

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Analýza personálních činností v Technických službách**  
**Hradec Králové**  
**Bakalářská práce**

Autor: Eva Bažatová

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2017

Eva Bažatová

**Poděkování:**

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, odborné rady a podporu. Dále bych ráda poděkovala personalistce Technických služeb Hradec Králové Ing. Aleně Hamplové za poskytnutí cenných informací, ochotu a spolupráci.

## **Anotace:**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou managementu lidských zdrojů ve vybraném podniku. Teoretická část, která je zpracovaná na základě uvedených literárních zdrojů, se věnuje jednotlivým oblastem a pojmům souvisejícím s řízením lidských zdrojů. Následuje aplikační část, která seznámí čtenáře se společností Technické služby Hradec Králové, zaměstnaneckou strukturou a rolí, kterou tato organizace hraje pro statutární město Hradec Králové. Významná část této bakalářské práce je soustředěna na analýzu vybraných personálních činností v Technických službách Hradec Králové, především na získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání pracovníků organizace a v neposlední řadě na jejich motivaci a odměňování. Výstupem této práce je zhodnocení současné situace v oblasti řízení lidských zdrojů v Technických službách Hradec Králové pomocí SWOT analýzy, sestavené na základě analýzy personálních činností ve společnosti a ankety se zaměstnanci. Následuje návrh doporučení, která se soustředí především na adaptaci nového pracovníka, tvorbu formuláře pro hodnocení zaměstnanců, zavedení hodnocení absolvovaných školení, výstavbu stravovacího zařízení, navýšení kapacity parkovacích míst či zavedení příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění a dětské tábory. Tato doporučení by mohla zlepšit stávající situaci v organizaci.

## **Klíčová slova:**

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální práce, lidské zdroje, personální řízení

## **Annotation:**

### **Title: Analysis of HR activities in Technical services of Hradec Králové**

This Bachelor Thesis deals with the analysis of human resources management in the selected company. The teoretical part is based on the mentioned literary sources and it deals with some terms connected with the human resources management. It is followed by the practical section that familiarizes readers with the Technical Services company of Hradec Králové, their employee structure and roles that this organization plays for the statutory city of Hradec Králové. A significant part of this Bachelor Thesis is focused on the analysis of selected personnel activities in the Technical Services of Hradec Králové, especially on the acquisition, selection and recruitment of the new employees, development and training of the employees and last but not least their motivation and remuneration. The output of this work is an evaluation of the current situation in the human resources management in Technical Services of Hradec Králové using the SWOT analysis, based on analysis of personnel activities in the company and survey with the employees. It is followed by the recommendation focusing on the adaptation of a new emplyee, the creation of the form for an employee evaluation, the introduction of evaluation training, the construction of a canteen, the increase of apacity of parking spaces or the introduction of employer's contributions to supplementary pension schemes and children's camps. These recommendations could improve the current situation in the organization.

### Key words:

Human resorces management, personnel activities, personnel work, human resources, personnel management

## Obsah:

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>4</b>
3.1	<i>Řízení lidských zdrojů .....</i>	4
3.1.1	Definice a význam řízení lidských zdrojů.....	4
3.1.2	Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů .....	4
3.1.3	Personální činnosti .....	5
3.1.4	Definice personální práce.....	5
3.1.5	Historie personální práce .....	5
3.1.6	Personální útvar .....	6
3.1.7	Personalista .....	6
3.2	<i>Personální činnosti.....</i>	7
3.2.1	Tvorba pracovních míst a úkolů .....	7
3.2.2	Personální plánování.....	8
3.2.3	Získávání pracovníků .....	9
3.2.4	Výběr zaměstnanců.....	11
3.2.5	Přijímání pracovníků.....	12
3.2.6	Orientace (adaptace) pracovníků.....	13
3.2.7	Řízení pracovního výkonu.....	14
3.2.8	Hodnocení pracovníků .....	15
3.2.9	Rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru.....	17
3.2.10	Rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	18
3.2.11	Motivace a odměňování pracovníků.....	20
3.2.12	Péče o zaměstnance.....	24
<b>4</b>	<b>APLIKAČNÍ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
4.1	<i>Představení společnosti.....</i>	26
4.1.1	Základní údaje o společnosti.....	26
4.1.2	Činnosti organizace.....	26
4.1.3	Organizační struktura společnosti.....	28

4.1.4	Pracovní doba .....	29
4.2	<i>Personální útvar</i> .....	30
4.2.1	Představení personálního útvaru.....	30
4.2.2	Personalista .....	30
4.2.3	Mzdová účetní.....	31
4.3	<i>Zaměstnanci společnosti</i> .....	31
4.3.1	Struktura zaměstnanců .....	31
4.3.2	Věková struktura zaměstnanců .....	32
4.3.3	Kvalifikační struktura zaměstnanců .....	33
4.3.4	Pracovní poměr .....	34
4.3.5	Exekučně zatížení zaměstnanci.....	35
4.3.6	Pracovní úrazy .....	36
4.4	<i>Personální činnosti v Technických službách Hradec Králové</i> .....	37
4.4.1	Tvorba a plánování pracovních míst.....	37
4.4.2	Získávání zaměstnanců .....	37
4.4.3	Výběr pracovníků .....	38
4.4.4	Přijímání pracovníků.....	38
4.4.5	Orientace nového zaměstnance .....	40
4.4.6	Ukončení pracovního poměru .....	40
4.4.7	Hodnocení zaměstnanců.....	40
4.4.8	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	41
4.4.9	Odměňování a motivace zaměstnanců.....	42
4.4.10	Péče o zaměstnance.....	44
<b>5</b>	<b>SHRnutí VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ</b> .....	<b>45</b>
5.1	<i>SWOT analýza – shrnutí výsledků</i> .....	45
5.2	<i>Návrhy doporučení</i> .....	47
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM ZDROJŮ</b> .....	<b>51</b>
7.1	<i>Tištěné zdroje</i> .....	51

7.2	<i>Internetové zdroje</i> .....	52
7.3	<i>Vnitřní materiály firmy</i> .....	52



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Tarifní platy .....	42
Tabulka 2: SWOT analýza řízení lidských zdrojů.....	45

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura .....	29
--	----

## **Seznam grafů**

Graf 1: Struktura zaměstnanců.....	32
Graf 2: Věková struktura.....	33
Graf 3: Vzdělání zaměstnanců.....	34
Graf 4: Pracovní poměr.....	35
Graf 5: Exekuční zatížení zaměstnanců.....	36

# 1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí managementu každého podniku. Lidský kapitál se neustále podílí na chodu firmy a jejím průběžném vývoji. Zaměstnanci se spolupodílejí na utváření celkového dojmu z dané společnosti a jsou její nejdůležitější složkou. Z tohoto důvodu je nutné, aby se firma o lidské zdroje náležitě starala, a zároveň je uměla vést a řídit. K tomuto účelu slouží formování personálních útvarů, které se zabývají personálními činnostmi.

Mezi personální činnosti se na úvod řadí plánování a tvorba pracovních míst. Pro pokrytí požadavků na nová pracovní místa následují časově i finančně náročné procesy, kterými jsou získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Následuje orientace a adaptace těchto pracovníků. Mezi činnosti, které se týkají všech zaměstnanců, se řadí hodnocení, motivace a odměňování, rozvoj a vzdělávání a také péče o zaměstnance.

Práce personálního útvaru je oporou pro vedoucí pracovníky společnosti a napomáhá jim v důležité spolupráci s podřízenými, za které zodpovídají. Zaměstnavatel, zastoupený pracovníky vrcholového managementu, který se orientuje v nových trendech a požadavcích, se stává lákavým pro kvalifikované lidské zdroje.

Pro efektivní využití lidských zdrojů je důležité, aby si firma nastavila takové podmínky, aby byl zaměstnanec spokojený nejen ve vztahu k vykonávané práci, ale také ve vztahu ke společnosti a svým kolegům. Díky práci v příjemných podmínkách je společnosti umožněno využití potenciálu stávajících zaměstnanců, zamezení fluktuace, ale také utvoření dobrého jména a rovněž přilákání zaměstnanců nových.

K výběru tématu řízení lidských zdrojů autorku vedla nedávná pracovní zkušenost na pozici asistentky personálního oddělení a následně mzdové účetní, studovaný obor a osobní zaujetí.

## **2 CÍL A METODIKA PRÁCE**

### **Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza vybraných personálních činností v Technických službách Hradec Králové. Mezi dílčí cíle práce je zařazeno zpracování:

- teoretické části této bakalářské práce, která seznamuje se základními pojmy a činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů.
- aplikační části, která zahrnuje seznámení se společností Technické služby Hradec Králové, jejími službami a zaměstnaneckou strukturou. Nedílnou součástí je analýza vybraných personálních činností ve společnosti a to analýza získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání pracovníků organizace a v neposlední řadě motivace a odměňování.
- návrhu doporučení, který by mohl zlepšit současnou situaci a zvýšit spokojenost zaměstnanců Technických služeb Hradec Králové.

### **Výzkumné otázky**

1. Jaké jsou možnosti příspěvkové organizace z hlediska péče o zaměstnance a jaké personální činnosti jsou k řízení lidských zdrojů ve společnosti využity?
2. Jak jsou zaměstnanci spokojeni ve společnosti Technické služby a jaké jsou jejich požadavky na zlepšení současné situace?

### **Metodika práce**

Bakalářská práce je tedy rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a aplikační. Teoretická část, věnovaná jednotlivým oblastem a pojmům souvisejícím s řízením lidských zdrojů, je zpracována metodou literární rešerše z dostupných zdrojů. Seznam využitých literárních zdrojů je uveden v závěru této práce.

Aplikační část, která seznamuje se společností Technické služby Hradec Králové a vybranými personálními činnostmi, je zpracována pomocí analýzy těchto činností. Data v aplikační části jsou získávána pomocí řízených rozhovorů

s personalistkou Technických služeb Hradec Králové, anketou, prováděnou mezi zaměstnanci a také z interních zdrojů a materiálů poskytnutých touto společností.

## **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V teoretické části je zahrnut význam a úkoly řízení lidských zdrojů, dále jsou definovány základní složky utvářející personální činnosti, jako vytváření pracovních míst, získávání, výběr, adaptace a motivace zaměstnanců, vedení pracovníků a organizace práce, hodnocení pracovníků či rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

#### **3.1.1 Definice a význam řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“

Fungování organizace, dle Koubka (2012, s. 13), je možné po vzájemném propojení zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních. Materiální a finanční zdroje definuje jako zdroje neživé, které dostávají svůj význam po oživení zdroji lidskými. Zdroji, pohánějícími lidské zdroje, jsou zdroje informační, což jsou znalosti a dovednosti, vybudovány na základě schopností lidí.

#### **3.1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů**

Mezi cíle řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015, s. 48) patří:

- uplatňování strategie řízení lidských zdrojů k dosažení strategických cílů;
- přispívání ke zvýšení výkonu;
- zajišťování zkušených a kvalifikovaných pracovníků;
- vytváření pozitivních vztahů a navození důvěry;
- etický přístup.

Podle knihy Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 8) je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů zajistit dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců, kteří přispějí k dosažení podnikových cílů. Tento úkol je naplňován jednotlivými personálními činnostmi.

Koubek (2012, s. 16 - 18) definuje několik hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovníků, pracovních míst a úkolů,
- optimální využití pracovních sil,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
- osobní a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování zákonů.

### **3.1.3 Personální činnosti**

Koubek (2012, s. 20 - 22) ve své knize uvádí, že „*personální činnosti představují výkonnou část personální práce.*“ Mezi tyto personální činnosti autor zahrnuje tvorbu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání, hodnocení, rozmisťování, odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, personální informační systémy, průzkumy pracovního trhu, zdravotní péči a v neposlední řadě dodržování zákonů v pracovní oblasti. Některé z těchto činností jsou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách bakalářské práce.

### **3.1.4 Definice personální práce**

Dle Koubka (2012, s. 13) se personální práce soustřeďuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. získávání, formování, fungování, organizování a propojování činností a výsledků, pracovní chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, kolegům a také uspokojení z vykonané práce. Personalistika je nejdůležitější oblast celého řízení organizace. Lidské zdroje jsou pro společnost tím nejcennějším, a zároveň nejdražším zdrojem, který rozhoduje o celkovém postavení organizace.

### **3.1.5 Historie personální práce**

Kniha Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 11) uvádí, že prvopočátky personální práce vycházejí z ekonomického prostředí Anglie pozdního 19. století. Vývoj personální práce prošel několika etapami. Původní jednostranná funkce referenta péče o zaměstnance se v průběhu času rozvinula v komplexní manažerskou disciplínu.

### **3.1.6 Personální útvar**

Podle Koubka (2012, s. 32) je personální útvar „*pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.*“

Armstrong (2015, s. 82) tvrdí, že uspořádání personálního útvaru se odvíjí od velikosti společnosti, míře decentralizace, typech zaměstnanců a práce a roli personálního útvaru.

Měrtlová (2014, s. 18) ve své knize uvádí, že uspořádání a členění personálního útvaru závisí na velikosti podniku a škále činností, které zajišťuje. V malém podniku personální činnosti zajišťuje vlastník či vedoucí pracovník, větší organizace mívají alespoň jednoho personalistu a velké podniky mají velké a členěné personální útvary, které se specializují na konkrétní oblasti personální práce.

### **3.1.7 Personalista**

Kniha řízení lidských zdrojů (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 41) říká, že personalista musí mít povědomí o předmětu podnikání a musí ovládat efektivní spolupráci se zaměstnanci všech úrovní společnosti.

Podle knihy Nakopněte HR (Trdá, Gebauerová, Poštulka, Jirkal, Vegricht a Holoušková, 2015, s. 6) se personalisté orientují na získávání kvalitních pracovníků, spolupráci s nimi, motivaci a tvorbu mzdových postupů.

Šikýř (2014, s. 27) ve své knize píše, že personalisté mají v dnešní době velmi rozmanité role, které vyplývají z jejich funkce, postavení, podmínek a požadavků podniku. Je nutné, aby personalisté podporovali řízení lidských zdrojů na základě podnikové strategie.

Armstrong (2015, s. 80) uvádí základní úkol personalistů, kterým je poskytování služeb v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalisté spoluvytvářejí pracovní prostředí tak, aby podnítli angažovanost zaměstnanců v plnění cílů společnosti.

## **3.2 Personální činnosti**

### **3.2.1 Tvorba pracovních míst a úkolů**

#### *3.2.1.1 Definice pracovního místa a úkolu*

Dle autorky Měrtlové (2014, s. 33) je pracovní místo nejmenší jednotkou v podnikové struktuře a je obsazena jedním zaměstnancem společnosti.

Armstrong (2015, s. 192) definuje pracovní místo jako jednotku struktury společnosti, která tvoří soubor úkolů, které zastává určitý zaměstnanec za účelem naplnění účelu pracovního místa. Pracovní úkol autor považuje za roli, kterou pracovník při výkonu práce hraje. Týká se tedy více lidí, než pracovních míst.

Podle Koubka (2012, s. 45) je pracovní role charakteristikou úlohy, kterou zaměstnanec při plnění požadavků pracovního místa hraje.

Šikýř (2014, s. 86) ve své knize uvádí, že pracovní místo umožňuje, aby podnik využil schopnosti zaměstnance k výkonu sjednané práce. Tento zaměstnanec musí plnit pracovní úkoly a povinnosti vyplývající z jeho pravomoci. Pracovní úkoly vytvářejí obsah práce daného pracovního místa.

#### *3.2.1.2 Vytváření pracovních míst a úkolů*

Koubek (2012, s. 43 - 47) definuje vytváření pracovních míst jako „proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ Při vytváření pracovních míst a úkolů je podle autora nutné zajistit, aby pracovní úkoly zajišťovaly dosažení vytyčených cílů společnosti, byly v souladu se zákony, schopnostmi a kvalifikací zaměstnanců, neměly negativní vliv na jejich fyzické a duševní zdraví a přinášely jim uspokojení a správnou motivaci.

Kniha Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 40) říká, že základem pro vytváření pracovních míst a úkolů jsou konkrétní potřeby organizace. Počet a obsah pracovních míst a úkolů se tedy odvíjí od podnikových cílů, které vedou k naplnění vize organizace.



Vytváření pracovního místa dle Armstronga (2009, s. 278) je ovlivněno níže uvedenými faktory:

- „proces vnitřní motivace pracovníků;
- charakteristiky struktury úkolů;
- motivující charakteristiky práce;
- význam modelu charakteristik práce;
- zabezpečování vnitřní motivace.“

### 3.2.1.3 Analýza pracovního místa

Autor Koubek (2012, s. 43) ve své knize uvádí, že analýzou pracovního místa získáváme obraz práce na pracovním místě i představu o zaměstnanci, který na tomto místě pracuje. Analýza pracovního místa je rovněž rozhodujícím faktorem pro tvorbu pracovních míst.

V knize Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy (Měrtlová, 2014, s. 34 - 35) jsou blíže specifikovány 2 okruhy vycházející z analýzy pracovních míst. Tím prvním jsou otázky, zabývající se pracovními úkoly, které udávají jasný popis pracovního místa a jeho funkce. Jedná se o otázky týkající se osoby, která bude práci vykonávat, co bude jeho náplní, jaký je smysl zadané práce a kdy a kde bude vykonávána. Dále jsou to otázky přímo spojené s osobou pracovníka samotného. Jedná se o fyzický a duševní stav jedince, jeho dovednosti, vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti a v neposlední řadě o jeho charakteristické rysy a postoje.

## 3.2.2 Personální plánování

### 3.2.2.1 Definice personálního plánování

Knihy řízení lidských zdrojů (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 196) uvádí, že plánování lidských zdrojů je velmi nákladné, nejen na čas, ale bez plánování bychom nemohli zjistit, jestli jsme se vydali správným směrem a jaký nám přinese užitek.

Personální plánování je podle Koubka (2012, s. 93) přispívá k realizování podnikových cílů pomocí předvídání vývoje, stanovování cílů a realizace opatření vedoucích k zajištění úkolů adekvátními pracovníky. Personální plánování usiluje o dostatek zkušených a flexibilních pracovníků, kteří budou optimálně rozmístěni, motivováni a to za přiměřené náklady.

Šikýř (2014, s. 93) uvádí, že při plánování lidských zdrojů je nezbytné zjistit počet pracovníků, kteří budou potřeba k zajištění plánovaného objemu produkce. Ke zjištění čisté potřeby zaměstnanců je nutné znát skutečný stav zaměstnanců, počet nově nastupujících i odstupujících. Po zjištění čisté potřeby pracovníků je možné navrhnout řešení, které se zabývá předpokládaným nedostatkem či přebytkem zaměstnanců.

### *3.2.2.2 Cíle personálního plánování*

Podle Hroníka (2007, s. 15) je cílem personálního plánování „*pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:*

- *v potřebném počtu,*
- *s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,*
- *s potřebnou praxí,*
- *dostatečně motivovanými, participujícími a kooperativními (loajálními),*
- *připravenými k odbornému rozvoji,*
- *ve správný čas,*
- *na správných místech,*
- *za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finančními, časovými, technickými, ale i dalšími lidskými).*

*Zjednodušeněji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“*

### **3.2.3 Získávání pracovníků**

#### *3.2.3.1 Definice získávání pracovníků*

V knize Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 49) je získávání pracovníků považováno za úvodní etapu obsazování volných pracovních míst, jehož úkolem je oslovení a přilákání vhodných uchazečů, splňujících nezbytné požadavky.

Koubek (2012, s. 126) definuje získávání pracovníků jako „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).* Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování

*o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“*

### *3.2.3.2 Zdroje získávání zaměstnanců*

Šikýř (2014, s. 98) ve své knize uvádí dva zdroje získávání zaměstnanců – vnitřní a vnější. Vnitřními zdroji jsou především současní zaměstnanci, kteří byli uspořeni technickým pokrokem, uvolnění z důvodu organizačních změn, či zaměstnanci ochotni změnit práci nebo vykonávat práci náročnějšího charakteru. Vnější zdroje zahrnují nezaměstnané, zaměstnance jiných podniků, studenty a absolventy, ženy v domácnosti, důchodce a cizince.

Autorka Měrtlová (2014, s. 49 – 50) uvádí několik výhod a nevýhod v získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Hlavními výhodami v získávání zaměstnanců z vnitřních řad jsou – rozvoj a kariérní postup zaměstnance, což má kladný vliv na jeho morálku a také motivaci. Další výhodou je téměř okamžité a levnější zaplnění volného pracovního místa nebo návratnost investic podnikem do daného zaměstnance. Mezi nevýhody se řadí například omezení přístupu nových názorů a nepřiměřená soutěživost stávajících zaměstnanců. Ve své knize autorka uvádí také výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů - oslovených pomocí médií, agentur, škol a úřadů práce. Hlavními výhodami jsou nové nápady, názory, příležitosti a znalosti nového zaměstnance a také větší možnost výběru pracovníka. Mezi nevýhody patří především vyšší náklady a delší časový úsek.

### *3.2.3.3 Proces získávání zaměstnanců*

Koubek (2012, s. 131 – 132) v procesu získávání pracovníků vychází z několika kroků, kterými jsou:

- *„Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
- *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
- *Zvážení alternativ.*

- *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
- *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
- *Volba metod získávání pracovníků.*
- *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
- *Formulace nabídky zaměstnání.*
- *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
- *Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
- *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
- *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“*

### **3.2.4 Výběr zaměstnanců**

#### *3.2.4.1 Definice a úkol výběru zaměstnanců*

Šikýř (2014, s. 95 – 96) ve své knize definuje výběr zaměstnanců jako obsazování pracovních míst dle zvolených kritérií a metod, které umožní posouzení způsobilosti a potenciálu uchazečů. Pomocí pozitivního přístupu zhodnotí, který uchazeč nejlépe splňuje požadavky pro dané pracovní místo.

Podle Koubka (2012, s. 166) je hlavním úkolem výběru zaměstnanců zjistit, který z uchazečů, absolvujících proces získávání pracovníků, pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa, a který má dostatečný potenciál k přizpůsobení se pracovní skupině. „*Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.*“

Měrtlová (2014, s. 52) uvádí, že hlavním problémem výběru je posuzování kandidáta. Při výběru je nutné porovnání povahy pracovního místa se zjištěnými charakteristikami kandidáta. Schopnosti i vlastnosti uchazeče se velmi těžko měří, proto se uchazeči klasifikují do několika skupin podle stanovených kritérií.

#### *3.2.4.2 Metody výběru zaměstnanců*

Kniha Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 53 – 55) zmiňuje několik metod výběru pracovníků, jsou to:

- výběr nejlepšího uchazeče pomocí hodnocení jeho životopisu,

- osobní setkání za účelem pohovoru,
- testy,
- Assessment Centre, což je metoda zkoumání výsledků uchazečů při řešení modelových případů,
- zkoumání poskytnutých referencí.

### **3.2.5 Přijímání pracovníků**

#### *3.2.5.1 Definice přijímání pracovníků*

Přijímání pracovníků zahrnuje podle Koubka (2012, s. 189) několik procedur, které následují po výběru zaměstnance a jeho přijetí pracovní nabídky. Proces přijímání pracovníka je ukončen dnem nástupu do zaměstnání.

Kniha Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 56) do procesu přijímání zaměstnanců zahrnuje procedury související s uzavíráním pracovněprávních vztahů v souladu se zákoníkem práce.

#### *3.2.5.2 Formy přijímání zaměstnanců*

Šikýř (2014, s. 106 – 107) uvádí tři formy přijímání zaměstnanců v základním pracovněprávním vztahu:

- pracovní poměr, který vzniká na základě pracovní smlouvy na dobu určitou či neurčitou v rozsahu 40 hodin týdně;
- zaměstnanec na dohodu o pracovní činnosti v rozsahu maximálně poloviny běžné týdenní pracovní doby;
- pracovník na dohodu o provedení práce, jehož rozsah nepřesáhne 300 hodin ročně.

#### *3.2.5.3 Postup činností při přijetí pracovníka*

Měrtllová (2014, s. 59 – 60) ve své knize zmiňuje několik činností, které jsou nezbytné při přijetí pracovníka, jsou jimi:

- vyhotovení pracovní smlouvy a její podpis,
- seznámení s právy a povinnostmi vzniklými uzavřením pracovněprávního vztahu,
- zodpovězení dotazů pracovníka,
- vstupní lékařská prohlídka,

- zařazení do evidence,
- uvedení zaměstnance na dané pracoviště,
- seznámení s vnitřními předpisy společnosti,
- seznámení s přímým nadřízeným a spolupracovníky,
- zavedení na místo výkonu práce,
- přidělení zařízení nutného pro výkon práce.

### **3.2.6 Orientace (adaptace) pracovníků**

#### *3.2.6.1 Definice orientace pracovníků*

Koubek (2012, s. 192) definuje orientaci pracovníků jako: *„důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“*

Vajner (2007, s. 93) uvádí, že zařazení a integrace nových zaměstnanců je zakončením procesu výběru pracovníků a současně počátkem pracovního procesu. Je to proces, ve kterém se zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu i sociálnímu prostředí.

Šikýř (2014, s. 108 – 109) považuje adaptaci zaměstnanců za poslední fázi obsazování volných míst, ve které dochází k informování, zapracování a začlenění zaměstnance na novém pracovním místě.

Podle Hroníka (2007, s. 336) je hlavním cílem adaptace *„co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak ho zařadí spolupracovníci.“*

#### *3.2.6.2 Základní prvky a plán adaptace*

Kniha Výběr pracovníků do týmu (Vajner, 2007, s. 94) sděluje, že na procesu adaptace se podílí personální oddělení, nadřízený, kouč a vedoucí daných útvarů.

Podle autora adaptace zahrnuje tyto prvky:

- adaptace celofiremní, které se týkají všech zaměstnanců a obsahují obecné informace,
- adaptace v daném útvaru, o kterém jsou známy konkrétní informace,
- adaptace na konkrétní místo, které obsahují konkrétní informace o obsahu práce na tomto pracovním místě.

Podle Horníka (2007, s. 337) plán adaptace určuje:

- dobu adaptace,
- poradce, dohlížejícího,
- cíle,
- způsob hodnocení adaptace,
- místa k rotaci,
- konkrétní vzdělávací aktivity.

### *3.2.6.3 Sociální pozice a role*

Kniha Management osobního rozvoje (Bedrnová a kol., 2009, s. 41) tvrdí, že je nutné dobře rozpoznat potřebnou míru naplnění sociální role tak, abychom úplně nepopřeli vlastní identitu. Naše identita nám ale nesmí bránit při zvládnání určité sociální role. Často se stává, že se s určitou rolí ztotožníme a uplatňujeme ji tam, kde to není vhodné. Současné zastávání rozdílných rolí mnohdy podnítl jejich konflikt. Některé podniky vyžadují, aby jejich zaměstnanci podřídili své jednání podnikovým normám, jež mohou být neslučitelné s jejich vlastnostmi a názory.

## **3.2.7 Řízení pracovního výkonu**

### *3.2.7.1 Definice a cíle řízení pracovního výkonu*

Řízení pracovního výkonu podle autorky Měrtlové (2014, s. 74 – 75) „představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností k tomuto výkonu. Jde o výraz zvyšující se participace pracovníka na řízení organizace.“ Autorka se dále zmiňuje o tom, že řízením pracovního výkonu jsou pověřeni linioví manažeři, nikoliv personální útvar. Důležitým aspektem je sdílení hodnot a cílů společnosti, k jehož dodržování přispívají specifická pravidla a řešení daného podniku.

Koubek (2004, s. 22 - 80) ve své knize Řízení pracovního výkonu uvádí, že pracovní výkon zahrnuje výsledky jednotlivců, týmů a celé společnosti. Pracovní výkon je spojen s množstvím a kvalitou splněných úkolů, ale také s ochotou a přístupem k práci. Řízení pracovního výkonu je podle autora založeno na vzájemné spolupráci mezi manažerem a pracovníkem a je nutné stanovit, čím každá z uvedených stran přispěje. Vzhledem k tomu, že manažer vstupuje do řídicího procesu s více zaměstnanci, je nutné, aby byl tento proces, názory i rozhodnutí zdokumentovány.

Armstrong (2015, s. 392) říká, že cílem řízení pracovního výkonu je rozvoj schopností pracovníků a plné využití jejich potenciálu. Dalším cílem je objasnění, jak mají jednotliví zaměstnanci přispívat k podnikovým cílům.

#### *3.2.7.2 Fáze řízení pracovního výkonu*

Kniha Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 40) charakterizuje řízení pracovního výkonu jako trvalý cyklus, jehož fázemi jsou:

- definování role,
- uzavření dohody či smlouvy o pracovním výkonu,
- uzavření dohody nebo smlouvy o osobním rozvoji schopností pracovníka,
- řízení pracovního výkonu v průběhu daného období, kterým je nejčastěji rok,
- závěrečné zhodnocení pracovního výkonu.

### **3.2.8 Hodnocení pracovníků**

#### *3.2.8.1 Definice a podoby hodnocení pracovníků*

Koubek (2012, s. 207 - 208) ve své knize definuje hodnocení zaměstnanců jako personální činnost, která se zabývá tím, jak pracovník plní požadavky a úkoly daného pracovního místa a jaké má vztahy s osobami, se kterými je v zaměstnání ve styku. Dále zahrnuje projednávání pracovních výsledků se zaměstnancem a jejich následné zlepšování. Nedílnou součástí hodnocení jsou také schopnosti a potenciál rozvoje daného zaměstnance. Autor rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků – formální a neformální. Neformální hodnocení je průběžné, příležitostné hodnocení prováděné přímým nadřízeným, které nebývá zaznamenáváno. Formální hodnocení je systematické, pravidelné hodnocení sloužící jako podklad pro další personální činnosti. Zvláštním typem formálního



hodnocení je hodnocení příležitostné, které je vyvolané v určitých momentech kariéry, například při ukončování pracovního poměru.

#### *3.2.8.2 Úkoly hodnocení pracovníků*

Měrtlová (2014, s. 79 - 80) prezentuje několik úkolů hodnocení pracovníků, mezi které řadí:

- zhodnocení úrovně a hranice pracovního výkonu a možnost jeho zlepšení,
- zhodnocení silných a slabých stránek zaměstnance,
- motivace a odměňování dle dosažených cílů,
- vyhodnocení potřeb vzdělávání,
- poskytování podkladů pro plánování,
- získávání podkladů pro rozmístění pracovníků a stanovení úkolů.

#### *3.2.8.3 Systémy hodnocení*

Pilařová (2008, s. 11 - 15) uvádí dva systémy hodnocení. Prvním je hodnocení systematické, které je prováděno pravidelně a za jasných okolností a zahrnuje hodnocení:

- kompetencí, které ovlivňuje rozvoj zaměstnance;
- výkonu, které je zaměřeno na úroveň odvedené práce;
- mimořádné, používané při zařazení pracovníka na jinou pozici.

Druhým systémem je, dle autorky, hodnocení nesystematické, které se provádí dle potřeb.

#### *3.2.8.4 Metody hodnocení zaměstnanců*

Kniha Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 113 - 114) popisuje metody hodnocení jako postupy posuzování pracovního výkonu, které závisí na požadavcích a podmínkách práce. Mezi tyto metody řadí:

- hodnocení dle cíle, které slouží k hodnocení manažerů a specialistů,
- hodnocení dle plnění norem sloužící k hodnocení dělníků,
- hodnocení stupnicí, což je univerzální metoda vhodná i pro sebehodnocení,
- hodnocení popisem, které se využívá především k hodnocení manažerů a specialistů, kteří popíší svůj výkon,

- metoda kritických případů poskytuje doplňující údaje uspokojivého či neuspokojivého pracovního výkonu,
- metoda assessment/ development centre používaná k hodnocení výkonu, způsobilosti a potenciálu pracovníka.

### **3.2.9 Rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

#### *3.2.9.1 Definice a formy rozmísťování pracovníků*

Koubek (2012, s. 235 - 238) definuje rozmísťování pracovníků jako „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ Rozmísťování pracovníků uvnitř organizace má podle autora tři formy, těmi jsou:

- povýšení,
- převedení na jiné pracovní místo,
- přeřazení na nižší funkci.

#### *3.2.9.2 Definice a způsoby ukončení pracovního poměru*

Tato podkapitola je zpracována na základě knihy Libuše Nešćákové (2013, s. 14 - 81), podle které je ukončení pracovního poměru „základní ustálený právní pojem vyjadřující samotný fakt ukončení pracovněprávního smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.“

Autorka udává, že podle zákoníku práce je možné ukončit pracovní poměr několika způsoby, mezi které řadí:

- odstoupení od pracovní smlouvy se povoluje pouze zaměstnavateli, pokud nový pracovník nenastoupil do zaměstnání v dohodnutý den a nebránila mu překážka v práci;
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele bez uvedení důvodu;
- uplynutí sjednané doby;
- dohoda, která vyjadřuje shodu zaměstnance a zaměstnavatele;
- písemná výpověď, při které je nutné dodržet výpovědní dobu dvou měsíců;

- okamžité zrušení pracovního poměru je možné ze strany zaměstnance, pokud mu zaměstnavatel neumožnil na základě lékařského posudku výkon jiné vhodné práce nebo nevyplatil mzdu či plat do 15 dnů a ze strany zaměstnavatele, pokud zaměstnanec hrubým způsobem porušil pracovní povinnosti nebo pokud byl odsouzen;
- den skončení pobytu na území České republiky;
- den nabytí právní moci trestu vyhoštění z území České republiky;
- den skončení platnosti povolení k zaměstnání na území České republiky;
- smrt zaměstnance;
- smrt fyzické osoby zaměstnavatele;
- hromadné propouštění.

### **3.2.10 Rozvoj a vzdělávání pracovníků**

#### *3.2.10.1 Definice rozvoje a vzdělávání pracovníků*

Personálním rozvojem je dle knihy Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 82) utváření schopností a dovedností k výkonu práce, kterého se dosahuje rovněž pomocí odborného vzdělávání.

Podle Koubka (2012, s. 252 - 254) musí každý zaměstnanec prohlubovat své vzdělání a schopnosti, což je ve své podstatě celoživotní proces, jelikož požadavky na pracovníka se neustále mění. Dle autora vzdělávání zahrnuje:

- prohlubování znalostí a schopností, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje měnícím se požadavkům díky doškolování,
- rozšiřování znalostí a schopností, které je potřebné k zvládnutí jiných pracovních míst a úkolů,
- rekvalifikace se využívá k transformaci pracovníka na jiné pracovní místo, jelikož jeho povolání již není pro společnost potřebné,
- přizpůsobování se požadavkům pracovního místa novými zaměstnanci,
- osobnostní formování pracovníka.

#### *3.2.10.2 Strategie rozvoje*

Hroník (2007, s. 20) říká, že rozvoj podniku a jeho zaměstnanců přispívá k větší výkonnosti této organizace jako celku. Fungování společnosti je založeno

především na podnikovém učení a rozvoji, jelikož prostředí společnosti je spjato s rozvojem individuálních kvalit a rozvoje. Autor dělí strategii rozvoje na dvě dílčí:

- strategie rozvoje organizačního, která se zaměřuje na fungování celé společnosti či týmů;
- strategie rozvoje jednotlivců, která předpokládá dobrou úroveň společnosti, jelikož má odborně připravené jednotlivce.

### 3.2.10.3 *Metody vzdělávání*

Měrtlová (2014, s. 119 - 121) dělí metody vzdělávání na dvě oblasti – vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Mezi metody využívané na pracovišti autorka zahrnuje:

- instruktáž, kdy kvalifikovaný pracovník zaškolí pracovníka nově přijatého,
- coaching, což je dlouhodobá instruktáž a kontrola ze strany nadřízeného,
- mentoring je metoda, při které si nový pracovník vybírá svého mentora, který na něho dohlíží, ale má do určité míry prostor pro svou vlastní iniciativu,
- counselling znamená vzájemnou konzultaci a ovlivňování mezi vzdělavatelem a novým pracovníkem,
- asistování je metoda, ve které je nezkušený pracovník přidělen jako pomocník pracovníkovi zkušenému,
- další metodou je pověření úkolem, při které má pracovník pravomoc k určité činnosti, která je monitorována,
- rotace práce spočívá v postupném pověřování pracovníka v různých oblastech,
- poslední metodou jsou pracovní porady, kde se sdílejí rozdílné nápady a zkušenosti.

Druhou oblastí vzdělávání je dle autorky vzdělávání mimo pracoviště, do které patří:

- přednáška představující informační tok,
- přednáška s diskusí, která podněcuje účastníky k aktivnímu přístupu,
- názornou metodou je demonstrování,
- rozebírání případové studie a návrh řešení,
- další metodou je workshop, jehož účastníci řeší problémy jako tým,

- brainstorming vybízí ke kreativnímu myšlení při řešení problémů,
- stimulace se zabývá řešením případů z praxe,
- učení se hrou je koordinovaný trénink dovedností manažera,
- poslední metodou je vzdělávání pomocí počítačů.

#### 3.2.10.4 Oblasti vzdělávání

Hroník (2007, s. 128 – 129) vymezuje několik oblastí vzdělávání:

- vzdělávání funkční, které zabezpečuje standardní vykonávání práce;
- vzdělávání doplňkové funkční, které rozšiřuje oborové znalosti;
- vzdělávání manažerské, které je zaměřeno na řešení problémů či manažerské způsobilosti;
- vzdělávání jazykové;
- školení v oblasti informačních technologií;
- vzdělávání účelové, které se zabývá zvládnutím stresu či telefonickými dovednostmi;
- zákonná školení, která nejsou pouze výběrová, ale vyplývají ze zákona.

### 3.2.11 Motivace a odměňování pracovníků

#### 3.2.11.1 Definice motivace a odměňování

Kniha Nakopněte HR (Trdá, Gebauerová, Poštulka, Jirkal, Vegricht a Holoušková, 2015, s. 35) říká, že: „*Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.*“

Dle Armstronga (2015, s. 217 - 218) motivování zaměstnanců znamená navádění těchto lidí směrem, kterým se mají ubírat, aby dosáhli daného výsledku. Lidé, kteří jsou dobře motivováni, jsou ti, kteří mají jasné cíle, snaží se je naplnit a jsou za to odměněni. Tito lidé uplatňují pozitivní přístup a vyvíjejí větší úsilí k dosažení co nejlepších výsledků.

Odměňování je dle Koubka (2012, s. 283 - 284) jednou z nejefektivnějších metod motivace. Odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměny, ale i povýšení, pochvaly a jiné, nepeněžní, zaměstnanecké výhody, například vzdělávání. V tomto případě

jde o odměny vnější. Dále autor zmiňuje odměny vnitřní, které mají nehmotnou podobu a zahrnují spokojenost, radost, úspěšnost či uznání.

Šikýř (2014, s. 116 - 117) uvádí, že výkon zaměstnanců je ohodnocován pomocí spravedlivého odměňování, které zaměstnance stimuluje. Pro zaměstnance odměňování znamená jeho ekonomické zajištění a uspokojení potřeb. Nutné je spravedlivé a efektivní odměňování, které se odvíjí od výsledků hospodaření dané organizace. Dle autora odměňování umožňuje:

- „získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance;
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců;
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.“

Odměňování je podle Pilařové (2008, s. 60 – 61) velmi citlivá, podniková záležitost. Všechny změny jsou ostražitě a nedůvěřivě vnímány, stejně jako setrvání ve špatně nastaveném systému, které má negativní dopad na stabilitu a výkonnost organizace. Velmi často se stává, že dojde k nespravedlivému odměňování zaměstnanců, a to buď k přeplácení, nebo nedocnění. Systém odměňování by měl umožnit rozdělení zaměstnanců výkonných a nevýkonných.

#### *3.2.11.2 Mzdový systém*

Měrtlová (2014, s. 104) ve své knize píše, že tvorba mzdového systému je ovlivněna dvěma skupinami faktorů. Zaprvé je to skupina firemních faktorů vnitřních, která zahrnuje pracovní podmínky, faktory spojené s požadavky a úkoly pracovního místa a dále chování zaměstnance a výsledky jeho práce. Druhou skupinou jsou vnější mzdovorné faktory určené zákony a předpisy nebo situací na trhu práce.

Podle Šikýře (2014, s. 117) každý zaměstnavatel, který odměňuje mzdou, aplikuje mzdový systém, který není upraven právním předpisem, ale musí respektovat zásady stanovené zákoníkem práce. Mzda je peněžitým plněním, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům za vykonanou práci. Státním zaměstnancům se uděluje plat.

#### *3.2.11.3 Mzdové tarify*

Kniha Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 78) uvádí, že tarifní stupně vyjadřují hodnotu porovnatelně namáhavé a odpovědné práce. Tarifnímu

stupni se vždy přiřadí mzdový tarif, který je určen danou sazbou a tím vznikne tarifní stupnice, umožňující přidělení mzdy podle hodnoty provedené práce.

Podle Koubka (2012, s. 306 – 307) by rozpětí mzdového tarifu mělo umožňovat diferencování odměny podle zásluhy a výkonu. V praxi ale bývají zaměstnanci rozdělení podle doby odpracované ve společnosti nebo podle složitosti práce. Autor rozlišuje dva způsoby tvorby mzdové struktury:

- První možností je, že na sebe budou rozpětí mzdových tarifů navazovat, což znamená, že růst mzdy je možný pouze při přeřazení do vyššího tarifního stupně;
- Druhou možností je překrývání rozpětí mzdových tarifů, kdy nadprůměrný pracovník nižšího stupně bývá lépe odměňován, než podprůměrný zaměstnanec stupně vyššího.

#### 3.2.11.4 *Mzdové formy*

Koubek (2012, s. 307 - 315) říká, že úkol mzdových forem spočívá v mzdovém ocenění výsledků práce určitého zaměstnance. Autor uvádí několik mzdových forem:

- časovou neboli základní, která utváří systém pro srovnatelnost odměňování zaměstnanců dle pracovního výkonu;
- úkolovou, která vyplácí pracovníka za všechny jednotky práce, které odvede;
- podílovou neboli provozní, což je odměna související s prodaným množstvím;
- forma mzdy za očekávané výsledky, která je závislá na smluveném výkonu či souboru prací a na kvalitě odvedené práce;
- forma mzdy za dovednosti a znalosti na různých pracovních místech a úkolech;
- další forma je za přínos, tedy za to, co zaměstnanec vkládá do výkonu své práce;
- dodatkovou, která spočívá v odměňování za zásluhy.

### 3.2.11.5 Složky mezd

Podle Měrtlové (2014, s. 105 – 106) je dána základní mzda, na kterou má pracovník nárok a ta je doplněna o pohyblivou složku. Pohyblivá složka je tvořena prémie, odměnami, příplatky za práci v noci, za práci v sobotu a neděli, ve svátek, za práci přesčas, za vedení a osobní příplatek za dobré pracovní výsledky.

### 3.2.11.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou podle knihy Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 80) „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.*“ Zaměstnanecké výhody dle autorů zvyšují atraktivitu zaměstnavatele.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je podle Šikýře (2014, s. 123 - ) uvedeno v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě. Dle autora existují tři systémy poskytování výhod:

- systém plošný, který poskytuje všem zaměstnancům stejné výhody;
- volitelný (specifikován níže);
- částečně volitelný, jehož první část je poskytována plošně a druhá část volitelně.

Koubek (2012, s. 321 - 322) o volitelném systému říká, že vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má jiné preference, zavedly některé podniky kafetéria systém, který umožňuje výběr takových výhod, které jsou pro konkrétní zaměstnance nejzajímavější. Tento volitelný systém má podle autora řadu výhod, jsou to například:

- efektivnější vynakládání nákladů a větší možnost jejich kontroly,
- rozšíření škály zaměstnaneckých výhod,
- zvýšení informovanosti o poskytovaných výhodách,
- získávání pracovníků,
- zaměstnanci si dané organizace více váží,
- eliminace nadužívání výhod.



### **3.2.12 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je dle Šikýře (2014, s. 130 – 131) starost zaměstnavatele o příznivé podmínky, které pozitivně ovlivňují zaměstnance při pracovním výkonu. Tyto podmínky slouží ke stabilizaci zaměstnance a zvyšují atraktivitu zaměstnavatele.

Kniha Řízení lidských zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 97) říká, že péče o zaměstnance znamená starost zaměstnávající organizace o pracovní podmínky a vztahy k dané práci. Smyslem péče o zaměstnance je zajistit pozitivní faktory ovlivňující zaměstnance při výkonu smlouvané práce.

Podle Koubka (2012, s. 343 - 360) si zaměstnavatel uvědomuje, že jeho úspěšnost se odvíjí od zaměstnanců a jejich schopností, motivace, spokojenosti a chování. Je tedy nezbytné věnovat pracovníkům organizace náležitou péči. Tuto péči můžeme dle autora rozdělit na tři skupiny:

- péči povinnou, která je dána ze zákona,
- péči smluvní ošetřenou kolektivní smlouvou,
- péči dobrovolnou, která je výrazem úsilí společnosti k získání konkurenční výhody nad jinými organizacemi.

Součástí péče o zaměstnance je dle autora:

- Pracovní doba, která určuje časovou využitelnost pracovníka a ovlivňuje jeho volný čas. Délka pracovní doby a přestávek v práci je určena zákonem, aby nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Pracovní režim je dán nepřetržitostí či přetržitostí pracovního procesu. Přetržitý provoz bývá jednosměnný, dvousměnný či třisměnný a u nepřetržitého provozu je pracovní směna nerovnoměrně rozvržená.
- Pracovní prostředí zahrnuje všechny podmínky ovlivňující zaměstnance při pracovním procesu. Tyto podmínky mají významný vliv na zdravotní a psychický stav zaměstnanců.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků jsou povinnostmi každého zaměstnavatele, na které dohlíží ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Osobnostní rozvoj, který souvisí především s prohlubováním a rozšiřováním znalostí a kvalifikace zaměstnanců.

- Služby poskytované pracovníkům, které zahrnují například stravování, zařízení sloužící k hygieně, zdravotní služby, poskytování ochranných pracovních pomůcek, poradenské služby a mnoho dalších.
- Péče o životní prostředí, ve kterém žijí zaměstnanci daných organizací, především průmyslových.

Teoretická část této práce seznamuje čtenáře s podstatou řízení lidských zdrojů a personálními činnostmi, které se stávají východisky následující aplikační části bakalářské práce.

## **4 APLIKAČNÍ ČÁST**

### **4.1 Představení společnosti**

#### **4.1.1 Základní údaje o společnosti**

Název: TECHNICKÉ SLUŽBY HRADEC KRÁLOVÉ

Sídlo: Hradec Králové 8, Na Brně 362, PSČ 500 08

Zřizovatel: statutární město Hradec Králové

Právní forma: Příspěvková organizace

Datum zápisu: 17. srpna 2001

Zápis: Příspěvková organizace vedená u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl Pr, vložka 52

Identifikační číslo: 64809447

Daňové identifikační číslo: CZ64809447

Ředitel organizace: Ing. Jiří Henzl

Technické služby Hradec Králové jsou příspěvkovou organizací, která byla zřízena statutárním městem Hradec Králové za účelem zabezpečování veřejně prospěšných služeb a prací na území města Hradce Králové bez účelu dosažení zisku na dobu neurčitou.

#### **4.1.2 Činnosti organizace**

Hlavní činnosti Technických služeb Hradec Králové jsou rozřazeny mezi jedenáct úseků:

1. Úsek sběru a likvidace komunálního odpadu, který shromažďuje, sbírá, vykupuje, třídí, přepravuje a dopravuje, skladuje, upravuje, využívá

a zneškodňuje komunální odpad a odděleně sbírané složky komunálního odpadu (separovaného sběru). Tento úsek má rovněž na starosti přepravu a nakládání s nebezpečnými odpady.

2. Úsek zakládání a údržby zeleně, který zahrnuje péči o zeleň, která je majetkem města Hradec Králové, údržbu stávající zeleně a zakládání nové, včetně parkových úprav. Dále jde o péči o chodníky a stezky související s městskou zelení, společně se strojním a ručním čištěním a kompostování dřevní hmoty.
3. Úsek dopravy se věnuje odstraňování vraků na pokyn statutárního města Hradec Králové a předávání vraků oprávněné osobě k likvidaci.
4. Úsek provozu městských pohřebišť má za úkol údržbu městských pohřebišť a úprav hrobů, zabezpečení stavební údržby objektů, souvisejícím s pohřebišti, dále jde o kopání hrobů, exhumaci, ukládání uren a ostatků na rozptylovou loučku. Tento úsek rovněž zabezpečuje údržbu komunikací a zeleně na městských pohřebišťích či pronájem hrobových míst v rámci delegovaného práva a vedení související evidence.
5. Úsek čištění města, který se zabývá instalací, údržbou a vyprazdňováním odpadkových košů, provozem veřejných toalet, strojním a ručním čištěním komunikací či veřejných prostranství v majetku statutárního města Hradec Králové, zimní údržbou veřejných prostranství a chodníků a v neposlední řadě likvidací černých skládek.
6. Úsek péče o vodní plochy a zdroje, který je spojen s údržbou a provozem městských fontán, venkovních umělých vodních ploch, vybraných vodních zdrojů, studní, včetně rozvodů vody a kanalizace. Dále se zabývá údržbou a provozem vodotečí, svodnic a vodních ploch v Šimkových sadech a stavební údržbou objektů, které souvisejí s vodními plochami a zdroji.
7. Úsek místních komunikací, který obstarává opravy, údržbu a péči o místní komunikace, mosty a veřejná prostranství, dopravní značení svislé i vodorovné, včetně orientačního systému a směrových mostů. Dále jde o údržbu svodidel, zábradlí, kanalizačních vpustí, vozovek v zimě a inženýrskou činnost ve stavebnictví.

8. Úsek údržby městského mobiliáře má na starost údržbu laviček, dětských hřišť, květníků, drobných parkových staveb, soch a plastik, přístřešků na nádoby pro komunální odpad na pozemcích statutárního města Hradec Králové.
9. Úsek veřejného osvětlení a světelné dopravní signalizace je úsek, který je spojen s provozem, údržbou a opravou veřejného a slavnostního osvětlení, dopravní signalizace, inženýrskou činností pro zajištění dodavatelského provádění oprav veřejného osvětlení a světelné signalizace a v neposlední řadě odbornou prací, která souvisí s pořádáním kulturních akcí.
10. Úsek, který poskytuje služby sportovních a školských zařízení.
11. Úsek ostatních činností, které nebylo možné zařadit mezi předešlé úseky. Jde například o vybírání poplatků dle pověření Magistrátu města Hradec Králové, přebírání pozemků po dokončení prací na komunikacích, přebírání infrastruktury, která byla vybudována jinou osobou na základě smlouvy a zajišťování investiční činnosti. Dále se jedná o poskytování služeb při zadávání veřejných zakázek, provoz a údržbu dopravních a mechanizačních prostředků, zpracování a kompostování biologicky rozložitelného odpadu a rostlinného materiálu, prodej materiálu, zásob a nepotřebného dlouhodobého majetku. Zabývá se také provozováním tržišť, sběrem a svozem uhynulých zvířat, provozem a údržbou jiného majetku organizace a zřizovatele, včetně letiště. Tento úsek má rovněž na starost zastupování statutárního města Hradec Králové ve správních řízeních ve věci povolení kácení dřevin rostoucích mimo lesy a provoz útulku pro kočky a psy.

#### **4.1.3 Organizační struktura společnosti**

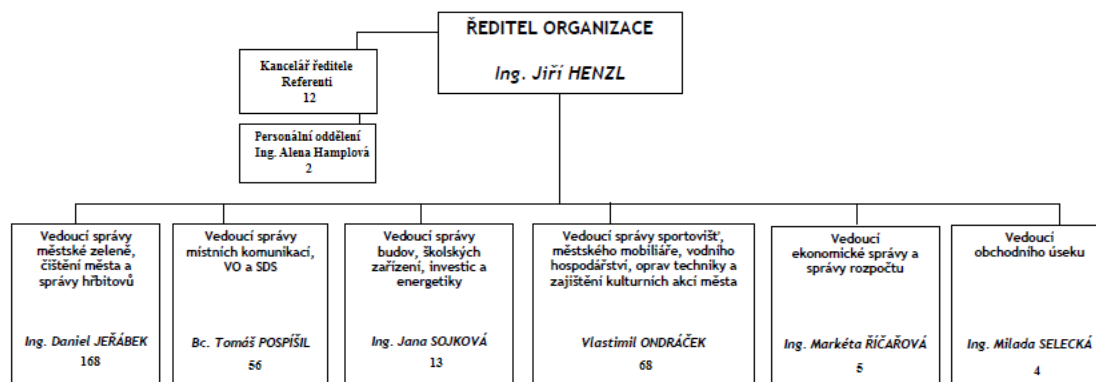
V čele Technických služeb Hradec Králové stojí ředitel organizace Ing. Jiří Henzl. Jeho hlavní pomocnou silou je kancelář ředitele a personální oddělení.

Organizace je rozdělena do šesti hlavních středisek:

1. správa zeleně, čištění města a správa hřbitovů;
2. správa místních komunikací a dopravního značení, veřejného osvětlení a světelné dopravní signalizace;
3. správa budov, školských zařízení, investic a energetiky;
4. správa sportovišť, městského mobiliáře, vodního hospodářství, oprav techniky a zajištění kulturních akcí města;
5. ekonomická správa a správa rozpočtu;
6. obchodní úsek.

Každé z výše zmíněných středisek má svého vedoucího. Organizační struktura společnosti Technické služby Hradec Králové je vyobrazena v Obrázku 1: Organizační struktura. Čísla uvedená v tomto grafu představují počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích.

**Obrázek 1: Organizační struktura**



Zdroj: Vlastní zpracování podle vnitřních směrnic

#### 4.1.4 Pracovní doba

Pracovní doba v Technických službách ve většině případů činí čtyřicet hodin týdně, tedy osm hodin denně od pondělí do pátku, výjimečně je upravená jinak.

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat neplacenou pracovní přestávku na oběd, která má třicet minut a je nutné ji dodržet maximálně po šesti hodinách práce.

## **4.2 Personální útvar**

### **4.2.1 Představení personálního útvaru**

Personální útvar Technických služeb Hradce Králové byl zřízen při vzniku této příspěvkové organizace. Součástí původního personálního oddělení byl pouze jeden personalista.

V současné době je personální oddělení složeno z jedné personalistky a jedné mzdové účetní. Hlavní dohled nad personálním útvarem provádí ředitel organizace.

### **4.2.2 Personalista**

Jelikož mají Technické služby Hradec Králové pouze jednoho personalistu, musí obsáhnout velké množství dílčích personálních činností. Mezi jeho hlavní úkoly patří:

- účast při získávání a přijímání nových pracovníků;
- vstupní školení přijatých zaměstnanců;
- zajištění rozvoje a vzdělávání stávajících zaměstnanců, které zahrnuje výběr a zajištění vhodného školitele;
- zpracování hodnocení zaměstnanců;
- dohled nad pravidelným školením BOZP;
- tvorba rozborů či statistik z personální oblasti;
- spolupráce s Úřadem Práce;
- spolupráce s Českou správou sociálního zabezpečení;
- spolupráce s pojišťovnami;
- výpomoc při mzdách, která zahrnuje především kontrolu prvotních mzdových údajů;
- pomoc s daněmi v období ročního zúčtování daní.

### **4.2.3 Mzdová účetní**

Spolu s personalistkou najdeme na personálním oddělení Technických služeb Hradec Králové jednu mzdovou účetní, která má na starost:

- zpracování mezd v mzdovém programu a kontrolu těchto výpočtů;
- odesílání mezd zaměstnancům;
- odesílání podkladů pro zdravotní a sociální pojištění a daně;
- měsíční zúčtování mezd v účetním programu;
- evidování nemocných a úrazů;
- odvod srážek ze mzdy;
- vedení evidenčních listů zaměstnanců;
- aktualizace změn v pojištění pracovníků;
- kontrola podkladů pro výpočet daní a roční zúčtování daní;
- vyplňování formulářů pro sociální dávky;
- archivace dokumentů;
- sledování změn v legislativě;
- kontrola a oprava docházky.

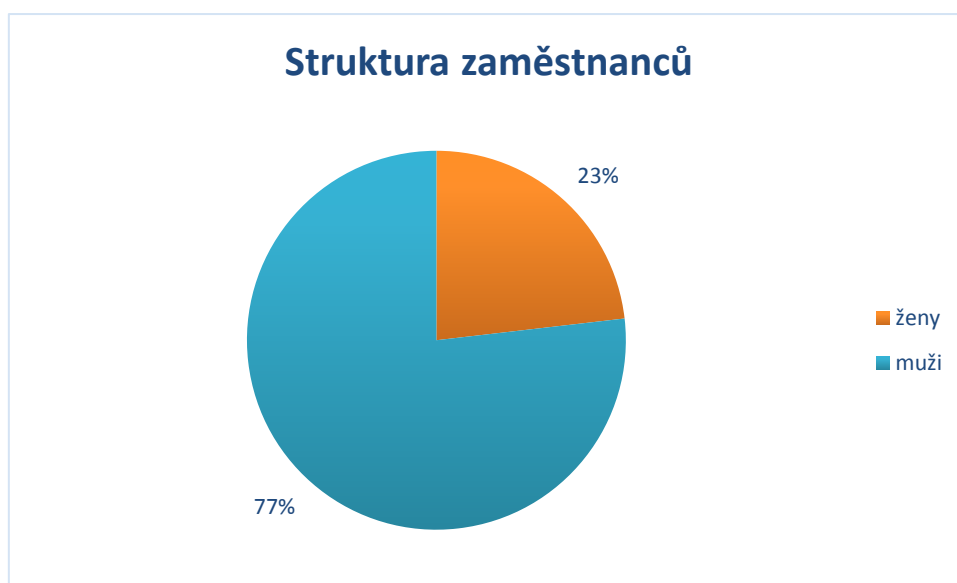
## **4.3 Zaměstnanci společnosti**

### **4.3.1 Struktura zaměstnanců**

Příspěvková organizace Technické služby Hradec Králové zaměstnává aktuálně 328 pracovníků. Struktura zaměstnanců je dána především povahou práce a zahrnuje ve větší míře muže, než ženy. Společnost tedy zaměstnává 252 mužů, což činí 77% z celkového množství pracovníků a 76 žen, které tvoří zbývajících 23%. Mzdové náklady na celkový počet zaměstnanců činí téměř 86 milionů korun.



**Graf 1: Struktura zaměstnanců**



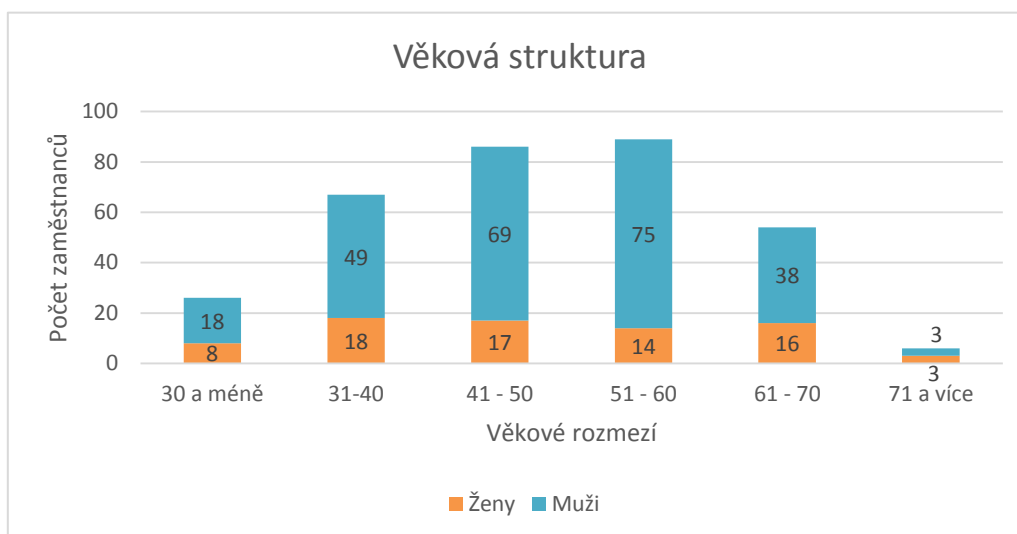
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.3.2 Věková struktura zaměstnanců**

Ve společnosti Technické služby Hradec Králové je největší počet zaměstnanců ve věkovém rozmezí 31 – 40 let (24%). Nejmenší zastoupení má skupina ve věku 71 let a více (4%), což jsou zaměstnanci důchodového věku, pracující na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce.

Největší zastoupení žen má věková skupina 31 – 40 let, která tvoří 24% všech zaměstnaných žen. U mužů je to skupina 51 – 60 let, tvořící 30% veškerých mužských pracovníků.

## Graf 2: Věková struktura

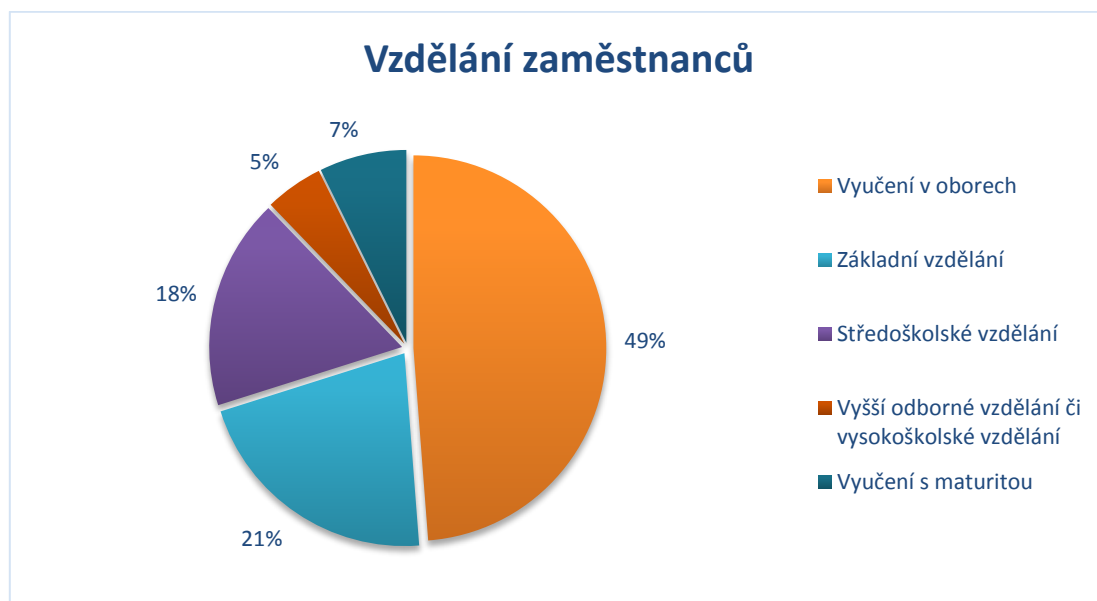


Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.3 Kvalifikační struktura zaměstnanců

Technické služby Hradec Králové zaměstnávají na různých pracovních pozicích zaměstnance odlišného vzdělání. Největší zastoupení o počtu 160 (49%) osob mají zaměstnanci vyučení v oborech, poté následují zaměstnanci se základním vzděláním, kterých je 70 (21%). 58 (18%) zaměstnanců jsou ti, kteří mají vzdělání středoškolské a střední odborné, další skupinou je 24 (7%) zaměstnanců, kteří jsou vyučení s maturitou. Poslední, nejméně zastoupenou skupinu, tvoří 16 (5%) zaměstnanců, kteří mají vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání.

**Graf 3: Vzdělání zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

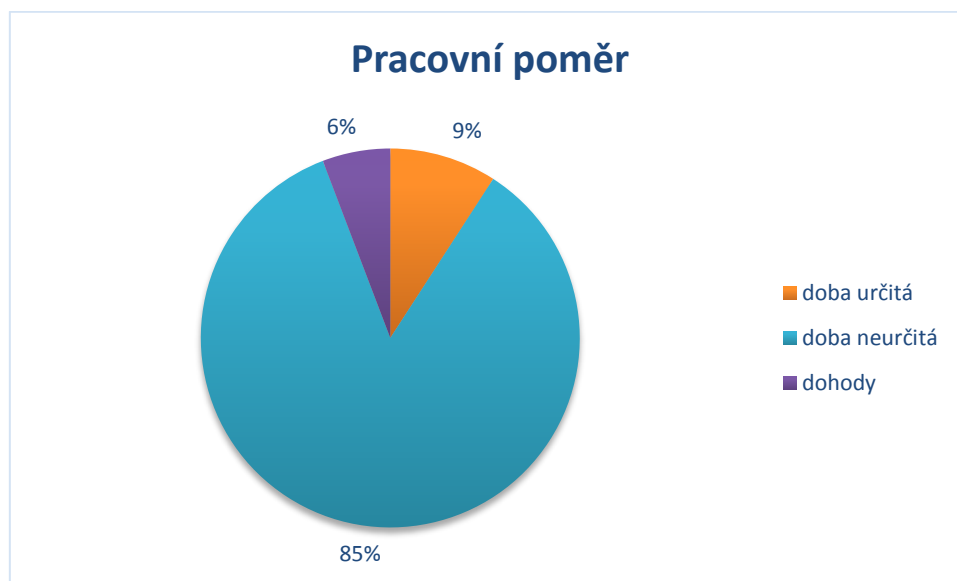
Uvedená kvalifikační struktura zaměstnanců tedy odpovídá požadavkům pracovních míst.

#### **4.3.4 Pracovní poměr**

V Technických službách Hradce Králové je v současné době zaměstnáno 309 pracovníků na hlavní pracovní poměr, pouhých 30 z nich má pracovní poměr na dobu určitou a 279 je zaměstnáno na dobu neurčitou.

Zbýlých 19 zaměstnanců je zde zaměstnáno na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. Jedná se většinou o studenty, kteří jsou zde nejen na letních brigádách, které jsou umožněny díky charakteristickým pracovním úkolům, které se odvíjí od ročních období.

**Graf 4: Pracovní poměr**



Zdroj: Vlastní zpracování

Technické služby rovněž poskytují zaměstnání lidem, kteří mají na trhu práce malé uplatnění. První skupinou jsou lidé se zdravotním postižením, kterých společnost zaměstnává 14, čímž obsáhne povinná 4%. Jedná se většinou o osoby, které dosahují prvního či druhého stupně invalidity.

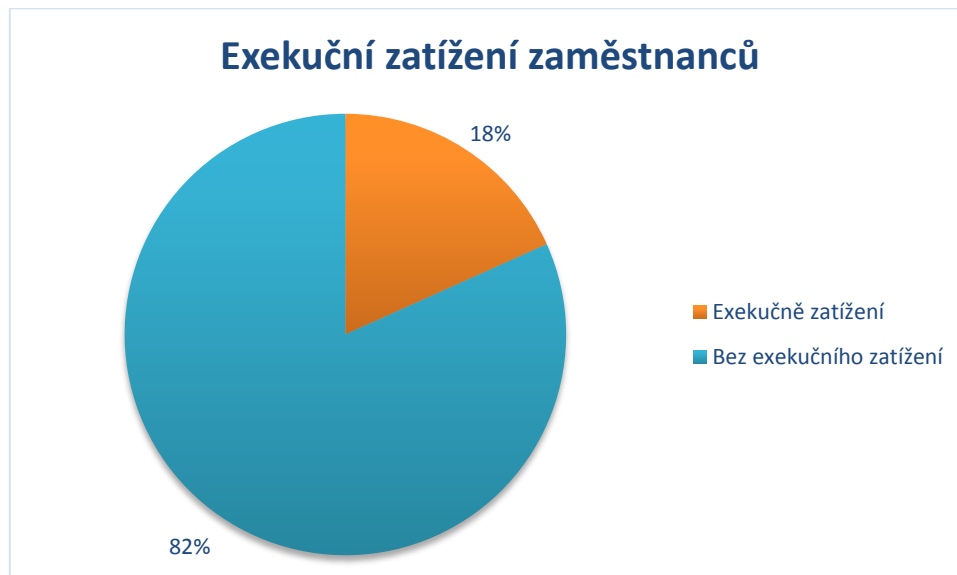
Druhá skupina vzniká na základě spolupráce s Úřadem práce. Jde o vytváření veřejně prospěšných prací. U Technických služeb je takto zaměstnaných 15 osob a to po dobu jednoho roku. Díky těmto zaměstnancům získává společnost nejen dotace, ale také nové zaměstnance, jelikož 20% z nich po uplynutí jednoho roku v Technických službách již zůstane.

#### **4.3.5 Exekučně zatížení zaměstnanci**

60 zaměstnanců, tedy 18%, je exekučně zatíženo. Jedná se především o pracovníky na nižších pracovních pozicích. Těmto zaměstnancům jsou nařízeny srážky z platu a jsou povinni sepsat se zaměstnavatelem, tedy s Technickými službami, dohodu o srážkách z platu, která se uzavírá na dobu neurčitou, ve dvou vyhotoveních.

Na základě sepsané dohody provede zaměstnavatel srážky z platu maximálně do výše povolené Občanským soudním řádem.

**Graf 5: Exekuční zatížení zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.3.6 Pracovní úrazy**

V průběhu jednoho roku zaznamenávají Technické služby okolo 10 až 12 pracovních úrazů, které byly způsobeny většinou důsledkem nepozornosti či uklouznutí, a to zejména při venkovním výkonu práce. Tyto úrazy bývají většinou krátkodobějšího charakteru a nemívají trvalé následky. Pracovník, který si způsobí pracovní úraz, je povinen nahlásit ho nadřízenému, který s ním sepíše záznam o tomto úrazu.

Zaměstnancům je v době pracovní neschopnosti vyplácena náhrada platu Technickými službami od čtvrtého pracovního dne a to po dobu čtrnácti dnů pracovní neschopnosti, která je vypočtena z průměrného hodinového výdělku. Zaměstnavatel je v tomto období oprávněn provádět kontrolu zaměstnanců v pracovní neschopnosti pověřenými zaměstnanci. Pokud bude kontrola neúspěšná a zaměstnanec nevysvětlí neúspěšnost kontroly, sníží se mu náhrada za nemoc a může s ním být rozvázán pracovní poměr. Od patnáctého kalendářního

dne je náhrada platu vyplácena Okresní správou sociálního zabezpečení Hradec Králové.

## **4.4 Personální činnosti v Technických službách Hradec Králové**

### **4.4.1 Tvorba a plánování pracovních míst**

Tvorbou nových pracovních míst se personální oddělení zabývá tehdy, pokud vznikne potřeba nových zaměstnanců k vykonávání cílů Technických služeb Hradec Králové. K tvorbě nového pracovního místa musí být vznesen požadavek od vedoucích pracovníků, který musí být náležitě zdůvodněn. K tvorbě takového pracovního místa je nutné definovat veškeré úkoly a požadavky na tuto pracovní pozici.

Při plánování pracovních míst je důležité přihlížet k měnícím se požadavkům na pracovní místo, ale i k obsahu práce, který se mění v důsledku změny ročních období. Nedostatek zaměstnanců v obdobích, pro která je nezbytně nutné zvýšit stavy pracovníků k udržení požadovaného stavu a cílů organizace z důvodů sezónní povahy práce, Technické služby řeší náborem pracovníků, především studentů, na dohodu o provedení práce či dohodu o provedení pracovní činnosti.

### **4.4.2 Získávání zaměstnanců**

Technické služby Hradec Králové získávají zaměstnance ze dvou zdrojů. Tím prvním jsou zdroje vnitřní, které zahrnují stávající zaměstnance, kteří by rádi změnilí svou dosavadní pracovní pozici.

Druhou možností jsou zdroje vnější, které zahrnují osoby nezaměstnané nebo osoby zaměstnané v jiných společnostech. Zaměstnance z vnějších zdrojů získává společnost pomocí zveřejnění nabídky zaměstnání. Tyto nabídky se k lidem dostávají pomocí:

- webových stránek Technických služeb,
- Úřadu práce,
- doporučení současných zaměstnanců Technických služeb.

Nabídky volných pracovních míst jsou vytvořeny personalistou a obsahují:

- název pracovní pozice,
- popis pracovní pozice,
- požadavky zaměstnavatele,
- platové zařazení,
- pracovní dobu,
- kontaktní údaje o společnosti.

#### **4.4.3 Výběr pracovníků**

Prvním krokem ve výběru vhodného pracovníka na danou pracovní pozici v Technických službách Hradec Králové je předvýběr, který je prováděn na základě zaslaných životopisů. Předvybraní kandidáti jsou následně pozváni na přijímací pohovor. Při přijímacím pohovoru se rozebírají a ověřují:

- dovednosti a schopnosti kandidátů,
- dosavadní praxe,
- osvědčení a absolvovaná školení kandidátů,
- řidičské oprávnění.

Po ukončení přijímacího pohovoru je zvolen takový kandidát, který nejlépe vyhovuje požadavkům na dané pracovní místo. Se zvoleným kandidátem se následně sjedná den nástupu do zaměstnání.

Jelikož se náplň práce mnohdy odvíjí od roční doby, je důležité, aby byl kandidát na pracovní pozici do značné míry přizpůsobivý a ochotný učit se novým věcem, které prohlubují a rozšiřují jeho vzdělání a kvalifikace. Povaha práce tedy není stereotypní a jednotvárná a je zde možnost kariérního růstu.

#### **4.4.4 Přijímání pracovníků**

Po úspěšném absolvování přijímacího pohovoru je zvolený kandidát povinen absolvovat vstupní zdravotní prohlídku v příslušném zdravotním ústavu Hradce Králové.

Kandidát, který předloží výsledek zdravotní prohlídky a je zdravotně způsobilý pro výkon sjednané práce, sepíše před svým nástupem s Technickými službami pracovní smlouvu, která obsahuje:

- údaje o obou smluvních stranách,
- datum nástupu,
- místo výkonu práce,
- druh a rozsah práce,
- délku trvání pracovního poměru,
- zkušební dobu,
- povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele,
- podpisy smluvních stran.

Zaměstnanec je následně seznámen s výší platu v platovém výměru.

Při podpisu smlouvy nový zaměstnanec vyplní také osobní dotazník s pravdivými údaji, který obsahuje:

- osobní údaje,
- kontaktní údaje,
- rodinné příslušníky,
- dosažené vzdělání,
- srážky ze mzdy,
- odborné znalosti a dovednosti.

Na základě poskytnutých údajů je zpracován profil daného zaměstnance, který je následně zařazen do evidence.

Mezi další nezbytnou administrativu spojenou s přijímáním nového pracovníka se řadí tvorba kopie občanského průkazu, kartičky zdravotní pojišťovny a případně kartičky s číslem účtu. Pro výkon práce s penězi je nezbytný také čistý výpis z rejstříku trestů, na jiné pozice není potřeba. Dále je nutné předložit doklad o vzdělání, školení a řidičský průkaz. Zaměstnanec si rovněž vyplní prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Jelikož firma zaměstnává také čtyři cizince, vyžaduje od nich cestovní doklad a povolení



k pobytu na území České republiky. Všechny tyto doklady jsou uloženy v osobní složce zaměstnance a jsou považovány za citlivé údaje, využívány pouze k pracovním účelům.

#### **4.4.5 Orientace nového zaměstnance**

Při nástupu do zaměstnání absolvuje nový zaměstnanec vstupní školení, školení požární ochrany a školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která jsou prováděna bezpečnostním technikem organizace. Následně dochází k seznámení s organizací, pracovištěm a s obsluhou pracovního zařízení. Tato konkrétní proškolení provádí vedoucí zaměstnanec. Po nutném prvotním zaškolení je nový zaměstnanec uveden na pracoviště, seznámen s nadřízenými a spolupracovníky a jsou mu přiřazeny nezbytné pracovní pomůcky. Po dobu tří měsíců, tedy zkušební dobu, probíhá zapracování zaměstnance na dané pracovní pozici.

#### **4.4.6 Ukončení pracovního poměru**

Pokud Technické služby Hradec Králové propouštějí své stávající zaměstnance z organizačních důvodů, snaží se co nejvíce omezit počet uvolňovaných pracovníků, čímž snižují nepříznivé důsledky propouštění. Zaměstnanec, kterému byl ukončen pracovní poměr výpovědí z organizačních důvodů, má nárok na odstupné ve výši tří platů. V případě hrubého porušení kázně je se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr okamžitě.

#### **4.4.7 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců Technických služeb Hradec Králové je prováděno vedoucími jednotlivých středisek či úseků každý měsíc. Toto hodnocení je prováděno na základě výkonnosti hodnocených zaměstnanců a jejich ochoty plnit úkoly stanovené pracovním místem a jeho požadavky. Provedená hodnocení zaměstnanců jsou podkladem pro udílení měsíčních odměn, které jsou zmíněny v kapitole 4.6.9 Odměňování a motivace zaměstnanců.

U vedoucích pracovníků provádí hodnocení ředitel organizace na základě plnění stanovených cílů, úkolů, práce s podřízenými a hospodaření s financemi

a materiálem organizace. Na tomto základu opět stojí udílení odměn, odvislé od činnosti, splněných úkolů a hospodářského výsledku.

#### **4.4.8 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Mezi velmi důležitou součástí motivace a odměňování zaměstnanců (viz kapitola 3.13) se řadí rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které je zpracováváno v plánu vzdělávacích potřeb za daný rok. Organizace využívá k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců dva zdroje školitelů, jde o zdroje interní a externí.

Za prvotní a nezbytná školení jsou považována vstupní školení požární ochrany a školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která jsou prováděna interním školitelem, který je zaměstnancem společnosti, a jsou opakována v pravidelných intervalech. Dále se jedná o zácvik nového pracovníka na konkrétním pracovním místě, které je prováděno jeho nadřízeným.

Ostatní druhy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou prováděna externími školiteli. Jde většinou o nabídky vzdělávání v Hradci králové a nejbližším okolí, jelikož tím nevznikají příliš vysoké náklady na dopravu. O nabídkách vzdělávání je personalista informován prostřednictvím emailů a vybírá nejvhodnější z nabídek. V rámci externího vzdělávání se tedy jedná o:

- pravidelná profesní školení k obsluze strojů, která jsou zákonná a povinná - například školení obsluhy pracovních plošin, pily, stavebních strojů, dále školení pro jeřábníky, vazače, svářeče a mnoho dalších;
- dále jde o placené kurzy, které rozšiřují a prohlubují kvalifikace zaměstnanců a to například:
  - školení pro účetní, která se týkají změn v zákonech či seznámení s novými vyhláškami;
  - školení zaměstnanců na vedoucích pozicích o právních předpisech a jejich aplikaci v praxi;
  - jazykové kurzy;
  - odborné kurzy, které jsou zakončeny státní zkouškou a vedou k tomu, že je tento zaměstnanec schopen samostatně školit jiné pracovníky společnosti.

Po absolvování školení či kurzu obdrží zaměstnanci platné průkazy, osvědčení nebo certifikáty, které zaměstnavateli předá školitel společně s prezenční listinou.

Společnost také zajišťuje návštěvu podniků s podobnou činností, která slouží k výměně zkušeností. Umožněna je také účast na odborných výstavách, expozicích a seminářích.

Zaměstnancům Technických služeb Hradec Králové, kteří chtějí pomocí studia zvýšit své kvalifikace, je toto studium společností umožněno. Tito zaměstnanci však musí řádně plnit své pracovní úkoly a povinnosti, aby nenarušili chod celé organizace.

Roční náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se pohybují okolo částky 300 000,- Kč.

#### 4.4.9 Odměňování a motivace zaměstnanců

Hlavní formou odměňování zaměstnanců je plat, který je zároveň motivací pro výkon práce, jelikož se nepohybuje na hranici minima. Pracovníci Technických služeb Hradec Králové jsou zařazeni do platových tříd podle praxe a odpracovaných let, jak je vidět v Tabulce 1: Tarifní platy. Výplata platu za předchozí měsíc je vždy jedenáctý den v měsíci.

**Tabulka 1: Tarifní platy**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7270	7900	8550	9270	10060	10910	11840	12840	13920	15120	16400	17780	19270	20910	22710	24620
2	do 2 let	7540	8180	8880	9620	10440	11320	12280	13320	14460	15680	17020	18450	20010	21710	23560	25550
3	do 4 let	7830	8490	9220	9990	10850	11750	12740	13830	15000	16280	17660	19150	20770	22530	24470	26510
4	do 6 let	8130	8810	9570	10370	11260	12200	13230	14360	15580	16900	18330	19870	21540	23370	25390	27510
5	do 9 let	8440	9150	9940	10760	11670	12650	13730	14890	16170	17550	19020	20620	22360	24250	26340	28550
6	do 12 let	8760	9490	10310	11180	12120	13140	14240	15460	16770	18200	19750	21400	23210	25170	27340	29620
7	do 15 let	9090	9870	10700	11600	12590	13630	14790	16030	17400	18890	20490	22210	24080	26130	28370	30740
8	do 19 let	9440	10250	11100	12030	13070	14150	15340	16640	18060	19600	21260	23040	24990	27110	29430	31900
9	do 23 let	9790	10630	11540	12500	13560	14690	15940	17280	18760	20360	22060	23900	25930	28130	30550	33100
10	do 27 let	10170	11030	11960	12960	14080	15240	16550	17930	19460	21130	22910	24820	26910	29190	31680	34360
11	do 32 let	10560	11470	12420	13450	14610	15810	17190	18610	20190	21930	23760	25770	27930	30290	32890	35650
12	nad 32 let	10960	11900	12900	13970	15160	16400	17830	19310	20960	22750	24660	26730	28980	31440	34130	36990

Zdroj: Zákony pro lidi, 2017

Zaměstnanci, kteří pracují v nepřetržitém režimu, náleží příplatek minimálně 400,- Kč. Minimální příplatek 1000,- Kč získávají zaměstnanci, kteří zajišťují údržbu komunikací v nepřerušném silničním provozu.

Zaměstnanci jsou odměňováni za řádné plnění úkolů. Tyto odměny jsou vypláceny měsíčně a jsou udíleny na základě hodnocení zaměstnanců, provedeného vedoucím. Rozpočet na měsíční odměnu jednoho zaměstnance činí 1500,- Kč až 2000,- Kč. Dále se jedná o odměny mimořádné, které se vyplácí za kvartál či půl roku. Tyto odměny jsou udělovány za splnění stěžejních úkolů organizace a za dodržení stanoveného rozpočtu ředitelem organizace. Zaměstnanci rovněž získávají osobní příplatky v různé výši, které se odvíjejí od jejich pracovních výsledků, které převyšují výsledky průměrné.

Neméně důležitou součástí systému odměňování zaměstnanců je zabezpečení stravování formou stravenek, které jsou využívány v zařízeních veřejného stravování. Příspěvek na jedno teplé jídlo denně mají ti zaměstnanci, kteří na základě pracovní smlouvy odpracují minimálně pět hodin denně. Hodnota stravenek je 80,- Kč a zaměstnanec si doplácí 29,- Kč. Zaměstnanec, který je v organizaci na základě dohody o pracovní činnosti a odpracuje minimálně čtyři hodiny, má nárok na stravenku v hodnotě 80,- Kč, ale doplácí si 45,- Kč. Zaměstnanci, kteří mají směnu v délce dvanáct hodin, mají nárok na 1,5 stravenky za celou odpracovanou směnu.

Technické služby Hradec Králové poskytují svým zaměstnancům odměny k životním a pracovním jubileím. Tyto odměny jsou poskytovány ve formě dárkových šeků a jejich výše je:

- 2000,- Kč za dvacetileté výročí a každých dalších pět let práce ve společnosti;
- 2000,- Kč za životní jubileum padesát let;
- 1000,- Kč za životní jubileum padesát pět let a každých dalších pět let;
- 2000,- Kč za první odchod do starobního nebo invalidního důchodu, pokud odpracuje v organizaci alespoň tři roky.

Dalším příspěvkem, který zaměstnanec dostane je příspěvek ve výši 150 – 200 Kč na společné setkání zaměstnanců s kulturním programem, které se koná jedenkrát ročně.

Zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou a odpracují v organizaci minimálně jeden rok, mohou na základě písemné smlouvy požádat o sociální výpomoc maximálně 10 000,- Kč k překlenutí tíživé životní situace. Tato půjčka je možná pouze po doporučení přímým nadřízeným, je bezúročná a splatná do dvaceti měsíců od uzavření smlouvy.

#### **4.4.10 Péče o zaměstnance**

Společnost zajišťuje svým pracovníkům bezpečné pracovní prostředí, které neohrožuje zaměstnance na zdraví. Práva a povinnosti jsou zaměstnancům sdělována při pravidelných školeních Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel rovněž zajišťuje svým zaměstnancům lékařské prohlídky.

Pracovníkům organizace jsou poskytovány ochranné pracovní pomůcky nezbytné pro výkon práce a také oděvy a obuv, které si mohou po ukončení pracovního poměru odkoupit. Zaměstnanci mají rovněž k dispozici mycí a desinfekční přípravky a pitnou vodu.

## 5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ

### 5.1 SWOT analýza – shrnutí výsledků

Hlavní výsledky provedené analýzy personálních činností a ankety se zaměstnanci Technických služeb Hradec Králové jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy, která zahrnuje silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

**Tabulka 2: SWOT analýza řízení lidských zdrojů**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Existence personálního útvaru	Malý důraz na adaptaci nových zaměstnanců
Individuální přístup k zaměstnancům	Chybí stanovené postupy k provádění hodnocení školení
Vysoká kvalita služeb prováděných personálním útvarem	Absence formuláře pro hodnocení zaměstnanců
	Absence stravovacího zařízení pro zaměstnance
Kvalitní program rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na všech pozicích	Absence příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců
Promyšlený proces nábory zaměstnanců	Nedostatek parkovacích míst pro zaměstnance
Komunikace a spolupráce s personálním útvarem i vedoucími zaměstnanci	Provádění periodických prohlídek u závodního lékaře
	Absence příspěvků na dětské tábory
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Možnost zisku kvalifikovaného a stabilního zaměstnance díky možnosti kariérního růstu	Příspěvková organizace s omezeným rozpočtem pro odměňování zaměstnanců
Udílění měsíčních a mimořádných odměn a osobních příplatků	Tabulkový plat, který může vést k odchodu zaměstnanců do

	soukromých firem
Vytváření pracovních pozic pro nové pracovníky s nízkou možností uplatnění na trhu práce	Neochota zaměstnanců učit se novým věcem
Plánované navýšením hodnoty stravenek na 100,- Kč	Špatná komunikace a spolupráce se zřizovatelem
	Každodenní práce venku, která zvyšuje riziko úrazů

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky řízení lidských zdrojů v Technických službách Hradec Králové se řadí samotná existence personálního útvaru v organizaci, jeho individuální přístup k zaměstnancům a rovněž vysoká kvalita služeb, komunikace a spolupráce s personálním útvarem. Neméně důležitými silnými stránkami jsou kvalitní program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a proces náboru zaměstnanců.

Mezi slabé stránky patří malý důraz, který je kladený na adaptaci nového zaměstnance nebo chybějící postupy k hodnocení školení, které zaměstnanci absolvovali a chybějící formulář k hodnocení zaměstnanců. Mezi slabé stránky se řadí rovněž absence stravovacího zařízení, příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců a dětské tábory nebo nedostatek parkovacích míst pro zaměstnance a periodické prohlídky prováděné závodním lékařem.

Příležitostí pro organizaci je možnost získání kvalifikovaného a zapracovaného zaměstnance z vnitřních zdrojů firmy prostřednictvím kariérního růstu. Dalšími příležitostmi jsou udílení měsíčních a mimořádných odměn, nabídka pracovních pozic osobám, které mají nízkou možnost uplatnění na trhu práce, mezi které můžeme zařadit osoby v invalidním a starobním důchodu, studenty či osoby vykonávající veřejně prospěšné práce a plánované navýšení stravenek na 100,- Kč.

Mezi hrozby je zařazen omezený rozpočet pro odměňování pracovníků daný právní formou, kterou je příspěvková organizace a rovněž tabulkový plat, který může vést k odchodu zaměstnanců do soukromých firem. Mezi další hrozby se řadí

neochota zaměstnanců učit se novým věcem, špatná komunikace a spolupráce se zřizovatelem nebo zvýšené riziko úrazů plynoucích z každodenní venkovní práce.

## 5.2 Návrhy doporučení

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá několik návrhů na zlepšení:

1. Velmi důležitým procesem je orientace nových zaměstnanců v pracovním prostředí, seznámení s jeho pracovní pozicí a úkoly, které z ní vyplývají a v neposlední řadě jeho začlenění do zaběhnutého kolektivu, což bývá často velmi složité. Společnost Technické služby Hradec Králové by se tedy měla dle autorčina doporučení více zaměřit na **adaptaci nového zaměstnance**. Novým i stávajícím zaměstnancům by tak vznikl prostor k vzájemnému seznámení a následné tvorbě nestresového prostředí, což by mohlo vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tak i k vyšší efektivitě při výkonu práce.
2. Provádění **hodnocení školení**, kterých se zaměstnanci zúčastnili. Personalista by sestavil formulář hodnocení školení, na kterém by zaměstnanec, který dané školení absolvoval, uvedl svůj názor a spokojenost s průběhem či formou školení, s dovednostmi a znalostmi školitele atd. Druhou fází hodnocení školení by bylo hodnocení nadřízeného, který by vyhodnotil účinnost školení s odstupem času. Tento formulář by sloužil personalistovi jako podklad pro hodnocení zvolených školících agentur a podávalo by tak zpětnou vazbu na absolvovaná školení zaměstnanců společnosti.
3. Sestavení jednotného **formuláře pro hodnocení zaměstnanců**, který by tvořil hmatatelný podklad pro stanovení výše odměn, které tvoří pohyblivou složkou platu. Tento formulář by zjednodušil orientaci ve výši odměn, jak zaměstnanci samotnému, tak jeho nadřízenému a mzdové účetní.
4. Vybudování **stravovacího zařízení**, které již Technické služby v minulosti provozovaly. Zaměstnancům, kteří by o stravování v tomto zařízení neměli zájem nebo by pracovali mimo areál Technických služeb, by byly ponechány stravenky.



5. Zlepšení **komunikace a spolupráce se zřizovatelem** příspěvkové organizace, což by zaměstnancům Technických služeb poskytovalo delší dobu na přípravu a vyřízení požadavků zřizovatele.
6. Zřízení **většího počtu parkovacích míst** pro zaměstnance v areálu Technických služeb.
7. Zavedení **příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění a letní tábory** dětí zaměstnanců.
8. Možnost provádění **periodických prohlídek u praktického lékaře**, kterého si zvolí zaměstnanec sám, což by bylo možné pouze pro zaměstnance, kteří neprovádí rizikovou práci.

Realizací autorčinných návrhů a návrhů dotazovaných zaměstnanců na zlepšení současné situace by se mohla zvýšit spokojenost pracovníků ve společnosti.

## 6 ZÁVĚR

Společnost Technické služby Hradec Králové je příspěvkovou organizací založenou statutárním městem Hradec Králové, která zajišťuje veřejně prospěšné služby a práce pro toto město, které poskytují každodenní komfort, stabilitu a příjemné prostředí města Hradce Králové, nejen pro všechny jeho obyvatele, ale také pro návštěvníky města. K takovým účelům je nezbytné zaměstnávat větší počet zaměstnanců. Všichni zaměstnanci přispívají určitou mírou k stávajícímu chodu a stavu organizace, potažmo města. Organizace si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, kteří vytvářejí nejdůležitější složku této společnosti. Řízení lidských zdrojů má na starosti personální útvar, který vykonává veškeré personální činnosti. Dohled nad personálním útvar vykonává ředitel organizace.

Provedená analýza odpovídá na *první výzkumnou otázku*, týkající se možnosti příspěvkové organizace z hlediska péče o zaměstnance a vyplývá z ní, že ačkoli jsou Technické služby příspěvkovou organizací, která nedisponuje přemírou finančních zdrojů, snaží se zajistit svým pracovníkům ty nejlepší pracovní podmínky, motivovat je k potřebným pracovním výkonům a odměňovat za správně odvedenou práci, nejen pomocí platu, měsíčních a mimořádných odměn či osobních příspěvků, ale také pomocí příspěvků na stravování nebo odměn za životní a pracovní jubilea.

Personální útvar se snaží zajistit spokojenost svých pracovníků především pomocí výběru a investic do kvalitního vzdělávání zaměstnanců v mnoha směrech a oblastech. Vzdělávání je zaměřeno na prohlubování i rozšiřování znalostí a kvalifikace zaměstnanců, což může vést k případnému kariéernímu růstu v rámci organizace. Výhodou je rovněž dostupnost dalšího rozvoje a vzdělávání, jelikož snahou personalisty je obstarat externího školitele z Hradce Králové a okolí, aby zaměstnanci nemuseli cestovat na dlouhé vzdálenosti.

Podle autorky by se měla organizace více zabývat adaptací nových zaměstnanců ve společnosti, důležité je nejen seznámení s pracovištěm a vykonávanou prací, ale také začlenění do kolektivu. Dalším návrhem je zpracování hodnocení školení, nejprve zaměstnancem, který školení absolvoval a následně jeho nadřízeným, což by přineslo důležitou zpětnou vazbu pro další spolupráci se školitelem či školící

agenturou. Posledním návrhem pro zlepšení je tvorba formuláře pro hodnocení zaměstnanců, který by sloužil jako podklad pro udílení měsíčních odměn.

Technické služby Hradec Králové jsou také důležitým spolupracovníkem Úřadu práce, jelikož poskytují možnost vykonávání veřejně prospěšných prací a následně poskytují zaměstnání pracovníkům, kteří mají malé šance na uplatnění na trhu práce a poskytuje jim tak podmínky pro plnohodnotný život.

Anketa se zaměstnanci Technických služeb, zabývající se **druhou výzkumnou otázkou**, uvádí celkovou spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem a vykonávanou prací. Chválí si komunikaci a spolupráci s vedoucími pracovníky a personálním oddělením, výši platu a odměn a také program rozvoje a vzdělávání. Zaměstnanci by uvítali vybudování stravovacího zařízení a parkovacích míst, zavedení příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění a dětské tábory, zlepšení komunikace se zřizovatelem organizace a periodické prohlídky u svého obvodního lékaře. Podle autorky by se dalo na tuto anketu navázat anonymním dotazníkem, který by hlouběji prozkoumal spokojenost a nespokojenost širší škály zaměstnanců a případně by rozšířil návrhy a doporučení ze strany zaměstnanců Technických služeb Hradec Králové.

## 7 SEZNAM ZDROJŮ

### 7.1 Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- [3] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [7] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [8] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [9] NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 172 s. ISBN 978-80-247-4038-6.
- [10] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin Šikýř. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [11] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

[12] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

[13] TRDÁ, Jana, Alena GEBAUEROVÁ, Jan POŠTULKA, Tomáš JIRKAL, Marek VEGRICHT a Marta HOLOUŠKOVÁ. *Nakopněte HR*. 1. vyd. Ostrava: Erudio Patria, 2015. ISBN 978-80-905240-4-0.

[14] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

## **7.2 Internetové zdroje**

[15] ZÁKONY PRO LIDI. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance. [online]. 2017 [citace březen, 10., 2017]. Přístup z internetu: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564>

## **7.3 Vnitřní materiály firmy**

[16] Výpis z rejstříku trestů

[17] Zřizovací listina

[18] Kolektivní smlouva

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bažatová Eva	Jižní 329, Stěžery	114565

**TÉMA ČESKY:**

Analýza personálních činností v Technických službách Hradce Králové

**TÉMA ANGLICKY:**

Analysis of HR activities in Technical Services of Hradec Králové

**VEDOUcí PRÁCE:**

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

- cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza vybraných personálních činností (přijímání pracovníků a jejich motivace, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců) v Technických službách Hradce Králové a návrh doporučení, která by mohla zlepšit současnou situaci a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

- obsah:

- 1) Úvod
- 2) Cíl práce
- 3) Metodika zpracování
- 4) Teoretická část
- 5) Aplikační část
- 6) Shrnutí výsledků
- 7) Závěry a doporučení
- 8) Seznam použité literatury
- 9) Přílohy

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- doplní student během zpracování práce

Podpis studenta:

..... *Bažatová* .....

Datum:

..... *22.12.16* .....

Podpis vedoucího práce:

..... *M. Sokolová* .....

Datum:

..... *22.12.16* .....