

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení (PEF)



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti

Šimon Kotrba

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šimon Kotrba

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti

Název anglicky

Human Resource Management in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 3/2020

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, manažer

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Venclové Ph.D. za její ochotu při konzultačních hodinách, odborné vedení, poskytování cenných rad a vstřícnost při tvorbě této práce, než odešla na mateřskou dovolenou. Dále děkuji svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. rovněž za jeho ochotu a rady při tvorbě této práce. V poslední řadě bych rád poděkoval společnosti ŠKODA PRAHA a.s., odborných rad personalistky společnosti a všem zaměstnancům.

Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti

Abstrakt

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších a nejpropracovanějších oblastí každé prosperující a konkurenceschopné společnosti. Jedním z hlavních komponentů uceleného a fungujícího systému řízení lidských zdrojů jsou spokojení zaměstnanci. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit úroveň lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA PRAHA a.s. a v případě nalezení nedostatků jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů navrhnout zefektivňující opatření.

Teoretická část práce je zpracována na základě komparace různých pohledů a teoretických přístupů vysvětlených v odborné literatuře autorů jak tuzemských, tak zahraničních. Zaměřeny byly především úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti řízení lidských zdrojů.

Praktická část je vypracována na základě poskytnutí klíčových informací firemní personalistkou a dotazníkového šetření, které bylo předáno k vyplnění 40 zaměstnancům společnosti k zjištění jejich spokojenosti o úrovni řízení lidských zdrojů.

Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že společnost ŠKODA PRAHA a.s. má propracovaně nastavenou úroveň řízení lidských zdrojů. Všechny úseky personálních činností jsou efektivně nastavené, až na motivování pracovníků od zaměstnavatele a nízkou úroveň informovanosti o plánovaných změnách ve ŠKODA PRAHA a.s. Autor proto navrhl opatření, která vedou k vyšší informovanosti zaměstnanců a opatření, díky kterým zaměstnanci pocítí motivaci ze strany zaměstnavatele.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, manažer

Human Resource Management in a business enterprise

Abstract

Human resources management is one of the most important and sophisticated areas of any prosperous and competitive society. Satisfied employees are one of the main components of a comprehensive and functioning human resources management system. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the level of human resources at ŠKODA PRAHA a.s. and to propose streamlining measures if shortcomings are found in individual human resources management processes.

The theoretical part of the thesis is based on a comparison of various perspectives and theoretical approaches explained in the professional literature of authors both domestic and foreign. The tasks of human resources management and human resources management activities were mainly focused.

The practical part is prepared on the basis of the provision of key information by the company's HR and the questionnaire survey, which was passed on to fill in 40 employees of the company to determine their satisfaction about the level of human resources management.

Based on the results of qualitative and quantitative research, ŠKODA PRAHA a.s. was found to have an elaborately set level of human resources management. All sections of personnel activities are effectively set up, except for the motivation of workers from the employer and the low level of information about planned changes in ŠKODA PRAHA a.s. The author therefore proposed measures that lead to higher information of employees and measures that make employees feel motivated by the employer.

Keywords: Human Resource Management, models of Human Resource Management, personal activities, personal office, manager

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Vývoj personální práce	16
3.1.2 Personální administrativa (správa).....	16
3.1.3 Personální řízení.....	16
3.1.4 Řízení lidských zdrojů	17
3.1.5 Úkoly lidských zdrojů.....	17
3.2 Personální činnosti	19
3.2.1 Analýza pracovních míst.....	21
3.2.2 Personální plánování	22
3.2.3 Získávání pracovníků.....	24
3.2.4 Rozmíst'ování pracovníků.....	25
3.2.5 Hodnocení pracovníků	27
3.2.6 Vzdělávání pracovníků	28
3.2.7 Odměňování pracovníků	29
3.2.8 Péče o pracovníky	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika ŠKODA PRAHA a.s.	32
4.2 Úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA PRAHA a.s.	34
4.2.1 Popis personální práce v ŠP	34
4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	34
4.2.3 Personální plánování	35
4.2.4 Získávání pracovníků.....	35
4.2.5 Rozmíst'ování pracovníků.....	37
4.2.6 Hodnocení zaměstnanců	37
4.2.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	38
4.2.8 Odměňování pracovníků	39
4.2.9 Péče o pracovníky	39
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
5 Zhodnocení a doporučení	50
5.1 Zhodnocení.....	50

5.2 Doporučení	52
6 Závěr.....	54
7 Seznam použitých zdrojů	55
8 Přílohy	56

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: OBECNÝ ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
OBRÁZEK 2: POSTUP OSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST	25
OBRÁZEK 3: DOPLŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ	26
OBRÁZEK 4: CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ	28
OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ŠP.....	33

Seznam tabulek

TABULKA 1: POROVNÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	19
TABULKA 2: CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH FAKTORŮ PLÁNOVÁNÍ	23

Seznam grafů

GRAF 1: SHLEDÁVÁTE ORGANIZAČNÍ STRUKTURU ŠP ZA EFEKTIVNĚ SESTAVENOU?	40
GRAF 2: SHODUJE SE NÁPLŇ PRÁCE SE SKUTEČNĚ VYKONANOU PRACÍ?	40
GRAF 3: JSTE SPOKOJEN/A S VAŠÍ NÁPLNÍ PRÁCE?	41
GRAF 4: JE VE ŠP USKUTEČŇOVÁNO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ?	41
GRAF 5: PROBÍHÁ VE ŠP HODNOCENÍ NADŘÍZENÝCH PRACOVNÍKŮ PODŘÍZENÝMI PRACOVNÍKY?	42
GRAF 6: JSTE SPOKOJEN/A S BENEFITY, KTERÉ ŠP NABÍZÍ?.....	42
GRAF 7: JSTE SPOKOJEN S VÝŠÍ VAŠÍ MZDY?.....	43
GRAF 8: JE POSKYTOVÁN DOSTATEK ŠKOLENÍ?.....	43
GRAF 9: PROBÍHÁ VE ŠP PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ FORMOU PLACENÝCH KURZŮ?	44
GRAF 10: JSTE SPOKOJEN/A S ÚROVNÍ VEDENÍ VAŠEHO NADŘÍZENÉHO?.....	44
GRAF 11: JE SCHOPEN VÁŠ NADŘÍZENÝ ŘEŠIT KONFLIKTNÍ SITUACE?	45
GRAF 12: JSTE SPOKOJEN/A S ATMOSFÉROU NA PRACOVÍŠTI?.....	45
GRAF 13: VYKONÁVÁTE ČASTO PRÁCI POD STRESEM (TLAKEM)?.....	46

GRAF 14: POCIŤUJETE MOTIVACI OD VAŠEHO ZAMĚSTNAVATELE SMĚREM K PRACOVNÍKŮM?	46
GRAF 15: JE INFORMOVANOST O PLÁNOVANÝCH ZMĚNÁCH VE ŠP DOSTAČUJÍCÍ?	47
GRAF 16: POHLAVÍ	47
GRAF 17: VĚK.....	48
GRAF 18: PRACOVNÍ POZICE	48
GRAF 19: ODPRACOVANÉ ROKY VE ŠP.....	49

1 Úvod

Pro mnoho společností je v dnešní době prioritou konkurenceschopnost a zastání určitého ekonomického podílu na trhu. Tohoto podílu je dosahováno nejcennějším (lidským) zdrojem – zaměstnanci. V zájmu každé společnosti je o tyto zdroje náležitě pečovat a rozvíjet jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Schopný, motivovaný a oddaný zaměstnanec je klíčovým vodítkem k dosažení strategických cílů organizace, udržení úrovně konkurenceschopnosti a odlišuje organizaci od konkurence. Společnosti tedy přikládají právě řízení lidských zdrojů největší význam a řadí je mezi nejdůležitější oblasti organizace vůbec.

Personální práce se v průběhu doby vyvíjela a prošla několika etapami, než se dostala do podoby, jakou známe dnes, řízení lidských zdrojů. Současné společnosti se snaží o strategický přístup k řízení lidských zdrojů, získání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců a jejich profesní rozvoj. Lidský kapitál tak představuje jmění, do kterého je potřeba investovat k vytvoření příjemného pracovního prostředí a udržitelnosti zaměstnanců.

Od nástupu zaměstnance až po ukončení pracovního poměru je spojeno několik personálních činností. Tyto činnosti zajišťuje personální oddělení. Jeho úkolem je úspěšně fungující systém. Ve společnostech s menším počtem zaměstnanců je ovšem zbytečné zřizovat celé personální oddělení. Tuto práci ve většině případech zastane personalista ve spolupráci s vedoucími pracovníky, či samotní vedoucí pracovníci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA PRAHA a.s. V případě zjištění nedostatků budou navržena případná opatření k zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Dílčí cíle práce jsou:

- Zpracování teoretických východisek,
- Charakteristika zvolené společnosti,
- Identifikace činností řízení lidských zdrojů,
- Navržení doporučení vedení společnosti k zefektivnění řízení lidských zdrojů.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je tvořena dvěma hlavními částmi. První, teoretická část, je zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů řízení lidských zdrojů.

Praktická část této práce byla vypracována formou kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl prováděn na základě polostrukturovaného rozhovoru a kvantitativní výzkum byl prováděn formou dotazníkového šetření. Oba tyto výzkumy probíhaly ve zvolené společnosti ŠKODA PRAHA a.s. a vedení společnosti souhlasilo s uvedením názvu a možnosti provádět a interpretovat výsledky výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor byl v elektronické podobě zaslán personalistce společnosti jeden týden před rozhovorem k přípravě a následně doplněn o sekundární otázky ke komplementaci potřebných informací. Otázky byly rozděleny do 9 okruhů podle zaměření na danou činnost řízení lidských zdrojů. Rozhovor s personalistkou společnosti proběhl na začátku prosince 2019. Ve stejné době byl v tištěné podobě, pro větší přehlednost, rozdán dotazník zaměstnancům společnosti, který byl zaměřený úroveň lidských zdrojů ve společnosti. Otázky byly dle Řezánkové (2011) rozděleny na otázky menoritní, které se zaměřují na zkoumaný problém úrovně řízení lidských zdrojů a vyskytují se v první části, dále pak otázky identifikační, které byly zařazeny na konec dotazníkového šetření.

Při dotazníkovém šetření byly použity pouze uzavřené otázky s jednou možnou odpovědí.
Sběr dat dotazníkového šetření probíhal v období od 2. 12. 2019 do 31. 1. 2020.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

3.1.1 Vývoj personální práce

Oblast řízení podniku díky sociálním a ekonomickým vlivům prošla řadou změn a vývojových opatření. Vnějšími vlivy působící na organizace se měnil pohled dílčích personálních aktivit. Na pracovníky byly aplikována jiná opatření, individuálně dle organizace. (Kociánová, 2013)

Vývoj personální práce lze rozčlenit do tří rámcových etap od nejstarší po současnost. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto termíny mohou být chápány jako synonyma a jsou zaměňovány, ale z teoretického hlediska tomu tak není (Šenkýř, 2015).

3.1.2 Personální administrativa (správa)

První koncepci personální administrativy uvádí Armstrong jako pozice „personalistů“ pracovníky, pověřené péčí o zaměstnance v průběhu 1. světové války v muničních továrnách (Armstrong, 1999, Kociánová, 2013).

Jedná se tedy o období do 30. let 20. století. Personální administrativa vyplývá z personální legislativy. Spíše než péče o zaměstnance byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace, administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se řídicích složek organizace. Má pasivně podpůrnou roli (Koubek, 2015).

3.1.3 Personální řízení

Personální řízení zastává historicky druhou koncepci personální práce, se kterou se setkáváme od 40. let 20. století. Začala se objevovat u podniků, které chtěly zaujmout větší postavení na trhu, eliminovat konkurenci. Jak tohoto cíle dosáhnout a eliminovat konkurenci, bylo pečlivé sestavení opravdu organizovaného a motivovaného kolektivu (Koubek, 2015).

Velké organizace začínají vnímat lidi jako konkurenční výhodu, díky které lze docílit ovládnutí trhu. Díky tomu se stala personální práce opravdovou profesí (Šenkýř, 2016).

Od 60. let dochází k rozšíření pozic podnikových manažerů a systematické vzdělávání. Jsou používány propracovanější techniky výběru, výcviku a odměňování a hodnocení pracovníků. Ve vedení podniků se začínají objevovat personální ředitelé, avšak jejich strategie jsou značně omezovány (Armstrong, 2010).

3.1.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Začalo se objevovat od 80. let 20. století. Stává se jádrem řízení organizace, nejdůležitější složkou, a také hlavní úlohou vrcholových manažerů organizace. Dovršuje se vývoj personální práce počínaje administrativní činností po činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2015).

Kociánová (2013) toto pojetí definuje jako strategický a provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení pracovníků a jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. Je kladen důraz na participaci pracovníků, týmovou práci, práci v kolektivu a flexibilitu. Lidé jako pracovníci představují jmění, do kterého je potřeba investovat a neustále podporovat v jeho rozvoj. Kociánová tak nastínila nejmodernější formu personální práce, která se praktikuje v současné době.

Kociánová mohla čerpat z definice M. Armstronga (2010), který definuje řízení lidských zdrojů takto:

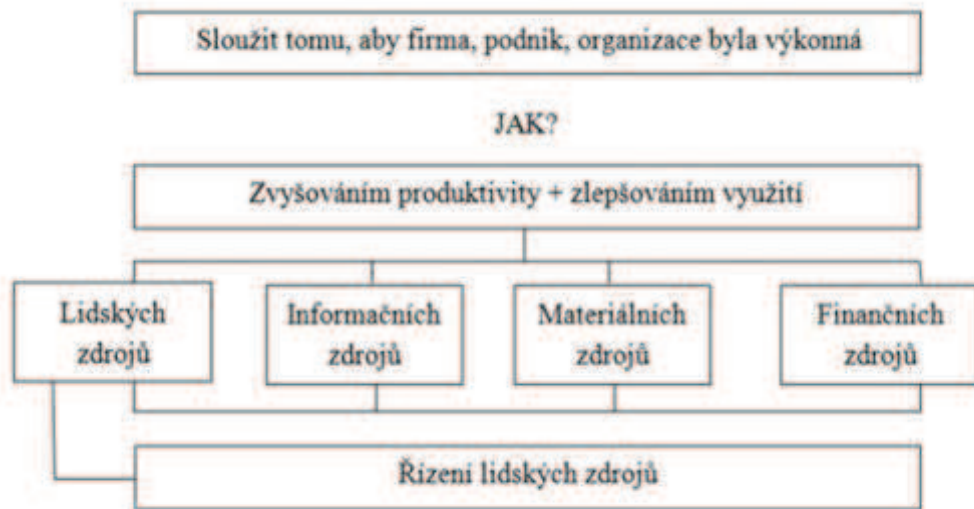
„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Koubek, stejně jako Šenkýř, definoval základní znaky pro fungování: Strategický přístup k personální práci, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace a personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů, ale všech vedoucích pracovníků.

3.1.5 Úkoly lidských zdrojů

V neobecnějším pojetí lze říci, že hlavním úkolem lidských zdrojů je výkonná organizace a její výkon neustále zdokonalovat a posouvat. Je možné toho dosáhnout efektivním využíváním všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů, viz schéma (Koubek, 2015).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

Zatímco Koubek uvedl hlavní úkoly lidských zdrojů a dále je potom konkretizoval, Armstrong přidává hlavní úlohu plnění lidských zdrojů samotným personalistům.

Koubek mezi hlavní úkoly lidských zdrojů řadí:

- Vytváření rovnováhy mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci,
- Zařazení správného pracovníka na správné místo,
- Optimální využití pracovních sil v organizaci, tj. pracovních schopností,
- Formování týmu, efektivního vedení lidí a zdravých vztahů v organizaci,
- Personální a sociální rozvoj,
- Dodržování zákonů v oblasti práce, lidských práv a dobré pověsti organizace.

Armstrong popisuje hlavní úkoly personalistů jako:

- Znalost personalistů a kultury, tzn. Podnikové prostředí, klíčové činnosti podniku,
- Strategické schopnosti podniku, realizace vize,

- Efektivnost organizace, kvalifikovaná a angažovaná pracovní síla,
- Soustavný odborný rozvoj,
- Poskytování služeb.

K dosažení těchto vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí řízení lidských zdrojů dodržet několik základních bodů (Koubek):

- Pro pracovní místa definovat jejich pracovní úkoly a s nimi spjaté pravomoci,
- Analýza pracovních míst za účelem splnění specifických potřeb organizace,
- Prognóza potřeb pracovních sil pro dosažení cílů organizace,
- Vzdělávání pracovníků nejen na plnění svých pracovních úkolů a povinností, ale také schopnost zastupitelnosti jiné pracovníky,
- Motivovat pracovníky,
- Funkčnost personálního informačního systému. Pořizování, aktualizace a uchovávání dokumentů týkajících se pracovníků.

3.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V každé literatuře se uvádí rozdílný počet těchto činností, pro porovnání znázorněno v tabulce (monografii) (Koubek (2015), Šikýř (2016), Kociánová (2015)).

Tabulka 1: Porovnání personálních činností

Personální činnosti	Koubek	Šikýř	Kociánová
Vytváření, analýza pracovních míst	ANO	ANO	ANO
Obsazování volných pracovních míst		ANO	

Personální plánování	ANO	ANO	ANO
Získávání, výběr, přijímání pracovníků	ANO	ANO	ANO
Řízení pracovního výkonu		ANO	
Hodnocení pracovníků	ANO	ANO	ANO
Řízení pracovního výkonu			ANO
Rozmíst'ování pracovníků	ANO		ANO
Ukončování pracovního poměru	ANO		ANO
Rozvoj, vzdělávání pracovníků	ANO	ANO	ANO
Odměňování pracovníků	ANO	ANO	ANO
Motivace			ANO
Pracovní vztahy	ANO		
Péče o pracovníky	ANO	ANO	ANO
Informační systém	ANO	ANO	

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejdůležitější personální činnosti, kterými se bude následující část zabývat, je tedy:

- Analýza pracovních míst,
- Personální plánování,
- Získávání pracovníků,
- Rozmíst'ování pracovníků,
- Hodnocení pracovníků,
- Vzdělávání pracovníků,

- Odměňování pracovníků,
- Péče o pracovníky (Koubek, 2015).

3.2.1 Analýza pracovních míst

Práce je souhrnem cíleně zaměřených činností člověka. Práce by měla člověka uspokojovat jak po stránce fyzické, tak duševní. Realizuje se v ní a posiluje sebedůvěru. Pracovní místo je tvořeno úkoly a mírou odpovědnosti, je prvkem ve struktuře podniku a v hierarchii pracovních míst (Kociánová, 2015).

Koubek definuje analýzu pracovní pozice takto:

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince 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,“ (Koubek, 2015).

Cílem je zpracování všech informací do tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je důležitý základ pro požadavky, které pracovní místo na uchazeče klade, tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovního místa je rozhodujícím východiskem pro procesy vytváření pracovních míst, tzn. Design (jejich úprava se nazývá redesign) (Koubek, 2015).

Při vytváření a analýze pracovního místa se v první řadě hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Berou se v úvahu změny techniky a technologie organizace práce, dopad na práci na pracovním místě. Koubek s vytvářením pozic používá následující pojmy:

- Pohyb, jakožto elementární prvek práce,
- Více pohybů vytváří operaci – úkon,
- Charakteristikou na pracovním místě je pracovní úkol. Je to část práce, která se skládá z více operací,
- Spolu související úkoly tvoří rozsah povinností pracovního místa,
- Tzv. odpovědnost pracovního místa definuje za co či koho je osoba zařazená v hierarchické linii a kdo za ni zodpovídá,
- Práce představuje množství úkolů, které si jsou natolik podobné, aby mohly být spojeny a přiřazeny jednomu pracovníkovi,

- Obsah práce závisí na množství a typech úkolů dané práce. Seskupováním úkolů rozšiřujeme obsah práce,
- Právní místo je určité místo jedince v organizaci,
- Zaměstnání, skupina pracovních míst si navzájem podobná.

(Koubek, 2015)

Pro vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst musíme zajistit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů, pracovníka motivovaly, aby neměly negativní dopad na pracovníka a aby byly v souladu se zákony a předpisy. Před vytvořením pracovních míst je potřeba zodpovědět následující otázky (Koubek, 2015):

- **Co?** Úkol, který je potřeba splnit
- **Kde?** Umístění organizace a umístění pracoviště
- **Kdy?** Časový interval během dne
- **Proč?** Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol
- **Jak?** Metody práce, jak se práce provádí
- **Kdo?** Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka

Odpovědi na tyto otázky determinují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější zákony.

Obsah práce je dán množstvím úkolů dané práce. Nejefektivnější vytvořením pracovní pozice je její nejdůležitější specializace, tedy specializace práce. Specializace může mít dopady kladné (menší důraz na kvalifikovanost pracovníků, rychlejší získávání pracovníků), tak negativní (práce monotónní, práce se zjednodušuje).

Metody práce slouží ke způsobu, jak bude tato práce vykonávána. Nejčastěji k tomu slouží postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie a náhodná pozorování.

3.2.2 Personální plánování

Plánování je specifická činnost orientující se do budoucnosti, je chápáno jako jedna z nejdůležitějších činností organizování podniku a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti. Koontz a Weihrich vymezují plánování, které je jednou

z manažerských funkcí, jako východisko pro všechny ostatní manažerské funkce (Koontz, Weihrich, 1993, z knihy Kociánová 2015).

Koubek zdůrazňuje předpovídání budoucího vývoje, a díky němu je možné dosáhnout stanovených cílů. Jedná se o usilování o budoucí pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími charakteristikami a s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).

Za plánování v organizaci nezodpovídají pouze manažeři, ale i ostatní pracovníci organizace. O účinnosti plánování rozhodují čtyři základní faktory, a to cíle, akce, zdroje a implementace (Kociánová, 2013):

Tabulka 2: Charakteristika základních faktorů plánování

Faktor	Definice
cíle	Cíle jsou optimální budoucí stavy, kterých je snaha docílit. Manažeři vyhodnocují alternativní cíle a jejich významnost, jejich trvání a co vše je pro jejich dosažení potřeba obětovat.
akce	Akce jsou činnosti pro dosažení cílů, jsou specifikovány ve strategii nebo taktice. Pro jejich dosažení je potřeba mít předpověď budoucnosti, tj. podmínky a situace, které mohou ovlivnit dosahování cílů.
zdroje	Zdroje realizace plánů jsou určeny pomocí rozpočtů. Stanoví se tak struktura a objem disponibilních zdrojů pro realizaci aktivit. Musí obsahovat jeho prostředky a možnosti jejich uskutečnění.
implementace	Pro určení pracovníků s jejich úkoly využíváme implementaci.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kociánová, 2013

K předpovídání budoucnosti v případě akce lze uvést Koubkovu teorii o prognóze. Kvalitní prognózu lze zpracovat pouze za znalosti všech okolností vývoje jevů a procesů. „Kvalita prognóz závisí tedy na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.“ Hlavní je tedy posloupnost: Informace – Analýza – Prognóza – Plán (Koubek, 2015).

3.2.3 Získávání pracovníků

Obečným úkolem získávání kvalitních a ucházejících pracovníků je obsadit volné pracovní pozice s vynaložením minimálních nákladů žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Armstrong přikládá důraz třem fázím získávání pracovníků, a to: definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů (Armstrong, 2015).

Koubek v moderním pojetí rozlišuje získávání pracovníků a nábor pracovníků. U nábore pracovníků jde o získávání pracovníků z vnějšího prostředí, zatímco moderní získávání pracovníků hledá uchazeče z vlastních řad. Hledá především pracovníky motivované, jejichž zájmy se nejvíce ztotožňují se zájmy organizace. Stojí proti sobě dvě strany: na straně jedné se nachází organizace s potřebou pracovních sil, na straně druhé osoby hledající vhodné zaměstnání. Tok informací mezi nimi má zajistit reakci ideálních zájemců o zaměstnání (Koubek, 2015).

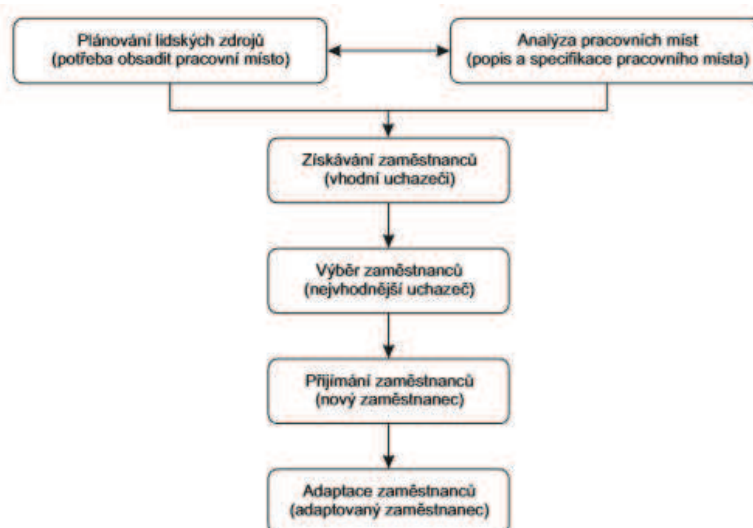
Získání pracovníků popisuje Koubek v několika krocích:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. Zvážení alternativ,
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
6. Volba metod získávání pracovníků,
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. Formulace nabídky zaměstnání,
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,

11. Předvýběr uchazečů na základě předběžných dokumentů a informací,
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Šenkýř na rozdíl od Armstronga a Koubka definuje získávání pracovníků jako obsazování volných pracovních míst. Vycházel z Koubka a jeho postup upravil dle následujícího schématu (Šenkýř, 2016).

Obrázek 2: Postup osazování volných pracovních míst



Zdroj: Šenkýř, 2016

3.2.4 Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat 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 celood organizačního pracovního výkonu,“ (Koubek, 2015). Schopnosti pracovníků musí být maximálně a efektivně využívány a pozice by měla pracovníka efektivně rozvíjet (Dvořáková, 2012).

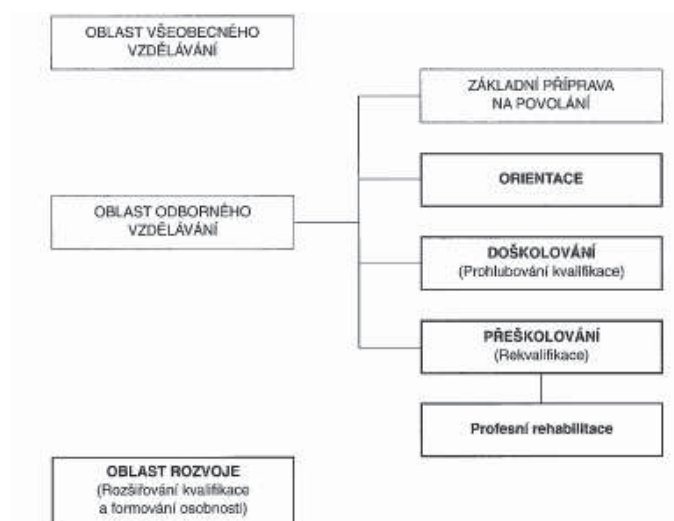
V průběhu zasazení pracovníka na vhodné pracovní místo jsou brány v potaz dva profily. Jednak profil pracovníka, jednak profil povahy pracovního místa (Koubek, 2015):

- Profil pracovníka tvoří jeho profesní charakteristiky, charakteristiky jeho osobnosti. Hodnocený pracovník je jedním z hlavních podkladů pro rozmístění pracovníků. Výsledky hodnocení pracovníka důkladněji posuzují způsobilost pracovníka vykonávat konkrétní funkci.
- Profil a povaha pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst. Jde o popis pracovního místa a jeho specifikace.

(Koubek, 2015)

Primární roli při rozmisťování pracovníků hrají pracovní místa se svými požadavky a podmínkami. Pro ni se hledají vhodní pracovníci s odpovídající kvalifikací a schopností přizpůsobit se pracovnímu místu. Zda má nějaké rezervy, které je potřeba doprofilovat pro pracovní místo, či mu najít jinou pracovní pozici. Následující obrázek toto tvrzení znázorňuje (Koubek, 2015).

Obrázek 3: Doplnující vzdělávání



Zdroj: Koubek, 2015

Moderní řízení lidských zdrojů však upřednostňuje tzv. šití pracovních úkolů na míru pracovníkům. Tudíž se setkáváme s profilem, kdy je upřednostňován profil pracovníka nad profil pracovního místa. Setkáváme se rovněž s pojmem Staffing. „Staffing můžeme ve stručnosti definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností

pracovní síly organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.“ (Koubek, 2015)

3.2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků Koubek rozděluje do tří časových období:

1. Přípravné období: Stanovení předmětu hodnocení a postup hodnocení. Analýza pracovních míst, na její základě vytvoření představy o typech výkonu a možnostech jejího zlepšení. Formulování kritérií výkonu, stanovení norem výkonu, volba metod hodnocení a zjišťování informací o pracovním výkonu.
2. Období získávání informací: Pozorování pracovníků při práci, sběr informací. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.
3. Období vyhodnocování informací: Vyhodnocení pracovních výsledků a pracovního chování. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem a jeho výsledcích a následné pozorování efektivnosti hodnocení (Koubek, 2015).

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho nadřízený. Ten provádí jeho vyhodnocování (ať dostal podklady od kohokoli) a dělá z nich závěry. Jedná se tedy o zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu zaměstnance (Šenkýř, 2016). Ověření tohoto závěru může vykonávat nadřízený bezprostředně nadřízeného. Hodnotit může dále pracovník personálního útvaru, ale to není příliš běžné. Nezávislý externí hodnotitel je používán k hodnocení jen některých aspektů, tudíž není tak běžný (Koubek, 2015).

Kociánová uvádí hodnocení průběžné, příležitostné a v rámci systematického hodnocení. Průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon. Příležitostné je vyvoláno okamžitou potřebou. Systematické hodnocení se provádí pravidelně a podle předem stanovených kritérií (Kociánová, 2015).

Lze tedy říci, že se jedná o hlavní nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

3.2.6 Vzdělávání pracovníků

Pro fungování člověka jako pracovní síly je potřeba dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Jedná se o celoživotní proces vzdělávání a formování pracovních schopností. Metod vzdělávání pracovníků uvádí Koubek několik. Mezi nejznámější patří: Instruktaž, Coaching, Mentoring, Přednášky, Demontrace, Workshopy či Hraní rolí. Tyto metody mají za úkol pracovníka především motivovat, rozvíjet se a umožnit rychlou reakci na změny pracovního prostředí, jeho flexibilitu (Koubek, 2015).

Proces vzdělávání probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků (Šenkýř, 2016 z knihy Koubek, 2015). Cyklus vypadá následovně:

Obrázek 4: Cyklus vzdělávání



Zdroj: Koubek, 2015

Kociánová pro vzdělávání pracovníků popisuje diagnostický program *Development Center* (dále DC). Tento program je určen výhradně pro pracovníky organizace. Trvá 1-2 dny dle obsazení organizace. Jedná se o soubor metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. DC umožňuje vzdělávání pracovníků „na míru“, tudíž je mnohem efektivnější.

Harrisová (2005) doplňuje a rozlišuje 4 druhy vzdělávání. Jedná se o:

- a) Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce
- b) Poznávací vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí
- c) Citové vzdělávání – formuje postoje

d) Sebereflektující vzdělávání – nové vzorce nazírání, myšlení a chápání (Armstrong, 2007)

(z knihy Kociánová, 2013)

3.2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování patří mezi nejdůležitější složky personální práce. Je realizována formou mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny (pochvaly, odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy (Šenkýř, 2016)). Odměňování má vliv na množství a kvalitu práce budoucí. Je to tak nejefektivnější motivací pro pracovníky a výše odměny záleží na možnostech a potřeb organizace (Kociánová, 2013). Strategie odměňování musí ovšem zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy s ohledem na hospodářské výsledky organizace (Šenkýř, 2016).

Koubek odměňování pracovníků doplňuje o jeho moderní pojetí. Zahrnuje to odměňování formou povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody nebo nové vybavení kanceláře, vzdělávání od organizace. Nejvyužívanější formou ovšem zůstává mzda (Koubek, 2015). Šenkýř, stejně jako Koubek, stanovil několik forem mzdy. Pro jejich stanovení platí odlišné zásady a postupy stanovení. Každý zaměstnavatel si ji aplikuje sám z běžné praxe, není totiž upravována žádným právním předpisem. Musí ovšem respektovat zákoník práce a prováděcí právní předpisy, které stanoví zásady odměňování za práci (Šenkýř, 2016). Mezi mzdové formy řadíme:

- Časová mzda,
- Úkolová mzda,
- Provize,
- Prémie,
- Osobní ohodnocení,
- Podíl na výsledcích hospodaření.

(Šenkýř, 2016)

Pro stanovení výše odměny je využíváno hodnocení práce. „Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to

za účelem stanovení vnitřních relací.“ (Koubek, 2015). Ohodnotit „cenu“ práce lze několika metodami. Jedná se o:

- Metoda pořadí – nejstarší a nejjednodušší metoda. Hodnotitel si seřadí pracovní pozice od nejsložitější po nejjednodušší a podle toho přiřadí dané pozici odpovídající pořadí. Tuto metodu lze však použít pouze u menších pracovních celků.
- Klasifikační metoda – pracovní pozice jsou definovány do klasifikačních tříd. Relativní hodnota konkrétní práce na pracovním místě se pak stanovuje komparací popisu místa s modelovými popisy práce každé ze tříd.
- Bodovací metoda – jsou vytvořené kvantitativní bodové stupnice. Do nich jsou zařazené jednotlivé pozice, z nich se vybere jejich zástupce a na základě těchto skupin jim jsou přiřazovány body.

(Koubek, 2015)

3.2.8 Péče o pracovníky

Jedná se starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce (Šenkýř, 2016). Zaměstnavatelé si kvůli svému úspěchu a konkurenceschopnosti v dnešní době stále více uvědomují důležitost péče o své zaměstnance. Je závislá na jejich motivaci, schopnostech, pracovním chování, a zejména pak na jejich spokojenosti v zaměstnání. Prakticky neexistuje univerzální definice péče o pracovníky. V každé zemi se hodnotí spokojenost zaměstnanců jinak a každá země má jiné zákony vztahující se k občanským právům či vztahům zaměstnavatelů k zaměstnancům (Koubek, 2015).

Kociánová, stejně jako Koubek, rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- Povinná péče daná zákony a kolektivními smlouvami,
- Smluvní péče daná kolektivními smlouvami a úrovní organizace,
- Dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky, výrazem jeho úsilí o získání konkurenčních výhod.

V nejširším a nejběžnějším pojetí zahrnuje následující oblasti (Koubek, z knihy Kociánová, 2015):

- Pracovní doba a pracovní režim (klouzavá pracovní doba),
- Pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, sociálně-psychologické podmínky),
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- Personální rozvoj pracovníků,
- Služby poskytované na pracovišti (stravování, hygiena, prostor, pomůcky, doprava do zaměstnání),
- Tzv. sociální služby (aktivity pro pracovníky, bydlení pro pracovníky, pojištění, péče o pracovníky v důchodu),
- Péče o životní prostředí.

S péčí o zaměstnance souvisí i její problematika. Jedná se o:

- Pracovní doby a doby odpočinku,
- Pracovního prostředí,
- Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Pracovních vztahů.

(Šenkýř, 2016)

O péči o zaměstnance by se ovšem neměli už starat linioví manažeři, ale personalisté.

4 Vlastní práce

Tato část práce je zaměřena na úroveň lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA PRAHA a.s. se sídlem v Praze (dále uváděno jen ŠP). Na začátku je uvedena charakteristika společnosti, následně identifikace jednotlivých činností řízení lidských zdrojů prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s HR referentkou a dotazníkové šetření. V poslední části jsou společnosti ŠKODA PRAHA a.s. doporučena opatření k zefektivnění řízení lidských zdrojů.

4.1 Charakteristika ŠKODA PRAHA a.s.

Základní informace:

Akciová společnost: ŠKODA PRAHA

Sídlo: Duhová 1444/2, Michle, 140 00 Praha 4

Právní forma: Akciová společnost

Identifikační číslo: 00128201

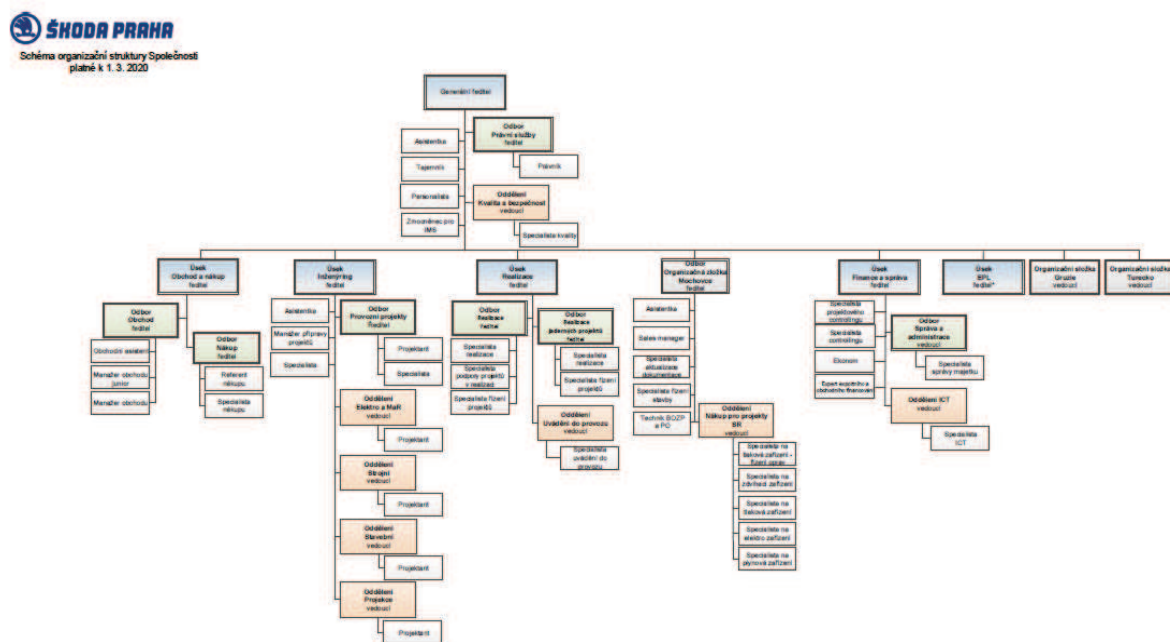
Společnost ŠKODA PRAHA je generálním dodavatelem energetických celků na klíč, export energetických celků, engineering a konzultační činnosti a exportní financování. Společnost je členem skupiny ČEZ a je její dceřinou společností. Řídící orgán společnosti, představenstvo, se skládá ze tří členů, kde předseda představenstva je zároveň generální ředitel Ing. Jan Štancl.

Historie společnosti sahá až do roku 1953, kdy byl založen státní podnik Energostroj. V roce 1990 proběhla transformace na akciovou společnost pod novým a dosud stávajícím názvem ŠKODA PRAHA a.s. V následujících letech došlo k certifikaci dle norem EN ISO 9001 a normy EN ISO 18001. Zásadní a zlomový okamžik pro fungování a rozvoj společnosti nastal v roce 2005, kdy se stal ČEZ většinovým vlastníkem ŠP. V tomto roce začala společnost ŠP využívat části outsourcingových služeb právě od společnosti ČEZ. V roce 2015 ŠP těží ze své více než šedesátileté historie a dodává zákazníkům na celém světě energetické zdroje na klíč, jednotlivé technologické celky, dílčí klíčové komponenty nebo modernizace stávající technologie elektráren. Svě know-how uplatňuje také rovněž v oblasti consultingu a engineeringu. Dle vedení firmy tkví úspěch v dlouholeté tradici, poskytování širokého spektra služeb, týmu zkušených odborníků a skutečnost, že ŠP je dceřinou společností společnosti ČEZ, a.s. – největšího producenta a distributora elektrické energie ve střední Evropě.

V současné době má ŠP tři organizační složky. První z nich je ŠP a.s., organizační složka Mochovce se sídlem v Levicích na Slovensku, elektrárna Mochovce. Druhá je ŠP a.s., organizační složka Gruzie, a třetí ŠP a.s., organizační složka Turecko. Zaměstnanci ŠP jsou rozmístěni po celé České republice, jako například v Plzni, kde sedí část oddělení Inženýringu. Pražská pobočka, na které probíhalo dotazníkové šetření, má kolem 70 zaměstnanců, 65 na hlavní pracovní poměr a 5 na dohodu o pracovní činnosti, z toho 8 žen a 62 mužů.

V čele společnosti stojí generální ředitel, zodpovědný za celé řízení a chod společnosti. Generálnímu řediteli je přímo zodpovědný personalista. Zaměstnanci jsou rozděleni do 5 úseků, vždy s vedoucím útvaru – Obchod a nákup, Inženýring, Realizace, Finance a práva a poslední úsek EPL.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti ŠKODA PRAHA a.s.



Zdroj: Oficiální struktura společnosti, zpracována personalistkou

Společnost se snaží o stabilní počet zaměstnanců svých poboček. Tento počet se ovšem odráží od stavu a počtu projektů, které společnost získá. S novými projekty souvisí

hledání a zaměstnávání odborných specialistů, kteří jsou pro tento projekt požadováni. Naopak po splnění zadání projektů je s těmito specialisty pracovní závazek rozvázán.

4.2 Úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA PRAHA a.s.

4.2.1 Popis personální práce v ŠP

Personální útvar jako takový není ve ŠP vytvořen. Funguje zde pouze jeden personalista, a to především proto, že počet zaměstnanců ve společnosti není tak velký, aby bylo potřeba zřizovat celý útvar. Mezi hlavní úkoly personalisty, resp. personalistky v případě ŠP, patří:

- Získávání zaměstnanců,
- Správa personálního a informačního systému,
- Personální plánování,
- Výběr a přijímání zaměstnanců (ve spolupráci s vedoucím pracovníkem),
- Ukončování pracovních poměrů,
- Rozmíst'ování zaměstnanců.

Většina těchto úkonů je konzultována s generálním ředitelem společnosti a je uskutečňována s jeho souhlasem.

4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Z dlouhodobého hlediska je vytvoření nové pracovní pozice závislé na předmětu obsahu práce a potřeb jednotlivých úseků. Krátkodobě pak na cílech a záměrech ŠP v souladu se schváleným podnikatelským záměrem daného období. Zřízení nového pracovního místa navrhuje příslušný vedoucí úseku či přímý nadřízený. V případě krátkodobého cíle je předán personalistce a následně řešen s generálním ředitelem ŠP. Tento požadavek obsahuje novou činnost:

- Důvod vytvoření nové pozice,
- Její zařazení,

- Náplň práce,
- Dobu nástupu a její trvání,
- Požadavky na zaměstnance z hlediska vzdělání, kvalifikace, odbornosti a praxe.

Analýza pracovních míst je prováděna pozorováním jednotlivé pracovní pozice. Je pozorována přímo na držiteli stávající pracovní pozice či nově vzniklé, nebo pozici co nejbližší, a to náplň práce a její plnění, časová náročnost a vytíženost, efektivní či neefektivní využití pracovního vybavení, které jsou zaměstnanci k dispozici, a zařazení v celkové struktuře organizace ŠP. Všechny tyto poznatky jsou zaznamenávány a následně analyzovány.

4.2.3 Personální plánování

Personální plánování ve ŠP neprobíhá v celé své míře. Kvůli své specifikaci zaměření a závislosti na získaných projektech nelze úplně personální plánování uskutečňovat a odvíjí se od dosažení strategických cílů. Nejedná se o cíle, které by pokryly celou existenční strategii společnosti. Nelze tudíž plánovat potřebu odborných projektantů, kteří by na daném projektu pracovali, nebo jen konzultačních služeb. Mohlo by dojít k situaci, že nebudou ve skutečnosti potřeba v celé své míře a bude potřeba daný pracovní poměr rozvázat. Pokud se ovšem na základě výběrového řízení podaří získat dlouhodobou zakázku a vedení firmy usoudí, že se jedná o zajištění dlouhodobé existence, probíhá vypisování požadavků vedoucími pracovníky na požadované pozice.

Z výše uvedeného vyplývá, že ve společnosti ŠP není potřeba vytvářet nová pracovní místa v závislosti na podmínkách, které jsou dány množstvím probíhajících projektů a stanovené podnikové strategie.

4.2.4 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků (nábor) je zahájen po rozhodnutí generálního ředitele ŠP na základě požadavků od vedoucích zaměstnanců. Nejčastějším případem potřeby nových zaměstnanců do řad ŠP je potřeba technicko-inženýrských odborníků či potřeba konzultačních služeb pro nové cíle, tedy projekty. O potřebě těchto pracovních sil

rozhoduje vedoucí projektu, který tak jedná dle rozsahu potřeby zadané zakázky a poskytnutých cenových možností.

S požadavkem obsazení či vytvoření určité pracovní pozice musí vedoucí pracovník k personálnímu oddělení, v případě ŠP k personalistce. Tento požadavek musí obsahovat základní specifika na pracovní pozici, jako jsou:

- Název pracovní pozice,
- Náplň práce,
- Požadavky kladené na zaměstnance,
- Doba trvání pracovního poměru,
- Platové ohodnocení,
- Místo výkonu práce (v případě zahraničních zakázek nezbytné).

Prioritou ŠP je získávání potřebných odborníků z vlastních řad, tedy ze skupiny ČEZ. Je to z důvodu např. již proběhlé spolupráce, tudíž s pracovníky již byl uzavřen pracovní poměr a jejich práce se společností se jevila dostatečně uspokojující, tudíž je zájem tento poměr uzavřít opakovaně.

Personalistka ŠP zpracuje požadavek vedoucího pracovníka a v podobě nabídky práce umístí toto oznámení na webovou stránku KDEJINDE.cz, což je interní server nabídek práce pro členy skupiny ČEZ. Následně je nabídka práce umístěna na server JOBS.cz

Na základě počtu žádostí uchazečů je uskutečňováno výběrové řízení. Každý vedoucí pracovník důkladně přezkoumá životopisy všech uchazečů, je uskutečněn strukturovaný výběrový pohovor a následně je vybrán ten z uchazečů, který nejlépe splňuje podmínky přijetí.

V případě potřeby řadových pracovníků společnosti, jako jsou např. administrativní pracovníci, je postup téměř totožný. Vedoucí úseku předá požadavek personalistce na uvolněnou pozici nebo nově vytvořené pracovní místo. Ta nabídku práce umístí rovněž na KDEJINDE.cz s rozdílem doby trvání pracovního úvazku. Postup je dále stejný jako u zaměstnanců projektového charakteru.

4.2.5 Rozmíst'ování pracovníků

Prioritou ŠP je mít na konkrétních pracovních pozicích odborníky s požadovanými specializovanými znalostmi. Proto je samotné hledání potenciálních zaměstnanců prováděno přímo se specifikacemi, kterými dané pracovní místo disponuje. Tak to probíhá v případě specialistů či projektových inženýrů.

Některé pracovní pozice, jako například v administrativě či obchodu, je možné upravit dovednostem a znalostem zaměstnance. Jsou zde i případy, kdy po zrušení určité pracovní pozice a rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem jsou jeho pracovní úkoly a pracovní náplň rozděleny mezi ostatní zaměstnance v daném úseku. Tím je pracovní pozice upravena a lze touto cestou dojít rovněž k povýšení v rámci úseku.

V případě příčiny odchodu zaměstnance z důvodu vysokého věku do důchodu je zaměstnanci nabídnuta – v případě potřeby společnosti – práce na dohodu o pracovní činnosti, čímž dává společnost najevo, že si práce svých zaměstnanců váží a nadále o ně pečuje. Jako příklad lze uvést 72letého inženýra, který takto pracuje pro ŠP již několik let.

Cílem je zajištění optimálního reflektovaného stavu lidských zdrojů, kterého se ve společnosti dosahuje kvalitní prací personalistky a komunikací mezi ní a vedoucími úseků.

4.2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení a poskytnutí zpětné vazby k plnění klíčových ukazatelů za uplynulé období je ve ŠP prováděno ročně. Roční hodnocení uplynulého období je uskutečňováno do 31. 3. následujícího kalendářního roku. Hodnotitelé (vedoucí zaměstnanci) u každého zaměstnance:

- Vyhodnotí plnění ukazatelů za hodnocené období,
- Stanoví ukazatele pro nastávající hodnocené období,
- Určí výši roční odměny.

K vyhodnocení plnění ukazatelů využije hodnotitel procentuální škálu od 0 % do 100 % a ta je vynásobena jeho váhou. Na základě procent hodnocení ukazatelů a konkrétního procenta výkonového kódu je stanovena výše roční odměny dle platového

algoritmu. Ukazatele stanoví přímý vedoucí zaměstnanec, maximum bodů je 10 a minimum 3.

Záznam hodnotícího rozhovoru provede hodnotitel na hodnotícím formuláři, v papírové podobě podepsaný oběma stranami. Personalistka uchová tento dokument po dobu 5 let.

Pro výpočet roční odměny je využíván následující vzorec:

$$RO = (Uc + U1 + U2 + \dots + Un) * X * Y$$

4.2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Každý vedoucí zaměstnanec na všech stupních řízení v rozsahu své funkce odpovídá za předepsanou kvalifikaci podřízených zaměstnanců za plnění podmínek daných příslušnému pracovnímu místu.

Každému zaměstnanci je průběžně během celého roku zasílán seznam školení a vzdělávacích programů, které mu mohou být poskytnuty a financovány ze zdrojů společnosti. Jedná se o počítačová školení, výběrová vzdělávání, zvyšování jazykové dovednosti nebo zvyšování a prohlubování kvalifikace. Tato školení jsou dobrovolná a je pouze v zájmu zaměstnance těchto nabídek využít pro svůj rozvoj.

V úseku Finance, kam spadají zaměstnanci administrativy, jsou nabízena školení psaní reprezentativních a průvodních dopisů, tvorba objednávek atd. Nejvíce bývá zaměstnanci využíván kurz pro software SAP, který zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Pokud nadřízený zaměstnanec uzná, že jeho podřízený má v některém z programů či odvětví nedostatečné znalosti, vybere vzdělávací program sám a své zaměstnance do vzdělávacího programu zapíše. Zaměstnanec je poté povinen se vzdělávacího programu zúčastnit.

Pro každého zaměstnance je povinnost absolvovat školení řidičů, které je pro zaměstnavatele nezbytné. Mezi další povinná školení patří školení BOZP, PO, OŽP, OZO. S těmito předpisy jsou noví zaměstnanci seznámeni již během vstupního školení, jehož součástí je i seznámení s pracovněprávními normami společnosti.

4.2.8 Odměňování pracovníků

Společnost ŠP zajišťuje pro zlepšení a udržení stability pracovního prostředí a udržení stability pracovního prostředí a motivování zaměstnanců portfolio zaměstnaneckých výhod v následujících oblastech:

- Flexibilita pracovní doby, pracovní volno,
- Zdravotní péče a sport,
- Stravování,
- Osobní účet,
- Sociální výpomoc atd.

Mimo mzdovým ohodnocením zaměstnavatel zajišťuje také pružnou pracovní dobu stanovenou na 37,5 hodin již při uzavírání pracovního poměru. Zajišťuje nadstandardní zdravotní prohlídky, u žen i gynekologické vyšetření. Zaměstnavatel rovněž přispívá formou dotací každému zaměstnanci, který se rozhodne využívat služeb MULTISPORT karty. Příspěvek na stravování je zajištěn formou GASTRO PASS Card v elektronické podobě. Nedílnou součástí odměňování je také zřízení osobního účtu s roční výší peněžní částky.

4.2.9 Péče o pracovníky

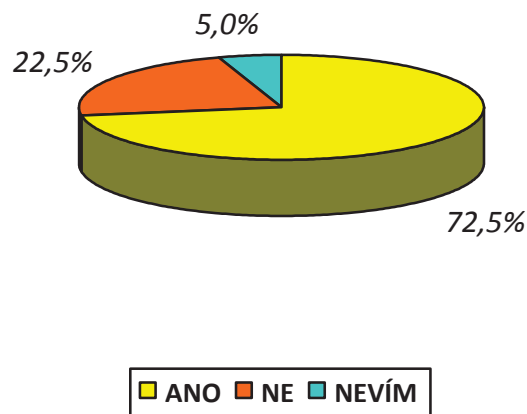
Prioritou společnosti ŠP je vytvoření příjemného pracovního prostředí a zajištění spokojenosti zaměstnanců, kteří se do své práce budou rádi vracet. Svým zaměstnancům je ihned po nástupu poskytnut služební telefon, služební počítač a pracovní místo včetně dostatečného množství úložných prostor. Vedoucím pracovníkům je zajištěn pronájem služebních automobilů spolu s parkovacími místy a možnostmi jejich využití k soukromým účelům.

Pro ucelení pracovního kolektivu je dvakrát ročně uspořádané výjezdní setkání hrazené zaměstnavatelem formou dvoudenního pobytu v rekreační destinaci. Kromě těchto setkání se zaměstnanci ŠP setkávají mimo pracovní prostředí, např. na fotbal, beach volejbal, cyklistické či lyžařské zájezdy.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 zaměstnanců ŠP, kteří jsou trvale přítomní v budovách společnosti. Výsledky jednotlivých otázek budou interpretovány a pro lepší přehlednost znázorněny pomocí výsečových grafů.

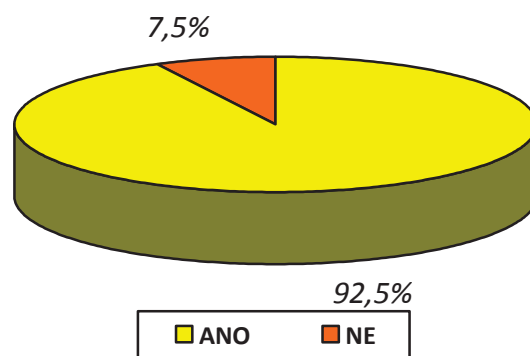
Graf 1: Shledáváte organizační strukturu ŠP za efektivně sestavenou?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkové počtu 40 respondentů odpovědělo 72,5 % (29 zaměstnanců), že shledávají organizační strukturu ŠP za efektivně sestavenou. Dalších 22,5 % (9 zaměstnanců) neshledává strukturu za efektivně sestavenou a 5 % (2 zaměstnanci) nevědělo, jak odpovědět.

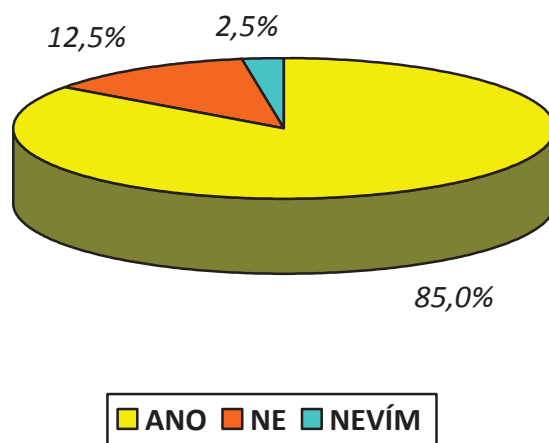
Graf 2: Shoduje se náplň práce se skutečně vykonanou prací?



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (92 %, 37 zaměstnanců) odpověděla, že se jejich náplň práce shoduje se skutečně vykonávanou prací a pouze u 8 % (3 zaměstnanci) respondentů se náplň práce neshoduje se skutečně vykonávanou prací. Mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by nevěděl odpověď.

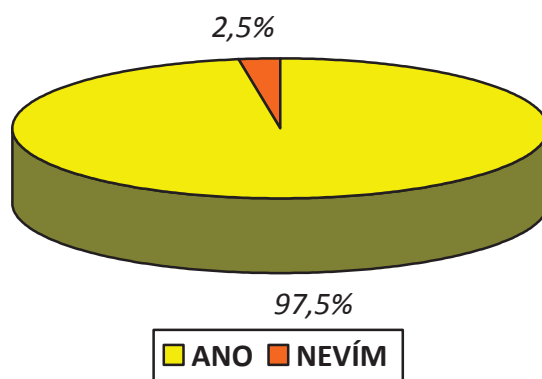
Graf 3: Jste spokojen/a s svou náplní práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

U 85 % respondentů (34 zaměstnanců) byla kladná odpověď a je spokojeno s náplní své práce. U 12,5 % (5 zaměstnanců) nikoliv a jejich odpověď byla ne. Jeden zaměstnanec nevěděl, což činí 2,5 % všech respondentů.

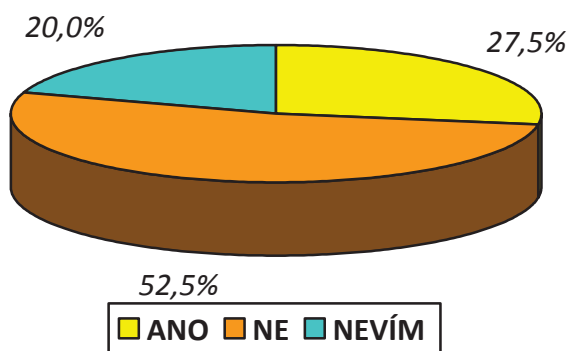
Graf 4: Je ve ŠP uskutečňováno hodnocení zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda je ve ŠP uskutečňováno hodnocení pracovníků, odpovědělo 97,5 % respondentů (39 zaměstnanců), že je uskutečňováno. Pouhých 2,5 % respondentů (1 zaměstnanec) nevědělo, zda je ve ŠP uskutečňováno hodnocení pracovníků, nebo ne.

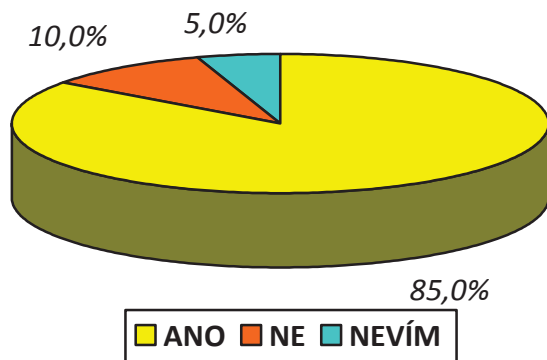
Graf 5: Probíhá ve ŠP hodnocení nadřízených pracovníků podřízenými pracovníky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda probíhá ve ŠP hodnocení nadřízených pracovníků podřízenými, odpovědělo 27,5 % respondentů (11 zaměstnanců) ano. Téměř 50 % procent, přesněji 52,5 % respondentů (21 zaměstnanců) odpovědělo ne. 20 % respondentů (8 zaměstnanců) na danou otázku odpovědělo „nevím“.

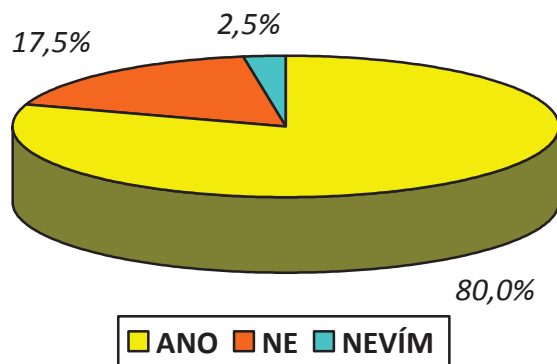
Graf 6: Jste spokojen/a s benefity, které ŠP nabízí?



Zdroj: Vlastní zpracování

S nabízenými benefity jsou zaměstnanci dle dotazníku převážně spokojeni. 85 % respondentů (34 zaměstnanců) je spokojeno s nabízenými benefity. S nabídkou benefitů není spokojeno 10 % respondentů (4 zaměstnanci) a 5 % (2 zaměstnanci) odpověď neznalo.

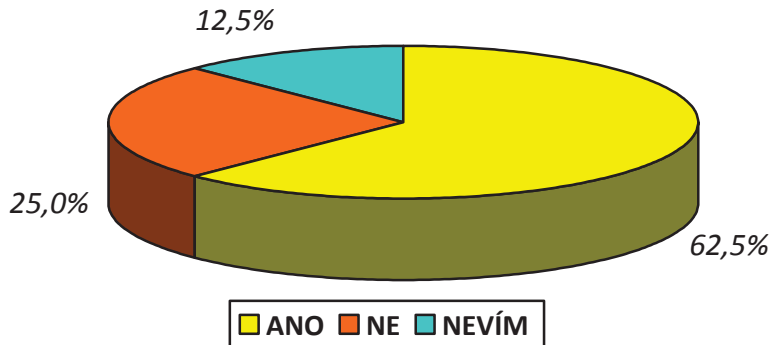
Graf 7: Jste spokojen s výší svojí mzdy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou výší mzdy, odpovědělo 79 % respondentů (32 zaměstnanců) ano. Jen 17,5 % (7 zaměstnanců) odpovědělo ne a 2,5 % (2 zaměstnanci) nevědělo.

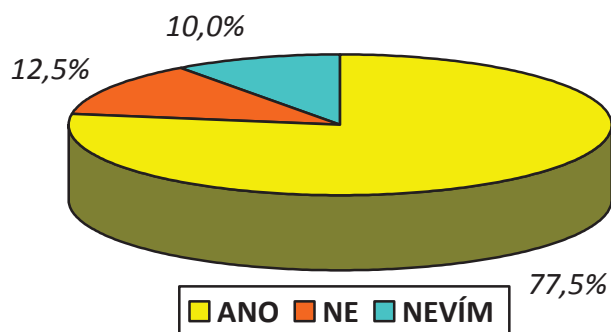
Graf 8: Je poskytován dostatek školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dostatek školení je dle 62,5 % respondentů (25 zaměstnanců) poskytován. 25 % respondentů (10 zaměstnanců) s tímto názorem nesouhlasí a 12,5 % respondentů (5 zaměstnanců) neznalo odpověď.

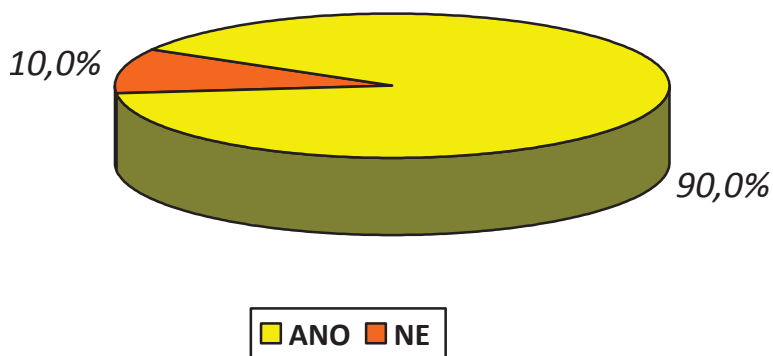
Graf 9: Probíhá ve ŠP podpora vzdělávání formou placených kurzů?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě dotázání respondentů, zda probíhá ve ŠP podpora vzdělávání formou placených kurzů, odpovědělo 77,5 % respondentů (31 zaměstnanců) kladně, 12,5 % respondentů (5 zaměstnanců) odpovědělo, že neprobíhá ve ŠP podpora vzdělávání formou placených kurzů a 10 % respondentů (4 zaměstnanci) nevědělo, zda tato podpora ve ŠP vůbec probíhá.

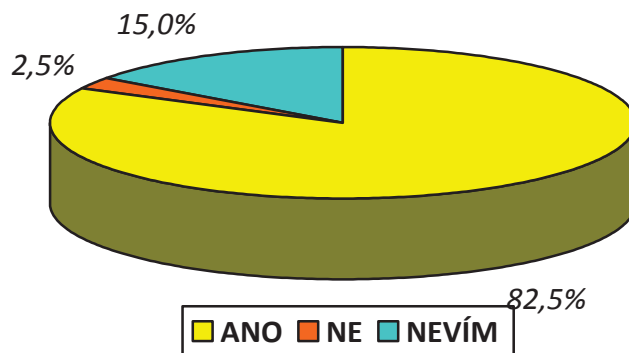
Graf 10: Jste spokojen/a s úrovní vedení svého nadřízeného?



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli tázáni, zda jsou spokojeni s úrovní vedení svého nadřízeného. 90 % respondentů (36 zaměstnanců) s úrovní vedení svého nadřízeného spokojeno je, pouhých 10 % respondentů (4 zaměstnanci) s vedením svého nadřízeného spokojeno není. Mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by nevěděl, jak odpovědět.

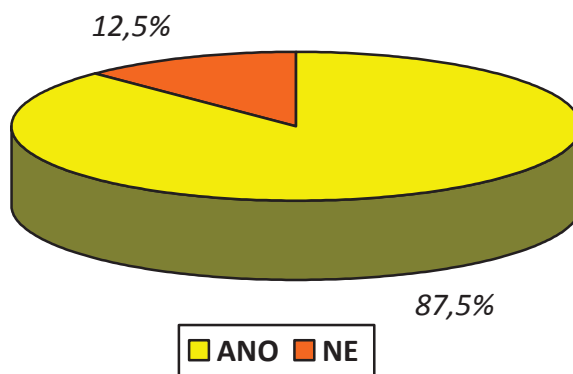
Graf 11: Je schopen Váš nadřízený řešit konfliktní situace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle 82,5 % (33 zaměstnanců) respondentů je jejich nadřízený schopen řešit konfliktní situace. V opačném případě takto odpovědělo pouze 2,5 % respondentů (1 zaměstnanec), tedy že jejich nadřízený není schopen řešit konfliktní situace. 15 % respondentů (6 zaměstnanců) nevědělo, zda je jejich nadřízený schopný řešit konfliktní situace.

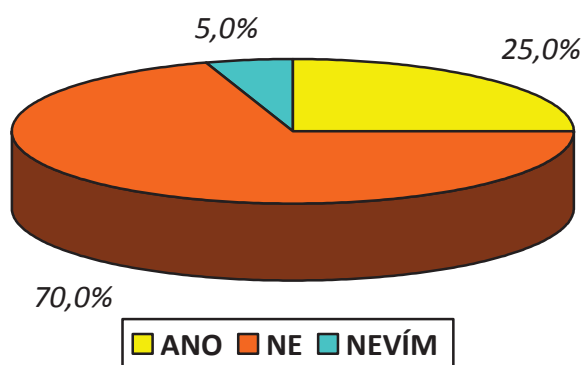
Graf 12: Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

S atmosférou na pracovišti je dle dotázaných respondentů spokojeno 87,5 % (35 zaměstnanců). Naopak 12,5 % dotázaných respondentů (5 zaměstnanců) s atmosférou na pracovišti spokojeno není. Mezi zaměstnanci nebyl nikdo, kdo by nevěděl, jak odpovědět.

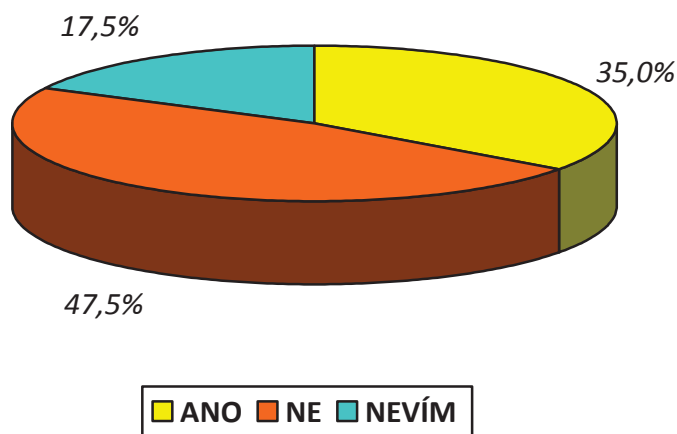
Graf 13: Vykonáváte často práci pod stresem (tlakem)?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že 25 % respondentů (10 zaměstnanců) pracuje ve svém zaměstnání pod stresem. Celých 70 % respondentů (28 zaměstnanců) odpovědělo, že nevykonávají často práci pod stresem nebo tlakem. 5 % respondentů (2 zaměstnanci) odpověď neznalo.

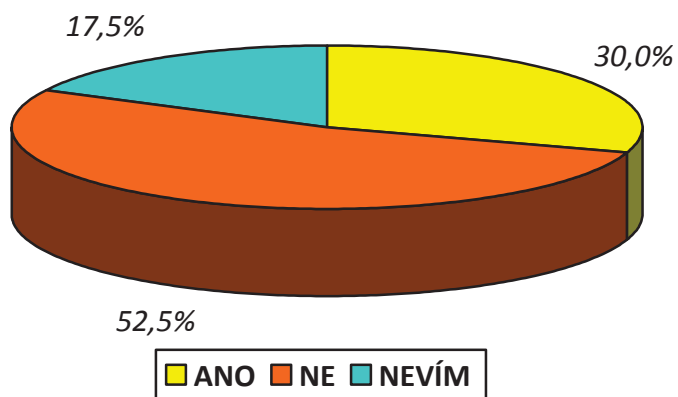
Graf 14: Pociťujete motivaci od svého zaměstnavatele směrem k pracovníkům?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků odpovědí respondentů, 35 % (14 zaměstnanců) pociťuje motivaci od svého zaměstnavatele směrem k pracovníkům. Necelá půlka dotazovaných, přesněji 47,5 % respondentů (19 zaměstnanců) tuto motivaci od svého zaměstnavatele nepociťuje. 17,5 % respondentů (7 zaměstnanců) odpověď neznalo.

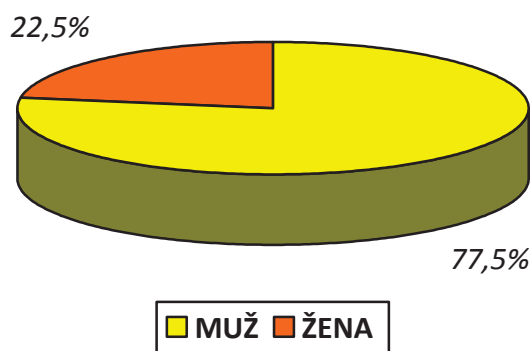
Graf 15: Je informovanost o plánovaných změnách ve ŠP dostačující?



Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost o plánovaných změnách ve ŠP je dle odpovědí respondentů nedostačující. 30 % respondentů (12 zaměstnanců) ji shledává dostačující, ovšem 52,5 % respondentů (21 zaměstnanců) shledává informovanost ve ŠP o plánovaných změnách nedostačující. 17,5 % respondentů (7 zaměstnanců) nevědělo, zda je dostačující, či ne.

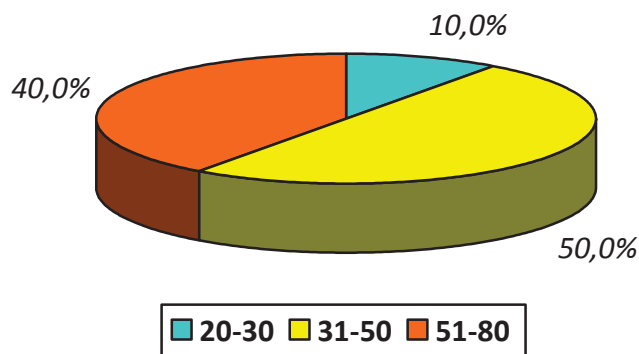
Graf 16: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 77,5 % mužů (31 zaměstnanců) a 22,5 % žen (9 zaměstnanců).

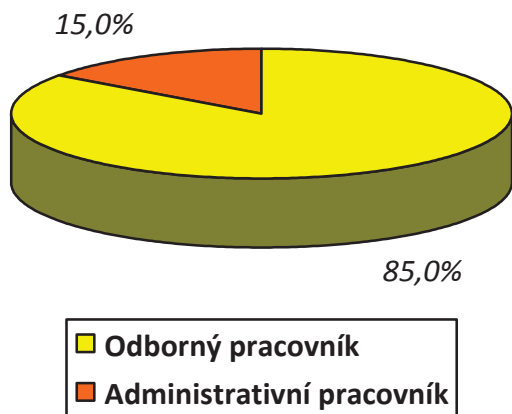
Graf 17: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší věkové zastoupení má dle odpovědí respondentů věková skupina 31-50 let, a to 50% (20 zaměstnanců). 40 % respondentů (16 zaměstnanců) spadá do věkové skupiny 51-80 a nejméně zastoupena je skupina 20-30, a to 10 % respondentů (4 zaměstnanci).

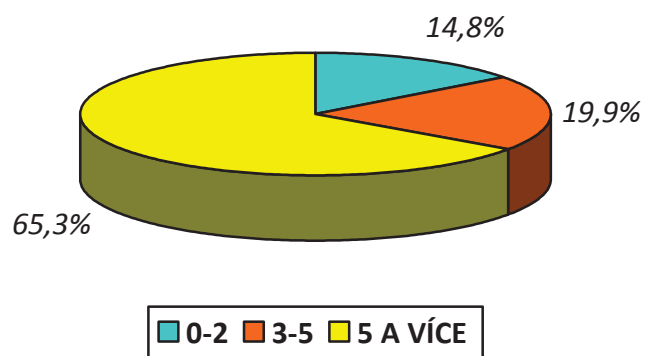
Graf 18: Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí respondentů pracuje jako odborný pracovník 85 % respondentů (34 zaměstnanců) a 15 % respondentů (6 zaměstnanců) pracuje jako administrativní pracovník.

Graf 19: Odpracované roky ve ŠP



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů ve společnosti pracuje 0-2 roky 14,8 % respondentů (5 zaměstnanců), 3-5 let 19,9 % respondentů (10 zaměstnanců) a 5 a více let ve společnosti pracuje 65,3 % respondentů (25 zaměstnanců).

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Zhodnocení

Na základě získaných interních informací po rozhovoru s personalistkou společnosti ŠKODA PRAHA a.s. a dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že úroveň lidských zdrojů je ve většině případech na dostačující a vyhovující úrovni. Jednotlivé výsledky dotazníkového šetření personálních činností budou níže popsány a dle autora práce vyhodnoceny jako na dostačující či nedostačující úrovni a bude objasněno, proč tomu tak je.

Vytváření pracovního místa je vytvářeno na podnět vedoucího pracovníka v tištěné podobě, podnět předán personalistce a ta jej konzultuje s generálním ředitelem. Analýza pracovního místa je prováděna formou pozorování jednotlivých pracovních pozic, jde tudíž o standardní postup.

Zaměstnanec je vybrán na základě výběrového řízení a pohovoru, požadovaných odborných znalostí a praxe v oboru. Vzhledem k úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti se jeví tento způsob jako prospěšný.

Přijímání nového zaměstnance probíhá standardní formou. Po výběrovém řízení je s novým zaměstnancem sepsána pracovní smlouva. Tu si nový pracovník přečte a v případě, že nemá připomínky, podepíše. Po jeho nástupu mu je přiděleno pracovní místo včetně veškeré techniky. Na začátku zaměstnanec podstoupí IT školení a veškerá ze zákona povinná školení. Osobní dotazník vyplňuje rovněž na začátku pracovního poměru a je seznámen se všemi náležitostmi a organizačními pokyny. Každý zaměstnanec je soukromě přivítán generálním ředitelem následně představen kolektivu společnosti. Jako nadstandardní služba je poskytováno přímo zaškolení na danou pozici buď přímo bývalým zaměstnancem, anebo nejbližšími kolegy. Přijímání zaměstnanců je ve ŠP na dostatečné úrovni.

Hodnocení zaměstnanců shledává autor jako nadstandardní. Dle rozhovoru s personalistkou, poskytnutých odborných materiálů, směrnic a zúčastnění autora na samotném jednání o hodnocení zaměstnanců lze říci, že společnost zajišťuje tuto personální činnost na vysoké úrovni.

Společnost má nastavený fungující systém, ve kterém hodnotí každý vedoucí pracovník pouze své přímo podřízené a není možné, aby se jeho osobní sympatie na hodnocení projeví. Na základě hodnocení je pracovníkům připsána roční odměna a hodnocený zaměstnanec je s hodnocením seznámen. Podle informací personalistky zatím nedošlo ke konfliktní situaci mezi hodnoceným pracovníkem a hodnotitelem. Společnost do budoucna hodlá ovšem tento systém poupravit a zjednodušit. Důvodem je časová náročnost hodnocení pro vedoucí pracovníky, nikoliv však funkčnost tohoto systému.

Výsledky dotazníkového šetření měly zajistit úroveň jednotlivých personálních činností a spokojenost samotných zaměstnanců.

Z výsledků bylo zjištěno, že společnost dostatečně zajišťuje motivaci a spokojenost zaměstnanců na pracovišti. 72,5 % zaměstnanců je spokojeno s organizační strukturou společnosti, pouze 22,5 % zaměstnanců nikoli. Může to být ovšem zapříčiněno nedávnou fúzí společnosti se sesterskou společností. Některé organizační struktury jsou tak tedy stále ve vyvíjejícím stavu a je v zájmu společnosti brzká a co nejefektivnější náprava. Dále je 85 % zaměstnanců spokojeno s poskytovanými benefity a 80 % respondentů je spokojeno s výší své mzdy. Se samotnou atmosférou na pracovišti je spokojeno 87,5 % respondentů a 70 % respondentů uvedlo, že nevykoná práci pod stresem. 25 % respondentů uvedlo, že vykonává práci pod stresem. Jedná se převážně o projektové manažery, na které je vyvíjen nátlak ze strany dodavatelů či zákazníků.

Spokojenost zaměstnanců je pro ŠP na prvním místě a úspěšně toto kritérium splňuje. Motivovaní a spokojení zaměstnanci nebudou chtít odcházet ke konkurenčním společnostem, a tak vytváří dobré jméno společnosti na trhu s energetikou.

Na čem by mělo vedení ŠP dle výsledků respondentů zapracovat, je motivace zaměstnanců od zaměstnavatele. Krom zaměstnaneckých benefitů, se kterými jsou zaměstnanci z 85 % spokojeni, by mělo být využíváno i jiných metod motivace.

Dle výsledků 52,5 % respondentů shledává informovanost o plánovaných změnách jako nedostačující. Tento výsledek mohl být zapříčiněn zmiňovanou fúzí společnosti, kdy vedení společnosti nemohlo dle smluvních podmínek toto opatření se zaměstnanci projednávat.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno a za nejdůležitější body bylo vybráno:

- 37 zaměstnanců odpovědělo, že jejich náplň práce se shoduje s vykonávanou prací a pouze 3 zaměstnanci odpověděli, že nikoliv;

- Hodnocení pracovníků je prováděno dle odpovědí respondentů u 39 zaměstnanců. Jeden zaměstnanec hodnocení nepodstupuje, z důvodu dohody o pracovním poměru;
- 52,5 % respondentů uvedlo, že není vykonáváno hodnocení nadřízených pracovníků podřízenými pracovníky. 27,5 % respondentů potvrdilo probíhání hodnocení. Je tomu tak v případě vedoucích pracovníků, kteří hodnotí jejich nadřízené – vedení společnosti;
- 62,5 % zaměstnanců odpovědělo, že je nabízen dostatek školení;
- Podpora vzdělání formou placených kurzů uvedlo 77,5 % respondentů jako probíhající;
- Ve společnosti pracuje velký podíl odborných zaměstnanců, a to 85 % ze všech tázaných zaměstnanců;
- 65,3 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let.

5.2 Doporučení

Na základě uvedených činností a úrovně řízení lidských zdrojů, u kterých byly zjištěny nedostatky, autor navrhuje společnosti ŠKODA PRAHA a.s. zefektivňující opatření.

Motivace zaměstnavatele směrem k pracovníkům dle dotazníkového šetření 47,5 % respondentů nepocitňuje. Autor proto navrhuje následující opatření.

Vedoucí pracovník přetransformuje náplň práce zaměstnanců. Pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti je důležité, aby práce pro pracovníka byla rozjímavá, zajímavá a podnětná. Stereotypní náplň může být pro pracovníka demotivující a nové činnosti mohou být tím správným motivátorem. Rovněž vedoucí pracovník zaúkoluje své zaměstnance důležitějšími úkoly, aby byl naplněn jejich potenciál. Taktéž aby byl uspokojen pocit úspěchu, potřeba dělat něco důležitého a uspokojen pocit sebenaplnění.

Uznání ze strany nadřízeného je dalším nástrojem motivace zaměstnanců, a proto je autorem doporučena. Dle Maslowovi pyramidy potřeb je uznání dalším krokem k seberealizaci zaměstnance, a tudíž vede k lepším pracovním výkonům. Uznání formou pochvaly dává pracovníkovi pocit výjimečnosti a pocit vyššího postavení vůči ostatním zaměstnancům.

Jedním z dalších doporučených opatření autor uvádí rozvoj schopností a dovedností zaměstnance. Tudíž větší možnost školicích programů, které vedou ke zdokonalení technických či jiných odborných znalosti. Tyto načerpané znalosti může pak zaměstnanec využít ke kariérnímu růstu a měla by mu být i nabídnuta možnost postupu v zaměstnání, tedy povýšení.

Odměňování formou mzdy může být také dalším způsobem motivace, ale 80 % respondentů je s výší svého platu spokojeno. Tudíž autor navrhuje odměňování formou bonusů za dokončenou práci / dokončení projektu v řádném termínu, které mohou zaměstnance motivovat a vést ho i k vyšší výkonnosti.

Jedním z největších problémů společnosti je informovanost pracovníků o plánovaných změnách. Na tuto otázku zodpovědělo 52,5 % respondentů jako nedostačující. Autor proto navrhuje efektivnějšího využití intranetu skupiny ČEZ. Intranet společnost ŠP využívá, ale dle odpovědí respondentů na nízké úrovni. Měla by proto mít možnost zanášet informace a nejnovější zprávy personalistka společnosti ve spolupráci s IT oddělením, aby dostupné informace na intranetu byly co nejvíce aktuální a týkaly se přímo situace společnosti.

K informovanosti pracovníků může zaměstnavatel rovněž využít pracovních snídaní. V časovém intervalu by probíhaly v prostorách společnosti snídane, na kterých by byli přítomni všichni zaměstnanci společnosti, a mohlo tak dojít k neformální výměně informací. Dalším doporučením ze strany autora jsou přímé rozhovory pracovníků přímo s ředitelem společnosti. Ředitel společnosti by si domluvil at' s vedoucím, nebo řadovým zaměstnancem schůzku, kterou by využil k přímému dotazování pracovníka na jeho spokojenost ve společnosti a přímo ho seznámil s informacemi, které by zaměstnanec potřeboval.

Jako jednu z dalších možností autor navrhuje poradu vedoucího managementu s vedením společnosti, kde by docházelo k přímé informovanosti od vedení společnosti, a následně by vedoucí pracovníci předali informace na poradách svého úseku. Obdobnou variantou je schůze vedení společnosti s vedoucími zaměstnanci, kde by došlo k výměně informací, a následně by sám generální ředitel zaslal informační email všem zaměstnancům společnosti o plánovaných změnách.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů představuje současné pojetí personální práce. Lidský faktor je chápán jako klíčový prvek k dosažení konkurenceschopnosti a úspěšného fungování chodu společnosti. Proto se právě úspěšnost a udržení firmy na trhu odvíjí od řízení lidských zdrojů a mělo by být firemní prioritou.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň lidských zdrojů ve zvolené společnosti. V případě nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů. Vlastní průzkum autora byl proveden ve společnosti ŠKODA PRAHA a.s. na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti, dotazníkového šetření a vlastní zkušenosti autora ve společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo a vyplnilo jej 40 zaměstnanců.

Za základě odpovědí dotazníkového šetření byla autorem zjištěna nastavená vysoká úroveň řízení lidských zdrojů. Získávání a přijímání pracovníků probíhá dle zákonných náležitostí. Pro proškolení a vzdělávání zaměstnanců nabízí společnost dostatečné množství vzdělávacích programů, kterých mohou zaměstnanci využít, a v případě vybrání vzdělávacích programů zaměstnanci nad rámec potřeby společnosti jsou jim schváleny a následně zainvestovány.

Zaměstnanecké výhody a benefity poskytuje společnost v dostatečné míře ke spokojenosti svých zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců má společnost na úrovni, která zajišťuje fungující systém a spokojenost s výsledky svých zaměstnanců. Společnost svým zaměstnancům zajišťuje dostatečnou péči, aby byl vytvořen příjemný a fungující pracovní kolektiv.

Podle odpovědí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že motivace svých zaměstnanců zaměstnavatelem byla u 47,5 % nedostačující, proto byla společnosti navržena opatření, jak tuto činnost zefektivnit. Autorem byly navrženy složky pracovní motivace, které by vykonávali vedoucí pracovníci. Jedna se o uznání, důležitost úkolů či přetransformování pracovní náplně zaměstnance. V případě informovanosti o plánovaných změnách 52,5 % zaměstnanců odpovědělo, že je nedostatečná. Navržená opatření v podobě firemních snídaní, schůzí managementu a informačních e-mailů přímo od vedení nebo osobní schůzky s vedením společnosti by dle autora měla vést k vyšší informovanosti zaměstnanců o plánovaných změnách.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.

8 Přílohy

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	57
PŘÍLOHA 2: OTÁZKY K POLOSTRUKTUROVANÉMU ROZHOVORU.....	58

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dotazník pro pracovníky ŠKODA PRAHA a.s.

Dobrý den, jmenuji se Šimon Kotrba a studuji za České Zemědělské univerzity v Praze. Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého anonymního dotazníku k mé bakalářské práci na téma: Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti.

Tímto Vám předem děkuji za vyplnění a Váš čas.

	DOTAZY	ANO	NE	NEVÍM
1)	Shledáváte organizační strukturu ŠP za efektivně sestavenou?			
2)	Shoduje se náplň práce se skutečně vykonávanou prací?			
3)	Jste spokojen/a s svou náplní práce?			
4)	Je ve ŠP uskutečňováno hodnocení pracovníků?			
5)	Probíhá ve ŠP hodnocení nadřízených pracovníků podřízenými pracovníky?			
6)	Jste spokojen/a s benefity, které ŠP nabízí?			
7)	Jste spokojen/a s výší svojí mzdy?			
8)	Je poskytován dostatek školení?			
9)	Probíhá ve ŠP podpora vzdělávání formou placených kurzů?			
10)	Jste spokojen/a s úrovní vedení svého nadřízeného?			
11)	Je schopen Váš nadřízený řešit konfliktní situaci?			
12)	Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?			
13)	Vykonáváte často práci pod stresem (tlakem)?			
14)	Pocitujete motivaci od svého zaměstnavatele směrem k pracovníkům?			
15)	Je informovanost o plánovaných změnách ve ŠP dostačující?			

POHLAVÍ	ŽENA	MUŽ		
VĚK	20-30 LET	31-50 LET	51-80 LET	
PRACOVNÍ POZICE	ODBORNÝ PRACOVNÍK (NÁKUP, OBCHOD, REALIZACE, ATP)		ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍK (SPRÁVA A ADMINISTRACE, FINANCE, HR)	
ODPRACOVANÉ ROKY VE ŠKODA PRAHA A.S.	0-2 ROKY	3-5 LET	5 A VÍCE	
Sledované období	1.12.2019-31.1.2020			

Polostrukturovaný rozhovor: Otázky

Chtěl bych touto cestou poděkovat za vymezený čas na odpovědi kladených otázek k mé bakalářské práci na téma: Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti, tudíž společnost ŠKODA PRAHA a.s.

1) Informace o společnosti

- Je ve Vaší společnosti zřízený personální útvar?
- Co vše má na starost personalista?
- Jsou ve společnosti zaměstnanci rozdělení do nějakých kategorií/úseků?
- Jak vypadá organizační struktura ŠP?
- Kolik je v současné době ve společnosti zaměstnanců?
- Má společnost nějaké budoucí strategické cíle?

2) Vytváření a analýza pracovního místa

- Kdo definuje a jakým způsobem pracovní náplň (mzdové ohodnocení, časová náročnost, požadavky na uchazeče) pro nové pracovní místo?
- Jak vypadá popis pracovního místa?
- Kdo schvaluje vytvoření požadavku na nově vytvořené místo?

3) Personální plánování

- Jak plánujete, kolik bude potřeba přijmout nových zaměstnanců k pokrytí potřeb nových projektů?
- Uvažuje společnost do budoucna, co se týče nabírání nových zaměstnanců?

4) Získávání pracovníků

- Kde a jakým způsobem jsou zaměstnanci přijímáni?
- Preferujete přijímání zaměstnanců z vnitřních zdrojů?
- Co následuje po přijetí zaměstnance?

5) Rozmíst'ování zaměstnanců

- Má každý pracovník pevně danou pracovní náplň, nebo některé přesouváte tam, kde je potřeba?
- Je ve společnosti ŠP možnost kariérního růstu a s tím spojena změna pozice?

- Je nabídnuta bývalým zaměstnancům opakovaná spolupráce?
- Jaké jsou nejčastěji důvody odchodu zaměstnance?

6) Hodnocení pracovníků

- Jaký systém využívá společnost k hodnocení pracovníků?
- Jsou hodnocení pouze podřízení pracovníci?
- Plánuje ŠP do budoucna měnit systém hodnocení pracovníků?
- Jaká je účinnost a spokojenost s hodnocením pracovníků?

7) Vzdělávání zaměstnanců

- Je ve společnosti zaveden vzdělávací program?
- Jsou nabízená školení zaměstnancům povinná?
- Jak často jsou zaměstnanci školeni?

8) Odměňování zaměstnanců

- Jaké formy odměňování, kromě mzdové, jsou zaměstnancům nabízeny?
- Je nějaký rozdíl v odměňování mezi zaměstnanci?

9) Péče o zaměstnance

- Jak společnost jedná pro udržení pracovního kolektivu?
- Co je vykonáváno k motivování pracovníků?
- Nastávají na pracovišti konfliktní situace?

