplatňují nejúspěšnější podniky a přináší jim dobré výsledky.

Při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na:

- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů. Odehrávají se v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace.
- Praxi v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

Cílem řízení lidských zdrojů je podporování dosahování strategických cílů organizace; přispívání k rozvíjení kultury zaměřující se na dosahování vysokého výkonu; zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků; usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci; podporování uplatňování etického přístupu k řízení lidí. Řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonu lidí) jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie a praxe řízení lidí. (Armstrong, 2015)

3.2.2 Podmínky řízení lidských zdrojů

Do vnějších podmínek řízení lidských zdrojů se řadí trh práce, jež je součástí trhu výrobních faktorů – lidé, podniky, nabídka, poptávka a konkurence. Trh práce je institucionalizován působností státu (pracovní zákonodárství, určování minimálních mezd); odbory, případně dalšími zaměstnaneckými organizacemi (kolektivní smlouvy); strnulostí nabídky práce a strnulostí poptávky po práci. Vývoj trhu práce je ovlivňován populačním vývojem, imigrační politikou státu, globalizací trhu práce, trendy změn v obsahu pracovní činnosti. (Fejfarová, Horalíková, 2018)

Vnější podmínky spolu vzájemně souvisejí a změna jednoho faktoru obvykle znamená změnu dalších. Organizace nemohou ovlivnit vnější podmínky ve velké míře, ale mohou například usilovat o ovlivnění přijímání zákonů či ovlivňovat kvalifikaci budoucích pracovníků. Některé vnější podmínky působí na organizace rozdílně v závislosti na vnitřních podmínkách. V širším záběru do vnějších podmínek patří: rozvoj nové techniky a měnící se technologie; ekonomické podmínky; konkurence na národním, evropském a globálním trhu; vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí; sociální a kulturní vlivy; demografické vlivy; aktuální situace na trhu práce; globalizace trhu práce; prostorová mobilita pracovních sil; hodnotové orientace lidí; ekologické vlivy. (Kociánová, 2012)

Uvnitř podniku či organizace probíhá řízení lidských zdrojů za zcela jedinečných a konkrétních podmínek, které jsou pro ně charakteristické. Nejvýraznější vliv na vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů podle Fejfarové a Horalíkové (2018) má: finanční situace podniku; podniková strategie; technologické vybavení podniku; organizační uspořádání podniku; podniková kultura; způsob a styl řízení a vedení lidí.

Kociánová (2012) řadí do vnitřních podmínek: charakter činnosti organizace určující charakter práce a strukturu pracovníků; strategie a politika organizace, způsob řízení organizace; velikost organizace; geografická poloha organizace; organizační struktura; ekonomická situace organizace; technické a technologické vybavení organizace; sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, mobilita atd.; organizační kultura; mezinárodní personální řízení; odbory.

3.2.3 Personální činnosti

Do personálních činností, služeb nebo funkcí se řadí: vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; rozmisťování/zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání pracovníků; pracovní vztahy; péče o pracovníky; personální informační systém; průzkum trhu práce; zdravotní péče o pracovníky; činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací; dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2015) V malých a středních firmách, kde není personální útvar ani funkce personalisty obsazena specialistou, personální práce zajišťují majitelé či nejvyšší vedoucí pracovníci. Majitel či nejvyšší vedoucí pracovník formuluje personální politiku a personální strategii firmy. (Koubek, 2011)

Nositeli personální práce v progresivních organizacích jsou:

- Specialisté v oboru personalistika a linioví manažeři – role personalistů je poskytovat manažerům metodickou podporu pro provádění personálních činností, zprostředkovat výcvik liniových manažerů při vedení personálních rozhovorů a zajistit jim poradenství při práci s lidmi.
- Personální manažer a další členové vrcholového managementu – jejich úkolem je vytyčit směr dalšího rozvoje organizace prostřednictvím formulace poslání a strategie, být garantem dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů.
- Zaměstnanci – nesou stále větší podíl odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí za vlastní osobní a profesní rozvoj, jsou zapojeni do firemního vzdělávání a do rozvojových programů uvnitř i vně organizace; mohou spravovat svoje osobní údaje prostřednictvím samoobslužných personálních informačních systémů.

- Externí dodavatelé služeb v oblasti personalistiky – externí poradci a vzdělavatelé, trenéři, lektori a kouči. (Tureckiová, 2009)

Do personálních činností vedoucích pracovníků patří zejména vedení lidí, jež je podstatou jejich řídicí práce. Vedoucí pracovník působí na jednotlivce a pracovní skupiny s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost směrem krátkodobého podnícení žádoucích aktuálních pracovních výkonů, ale i dlouhodobého formování jejich kvalifikace. (Fejfarová, Horalíková, 2018)

3.2.4 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ V takto definované podobě slouží personální marketing k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich soudržnosti s ní a zároveň má výrazný motivační efekt. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace je klíčovým úkolem personálního marketingu. Organizace má mnoho možností a nástrojů:

- Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků
- Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí
- Systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně
- Systém odměňování a mzdová politika
- Programy personálního rozvoje pracovníků
- Vzdělávací programy organizace
- Sociální politika a sociální program organizace
- Jistota zaměstnání, závazek nepropouštění
- Program zaměstnaneckých výhod
- Humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce
- Participace pracovníků na řízení
- Příznivé podmínky pro komunikaci
- Přátelské a harmonické vztahy v organizaci
- Dobré vztahy a spolupráce s odbory
- Prezentace organizace, mediální politika

- Organizační kultura
- Spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi
- Spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků, úřady práce, se stavovskými organizacemi, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi
- Sponzorování, charitativní činnost
- Ekologické aktivity organizace (Koubek, 2015)

3.3 Přijímání

Přijímání nového pracovníka je procedura, které je potřeba věnovat náležitou pozornost, zejména vyvarovat se problémům vyplývajících z nejasností. *„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy.“* (Koubek, 2011)

Jednou z několika etap obsazování volných pracovních míst je přijímání pracovníků. A i podle Šikýře (2016) zahrnuje formální procedury, které jsou spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. V souladu se zákoníkem práce může organizace – zaměstnavatel (fyzická nebo právnická osoba) zabezpečit výkon závislé práce a obsazení nově vytvořeného či uvolněného pracovního místa zaměstnancem (fyzická osoba) v základním pracovně právním vztahu formou:

- Pracovního poměru na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, případně určitou, v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a musí být uzavřena písemně, přičemž každá ze smluvních stran obdrží jedno vyhotovení.
- Dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr:
Dohoda o provedení práce – rozsah práce nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce; zaměstnanec může uzavřít více dohod a součet všech dohod nesmí přesáhnout oněch 300 hodin.

Dohoda o pracovní činnosti – rozsah práce nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla uzavřena, nejdéle však za období stanovené zákoníkem práce. Oba dva druhy dohod se musí uzavírat písemně.

3.3.1 Analýza pracovního místa

Zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst, to je definice analýzy pracovního místa podle Koubka (2011). V menších firmách mívají majitelé nebo nejvyšší vedoucí pracovníci dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst, proto na tyto otázky můžou odpovídat oni. Nejčastějším zdrojem informací k analyzování je samotný pracovník zařazený na pracovním místě či jeho bezprostřední nadřízený, ale i pracovníci zařazení na stejných nebo podobných pracovních místech. Dalšími zdroji můžou být externí analytici práce, kteří znají úkoly vyplývající z postavení pracovního místa. Spíše doplňkovým zdrojem mohou být existující písemné materiály jako např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deník, informace o výkonu a výrobě atd.

Ve své další publikaci Koubek (2015) uvádí, že „*analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat*“. Proces vytváření a analýzy pracovních míst je podle něj systematickým procesem, kde se po vytvoření pracovního místa provede po určité době analýza, a hledají se možnosti, jak vykonávat práci efektivněji.

Analýza dokumentů je výchozí metodou analýzy pracovních míst v organizaci. Dalšími metodami jsou pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, vlastní výkon práce, dotazník pro zaměstnance či rozhovor se zaměstnanci. (Šikýř, 2016)

Tabulka 3-1 Metody analýzy pracovních míst (Šikýř, 2016)

Metoda	Výhody	Nevýhody
Analýza dokumentů	Dokumenty související s pracovními místy umožňují relativně snadno získat celkovou představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Usnadňují přípravu dotazníků a rozhovorů.	Dokumenty související s pracovními místy nemusí obsahovat aktuální, úplné a přesné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Analýzu dokumentů je nutné doplnit jinou metodou.

Pozorování	Proškolený a zkušený pozorovatel může relativně snadno získat detailní představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Pozorování je časově náročné a nevhodné pro složité práce. Pozorovaný může práci provádět jinak. Pozorovatel nemusí zachytit všechny úkoly, zvláště úkoly občasné a nahodilé.
Vlastní výkon práce	Zkušený analytik získává bezprostřední představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Vlastní výkon práce není možný v případě složitých a náročných prací. Zahrnuje jen běžné úkoly.
Dotazník	Dotazník umožňuje rychle oslovit mnoho respondentů a zjistit nebo doplnit potřebné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Dotazník je náročný na přípravu i realizaci. Úspěch vyžaduje srozumitelné otázky, přiměřený rozsah dotazníku a odpovídající motivaci respondentů. Návratnost může být nízká, odpovědi mohou být neúplné a nepřesné.
Rozhovor	Rozhovor na základě předem připravených a postupně kladených otázek umožňuje zjistit nebo doplnit všechny nezbytné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Rozhovor je náročný na přípravu i realizaci. Vedení rozhovoru vyžaduje určitou zkušenost. Odpovědi nemusí být úplné a přesné.

3.3.2 Pracovní místo a role

Pracovní místo a role tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a doplňuje tím účel pracovního místa.

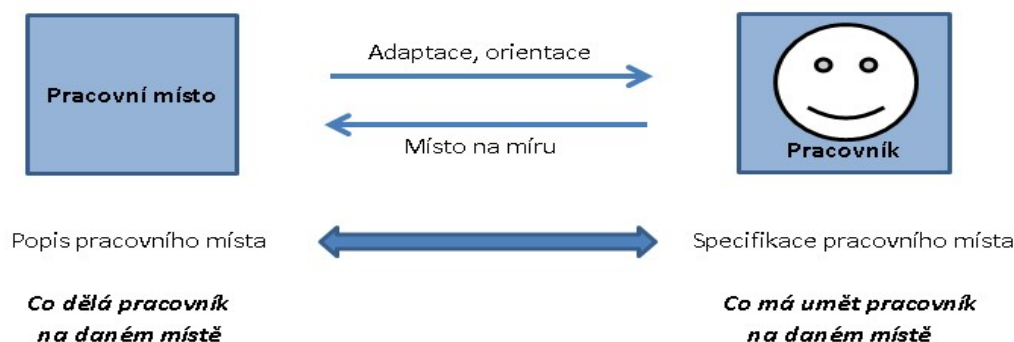
Jednou z klíčových činností v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů je popis pracovního místa. Vyžaduje jasné pochopení podstaty pracovního místa, pracovní náplně a odpovědností. Kromě toho musí popis zahrnovat také další důležité věci, jako vymezení vztahu s ostatními v organizaci či výčet požadavků – dovedností a technických požadavků na pracovní místo. Popis pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků nebo pro účely pracovní smlouvy obsahuje zejména:

- název pracovního místa
- charakteristiku pracovního místa
- popis pracovního místa (Fejfarová, Horalíková, 2018)

Flexibilita a připravenost na změny jsou základem úspěšného fungování organizace. Rychle se měnící požadavky trhu, technologické a organizační potřeby, ale i sociální a personální potřeby osob vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. V tomto případě se jedná o změnu designu pracovních míst, o tzv. redesign pracovních míst, jenž napomáhá při hledání optimální struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za kterých jsou tyto úkoly plněny. (Koubek, 2015)

Specifikace pracovního místa je specifikace požadavků na pracovníka a zahrnuje vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků, které musí pracovník na daném pracovním místě splňovat. Specifikace může být sestavena dle následujících bodů:

- odborné schopnosti
- požadavky na chování a postoje
- odborná příprava a výcvik
- zkušenosti, praxe
- zvláštní požadavky
- vhodnost pro organizaci
- další požadavky
- možnost splnit očekávání uchazeče (Armstrong, 2011)



Obrázek 3-5 Pracovní místo: popis vs specifikace (vlastní zpracování)

Pracovní role je do jisté míry srovnatelná s pojmem pracovní místo při popisu úkolů konkrétního člověka v organizaci. Zaměřuje se nikoli na popis činností a úkolů na daném pracovním místě, ale na pochopení skutečného chování lidí při práci. Pojem role je mnohem širší a zabývá se spíše tím, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se úzce soustředil na obsah práce. Když se jedinec dostane do nějaké situace, musí hrát určitou roli, aby se v této situaci choval efektivně. Role se týkají kompetencí požadovaných k dosažení přijatelné úrovně výkonu a přínosu a také úkolů, které je třeba splnit nebo výsledků, kterých je třeba dosáhnout. Mohou zdůrazňovat potřebu flexibility a přizpůsobení se různým požadavkům, které jsou kladeny na pracovníky organizací, založených na principech projektového řízení nebo týmové práce. Důraz je kladen spíše na procesní než hierarchickou strukturu.

Termíny „pracovní místo“ a „role“ se často zaměňují, ale podle Armstronga (2004) mezi nimi existují důležité rozdíly:

- pracovní místo se skládá ze skupiny určitých úkolů a povinností, které je třeba splnit, aby se dosáhlo konečného výsledku,
- role charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů tím, že kompetentně a pružně pracují v kontextu cílů organizace, její struktury a procesů.

3.3.3 Získávání pracovníků

V malých a středních firmách, kde není personalista ani personální útvar, rozhodují o potřebě získávání pracovníků opět majitelé či nejvyšší vedoucí pracovníci. Podnět k tomu dávají často vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních skupin či organizačních celků. Majitelé zpravidla rozhodují o požadavcích na uchazeče o práci, o metodách získávání pracovníků, o dokumentech, které budou požadovat od uchazečů, o podobě nabídky práce, dále jednájí s uchazeči a nakonec rozhodují o výběru pracovníků. Úkolem získávání pracovníků je zajištění dostatečného množství vhodných uchazečů s přiměřenými náklady a včas a dále, aby bylo možné z nich vybrat spolehlivě toho nejvhodnějšího. Pro efektivní získávání pracovníků je nutné analyzovat pracovní místa a je zapotřebí mít k dispozici aktuální popisy a specifikace všech pracovních míst v organizaci. (Koubek, 2011)

Perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst jsou předpoklady pro efektivní proces získávání pracovníků, který se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Zvážení alternativ (zrušit pracovní místo, práci rozdělit, pokrýt ji formou přesčasů, částečného úvazku nebo pomocí externího dodavatele apod.)
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na nichž bude založeno získávání a výběr pracovníků
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- Volba metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky zaměstnání
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- Sestavení seznamu uchazečů, jež budou pozvaní k výběrovým procedurám

Existenci volného pracovního místa v organizaci je třeba dát na vědomí vhodným lidem. Volba metody získávání pracovníků závisí na požadavcích pracovního místa, zdali se budou pracovníci získávat z vnějších či vnitřních zdrojů, na výši vynaložených prostředků na získávání pracovníků, na situaci trhu práce, jak rychle je třeba místo obsadit apod. Mezi nejčastěji používané metody patří:

- Uchazeči se nabízejí sami
- Doporučení současného pracovníka organizace
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Vývěsky
- Letáky vkládané do poštovních schránek
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů
- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů
- Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků (Koubek, 2015)

3.3.4 Výběr

V malých a středních firmách je vhodné při výběru spolupracovat s externími odborníky, ale rozhodnutí o předvýběru a výběru konkrétních zaměstnanců je vhodné delegovat na vedoucího pracovníka odpovědného za práci na obsazovaném pracovním místě. *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítím předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření*

harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost.“ V přípravné fázi výběru pracovníků je třeba:

- Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě
- Stanovit faktory, jež budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce
- Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči (Koubek, 2011)

Podle Šikýře (2017) je účelem výběru rozhodnout, který z vhodných uchazečů pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Při posuzování jednotlivých uchazečů doporučuje uplatňovat pozitivní přístup, např. jaké požadavky uchazeči splňují, proč uchazeče přijmout. Pozitivní přístup podle něj umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované pracovníky. Zároveň je také *„východiskem úspěšného diversity managementu v organizaci, který usiluje o účinné využívání individuálních schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců účelným vytvářením pracovních příležitostí a pracovních podmínek s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců v organizaci.“* Metody výběru pracovníků jsou specifické postupy zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a mezi běžně používané metody patří:

- Hodnocení životopisu – základní a univerzální metoda výběru, použitelná jak pro předběžný výběr, tak pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání
- Výběrový pohovor – osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání; všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru a účelem je ověření a doplnění rozhodujících údajů o uchazečích, posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazečů
- Testování uchazečů – testy inteligence, osobnosti a schopností
- Assessment centre – metoda je založena na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, obvykle probíhá mimo běžné pracoviště s přiměřeně velkou skupinou uchazečů a interními a externími hodnotiteli
- Zkoumání referencí – snaha prověřit a rozšířit dostupné údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče, jež poskytují nadřízení či spolupracovníci ze zaměstnání nebo učitelé či spolužáci ze školy.

3.3.5 Adaptace

Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance na novém pracovním místě. Probíhá formálně cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného, obvykle zkušeného spolupracovníka nebo neformálně, tj. spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Realizace adaptačního programu:

- Informování přijatého zaměstnance zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě (cíle, zásady a postupy organizace, povaha, požadavky a podmínky výkonu práce na pracovním místě, pracovní řád, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vnitřní předpisy, systém hodnocení a odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoj). Informování provádí manažer nebo pověřený zaměstnanec ústně formou rozhovoru nebo písemně, např. „orientační brožurou“, která shrnuje podstatné informace.
- Odborné zapracování – přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace, aby mohl co nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahovat tak požadovaného výkonu. Zabezpečuje manažer nebo zkušený spolupracovník pomocí metod vzdělávání na pracovišti (asistování, instruktáž, pověření úkolem, rotace práce) či mimo pracoviště (pracovní porada, případová studie, seminář, demonstrování).
- Sociální začlenění – přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků vytvářením a udržováním optimálních pracovních vztahů na pracovišti.

Adaptační program obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera např. uplynutím sjednané zkušební doby. Podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera. *„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce,*

dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2016)

Pracovní adaptace je procesem, kde dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů daného pracovníka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení a zároveň procesem, jenž zahrnuje zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn. Je to „*kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé profesionální dráhy.*“ Řízení adaptačního procesu sleduje jednak aspekt pracovníka – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost, a dále aspekt organizace – vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce. Z hlediska nového pracovníka patří k hlavním cílům řízení adaptačního procesu, aby pracovník co nejlépe zvládl pracovní nároky a požadavky na něho kladené, postupně získal perspektivu svého dalšího odborného růstu, a aby se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému dané hospodářské organizace. Z hlediska organizace je cílem řízení adaptačního procesu naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí příslušného pracovníka a jeho úspěšnost při naplňování cílů příslušného útvaru a tím i podniku jako celku. Rozhodujícími subjekty adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci a jejich systematická péče může tento proces usnadnit. Také je vhodné, aby organizace vypracovala směrnici v podobě adaptačních programů. Úroveň řízení adaptačního procesu je v jednotlivých organizacích rozdílná. (Nový, Surynek, 2002)

3.4 Hodnocení

Hodnocení pracovníků je součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, slouží jako nástroj podpory jejich výkonu a zároveň je prostředkem vzájemné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Slouží ke shrnutí výkonu pracovníka za minulé období, k plánování jeho dalšího rozvoje, nabízí příležitost projednat ambice do budoucnosti i návrhy na zlepšení výkonu. Formální hodnocení se nejčastěji provádí jednou či dvakrát ročně a výsledky jsou zaznamenávány, uchovávány a využívány k různým účelům. Systém hodnocení přispívá ke zvýšení stabilizace pracovníků v organizaci, ke zlepšení podnikového klima a je jedním z nástrojů tvorby kultury organizace. (Bláha, 2013)

Podle Koubka (2011) je vhodné provádět hodnocení pracovníků v součinnosti s vedoucími pracovníky pracovních skupin či jiných organizačních celků, pokud v organizaci existují.

Hodnocení pracovníků obvykle provádí manažer. Je důležité, aby uplatňoval objektivní kritéria a metody hodnocení, neboť jedině tak se hodnocení stane účelným a účinným nástrojem řízení a vedení lidí. Hodnocení může být neformální – to se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného, určení vhodného způsobu nápravy, využití příležitostí k dalšímu zlepšování úrovně schopností, výsledků a chování zaměstnance. Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období a zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. (Šikýř, 2016)

Hodnocení práce je důležitým nástrojem a zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na daném pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka. Je to systematické určování hodnoty a rozměru každé práce ve vztahu k jiným pracím v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací. Je poskytovací základnou k vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. Účelem je *„zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon a plnění cílů organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu“*. Může sloužit i k jiným účelům:

- Nabídnout funkčnější vnitřní mzdovou strukturu
- Poskytovat jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů
- Poskytovat prostředek pro realistické porovnávání mzdových tarifů různých organizací
- Poskytovat základnu pro měření individuálního výkonu
- Redukovat stížnosti na tarify (redukovat prostor pro stížnosti a poskytovat jednotný prostředek pro řešení sporů)
- Poskytovat podněty pracovníkům (usilování o práci vyšší úrovně – důležitější práce)
- Poskytovat podklady pro vyjednávání o mzdách

- Poskytovat informace o práci (pro potřeby výběru, vzdělávání a rozmisťování pracovníků)

Výsledkem hodnocení práce je stanovit základní mzdové relace v organizaci, které slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce. (Koubek, 2015)

Pracovníky lze odměňovat podle hodnocení práce. Organizace dospěje k určité struktuře základních mezd na základě posouzení relativní náročnosti a významu pracovních míst včetně požadavků na jejich kvalifikaci. Mzdová struktura, která přihlíží k hodnocení náročnosti prací, funguje nejlépe v organizacích, kde převládá stálá technologie/náplň pracovních míst, pracovní místa jsou standardizována – výkon se opírá o jasně stanovené postupy, pracovníci se nemusí často zastupovat, pracovní místa vyžadují pevně danou úroveň kvalifikace, je relativně nízká fluktuace a pracovníci zde časem mohou hierarchicky postupovat. (Urban, 2017)

3.4.1 Metody hodnocení pracovníků

Kritéria hodnocení pracovníků zahrnují faktory: výsledky, chování, schopnosti, motivace, podmínky apod., jež charakterizují a ovlivňují pracovní výkon hodnocených pracovníků. Specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce představují metody hodnocení pracovníků:

- Hodnocení podle dohodnutých cílů – cíle mají být tzv. SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, termínované). Používá se pro hodnocení manažerů nebo specialistů.
- Hodnocení podle stanovených norem – používá se pro hodnocení dělníků a zkoumá a posuzuje splnění stanovené normy.
- Hodnocení pomocí stupnice – je univerzální metoda. Každé kritérium pracovního výkonu se posuzuje zvlášť přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Je nutné se vyvarovat subjektivního hodnocení, sklonu k přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnocení.
- Hodnocení volným popisem – je univerzální metoda, kdy hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného podle daných kritérií pracovního výkonu. Používá se pro hodnocení manažerů a specialistů.

- Hodnocením metodou kritických případů – je univerzální metoda, která poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace.
- Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre) – slouží pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových pracovníků (manažerů či specialistů) v rámci plánování osobního rozvoje. Jedná se o individuální i skupinové řešení modelových situací, které prověří schopnosti a motivaci hodnocených pracovníků.
- Metoda 360stupňové zpětné vazby – zapojuje více hodnotitelů, kdy pracovníka hodnotí nadřízení, podřízení, spolupracovníci a zákazníci. Cílem je zvýšit objektivitu hodnocení. (Šikýř, 2016)
- Metoda 540 stupňů – vychází z metody 360 stupňů a z informací získaných mimo podnik, např. od zákazníků. (Fejfarová, Horalíková, 2018)

Podle Bláhy (2013) jsou některé metody vhodnější k hodnocení výsledků práce, další se zaměřují na chování či kompetence a potenciál pracovníků a metody dělí na srovnávací a nesrovnávací. Srovnávací metody jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou a lze srovnávat i v malých skupinách pracovníků, jenž vykonávají stejnou či podobnou práci. Do srovnávacích metod patří metoda přidělení bodů, metoda pořadí, metoda párového srovnávání a metoda nucené distribuce. K nesrovnávacím metodám se řadí metoda MBO (hodnocení cílů), metoda hodnotící stupnice, metoda BARS (hodnocení chování pracovníka požadované k úspěšnému vykonávání práce), metoda BOS (behaviorálně observační škály), metoda klíčových událostí, assesment centra (řešení případových studií, modelových situací, psychologické testy, hraní rolí apod.), mystery shopping (princip tajnosti hodnotitelů).

3.4.2 Zásady hodnocení

- Před hodnocením musí pracovník znát systém hodnocení.
- Hodnocení obvykle provádí příslušný nadřízený vedoucí pracovník.
- Hodnocení se smí vztahovat jen na nároky příslušného pracovního místa.
- Hodnocení se opírá o vlastní pozorování a jistá konstatování nadřízeného.
- Hodnocení pracovníků je v písemné formě a využívá formu, která je zavedená v podniku jako vzor.

- Hodnocení musí být projednáno s pracovníkem tak, aby ho stimulovalo k dalšímu rozvoji. Je žádoucí si vyjasnit případná odlišná stanoviska případně i za účasti výše postaveného nadřízeného.
- Svým podpisem hodnocený pracovník potvrzuje, že jej vzal na vědomí a závěry s ním byly projednány.
- Hodnocení se opakuje pravidelně a nezávisle na zvláštních důvodech. Periodicita hodnocení bývá součástí pravidel podniku.
- Hodnocení musí být nezávislé na předchozím hodnocení a musí se týkat celého hodnotícího období od posledního hodnocení, případně od převzetí nových povinností. (Fejfarová, Horalíková, 2018)

Hladký průběh hodnotícího rozhovoru ovlivňuje jeho organizace a zabezpečení, což znamená:

- Zajistit místnost – kde bude rozhovor probíhat v klidu bez vyrušení.
- Rezervovat si potřebný čas na průběh rozhovoru – nežádoucí je spěch a nedostatek času, telefonní hovory apod.
- Vysvětlit pracovníkovi cíl rozhovoru – zdůraznit aspekt podpory rozvoje, pobízet ho, aby sám zhodnotil svůj výkon a zdůvodnil své hodnocení konkrétně.
- Připravit si stručnou osnovu rozhovoru v bodech – osnova napomáhá udržet téma hodnocení.
- Dělat si poznámky v průběhu rozhovoru – usnadní zápis výsledku hodnotiteli do hodnotícího dokumentu.
- Nikdy nedělat předčasné závěry, nepřístupovat na konflikt a spory bez věcných argumentů.
- Na konci rozhovoru shrnout výsledek, ke kterému hodnocení dospělo, zopakovat cíle vyplývající pro zaměstnance i zaměstnavatele. (Dvořáková, 2012)

3.4.3 Hodnotící pohovor

Nástrojem systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je hodnotící rozhovor. Ten manažerům umožňuje formálně informovat a projednat s pracovníky skutečný pracovní výkon v uplynulém období. Cílem je rozvoj požadovaných

schopností, dosažení žádoucí motivace a vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosáhnout požadovaný pracovní výkon v následujícím období. (Šikýř, 2016)

Nejdůležitější součástí systému hodnocení pracovníka je hodnotící rozhovor. Je důležité, aby se hodnotitel věnoval dokonalé přípravě, mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu. Metodická příprava hodnotitele vyžaduje následující kroky:

- Objektivní průběžné hodnocení pracovního výkonu – nutnost mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a jednání během hodnoceného období.
- Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku – přesvědčit pracovníka, že hodnocení není hledání chyb, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak negativních (problémových) stránek jeho pracovního jednání s cílem zlepšení.
- Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi – rozhovor nejprve začít pochvalou a konstatováním spokojenosti, teprve potom přejít k problémovým věcem.
- Společné úsilí o řešení problémů pracovníka, pracoviště i celé organizace, jež vedou ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.
- Nemít v hodnocení překvapení pro hodnoceného – na výtky a nedostatky týkající se pracovního výkonu musí být pracovník upozorněn při průběžném hodnocení a běžném operativním řízení, nikoliv v průběhu hodnocení.
- Zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení – hodnocení je neúčinnější, pokud se pracovník ztotožní s jeho závěry: měl by se sám vyjádřit, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde cítí problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou. (Dvořáková, 2012)

Má-li být hodnotící pohovor dobrý a konstruktivní, doporučuje se vytvořit pozitivní, přátelskou a klidnou atmosféru. Na začátku je třeba vysvětlit účel, cíl a seznámit hodnoceného se strukturou rozhovoru. Hodnotitel by měl umět aktivně naslouchat a nechat mluvit hodnoceného přibližně 70 % času vymezeného na rozhovor. Součástí by mělo být i sebehodnocení zaměstnance, neboť participace na hodnocení výkonu zvyšuje míru motivace zaměstnanců. Systém hodnocení by měl být vždy provázaný se systémem odměňování. Hodnotitel nemusí sdělit hodnocenému finanční částku přímo, ale je dobré mu říci, jak se výsledky jeho hodnocení promítnou do odměňování v příštím období. (Bláha, 2013)

3.4.4 Chyby v hodnocení

Chyby zakotvené v systému hodnocení – chybně stanovená kritéria, špatná metodika, nedostatečná objektivita příčin úrovně pracovního výkonu (zda mohl pracovník ovlivnit výsledek), nedostatečná metodická příprava hodnotitelů, uspěchanost a formálnost hodnocení, nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, nedostatečná účast pracovníků na celém průběhu a formulování závěrů hodnocení, neodpovídající práci s výsledky hodnocení. (Dvořáková, 2012)

Tabulka 3-2 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců (Bláha, 2013)

Chyba shovívavosti	Tendence hodnotit lidi příliš shovívavě. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než by měli být.
Chyba přísnosti	Tendence hodnotit lidi příliš přísně. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni nižším stupněm, než by měli být.
Centrální tendence	Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní.
Efekt nedávnosti	Hodnotitel posuzuje výkonnost zaměstnance pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé hodnotící období.
Předsudky	Zaujatost vůči určitým skupinám lidí mohou ovlivňovat hodnocení.
Chyba kontrastu	Hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se standardy výkonnosti.
Sebeprojekce	Hodnotitelé lépe hodnotí ty zaměstnance, kteří mají podobné postoje, zájmy či hodnoty jako oni sami.
Halo a horn efekt	Hodnotitel je ovlivněn dobrým výsledkem v jedné oblasti hodnocení, a pak jsou i ostatní oblasti (kritéria) hodnoceny pozitivně. Tím dochází ke zkreslení výsledků hodnocení.

Chyby na straně hodnocených – důvody zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace.

Chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení – špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení, centralizační tendence, předpojatost nebo zaujatost hodnotitele, kumulativní chyba, chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele, negativistická chyba, arogantní postoj, chyba favorismu (úmyslné chyby proti etice či smyslu hodnocení, zneužití hodnocení). (Dvořáková, 2012)

3.5 Motivace

Motivací člověka je soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, jež usměřují jednání a prožívání. Za motiv jsou označovány specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem mohou být potřeby, zájmy, pudy, city, ideály, hodnoty, přání, postoje atd. a aktivizují člověka do doby, než není dosaženo cíle, anebo pokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle. (Fejfarová, Horalíková, 2018). Motivy se skládají z energizujících složek (dodávají sílu a energii jednání lidí) a řídicích složek (dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup k dosažení této věci). Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Motivy lidí se liší – pro někoho má mzda velký význam, ale dalšímu člověku na ní tolik nezáleží a cení si např. osobního pohodlí či potěšení ze svých zálib. Příklad motivů: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistotu, odbornost, samostatnost, tvořivost. (Bělohlávek, 2005)

Motivy jsou příčinou chování (psychologické příčiny akcí a reakcí), činností a jednání člověka, jež jsou zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Potřebu je možné chápat jako pocit nedostatku či nadbytku, který chce jedinec uspokojit. Vnitřní motivace je výsledkem potřeb a zájmů jedince (např. potřeba poznávací, kulturní, seberealizace) a vnější motivace je určena působením vnějších podnětů (odměna, postih). (Lochmannová, 2016)

Porozumět motivačním faktorům i rozdílům mezi motivací, spokojeností a nespokojeností je podle Urbana (2017) zdrojem k úspěšné motivaci pracovníků. Motivátory rozhodují o pracovní výkonnosti a zároveň zvyšují spokojenost. Naopak

hygienické faktory vedou k nespokojenosti – viz Tabulka 3. „Organizace, které chtějí, aby jejich zaměstnanci byli výkonnější a cítili se současně i spokojení, by se měli zaměřit na to, aby byli ve své práci úspěšní.“

Tabulka 3-3 Přehled motivátorů a hygienických faktorů (Urban, 2017)

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činností), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

3.5.1 Motivační teorie

Motivační teorie umožňují pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly organizace. (Šikýř, 2016)

Teorie instrumentality – vznikla ve druhé polovině 19. století a ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pro peníze – princip upevňování přesvědčení člověka, aby jednal určitým způsobem, pokud je za žádoucí chování odměňován. Je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) – vychází z přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy a k opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, jenž tuto potřebu uspokojí, a zároveň zvolit způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Nejslavnější klasifikací potřeb je Maslowova hierarchie potřeb (1954), která vychází ze základních fyziologických potřeb (kyslík, potrava, voda, sex), přes potřeby jistoty a bezpečí (ochrana proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb), následují sociální potřeby (láska, přátelství, akceptace jako příslušníka skupiny), dále potřeby uznání (stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama, být respektován ostatními) a nakonec potřeby seberealizace (rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát).

„Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabuje.“ (Armstrong, 2007)

Teorie zaměřené na proces – poskytují manažerům realističtější vodítka pro metody motivování lidí a příslušným procesy jsou očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). Expektační teorii formuloval Vroom (1964): *„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné.“* Teorii rozvinul Porter a Lawler (1968) o existenci dvou faktorů, jež determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce: hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace a pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci (očekávání jedince ve vztahu úsilí a odměny). Samotné úsilí však ke splnění úkolu nestačí, doplňují ho schopnosti – individuální charakteristiky (inteligence, manuální dovednosti, znalosti) a vnímání role.

Herzbergův dvoufaktorový model – teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Jsou to dva různé a nezávislé faktory, z nichž některé vedou ke spokojenosti – motivátory či satisfaktory a jiné k nespokojenosti – hygienické/udržovací faktory či dissatisfaktory. Přes kritiku má tato teorie úspěch. Je srozumitelná, jeví se být založena na skutečném životě a zároveň koresponduje s uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora. Herzberg hledal takovou podobu práce, která bude maximalizovat příležitost k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím se zlepší kvalita pracovního života. (Armstrong, 2007)

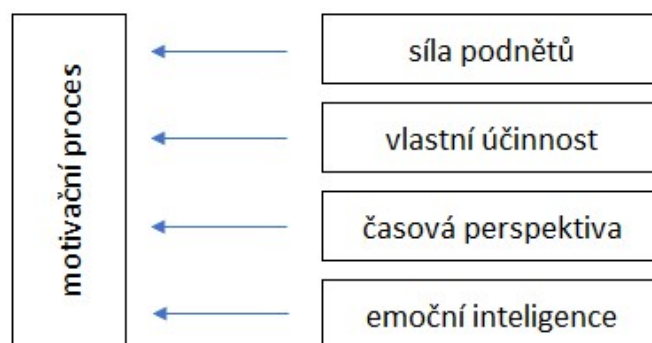
McGregorova teorie X a teorie Y – nabízí dva odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců podle dvou odlišných profilů zaměstnanců. Teorie X předpokládá, že zaměstnanec má k práci negativní vztah – bere ji jako povinnost, je k ní nucen pod příslibem odměny a hrozbou postihu, vyhýbá se odpovědnosti, vyžaduje kontrolu, není iniciativní, obtížně zvládá změny. Řízení takového zaměstnance vyžaduje direktivní styl řízení. Teorie Y naopak předpokládá, že zaměstnanec má k práci přirozeně pozitivní vztah. Práci bere jako výzvu, přijímá odpovědnost, projevuje iniciativu, snadno zvládá změny, vyžaduje samostatnost, usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů, musí dostat

příležitost, aby využil své schopnosti a uspokojil své potřeby. K řízení tohoto zaměstnance se převážně uplatňuje demokratický styl řízení. (Šikýř, 2017)

3.5.2 Motivační proces

Motivace je výsledkem určitého procesu. Podléhá silným výkyvům díky působení různých faktorů, které ovlivňují v různé míře naši motivaci. Tyto činitele jsou propojeny sítí specifických vztahů:

- Síla podnětů – naše vnitřní pohnutky a instinkty
- Vlastní účinnost – různě silně zformované vnitřní přesvědčení, schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastní úvahy a posouzení
- Psychologická časová perspektiva – určuje, které z osobních cílů mohou pro daného jednotlivce získávat větší či menší význam podle životní fáze, ve které se nachází
- Emoční inteligence – jako vnitřní poradci nám pomáhají emoce (Niermeyer, Seyffert, 2005)



Obrázek 3-6 Motivační proces (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Podle Armstronga (2007) proces motivace souvisí s potřebami a manažeři by podle něj měli dobře využívat motivující procesy, které daná organizace nabízí. Motivace je iniciována vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb (přání něčeho dosáhnout nebo něco získat), pak se stanoví cíle (jež uspokojí potřeby a přání) a volí se cesty nebo způsoby chování (povedou k dosažení stanovených cílů). Pokud je dosaženo cíle, potřeba je uspokojena.

3.5.3 Motivační nástroje

Postoje a motivy pracovníků lze usměrnit pomocí motivačních nástrojů:

- Pochvala – posiluje pozitivní chování a vede pracovníka k tomu, aby nadále pracoval podobným způsobem. Pochvala má být osobně zaměřená, konkrétní a spojená s rozhovorem. Je zvláště účinná, pokud je formou odměny, např. finanční odměna, určitý benefit nebo je přidělena prestižní práce. Chce-li vedoucí udržet pracovní nasazení a zájem podřízených, měl by vyhledávat příležitosti ke chválení. (Bělohlávek, 2012)

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů a má zaměstnance naplnit novou energií a radostí z úspěchu. Manažer by se měl držet těchto zásad: pochvala má být konkrétní, aby pracovník věděl, za co je chválen; má být adresná – za určitých okolností je vhodné pochválit tým; má být vyslovena včas – nejlépe ihned po dosažení (působí silněji); pochvala má být veřejná – sdělená před ostatními pracovníky; neměla by být formální; vedoucí by měl být připraven chválit. (Bělohlávek, 2005)

- Kritika – nástroj negativní motivace, která nabádá pracovníka neopakovat určitou činnost anebo ji dělat jinak. Také má být konkrétní a adresná, zaměřená na chování či výsledky práce, ne však na osobu pracovníka. Má být správně a důstojně formulovaná.
- Zadávání vhodných úkolů – motivuje ke zlepšení a rozvíjení schopností pracovníků novými, nevyzkoušenými činnostmi. Zásady pro zadávání jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolů tak, aby pracovník nebyl zahlcen, a zpětná vazba. (Bělohlávek, 2012)

Základními nástroji pracovní motivace jsou odměny (pozitivní motivace) a sankce (negativní motivace). Odměnu tvoří cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a motivuje ho vykonávat určitou činnost. Peníze jsou většinou nejsilnější a nejčastější odměnou. Mají-li však působit jako motivátory (vést k vyššímu pracovnímu úsilí, iniciativě apod.), nemohou být automatické, nýbrž jejich poskytování se musí vázat na určité výsledky či jednání zaměstnance. Většina finančních prostředků, které zaměstnanec získává za svou práci, proto motivátorem není – jsou důležité pro jeho pracovní stabilitu, odstranění či omezení jeho nespokojenosti. Sankcí může být cokoli, co je pro zaměstnance nepříjemné a mohou být hmotné i nehmotné. Příkladem nehmotné sankce je kritika, jen je většině lidí

nepříjemná. Pracovníci jednají tak, jak je jejich organizace motivuje: snaží se vykonávat práci, za kterou je odměňují a nevykonávat takovou, za níž jsou trestáni. Aniž by se některé organizace zamýšlely nad vedlejšími důsledky, záměrně používají nevhodné motivační nástroje:

- Vyhlášení pracovníka měsíce, roku apod. – odměněn může být jen jeden pracovník a výkon ostatních zůstává bez povšimnutí.
- Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců – má nepříznivý dopad na motivaci ostatních, kteří nebyli do této kategorie zařazeni.
- Nevhodné porovnávání a soutěžení – všichni najednou nemůžou dostat velmi dobré hodnocení či vyhrát. (Urban, 2017)

3.5.4 Osobní rozvoj

Pokud slabé stránky pracovníků snižují efektivnost řízení nebo úroveň mezilidských vztahů, měli by nadřízení přemýšlet nad možnostmi osobního rozvoje. Nabízí se řada možností a intervencí:

- Vzdělávání a trénink – obvykle volí nadřízení jako první možnost. Efekt je závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání zavést do praxe to, co si osvojil.
- Koučování – je velmi účinná intervence, neboť se zakládá na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem, jímž může být nadřízený, pověřený pracovník či profesionální konzultant. Oproti tréninku je však časově i finančně náročné.
- Stínování – je vhodné pro méně zkušené pracovníky a spočívá v získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů. Účastník sleduje činnosti svého „vzoru“ jako stín a po každé aktivitě následuje konzultace o průběhu jednotlivých situací a důvodech zvolených postupů.
- Delegování – vedoucí přenáší agendu nebo část práce na podřízené. Uvolňuje si místo pro důležitější práci a podřízený zkouší zvládat práci, jež přesahuje jejich dosavadní odpovědnost a zároveň je testem jejich schopností zvládat náročnější práci. Vhodné jsou opakované nebo operativní činnosti, kterými si rozvíjejí dosavadní schopnosti. Delegování může být ve formě rozšiřování

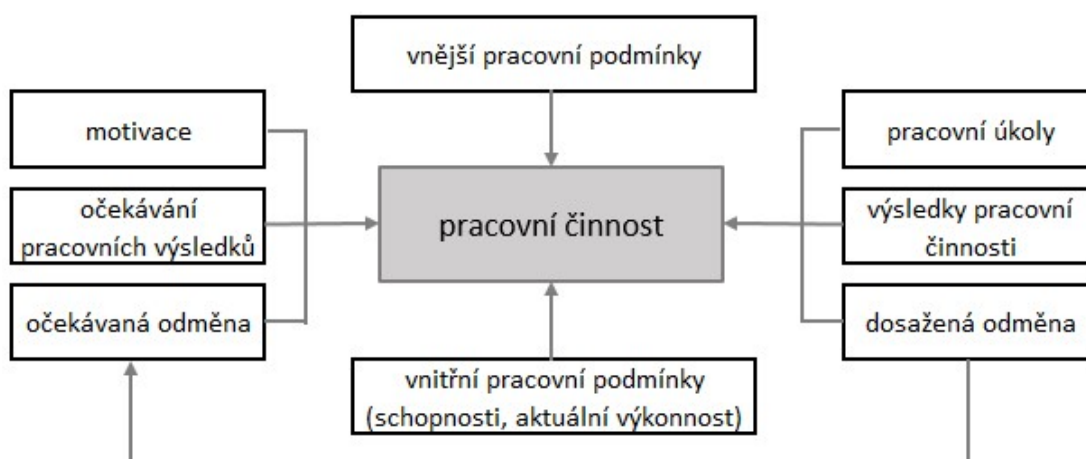
práce (osvojování nových stejně náročných úkolů) nebo obohacování práce (přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti stávající práce).

- Týmová práce – učí členy týmu pochopit komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z jiných oddělení.
- Změna pracovní náplně – záměrem je přidělit pracovníkovi práci, která mu vyhovuje více svým zaměřením či jeho schopnostem.
- Přemístění na jiné pracovní místo – může znamenat povýšení do náročnější a odpovědnější pozice, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení nebo zařazení do nižšího postavení. Důvody pro přemístění mohou být zvýšení osobní motivace, rozšíření oblastí praktického poznání či využití specifických schopností. (Bělohlávek, 2012)

3.5.5 Pracovní motivace

Motivaci pracovního jednání, tj. osobní motivaci člověka v pracovním procesu, je možno vyjádřit jako soubor zásad mezi podněty a lidským chováním. Pro použití v praxi jsou důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného chování jako důsledek působení těchto podnětů. Souhrn zásad teoretických poznatků, týkající se teorie pracovní motivace, by podle Dvořákové (2012) měly být součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích pracovníků/manažerů. Při vedení lidí se formulují základní principy manažerské motivační strategie. Ta představuje soubor poznatků, metod a postupů. Je důležité zjišťovat mechanismy hybné síly pracovní aktivity lidí, které slouží ke strategickému i operativnímu řízení, konstrukci a zaměření stimulů v ovlivňování zaměstnanců. Je potřeba se zaměřit na celý systém faktorů, které vedou ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce.

Urban (2017) ve své publikaci uvádí, že motivace pracovníků je vždy do určité míry individuální, souvisí s osobními vlastnostmi a rozdíly podmiňují reakci pracovníka na různé pracovní situace. Individuální motivace ovlivňuje i pracovní postoje pracovníků. Vytřvalost, odpovědnost, iniciativa a vstřícné sociální chování patří k pozitivním pracovním postojům. Ty lze nadále posilovat stylem řízení, jednáním nadřízených a dalšími podmínkami na pracovišti, např. ochotou pracovníků pomáhat ostatním, jejich vlastní pracovní spokojeností, pocitem sounáležitosti s organizací apod. Předpokladem úspěšné motivace pracovníků je tzv. motivační inteligence jejich nadřízených.



Obrázek 3-7 Schematický model pracovní motivace (Nakonečný, 2005)

Správně motivující prostředí přispívá k udržení si pracovníků v organizaci. Oproti tomu může být demotivující charakter prostředí příčinou odchodů pracovníků. Fluktuace bývá posuzována jako důsledek neřešených motivačních problémů. Motivace pracovníků je efektivním prostředkem snižování prostojů a fluktuace. Podniky vytvářejí podmínky, v nichž se může motivace jednotlivců rozvíjet. K vyvíjení pozitivního vlivu na formování motivačního prostředí můžou použít tyto nástroje:

- Systém dohod o cílech – je velmi motivující nástroj řízení a spočívá na vnitřně motivované vůli, kompetenci a schopnosti potřebné k dosažení cílů a na prostředí s jeho podmínkami. Mají-li být úspěšné, měly by být součástí podnikové kultury, být známé a uznávané v celém podniku a tvořit standard pro motivační složku řídicí práce.
- Systém odměňování
- Modely kariéry
- Procesy inovačních změn – vytvářet motivaci pro změny znamená šířit povědomí, že nejistoty jsou součástí života, jež však otevírají nové možnosti
- Retenční programy pro stabilizaci pracovníků – soubor opatření přispívající ke stabilizaci a připoutání pracovníků k podniku. Správně nastavené motivující prostředí přispívá k udržení pracovníků a naopak, demotivující může být příčinou jejich odchodů. Vlastní důvody pro výpověď se nazývají spouštěče, kdežto zesilovače mohou posilovat tendenci jak k setrvání, tak i k odchodu.

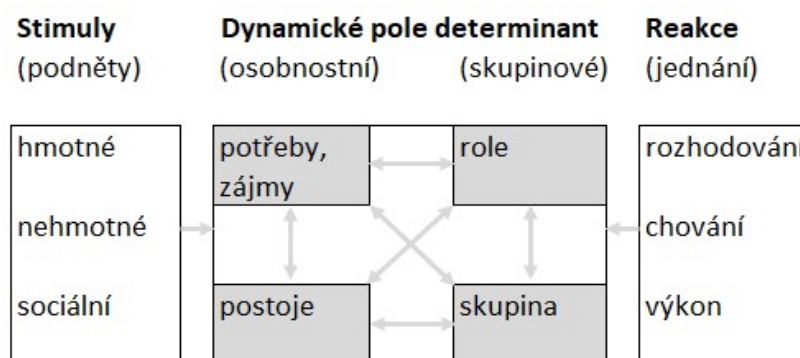
- Empowerment – od spolupracovníka ke spolupodnikateli. Vedoucí pracovníci si přejí mít angažované a samostatné spolupracovníky s obdobným způsobem myšlení. Cílem je umožnit spolupracovníkovi takový prostor pro jednání a rozhodování, který potřebuje k tomu, aby se choval jako podnikatel a mohl jednat s plnou osobní odpovědností a smyslem pro orientaci na potřeby zákazníků. Mají-li podniky jít cestou „empowermentu“, potřebují k tomu odvahu a vůli ke změně, optimismus a důvěru ve své spolupracovníky a jejich schopnosti. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

K tomuto tématu stojí za to se ještě zmínit o angažovanosti a oddanosti pracovníků. Angažovanost se týká práce a znamená, že pracovníci jsou zaujatí svojí prací, mají ji rádi (pozitivní vztah) a jsou připraveni podávat mimořádný výkon ne proto, že je po nich vyžadován, ale z vlastního přesvědčení a s radostí. Mezi faktory podporující angažovanost lze například uvést příležitost pro osobní rozvoj, rovné příležitosti, leadership, řízení pracovního výkonu, otevřená komunikace, přátelská atmosféra, pracovní spokojenost. Oddanost organizaci vyjadřuje vztah mezi zaměstnancem a organizací zaměstnavatele – náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu zaměstnance ke svému zaměstnavateli. Vyznačuje se silnou touhou zůstat členem své organizace, připraveností vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace a důvěrou vůči cílům a hodnotám své organizace. (Bláha, 2013)

3.5.6 Stimulace

Vedoucí pracovník nemůže měnit motivy svých podřízených, ale působí na ně prostřednictvím stimulů. Stimulace je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, resp. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pokud je symbióza mezi osobním zaměřením a zájmy pracovníka s cíli podniku, bývá pracovní ochota nejpříznivější. *„Podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka“* jsou cíle ovlivňování pracovní ochoty. Stimulující význam v rámci pracovní skupiny mohou mít: peněžní odměna za práci (sloužící k zajištění životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně), společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž), neformálně prováděné hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu (provádí bezprostředně nadřízený pracovník), pracovní podmínky a režim práce, porovnávání výsledků vlastní pracovní činnosti s průběhem a výsledky

činnosti druhých pracovníků, samotné provádění pracovní činnosti, osobnost a jednání vedoucího pracovníka, zaměstnanecké výhody, image podniku apod. (Fejfarová, Horalíková, 2018)



Obrázek 3-8 Motivační mechanismus (Fejfarová, Horalíková, 2018)

Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí (snaha o efekt) je ovlivněna působením vnitřních podnětů – vnitřní motivátory pracovních potřeb, a vnějšími pobídkami, tj. stimuly, k činnosti. Úsilím je možno realizovat pouze existující potenciál výkonnosti zaměstnanců, resp. jen do úrovně jejich znalostí a schopností. (Dvořáková, 2012)

„*Uskutečňování strategických cílů organizace je možné jen v návaznosti na uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, a proto je s ohledem na účelnou a účinnou stimulaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu nutné určit, jaké individuální motivy jednání a chování zaměstnanců vedou k uspokojování potřeb zaměstnanců i dosahování cílů organizace.*“ Manažeři se po celý životní cyklus zaměstnanců v organizaci zabývají hledáním a uspokojování individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců. Limitem účinné stimulace zaměstnanců v organizaci je skutečnost, že nastartování a udržování pozitivní a žádoucí motivace zaměstnanců je individuální a dlouhodobá záležitost. Je důležité, aby organizace uplatňovala správnou koncepci účelné stimulace zaměstnanců, podpořenou přátelskou kulturou a přirozenou komunikací mezi jednotlivými subjekty (zejména mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci). Jednání a chování podřízených odpovídá tomu, jaké jednání a chování nadřízení podněcují a oceňují. Základem účelné spolupráce nadřízeného s podřízeným je účinná komunikace, individuální přístup a situační řízení. Direktivní styl řízení je vhodné využívat v případě nízké úrovně motivace, schopnosti a výkonu a demokratický styl řízení v případě vysoké úrovně motivace, schopnosti a výkonu. Z pohledu zaměstnance se jedná o včasné

rozpoznání a omezení případných faktorů nespokojenosti, které snižují tuto úroveň. K příčinám nespokojenosti patří nevhodná pracovní náplň, nepříznivé pracovní podmínky či nepřátelské pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky a jinými subjekty v organizaci i mimo ni. Základní chybou nadřízených je neschopnost i neochota s podřízenými účelně komunikovat a účinně spolupracovat. (Šikýř, 2016)

4 Praktická část

4.1 Představení zvoleného podniku

Pro výzkumné šetření byla vybrána malá česká firma založená v roce 1994, právní forma společnost s ručením omezeným. Vzhledem k úzkému zaměření předmětu podnikání si přála zachovat anonymitu. Předmětem její činnosti je distribuce speciálního zdravotnického materiálu do zdravotnických zařízení v celé České republice. Firma se specializuje na tyto obory: diagnostická a intervenční radiologie, invazivní a intervenční kardiologie, urologie, urogynekologie, gynekologie, chirurgie, hematologie a gastroenterologie.

Posláním firmy je přinášet na český a prostřednictvím obchodního partnera i na slovenský trh odborníkům ve specializovaných zdravotnických zařízeních inovativní zdravotnické prostředky a speciální zdravotnický materiál nejvyšší kvality umožňující zavedení či intenzivnější využití nejmodernějších diagnostických a léčebných technologií a postupů při poskytování zdravotní péče. Firma se pyšní individuálním a flexibilním přístupem v péči o každého zákazníka.

4.1.1 Vnější prostředí

Co se týká dodavatelů, resp. obchodních partnerů, tak z geografického hlediska je převážná část z Evropy, čtyři ze Severní Ameriky a dva z Asie. Celkový počet se pohybuje kolem osmnácti a z většiny jde o výhradní zastoupení pro český a slovenský trh. Zboží od 25 % dodavatelů činí 75 % tržeb.

Zákazníci firmy jsou specializovaná pracoviště – nemocniční zařízení poskytující vysoce specializovanou péči napříč Českou republikou. Skrze ruce erudovaných a šikovných lékařů firma pomáhá, aby se zdravotnické prostředky dostaly k pacientům v co nejkratším čase po jejich schválení a uvolnění pro evropský trh. Na několika pracovištích má firma svůj sklad, aby bylo zajištěno plynulé zásobování a tím ihned uspokojeny potřeby daného pracoviště.

Počet konkurujících firem na místním trhu je kolem dvaceti. Přesný počet je obtížné určit, protože každá má svůj jedinečný mix sortimentu, takže si konkurují s různou mírou a intenzitou.

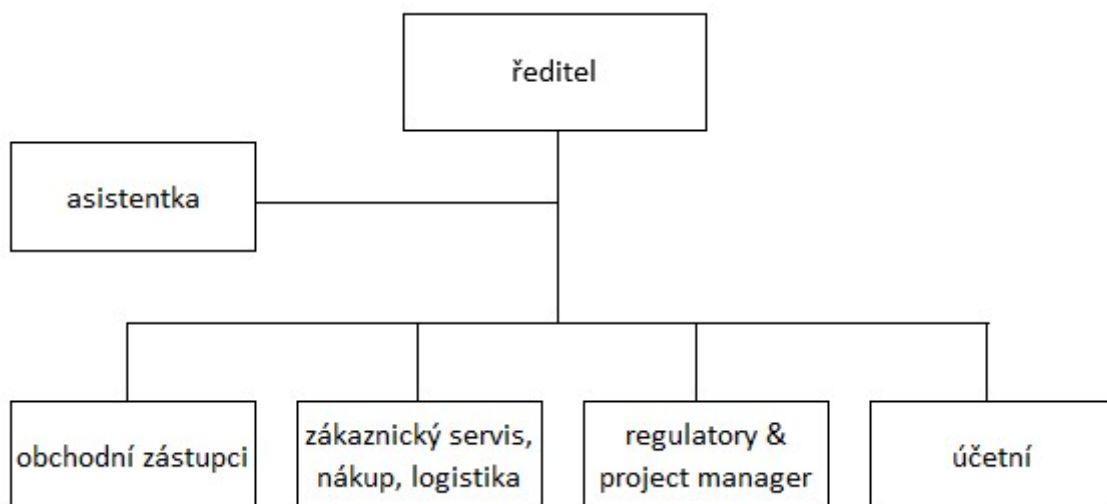
Dle zákona o zdravotnických prostředcích¹ jsou příslušnými orgány státní správy působící v oblasti zdravotnických prostředků Ministerstvo zdravotnictví a jemu podřízený Státní ústav pro kontrolu léčiv. Ministerstvo zdravotnictví je ústředním orgánem veřejné správy pro oblast zdravotnických prostředků. Tato pravomoc mu je svěřena přímo kompetenčním zákonem. Ministerstvo zdravotnictví dále zajišťuje spolupráci s příslušnými orgány členských států, EU, třetích států a se Světovou zdravotnickou organizací. Spolu se Státním ústavem pro kontrolu léčiv je zástupcem ČR mezi kompetentními autoritami členských států pro zdravotnické prostředky. Ministerstvu náleží i rozhodování o odvolání pro správní řízení vedená Státním ústavem pro kontrolu léčiv v prvním stupni. Státní ústav pro kontrolu léčiv² je úřadem a organizační složkou státu a v případě zdravotnických prostředků správním orgánem vykonávajícím většinu pravomocí. Má na starosti registrace, notifikace a klinické zkoušky zdravotnických prostředků. Dále kontroluje osoby zacházející se zdravotnickými prostředky – do působnosti oddělení kontroly tedy patří i kontroly u výrobců, dovozců, distributorů, servisů, prodejců a výdejců, jakožto i rozsáhlá agenda posuzování správného uvádění zdravotnických prostředků na trh. Tuto agendu dříve zajišťovala Česká obchodní inspekce. Dalšími správními orgány konajícími působnost v oblasti zdravotnických prostředků jsou: Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví a krajské živnostenské úřady. Protože distribuované zdravotnické prostředky jsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění, nedílnou součástí vnějšího okolí je i Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky.

4.1.2 Vnitřní prostředí

Ve firmě pracuje celkem devět zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho sedm jich pracuje v kanceláři. Tým je již několik let stabilní a vládne zde příjemná a přátelská atmosféra. Je brán ohled na pracující matky a několik z nich pracuje na částečný úvazek. Desátou osobou je jednatel firmy, který je zároveň ředitelem. Tomu jsou odpovědni všichni zaměstnanci – asistentka ředitele a obchodního oddělení, dva obchodní zástupci, tříčlenný tým pracovníků zákaznického servisu, nákupu a logistiky, regulatory & project manager a dvě účetní. Organizační struktura je zobrazena níže:

¹ Zákon č. 268/2014 Sb., § 7 o zdravotnických prostředcích

² Zákon č. 268/2014 Sb., § 9 o zdravotnických prostředcích



Obrázek 4-1 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

Firma podniká v pronajatých prostorách a nevlastní další nemovitosti. Movitý majetek je běžného charakteru – vybavení kanceláře a přilehlých prostor nábytkem, počítači a další technikou. Veškeré finanční záležitosti firmy jsou financovány z vlastních zdrojů a firma nemá žádné úvěry.

4.2 Případová studie

V současnosti veškerý management firmy zajišťuje ředitel a jednatel v jedné osobě. Uplatňuje přitom demokratický styl řízení – značnou část své autority deleguje, ale ponechává si pravomoc v konečných rozhodnutích. Rozhoduje nejen o všech obchodních a strategických záležitostech, ale i záležitostech provozních a finančních. Jde o stav spíše daný okolnostmi než záměrný, a přestože ponechává jednotlivým členům kolektivu jistou rozhodovací autonomii, z dlouhodobého hlediska je jeho záměrem zajistit provozně-finanční řízení druhým manažerem. Pak by se mohl primárně soustředit na řízení obchodu a strategickému plánování. Právní a daňové poradenství, IT služby a mzdová agenda jsou outsourcovány u dlouhodobých smluvních partnerů vzešlých z výběrových řízení. Z organizační struktury vyplývá, že ve firmě není ani personální útvar či specialista na personální práci, a tak větší část této agendy spravuje ředitel. Je zodpovědný za plánování a optimalizaci lidských zdrojů; zveřejňování informací o volném pracovním místě; nábor, výběr a příjem uchazečů; administraci nových nástupů a odchodů z firmy; spolupracuje s externí mzdovou účetní a personální agenturou.

V tak malé firmě musí mít každý zaměstnanec široký záběr. Jde o to skloubit pracovní úkoly pro konkrétního člověka, které by jeho schopnosti využívaly optimálně a efektivně, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce, pozitivně ovlivňovaly jeho výkon a zároveň byly přínosné i firmě. Proto se ředitel snaží přizpůsobovat obsah práce a strukturu úkolů schopnostem, zkušenostem, zájmu či talentu svých zaměstnanců.

Podporu řediteli, obchodnímu oddělení a zákaznickému servisu dává asistentka, která ve firmě pracuje od roku 2003. Zajišťuje veškerý marketingový materiál, služební cesty, účasti na kongresech, poštu, příjem a předání objednávek, správu smluvní agendy a spoustu dalších činností. Důležitou, byť často opomíjenou rolí asistentky, je schopnost rozpoznat žádoucí žadatele o kontakt, schůzku, informace od nežádoucích a účinně odfiltrovat nabízeče všeho druhu, kteří by ředitele či další kolegy obtěžovali, rozptylovali a zdržovali.

Obchodní oddělení tvoří dva obchodní zástupci, kteří jsou vedeni a odpovědní řediteli. Jsou zkušení, neboť pro firmu pracují 15 a 12 let, a i předtím působili na pozici obchodních zástupců. Firma využívá teritoriální dělení. To znamená, že každý zástupce je zodpovědný za prodej celého portfolia ve svém vymezeném regionu. Obchodní zástupci mají dvousložkovou mzdu zaměřenou na motivaci ke generování co největšího obrátu s doplňkovým poměřováním nákladovosti. Základní mzda je tedy nízká a pohyblivá složka naopak není „zastropovaná“. Hodnocení probíhá na měsíční bázi a prodejci mají k dispozici systém pravidelných reportů, díky kterému mohou mít detailní přehled o toku obchodních případů.

Největším oddělením firmy je zákaznický servis, nákup a logistika, který zajišťuje denní operativu. Skládá se z vedoucí operátorky logistiky, operátorky logistiky a skladnice. Vedoucí operátorka je ve firmě čtvrtým rokem a zodpovídá za chod oddělení, má na starosti kompletní agendu procedurálních balíčků, sleduje a eliminuje logistické náklady, jedná a koordinuje dodavatele služeb (logistika, chod kanceláře) a v případě potřeby zastupuje svoje podřízené. Operátorka zde pracuje skoro tři roky a má na starosti zákaznický servis a nákup u dodavatelů. Nákup zboží probíhá na základě sjednaných obchodních podmínek a zboží se objednává dle jeho povahy a potřeby většinou na periodické bázi (týdenní, měsíční či čtvrtletní), u jednorázových obchodů či specifických zakázek pak ad hoc. Úroveň zásob se řídí prodejními daty z předchozího období a předpovědí poptávky v potřebné sortimentní skladbě dle potřeb jednotlivých

specializovaných pracovišť. Někteří dodavatelé vyžadují platbu předem, což má kromě cash-flow vliv i na rychlost dodávek a logicky snižuje ochotu se předzásobit. Stejně tak řízení zásob, jejich plánování, řízení distribuce a koordinace všech činností je v zodpovědnosti pracovníků logistiky. Celý tento systém není myslitelný bez práce s informačními technologiemi. Zpracování a správné využití obrovského množství dat je pro efektivitu logistického procesu naprosto zásadní. Vzhledem ke specifičnosti zboží, klientely a různorodosti firemních kultur v portfoliu dodavatelských společností však důležitou roli hraje i zkušenost, důvtip a schopnost myšlení v souvislostech jednotlivých pracovníků logistiky. Důležitým aspektem je nevázat finanční prostředky v přebytných zásobách, předcházet riziku proexpirování zásob a současně disponovat dostatečnou a proporcionální zásobou k zajištění plynulých a u vybraného zboží i okamžitých dodávek k zákazníkům. Firma si je vědoma, že jakákoliv chyba v tomto systému zvyšuje zranitelnost celého logistického řetězce. Chyba na straně dodavatele, přepravní společnosti, ale i firmy může vyvolat zpoždění dodávek do nemocnic. Potom firma čelí velkému riziku, že by plánované lékařské výkony musely být z důvodu chybějícího materiálu odloženy nebo provedeny s využitím konkurenčního zboží, což by kromě promarněné spotřeby materiálu ohrozilo její kredit u zákazníků a v některých případech ji vystavilo i nezanedbatelným smluvním sankcím. Objednávka vystavená směrem k dodavateli vykazuje znaky strategického řízení, neboť musí splňovat finanční limit tak, aby byla efektivní a rentabilní (cena vs. množství, logistické a jiné náklady na jednotku). Následuje přímá dodávka zboží do skladu, kde skladnice provede příjem. Pomocí metody FIFO je zboží expedováno zákazníkovi spolu s fakturou a návodem k použití, v případě ochranných pomůcek i se záručním listem. A tím se dá říci, že logistický řetězec je ukončen. Veškerou manipulaci se zbožím, zajištění obalového materiálu a spoustu dalších úkolů má na starosti skladnice. Ta pro firmu pracuje sedm let, přičemž první dva roky byla zaměstnaná pod pracovní agenturou. Je třeba se zmínit, že operátorky zákaznického servisu dennodenně komunikují se svými kolegy – obchodními zástupci, ale i se zákazníky a musí si umět poradit s jakýmkoliv dotazem či problémem a zároveň jej vyřešit, případně dát zpětnou vazbu. V posledních čtyřech letech došlo v zákaznickém servisu k několika personálním a organizačním změnám. Ředitel představil nové plány, strategie a cíle, kde hlavním bodem pro zákaznický servis bylo zlepšování jeho úrovně (odbourání zbytečných prodlev, minimalizace chybovosti, schopnost odhalit chybu dřív, než by jí čelil zákazník)

a vzájemná zastupitelnost. To znamená, že v případě absence jedné operátorky, by druhá měla zastat práci za obě a stejně tak, pokud bude chybět skladnice, měly by ji zastoupit. Veškeré pracovní postupy činností v informačním systému jsou uloženy na interním disku a lze do nich kdykoliv nahlížet.

Regulatory & project manager pracuje u firmy téměř tři roky, a i když se původně ucházela o pozici operátora logistiky, ředitel se rozhodl ji obsadit do této oblasti, jež odpovídá její předchozí praxi a zkušenostem. Zajišťuje shodu v oblasti regulace zdravotnických prostředků, má na starosti veškeré notifikace, změny a komunikaci s autoritami. Je také zodpovědná za tvorbu a úpravu ceníků.

Ve firmě jsou zaměstnány dvě účetní, přičemž každá má na starosti jinou oblast. Jedna pracuje u firmy osmnáctým rokem a je zodpovědná za materiálové účetnictví, administruje a spravuje informační, docházkový a stravovací systém, spolupracuje s externí mzdovou účetní, zajišťuje školení zaměstnanců týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, referenčních vozidel a stará se o lékařské prohlídky. Druhá účetní pracuje u firmy desátým rokem a má na starosti finanční oblast. Pokud jedna z nich čerpá dovolenou, druhá je z větší části schopná zastoupit obě.

4.2.1 Přijímání

Potřeba přijmout nového zaměstnance obvykle vznikne odchodem zaměstnance (výpověď, mateřská dovolená, starobní důchod), změnou pracovní pozice v rámci firmy či nově vytvořeným místem. Ředitel přezkoumá možnosti a o nově obsazovaném místě nejprve informuje všechny zaměstnance. Ti mohou sami projevit zájem o nabízené místo nebo mohou doporučit svého známého. Vnitřní lidské zdroje jsou však co do počtu, ale i struktury limitované. Pokud se tedy nepřihlásí uchazeč z interního prostředí, ředitel se obrátí na externí personální agenturu. Tu využívá k vyhledávání uchazečů, předvýběru a prvnímu osobnímu pohovoru v agentuře. Ředitel agentuře předá informace o pracovním místě: místo výkonu práce, popis pracovního místa, typ a délka pracovního poměru, požadavky na uchazeče – vzdělání, předchozí praxe, odborné a jazykové znalosti apod., nabízené zaměstnanecké výhody. Agentura ze svých pohovorů vyselektuje vhodné kandidáty a doporučí je řediteli k pozvání do 1. kola výběrového řízení, které se už uskuteční ve firmě. Součástí doporučení je krátké představení, životopis uchazeče a celkový dojem na něj. Během pohovorů v prvním kole výběrového řízení ředitel zjišťuje

i praktické dovednosti kandidátů, jako je např. práce s počítačem, pohovor v cizím jazyce či telefonování. Nejčastěji obsazovanou pozicí ve firmě je právě operátor logistiky, který se bez těchto praktických dovedností neobejde. Při výběru nového zaměstnance nikdy není jistota, že vybraný uchazeč je ten vhodný. Jde o to nalézt správného člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi na dané pracovní místo. Informace o výsledcích prvního kola uchazečům předává agentura. Nejvhodnější kandidáti jsou pozváni do druhého kola výběrového řízení, a to je už plně v kompetenci ředitele. Po druhém kole je vybrán uchazeč a všichni uchazeči jsou ředitelem informováni o výsledku výběrového řízení. Po domluvě se s novým zaměstnancem uzavře pracovní smlouva na dobu určitou, a to jeden rok. V pracovní smlouvě je uvedena pozice, místo výkonu, datum nástupu a nechybí zde zmínka o tříměsíční zkušební době. U operátorů logistiky je součástí pracovní smlouvy příloha, kde je výčet jednotlivých pracovních činností. Po nástupu do firmy je zaměstnanec představen, uveden na své pracoviště, začíná se zaškolovat a pracovat. K adaptaci slouží zkušební doba. Ve firmě nejsou písemné dokumenty, které obsahují popisy pracovních míst či adaptační proces.

4.2.2 Hodnocení

Ve firmě probíhá formální hodnocení pravidelně ke konci listopadu formou osobního pohovoru. Ředitel si pozve do své kanceláře dotyčného zaměstnance, kde hodnotí jeho pracovní výsledky, chování a vztahy na pracovišti i mimo něj. Rozhovor je vedený v klidné atmosféře, aby se zaměstnanec cítil přirozeně a uvolněně. Na začátku ředitel obvykle zaměstnance pochválí, předá mu zpětnou vazbu od ostatních zaměstnanců, zákazníků nebo dodavatelů, věcně zhodnotí konkrétní úkoly a navrhuje nové. Je to diskuze, takže zaměstnanec volně navazuje a vyjadřuje svůj postoj či názor. Nakonec ředitel informuje zaměstnance o výši jeho ročního bonusu – finanční odměny, která mu bude vyplacena v listopadové výplatě a hodnocení je ukončené. Hodnocení není písemně zaznamenáno. Může se zdát, že hodnocení na roční bázi je příliš dlouhé období, ale zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu ke své práci i v průběhu roku, která je často vyvolaná okamžitou potřebou (např. řešení neobvyklé či nestandardní situace). Je to hodnocení neformální. Všichni zaměstnanci vědí, že za ředitelem můžou kdykoliv přijít projednat, navrhnout, řešit jakýkoliv problém či nápad.

4.2.3 Péče o zaměstnance a jejich motivace

Firma si uvědomuje, že její úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na zaměstnancích: na jejich schopnostech, pracovním chování, motivaci, spokojenosti a je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Účelem péče je dosáhnout příznivých hodnot všech těchto proměnných. Do povinné péče danou zákony patří zákonné odvozy ze mzdy za zaměstnance a zaměstnavatele, pracovní dobu a přestávky na odpočinek, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, pracovní prostředí. Oblast bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany zdraví při práci se neustále vyvíjí. Rychlost změn motivuje firmu si za tyto služby zaplatit, a proto dodržování zásad a pravidel BOZP je ve firmě spravováno externí firmou, která dbá o pravidelné kontroly formou e-learningu. Každý zaměstnanec firmy má svoje přihlašovací údaje a celý proces je tak řízen elektronicky s ohledem na GDPR. Podstatou významu BOZP je bezpečný a zdravý neohrožující pracovní výkon. Výrazem personální politiky je dobrovolná péče. Do této péče firma řadí osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, služby poskytované na pracovišti, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, společenské akce aj. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Zaměstnanci si sami můžou zažádat o účast na vybrané odborné školení nebo je s návrhem osloví přímo ředitel.

V rámci dobrovolné péče firma poskytuje svým zaměstnancům následující výhody a benefity:

- Pitný režim na pracovišti
- Stravenkový paušál – všem v kanceláři
- Dodatková dovolená 5 dnů navíc – všem v kanceláři po prvním odpracovaném roce
- Příspěvek na životní pojištění 2.000,-- Kč měsíčně – všem po prvním odpracovaném roce a zároveň těm, kdo o tento příspěvek projeví zájem
- Roční bonus – finanční odměna, individuálně v dikci ředitele
- Jazykové kurzy, odborná školení – řeší se individuálně po domluvě s ředitelem

- Telefon – vedoucí operátorka logistiky, obchodní zástupci, ředitel
- Notebook – účetní, regulatory & project manager, obchodní zástupci, ředitel
- Automobil – obchodní zástupci, ředitel
- Firemní dárky – psací potřeby, upomínkové předměty, oblečení
- Formální setkávání – lékařské kongresy a semináře
- Neformální setkávání – oslavy narozenin a svátků, významná výročí firmy, společenské akce, vánoční večírek, teambuilding

4.3 Osobní interview

Technika sběru dat formou osobních rozhovorů byla zvolena s cílem získat informace od zaměstnanců i ředitele firmy. Zjistit jejich názory, postoje, pocity, hodnoty a celkové vnímání zkoumaného problému.

První rozhovor byl vedený s ředitelem. Následně byl vypracovaný seznam otázek určených pro zaměstnance, konzultován s ředitelem a dle domluvy upraven. Na začátku každého rozhovoru se tazatelka představila a vysvětlila cíl. Při rozhovorech se zaměstnanci zaručila anonymitu jejich odpovědí, které budou přepsány v nahodilém pořadí. Nakonec poděkovala a rozloučila se. Strukturované otázky jsou otevřené, uzavřené, výběr ze škály a všem zaměstnancům byly kladeny ve stejném pořadí i znění.

4.3.1 Rozhovor s ředitelem

1. Je něco, co byste chtěl vylepšit či změnit při přijímání zaměstnanců?

Nic zásadního. U některých pozic však vážně uvažuji doplnit testy běžných dovedností (ovládání softwaru, dialog v cizím jazyce, dotaz na chování v modelových situacích apod.). U vybraných pozic ještě zvažuji zavést psychologický test.

2. Jak probíhá hodnocení zaměstnanců a co u nich nejvíc sledujete (jaká kritéria)?

a) u administrativních pozic – formální výroční pohovor plus neformální dílčí hodnocení, pochvala či debata o dalším směřování osobního rozvoje, průběžně dle situace a potřeb.

b) u obchodních pozic – jde prakticky o neustálý trvalý proces, kdy přístup, použité metody, obchodní i jiné výstupy jsou hodnoceny v průběhu celého roku, a to jak individuálně při osobních pohovorech, tak ve vhodných případech i v rámci porad obchodního týmu.

c) kolektivní zhodnocení a poděkování u příležitosti celofiremních aktivit (školení, teambuildingy, výročí apod.) bývá doplněno výhledem na nadcházející období (plány, úkoly, očekávání).

3. Jaké jsou výhody a nevýhody tohoto hodnocení?

Je to příležitost dát zaměstnanci komplexnější zpětnou vazbu, vypíchnout jeho pokrok a načrtnout oblasti pro další rozvoj v nadcházejícím období. To zahrnuje i případnou modifikaci pracovní náplně a provázání s případnými školeními, vzdělávacím programem. Další výhodou je spojení pochvaly nebo kritiky se stanovením roční prémie. Další výhodou může být, že zaměstnanci s tím počítají a neberou to jako důvod k mimořádné kritice nebo, že by se měli obávat o svou pozici. Nevýhodou je to, že se hodnocení děje pravidelně a u všech, může svádět některé jedince k povrchnímu vnímání a nedostatečný důraz uchopení závěru hodnocení. Pokud se totiž taková schůzka koná neplánovaně, zaměstnanec obvykle na závěr hodnocení reaguje aktivněji – bere si ho osobněji, nenechá ho tzv. vyšumět, než pokud se tak stane v rámci pravidelných hodnotících rozhovorů.

4. Co si myslíte, že nejvíc motivuje vaše zaměstnance?

Myslím, že na to není jednoznačná odpověď, protože každý jedinec je jiný a vnímá své potřeby a priority jinak, a dokonce bych řekl, že ne vždy si je plně uvědomuje. Čili, určitě zde máme jedince, pro které je hlavním faktorem finanční ohodnocení, a stejně tak jsou tu kolegové, pro které je mnohem podstatnější flexibilní pracovní doba, přátelské prostředí a stres jako velmi vzácný návštěvník. Pro některé kolegy hraje významnou roli i dopravní dostupnost a možnost práce na částečný úvazek včetně perspektivy jej v budoucnu navýšit, až budou mít zájem. Celkově se snažím, aby motivační faktory tvořily vyvážený celek než být v jednom či dvou faktorech na špici a ty ostatní tzv. neřešit.

5. Chtěl byste něco změnit v nabízených zaměstnaneckých výhodách či benefitech?

A priori ne. Nemyslím si, že bychom někde výrazně zaostávali, i když vnímám, že existují na trhu benefity, které jsme dosud nepoužívali. Nicméně, v desetičlenném kolektivu, kde pouze dva jedinci mají stejnou náplň práce, musím i zvažovat, zda náklady a energie vložená do zapracování nového druhu benefitu, bude mít adekvátní přínos, tj. dodá většině týmu další dávku motivace.

6. Jsou ve firmě písemné dokumenty k agendě týkající se přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců? Např. zásady nebo interní směrnice, popisy pracovních míst, motivační program, systém hodnocení a odměňování (mzdová politika) apod.

Všichni noví zaměstnanci, od určitého data, mají jako přílohu ke své pracovní smlouvě poměrně detailní popis pracovního místa či chcete-li soupis agendy (pracovních úkolů). Dále pracuji s kontrolním seznamem kroků při přijímání nového zaměstnance, který končí až uplynutím zkušební lhůty. Pro prodejce máme ještě další dokumenty a soubory, které jsou nezbytné pro úspěšné převzetí teritoria a vytvoření předpokladu pro navázání klientských kontaktů a samozřejmě, tato pozice zahrnuje i intenzivní a obsáhlé školení v oblasti zbožíznalství, marketingu a prodejních technik. Je zřejmé, že pokud firma dále personálně poroste, bude nutné personální agendou někoho pověřit a ruku v ruce s tím bude třeba doplnit nebo rozšířit formální stránku věci. Mzdovou politiku formalizovanou nemám, a dokonce si myslím, že ani pokud dojde k naplnění předchozí věty, nemělo by význam ji nějak výrazněji formalizovat, protože i tak bude náplň každého jedince velmi individuální. Hlavní přínos formalizace spatřuji zejména ve větších týmech a při větší četnosti stejných pozic.

Každé místo je originál a je pro mě důležité, aby nově přijímaný jedinec byl ideálním kandidátem právě na konkrétní místo a současně mi neexistence pevných „škatulek“ dává možnost pozici případně do jisté míry upravit tak, abychom co nejlépe využili kvalit nového zaměstnance. Možná pozici a dělbu pracovních náplní v týmu tak upravit.

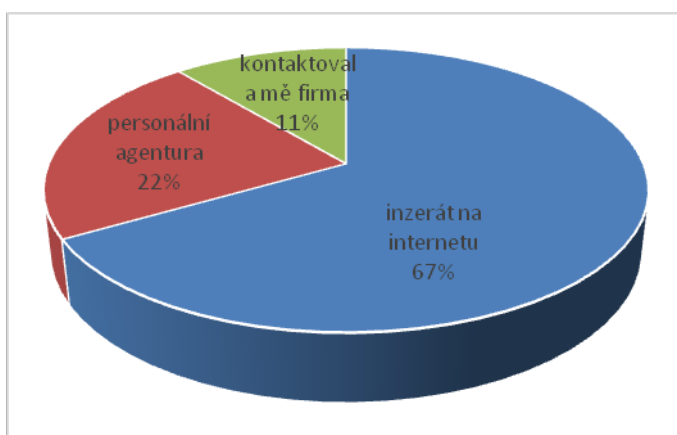
7. Čím bych Vám mohla mým výzkumným šetřením pomoci, na jaké oblasti se více zaměřit a jaká jsou Vaše očekávání od výzkumu?

Určitě jsem zvědav na výsledek výzkumného šetření. A pokud z něj vyloučíme, řekněme, nějaká podceněná oblast, rád se pobavím o možnostech či nápadech, jak na ní zapracovat. Zajímalo by mě, pokud by bylo k dispozici, ke srovnání, šetření s podobně velkou a podobně členěnou firmou.

4.3.2 Rozhovory se zaměstnanci

Přijímání

1. Jak jste se dozvěděl o volném pracovním místě u této firmy?



Graf 4-1 Způsob zjištění volného pracovního místa

6 zaměstnanců odpovědělo, že se o volném místě dozvěděli z inzerátu na internetu, 2 zaměstnanci v personální agentuře, 1 zaměstnanec kontaktovala firma sama.

2. Obdržel jste během osobních pohovorů odpovědi na všechny vaše otázky?

Všichni zaměstnanci odpověděli ano, přičemž dvě odpovědi byly doplněny: ano, zejména od pana jednatele (pohovor trval 2 hodiny); informace byly kompletní.

3. Dostalo se Vám dostatečné podpory ze strany nadřízeného a kolegů během zkušební lhůty? Případně, co byste navrhnul ke zlepšení.

Sedm zaměstnanců shodně odpovědělo ano a další dva odpověděli:

- Ve zkušební lhůtě ano, to bylo vše zcela v pořádku, s postupem času se situace ze strany kolegyně zhoršila, zde by byla vhodná větší angažovanost vedení (zejména

pokud ví, že daný zaměstnanec je problémový).

- Podpora ve zkušební době byla maximální ze stran nadřízeného i kolegů.

4. Máte nějaké podněty ke zlepšení procesu přijímání ve firmě? Pokud ano, upřesněte.

Šest zaměstnanců odpovědělo ne.

Odpovědi ostatních:

- Možná mít připravený pro nového člověka zaškolovací plán.

- Už je to hodně dávno, ale určitě by se něco našlo. Možná větší přesnost při popisu pracovní náplně dané pozice, na kterou je člověk přijímán.

- Při přijímání bych uvítala, abych se více seznámila s firemními produkty, procesy a kolegy, např. první den věnovat tomuto tématu.

Hodnocení

1. Jak probíhá hodnocení Vašeho výkonu?

- Ústně.

- Na osobní schůzce slovně.

- Roční hodnocení výkonu, kde nadřízený zhodnotí plnění pracovních povinností.

- Asi standardně na 15minutové schůzce s vedením společnosti.

- Většinou ústně 1x za rok, občas ad hoc.

- Slovně plus finanční bonus.

- E-mailem, ústně.

- Osobní pohovor 1x ročně.

- Hodnocení dle kvartálních výsledků. Návrhy na zlepšení, navrhování nových příležitostí.

2. Vyhovuje Vám forma a četnost hodnocení? Vyberte jednu z nabízených možností:

Tabulka 4-1 Forma a četnost hodnocení

ANO – vyhovuje mi forma i četnost	4
ANO/NE – forma mi vyhovuje / hodnocení bych uvítal častěji	4
NE/ANO – forma mi nevyhovuje / četnost mi vyhovuje	0
NE – nevyhovuje mi ani jedno	0
nemohu si vybrat žádnou odpověď	1

3. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu na vaši práci v dostatečné míře?

Vyberte jednu z nabízených možností:

Tabulka 4-2 Zpětná vazba od nadřízeného

ANO – někdy až moc, nemám to rád	0
ANO – je to tak akorát, jsem spokojený	7
NE – ale mohl/měl bych tomu jít víc naproti	1
NE – nadřízený se tomu vyhýbá	0
nemohu si vybrat žádnou odpověď	1

4. Jak si představujete ideální hodnocení vašeho výkonu (proces, forma, četnost)?

- Forma mi vyhovuje, avšak uvítala bych hodnocení například 2x ročně nebo dle okolností, každopádně sdělit předem, abychom se mohli připravit.
- Ideálně mám volné ruce, tzn. vše je v pořádku. Občasná zpětná vazba s pochvalou potěší. Pokud je třeba něco změnit, zlepšit, očekávám konkrétní požadavky, ať už ústně nebo e-mailem, nejlépe ihned.
- Rozhovor, 1x za rok.
- Hodnocení výkonu může být slovně i písemně. Minimálně 1x ročně v případě pouze pozitivního hodnocení. V případě nějakých výtek či zjištěných chyb, sdělení v co nejkratší době s termínem nápravy. Po nějaké době kontrola, zda je vše již v pořádku.
- Finančně + slovně.
- Rozhovor 2x ročně.
- Hodnocení vlastních výkonů – výsledků je osobní pracovní proces. Porovnáváním a hodnocením výsledků lze eliminovat ztráty a vyhledat příležitosti.
- Proces i forma vyhovuje, četnost by mohla být půlroční.
- Pokud je někdo s mojí prací spokojen, určitě ocením okamžitou reakci, abych byla motivovaná i pro příště. Jestli je to ústně nebo písemně je mi jedno. Samozřejmě v případě, že je nadřízený se svým zaměstnancem dlouhodobě spokojený, myslím, že finanční ohodnocení je pak velkou motivací v tom vytrvat i zůstat dál zaměstnancem.

5. Cítíte se být přiměřeně finančně ohodnocen za vykonávanou práci?

3 zaměstnanci odpověděli ano.

- Asi úplně ne.

- Ne zcela.

- Častější prémiové finanční ohodnocení by vyrovnalo mírný finanční propad oproti standardu na trhu.

- Ne úplně – mohlo by být vyšší.

- Ani ne.

- Práce zahrnuje de facto několik pozic v jedné, takže finanční hodnocení by mohlo být lepší, na druhou stranu koronavirová krize, bohužel, srazila všechny platy ve všech oblastech.

Motivace

1. Jak Vás baví/uspokojuje Vaše současná práce? Ohodnoťte číslem od 1 do 10

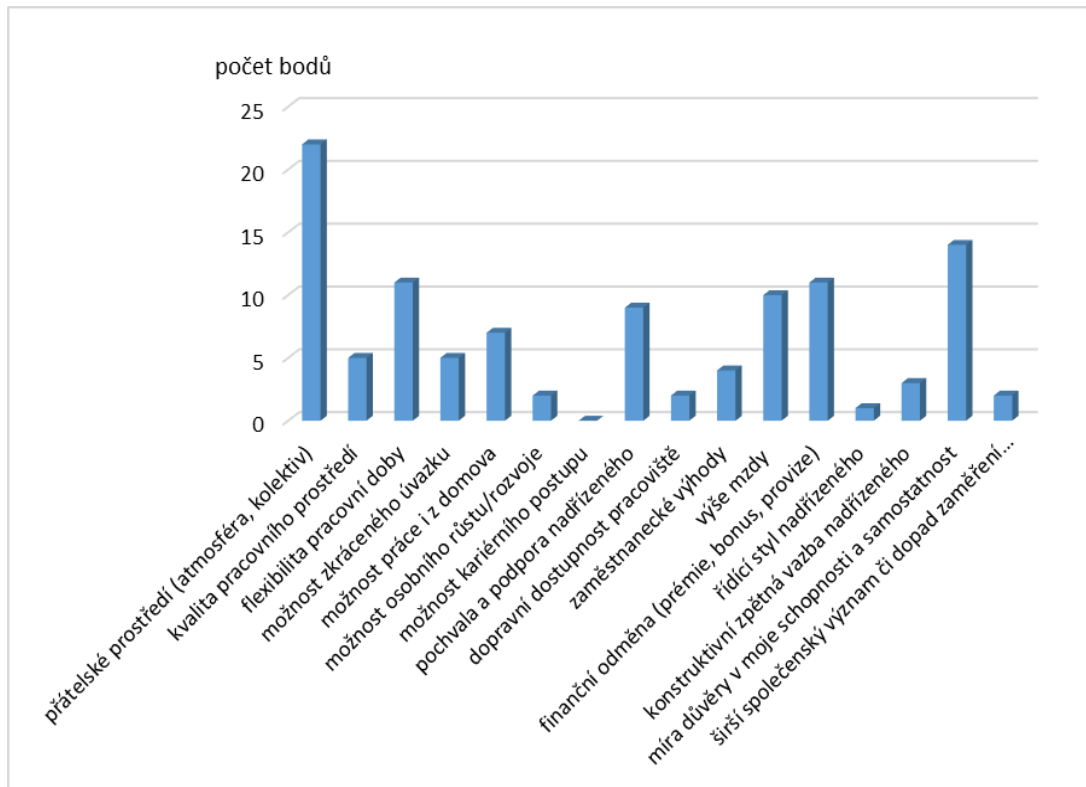
(1 = nejnižší hodnota/vůbec, 10 = nejvyšší hodnota/hodně)

Tabulka 4-3 Spokojenost s prací – bodové hodnocení

bodová hodnota	četnost	počet bodů
10	3	30
9	3	27
8	2	16
7	1	7
celkem bodů		80
průměrné hodnocení		8,89

2. Co Vás osobně motivuje nejvíc? Rozdělte 12 bodů k max. 8 motivům

Zaměstnanci využili možnost rozdělit maximální počet 108 bodů následovně:



Graf 4-2 Hodnocení jednotlivých motivů

3. Jaké máte návrhy k podpoře Vaší motivace? Uveďte konkrétně.

4 zaměstnanci odpověděli ne, nebo že nemají návrhy.

- Možná nějaký zaměstnanecký benefit. Uvítala bych nějaký sick days. Motivací by mohla být i nabídka školení.
- Lepší finanční motivace.
- Pochvala a podpora nadřízeného nebo někdy i jen zpětná vazba a zavést i třeba pololetní bonusy, sick days apod.
- Finanční ohodnocení.
- Častější finanční odměna nebo pohyblivá složka mzdy vázaná na pracovní výkon.

4. Je něco, co Vás v současnosti demotivuje? Pokud ano, uveďte konkrétně, co.

5 zaměstnanců odpovědělo ne.

- Když se věnuje moc energie zbytečným věcem a naopak, zásadní otázky jsou řešeny jen okrajově.

- Vzdálenost pracoviště a dopravní dostupnost.
- Chybějící interní předpis, který by reflektoval pravidelnou valorizaci mezd (inflaci + nějaké % navíc) např. od začátku nového kalendářního roku.
- Celkově mě demotivuje aktuální všudypřítomná nejistota ve společnosti v rodinném až globálním měřítku, a to se může projevit i v práci, i když ta je pro mě naopak určitou jistotou a únikem od "důležitějších" starostí.

5. Co Vás motivovalo k odchodu od zaměstnavatele, kde jste naposledy odcházel z vlastní iniciativy?

- Neuznání zásluh, demotivace, slabá podpora v začátcích.
- Nespolehlivost nadřízeného - nedodržel platové podmínky, na kterých jsme se dohodli při nástupu, vzájemná nedůvěra.
- Velká firma, kde jsem časem začala postrádat smysl, chyběl mi kontakt se zákazníkem, a i přes dobré pracovní výsledky nadřízený stále odsouval moji aspiraci.
- Nevyhovující pracovní podmínky.
- Silné jméno/postavení, portfolio a koncept společnosti, prostředí a finanční ohodnocení.
- Špatný kolektiv a přístup vedení, nezájem vedení, neprofesionální vystupování jednatele.
- Skloubení pracovního a rodinného života (nepřijetí syna do MŠ, nemožnost flexibilní pracovní doby se zkráceným úvazkem).
- Náplň práce.
- Zánik firmy.

Volná diskuse – prostor pro vyjádření zaměstnance

Chtěl byste něco vzkázat managementu?

- Ponechat více kompetencí a rozhodování.
- Věnovat osobní i firemní energii dle důležitosti a závažnosti situace. Nastavit jednotné podmínky a možnosti pro všechny (rozdílný přístup vytváří zbytečný prostor pro "nevraživost" ve firmě, negativní náladu a nedůvěru ve vedení).

- Že má dobrý tým podřízených a není od věci jejich chválení s případnou motivací (každého potěší pochvala).
- Myslím si, že jsme dobrý tým a je na nás spolehnouti, pracujeme samostatně. Nejsm si však jistá, zdali to jednatel ví. Je možné, že by firma nevykazovala takové výsledky, pokud by zde pracovali jiní lidé. Dále si myslím, že ve firmě chybí prostřední úroveň řízení – člověk, který by jednatele zastupoval během nepřítomnosti a zároveň by řešil nahodilé či provozní záležitosti, na které denní operativa nemá čas a zkušenosti.

Co se Vám líbí/nelíbí?

- Líbí se mi pracovní kolektiv, že se můžeme jeden na druhého spolehnout, navzájem si pomůžeme, vyjdeme si vstříc. Možnost i vše říct téměř na rovinu.
- Líbí se mi pospolitost a loajalita kolegů.
- Líbí se mi kolektiv, který vesměs považuji za svoji druhou rodinu. Vadí mi však, že ve firmě není stejné měřítko na všechny. Někomu se ulevuje a dalšímu – výkonnějšímu práce přibývá.

Dělá se podle Vás ve firmě něco zbytečně nebo naopak, nedělá se a mělo by?

- Mohly by se dělat pravidelné schůzky/meetings (jednou měsíčně nebo jen kvartálně). Prostor na probrání aktuálních problémů, nápadů, důležitých informací jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnanců.
- Dle mého není úplně dořešena zastupitelnost při výpadku některých pracovníků z důvodu nemoci či dovolené. Zastupující pracovník nemůže svůj čas plně využít na svoji pracovní náplň kvůli zástupu, může docházet k únavě, a pak demotivaci pracovníků.
- Občas se plýtvá energií na nepodstatné věci a zásadní se naopak neřeší nebo okrajově. Postrádám pravidelné meetings na měsíční či čtvrtletní bázi, buď celofiremní, nebo jen vybraná pracoviště.
- Měl by se dělat zhruba půlroční výhled a plán/cíle firmy v jakékoliv oblasti.
- Určitě mi chybí informace o plánech, směřování, novinkách apod. Stačila by krátká porada nebo schůzka cca jednou měsíčně nebo častěji podle potřeby.

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole jsou shrnuty výsledky rozhovorů se zaměstnanci a budou následovat návrhy a doporučení vzešlé z výzkumného šetření.

5.1 Shrnutí výsledků rozhovorů

5.1.1 Přijímání

V této části bylo potvrzeno, že spolupráce s personální agenturou funguje dobře, neboť šest zaměstnanců se o volném místě dozvědělo z inzerátu na internetu a dva zaměstnanci přímo v personální agentuře. Firma sama kontaktovala jednoho zaměstnance – na doporučení. Během osobních pohovorů všichni zaměstnanci dostali odpovědi na všechny svoje otázky a stejně tak všichni dostali podporu od nadřízeného i kolegů během zkušební lhůty. Z podnětů ke zlepšení procesu přijímání ve firmě zaznělo mít připravený zaškolovací plán, přesnější popis práce nebo se první den v nové práci věnovat seznámení se s firemními produkty, procesy a kolegy.

5.1.2 Hodnocení

Ředitel dokáže sdělit svým zaměstnancům, zda a jak udělali svoji práci, co považuje za jejich silné stránky, kde spatřuje jejich rezervy a jaké má s nimi záměry do budoucnosti. Pravidelné roční hodnocení probíhá formou pohovoru a téměř všem zaměstnancům, kromě jednoho, tato forma vyhovuje. Jedna třetina by uvítala hodnocení pololetně; dva odpověděli min. jednou ročně v případě pozitivního hodnocení, ale v případě výtky či změny k lepšímu, by hodnocení a zpětná vazba měly následovat ihned. Jeden ocenil okamžitou reakci ihned v případě spokojenosti, která by se mohla vyjádřit formou finančního ohodnocení. Představy zbylé třetiny na ideální proces, formu a četnost hodnocení se přibližují dosavadní praxi. Na výši finančního ohodnocení jedna třetina odpověděla, že se cítí být přiměřeně ohodnocena. Jeden odpověděl, že by mohlo být vyšší, ale současná situace (koronavirová krize) srazila finanční ohodnocení ve všech oblastech. Zbylých pět odpovědělo, že se necítí být přiměřeně ohodnocen a jeden z nich by uvítal častější prémiové finanční ohodnocení.

5.1.3 Motivace

Zaměstnanci ohodnotili dohromady 80 body svoji spokojenost s prací z maximálně možných 90 bodů, průměr na zaměstnance tak činí 8,89 bodů z maximálně možných 10 bodů, z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou se svou prací velmi spokojeni.

K nabídnutým motivům zaměstnanci rozdělili celkem 108 bodů (maximum) takto:

Tabulka 5-1 Preferované motivy zaměstnanců

<i>seřazeno od nejvíce k nejméně ohodnocenému motivu</i>	počet bodů
H přátelské prostředí (atmosféra, kolektiv)	22
M míra důvěry v moje schopnosti a samostatnost	14
H flexibilita pracovní doby	11
M finanční odměna (prémie, bonus, provize)	11
H výše mzdy	10
M pochvala a podpora nadřízeného	9
H možnost práce i z domova	7
H kvalita pracovního prostředí	5
H možnost zkráceného úvazku	5
H zaměstnanecké výhody	4
M konstruktivní zpětná vazba nadřízeného	3
M možnost osobního růstu/rozvoje	2
H dopravní dostupnost pracoviště	2
M širší společenský význam či dopad zaměření firmy	2
H řídicí styl nadřízeného	1
M možnost kariérního postupu	0
celkem	108

M – motivátory získaly 67 bodů a H – hygienické faktory získaly 41 bodů.

K návrhům na podpoření motivace čtyři zaměstnanci odpověděli, že nemají návrhy. Čtyři navrhli, že by jejich motivaci podpořila lepší finanční motivace, finanční ohodnocení či častější finanční odměna a jeden z nich ještě navrhnul sick days. Devátý navrhnul také sick days a nabídku školení.

Pět zaměstnanců odpovědělo, že je v současnosti nic nedemotivuje. Zbylí čtyři uvedli, že je demotivuje vzdálenost pracoviště a dopravní dostupnost, chybějící interní předpis pravidelně upravující mzdy, věnování se zbytným věcem a zásadní otázky jsou řešeny okrajově, všudypřítomná nejistota ve společnosti.

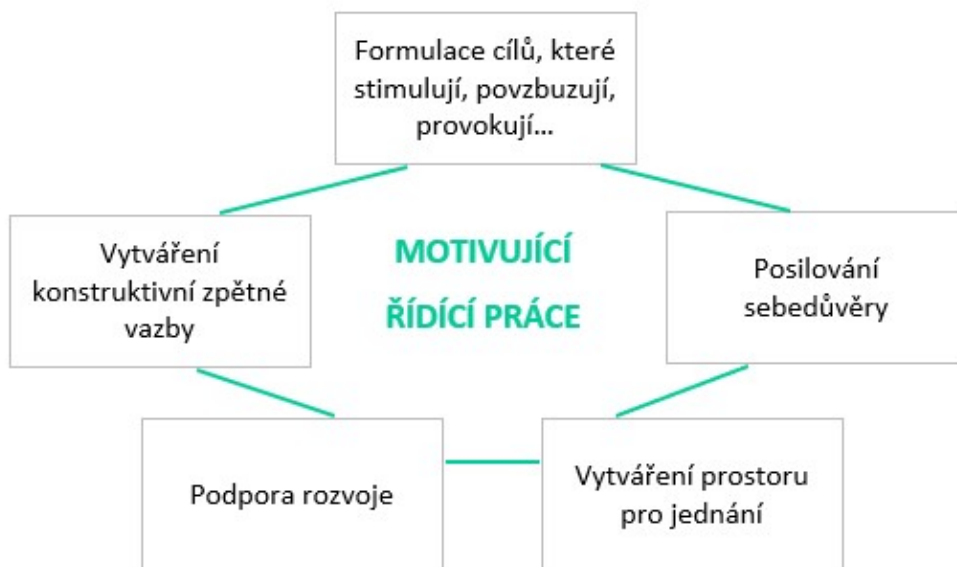
5.1.4 Volná diskuse – prostor pro vyjádření zaměstnance

Zaměstnanci ve volných odpovědích vyjádřili svoje pocity a názory na fungování firmy. Vedení vytýkají, že pro zaměstnance nejsou nastaveny jednotné podmínky a rozdílný přístup tak prohlubuje negativní náladu a nedůvěru ve vedení. A naopak, jsou velmi spokojeni s kolektivem a atmosférou, která ve firmě panuje. Ke zlepšení navrhli dělat pravidelné informativní schůzky a vyřešit zastupitelnost.

5.2 Návrhy a doporučení

5.2.1 Motivující řídicí práce

Ve zkoumané firmě má ředitel na starosti veškerou personální agendu. Podle Niermeyera a Seyfferta (2005) by vedoucí pracovník měl vytvářet pro svoje podřízené pracovníky tak atraktivní motivující podmínky, aby mohli plně uplatnit a rozvíjet svoji výkonovou kapacitu, schopnosti a kompetence dle obrázku níže.



Obrázek 5-1 Pět komponent motivující řídicí práce (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Kvalifikovaní, motivovaní a loajální pracovníci by měli být tím nejcennějším bohatstvím firmy. Je dobré je podporovat v jejich profesionálním růstu a vytvářet stimulující a motivující pracovní prostředí a hodnoty.

5.2.2 Zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů

Vybrat správného a loajálního zaměstnance, který bude pro firmu přínosem, vyžaduje mít dobře propracovanou koncepci a pravidla pro to, jak si ho získat, udržet a motivovat ho. Vypracováním nového interního dokumentu by firma jasně a srozumitelně definovala svoje postupy personálního řízení. Jednalo by se vlastně jen o písemnou dokumentaci současné praxe, která by byla k dispozici jak stávajícím, tak nově příchozím zaměstnancům. Měla by být rozdělena na tři části dle svého názvu, a to na přijímání, hodnocení a motivace. Návrh zásad je vypracovaný v Příloze 2 této práce.

5.2.3 Popis pracovního místa

Ve firmě nejsou standardizované funkční popisy pracovního místa, a to je vhodná příležitost pro změnu. V případové studii bylo zjištěno, že nejčastěji obsazovanou pozicí ve firmě je referent zákaznického servisu, nákupu a logistiky, proto je v Příloze 3 navržený popis této pozice. Firma by podle tohoto vzoru mohla pokračovat v tvorbě popisů ostatních pracovních míst tak, jak zaznělo v návrzích na zlepšení během osobních rozhovorů se zaměstnanci. Popisy by neměly být příliš rozsáhlé a detailní, ani příliš obecné. Měly by obsahovat informace o začlenění zaměstnance v organizační strukturu, požadavcích na způsobilost, seznam pracovních povinností a odpovědností vztahujících se na dané pracovní místo. Je to velká počáteční časová investice, ale z dlouhodobého pohledu velmi výhodná – jsou definované požadavky a zaměstnanci vědí, co mají dělat. S ohledem na zavádění změn ve firmě a rostoucími požadavky na zaměstnance (rozšiřování pracovní náplně, kvalifikace, delegování složitějších úkolů apod.) je důležité popisy pravidelně aktualizovat.

5.2.4 Adaptační plán

Firma nemá standardizovaný adaptační proces, který by zajistil, aby se nový zaměstnanec či stávající přecházející na jinou pozici co nejlépe a nejrychleji přizpůsobil podmínkám firmy. Z tohoto důvodu je v Příloze 4 vypracovaný adaptační plán na pozici referenta zákaznického servisu, nákupu a logistiky. Taktéž mohou firmě doporučit vypracovat adaptační plány podle tohoto vzoru na ostatní pracovní pozice.

5.2.5 Hodnocení

Na základě výsledků výzkumného šetření lze řediteli navrhnout, aby zvážil možnost dělat hodnocení na pololetní bázi. Zároveň by bylo vhodné zaměstnance podle výsledků hodnocení odměňovat, neboť v jejich odpovědích bylo zaregistrováno přání na častější finanční ohodnocení. Vzhledem k tomu, že ve firmě není definovaný systém odměňování, bylo by užitečné ho vytvořit a provázat právě se systémem hodnocení. Odměňování je velmi citlivou oblastí a jakékoliv změny musí být pečlivě promyšleny, připraveny, komunikovány a řízeny. Hlavním požadavkem na systém odměňování je transparentnost a spravedlnost. V praxi by to vypadalo následovně:

- pololetní hodnocení výkonu (čísla, výsledek) = jednorázová odměna
- roční hodnocení kompetencí (jak a čím dosahuje výsledků) = úprava mzdy

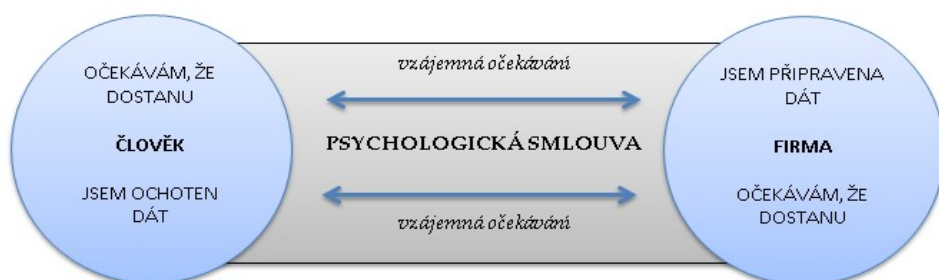
Hodnocení je důležitým nástrojem personálního řízení – zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na dané pracovní pozici odrazily v diferenciaci odměny pracovníka. Výsledkem hodnocení práce je obvykle stanovení základní mzdové relace ve firmě. Taková mzdová struktura přihlíží k hodnocení náročnosti práce a nejlépe funguje ve firmách, kde převládá stálá náplň pracovních míst a jsou standardizována (jasně stanovené postupy a úroveň kvalifikace), zaměstnanci se nemusí často zastupovat a je zde relativně nízká fluktuace. Firma by mohla zavést nový systém odměňování, který je schopen pružně reagovat na změnu tržní hodnoty pracovních pozic a zároveň ocenit úroveň požadovaných kompetencí. Zdrojem dat pro vytvoření mzdové struktury může být jednotná klasifikace zaměstnání Českého statistického úřadu, Informační systém o průměrném výdělku, ale také údaje od spolupracující personální agentury.

5.2.6 Motivace

Podle výsledku rozhovorů firma stimuluje svoje zaměstnance prostřednictvím práce samotné. Uplatňuje tím motivační přístup, kdy je práce komplexní, rozmanitá, autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu. Posiluje u nich pocit užitečnosti, odpovědnosti, sounáležitosti a zvyšuje jejich spokojenost i motivaci. V tabulce 5.1 Preferované motivy zaměstnanců zvítězily motivátory, které u zaměstnanců vyvolávají vyšší pracovní nasazení a vyšší pracovní spokojenost. Hygienické faktory u nich omezí pracovní nespokojenost a vyvolávají vyšší spokojenost. Firmě lze doporučit, aby v takové stimulaci dále pokračovala.

Kromě výše uvedeného firma svým lidem nabízí i celou škálu zaměstnaneckých výhod, prostřednictvím kterých si je chce udržet a nabídnout jim podmínky, které zvyšují jejich spokojenost. Nabídku výhod by bylo vhodné optimalizovat a zatraktivnit dle přání a potřeb zaměstnanců, aby lépe sladili požadavky pracovního a soukromého života. Zaměstnanci by například uvítali volné dny navíc tzv. sick days či nabídku školení. Polovinu zaměstnanců by jejich motivaci podpořilo lepší finanční ohodnocení, finanční motivace nebo častější finanční odměna – již ošetřeno návrhem v předcházejícím bodě 5.2.5. Další zaměstnaneckou výhodou, kterou může firma nabídnout, resp. rozšířit, je příspěvek na penzijní a životní pojištění, dohromady do výše 50.000 Kč ročně jednomu zaměstnanci (dosud firma nabízí příspěvek 24.000 Kč ročně jen na životní pojištění). Příspěvek je osvobozen od daně z příjmů a neodvádí se z něj ani sociální a zdravotní pojištění (daňový odečet pro zaměstnance v rámci daňových úlev). Firma se dále může inspirovat příspěvkem, které nabízejí svým zaměstnancům jiné organizace jako např. příspěvek na dopravu, kulturu, rekreaci či sportovní aktivity. Mezi oblíbené také patří Cafeterie Benefits – zaměstnavatel přispívá na zaměstnancův účet částkou, která je převedena na body (1 Kč = 1 bod). Zaměstnanec si sám vybírá z široké nabídky daňově zvýhodněných služeb (neodvádí se z nich pojistné, ani daň z příjmu) z oblasti zdraví, kultury, sportu, rekreace a vzdělávání. Tento systém je finančně vždy výhodnější než běžná finanční odměna.

Nakonec návrhové části bych chtěla poukázat na psychologickou smlouvu, která v sobě snoubí vzájemná očekávání mezi zaměstnancem a firmou. Je to nepsaná smlouva, jejímž obsahem by měly být zásady slušnosti a spravedlnosti, vzájemná důvěra a plnění dohod. Smlouva vede k tzv. občanství v organizaci, k oddanosti pracovníků a k jejich motivaci.



Obrázek 5-2 Psychologická smlouva (vlastní zpracování)

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit stávající stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku a na základě výzkumného šetření navrhnout nové zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů či jejich inovace.

Literární rešerše vycházela ze studia odborné literatury a byly objasněny základní pojmy týkající se managementu, podniku a jeho prostředí či osoby manažera. Následovala kapitola personalistika, která vysvětluje, co znamená řízení lidských zdrojů a co patří do personálních činností. Přijímání se věnuje pracovnímu místu, způsobu získávání pracovníků a následně jejich adaptaci. V hodnocení jsou vysvětleny metody a zásady hodnocení, které pokračují v samotný hodnotící pohovor a výčet jeho chyb. Poslední kapitola je věnována motivaci, jejím teoriím, procesu a nástrojům, ale také pracovní motivaci a stimulaci.

Následně byla zpracována praktická část. V úvodu byla představena malá česká firma, jejímž předmětem činnosti je distribuce speciálního zdravotnického materiálu do zdravotnických zařízení. Případová studie analyzovala stávající stav v oblasti lidských zdrojů a podrobněji se věnovala přijímání, hodnocení a motivaci. Následovala druhá část výzkumného šetření, a to strukturované osobní rozhovory. Nejprve byl rozhovor vedený s jednatelem firmy, a pak se všemi zaměstnanci. Odpovědi byly přepsány v nahodilém pořadí a byly shrnuty jejich výsledky. V závěrečné fázi byl navrhnutý nový interní dokument zásady přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců. K pozici referenta logistiky byl vytvořen popis pracovního místa a adaptační plán, neboť je nejčastěji obsazovanou pozicí ve firmě. Dále bylo firmě doporučeno dělat hodnocení na pololetní bázi, zároveň vytvořit systém odměňování a provázat ho s hodnocením. Na konec doporučení bylo uvedeno několik návrhů ke zvýšení motivace. Návrhová část tak byla ukončena a cíl diplomové práce naplněn.

Výsledky výzkumného šetření budou předány jednatelem, který má jako přímý nadřízený největší vliv na stabilitu a motivaci svých zaměstnanců. Důležitá je přitom schopnost a ochota se jim věnovat, spravedlivě je hodnotit a odměňovat, projevovat jim uznání za dobře vykonanou práci a vytvářet příjemné prostředí. Většina zaměstnanců má potřebu si vážit organizace, ve které pracuje, identifikovat se s ní a být k ní loajální. Věřím, že tato práce bude firmě přínosná a se získanými informacemi bude dále pracovat.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů 10. vydání* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
3. BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4211-3
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-251-0505-9
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1
7. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3
8. ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1
9. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
10. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
12. FEJFAROVÁ, Martina, HORALÍKOVÁ, Marie. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018. 112 s. ISBN 978-80-213-2842-6
13. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
14. GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít: nové vydání*. Praha: Incommunity, 2011, ISBN 978-80-87524-03-9

15. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
17. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3
18. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
19. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
20. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1
21. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8
22. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0
23. MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4
24. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X
25. NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7
26. OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3
27. PAPULA, Jozef. *Podnikanie a podnikateľské myslenie*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7478-994-6

28. PITRA, Z. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
29. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5
30. ROTHER, Mike. *Toyota Kata – Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 288 s. ISBN 978-80-271-0435-2
31. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1
32. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
33. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
34. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1
35. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8
36. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3
37. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6
38. WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

8 Přílohy

Příloha 1 Strukturované otázky pro osobní pohovor se zaměstnanci	83
Příloha 2 Zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů	85
Příloha 3 Popis pracovního místa.....	88
Příloha 4 Adaptační plán.....	89

Příloha 1 Strukturované otázky pro osobní pohovor se zaměstnanci

Přijímání

1. Jak jste se dozvěděl o volném pracovním místě u této firmy?
2. Obdržel jste během osobních pohovorů odpovědi na všechny vaše otázky?
3. Dostalo se Vám dostatečné podpory ze strany nadřízeného a kolegů během zkušební lhůty? Případně, co byste navrhnul ke zlepšení.
4. Máte nějaké podněty ke zlepšení procesu přijímání ve firmě? Pokud ano, upřesněte.

Hodnocení

1. Jak probíhá hodnocení Vašeho výkonu?
2. Vyhovuje Vám forma a četnost hodnocení? Vyberte jednu z nabízených možností:
ANO – vyhovuje mi forma i četnost
ANO/NE – forma mi vyhovuje / hodnocení bych uvítal častěji
NE/ANO – forma mi nevyhovuje / četnost mi vyhovuje
NE – nevyhovuje mi ani jedno
3. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu na vaši práci v dostatečné míře? Vyberte jednu z nabízených možností:
ANO – někdy až moc, nemám to rád
ANO – je to tak akorát, jsem spokojený
NE – ale mohl/měl bych tomu jít víc naproti
NE – nadřízený se tomu vyhýbá
4. Jak si představujete ideální hodnocení vašeho výkonu (proces, forma, četnost)?
5. Cítíte se být přiměřeně finančně ohodnocen za vykonávanou práci?

Motivace

1. Jak Vás baví/uspokojuje Vaše současná práce? Ohodnoťte číslem od 1 do 10
(1 = nejnižší hodnota/vůbec, 10 = nejvyšší hodnota/hodně) ...
2. Co Vás osobně motivuje nejvíc? Rozdělte 12 bodů k max. 8 motivům
... přátelské prostředí (atmosféra, kolektiv)
... kvalita pracovního prostředí

- ... flexibilita pracovní doby
 - ... možnost zkráceného úvazku
 - ... možnost práce i z domova
 - ... možnost osobního růstu/rozvoje (např. nové úkoly či kompetence jako výzva)
 - ... možnost kariérního postupu
 - ... pochvala a podpora nadřízeného
 - ... dopravní dostupnost pracoviště
 - ... zaměstnanecké výhody
 - ... výše mzdy
 - ... finanční odměna (prémie, bonus, provize)
 - ... řídicí styl nadřízeného
 - ... konstruktivní zpětná vazba nadřízeného
 - ... míra důvěry v moje schopnosti a samostatnost
 - ... širší společenský význam či dopad zaměření firmy
3. Jaké máte návrhy k podpoře Vaší motivace? Uveďte konkrétně.
 4. Je něco, co Vás v současnosti demotivuje? Pokud ano, uveďte konkrétně, co.
 5. Co Vás motivovalo k odchodu od zaměstnavatele, kde jste naposledy odcházel z vlastní iniciativy?

Volná diskuse – prostor pro vyjádření zaměstnance

Chtěl byste něco vzkázat managementu?

Co se Vám líbí/nelíbí?

Dělá se podle Vás ve firmě něco zbytečně nebo naopak, nedělá se a mělo by?

Příloha 2 Zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů

Společnost:			
Celý název, sídlo:			
IČO:			
Zpracoval (a):		Podpis:	
Datum 1. vydání:		Revize:	

INTERNÍ DOKUMENT

ZÁSADY PŘIJÍMÁNÍ, HODNOCENÍ A MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ

Účel dokumentu, rozsah platnosti, odpovědnost

- Tento dokument definuje pravidla pro přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců firmy.
- Je závazný pro všechny zaměstnance a tito jsou povinni jednat v souladu s ním.
- Ředitel zodpovídá za aktualizaci dokumentu a je povinen s ním seznámit zaměstnance, kteří s ním jsou seznámeni a postupují podle něj.

Přijímání

Pokud se ve firmě uvolní pracovní místo nebo vznikne nové, ředitel o něm nejprve informuje stávající zaměstnance. V případě, že se nepřihlásí interní uchazeč a ani nikoho nedoporučí, pak ředitel osloví spolupracující personální agenturu a předá jí informace o pracovním místě. Agentura je zodpovědná za vyhledávání uchazečů a předvýběr, následně firmě doporučuje nejvhodnější uchazeče do výběrového řízení, které se uskutečňuje formou osobních pohovorů. U osobních pohovorů je přítomen ředitel a může si přizvat dalšího zaměstnance dle vlastního uvážení. Po vyhodnocení výběrového řízení se ředitel rozhodne, který uchazeč nabízené místo získá. S novým zaměstnancem se uzavře pracovní smlouva na dobu určitou, a to jeden rok. Po nástupu do firmy bude nový zaměstnanec představen, uveden na své pracoviště a na základě adaptačního plánu se začne zaškolovat.

Hodnocení

Formální hodnocení pravidelně probíhá ke konci listopadu formou osobního pohovoru. Ředitel si pozve do své kanceláře dotyčného zaměstnance, kde hodnotí jeho pracovní výsledky, chování a vztahy na pracovišti i mimo něj. Zároveň mu předává zpětnou vazbu

od ostatních kolegů, zákazníků či dodavatelů. Zaměstnanec se aktivně zapojuje do diskuse a věcně hodnotí svoje výsledky a navrhuje nové podněty ke zlepšení práce. Ředitel nakonec zaměstnance informuje o výši jeho ročního bonusu – finanční odměny, která mu bude vyplacena v listopadové výplatě. Hodnocení není zaznamenáno v písemné formě.

Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu ke své práci i v průběhu roku, která je často vyvolaná okamžitou potřebou, např. řešení neobvyklé či nestandardní situace – je to hodnocení neformální.

Všichni zaměstnanci vědí, že za ředitelem můžou kdykoliv přijít projednat, navrhnout, řešit jakýkoliv problém či nápad.

Péče o zaměstnance a jejich motivace

Výrazem personální politiky je dobrovolná péče o zaměstnance (osobní rozvoj, vzdělávání, služby poskytované na pracovišti, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, společenské akce). Zaměstnanecké výhody a benefity jsou:

- Pitný režim na pracovišti
- Stravenkový paušál – všem v kanceláři
- Dodatková dovolená 5 dnů navíc – všem v kanceláři po prvním odpracovaném roce
- Příspěvek na životní pojištění 2.000,-- Kč měsíčně – všem po prvním odpracovaném roce a zároveň těm, kdo o tento příspěvek projeví zájem
- Roční bonus – finanční odměna, individuálně v díkcí ředitele
- Jazykové kurzy, odborná školení – řeší se individuálně po domluvě s ředitelem
- Telefon – vedoucí operátorka logistiky, obchodní zástupci, ředitel
- Notebook – účetní, regulatory & project manager, obchodní zástupci, ředitel
- Automobil – obchodní zástupci, ředitel
- Firemní dárky – psací potřeby, upomínkové předměty, oblečení
- Formální setkávání – lékařské kongresy a semináře
- Neformální setkávání – oslavy narozenin a svátků, významná výročí firmy, společenské akce, vánoční večírek, teambuilding

Tento dokument vstupuje v platnost dnem

V Praze, dne

.....

jednatel

Potvrzení o seznámení s dokumentem

Svým podpisem potvrzuji, že jsem se s tímto dokumentem seznámil (a), obsahu jsem porozuměl (a) a budu podle něho postupovat.

Jméno zaměstnance	Datum	Podpis

Příloha 3 Popis pracovního místa

Název pozice:	Referent
Oddělení:	Zákaznický servis, nákup, logistika
Pracovní zařazení:	Administrativní pozice
Přímý nadřízený:	Vedoucí referent
Přímý podřízený:	---
Zastupování v době nepřítomnosti - referenta - skladnice, vedoucího referenta	Druhý referent nebo vedoucí referent oddělení Zastupuje referent
Místo výkonu:	Kancelář Praha

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

ROLE A ZODPOVĚDNOSTI

- Zákaznický servis – komunikace se zákazníky (telefonická, písemná) a jejich podpora, vystavování cenových nabídek, zadávání a potvrzování zákaznických objednávek, vystavování dodacích listů, faktur a opravných dokladů, doplňování zboží a fakturace konsignačních skladů včetně mobilních; správa zákaznických ceníků
- Nákup – komunikace s dodavateli (telefonická, písemná), vystavování nákupních objednávek, zajišťování správných dokladů a údajů na došlých fakturách, kontrola nákupních cen, správnost zboží apod.
- Logistika – organizace dodávek zboží jak od dodavatelů, tak k zákazníkům, objednávání domácích i speciálních přeprav, příprava podkladů k celnímu řízení
- Podpora a komunikace s obchodními zástupci, generování reportů managementu a obchodním zástupcům, příprava a správa inventarizace zboží v konsignačních skladech, správa a aktualizace organizací v informačním systému, spolupráce napříč firmou

POŽADAVKY NA ZPŮSOBILOST (VZDĚLÁNÍ, PRAXE, VLASTNOSTI, ZNALOSTI, DOVEDNOSTI)

SŠ vzdělání

Praxe ve stejném nebo podobném oboru – min. 2 roky

Pečlivost, samostatnost, svědomitost, slušnost, ochota

Dobré komunikační a organizační schopnosti, příjemné vystupování

Anglický jazyk – min. B2

Minimálně základní znalost účetnictví

Práce na PC – pokročilý uživatel: MS Outlook, MS Office (Excel – práce s grafy a kontingenčními tabulkami), informační systém (ideálně Helios Orange), M-Files

PERIODICKÁ ŠKOLENÍ

BOZP a PO

Revidoval:		Datum:	
Schválil:		Datum:	
Naposledy aktualizoval:		Datum a čas:	

Příloha 4 Adaptační plán

Příjmení a jméno:	
Název pozice:	Referent
Oddělení:	Zákaznický servis, nákup, logistika
Důvod adaptačního procesu:	<input type="checkbox"/> nástup nového zaměstnance <input type="checkbox"/> přeřazení na nový druh práce
Délka adaptačního procesu:	3 měsíce
Cíl adaptačního procesu:	Seznámit se s prostředím firmy a s jednotlivými procesy v návaznosti na pracovní místo, osvojit si jednotlivé činnosti

ADAPTAČNÍ PLÁN

obsah	cíl	termín
Seznámení se s organizací a kolegy	Celofiremní orientace, sociální adaptace	1. den
Seznámení s adaptačním plánem	Pracovní adaptace	1. den
Produktové školení	Pracovní adaptace	1. - 2. den
Školení BOZP a PO, instruktáž na pracovišti	Pracovní adaptace	3. den
Instruktáž na pracovišti – jednotlivé pracovní činnosti		termín
Zákaznický servis – prostředí IS, cenové nabídky, expediční příkazy		3. – 5. den
Zákaznický servis – výdejky/dodací listy x faktury, výdejky/příjemky do KS		2. týden
Zákaznický servis – fakturace KS		2. týden
Logistika – objednávání přeprav, práce ve skladu		3. týden
Zákaznický servis – opakování celého procesu od cenové nabídky až po fakturaci		4. týden
Nákup – nákupní objednávky		5. týden
Zákaznický servis – opakování + navíc tvorba reportů pro management, OZ		6. týden
Zákaznický servis + nákup – opakování		7. týden
Zákaznický servis + nákup – opakování + logistika – objednávání speciálních přeprav		8. týden
Zákaznický servis + nákup + logistika – opakování		9.- 12. týden
+ řešení reklamací (zákaznických i dodavatelských)		10. týden
+ Zákaznický servis – aktualizace organizací, správa zákaznických ceníků		12. týden

Datum zpracování:		Podpis vedoucího referenta:	
-------------------	--	-----------------------------	--

S předloženým plánem adaptačního procesu jsem byl seznámen a s jeho obsahem souhlasím.

Datum zpracování:		Podpis zaměstnance:	
-------------------	--	---------------------	--

VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PLÁNU

Vyjádření vedoucího referenta:

Adaptační proces proběhl úspěšně: **ANO - NE**

Přijatá opatření v průběhu adaptačního procesu:

Další navrhovaná opatření:

Datum:

Podpis:

Vyjádření zaměstnance:

Datum:

Podpis: