

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam personálních činností při řízení podniku

Vypracovala: Bc. Renata Štípková

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Renata Štípková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam personálních činností při řízení podniku

Název anglicky

Importance of personal activities in management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam přisuzuje management podniku personálním činnostem pro manažerskou práci.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

Management, personální management, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, motivační systém, zvyšování kvalifikace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- VODÁČEK, Leo. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Význam personálních činností při řízení podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3.2015

Renata Štípková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za cenné a odborné rady, připomínky, ochotu, doporučení studijních materiálů, odborné vedení a cenné konzultace. Současně bych velice ráda poděkovala HR ředitelce společnosti za její ochotu a možnost získat potřebné informace pro zpracování praktické části této práce.

Význam personálních činností při řízení podniku

Souhrn

Význam personálních činností při řízení podniku je téma velmi rozsáhlé. V současné dynamické době jejich význam stále roste. Vhodně zvolený způsob personálního řízení usnadní společnosti dříve a s menšími náklady dosáhnout cílů společnosti.

Každá oblast personální práce, tedy jednotlivé personální činnosti, mají své opodstatnění. Úkolem každé z nich je odstranění či minimalizace rizik spojených s dosahováním cílů v oblasti lidského kapitálu a ve spolupráci s ostatními kapitálovými zdroji společnosti dosahovat strategických cílů.

Za správné nastavení personální strategie, stanovení cílů v oblasti lidských zdrojů a za vhodně nastavenou firemní politiku je zodpovědný management společnosti. Ten se podílí ve spolupráci se svými podřízenými na včasném plnění jednotlivých cílů a zároveň za správné fungování a chod svěřeného úseku.

Teoretická část diplomové práce obsahuje přehled jednotlivých personálních činností včetně krátkého popisu této činnosti. V praktické části je stručná charakteristika společnosti a zpracovány výsledky vlastního šetření.

Závěr diplomové práce obsahuje doporučení, které by pomohlo stabilizovat současnou situaci v oblasti lidských zdrojů.

Klíčová slova: management, personální management, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, motivační systém, zvyšování kvalifikace

Importance of personal activities in management

Abstract

Significance of personnel activities in a business management is a very complex topic. At a present dynamic time, its importance is even on the increase. By adopting an appropriate method of personnel management, it is possible to achieve company goals within a shorter amount of time and lower costs.

There is a correspondent justification for every field of personnel work or of individual personnel activities. Their task is to eliminate or minimize risks that are associated with attaining goals in the field of human capital and to achieve strategic company goals in cooperation with other capital resources of the company.

It is the company's management that is responsible for establishing an appropriate personnel strategy, setting goals in the sphere of human resources and for applying an appropriate company politics. The company management, in cooperation with its subordinate employees, also participates in punctual completing of individual goals and in proper running and functioning of an assigned segment.

The theoretical part of the Diploma Thesis contains an overview of individual personnel activities, including a short description of the particular activity. The practical part is devoted to brief characteristics of the company and to a presentation of my own research and its results.

In the conclusion of the Diploma Thesis, you may find recommendations and suggestions that could help to stabilize the current situation in the field of human resources.

Key words: management, personnel management, personnel activities, human resources management, system of motivation, increase in qualification

Obsah

Obsah	8
1. ÚVOD	9
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP	10
2.1 Cíl práce	10
2.2. Metodický postup	10
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1. Management.....	11
3.2. Manažerské funkce	11
3.3. Personální management	12
3.3.1. Historie.....	12
3.3.2. Personální strategie	15
3.3.3. Personální politika	15
3.3.4. Strategické řízení lidských zdrojů.....	16
3.4. Personální práce	16
3.4.1. Tvorba a analýza pracovních míst	17
3.4.2. Personální plánování.....	18
3.4.3. Zdroje.....	18
3.4.4. Získávání pracovníků.....	19
3.4.5. Řízení pracovního výkonu	21
3.4.6. Hodnocení pracovního výkonu	22
3.4.7. Metody hodnocení pracovníků	24
3.4.8. Motivace	25
3.5. Vzdělávání a rozvoj	25
3.5.1. Identifikace potřeb vzdělávání.....	25
3.5.2. Plánování vzdělávání	26
3.6. Odměňování.....	28
3.6.1. Strategie odměňování	28
3.6.2. Systém odměňování	29
3.6.3. Zaměstnanecké výhody.....	29
3.7. Pracovní vztahy.....	31
3.8. Komunikace	32
3.9. Péče o pracovníky	32
4. VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	33
4.1. Charakteristika společnosti	33
4.2. Organizační uspořádání společnosti	34
4.3. Personální oddělení.....	34
4.3.1. Nábor, administrativa a visa team.....	34
4.3.2. Trénink, rozvoj, vzdělávání a interní komunikace	35
4.3.3. Odměňování a benefity	35
4.3.4. Mzdová účtárna a pokladna	36
4.4. Vlastní šetření	37
5. CELKOVÉ HODNOCENÍ	52
5.2. Návrh řešení	58
6. ZÁVĚR	59
7. SEZNAM LITERATURY	60
PŘÍLOHY	I

1. ÚVOD

Oblast lidských zdrojů a otázky s ní spojené v současnosti tvoří velmi důležitou a významnou část podnikové strategie. Personalistika jako taková prošla od svého vzniku velkými proměnami a stala se nedílnou součástí firemních kultur. Management podniku musí do svých činností týkajících se dosahování strategických cílů zahrnout také činnosti spojené s personálním řízením. Odpovědnost za správně nastavenou personální strategii, za nastavenou firemní a personální politiku leží na managementu. Náklady na lidské zdroje by neměly být vnímány jako náklad a zbytečná zátěž pro firmu, ale naopak. Lidé jsou ti, kteří tvoří hodnotu firmy.

Lidský kapitál tvoří nejen počet pracovníků v organizaci, ale především suma jejich znalostí, schopností a dovedností. Velmi důležitá je také jejich motivace a přístup k práci. Pracovníci tvoří intelektuální a emoční potenciál, který půjčují firmě zároveň se svým časem a vynaloženou energií. Jsou investory, kteří nabízejí firmě možnost uplatnění svého potenciálu. Záleží na firmě, jak tohoto nabízeného potenciálu využije a jaké náklady vynaloží na jeho udržení.

Vhodné plánování lidských zdrojů, stabilizace kvalifikovaných pracovníků, jejich angažovanost, motivace i loajalita tvoří konkurenční výhodu firmy. K tomu, aby této konkurenční výhody bylo dosaženo, případně došlo k jejímu posílení, slouží oddělení lidských zdrojů. Tato oddělení jsou stále častěji součástí organizační struktury a řízena personálními manažery.

Diplomová práce na téma „Význam personálních činností při řízení podniku“ je zaměřena na zjištění, které ze zkoumaných oblastí personální práce přikládá managementu největší a které naopak nejmenší význam a současně zhodnocuje úroveň poskytovaných personálních služeb z pohledu managementu. Práce obsahuje navrhované možnosti řešení, které by vedly k odstranění nedostatků, zvýšení efektivity práce v oblasti získávání pracovníků a také ke snížení nákladů vynaložených na proces adaptace pracovníků v dlouhodobém horizontu.

2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jaký význam přisuzuje management společnosti ABC jednotlivým personálním činnostem. Dílčím cílem práce je vypracování literární rešerše, vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci, v kontextu managementu.

2.2. Metodický postup

V úvodu práce je nutné vymežit jednotlivé personální činnosti v širším kontextu. Toho je docíleno v literární rešerši, kde je charakterizován management, funkce managementu, personální management a personální práce. Jednotlivé personální činnosti jsou popsány a následně blíže specifikovány. Informace potřebné pro zpracování teoretické části diplomové práce jsou čerpány z odborné literatury zaměřené na personální práci a její jednotlivé součásti.

Praktická část diplomové práce obsahuje stručnou charakteristiku společnosti ABC. Vlastní práce vychází z kvantitativního průzkumu. Tento průzkum byl proveden na úrovni managementu společnosti ABC formou kvantifikovaného dotazníkového šetření. Hlavním cílem bylo zjistit význam sledovaných oblastí, které z oblastí personální práce přikládají pracovníci managementu největší a které naopak nejmenší význam a současně zhodnotit úroveň poskytovaných personálních služeb z pohledu managementu.

Analýzou a vyhodnocením získaných informací ve společnosti byla zjištěna úroveň poskytovaných personálních služeb a následně bylo sestaveno pořadí důležitosti jednotlivých personálních činností z pohledu managementu. Zjištěné údaje byly zpracovány, vyhodnoceny a porovnány.

V závěru práce je navrženo doporučení, které by mohlo přispět ke zlepšení situace ve společnosti.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1. Management

V současné době je stále obtížnější zajistit hospodářskou prosperitu podniku a obstát tak v konkurenčním prostředí. Důraz je stále více kladen zejména na způsob myšlení lidí, jak rychle a účelně jsou schopni využít podnikatelskou příležitost, jak jsou podnikaví, tedy na znalostech a dovednostech managementu.

Vodáček & Vodáčková (2009, s.16) ve své publikaci uvádí, že „*Management tvoří podstatnou část poznatků, které jsou pro úspěšné podnikání nezbytné. Neslouží však výlučně jenom podnikání, ale může mít i jiná poslání,.... Zároveň platí, že při podnikání se nevystačí jenom s poznatky managementu*“. Naproti tomu Cejthamr & Dědina (2010, s.19) uvádí, že „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“.

V literatuře se tak lze setkat s různým vysvětlením pojmu management, žádné z nich však nevystihuje kompletní výčet všech znalostí i dovedností manažerů. Určitou shodu lze nalézt v názorech na znalosti a dovednosti z oblastí ekonomiky, personálních znalostí a dovedností, bankovní politiky, marketingu, financí, práva, daní i účetnictví. „*Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností*“ (Cejthamr & Dědina 2010, s.17).

Management zahrnuje kompletní proces, na jehož konci je určitý výsledek.

3.2. Manažerské funkce

Úkolem vedoucích pracovníků – manažerů je společně dosahovat splnění strategických cílů organizace. Ke splnění tohoto úkolu je nutné, aby každý z manažerů dobře zvládal základní manažerské funkce. Vodáček & Vodáčková (2009, s.65) uvádí, že „*Pod pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce*“.

Mezi tyto činnosti řadíme nejen plánování, organizování, rozhodování, kontrolu, komunikaci, analyzování, vedení lidí, ale také personální zajištění, tj. výběr a rozmístění pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu a další činnosti vykonávané ve spolupráci se specialisty – personalisty. Potřeba kvalifikovaných pracovníků u většiny zaměstnavatelů stále vzrůstá, požadavky na jejich kvalifikace se mění.

Správný výběr z mnoha uchazečů je jednou z nejdůležitějších a nejnáročnějších činností každého vedoucího pracovníka. Výběr je natolik složitý, že ve velké většině podnikatelské subjekty v rámci své organizační struktury zřizují samostatná oddělení, jejichž název je odvozen od schválené organizační struktury subjektu a souvisí vždy s lidskými zdroji, tedy oddělení lidských zdrojů či personální oddělení.

3.3. Personální management

3.3.1. Historie

Personální oblast prochází vývojem již přibližně od poloviny 19. století, kdy velmi špatné pracovní podmínky začalo ovlivňovat rozvíjející se odborové hnutí. Na tuto situaci museli zaměstnavatelé reagovat, docházelo k postupným změnám pracovních podmínek. Tato reakce je již považována za první krok při vzniku a rozvoji personalistiky. Za prvního personálního úředníka bývá označována slečna Mary Wood, která byla odpovědná za zajišťování péče o pracující ženy a děti. Během 1. světové války se v oblasti personalistiky začalo uplatňovat i testování schopností lidí za účelem jejich lepšího využití zejména v ozbrojených silách. V souvislosti s rozvojem těchto činností začaly vznikat personální útvary.

Odborná literatura mluví o 3 etapách vývoje, od nejstarší personální administrativy přes personální řízení až k současnému řízení lidských zdrojů.

a) *Personální administrativa*

Činnost personální administrativy úzce souvisí se zaměstnáváním pracovníků a vyplývá ve velké většině z pracovněprávních předpisů a související legislativy. Do této oblasti zejména spadá uchovávání a aktualizace údajů o pracovnících. Jejím úkolem je také spolupráce s orgány veřejné správy, poskytování pracovněprávního poradenství a služeb.

b) *Personální řízení*

Personální řízení je ovlivňováno mnoha vnitřními i vnějšími podmínkami firmy, jejichž vývoj je mnohdy velmi obtížné předvídat. Vnitřní podmínky úzce souvisí s personální strategií a personální politikou. Patří sem rovněž geografická poloha, charakter činnosti firmy, politika a strategie firmy, velikost a ekonomická situace firmy, struktura a rozvojový potenciál pracovníků, organizační struktura firmy a další. Mezi vnější podmínky řadíme demografické vlivy (např. složení pracovní síly dle vzdělání, věku, pohlaví), ekonomické podmínky ovlivňující zaměstnanost, mobilitu pracovních sil, aktuální situaci na trhu práce a hodnotové orientace lidí. Vnější podmínky se neustále mění, jsou ovlivňovány mnoha faktory (např. legislativa, potřeba profesně zaměřené pracovní síly).

Do této etapy rozvoje personalistiky nad rámec personální administrativy řadíme koncepci personální politiky, metody personální práce, kvalifikaci a schopnosti pracovníků - personalistů. Koubek (2007, s.15) ve své publikaci uvádí, že *„Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu a na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální*

práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů.... Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci“.

Stále více vzrůstá potřeba rozvoje a vzdělávání manažerů i pracovníků (personalistů), výrazně narůstá legislativa spojená se zaměstnáváním pracovníků, jsou kladeny vyšší požadavky na bezpečnost práce a zabezpečení pracovníků.

c) Řízení lidských zdrojů

Tato oblast personální práce zaznamenala rozvoj od 80. let 19. století. Je charakterizována jako strategický, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí. Řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem, jehož strategie vychází ze strategie firmy. Důraz je kladem především na flexibilitu, formování týmů, týmovou práci a firemní kulturu.

Armstrong (200, s.27) ve své publikaci uvádí, že *„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“*. Pro bezproblémové plnění úkolů a řízení lidských zdrojů je předpokladem, že si vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení osvojili znalosti a dovednosti z oblasti personální práce. Z tohoto důvodu, se vedoucí pracovníci musí neustále vzdělávat a zvyšovat svoji odbornost. Další z autorů uvádí, že *„Dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích pracovníků organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku“* (Koubek, 200, s.32).

3.3.2. Personální strategie

Personální strategie je nedílnou součástí strategie organizace. Je velmi specifická, vychází ze strategie řízení lidských zdrojů. Vyjadřuje komplexní cíle v personální oblasti do budoucna, vytváří předpoklady k realizaci cílů organizace. Umožňuje rychleji dosahovat krátkodobých a střednědobých cílů podniku. Zabývá se detaily a klíčovými problémy organizace v oblasti lidských zdrojů. Řeší nastavení vhodných personálních postupů a procesů tak, aby byla zajištěna jejich posloupnost a návaznost. Dotýká se činností nejen na úseku lidských zdrojů.

Armstrong (1999, s.177) říká, že *„Personální strategie definují záměry organizace, pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace“*, naproti tomu Koubek (2007, s.23) uvádí, že *„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“*.

Problematikou personální strategie se ve svých dílech zabývá mnoho dalších autorů, na obsahu a významu této strategie pro organizace se téměř shodují. Personální strategie je součástí práce managementu, bez ní v současnosti nemohou velké organizace fungovat. Strategie řeší širokou škálu všech personálních činností, kam patří zejména vytváření pracovních míst, plánování a rozvoj lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, péče o pracovníky a zaměstnanecké vztahy.

3.3.3. Personální politika

Personální politika je jednou z nejdůležitějších firemních politik. Je to soubor pravidel, která byla nastavena a odsouhlasena managementem. Podporuje schválenou personální strategii a velmi často úzce souvisí s firemní kulturou. Zabývá se slušným a spravedlivým přístupem k zaměstnancům, definuje sociální odpovědnost vůči zaměstnancům a řeší kvalitu pracovního života. Armstrong (1999, s.183) publikuje, že *„Personální politika podporuje plnění personálních strategií ve všech hlavních*

oblastech personálního řízení. Zaměřuje se zejména na pracovní vztahy tím, že předepisuje, jak by se mělo s lidmi jednat spravedlivě, slušně a zásadově“.

Vhodně nastavená a důsledně dodržovaná personální politika působí pozitivně nejen interně, ale také externě. Interní působení ovlivňuje zaměstnance, jejich přístup k práci, vztahy na pracovišti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a celkovou spokojenost. Spokojený zaměstnanec naopak svým jednáním, chováním a kladným hodnocením ovlivňuje své okolí i mimo zaměstnání a celkově tak vytváří pozitivní externí pohled na organizaci. Tím vyvolává větší zájem o uvolněná nebo nově vzniklá pracovní místa.

3.3.4. Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení je soustavou kroků do budoucnosti směřujících k dosažení předem stanovených cílů. Udává směr, kterým by měla firma postupovat a určuje časový horizont pro jejich dosažení. Hlavním cílem je především připravit firmu na budoucí rozvoj.

Koubek (2007, s.24) ve své publikaci uvádí, že „Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.... Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování“.

Strategické řízení lidských zdrojů je součástí personální práce managementu a vedoucích pracovníků. Řeší nejen oblast vytváření a analýzy pracovních míst, oblast plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich rozmisťování, odměňování, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, ale zabývá se také péčí o pracovníky a vztahy na pracovišti.

3.4. Personální práce

Za účelem výkonu jednotlivých personálních činností jsou ve většině organizací samostatná personální oddělení – oddělení lidských zdrojů. Personální práci ve velkých organizacích vykonávají pracovníci organizace – personalisté. Jedním z jejich úkolů je podporovat management ve výkonu personální práce, poskytovat rady a informace nejen vedoucím pracovníkům a managementu, ale také zaměstnancům, podílet se na dosahování

strategických cílů. Vedoucím pracovníkem personálního oddělení je personální manažer, který většinou bývá součástí vrcholového managementu a má tak možnost ovlivnit do určité míry personální strategii, personální politiku i strategické řízení lidských zdrojů již při vzniku a upozornit tak na případná rizika či nedostatky ještě před jejím schválením a uvedením do praxe.

3.4.1. Tvorba a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je stejně jako analýza jednou z nejdůležitějších personálních činností. Počet pracovních míst závisí na struktuře organizace, na požadovaném množství a kvalitě odvedené práce. Dále je třeba zvážit také možnost rotace pracovníků a případné slučování podobných pracovních činností.

„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, 2007, s.43).

Podle Armstronga (2007, s.280) spočívá tvorba pracovních míst na úkolech, které jsou nově vzniklému místu přiřazeny a na požadovaných dovednostech a schopnostech potřebných ke splnění těchto úkolů. Proces tvorby pracovního místa dle něho začíná rovněž analýzou úkolů a říká, že *„Ten, kdo vytváří pracovní místo, pak může zvažovat, jakým způsobem sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby to v zájmu zlepšování výkonu a produktivity zabezpečovalo maximální míru vnitřní motivace pro toho, kdo je vykonává“.*

Na základě provedené analýzy jsou vytvořeny popisy pracovních míst, které poskytují ucelenou informaci o tomto místě. V praxi je vlivem analýzy velmi častým jevem změna počtu pracovních míst a požadavků kladených na tato místa. Vždy, než bude změna provedena, je třeba nalézt odpověď na otázky co, kdy, kde, kdo, jak a proč má být změnou dotčeno. To vede nejen ke zvýšení efektivity práce, ale také k potřebě prohlubování znalostí a zvyšování dovedností kladených na pracovníky.

Vodáček & Vodáčková (2009, s.70) ve své publikaci uvádí, že „*Důraz se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky*“. Analýza pracovních míst nám poskytuje ucelený přehled nejen o množství a obsahu práce, ale stanovuje také odpovědnost za vykonanou práci a kritéria výkonu, podle kterých bude odvedená práce hodnocena. Takto získané informace jsou velmi důležité pro práci pracovníků – personalistů, kteří je využívají při svých dalších činnostech v oblasti personální práce.

3.4.2. Personální plánování

Personální plánování je pro organizaci nepostradatelnou součástí rozvoje. Je nutné předvídat a poznat potřebu pracovníků tak, aby mohly být naplněny nastavené cíle organizace v současnosti i budoucnosti. Hlavním úkolem personálního plánování je zajistit včas a s předstihem dostatečné množství pracovníků, kteří budou splňovat požadavky, tzn. budou mít potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti a budou dostatečně motivováni.

Role personálního plánování je odvozena od velikosti organizace. Čím větší organizace, tím větší důležitost je přikládána personálnímu plánování, které vždy souvisí s ostatními činnostmi organizace, např. výrobou, či poskytovanou službou. Za vypracování vhodných personálních plánů a za jejich pravidelnou aktualizaci odpovídají všichni manažeři a vedoucí pracovníci. Kvalita plánování je závislá na velkém množství relevantních informací, na jejich analýze a na správné prognóze. Plány musí obsahovat nejen počet pracovníků, ale také způsob a zdroje získávání pracovníků.

3.4.3. Zdroje

Zdroje závisí na vnitřním a vnějším trhu práce. Vnitřní trh práce tvoří interní zdroje a týká se pracovníků, se kterými firma již disponuje. Tyto zdroje vznikají zejména z důvodu zvýšení efektivity práce a tím úspory pracovníků, organizační změny, změn v nastavených procesech, změny na žádost pracovníků a jiných změn. Je třeba přihlídnout k vhodnějšímu rozmístění pracovníků, ke zvyšování jejich kvalifikace, ke vhodnější organizaci práce, lepšímu technickému vybavení a také k technickému rozvoji organizace.

Z uvedeného vyplývá, že pravidelná analýza pracovních míst i požadavků na dovednosti a předpoklady pracovníků je nutnou součástí personální práce všech vedoucích zaměstnanců, kteří musí také počítat s možností odchodu některých pracovníků.

Vnitřní trh práce je při správném uplatnění a využití personální politiky nejdůležitějším zdrojem pracovníků. Vnější trh práce vždy souvisí se získáváním a výběrem pracovníků z externích zdrojů. Organizace využívají externí zdroje až v případě, že nejsou schopny pokrýt potřebu pracovníků ze zdrojů vnitřních. Podle toho, jak budeme řešit vzniklou potřebu pracovníků, je třeba vypracovat podrobný plán personálních činností a stanovit, na jaké zdroje vnějšího trhu práce se organizace zaměří.

Koubek (2012, s.116) říká, že *„Je třeba specifikovat použití jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků, zvážit, jak do procesu získávání a výběru pracovníků zapojit instituce trhu práce (úřady práce), komerční zprostředkovatele či vzdělávací instituce, jaké materiály požadovat od uchazečů o zaměstnání, jaký postup při jejich výběru zvolit apod.“*

3.4.4. Získávání pracovníků

Aktivity spojené se získáváním nových pracovníků souvisí s personálním plánováním a zdroji pracovníků. Získávání a výběr pracovníků patří do klíčových oblastí personální práce. Ovlivňuje celkovou schopnost organizace prosperovat a uspět na konkurenčním trhu. Po obdržení schváleného požadavku na obsazení uvolněného nebo nově vzniklého pracovního místa je třeba zajistit odsouhlasený popis pracovního místa včetně specifikace požadavků na pracovníka a odsouhlasení a projednání pracovních podmínek. Nutné je také zvážit metody získávání a stanovit kroky, aby nabídka pracovního místa oslovila velký počet uchazečů.

Vhodné je mít zpracovanou analýzu silných a slabých stránek organizace pro případ, že bychom se při získávání pracovníků setkali s obtížemi. Pro vyhledávání vhodných uchazečů je možné využít služeb poradenských firem, které jsou specializované pro výběr např. vedoucích pracovníků, administrativních pracovníků, aj. Disponují databází potenciálních uchazečů, které osloví s konkrétní pracovní nabídkou a provedou tzv. předvýběr. Pokud takový uchazeč uspěje při výběru, dostane pracovní nabídku

a akceptuje ji, požaduje poradenská firma za tohoto pracovníka honorář, jehož výše závisí na předem domluvených a odsouhlasených podmínkách.

a) Výběr pracovníků

Proces navazuje na získávání zaměstnanců. Po provedené selekci obdržených požadovaných dokumentů je třeba sestavit seznam vhodných uchazečů. Poté probíhá fáze výběrových procedur. Použité výběrové procedury musí odpovídat pracovnímu místu a povaze požadované práce. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více výběrových metod, např. kombinace pohovorů, testů schopností, znalostí, testy osobnosti, skupinové metody výběru, assesement centre aj. Nejspolehlivější a nejvíce používaný je výběrový pohovor či rozhovor, který by měl být předem připravený. Procedury a metody výběru musejí být pro uchazeče akceptovatelné. Pro snadný průběh výběru je velmi důležité, aby celý proces byl dobře připravený.

Cílem výběru je získat pracovníky, kteří nejvíce vyhovují požadavkům na pracovní místo. Drucker (2012, s.118) ve své publikaci uvádí, že *„Přijímání správných rozhodnutí o lidech je základním prostředkem správného řízení organizace. Tato rozhodnutí ukazují, jak je vedení schopné, jaké jsou jeho hodnoty a zda svou práci bere vážně. Ať se manažeři jakkoli snaží udržet svá rozhodnutí v tajnosti ... rozhodnutí o lidech skrývat nelze. Jsou neobvykle viditelná“*.

b) Přijetí a adaptace

Přijímání pracovníků je formální záležitost poměrně náročná po administrativní stránce. Je třeba od přijímaných pracovníků získat další dokumenty související s přijetím do pracovního poměru, zajistit vstupní lékařskou prohlídku, připravit pracovní smlouvu a seznámit s ní nově příchozího pracovníka. Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt a na jeho formulaci se podílí obě strany, tedy organizace i pracovník. Poté je třeba pracovníkovi předložit jeho podrobný adaptační plán v organizaci a na pracovišti a seznámit ho podrobněji s jednotlivými kroky. Vypracování tohoto plánu je úkolem příslušného vedoucího zaměstnance ve spolupráci s personalistou. Plán by měl obsahovat

také školení související s vykonávanou pracovní pozicí a způsob i formu spolupráce pracovníka s jednotlivými odděleními v organizaci případně externími zákazníky.

Velmi důležitá je pravidelná zpětná vazba nejen směrem od nařízeného k pracovníkovi, ale také od pracovníka k nadřízenému. To zejména proto, že každý z nás potřebuje ke zvládnutí určité činnosti či splnění úkolu jiný čas, co vyhovuje jednomu, nemusí vyhovovat druhému a naopak. Proces adaptace může trvat několik týdnů i měsíců. Délka adaptace souvisí nejen se schopnostmi pracovníka, ale také s náročností pracovní pozice a množstvím požadované práce.

Cílem tohoto postupu je usnadnit a zjednodušit vstup pracovníka do kolektivu a jeho včasné a efektivní zapojení do pracovní činnosti. Je velmi důležité během adaptace pracovníka seznámit s jeho pracovní činností tak, aby pochopil, co se na něm požaduje a co se od něho očekává. Organizace do procesu adaptace pracovníka investuje nejen finanční prostředky, ale také čas mnoha dalších pracovníků, kteří jsou do procesu adaptace nově příchozího pracovníka zainteresovaní. Je důležité nezapomínat, že pokud pracovník odejde ve zkušební době, vznikají organizaci další finanční i časové náklady na dalšího nově příchozího pracovníka.

Z uvedeného jednoznačně plyne důležitost procesu adaptace. Jeho zodpovědné a správné nastavení ušetří organizaci mnohdy nemalé peníze i čas.

3.4.5. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, který je plně v kompetenci každého manažera a vedoucího pracovníka. Každý, kdo má podřízeného pracovníka, musí se řízením pracovního výkonu zabývat. Je důležité aplikovat stejný způsob řízení pro všechny pracovníky. Cílem tohoto procesu je nastavit požadované výkony podřízených pracovníků tak, aby jim byl umožněn soustavný rozvoj a zároveň docházelo k naplňování nastavených cílů pracovníka i strategických cílů organizace. Proces, při jehož nastavení je třeba si neustále uvědomovat, že všechno souvisí se vším, tedy výkony pracovníka s prosperitou organizace a jejím celkovým úspěchem v konkurenčním boji na trhu. Je to nepřetržitý proces.

Každý vedoucí pracovník musí řídit pracovní výkon svých podřízených po dohodě s nimi a v souladu s jejich požadavky. Zároveň je nutné, aby probíhala pravidelná vzájemná zpětná vazba. Jedině tak může dojít k případným úpravám během procesu plnění stanovených cílů pracovníka a eliminovat případné příčiny neúspěchu.

Výchozím bodem je definice role pracovníka, která je v širším smyslu dána popisem pracovní činnosti. Pracovní výkon pracovníka musí být řízen tak, aby nastavené cíle v oblasti tohoto výkonu byly reálné, pro pracovníka dosažitelné a splnitelné v daném čase. Cíle jsou stanoveny na určité časové období. Z hlediska provázanosti s odměňováním je vhodné časové nastavení maximálně na dobu jednoho roku.

3.4.6. Hodnocení pracovního výkonu

Neformální hodnocení probíhá během celého období průběžně formou například neformálních setkání pracovníků s vedením organizace, kdy členové managementu poděkují za včasné či velké množství odvedené práce, za vstřícnost a podporu pracovníků při řešení nenadálých událostí či problémů, za jejich loajalitu atd. Toto neformální hodnocení se týká většinou celého kolektivu pracovníků organizace.

Při hodnocení pracovního výkonu je velmi důležitá a potřebná úzká spolupráce vedoucích pracovníků a personálního oddělení. Vedoucí pracovník provádí hodnocení podřízeného, personální útvar zodpovídá za odbornou přípravu vedoucího pracovníka k provádění hodnocení výkonu práce podřízených pracovníků.

Koubek (2012, s.233) ve své publikaci uvádí, že *„Personální útvar ...navrhuje systém formálního hodnocení...vybírání kritéria a metody hodnocení, navrhuje a připravuje formuláře používané k hodnocení pracovníků.... organizuje a zajišťuje vypracování či revizi popisů a specifikací pracovních míst nebo norem pracovního výkonu. Školí vedoucí pracovníky v tom, jak správně provádět hodnocení a vést hodnotící rozhovor..... Poskytuje rady a odbornou pomoc vedoucím pracovníkům“.*

Po uplynutí stanoveného časového období probíhá hodnocení formálního charakteru, které nám poskytuje zpětnou vazbu nejen na výkon pracovníka, ale také na rozsah a kvalitu odvedené personální práce vedoucího pracovníka. Při formálním hodnocení jde vždy o jednotlivce. Hodnocení má charakter pohovoru či rozhovoru, kde

jsou vyzdvíženy silné stránky výkonu pracovníka a nadprůměrně splněné cíle a prodiskutovány cíle, které byly splněny průměrně. Pokud pravidelně probíhala zpětná vazba, nemělo by se stát, že některé cíle nebudou splněny vůbec nebo byly splněny pouze částečně, pokud jejich splnění nebránily provozní překážky nebo zdravotní stav pracovníka. Hodnocení musí zcela určitě souviset s odměňováním, aby bylo pro pracovníka více motivační. Není podmínkou, že hodnocení musí mít stejnou periodicitu pro všechny pracovníky na jednotlivých úrovních v organizaci.

Koubek (2012, s.210) uvádí, že „...*hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků*“.

Většina organizací má nastavený propracovaný systém hodnocení, Tento systém je vhodné neustále zdokonalovat, doplňovat, zkoumat a vylepšovat. Pokud nebudeme s nastaveným systémem stále pracovat a zdokonalovat ho, časem se stane zastaralým a nevyhovujícím, pro potřeby organizace zcela nepoužitelným. Problémem každého hodnocení pracovníků je, aby hodnocení bylo zcela objektivní, vyvážené, spravedlivé a aby přesně zachycovalo skutečnost. Na toto nesmíme zapomínat, neboť tak snadno můžeme vyvolat v hodnoceném pracovníkovi pocit demotivace, zklamání, pocit zbytečnosti, dokonce i odpor a nenávisť.

Výsledek hodnocení by měl být využit pro řízení pracovního výkonu a nastavení cílů na další hodnotící období. Opět by mělo dojít k dohodě mezi pracovníkem a nadřízeným pracovníkem, jedna a z částí této dohody by měla obsahovat také školení i odměňování. Proces řízení pracovního výkonu a hodnocení jsou stále se opakujícími procesy.

3.4.7. Metody hodnocení pracovníků

Známých a používaných metod je velké množství, některé lze provádět v mnoha variantách. Vždy záleží na tom, jaké metody se organizace pro hodnocení rozhodla využívat.

Některé příklady používaných metod:

- **Hodnocení podle předem stanovených cílů**
 - Nejznámější a nejčastěji používané zejména pro manažery a specialisty.
- **Hodnocení podle plnění norem, které se využívá zejména u dělnických profesí**
 - Při této metodě se porovnávají dosažené pracovní výsledky se stanovenou normou. Výhodou této metody je, že výkon pracovníka je posuzován podle objektivních měřítek. Nevýhodou je, že nelze použít pro porovnání výkonu jednotlivých pracovníků v různých kategoriích pracovních míst.
- **Metoda volný popis**
 - Málo používaná v praxi, je náročná na přesnost písemného popisu hodnotitelů, záleží na jejich vyjadřovacích schopnostech, často bývá ovlivněna vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným. Vhodná pro hodnocení manažerů a při sebehodnocení.
- **Hodnocení na základě kritických případů**
 - Metoda vyžaduje od hodnotitele průběžné psaní poznámek, což vyvolává v hodnoceném pracovníkovi negativní pocity a vzbuzuje nedůvěru k objektivitě hodnocení.

3.4.8. Motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších součástí pracovního života člověka. Stále více organizací se zabývá důvody odchodu výkonných pracovníků a zjišťuje, že příčinnou odchodu nejsou vždy finance. Stále častěji odchozí pracovníci uvádějí jako důvod odchodu vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízenými, nevyhovující pracovní podmínky, lepší profesní nabídky či lepší příležitost k rozvoji svých dovedností. Těmto nechtěným odchodům nelze sice zabránit, lze je však omezit vhodnou motivací pracovníků.

Motivace spočívá v rozvoji a vzdělávání pracovníků, neustálém zlepšování pracovních podmínek, ve zlepšování vztahů na pracovišti. Nelze se spokojit s tím, že pracovník nastoupil a pracuje. Pracovník musí být v práci spokojený, cítit svoji potřebnost a důležitost v organizaci, vědět, že je platným členem týmu a součástí kolektivu.

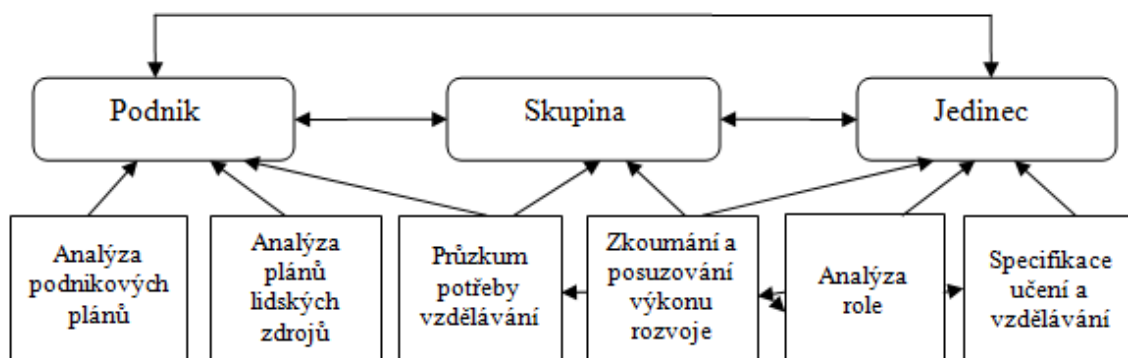
3.5. Vzdělávání a rozvoj

Oblast vzdělávání a rozvoj pracovníků je soustavný proces, v jehož průběhu musíme přihlížet nejen k potřebám či požadavkům pracovníků, ale především je nutné brát na zřetel strategické cíle organizace. Armstrong (2007, s.501) uvádí, že *„Argumenty ve prospěch vzdělávání a rozvoje by měly ukázat, jak programy vzdělávání, výcviku a rozvoje uspokojují potřeby podniku a podnikání.... Měly by se také zmínit strategické plány organizace a jejich dopad na potřebu znalostí a dovedností.... Potřebná je i analýza nákladů a přínosů, která porovnává přínosy vyjádřené pokud možno v kvantitativní podobě, které přinese daná vzdělávací aktivita. Argumenty musejí přesvědčit management, že programy vzdělávání a výcviku mají přijatelnou návratnost investic“*.

3.5.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Nejdříve je třeba definovat účel vzdělávání, analyzovat a identifikovat potřeby pracovníků. Analýza potřeb vzdělávání by měla být provedena na všech úrovních organizace, abychom mohli definovat potřeby organizace jako celku v oblasti vzdělávání a rozvoje, poté skupinové potřeby (např. týmů) a individuální potřeby (jednotlivců).

Obr. 1 Analýza potřeb vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, podle Armstrong (2007).

Po identifikaci potřeb lze nastavit proces vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, který může být nastaven v oblasti nejen všeobecné, ale i odborné a rozvojové. V oblasti vzdělávání organizace často spolupracují s externisty a specializovanými vzdělávacími institucemi.

Aby vzdělávání bylo účelné, efektivní a přineslo očekávaný výsledek, je třeba motivovat pracovníky. Je důležité, aby pochopili, že jde o rozvoj jejich schopností, znalostí a dovedností a měli zcela jasnou představu, co jim tento proces přinese a našli v něm uspokojení.

3.5.2. Plánování vzdělávání

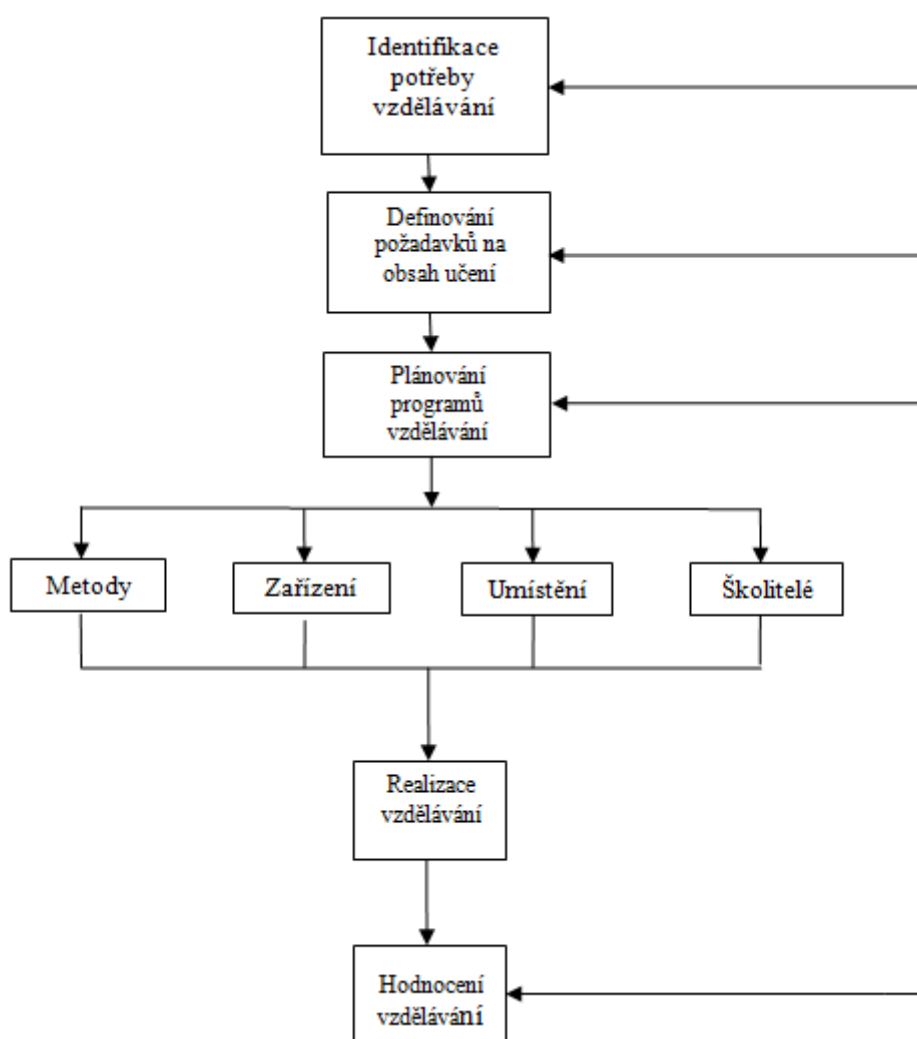
Pokud máme nastavený a managementem schválený proces vzdělávání v organizaci, disponujeme motivovanými pracovníky, lze začít plánovat jejich vzdělávání a rozvoj. Tento proces je úkolem především manažerů a vedoucích pracovníků, kteří ve spolupráci s personalisty-specialisty na vzdělávání a rozvoj vzdělávání naplánují. Je třeba specifikovat nejen znalosti a dovednosti, ale také stanovit cíle, kterých by měli pracovníci po absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit dosahovat.

Součástí plánovaného vzdělávání a rozvoje může také být případné plánované delegování odpovědností, na které je potřeba pracovníky rovněž připravit. Cipro (2009, s.15) ve své knize říká, že „Delegováním jsou rovněž kladeny nové a vyšší nároky na podřízené, kteří se mnohou rozvíjet podobně jako manažer. Pokud nové úkoly dobře

zvládají,zlepšují se jejich schopnosti, zvyšuje sebevědomí...roste jejich vnitřní motivace.....a upevňuje loajalita k firmě“.

Plán vzdělávání a rozvoje může být jako celek rozdělen na více samostatných ucelených částí. Důležitá je vždy objektivní zpětná vazba, která vyhodnotí výsledný efekt vzdělávacího procesu, tzn. že nám odpoví na otázku, jak moc byla vzdělávací aktivita efektivní pro pracovníka i pro organizaci.

Obr. 2 Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, podle Armstronga (1999).

3.6. Odměňování

Odměňování je jednou z nejdůležitějších součástí personálních prací, která rovněž prochází neustálým vývojem. Někdy bývá mylně označována stejně jako v minulosti názvem mzdová či platová oblast. Tuto oblast je nutné v současnosti chápat zcela jinak. Do odměňování je v současné době nutné zahrnovat nejen peněžní odměny, ale také odměny nepeněžní a další výhody, které organizace poskytují jako tzv. benefity či výhody pro zaměstnance. Můžeme sem také zahrnout kariérní růst, různé druhy vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace hrazené zaměstnavatelem či vykonávané v průběhu pracovní doby, dále poskytování různého vybavení i pro soukromé účely, např. notebook, mobil, automobil nebo nadstandardně vybavené pracoviště a další.

3.6.1. Strategie odměňování

Strategie odměňování je navázána na personální strategii organizace a zahrnuje všechny složky, které organizace považuje za odměnu či kompenzaci. V literatuře Armstronga se setkáme s pojmy transakční (hmotné) a relaxační (vztahová, nehmotná) odměna. Z uvedeného plyne, že do hmotných odměn můžeme zařadit vše, co je hmatatelné, tedy finance a výhody poskytované zaměstnavatelem, zatímco do relaxační složky odměn zahrnujeme např. vzdělávání.

Ve své definici strategie odměňování Armstrong (2007, s.529) uvádí, že „*Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány..... je založena na filosofii odměňování, která vyjadřuje, co by mělo být podle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí*“.

Větší organizace zpravidla mají odborníky - personalisty specialisty, kteří se zabývají strategií odměňování, ze které je pak odvozena i politika odměňování v organizaci. Tito specialisté pravidelně analyzují politiku odměňování, mění a doplňují ji po projednání a odsouhlasení managementem tak, aby vždy co nejvíce uspokojovala pracovníky a zároveň byla v souladu se strategiemi organizace. Při této analýze musí vždy brát v úvahu strategické cíle organizace i personální strategii, zejména oblast plánování

počtu pracovníků. Pokud v organizaci existuje odborová organizace, je nutné každou změnu či úpravu projednat s odborovou organizací.

Strategie odměňování bývá zpravidla označována za jednu z nejsložitějších strategií organizace. Přesto, pokud je vhodně nastavená a důsledně uplatňovaná, může pozitivně ovlivňovat zaměstnanecké vztahy, pracovní prostředí a přispět k dlouhodobé stabilizaci pracovníků.

3.6.2. Systém odměňování

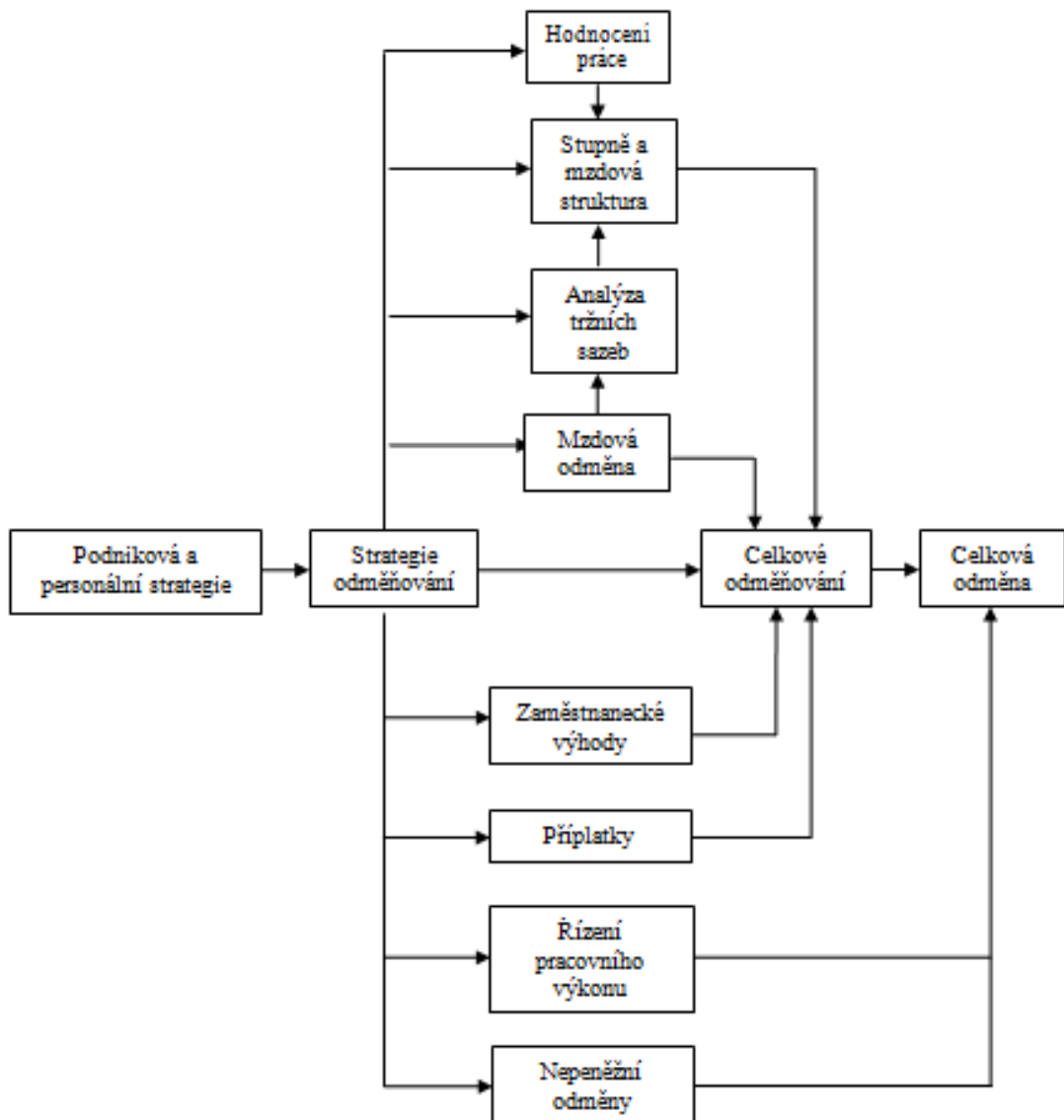
Řízení systému odměňování je složitý proces. Odměňování, zejména jeho mzdová část, tvoří podstatnou část rozpočtu organizace. Součástí systému odměňování je tvorba prognóz a rozpočtů na další období, stanovení postupů při odměňování, mzdové úpravy všeobecné i individuální, kontrola dodržování systému odměňování i hodnocení systému odměňování. Rozpočet se stanovuje pro celou organizaci a případně se dále dělí na jednotlivá střediska podle schválené organizační struktury. Odpovědnost za dodržení rozpočtu je na managementu, který ve spolupráci s personalisty- specialisty na odměňování navrhuje zejména individuální platové úpravy. Personalisté tak současně kontrolují, zda navrhované platové úpravy odpovídají politice odměňování a jsou v souladu se strategií odměňování.

3.6.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování a jsou vždy před zavedením do praxe konzultovány s odborovou organizací, pokud se v organizaci vyskytuje. Jsou to odměny, které při splnění předem stanovených podmínek náleží všem pracovníkům bez ohledu na jejich kvalitu a množství odvedené práce. Není povinností pracovníka je využívat a naopak organizace nemůže jejich využívání pracovníkům zakazovat či jinak omezovat, pokud jejich čerpání není předem omezeno sjednaným limitem. Organizace poskytování tohoto druhu odměn považují za motivační a stabilizační prvek pro zaměstnance. vhodně nastavený systém zaměstnaneckých odměn může tvořit konkurenční výhodu organizace na trhu práce.

Snahou odborů je pravidelně zaměstnanecké výhody analyzovat a rozšiřovat. Stále více se však projevuje rozdílnost požadavků ze strany pracovníků, proto se organizace často přiklání k poskytování zaměstnaneckých výhod formou tzv. „Cafeteria“ systémů, což umožní rozšířit nabídku výhod a pracovník se sám rozhodne, co bude preferovat.

Obr. 3 Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Vlastní zpracování, podle Armstronga (1999).

3.7. Pracovní vztahy

V oblasti pracovních vztahů mají velmi důležitou roli strategické cíle organizace, nastavená firemní politika, uplatňovaná personální politika, politika odměňování a jejich důsledné uplatňování. Další velmi důležitou součástí pracovních vztahů je zapojování pracovníků do činností organizace, komunikace a také to, jestli v organizaci je aktivní odborová organizace.

Armstrong (1999, s.736) říká, že *„Politika zaměstnaneckých vztahů vyjadřuje postoj organizace k tomu, jaký druh vztahů mezi vedením podniku a zaměstnanci a jejich odbory by si management přál a jak by se měly uskutečňovat. Obecným cílem této politiky by mělo být vytváření a udržování prostředí pozitivních, produktivních, kooperativních a důvěryhodných zaměstnaneckých vztahů“*. Naproti tomu Koubek (2012, s.326) ve své publikaci uvádí, že *„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámeček významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv... na celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků... ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost“*.

Politika pracovních vztahů se obvykle vyvíjí dle stylů řízení, požadavků managementu, schválené organizační struktury a nastavených firemních praktik. Více či méně je ovlivněna působením odborové organizace v závislosti na velikosti její vyjednávací síly. Do oblasti pracovních vztahů patří vše, co v sobě zahrnuje vztahy s pracovníky a je realizováno při formálním i neformálním styku vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky.

3.8. Komunikace

Komunikace je důležitou součástí zaměstnaneckých vztahů. Slouží hlavně ke vzájemné informovanosti mezi managementem a pracovníky. Je žádoucí, aby proces komunikace fungoval oběma směry, jedině tak lze dosáhnout vzájemného pochopení a dohody. V knize od autora Armstronga (2007, s.661) se uvádí: *„Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace“.*

Komunikace může mít ústní nebo písemnou formu. Ústní komunikace probíhá během formálních a neformálních vzájemných setkáních pracovníků i pracovníků s managementem. Písemná komunikace probíhá dle zvyklostí organizace, např. oběžníky, podniková periodika, nástěnky, intranet, letáky.

3.9. Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se stále více stává předmětem zájmů zaměstnavatelů. Neexistuje jednotný koncept ani definice, ze kterého lze zjistit co je součástí péče o pracovníky. Je v zájmu zaměstnavatele, aby pracovníci odváděli co nejlepší práci v maximální možné kvalitě i kvantitě. Péče je poskytována na individuální i společenské úrovni. Jelikož pracovníci tráví nejméně polovinu svého času v zaměstnání, je pro ně důležité, aby tato péče byla na dostatečné úrovni. Do oblasti individuální péče lze zařadit např. rozvržení pracovní doby, pracovní režim a prostředí, příspěvky zaměstnavatele na stravování, různé formy pojištění, výhody v oblasti financí, služby poskytované na pracovišti, možnost rozvoje pracovníků. Do oblasti společenské péče pak lze řadit např. pořádání různých akcí-výlety, zájezdy, soutěže, sportovní aktivity, také večírky, plesy atd.

Vhodně nastavená forma a způsob péče o zaměstnance zlepšuje i pověst zaměstnavatele a zvýhodňuje tak jeho postavení na trhu pracovních příležitostí.

4. VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

4.1. Charakteristika společnosti

Společnost ABC patří mezi světové leadery v poskytování kompletních řešení v oblasti IT a produkci spotřební elektroniky. Jejimi zákazníky jsou renomované společnosti světového významu. Na českém trhu začala působit v roce 2000, nejdříve v Pardubickém kraji. Nyní má pobočku také ve Středočeském kraji.

Pozitivní vývoj společnosti a konkurenční výhoda (poskytování kompletních služeb z jednoho místa) ovlivnily její působení na světovém trhu. Stala se tak výrobní centrálou v Evropě – region EMEA (Afrika, Evropa, Střední východ). Společnost získala v České republice několik ocenění.

Cílem společnosti je být evropským logistickým centrem mateřské společnosti a zároveň nejlepším výrobcem PC v Evropě. Prioritou tak stále zůstává udržení konkurenceschopnosti po stránce cenové, oblast poskytování servisu k dodávaným výrobkům i jejich vysoká kvalita.

Tohoto cíle společnost dosahuje nejen cestou investičního rozvoje, soustavnou integrací výrobních procesů a zvyšování efektivity práce, ale zejména prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců. Plány společnosti kladou velký důraz nejen na získávání, výběr a nábor pracovníků, ale především na soustavné vzdělávání, prohlubování znalostí a zvyšování kvalifikace zaměstnanců na všech stupních. Na jejich profesionalitu jsou kladeny vysoké nároky.

Zajistit kvalifikované pracovníky je úkolem oddělení lidských zdrojů, tedy personálního oddělení. Oddělení lidských zdrojů tvoří v rámci společnosti samostatné oddělení, které je součástí organizační struktury. Napříč všemi dotčenými společnostmi a jejich divizemi je managementem uplatňována jedna z velmi důležitých firemních politik, kterou je politika personální.

4.2. Organizační uspořádání společnosti

Společnost je složena z několika divizí. Divize se člení na jednotlivá oddělení a ta se dále rozpadají na jednotlivá střediska v souladu s nastavenou a schválenou organizační strukturou. V čele každého oddělení je manažer. Ten spolu s týmem vedoucích pracovníků odpovídá za chod, vývoj a personální obsazení svěřeného úseku. Součástí schválené organizační struktury společnosti je také oddělení lidských zdrojů – personální oddělení, které řídí personální ředitel.

4.3. Personální oddělení

Hlavní náplní personálního oddělení je úzká spolupráce s manažery a vedoucími pracovníky jednotlivých divizí. Dále se podílí na dosahování strategických cílů společnosti. Prostřednictvím personálního oddělení je uskutečňován nejen výběr, získávání a nábor zaměstnanců, ale i kompletní výkon všech ostatních personálních činností v oblasti adaptace, motivace, odměňování a péče o pracovníky, pracovních vztahů, vzdělávání a rozvoje pracovníků. Oddělení je členěno na 3 samostatné úseky, které zahrnují tými: nábor, administrativa a visa tým, trénink, rozvoj, vzdělávání a interní komunikace, mzdové účetnictví, pokladna a odměňování. Každý úsek je odpovědný za svěřenou část personální práce a řízený supervizorem. V čele personálního oddělení je personální ředitel.

4.3.1. Nábor, administrativa a visa team

Nastavená struktura oddělení do této oblasti řadí komunikaci s managementem na úseku plánování počtu pracovníků, požadavky na jejich vstupní znalosti, dovednosti, vzdělání. Dále vše, co souvisí se získáváním, výběrem, nábořem pracovníků, komunikaci s uchazeči o zaměstnání, komunikaci s dotčenými orgány veřejné správy, činnosti spojené s působením pracovníků v organizaci až po případné ukončení pracovního poměru. Dle názvu (visa team) je patrné, že sem spadá také kompletní výkon personálních činností spojených se zajištěním víz na zahraniční služební cesty a také se zaměstnáváním cizinců včetně komunikace s dotčenými orgány veřejné správy v oblasti cizinců.

4.3.2. Trénink, rozvoj, vzdělávání a interní komunikace

Tato oblast se zabývá prvotním testováním uchazečů o zaměstnání, zatrénováním nastupujících pracovníků, zatrénováním pracovníků v případě převodu na jinou, zpravidla vyšší, pracovní pozici nebo zatrénováním při změně portfolia společnosti. Současně je tímto oddělením zajišťováno průběžné vzdělávání pracovníků, opakovaná zákonná školení pracovníků, rozvoj jejich znalostí i dovedností. Další velmi důležitou činností je zajišťování interní komunikace, práce spojené s benefity pro pracovníky, zajišťováním různých akcí pro pracovníky, vydávání firemního časopisu.

4.3.3. Odměňování a benefity

Společnost má napříč všemi divizemi nastavenou a managementem schválenou politiku odměňování. Součástí odměňování je nejen pravidelné navyšování mezd pracovníků na dělnických a technických pozicích, ale i poskytování dalších odměn dle stanovených pravidel. Na měsíční bázi jsou pracovníkům na dělnických pozicích poskytovány výkonnostní odměny. Dále je managementem společnosti nastaven systém mimořádných odměn za práci konanou nad rámec pracovních povinností. Systém mimořádných odměn se vztahuje na dělnické i technickohospodářské pozice, liší se pouze v nastavení základních pravidel poskytování.

Odměňování ve společnosti je managementem přehodnocováno a pravidelně upravováno. Vývoj mezd ve společnosti má stále vzrůstající tendenci. Mzdy jsou upravovány v pravidelných intervalech. Mimo tyto nastavené intervaly lze v rámci schválené mzdové politiky společnosti mzdu upravit např. při změně pracovní pozice, při příležitosti povýšení pracovníka, při nadstandardním pracovním výkonu, aj.

Součástí odměňování je také poskytování mnoha benefitů. Z důvodu jejich poměrně velkého množství jsou níže zmíněny pouze ty, které jsou pracovníky nejvíce využívány. Některé benefity jsou pracovníkům zaměstnavatelem poskytovány ihned po přijetí do pracovního poměru, jiné po splnění předem nastavených podmínek.

Mezi benefity, které jsou poskytovány ihned po přijetí do pracovního poměru, patří dotované stravování. Pracovník má nárok na jedno dotované jídlo za odpracovanou směnu. Jelikož ve společnosti jsou různé formy rozvržení pracovní doby, rovnoměrně

i nerovnoměrně rozvržená pracovní doba, je i výše příspěvku odvozena od jejího rozvržení. Pracovníci, kteří pracují v nerovnoměrné pracovní době, hradí se svých prostředků 6 Kč/ jedno hlavní jídlo za odpracovanou směnu. Ostatní hradí jedno hlavní jídlo za odpracovanou směnu ve výši 22 Kč. Tímto je zaručeno, že zaměstnavatel poskytuje v průměru měsíčně příspěvek na stravování všem pracovníkům ve stejné výši. Dalším benefitem je doprava. Společnost poskytuje pracovníkům příspěvek na autobusovou i vlakovou dopravu do zaměstnání z vybraných lokalit. Z některých lokalit je zajišťován hromadný svoz pracovníků firemními autobusy.

Dalšími hodně využívanými benefity je program na podporu sportování MultiSport, příspěvek na penzijní připojištění, slevy u vybraných obchodníků, zvýhodněné produkty a služby partnerských finančních ústavů, jazykové vzdělávání, zvýhodněné hlasové a datové tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, slevy na vstupenky do Východočeského divadla a jiné. Škála benefitů se neustále rozšiřuje.

4.3.4. Mzdová účtárna a pokladna

Oblast mzdového účetnictví je z pohledu mnoha pracovníků „ta nejdůležitější“. Zodpovídá za včasné a řádné zpracování mezd, výkonnostních i mimořádných odměn. Rovněž za řádné zpracování ročního zúčtování daní pro pracovníky, kteří si o toto zúčtování zaměstnavatele požádají, za správné a včasné provedení zákonných odvodů a také za zpracování řádných i mimořádných mzdových změn. Zodpovídá rovněž za správné nastavení daňových slev pro pracovníky, exekuční srážky, srážky dle schválené insolvence i za jiné druhy srážek. Při ukončení pracovního poměru je úkolem mzdové účtárny zajistit proplacení všeho, co pracovníkovi náleží, vystavit potřebné doklady v souladu s platnou legislativou. Dále zajišťuje proplacení dávek v nemoci, při ošetření členů rodiny, vyřizuje žádosti o mimořádnou zálohu na mzdu, vyřizuje žádosti o příspěvek na penzijní připojištění.

Pokladna slouží k vyplácení hotovostních záloh na služební cesty, vydává šeky na mzdu pracovníkům, kterým není mzda zasílána na účet vedený u peněžního ústavu.

4.4. Vlastní šetření

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zjistit význam sledovaných oblastí, které z oblastí personální práce přikládají pracovníci managementu největší a které naopak nejmenší význam a současně zhodnotit úroveň poskytovaných personálních služeb z pohledu managementu.

Samotné zjišťování bylo provedeno metodou kvantitativního výzkumu. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 15 respondentů, kterým byl předložen dotazník obsahující 15 otázek. Otázky byly postupně vyhodnoceny a popsány v další části této práce. Každá z položených otázek má hodnotící škálu. U otázek číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6 a 13 byla použita číselná 5 stupňová hodnotící škála, kde číslo 1 má nejnižší a nejméně významnou hodnotu a naopak číslo 5 (popř. číslo 8), má nejvyšší a nejvýznamnější hodnotu. Otázky číslo 7, 8, 9, 10, 11 a 12 měly 4 stupňovou hodnotící škálu. Zde bylo úkolem zvolit z nabízených možností tu nejvíce vyhovující. Poslední dvě otázky, tedy otázka číslo 14 a 15, byly otevřené a jejich vyhodnocení je součástí této práce.

Otázky jsou vyhodnocovány dle uvedeného pořadí v dotazníku. Údaje ze získaných dotazníků jsou postupně sestaveny do tabulek, které tvoří přílohu této práce. Z uvedených tabulek jsou získány níže uvedené údaje.

Pro vysvětlení uvádím význam hodnot, které jsou uvedeny ve sloupcích následujících tabulek:

Sloupec celkem = součet jednotlivých údajů z dotazníků dle příslušné hodnotící škály.

Sloupec V_{ap} = vážený aritmetický průměr.

Sloupec V_k = variační koeficient (%).

Sloupec pořadí = pořadí dle získané hodnoty ve sloupci celkem.

1. Jakou důležitost dáváte níže uvedeným personálním činnostem?

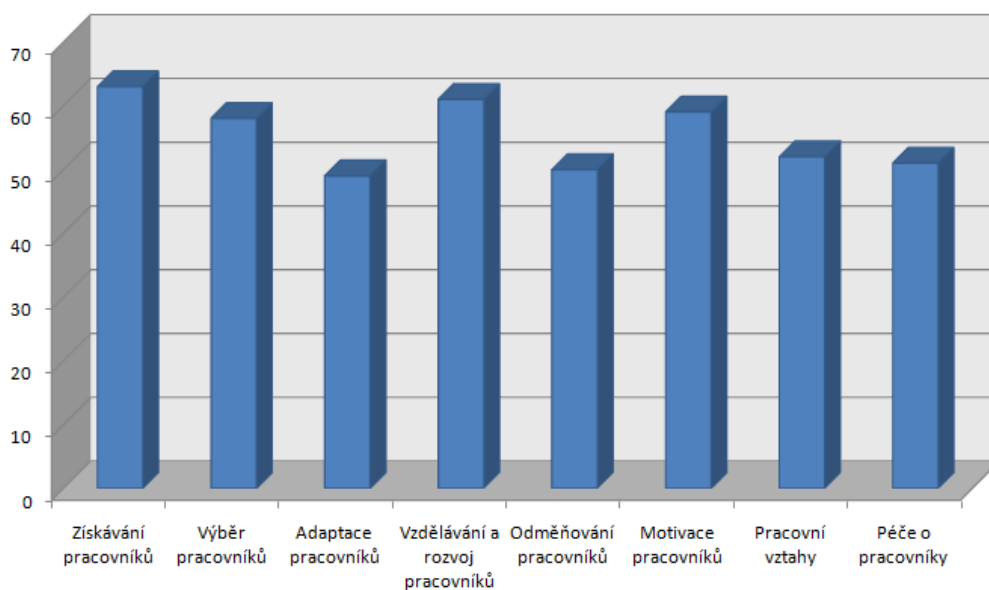
Cílem je zjistit pořadí důležitosti personální práce z pohledu managementu. Nabídka obsahuje jednotlivé personální činnosti. Úkolem tazatelů bylo ohodnotit jednotlivé personální činnosti nabízenou hodnotící škálou. Zjištěné údaje jsou zpracovány, sestaveny do tabulky a zároveň je stanoveno pořadí důležitosti uvedených činností z pohledu managementu.

Tab. 1 Důležitost personálních činností

1. Jakou důležitost dáváte níže uvedeným personálním činnostem? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)				
	Celkem	V_{ap}	V_k (%)	Pořadí
Získávání pracovníků	63	4.20	20.52	1
Výběr pracovníků	58	3.87	21.56	4
Adaptace pracovníků	49	3.27	21.54	8
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	61	4.07	19.64	2
Odměňování pracovníků	50	3.33	26.99	7
Motivace pracovníků	59	3.93	24.43	3
Pracovní vztahy	52	3.47	21.44	5
Péče o pracovníky	51	3.40	28.99	6

Obr. 4 Důležitost personálních činností

1. Jakou důležitost dáváte níže uvedeným personálním činnostem?



Ze získaných odpovědí vyplývá, že nejdůležitější personální činností je pro management společnosti oblast získávání pracovníků. Naopak nejméně důležitá je z pohledu managementu adaptace pracovníků. Největší shoda hodnocení důležitosti činností z pohledu managementu je v pořadí důležitosti vzdělávání a rozvoj pracovníků, tato personální činnost se umístila v celkovém pořadí na 2. místě. Naopak nejmenší shoda je v personální činnosti péče o pracovníky, která se umístila na 6. místě důležitosti.

2. Jakou důležitost přiřazujete jednotlivým fázím výběru pracovníků na dělnické pozice?

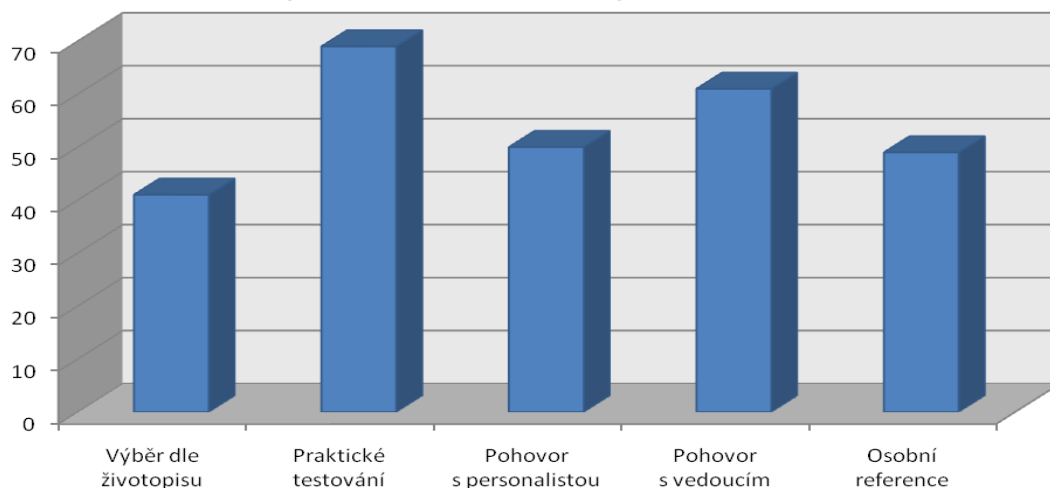
Cílem této otázky je zjistit, jaký způsob výběru pracovníků je managementem preferován u dělnických pozic a současně porovnat do jaké míry lze konstatovat shodu v důležitosti jednotlivých fází. Úkolem tazatelů bylo pomocí nabízené hodnotící škály ohodnotit nabízené možnosti výběru. Zjištěné údaje jsou opět zpracovány, sestaveny do tabulky, je stanoveno pořadí důležitosti uvedených činností z pohledu managementu.

Tab. 2 Fáze výběru pracovníků – dělnické pozice

2. Jakou důležitost přiřazujete jednotlivým fázím výběru pracovníků na dělnické pozice? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)				
	Celkem	V_{ap}	V_k (%)	Pořadí
Výběr dle životopisu	41	2.73	32.33	5
Praktické testování	69	4.60	11.2	1
Pohovor s personalistou	50	3.33	21.71	3
Pohovor s vedoucím	61	4.7	14.27	2
Osobní reference	49	3.27	33.67	4

Obr. 5 Fáze výběru pracovníků – dělnické pozice

2. Jakou důležitost přiřkládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na dělnické pozice?



Dle zjištěných skutečností je při výběru pracovníků na dělnické pozice nejdůležitější praktické testování, nejméně důležitý je výběr pracovníků dle životopisů. Z uvedené tabulky je patrné, že nejvíce se management shodl v důležitosti praktického testování, které se umístilo na 1. místě v žebříčku důležitosti. Nejméně v důležitosti osobních referencí. Tento způsob výběru pracovníků na dělnické pozice se umístil na 4. místě.

3. Jakou důležitost přiřkládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na technické pozice?

Cílem této otázky je stejně jako u dělnických pozic zjistit, jaký způsob výběru pracovníků je managementem preferován u technických pozic a současně porovnat do jaké míry lze konstatovat shodu v důležitosti jednotlivých fází. Úkolem tazatelů bylo pomocí nabízené hodnotící škály ohodnotit nabízené možnosti výběru. Zjištěné údaje jsou zpracovány stejným způsobem jako u předchozí otázky.

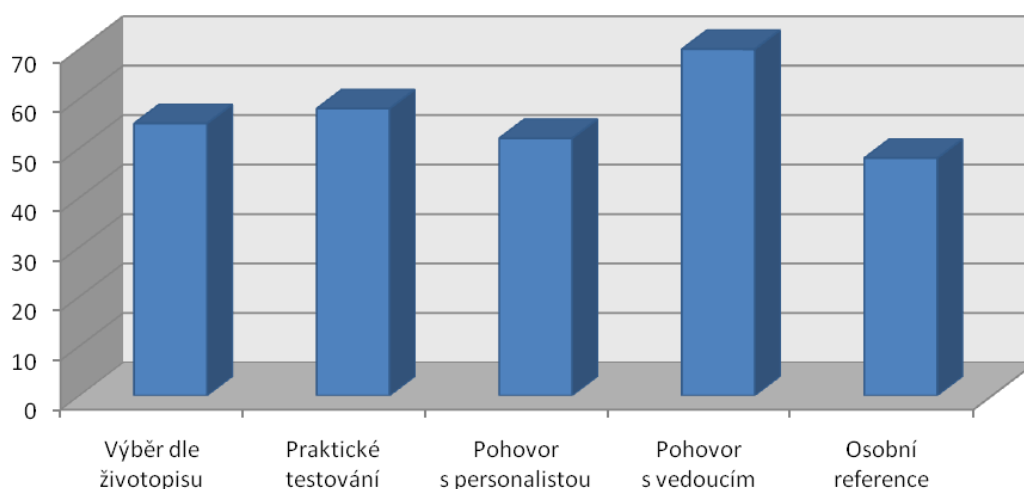
Tab. 3 Fáze výběru pracovníků – technické pozice

3. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na technické pozice? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)				
	Celkem	V _{ap}	V _k (%)	Pořadí
Výběr dle životopisu	55	3.67	19.74	3
Praktické testování	58	3.87	25.61	2
Pohovor s personalistou	52	3.47	24.5	4
Pohovor s vedoucím	70	4.67	10.46	1
Osobní reference	48	3.20	29.14	5

Z uvedené tabulky je patrné, že shoda managementu v pořadí důležitosti výběru pracovníků na technické pozice koresponduje s umístěním v celkovém pořadí fází výběru.

Obr. 6 Fáze výběru pracovníků – technické pozice

3. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na technické pozice?



Z výše uvedeného grafického znázornění je patrné, že pro výběr na volné technické pozice je z pohledu managementu nejdůležitější osobní pohovor s vedoucím pracovníkem.

4. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na dělnických pozicích?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak management v praxi vnímá zpětnou vazbu od podřízených pracovníků umístěných na dělnických pozicích na uvedené stimuly. Úkolem tazatelů bylo ohodnotit stimuly nabízenou hodnotící škálou. Zjištěné údaje jsou zpracovány, sestaveny do tabulky a zároveň je stanoveno pořadí důležitosti těchto stimulů

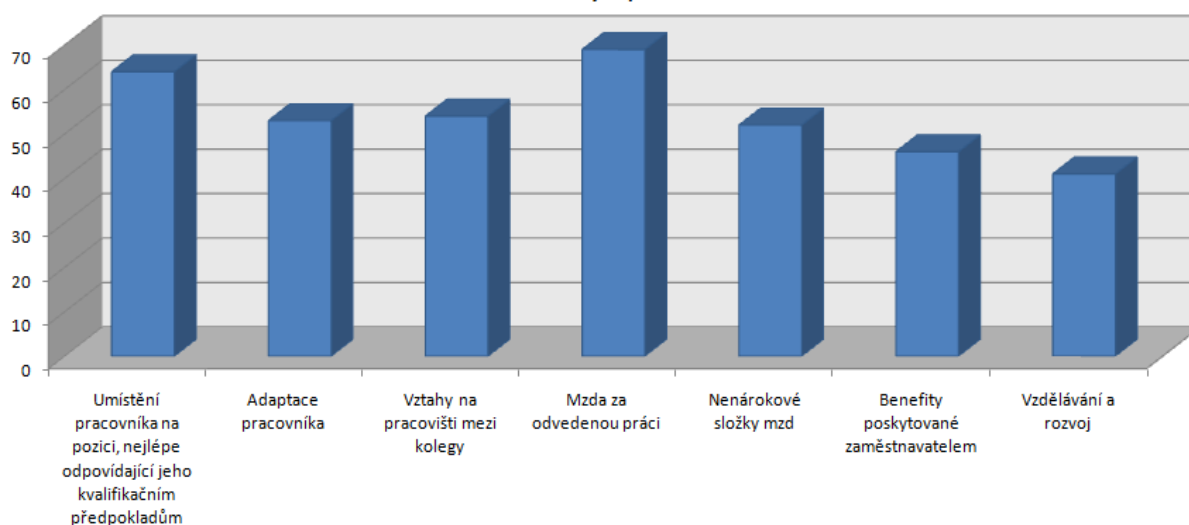
Tab. 4 Stimuly pro motivaci pracovníků – dělnické pozice

4. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na dělnických pozicích? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)				
	celkem	V_{ap}	$V_k(\%)$	Pořadí
Umístění pracovníka na pozici, nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům	64	4.27	13.91	2
Adaptace pracovníka	53	3.53	18.11	4
Vztahy na pracovišti mezi kolegy	54	1.3	20.47	3
Mzda za odvedenou práci	69	1.4	11.2	1
Nenárokové složky mzdy	52	3.47	21.44	5
Benefity poskytované zaměstnavatelem	46	3.7	19.36	6
Vzdělávání a rozvoj	41	2.73	32.33	7

Z výše uvedené tabulky je patrné, že shoda managementu v oblasti významnosti jednotlivých stimulů pro pracovníky na dělnických pozicích koresponduje s jejich umístěním v celkovém pořadí stimulů. Na 1. místě je mzda za odvedenou práci a zároveň největší shoda managementu v důležitosti tohoto stimulu. Na posledním 7. místě se umístilo vzdělávání a rozvoj, současně se na důležitosti tohoto stimulu pro dělnické pozice management nejméně shoduje.

Obr. 7 Stimuly pro motivaci pracovníků – dělnické pozice

4. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na dělnických pozicích?



Ze zjištěných výsledků je jednoznačně patrné, že pro pracovníky na dělnických pozicích je nejdůležitějším stimulem mzda za odvedenou práci. Oblast vzdělávání a rozvoje je pro pracovníky na dělnických pozicích nejméně důležitá.

5. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na technických pozicích?

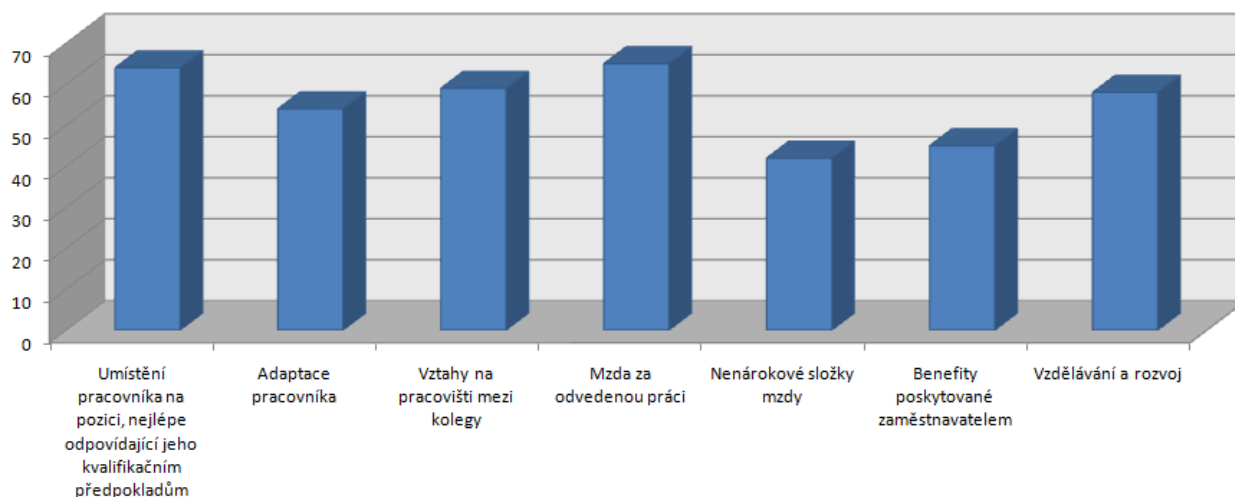
Cílem této otázky bylo zjistit, jak management v praxi vnímá zpětnou vazbu na uvedené stimuly od pracovníků umístěných na technických pozicích.

Tab. 5 Stimuly pro motivaci pracovníků – technické pozice

5. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na technických pozicích? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)				
	celkem	V_{ap}	V_k (%)	Pořadí
Umístění pracovníka na pozici, nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům	64	4.27	16.49	2
Adaptace pracovníka	54	1.3	17.57	5
Vztahy na pracovišti mezi kolegy	59	3.93	17.89	3
Mzda za odvedenou práci	65	4.33	14.24	1
Nenárokové složky mzdy	42	1.2	27.66	7
Benefity poskytované zaměstnavatelem	45	3.00	33.33	6
Vzdělávání a rozvoj	58	4.13	20.17	4

Obr. 8 Stimuly pro motivaci pracovníků – technické pozice

5. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na technických pozicích?



Ze získaných výsledků vyplynulo, že pracovníci na technických pozicích řadí na přední místa stimulaci nejen finanční, ale také umístění pracovníka na pozici nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům, vztahy na pracovišti mezi kolegy a oblast vzdělávání a rozvoje. Toto zjištění koresponduje se shodou managementu. Nejmenší význam má stimul nenárokové složky mzdy.

6. Jaká je v oblasti odměňování důležitost níže uvedených položek?

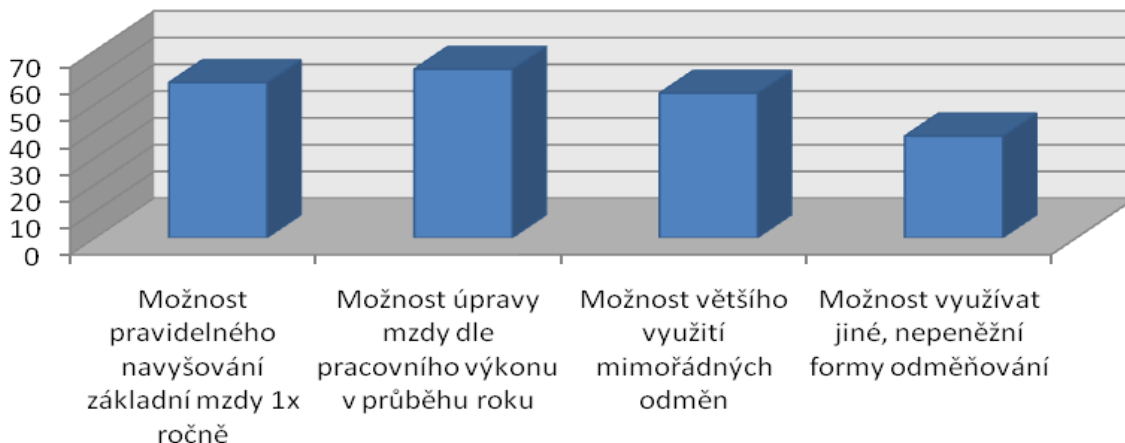
Cílem této otázky bylo zjistit, která možnost odměňování je z pohledu managementu nejvhodnější a která naopak nejméně vhodná.

Tab. 6 Odměňování

6. Jaká je, v oblasti odměňování, důležitost níže uvedených položek? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5=nejdůležitější)				
	celkem	V _{ap}	V _k (%)	Pořadí
Možnost pravidelného navyšování základní mzdy 1x ročně	58	3.87	23.68	2
Možnost úpravy mzdy dle pracovního výkonu v průběhu roku	63	1.4	16.9	1
Možnost většího využití mimořádných odměň	54	1.3	23.00	3
Možnost využívat jiné, nepeněžní formy odměňování	38	2.53	44.42	4

Obr. 9 Odměňování

6. Jaká je, v oblasti odměňování, důležitost níže uvedených položek?



Jako nejdůležitější vidí management možnost úpravy mzdy dle pracovního výkonu v průběhu roku i pravidelné navýšování základní mzdy 1x ročně. Nejméně přijatelná je možnost využívat jiné, nepeněžní formy mzdy. Z uvedené tabulky vyplývá, že shoda managementu koresponduje s pořadím důležitosti v celkovém hodnocení.

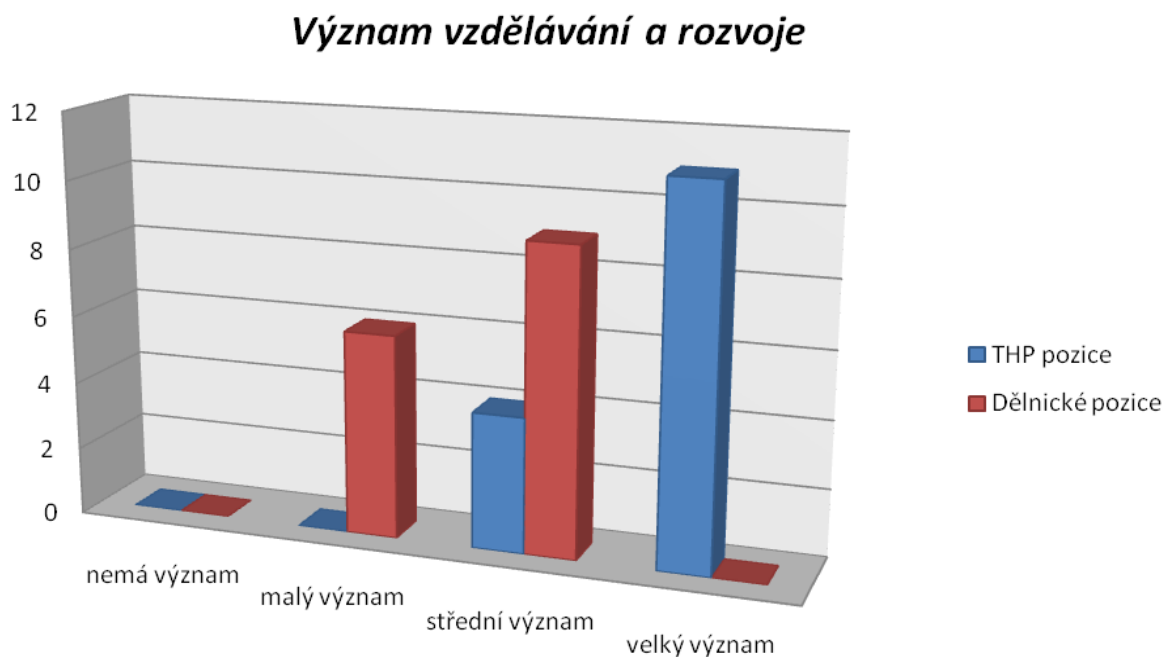
7. Jaký význam má pro zaměstnance oblast vzdělávání a rozvoje?

Cílem bylo zjistit, jaký význam má z pohledu managementu pro pracovníky oblast vzdělávání.

Tab. 7 Oblast vzdělávání a rozvoje

7. Jaký význam má pro zaměstnance oblast vzdělávání a rozvoje?	
Dělnické pozice	celkem hlasovalo
<i>nemá význam</i>	0
<i>malý význam</i>	6
<i>střední význam</i>	9
<i>velký význam</i>	0
THP pozice	celkem hlasovalo
<i>nemá význam</i>	0
<i>malý význam</i>	0
<i>střední význam</i>	4
<i>velký význam</i>	11

Obr. 10 Oblast vzdělávání a rozvoje – porovnání THP a DL pozice



Z výše uvedeného zjištění je patrné, že oblast vzdělávání a rozvoje má pro pracovníky na THP pozicích velký význam, pro pracovníky na dělnických pozicích má jen střední až malý význam.

8. Jaký význam má forma a způsob vzdělávání na zájem pracovníků o vzdělávání

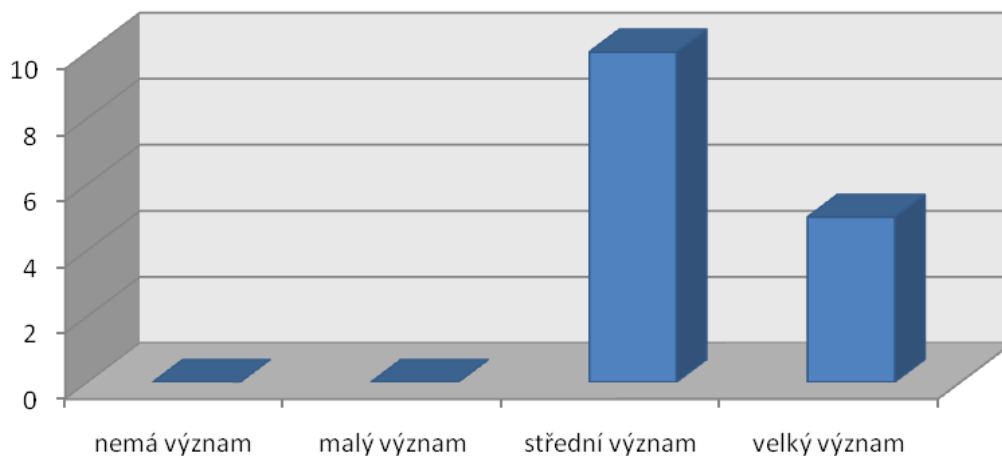
Cílem dotazu bylo zjistit, jak forma a způsob ovlivňuje zájem pracovníků o vzdělávání.

Tab. 8 Forma a způsob vzdělávání

8. Jaký význam má forma a způsob vzdělávání na zájem pracovníků o vzdělávání	
<i>nemá význam</i>	0
<i>malý význam</i>	0
<i>střední význam</i>	10
<i>velký význam</i>	5

Obr. 11 Forma a způsob vzdělávání

8. Jaký význam má forma a způsob vzdělávání na zájem pracovníků o vzdělávání



Z výsledků zjištění vyplývá, že forma a způsob vzdělávání má převážně střední význam na zájem pracovníků o vzdělávání.

9. Jaký způsob získávání pracovníků preferujete pro dělnické pozice?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký způsob získávání pracovníků je managementem preferován pro dělnické pozice.

Tab. 9 Způsob získávání pracovníků – dělnické pozice

9. Jaký způsob získávání pracovníků preferujete pro dělnické pozice?	
<i>z interních zdrojů</i>	3
<i>z externích zdrojů</i>	4
<i>není důležité</i>	8

Ze zjištění vyplývá, že z pohledu managementu není důležitý způsob získávání pracovníků.

10. Jaký způsob získávání pracovníků preferujete pro technické pozice?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký způsob získávání pracovníků je managementem preferován pro technické pozice.

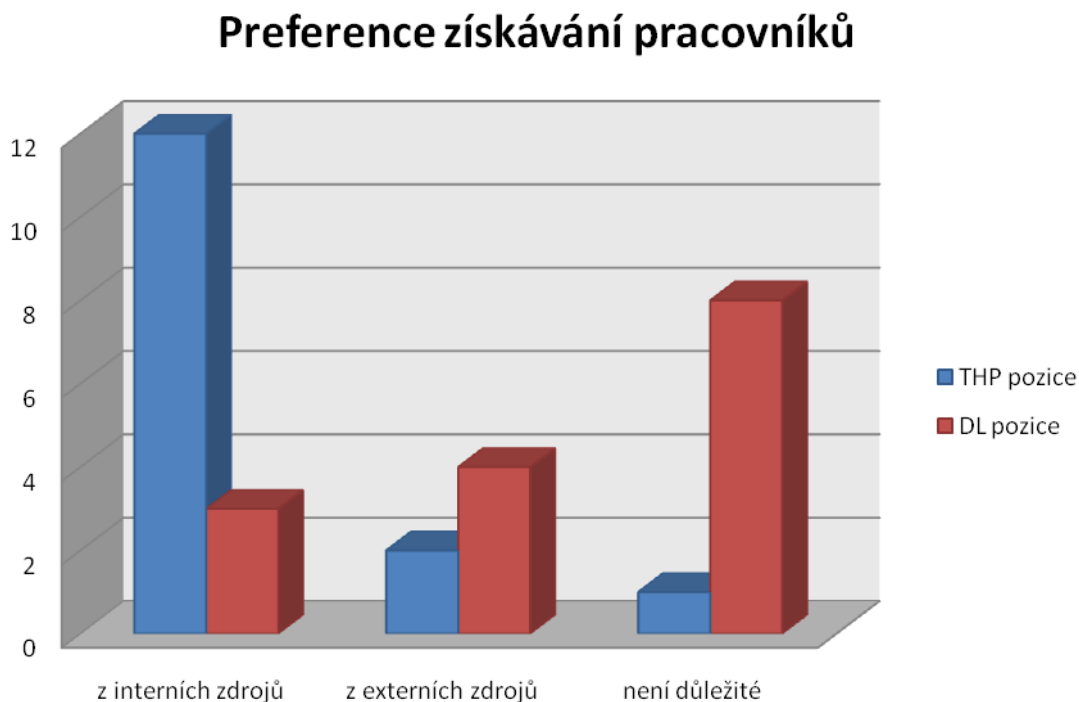
Tab. 10 Způsob získávání pracovníků – technické pozice

10. Jaký způsob získávání pracovníků preferujete pro technické pozice?	
<i>z interních zdrojů</i>	12
<i>z externích zdrojů</i>	2
<i>není důležité</i>	1

Ze zjištění vyplývá, že z pohledu managementu je preferován způsob získávání pracovníků na technické pozice z interních zdrojů.

Dalším cílem u otázky č. 9 a č. 10 bylo zjistit shodu či neshodu ve způsobu získávání pracovníků. Na níže uvedeném grafu jsou znázorněny jednotlivé preference. Pro dělnické pozice není způsob získávání pracovníků důležitý, naopak pro technické pozice je preferován způsob získávání pracovníků z interních zdrojů.

Obr. 12 Preference získávání pracovníků



11. V případě externího získávání pracovníků na dělnické pozice je podle vás nejvhodnější.

Cílem u této i následující otázky je zjistit nejvhodnější způsob získávání pracovníků na jednotlivé pozice opět z pohledu managementu.

Tab. 11 Externí získání pracovníků – dělnické pozice

11. V případě externího získávání pracovníků na dělnické pozice je podle vás nejvhodnější?	
<i>spolupráce s agenturou</i>	2
<i>spolupráce s úřady práce</i>	1
<i>vlastní inzerce</i>	3
<i>kombinace uvedených možností</i>	9

12. V případě externího získávání pracovníků na technické pozice je podle vás nejvhodnější.

Tab. 12 Externí získání pracovníků – technické pozice

12. V případě externího získávání pracovníků na technické pozice je podle vás nejvhodnější?	
<i>spolupráce s agenturou</i>	0
<i>spolupráce s úřady práce</i>	0
<i>vlastní inzerce</i>	5
<i>kombinace uvedených možností</i>	10

Obr. 13 Externí získávání pracovníků – THP a DL pozice



Z provedeného zjištění vyplývá, že jako nevhodnější se z pohledu managementu jeví kombinace uvedených možností jak pro dělnické, tak pro technické pracovní pozice. Vlastní inzerce je důležitější pro technické pozice.

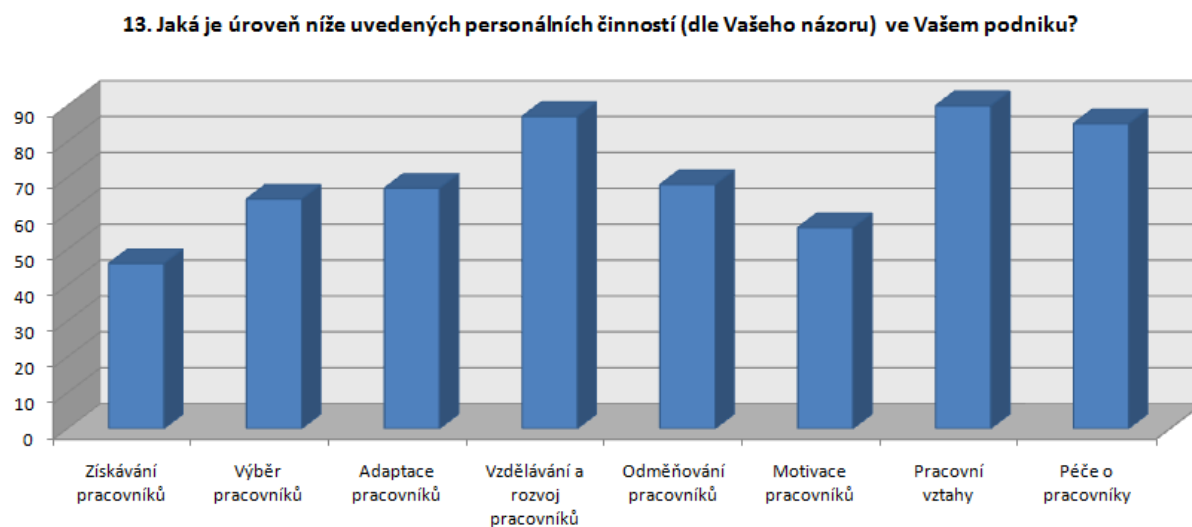
13. Jaká je úroveň níže uvedených personálních činností (dle Vašeho názoru) ve Vašem podniku?

Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, která z uvedených poskytovaných personálních služeb ve společnosti je z pohledu managementu na nejvyšší a která naopak na nejnižší úrovni.

Tab. 13 Personální činnosti – úrovně

13. Jaká je úroveň níže uvedených personálních činností (dle Vašeho názoru) ve Vašem podniku? (sestavte, prosím, pořadí od 1 do 8, kde 1=nejnižší, 8= nejvyšší)				
	celkem	V_{ap}	V_k (%)	pořadí
Získávání pracovníků	46	3.7	73.40	8
Výběr pracovníků	64	4.27	45.57	6
Adaptace pracovníků	67	4.47	44.67	5
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	87	5.80	23.68	2
Odměňování pracovníků	68	4.53	31.5	4
Motivace pracovníků	56	3.73	43.50	7
Pracovní vztahy	90	6.00	36.19	1
Péče o pracovníky	85	5.67	33.12	3

Obr. 14 Personální činnosti – úrovně



Z provedeného šetření vyplynulo, že na nejvyšší úroveň v oblasti poskytovaných personálních služeb management řadí pracovní vztahy, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o pracovníky. Naopak nejhůře hodnotí personální činnosti spojené se získáváním a motivací pracovníků. Získávání a motivace je z pohledu managementu personální činnost, na které se nejméně shodují. Naopak největší shodu můžeme spatřit v oblasti vzdělávání a rozvoje.

14. Uved'te, která oblast personální práce je na vysoké úrovni a proč si to myslíte.

Cílem této otevřené otázky bylo dát tazatelům možnost sdělit vlastními slovy pozitivní názory na personální činnosti včetně jejich zdůvodnění. Dle jednotlivých odpovědí lze konstatovat, že management velmi pozitivně hodnotí poměrně velké množství nabízených možností vzdělávání. Velmi dobře hodnotí pracovní vztahy v jednotlivých pracovních týmech, nastavené procesy ve společnosti, přehlednou organizační strukturu.

Dle managementu jsou velké rozdíly v práci jednotlivých personalistů. Na velmi vysoké úrovni je nábor technických pracovníků, jeho organizace, profesionální znalost a přístup, kvalita personalistou vybraných uchazečů. Opakovaně je ve volné odpovědi uvedeno jméno náborové specialistky, která je odpovědným personalistou za získávání, výběr a nábor technických pracovníků.

15. Uved'te, která oblast personální práce je na nedostatečné úrovni a proč si to myslíte.

Cílem této otevřené otázky bylo rovněž dát tazatelům možnost sdělit vlastními slovy negativní názory na personální činnosti včetně jejich zdůvodnění.

Největší problém je podle vyjádření managementu se získáváním pracovníků na dělnické pozice. Zároveň však je managementem uvedeno, že tento problém nesouvisí pouze s nižší kvalitou odvedené personální práce. Za hlavní příčinu této nepříznivé situace označují demografickou polohu společnosti a současnou situaci na trhu práce.

Negativně je také managementem společnosti hodnoceno personální činnost spojená s motivací pracovníků a s odměňováním, zejména sledovanost trhu práce z hlediska mzdových úrovní jednotlivých pozic, příliš časté změny v procesu hodnocení. Samotný proces odměňování je příliš formalizován do tabulek. Nevhodná je také forma mimořádných odměn a způsob jejich poskytování.

Negativně je hodnocena rovněž práce spojená s přijímáním cizinců do pracovního poměru zejména na nižší pracovní pozice. Důvodem kritiky je špatná nebo žádná jazyková vybavenost, což způsobuje při výkonu běžných pracovních činností velké problémy v oblasti vzájemné komunikace.

5. CELKOVÉ HODNOCENÍ

Tato část diplomové práce obsahuje shrnutí všech zjištěných výsledků postupně dle jednotlivých otázek v dotazníku.

Za nejdůležitější personální činnost byla managementem označena oblast získávání pracovníků, za nejméně důležitou považují adaptaci pracovníků.

Získávání pracovníků souvisí s řádným plánováním pracovníků a jejich zdroji. Podle typu schváleného požadavku na pracovníka je personalisty zahájeno aktivní hledání. Pro získávání, nábor i výběr jsou ve společnosti nastavena pravidla. Odsouhlasená náborová procedura přesně specifikuje jednotlivé kroky personalisty. Procedura je pravidelně aktualizována dle situace na trhu práce v souladu s nabídkou a poptávkou pracovních sil. Nabídka volných pracovních míst je inzerována na intranetu společnosti, na webových stránkách společnosti, na stránkách úřadů práce dle spádovosti a dopravní obslužnosti, na stránkách s nabídkami práce-např.jobs.cz.

Personalisté nejdříve vyhodnocují doručené životopisy a jiné písemné či ústní žádosti o přijetí do pracovního poměru. Podle těchto dokladů provedou selekci na volná pracovní místa. Poté jsou zájemci pozváni do 1. kola výběrového řízení., které u technických pozic spočívá v pohovoru s personalistou a u dělnických pozic spočívá v testování zručnosti. Pokud jsou uchazeči úspěšní v 1. kole, postupují do dalšího kola. V případě, že i tady je uchazeč úspěšný, je mu učiněna pracovní nabídka a zároveň je požádán, aby do určitého termínu sdělil personalistovi, jestli nabídku přijímá nebo ne.

Teprve potom začne personalista pracovat v souladu s náborovou procedurou na náboru tohoto úspěšného uchazeče. Velký vliv na přijetí uchazeče do pracovního poměru má také jeho zdravotní stav. Stává se, že uchazeč sice „projde“ všemi koly výběrového řízení, bohužel není dle poskytovatele závodní preventivní péče zdravotně způsobilý k výkonu práce. Pokud nábor proběhne bez komplikací, uchazeč je přijat do pracovního poměru a dostává se do další fáze-fáze tréninku a adaptace.

Adaptace je z pohledu managementu nejméně důležitá. Domnívám se, že z pohledu nově příchozího pracovníka je adaptace naopak velmi důležitá. Jde o to, jak rychle se stane součástí kolektivu na pracovišti, jak vnímá svěřené úkoly, jak vnímá chování nadřízeného i kolegů ke své osobě, do jaké míry je schopný se přizpůsobit svému pracovnímu okolí, sladit pracovní i soukromý život. Spokojenost pracovníka na pracovišti ovlivňuje mnoho aspektů, které musí být právě během adaptačního procesu vhodným způsobem nastaveny a upraveny, aby se pracovník cítil být součástí týmu, být potřebný, byl spokojený a motivovaný. Jen spokojený pracovník je schopný podávat požadované výkony v potřebném čase, kvalitě i kvantitě. Dle výsledků se domnívám, že proces adaptace je managementem společnosti poměrně podceňován. Ostatní zkoumané personální činnosti budou zmíněny v další části této diplomové práce.

Další dvě otázky se vztahovaly k fázím výběru pracovníků na dělnické i technické pozice. Zatímco u dělnických pozic je preferováno testování manuální zručnosti a pohovor s vedoucím (případným nadřízeným testovaného uchazeče) je řazen až jako následný krok pouze pro ty uchazeče, kteří zvládli testování, naopak u technických pozic je jednoznačně preferován pohovor s vedoucím.

Toto testování uchazečů na dělnické pozice spočívá ve zjištění manuální zručnosti, schopnosti zvládat jednoduché výpočty, pracovat se skenerem dle předloženého návrhu, umění správně umístit štítky, kódy atd. Zjištění vyplývá z praktických zkušeností, kdy mnoho uchazečů o pracovní místo není schopno zvládnout základní matematické znalosti, např. malou násobilku, jednoduché sčítání, odčítání a dělení bez mobilního telefonu nebo klasické kalkulačky. Dalším problémem je schopnost zájemců pracovat s daným textem-psaným postupem.

Druhým velmi důležitým krokem je pohovor s přímým nadřízeným testovaného pracovníka. Na každou pracovní pozici musí uchazeči splňovat určité požadavky a předpoklady, které je nutné předem ověřit. Zasláný či jinak doručený životopis je pouze

podpůrným prostředkem pro vedoucí pracovníky i personalisty. Velice často se stává, že dle životopisu se uchazeč jeví jako velmi vhodný, bohužel při osobním pohovoru personalista nebo vedoucí pracovník zjistí, že znalosti a dovednosti uvedené v životopise jsou pouze okrajové a zcela mizivé. Toto platí i naopak, kdy někteří uchazeči nepíší do životopisu o svých znalostech a dovednostech téměř nic a při pohovoru jsou velmi úspěšní. Nepovažují své znalosti a dovednosti za mimořádné ani důležité a do životopisů je nepíší.

Na třetím místě důležitosti jsou osobní preference. Velmi často se stává, že pracovník, který ve společnosti již pracuje, doporučí na volnou pozici svého příbuzného, známého, kamaráda. Tato doporučení jsou společností hodnocena velmi kladně, neboť to je známka toho, že jsou zde pracovníci spokojeni. Pokud takto doporučený uchazeč je přijat do pracovního poměru a jeho pracovní poměr trvá více jak 6 měsíců, je pracovníkovi, který jej doporučil, vyplacena odměna za nového zaměstnance.

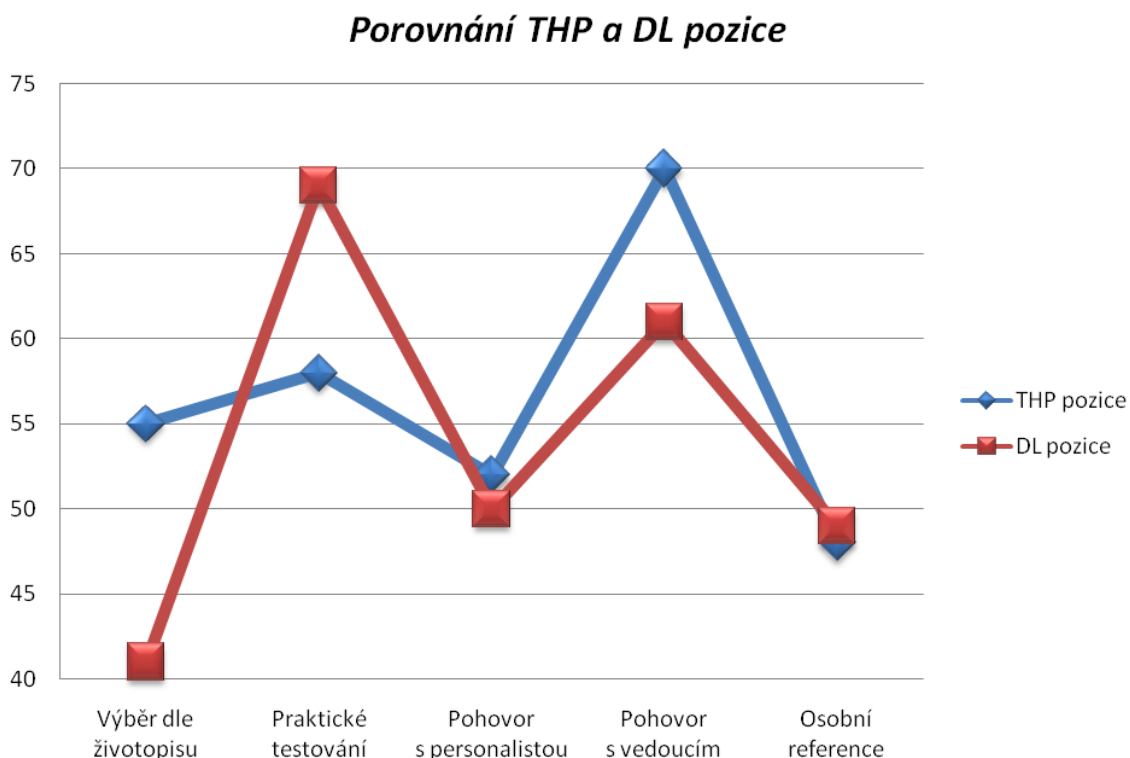
Preference pohovoru s vedoucím na technické pozice je dána skutečností, že jsou na pracovníky na těchto pozicích kladeny podstatně vyšší nároky v oblastech znalostí i dovedností. Velmi důležitá je znalost anglického jazyka a schopnost písemné i ústní komunikace v anglickém jazyce. Technických pozic je ve společnosti velké množství, požadavky na ně jsou rozděleny dle nastavené specifikace. Nelze jednoznačně říci, že všichni THP pracovníci musí splňovat všechny nastavené požadavky. Proces získávání pracovníků na tyto pozice je časově náročnější než na dělnické pozice, podstatně delší dobu probíhá také fáze výběru.

Jako nejméně vhodné se z pohledu managementu jeví získávání THP pracovníků na základě osobních referencí. Tyto pozice je třeba obsazovat kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat.

Poměrná shoda je patrná při způsobu získávání pracovníků z externích zdrojů, kde není z pohledu managementu jednoznačně preferován zdroj získávání. V nabídce výběru byla dána možnost spolupráce a agenturou, spolupráce s úřadem práce, vlastní inzerce a kombinace uvedených možností. U technických i dělnických pozic je pro management nejvhodnější kombinace uvedených možností. Výsledek tohoto zjištění je dle mého názoru odráží skutečnost, že v současné době je snaha managementu i personalistů získat kvalifikované pracovníky v co nejkratší možné době. Personalisté proto využívají všechny dostupné možnosti získávání pracovníků současně.

Níže jsem pro porovnání uvedla grafické znázornění důležitosti jednotlivých fází výběru pro obě kategorie pracovníků, ze kterého je patrné, které fáze výběru jsou pro upřednostňovány pro dané pozice. Pro dělnické pozice je to praktické testování, pro technické pozice pohovor s vedoucím pracovníkem. Důvody, proč tomu tak je, jsem v této diplomové práci uvedla výše.

Obr. 15 Porovnání THP a DL pozic



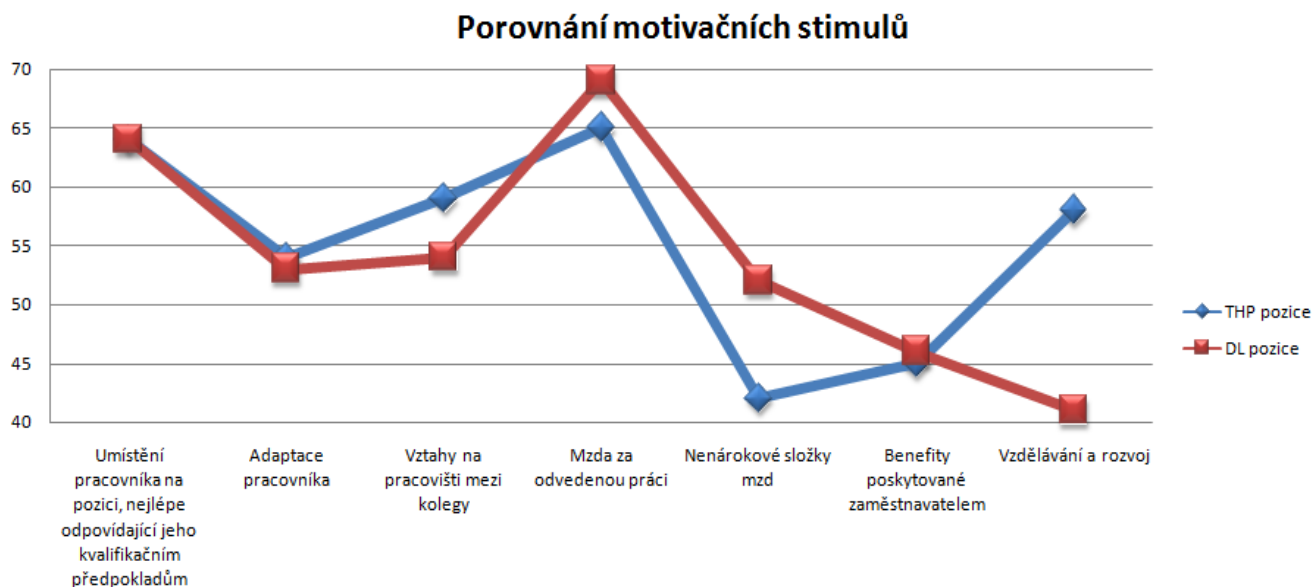
Výše uvedená zjištění odpovídají nastaveným procesům ve společnosti a odrážejí skutečnost.

Význam stimulů pro motivaci pracovníků je z pohledu managementu u obou kategorií pracovníků téměř korespondující v oblastech umístění pracovníků na vhodnou pozici, adaptace pracovníků a benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Ve zbývajících oblastech se význam stimulů liší. Nejvýraznější rozdíl je ve stimulu vzdělávání a rozvoje. Tento stimul je velmi důležitý pro pracovníky na technických pozicích, naopak nejméně důležitý je pro pracovníky na dělnických pozicích. Dle mého názoru rozdíl ve významnosti motivačních stimulů souvisí s úrovní dosaženého vzdělání, kvalifikací, znalostmi a dovednostmi jednotlivých kategorií pracovníků. Souvisí také s ochotou prohlubovat své

znalosti, ochotou vzdělávat se. Důležitost vzdělávání a rozvoje lze u pracovníků na technických pozicích spojit také s vnitřní potřebou kariérního růstu.

Níže uvedený graf zobrazuje patrné rozdíly ve vnímání stimulů.

Obr. 16 Porovnání motivačních stimulů



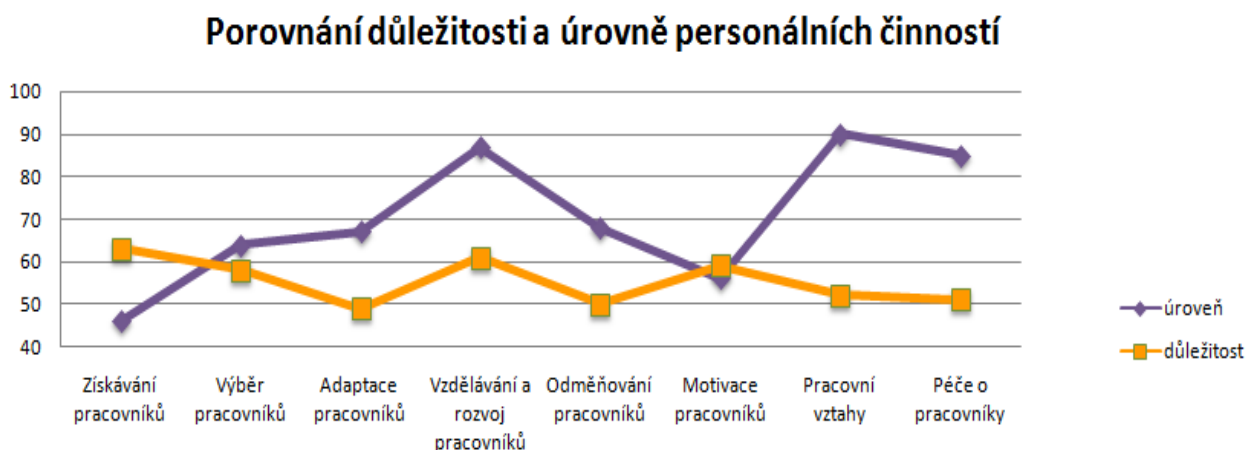
Z dalšího šetření vyplynulo, že forma a způsob vzdělávání mají spíše střední význam na zájem pracovníků o vzdělávání. Z tohoto je patrné, že pracovníci jsou ochotni vzdělávat se i mimo pracovní dobu, mimo pracoviště. Lze konstatovat, že i toto zjištění koresponduje s praktickým průběhem zavedeného firemního vzdělávání a se zájmem pracovníků o vzdělávání a osobní rozvoj.

Velký rozdíl je z pohledu managementu ve způsobu získávání pracovníků. Na technické pozice je preferována v maximální možné míře možnost získávání těchto pracovníků z interních zdrojů. Toto je dáno především tím, že interní pracovník je již managementu znám stejně jako jeho znalosti, dovednosti, ochota vzdělávat se. Navíc je tak stávajícím pracovníkům dána možnost kariérního růstu. Kariérní růst zpravidla pracovníkům zajišťuje také mzdový postup a možnost dalšího vzdělávání.

Způsob získávání pracovníků na dělnické pozice není z pohledu managementu důležitý, mnohem důležitější je jejich manuální zručnost, jak již bylo popsáno výše.

Poslední uzavřená otázka se týkala úrovně poskytovaných personálních činností ve společnosti z pohledu managementu. Nabízené možnosti jsou identické s možnostmi v první otázce. Šetřením bylo zjištěno, že z pohledu managementu jsou na nejvyšší úrovni pracovní vztahy ve společnosti, naopak na nejnižší úrovni je činnost získávání pracovníků.

Obr. 17 Důležitost a úroveň personálních činností



Pro přehlednost a jednoduchost je uvedeno grafické znázornění a porovnání důležitosti jednotlivých personálních činností z pohledu managementu a úrovně těchto poskytovaných činností rovněž z pohledu managementu.

Ve výše uvedeném grafu jsem porovnála zjištěné výsledky otázky č. 1-důležitost personálních činností z pohledu managementu a otázky č. 13-úroveň personálních činností ve společnosti.

Na základě tohoto porovnání lze říci, že personální činnost získávání pracovníků je managementem považována za nejdůležitější. Naproti tomu je tato činnost z pohledu managementu na nejnižší úrovni, je nejhůře hodnocena.

Největší shoda mezi důležitostmi a úrovní personálních činností je v oblasti motivace pracovníků, obojí je však hodnoceno velmi nízko. U ostatních činností je patrný rozdíl. Z pohledu managementu mají menší důležitost než získávání pracovníků, jsou však poskytované na vyšší úrovni. Velké rozdíly jsou například v oblasti adaptace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, odměňování pracovníků. Velmi dobře je hodnocena

úroveň v oblasti péče o pracovníky a jednoznačně nejlépe je hodnocena úroveň pracovních vztahů, přestože tato oblast není z pohledu managementu důležitá.

5.2. Návrh řešení

Dle analýzy zjištěných výsledků je v oblasti personálních činností prioritou získávání pracovníků. Tato činnost je managementem nejhůře hodnocena. Motivace pracovníků je hodnocena na vyšší úrovni, je však managementem považována za méně důležitou.

Management společnost by měl změnit celkový přístup k oběma uvedeným personálním činnostem a více obě tyto oblasti propojit. Pokud budou pracovníci vhodně motivováni, budou při práci podávat větší i kvalitnější výkony, nebudou hledat změnu. Jejich působení ve společnosti bude dlouhodobé. To může pro společnost znamenat zisk a šíření dobrého jména. Uchazeči by projevili větší zájem v této společnosti pracovat. Společnost by tak nepřicházela o kvalifikované a zkušené pracovníky, nemusela by investovat do vzdělávání nově příchozích. Tím by došlo ke snížení nákladů na celkový proces spojený se získáváním, výběrem, náboem, adaptací i ostatními oblastmi personální práce. Takto uspořené prostředky by společnost mohla investovat v oblasti motivace. Málo nebo špatně motivovaní pracovníci svým odchodem společnosti nejen poškozují dobré jméno, ale také zvyšují náklady na personální práci.

6. ZÁVĚR

Záměrem diplomové práce bylo zanalyzovat personální činnosti a na základě zjištěných informací navrhnout zlepšující opatření, která by směřovala k jejich optimalizaci.

Tato velká společnost vykazuje fungující personální řízení se zárukou dodržování všech platných legislativních norem. Personální procesy jsou zde podchyceny a pravidelně aktualizovány. Proces zdokonalování je sledován a je pravidelně podrobován zpětné vazbě. Případné nedostatky jsou odstraněny. Přesto se společnost stále potýká s nedostatkem pracovníků a malým zájmem ze strany uchazečů pro tuto společnost pracovat. Proces získávání pracovníků je stále horkým tématem.

Na základě analýzy zjištěných výsledků a ve vztahu k jednotlivým personálním činnostem byly navrženy kroky, které by měly vést k optimalizaci nedostatku pracovníků. Tyto kroky spočívají především v motivaci stávajících i nově příchozích pracovníků. Vhodně nastavené motivační programy přispívají k udržení kvalifikovaných pracovníků. Ze střednědobého hlediska mohou být pro společnost velkým přínosem.

Lidský kapitál je při současném velmi dynamickém vývoji prostředí kolem nás stále důležitější. Pro každou společnost má nenahraditelný význam. S tím souvisí i neustálý nárůst ceny kvalifikovaných pracovníků. Firma, která investuje do svých pracovníků a zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce, by se měla stále více zabývat motivací těchto pracovníků, jejich stabilizací ve společnosti. Tyto investice jsou pro společnost vždy ziskem. Kvalifikovaný a motivovaný lidský kapitál tvoří velmi významnou konkurenční výhodu společnosti a zároveň upevňuje její pozici na trhu.

7. SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1. české vydání 2009, ISBN 978 – 80 – 247 – 2890 – 2
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing , 1. vydání 1999, ISBN 80 – 7169 – 614 – 5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy* Praha: Grada Publishing, 10. vydání 2007, ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 – 3
- BOSSIDY L., CHARAN R. *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press, 1.vydání 2004, ISBN 80 – 726 – 118 – 6
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing , 1.vydání 2007, ISBN 978 – 80 – 247 – 1978 – 8
- CEJTHAMR, V. & DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing , 2. aktualiz. a rozšíř. vydání 2010, ISBN 978 – 80 – 247 – 3348 – 7
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 1.vydání 2009, ISBN 978 – 80 – 247 – 2945 – 9
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 1. vydání 2012, ISBN 978- 80-7261 – 242- 0
- FÍŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2014, ISBN 978 – 80 – 247 – 5038 – 5
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2010, ISBN 978 – 80 – 247 – 3067 – 7
- HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. Brno: MotivPress, 1. vydání 2008, ISBN 978 – 80 – 904133 – 0 – 6
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2007, ISBN 978 – 80 – 247 – 1457 – 8

- CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 4. aktualiz. vydání 2013,
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2010, ISBN 978 – 80 – 247 – 2497 – 3
- KOLMAN L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 1. vydání 2010, ISBN 978 – 80 – 7201 – 810 – 9 (brož.)
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 4. vydání 2012, ISBN 978-80-7261 – 168- 3
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 1. vydání 2004, ISBN 80 – 7261 – 116 – X
- MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2008, ISBN 978 – 80 – 247 – 2432 – 4
- NAKONEČNÝ, M. a DĚDINA, J. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1. vydání 1992, ISBN 80 – 856 – 0301 – 2
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2010, ISBN 978 – 80 – 247 – 3235 – 0
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1. České vydání 2009, ISBN 978 – 80 – 247 – 3058 – 5. ISBN 978 – 80 – 7357- 858- 9 (váz.)
- VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2. rozšíř. vydání 2009, ISBN 978-80 – 7261 – 197 – 3
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání 2011, ISBN 978 – 80 – 247 – 4008 – 9

Další použité zdroje

Intranet společnosti

Internetové zdroje

<https://managementmania.com/cs/>. [online]. [cit. 2014-11-05].

Seznam obrázků

Obr. 1 Analýza potřeb vzdělávání	26
Obr. 2 Proces plánovaného vzdělávání.....	27
Obr. 3 Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy	30
Obr. 4 Důležitost personálních činností.....	38
Obr. 5 Fáze výběru pracovníků – dělnické pozice.....	40
Obr. 6 Fáze výběru pracovníků – technické pozice.....	41
Obr. 7 Stimuly pro motivaci pracovníků – dělnické pozice	43
Obr. 8 Stimuly pro motivaci pracovníků – technické pozice	44
Obr. 9 Odměňování.....	45
Obr. 10 Oblast vzdělávání a rozvoje – porovnání THP a DL pozice	46
Obr. 11 Forma a způsob vzdělávání	47
Obr. 12 Preference získávání pracovníků	48
Obr. 13 Externí získávání pracovníků – THP a DL pozice	49
Obr. 14 Personální činnosti – úrovn	50
Obr. 15 Porovnání THP a DL pozic	55
Obr. 16 Porovnání motivačních stimulů	56
Obr. 17 Důležitost a úroveň personálních činností.....	57

Seznam tabulek

Tab. 1 Důležitost personálních činností.....	38
Tab. 2 Fáze výběru pracovníků – dělnické pozice.....	39
Tab. 3 Fáze výběru pracovníků – technické pozice.....	41
Tab. 4 Stimuly pro motivaci pracovníků – dělnické pozice	42
Tab. 5 Stimuly pro motivaci pracovníků – technické pozice	43
Tab. 6 Odměňování.....	44
Tab. 7 Oblast vzdělávání a rozvoje.....	45
Tab. 8 Forma a způsob vzdělávání	46
Tab. 9 Způsob získávání pracovníků – dělnické pozice	47
Tab. 10 Způsob získávání pracovníků – technické pozice	48
Tab. 11 Externí získání pracovníků – dělnické pozice	49
Tab. 12 Externí získání pracovníků – technické pozice	49
Tab. 13 Personální činnosti – úrovně.....	50

Seznam příloh

Příloha 1: Otázka č.1.....	II
Příloha 2: Otázka č.2.....	II
Příloha 3: Otázka č.3.....	II
Příloha 4: Otázka č.4.....	II
Příloha 5: Otázka č.5.....	III
Příloha 6: Otázka č.6.....	III
Příloha 7: Otázka č.13.....	III
Příloha 8: Dotazník	IV

PŘÍLOHY

Příloha 1: Otázka č.1

1. Jakou důležitost dáváte níže uvedeným personálním činnostem? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitá,5=nejdůležitější)															celkem	
Získávání pracovníků	4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	4	3	3	4	5	63
Výběr pracovníků	3	4	3	5	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	5	58
Adaptace pracovníků	3	3	2	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	49
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	3	61
Odměňování pracovníků	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	2	4	3	2	5	50
Motivace pracovníků	5	3	3	4	5	5	4	3	5	4	4	3	4	2	5	59
Pracovní vztahy	3	3	2	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	52
Péče o pracovníky	3	3	2	4	3	5	5	2	4	4	3	2	3	4	4	51

Příloha 2: Otázka č.2

2. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na dělnické pozice?															celkem	
Výběr dle životopisu	3	3	3	3	3	5	2	1	3	3	2	3	2	3	2	41
Praktické testování	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	69
Pohovor s personalistou	3	3	4	3	3	5	2	4	3	4	3	4	3	3	3	50
Pohovor s vedoucím	5	4	4	2	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	61
Osobní reference	3	5	4	4	1	3	5	3	2	3	4	2	3	4	3	49

Příloha 3: Otázka č.3

3. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na technické pozice?															celkem	
Výběr dle životopisu	5	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	55
Praktické testování	5	5	2	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4	3	3	58
Pohovor s personalistou	4	4	3	4	3	5	3	2	3	4	3	3	3	5	3	52
Pohovor s vedoucím	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	70
Osobní reference	4	5	4	4	2	3	4	3	2	2	3	2	4	3	3	48

Příloha 4: Otázka č.4

4. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na dělnických pozicích? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5=nejdůležitější)															celkem	
Umístění pracovníka na pozici, nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	64
Adaptace pracovníka	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	53
Vztahy na pracovišti mezi kolegy	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	3	3	54
Mzda za odvedenou práci	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	69
Nenárokové složky mzdy	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	2	4	52
Benefity poskytované zaměstnavatelem	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	46
Vzdělávání a rozvoj	3	3	3	2	3	4	2	4	2	3	2	4	1	2	3	41

Příloha 5: Otázka č.5

5. Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na technických pozicích? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5=nejdůležitější)															celkem	
Umístění pracovníka na pozici, nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	64
Adaptace pracovníka	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	54
Vztahy na pracovišti mezi kolegy	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	5	3	4	59
Mzda za odvedenou práci	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	65
Nenárokové složky mzdy	2	4	3	2	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	42
Benefity poskytované zaměstnavatelem	3	5	3	4	3	4	3	2	3	2	4	3	1	3	2	45
Vzdělávání a rozvoj	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	6	5	3	58

Příloha 6: Otázka č.6

6. Jaká je, v oblasti odměňování, důležitost níže uvedených položek? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5=nejdůležitější)															celkem	
Možnost pravidelného navýšování základní mzdy 1x ročně	5	4	3	5	4	5	3	3	4	3	3	5	3	3	5	58
Možnost úpravy mzdy dle pracovního výkonu v průběhu roku	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	63
Možnost většího využití mimořádných odměn	2	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	54
Možnost využívat jiné, nepeněžní formy odměňování	2	3	3	3	1	3	2	2	3	1	4	3	5	1	2	38

Příloha 7: Otázka č.13

13. Jaká je úroveň níže uvedených personálních činností (dle Vašeho názoru) ve Vašem podniku? (sestavte, prosím, pořadí od 1 do 8, kde 1=nejnižší, 8=nejvyšší)															celkem	
Získávání pracovníků	6	6	8	1	5	2	1	4	1	1	2	2	1	3	3	46
Výběr pracovníků	6	7	6	2	5	3	2	4	2	5	5	3	2	8	4	64
Adaptace pracovníků	6	5	4	7	4	1	6	6	4	2	1	7	3	5	6	67
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	7	6	3	5	5	6	5	7	5	8	7	4	7	7	5	87
Odměňování pracovníků	6	6	5	6	5	7	3	4	3	3	4	5	5	4	2	68
Motivace pracovníků	6	5	1	4	4	5	4	4	4	4	3	6	4	1	1	56
Pracovní vztahy	6	4	2	8	5	4	8	6	8	7	6	8	8	2	8	90
Péče o pracovníky	7	4	7	3	4	8	7	6	7	6	6	1	6	6	7	85

Příloha 8: Dotazník

- 1. Jakou důležitost dáváte níže uvedeným personálním činnostem?(Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitá,5=nejdůležitější)**

Získávání pracovníků

Výběr pracovníků

Adaptace pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Odměňování pracovníků

Motivace pracovníků

Pracovní vztahy

Péče o pracovníky

- 2. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na dělnické pozice? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitá,5=nejdůležitější)**

Výběr dle životopisu

Praktické testování

Pohovor s personalistou

Pohovor s vedoucím

Osobní reference

- 3. Jakou důležitost přikládáte jednotlivým fázím výběru pracovníků na technické pozice? (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitá,5=nejdůležitější)**

Výběr dle životopisu

Praktické testování

Pohovor s personalistou

Pohovor s vedoucím

Osobní reference

4. **Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na dělnických pozicích?** (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)

Umístění pracovníka na pozici, nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům

Adaptace pracovníka

Vztahy na pracovišti mezi kolegy

Mzda za odvedenou práci

Nenárokové složky mzdy

Benefity poskytované zaměstnavatelem

Vzdělávání a rozvoj

5. **Jaký význam mají (dle Vašeho názoru) níže uvedené stimuly pro motivaci pracovníků k jejich pracovnímu výkonu na technických pozicích?** (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)

Umístění pracovníka na pozici, nejlépe odpovídající jeho kvalifikačním předpokladům

Adaptace pracovníka

Vztahy na pracovišti mezi kolegy

Mzda za odvedenou práci

Nenárokové složky mzdy

Benefity poskytované zaměstnavatelem

Vzdělávání a rozvoj

6. **Jaká je, v oblasti odměňování, důležitost níže uvedených položek?** (Použijte prosím hodnotící škálu 1-5, kde 1=nejméně důležitý, 5= nejdůležitější)

Možnost pravidelného navýšování základní mzdy 1x ročně

Možnost úpravy mzdy dle pracovního výkonu v průběhu roku

Možnost většího využití mimořádných odměn

Možnost využívat jiné, nepeněžní formy odměňování

7. Jaký význam má pro zaměstnance oblast vzdělávání a rozvoje?

Dělnické pozice

nemá význam malý význam střední význam velký význam

THP pozice

nemá význam malý význam střední význam velký význam

Jaký význam má forma a způsob vzdělávání na zájem pracovníků o vzdělávání

nemá význam malý význam střední význam velký význam

8. Jaký způsob získávání pracovníků preferujete pro dělnické pozice?(označte)

z interních zdrojů

z externích zdrojů

není důležité

9. Jaký způsob získávání pracovníků preferujete pro technické pozice? (označte)

z interních zdrojů

z externích zdrojů

není důležité

10. V případě externího získávání pracovníků na dělnické pozice je podle vás nevhodnější:(označte)

spolupráce s agenturou

spolupráce s úřady práce

vlastní inzerce

kombinace uvedených možností

**11. V případě externího získávání pracovníků na technické pozice je podle vás nejvhodnější :
(označte)**

spolupráce s agenturou

spolupráce s úřady práce

vlastní inzerce

kombinace uvedených možností

**12. Jaká je úroveň níže uvedených personálních činností ve Vašem podniku? (sestavte,
prosím, pořadí od 1 do 8, kde 1=nejnižší, 8=nejvyšší)**

Získávání pracovníků

Výběr pracovníků

Adaptace pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Odměňování pracovníků

Motivace pracovníků

Pracovní vztahy

Péče o pracovníky

13. Uveďte, která oblast personální práce je na vysoké úrovni a proč si to myslíte.

.....
.....
.....
.....

14. Uveďte, která oblast personální práce je na nedostatečné úrovni a proč si to myslíte.

.....
.....
.....
.....