

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Personální plánování v řízení lidských zdrojů**

**Pavla Hegarová**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hegarová Pavla

Provoz a ekonomika

Název práce

**Personální plánování v řízení lidských zdrojů**

Anglický název

**The Personnel Planning in the Human Resource Management**

### Cíle práce

Cíl práce je stanoven jako návrh systému strategického a taktického plánování a řízení lidských zdrojů. V rámci primárního cíle budou formulovány také dílčí sekundární cíle, které budou spočívat v návrhu optimalizace a inovace stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku. Další cíle budou spočívat v návrhu procesní inovace definovaného systému v praxi. Bude také navržena implementační struktura inovovaného strategického plánu rozvoje lidských zdrojů, v rámci které budou také definovány kompetenční struktury.

### Metodika

Primární metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskriptivní metody. Dále bude pro rozbor silných a slabých stránek aplikována metoda kvalitativní analýzy. V rámci vlastního empirického šetření bude aplikována metoda syntézy, která bude zahrnovat jak veřejné dostupné empirické zdroje, tak také vnitropodnikové zdroje. Metoda syntézy bude doplněna metodou interpretace funkčních prvků stávajícího systému plánování a rozvoje lidských zdrojů, na jejímž základě bude formulován inovativní komplex doporučení pro zvýšení efektivity personálního plánování a organizování sociálního rozvoje.

### Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný denník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

## Rozsah textové části

60 - 80 stran

## Klíčová slova

Personální plánování, rozvoj lidských zdrojů, management lidských zdrojů, personální činnost, elektronická podpora personálního managementu, malé a střední podnikání.

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007, ISBN 978-80-247-1407

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck. 2004 ISBN 80-7179-468-6

HŘEBÍČEK, V. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2008 ISBN 978-80-210-4537-8

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 2005 ISBN 80-7261-033-3

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing. 2005 ISBN 80-247-1046-3

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press. 2003 ISBN 80-85424-92-4

WALTON, J. Strategic Human Resource Development. Financial Times. 1999. Harlow Prentice Hall

## Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

## Termín odevzdání

březen 2012

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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

V Praze dne 26.3.2012

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální plánování v řízení lidských zdrojů" 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 \_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za ochotu, vedení a pomoc při psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala celému vedení společnosti Workswell s.r.o. za poskytnutí potřebných informací.

# **Personální plánování v řízení lidských zdrojů**

---

## **The personnel planning in the human resources management**

### **Souhrn**

Cílem diplomové práce je návrh optimalizace systému řízení a plánování lidských zdrojů ve společnosti Workswell s.r.o. a návrh postupu při jeho následné implementaci. Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části. První část se věnuje teorii vztahující se k řešené problematice. Ve druhé části je popsána společnost Workswell s.r.o., její vize do budoucna, organizační struktura a současný stav. Ve třetí části jsou shrnuty poznatky předchozí analýzy stavu personálních činností a řízení lidských zdrojů v organizaci, na jejichž základě je následně vypracován návrh optimalizace stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů.

### **Summary**

The aim of the thesis is to design optimization of human resources management in the company Workswell Ltd. And design procedure for its subsequent implementation. The thesis is divided into three main parts. The first part deals with the theory relating to issues under consideration. In the second part is described Workswell Ltd. company, its vision, organizational structure and current status. The third section summarizes the findings previous analysis of the state personnel activities and human resource management in an organization on the basis of which subsequently developed design optimization of the existing management and human resource development.

**Klíčová slova:** Personální plánování, rozvoj lidských zdrojů, management lidských zdrojů, personální činnost, elektronická podpora personálního managementu, malé a střední podnikání.

**Keywords:** Personnel planning, human resource development, human resources management, personnel activities, electronic support personnel management, small and mediumbusiness.

## Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika .....	12
2.1. Cíl práce.....	12
2.2. Metodika .....	12
3. Přehled řešené problematiky.....	14
3.1 Personální práce v malé a střední firmě.....	14
3.2 Vývoj personální práce v čase .....	15
3.3 Péče o pracovníky a personální administrativa.....	16
3.4 Personální práce na řídicí úrovni .....	16
3.5 Koncepce řízení lidských zdrojů.....	17
3.6 Cíle a úloha plánování lidských zdrojů.....	17
3.7 Oblasti personálního plánování .....	18
3.7.1 Plánování potřeby pracovníků .....	18
3.7.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků.....	23
3.7.3 Plány získávání a výběru pracovníků .....	26
3.7.4 Plánování personálního rozvoje pracovníků.....	31
3.7.5 Plány vzdělávání pracovníků .....	35
3.7.6 Plány odměňování pracovníků.....	37
3.7.7 Plány penzionování a propouštění pracovníků .....	39
3.8 Personální informační systém.....	39
4. Analytická část.....	42
4.1 O společnosti Workswell s.r.o. ....	42
4.1.1 Základní informace o společnosti.....	42
4.1.2 Historie společnosti.....	43
4.1.3 Popis jednotlivých oddělení.....	44
4.1.4 Strategie – vize.....	46
4.2 Současný stav ve společnosti Workswell s.r.o. ....	46
4.2.1 Oddělení Termovize .....	48
4.2.2 Oddělení automatizace a vývoje .....	49
4.2.3 Obchodní oddělení .....	51
4.2.4 Ekonomické oddělení .....	51



4.3 Personální činnosti ve společnosti Workswell s.r.o.....	52
4.3.1 Plánování potřeby pracovníků .....	52
4.3.2 Plán pokrytí potřeby pracovníků.....	54
4.3.3 Získávání a výběr pracovníků.....	55
4.3.4 Personální rozvoj pracovníků .....	58
4.3.5 Vzdělávání pracovníků .....	59
4.3.6 Odměňování pracovníků.....	61
4.3.7 Penzionování a propouštění pracovníků .....	62
4.3.8. Personální informační systém ve firmě Workswell s.r.o. ....	62
5. Zhodnocení výsledků a doporučení .....	63
5.1 Zhodnocení personálních činností ve společnosti a vlastní návrh.....	63
5.2 Doporučení pro implementaci návrhů .....	68
6. Závěr .....	71
Seznam příloh .....	72
Seznam tabulek .....	73
Seznam schémat a grafů .....	74
Seznam použitých zdrojů.....	75

# 1. Úvod

Lidé jsou jedním z hlavních zdrojů v organizaci, jedním ze základních prvků chodu a úspěšnosti organizace. Proto je personální práce v organizaci tak důležitá. Práce personálních útvarů se vztahuje na oblasti jako je výběr vhodných pracovníků, jejich odměňování, motivace, učení, propouštění aj. Bez lidí by věci v organizaci byly jen věcmi. Ať už se jedná o materiál, nástroje či informace, bez lidské práce by nevytvářely žádnou hodnotu, tedy ani zisk.

V rámci konkurenčního boje si nejlepší pracovníky firmy dokonce přetahují na svou stranu. Je pravda, že zaměstnanci jsou nejdražším zdrojem v organizaci. Kvalitní pracovníky by si však firma měla umět udržet a poskytnout jim vhodné zázemí tak, aby měli příznivé podmínky k práci a byli k ní dostatečně motivováni. Pak může organizace očekávat kvalitní výkony.

V současném turbulentním prostředí však nestačí motivovat a udržet si dobré zaměstnance. Je třeba přizpůsobovat jejich znalosti a dovednosti tomuto měnícímu se prostředí prostřednictvím různých kurzů a neustálého vzdělávání. Vždyť organizace jako celek musí neustále přizpůsobovat své plány a chod těmto nestálým podmínkám. Využívat příležitosti a odvracet hrozby správně učiněnými rozhodnutími. V takovém prostředí je plánování budoucích činností v organizaci těžké. I v chaotickém prostředí však lze nalézt pevné opěrné body, o které se lze při plánování opřít. Plánování se nevyhýbá ani personálním činnostem. Vzhledem k finanční náročnosti lidských zdrojů a jejich důležitosti pro organizaci je plánování více než nutné.

Správně vytvořený plán personálních činností pomůže organizaci získat vhodné pracovníky, napomůže rozhodování z jakých zdrojů tyto pracovníky vybírat, jakým způsobem je vybírat a následně jak je dále vzdělávat a přizpůsobovat požadavkům jak vnitřního, tak vnějšího prostředí organizace.

Společnost Workswell, s.r.o., pro kterou je v této diplomové práci zpracováván plán personálních činností je poměrně mladou firmou, jejíž vedení je zaměřeno především technicky. Firma tedy postrádá jakékoliv personální plány a systém přijímání, odměňování, motivace a dalšího vzdělávání zaměstnanců. Následující kapitoly jsou tedy zaměřeny na popis činností personálního útvaru a úlohu personálních činností a plánování. Následuje

bližší představení společnosti Workswell, s.r.o., popis současného stavu a návrh systému personálních činností a plánů do budoucna.

## **2. Cíl práce a metodika**

### ***2.1. Cíl práce***

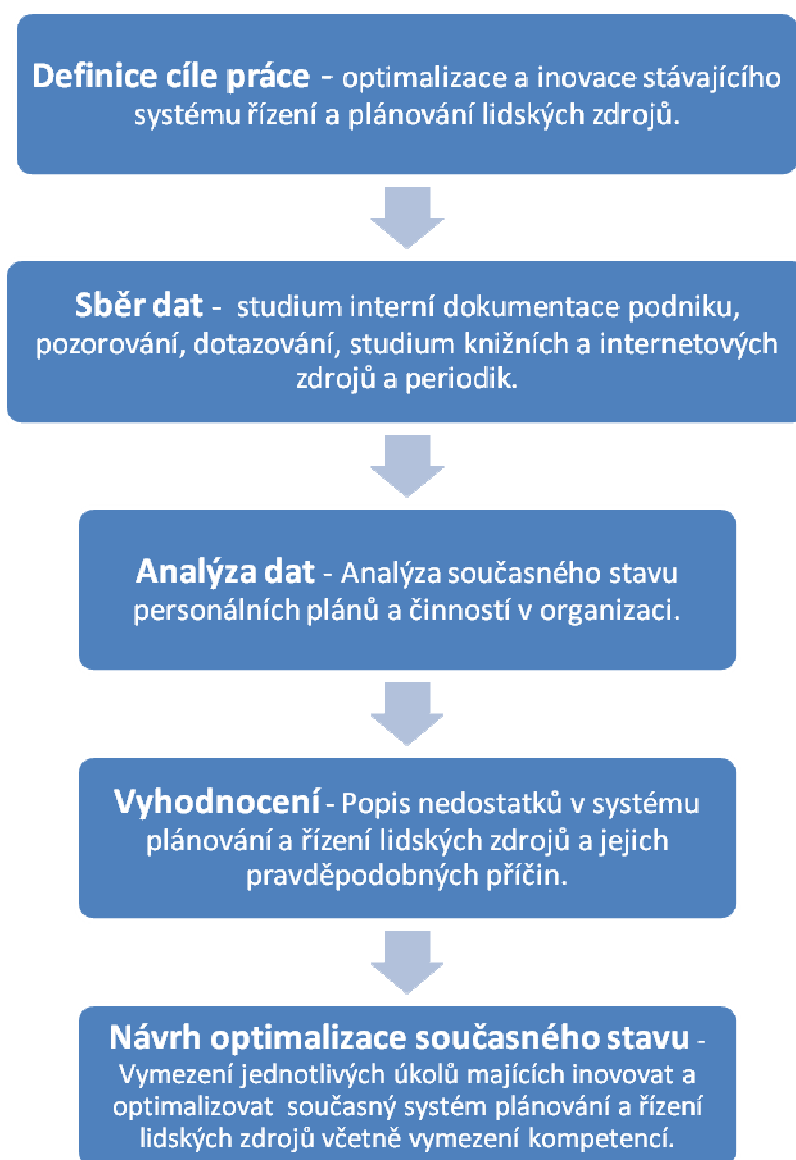
Cíl práce je stanoven jako návrh optimalizace systému strategického a taktického plánování a řízení lidských zdrojů ve společnosti Workswell s.r.o., který bude vytvořen na základě analýzy současného stavu personálních činností v podniku. Workswell s.r.o. je mladý podnik, jehož management má nedostatek zkušeností s vedením lidí. Mezi hlavní problémy v podniku patří nedodržování termínů dokončení prací zadaných zaměstnancům, kdy toto může být způsobeno nedostatečnou motivací k včasnému dokončení práce či časté absenci vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Primárním cílem je analyzovat současný problém s nedodržováním termínů a jeho hlavní příčinu a navrhnout řešení, jak tento odstranit. Při identifikaci dalších nedostatků personálního plánování a řízení v této organizaci budou formulovány návrhy optimalizace těchto personálních činností. V rámci primárního cíle budou stanoveny také dílčí sekundární cíle, které budou spočívat v návrhu optimalizace a inovace daného systému v praxi. Bude také navržena struktura implementace optimalizovaného strategického plánu rozvoje lidských zdrojů v podobě jednotlivých úkolů, v rámci kterých budou také definovány kompetenční struktury a termíny.

### ***2.2. Metodika***

Sběr dat potřebných pro analýzu současného stavu personálních prací včetně personálního plánování ve společnosti Workswell s.r.o. bude probíhat na základě studia dokumentace organizace, dále metodou pozorování, dotazování, studia knižních a internetových zdrojů a periodik. Primární metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskriptivní metody. Dále bude pro rozbor silných a slabých stránek jednotlivých personálních činností a plánů podniku použita metoda kvalitativní analýzy. Po celou dobu výzkumu bude pro rozbor personálních činností využívána časově náročná metoda pozorování. Tato bude především využita pro popis pracovních míst společně s analýzou pracovního místa. Pro identifikaci budoucí potřeby pracovníků bude využito metody manažerských odhadů. K odhadu pokrytí potřeby pracovníků bude použita bilanční metoda. V rámci vlastního empirického šetření bude aplikována metoda syntézy, která bude zahrnovat jak veřejně dostupné

empirické zdroje, tak také vnitropodnikové zdroje. Tato syntéza bude doplněna metodou interpretace funkčních prvků stávajícího systému plánování a řízení lidských zdrojů, na jejímž základě bude formulována doporučení a stanoveny jednotlivé úkoly včetně vymezení kompetencí pro zvýšení efektivity personálního plánování a organizování sociálního rozvoje v podniku.

**Schéma 1:** Postup zpracování diplomové práce



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Přehled řešené problematiky

*„ Šéf své podřízené řídí, vůdce je vede. Šéf je závislý na autoritě, vůdce na dobré vůli. Šéf vzbuzuje strach, vůdce nadšení. Šéf říká „já“, vůdce říká „my“. Šéf se soustřeďuje na viníka při selhání, vůdce na samotné selhání. Šéf ví, jak se má co udělat, vůdce ukazuje, jak to má být. Šéf říká „jděte!“, vůdce říká „pojd'me!“*

*John C. Maxwell*

#### 3.1 Personální práce v malé a střední firmě

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“<sup>1</sup>

Tato definice je velmi výstižná a zahrnuje vše, co personální práce v podniku obnáší. V dnešní době je především nutné brát na zřetel osobní rozvoj pracovníků. Autor zde staví osobní rozvoj pracovníka hned vedle uspokojování sociálních potřeb, neboť společnost se velmi rychle vyvíjí a jak pro pracovníka, tak pro organizaci samotnou je velmi důležité držet s tímto vývojem krok a učit se neustále novým věcem, stejně jako rozvíjet činnosti, které jsou pracovníkovi blízké. Jen tak získáme skutečně kvalifikovaného, výkonného a hlavně spokojeného zaměstnance. Jen spokojený zaměstnanec může podávat kvalitní výkon. Definice personální práce podle Koubka naznačuje důležitost zaměstnance jako lidské bytosti se svými potřebami a přáními. Takto by měl smýšlet personalista v každé firmě. Neboť pokud zaměstnanec cítí, že má organizace snahu o jeho blaho a rozvoj, je spokojený. A mít spokojené zaměstnance by mělo být cílem každé organizace.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 15

Jak říká Armstrong, 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.<sup>2</sup> Logicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců je bezesporu nutný. Nic se nedělá náhodně a neuváženě a už vůbec ne, pokud se jedná o nejdůležitější zdroj v organizaci. Finance podniků jsou omezené, proto se dopředu plánuje vše od způsobu výběru pracovníků, hodnocení jejich výkonu, až po další vzdělávání a rozvoj. Lidé v organizaci přispívají k dosažení jejích cílů individuálně nebo kolektivně. Práce v kolektivu mnohdy přináší problémy, co se týče vzájemných vztahů mezi pracovníky.

Pro to, aby firma mohla fungovat, musí umět shromáždit, propojit a využít především materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Tím nejdůležitějším zdrojem, bez kterého by firma nemohla fungovat, jsou právě lidé. Bez lidí jsou stroje, materiál, nebo kapitál jen neživými zdroji. To lidé je uvádějí do pohybu, řídí je, používají je tak, aby tyto zdroje co nejefektivněji přeměnili v užitek. Snaží se přitom o maximalizaci tohoto užítku při minimalizaci nákladů na jeho zajištění. Lidé jsou zároveň v organizaci tím nejdražším zdrojem. Je proto důležité vybírat, získávat a udržet si jen ty nejkvalitnější pracovníky, umět porozumět jejich potřebám, přiřadit jim tu správnou práci, spravedlivě je hodnotit a rozvíjet je. Proto je právě řízení lidských zdrojů tou nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Protože lidé jsou pak ti, kdo řídí a ovlivňují ostatní oblasti činností v organizaci, jako jsou finance, investice, výroba a jiné.<sup>3</sup>

### **3.2 Vývoj personální práce v čase**

Počátky personální práce pozorujeme již v dobách průmyslové revoluce. Pravá snaha o využití potenciálu lidí pro růst produktivity a efektivity organizace však přišla zhruba ve 20. letech 20. století. Obecně se pak jednotlivé etapy vývoje řízení lidí člení na personální administrativu a péči o pracovníky, personální řízení na úrovni operativy a personální řízení na strategické úrovni (řízení lidských zdrojů).<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 27

<sup>3</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 13

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 42

### ***3.3 Péče o pracovníky a personální administrativa***

Počátky této etapy sahají do 10. Let 20. Století. Šlo především o poskytování péče o zaměstnance (což byl základ dnešní sociální politiky podniku). V tomto období docházelo například k zakládání kantýn a dalších zařízení zajišťujících potřeby pracovníků. S dalším rozvojem se personální práce orientovala také na administrativu a správu informací o zaměstnancích. Byla vedena základní dokumentace a evidence o zaměstnancích, výpočty mezd a odměny, později i proškolení pracovníků.<sup>5</sup>

### ***3.4 Personální práce na řídicí úrovni***

Personalistika se stávala postupem času stále více uznávanou a od 50. Let 20. Století vznikala specializovaná pracoviště, tzv. personální útvary, zabývající se zaměstnaneckou agendou. V personálním řízení se již využívalo poznatků společenských věd, byly aplikovány sociálně-psychologické přístupy k řízení s aplikací výsledků výzkumů v praxi. Postupem času byly rozvíjeny další činnosti související s řízením zaměstnanců a jejich vztahu k firmě. Jednalo se především o formování pracovní síly a další vzdělávání pracovníků. Specializovaní pracovníci zabývající se těmito činnostmi jsou nazýváni personalisté. Novou manažerskou pozicí se stává pozice „personální ředitel“ a nová řídicí funkce nazývaná „personalistika“ nazývaná od 60. – 70. let 20. Století jako „personální řízení.“ V tomto období již personální řízení zahrnovalo širokou škálu činností od systematického vzdělávání zaměstnanců, rozvojových programů pro manažery, přes organizování a plánování pracovních sil, utváření kolektivních pracovních vztahů až po využívání programů organizačního rozvoje. Personalistika sice sledovala své cíle, a to zaměstnance, jejich potřeby, výkony, vzdělávání. Nesledovala však cíle ostatních útvarů a cíle organizace jako celku. Výsledkem je pak absence ztotožnění cílů zaměstnance s cíli organizace, což vede k nedostatečnému využití potenciálu zaměstnance až k jeho nespokojenosti.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 44

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 44



### ***3.5 Koncepce řízení lidských zdrojů***

Od 80. A 90. Let 20. Století se v praxi začíná rozvíjet nový styl personální práce nazýván jako řízení lidských zdrojů. Vzniká jako reakce na změny na trzích výrobků a na pracovním trhu, kdy je již pracovní síla podporována kvalifikovanými a silnými odbory. Vyvstala nutnost propojit strategii firemní se strategií lidskou. Jsou budovány etické kodexy, napodobovány organizace úspěšné ve vedení lidí – tzv. lídři, výkon je založen na hodnocení a odměňování, rozvíjí se týmová práce, uplatňuje se učící se organizace a řízení znalostí. Uplatňuje se ve velkém outsourcing a outplacement. Organizace zeštíhlují. V poslední dekádě 20. Století již hovoříme o rozvoji lidských zdrojů, kdy je důraz kladen hlavně na efektivitu procesů a jejich propojování do celopodnikových systémů. Člověk již není jen pracovní síla, ale svébytná, myslící a tvořivá lidská bytost.<sup>7</sup>

### ***3.6 Cíle a úloha plánování lidských zdrojů***

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.<sup>8</sup>

Hovoříme tedy o předvídání potřeby pracovních sil, o určení zdrojů, ze kterých bude tato potřeba kryta a o následném způsobu hodnocení a rozvoje pracovníků. Organizace se pokouší sladit cíle pracovníka a své vlastní. Není tedy úkolem organizace zajišťovat jen

---

<sup>7</sup> TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 45

<sup>8</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 93

plnění pracovních úkolů, ale také zajišťovat osobní rozvoj pracovníků, pomáhat uspokojovat jejich potřeby, vytvořit příjemné sociální prostředí a umět jej ohodnotit za dobře vykonanou práci tak, aby tato odměna či pochvala byla motivující k lepším výkonům.<sup>9</sup>

Dá se říci, že výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Procesy a lidé jsou na sobě závislí. Výkonnost procesů je tedy také ovlivněna výkonností pracovníků. Čím náročnější proces, tím je zapotřebí výkonnějšího a soběstačnějšího pracovníka. Vysoká výkonnost firmy záleží hlavně na zaměstnancích, na jejich kompetencích, znalostech a spokojenosti v organizaci. Je na každé organizaci, čemu bude přikládat hlavní váhu. Zda pro ni bude důležitější způsob odměňování, nebo rozvoj pracovníků. Obojí je v mnoha firmách považováno za určitý benefit pro zaměstnance. Tyto benefity vyžadují vysoký rozpočet. Organizace si tedy kromě potřeby pracovníků a zdrojů krytí těchto potřeb musí naplánovat, zda další prostředky vloží hlavně na odměny pracovníkům, na jejich další rozvoj, či v jakém poměru budou tyto dva způsoby využívat.<sup>10</sup>

### ***3.7 Oblasti personálního plánování***

Personální plánování obecně rozdělujeme na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje pracovníků.

#### **3.7.1 Plánování potřeby pracovníků**

Jedná se především o plánování pracovních míst. Nikdo nedokáže přesně spočítat, kolik pracovníků bude v budoucnu potřebovat. Na základě předpokládaného množství produkce a norem můžeme vypočítat potřebu pracovníků pro výrobu, ale můžeme si do budoucna s jistotou říci, že velikost produkce bude právě taková? Co když o výrobky, nebo služby nebude takový zájem? Nebo právě naopak. Co by se stalo, pokud by stávající firma nezvládala pokrýt poptávku? Proto je potřeba vytvořit plány zahrnující co nejvíce faktorů, které právě tu naši organizaci nejvíce ovlivňují. Se stanovením plánu potřeby pracovníků si

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 94

<sup>10</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 14

tedy budeme muset vystačit se svým odhadem, důvtipem a schopností predikce. Samozřejmě nebudeme jen tak „pálit od boku“.

### **Faktory vně podniku**

V potaz je nutné brát především hlavní faktory, jimiž jsou například směry, kterými se pravděpodobně bude vyvíjet ekonomická a sociální politika státu, stejně tak jako ekonomika samotná. Dále je pak potřeba sledovat směry sociálního rozvoje obyvatelstva a jeho vzdělání. Neméně důležitý je pak vývoj zahraničních ekonomik a naše začlenění do těchto ekonomik.<sup>11</sup>

### **Faktory vnitropodnikové**

Toliko faktory, které ovlivňují hospodářství celé země a tedy všech organizací na tomto území. Stejně podstatnými jsou pak faktory vnitropodnikové. Jak říká Koubek, mezi tyto faktory řadíme výrobní orientaci firmy (tedy to, jaké výrobky chceme vyrábět či jaké služby chceme poskytovat a v jakých množstvích) a její zamýšlené změny, dále situaci a možné změny na trhu, zvláště pak na tom segmentu trhu, na němž se firma hodlá se svými výrobky či službami uplatnit (konkurenční nabídka výrobků či služeb a její kapacita). Materiální a finanční zdroje, které má firma k dispozici pro svůj rozvoj, také stav a vývojové tendence v oblasti techniky a technologie používané nebo využitelné ve firmě a firmách stejného zaměření. Právní normy determinující pracovní podmínky pracovníků, zejména pak délku pracovní doby a pracovní režim (zákonem stanovená pracovní doba, atd.) dále pak další faktory determinující využitelnost fondu pracovní doby ve firmě (pracovní neschopnost pro nemoc a úraz, absence, nedodržování pracovní doby, aj.). Žádoucí normy výkonu uplatňované ve firmě a skutečný pracovní výkon pracovníků (záznamy z hodnocení pracovníků), existující věkovou strukturu pracovníků firmy, z níž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků (tj. počty pracovníků, kteří budou v dohledné době odcházet do důchodu), ale i výkonnost podnikového pracovního kolektivu (výkonnost je mimo jiné závislá i na věku. Na vrcholu svých fyzických sil bývá člověk okolo třicátého roku svého věku, zatímco na vrcholu svých duševních sil spíše ve věku 50

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 54

– 60 let). K dalším faktorům řadíme existující profesně kvalifikační strukturu pracovníků z hlediska míry její přiměřenosti pro plnění vytyčených úkolů, mobilitu pracovníků firmy a její vývojové tendence, tj. jednak odchody pracovníků z firmy, jednak pohyb pracovníků v rámci firmy (mezi pracovními místy a skupinami, ve struktuře funkcí, změny kvalifikace). Ohled je také třeba brát na potřeby pracovníků a jejich pracovní chování.<sup>12</sup>

### **Metody odhadu potřeby pracovníků**

K odhadu potřeby pracovníků používáme metody intuitivní a metody kvantitativní. Intuitivní metody vyžadují zkušenosti odhadce. Ten by měl velmi dobře znát všechny vazby v organizaci, úkoly, techniky a pracovní sílu. K intuitivním metodám řadíme delfskou metodu, u které jde o shodu názorů na budoucí vývoj faktorů, které by mohly mít vliv na budoucí potřebu pracovníků. Mezi dalšími intuitivními metodami můžeme jmenovat metodu manažerských odhadů, kaskádovou metodu (kdy v organizaci jsou rozepisovány postupně od nejvyšších úrovní k nejnižším. Vedoucí pracovníci na jednotlivých úrovních pak odhadují potřebu pracovníků právě na své úrovni. Kvantitativní metody, ke kterým řadíme matematické a statistické metody jsou využívány k odhadu potřeby pracovníků např. pomocí analýz vývojových trendů, dále pak pomocí pracovních norem, regresní analýzy, grafické analýzy, počítačové modelovací metody ad.<sup>13</sup>

Nyní něco více o intuitivních metodách odhadu potřeby pracovníků, které bývají nejčastěji používány.

### **Metody odhadu potřeby pracovníků – intuitivní:**

#### ***Delfská metoda***

Tato metoda je založena na tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které mohou nějakým způsobem ovlivnit budoucí potřebu pracovníků v dané organizaci. Cílem delfské metody je předpovědět budoucí vývoj potřeby pracovníků pomocí propojení nezávislých názorů

---

<sup>12</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 55

<sup>13</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 75

expertů. Celá diskuse se uskutečňuje přes určitého prostředníka. Úkolem tohoto prostředníka je shromažďovat, sumarizovat a opět zprostředkovávat expertům informace od ostatních expertů. Delfská metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovních sil zhruba na jeden až dva roky dopředu.<sup>14</sup>

### ***Kaskádová metoda***

Kaskádová metoda má k té delfské velmi blízko. Ta však nepřináší jen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Jde zde o to, že úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na stále nižší a nižší organizační úrovni. Vedoucí pracovník musí být natolik schopný, aby dokázal odhadnout, kolik pracovních sil a jaké pracovníky bude ke splnění úkolů potřebovat a také kdy je bude potřebovat. V závěru získává vedení organizace konečný odhad potřeby pracovních sil a jejího možného pokrytí z vnitřních zdrojů. Roli expertů při aplikaci kaskádové metody hrají vedoucí pracovníci na jednotlivých hierarchických úrovních v organizaci.<sup>15</sup>

### ***Metoda manažerských odhadů***

Tato metoda má rovněž velmi blízko k delfské metodě a především k metodě kaskádové. Do metody manažerských odhadů jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Na základě svých znalostí a zkušeností odhadují manažeři velikost a strukturu budoucí potřeby pracovních sil. Odhady mohou začínat na nejvyšší úrovni řízení a postupovat k nejnižší úrovni, nebo lze také postupovat obráceně od nejnižší úrovně řízení k nejvyšší a pak se metoda téměř shoduje s kaskádovou metodou, v níž je zabudováno kritické posouzení odhadů provedených na nižším stupni řízení.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 103

<sup>15</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 75

<sup>16</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 105

## **Metody odhadu potřeby pracovníků – kvantitativní:**

### ***Metoda založená na analýze vývojových trendů***

Jde o pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace. Existuje však příliš mnoho faktorů, které potřebu pracovníků v organizaci ovlivňují. Proto se v této metodě zpravidla usiluje o výběr pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovních sil v organizaci. Organizace ale může produkovat několik různých výrobků či služeb, z nichž některé vyžadují značné množství lidské práce, jiné zase ne. V důsledku toho by odhad budoucí potřeby pracovníků pro organizaci jako celek mohl vést ke zkreslení. Je tedy třeba dělat odhady potřeby pracovníků pro jednotlivé skupiny výrobků, činností či pracovníků. Po vybrání rozhodujícího faktoru vybrán je třeba zkoumat, jak se v minulosti vyvíjela kvantitativní charakteristika tohoto faktoru na jedné straně a počty pracovníků na straně druhé. Především si všimějme časové shody výraznějších změn obou ukazatelů. Na základě obou ukazatelů vypočítáme objem výkonů na jednoho pracovníka, tedy jakýsi ukazatel produktivity práce. Plánovaná výroba na jednoho pracovníka se musí poté konfrontovat s plány, týkajícími se celkového objemu výroby. Z tohoto porovnání zjistíme potřebný počet pracovníků.<sup>17</sup>

### ***Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků***

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků je podobná metodě analýzy vývojových trendů. Používá se spíše tam, kde jde o nějakou obsluhu lidí, např. ve zdravotnictví či školství. Vychází se z jakéhosi ideálního počtu, např. počtu žáků připadajících na jednoho učitele, počtu pacientů připadajících na jednoho lékaře apod. Druhým vstupem je budoucí odhad počtu žáků či pacientů. Na základě těchto údajů se pak odhaduje potřebný počet učitelů či lékařů.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 106

<sup>18</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 108

### 3.7.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Taktéž k odhadu pokrytí potřeby pracovníků využíváme intuitivní a kvantitativní metody. Stanovujeme, zda tato potřeba bude pokryta z vnitřních či vnějších zdrojů. Pokud se rozhodneme pro výběr pracovníků z vnitřních zdrojů, pak k odhadům pokrytí potřeby pracovníků z těchto zdrojů používáme buď takzvanou bilanční metodu, která je intuitivnější než druhá používaná metoda zvaná Markovova (markovovská) analýza, která je kvantitativní metodou. Pomocí bilanční metody zjišťujeme současný stav pracovníků, třídíme je do skupin podle profesně-kvalifikačních a demografických znaků a porovnáváme schopnosti pracovníka s požadavky na pracovní místo. U Markovovy analýzy jde o kvantifikaci pravděpodobnosti pohybu pracovníků uvnitř a vně organizace. Je vhodnou metodou pro manažery v organizaci, kde je těmto zaměstnancům umožněn profesní postup.<sup>19</sup>

V podniku mohou nastat tři možnosti. Buď bude mít pro plnění plánovaných úkolů dostatek pracovníků, kteří budou schopni plány plnit, nebo ve firmě bude pracovníků nedostatek. Třetí možností je přebytek vlastních pracovníků. První možnost je nejideálnější. Firma tak nemusí hledat žádné další pracovníky a nemusí ani žádné propouštět. Vytyčené úkoly tedy budou zajištěny přiměřenou pracovní silou. V druhém případě by byla firma nucena přijmout dodatečnou pracovní sílu z vnějších zdrojů. Není to však jediná možnost. Druhou možností by bylo přerozdělení a lepší využití existujících pracovníků nebo zvýšení jejich pracovního výkonu. Pro firmu je mnohem složitější a nákladnější přijetí a zaučení nových pracovníků.<sup>20</sup>

Po celou dobu je však nutné sledovat signály, které mohou vést k odchodům pracovníků. Mít přehled o zdravotním stavu pracovníků, předvídat možnost odchodu žen na mateřskou dovolenou apod.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 75

<sup>20</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 109

<sup>21</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 110

## **Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků vnitřních zdrojů:**

### ***Bilanční metoda***

Bilanční metoda je nejčastěji používaná intuitivní metoda. Začíná se zjištěním současného stavu pracovníků. Ti jsou tříděni do relativně homogenních skupin, které jsou vytvářeny na základě profesně kvalifikačních a demografických znaků. Důležitá je především struktura pracovníků dle pracovních funkcí, které jsou základním třídícím znakem. Zjišťuje se také to, do jaké míry odpovídají pracovní schopnosti jednotlivých pracovníků k jimi vykonávaným funkcím. Tyto informace jsou využívány, pokud jsou pracovníci znovu rozmisťováni. Nakonec demografické charakteristiky jako např. věk určují pravděpodobnost setrvání pracovníka v organizaci v plánovaném období. Nejprve se zjišťuje, kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci v okamžiku odhadu. Poté je třeba odhadnout ztráty pracovníků, k nimž dochází v každé pracovní funkci v průběhu plánovacího období. Odhaduje se tedy počet pracovníků, kteří odejdou do důchodu, kolik jich bude převedeno na jinou práci či zemře. Dále se odhadují zisky pracovníků v každé uvažované pracovní funkci v rámci pohybu pracovníků v organizaci na vyšší pracovní pozice, jiná pracovní místa atd. V závěru nastává konfrontace výsledků předchozích kroků s odhadem budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Z výsledků vyplyne buď přebytek či nedostatek pracovníků. Na základě toho je využit buď plán získávání a výběru pracovníků, nebo plán propouštění a penzionování či rekvalifikace pracovníků.<sup>22</sup>

### ***Metoda založená na tzv. Markovově (markovské) analýze***

Tato metoda je na rozdíl od předchozí metody metodou kvantitativní, využívající poznání zákonitostí pohybu pracovníků uvnitř organizace a ven z organizace. Vytváří předpovědi na základě kvantifikace pravděpodobnosti. Je využitelná v případech, kdy lze z pracovních funkcí vytvořit hierarchickou strukturu, jíž v průběhu své kariéry pracovníci procházejí. Využitelná je především pro nedělnická zaměstnání, tedy pro manažerská a některá administrativní místa či místa ve výzkumu a vývoji. Nejprve je nutná konstrukce

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 111



přechodové matice, která vyjadřuje pravděpodobnosti přechodu pracovníků z jedné funkce do druhé, pravděpodobnost odchodu pracovníků z organizace atd. To vše vždy během období jednoho roku. Následně jsou přechodové pravděpodobnosti nasazeny na výchozí počty pracovníků v příslušných funkcích. Tak je získán odhad počtů pracovníků v těchto funkcích v roční perspektivě. Na výsledky těchto odhadů je třeba dívat se kriticky a zvažovat, do jaké míry jsou reálné.<sup>23</sup>

Až pokud opravdu není možné pokrýt celou potřebu práce z vnitřních zdrojů, využijeme zdroje vnější.<sup>24</sup>

Spolehlivější a jednodušší je plánování pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů. Při vytváření takového plánu se můžeme opírat o statistiky obyvatelstva a pracovních sil, pak také o statistiky míry nezaměstnanosti a školskou statistiku, která nám poskytuje informace o počtech a struktuře absolventů, o učebních oborech atd. Právě školská statistika napoví, jaká bude v perspektivě do pěti let profesně kvalifikační struktura pracovníků vstupujících na trh práce. Budoucí vnější zdroje můžeme odhadnout pomocí populačních prognóz použitím např. tzv. metody stárnutí obyvatelstva.<sup>25</sup>

Právě na 5-10 let dopředu organizace vytváří své personální plány a na tuto časovou perspektivu jsou údaje populačních prognóz velmi spolehlivé a přímo udávají nejen celkové počty obyvatelstva v produktivním věku, ale také členění podle věkových skupin a pohlaví. Přínosné jsou rovněž údaje statistiky práce, především bilance reprodukce pracovních sil a bilance pracovních zdrojů. K odhadu pak můžeme snadno využít výše zmiňovanou metodu stárnutí obyvatelstva. Další užitečné údaje je možné získat z odhadů, které zpracovávají úřady práce a celkově resort práce a sociálních věcí. Tyto údaje se týkají uchazečů o zaměstnání, jejich kvalifikace či povolání. Při perspektivních odhadech rovněž pomáhá analýza a prognóza obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území organizace a také průzkum trhu v místě sídla organizace.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 113

<sup>24</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 58

<sup>25</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 76

<sup>26</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 115

### 3.7.3 Plány získávání a výběru pracovníků

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

Získávání a výběr zaměstnanců hrají v personálních činnostech jednu z nejdůležitějších rolí. Právě zde jde o to, jakým způsobem budeme budoucího zaměstnance vybírat a tedy jak kvalitního pracovníka do organizace následně přivedeme. Je nutné, aby uchazeči o pracovní místo měli pro tuto pozici vhodné předpoklady a vyhovovali co nejlépe stanoveným požadavkům. Při výběru uchazečů o pracovní pozici se vychází z popisu daného pracovního místa. Z tohoto popisu následně zjistíme potřebné nároky na uchazeče o danou pozici. Na základě popisu pracovního místa se zjistí, zda je možné dosazení pracovníka z vlastních zdrojů, zdali se tedy v organizaci nachází zaměstnanec s potřebnou kvalifikací a požadovanými schopnostmi, či zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci. Potom manažer zvažuje způsob, jakým budou potenciální uchazeči o volnou pozici informováni. Způsob informování uchazečů se pozici od pozice liší. Rozhoduje se, které informace a v jakém rozsahu budou potenciálním zájemcům o pracovní pozici poskytnuty. Je nutné vytvořit nabídku místa tak, aby na ni reagoval optimální počet uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní pozici zájem, dostatečné množství informací k posouzení jejich vhodnosti.<sup>27</sup>

Nakolik budou potenciální uchazeči na nabídku pracovní pozice reagovat, záleží na určitých podmínkách. Tyto se rozdělují na podmínky vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky souvisejí obvykle s pracovním místem jako takovým, ale mohou také souviset se samotnou organizací, která pracovní místo nabízí. Mezi podmínky související s konkrétním pracovním místem se řadí např. povaha vykonávané práce, postavení daného místa v hierarchii funkcí organizace, dále také, jaké požadavky jsou zde na pracovníka kladeny (vzdělání, schopnosti, kvalifikace aj.), rozsah pravomocí a odpovědnosti, povinnosti

---

<sup>27</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 79

pracovníka, organizace pracovní doby, místo výkonu práce a organizace práce a samozřejmě také pracovní podmínky kam patří odměny, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody aj. K podmínkám, které souvisejí s organizací, se řadí například význam organizace a její úspěšnost na trhu, prestiž organizace, její pověst, úroveň a spravedlnost odměňování, úroveň péče o pracovníky a pracovní prostředí, možnost personálního rozvoje pracovníků, sociální klima a mezilidské vztahy. Důležité je také prostředí, kde organizace sídlí a životní prostředí v okolí vůbec.<sup>28</sup>

Mezi nejvýznamnější vnější podmínky získávání pracovníků se řadí ty demografické, ekonomické podmínky odrážející vývoj národního hospodářství, sociální podmínky související s hodnotovými orientacemi lidí, podmínky technologické, sídelní podmínky – především charakter osídlení v okolí organizace a samozřejmě také politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků např. omezením zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují trh práce, nařizují zaměstnávání určitých osob aj. Vnější podmínky bohužel organizace nemůže ovlivnit a musí je brát jako dané, na rozdíl od podmínek vnitřních.<sup>29</sup>

V současné době sledují organizace jako významné znaky vhodnosti uchazečů jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení se kultuře organizace. Jedním z důležitých faktorů získávání pracovníků jsou náklady na zajištění procesu získávání. Dalším významným faktorem je pak čas na získávání pracovníka vzhledem k termínu obsazení pracovního místa (tedy jak rychle je nutné pracovní místo obsadit).<sup>30</sup>

Je potřeba zvážit, jak do procesu získávání a výběru budoucích zaměstnanců zapojit úřady práce, komerční zprostředkovatele či vzdělávací instituce. Dále je nutné si dopředu rozmyslet a následně informovat uchazeče jaké materiály u nich budou požadovány k předložení a jaký bude zvolen postup při výběru jednotlivých uchazečů.<sup>31</sup>

Jednou z vhodných metod, jak zjistit vhodnost uchazeče k výkonu práce na dané pozici je využití tzv. assesment centre. To se stalo velmi oblíbeným způsobem provádění výběrových řízení, rozvoje zaměstnanců či při budování týmů. V polovině devadesátých let. Tato metoda je velmi náročná na organizaci, ale díky použití série testů a týmu hodnotitelů se assesment centre stává efektivním nástrojem výběru. Při plánování je třeba

---

<sup>28</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 128

<sup>29</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 128

<sup>30</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 79

<sup>31</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 117

dodržet několik zásad. Zaprvé je důležité analyzovat skutečné potřeby obsazované pozice. Také je nutná koordinace celého týmu, tj. definování jednotlivých bodů a vysvětlení cíle jednotlivých metod. Personalista má za úkol zaškolit všechny členy hodnotící komise a pohlídat průběh celého programu. Metody jsou řazeny za sebou tak, aby se střídaly zatížení různého stylu myšlení. Není vhodné řadit přímo za sebe nejprve zátěžové testy a poté až všechny modelové situace. Je tedy nutné tyto úkoly vzájemně střídat. Hodnotící závěry jsou vždy kompromisem závěrů členů komise. Závěrečného slova se obvykle ujímá personalista a nadřízený pracovník.<sup>32</sup>

Získávání pracovníků by mělo být dopředu řádně naplánováno tak, aby následně byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat vhodní v danou chvíli k výkonu práce na dané pracovní pozici, aby také měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci a aby měli takové osobnostní charakteristiky, které jsou slučitelné se stávajícím pracovním kolektivem. Konkrétně tedy, nakolik je uchazeč schopen přizpůsobení se kultuře organizace a nakolik je schopen zvládat svou pracovní roli a naplnit tedy očekávání organizace.<sup>33</sup>

## **Proces získávání pracovníků**

### **1. Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Opírá se o plány potřeby pracovníků, ale může také odrážet náhodně se vyskytnuvší potřebu obsadit uvolněnou pracovní pozici, pokud u stávajícího pracovníka nastane např. náhlá invalidita, či dojde k úmrtí.

### **2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě**

Je nutností mít vždy připraveny aktuální popisy a specifikace všech pracovních míst, aby bylo možné zabezpečit efektivní získávání a výběr pracovníků. Z popisu a specifikace pracovního místa se při formulování nabídky zaměstnání vždy vychází a určuje jakého pracovníka hledat, jakou kvalifikaci by měl mít a jaké metody získávání zvolit.<sup>34</sup>

Nabírat pracovníky hloupě je jednoduché. Nabírat chytře je těžké. Hloupé přijímání pracovníků spočívá v používání popisu pracovního místa, který někdo vytvořil už velmi dávno. Tento popis už dávno nekoresponduje s pracovním místem, které existuje právě

<sup>32</sup> EVANGELU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 44

<sup>33</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 79

<sup>34</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 132

ted'. Pak je vybrán pracovník, který odpovídá popisu pracovního místa, ne však aktuální pracovní pozici. Dobře propracovaný a rozvinutý popis pracovního místa je základním kamenem inteligentního náboru a pohovoru, stejně jako udržení si pracovníka.<sup>35</sup>

### **3. Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa**

To znamená zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.).<sup>36</sup>

### **4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků**

Sepisují se podstatné charakteristiky pracovního místa a tedy i schopnosti požadované u uchazeče o danou pracovní pozici. Tyto charakteristiky mají za úkol poskytnout uchazeči dostatečný obraz o pracovní pozici a na základě těchto údajů by si měl uchazeč uvědomit, zda je způsobilý výkonu práce na dané pracovní pozici. Jednotlivé body popisu pracovního místa zahrnují název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání, dále pak rozhodující typy pracovních úkolů a vymezení odpovědnosti pracovníka. Uvádí se rovněž místo výkonu práce, možnost dalšího vzdělávání při výkonu práce, pracovní podmínky a mzdové/platové pracovní podmínky. Požadavky na pracovníka pak zahrnují vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a osobnostní charakteristiky. Jednotlivé požadavky na uchazeče o zaměstnání bychom měli následně roztřídit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

### **5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Rozhoduje se, zda pracovníky přijímat z vnitřních či vnějších zdrojů.

### **6. Volba metod získávání**

Vybírá se způsob, jak informovat potenciální uchazeče o volné pracovní pozici. Pokud má organizace dobrou pověst, uchazeči se většinou nabízejí sami. Jinak je možné vybírat uchazeče na základě doporučení současného pracovníka organizace, nebo je využito přímého oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce v tisku a jiných sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory, spolupráce se sdruženími odborníků, spolupráce s úřady práce, nebo může být využito služeb komerčních zprostředkovatelů. V současnosti je hojně využíváno rovněž elektronické získávání pracovníků.

---

<sup>35</sup> MULLER, M. *The manager's guide to HR*, s. 1

<sup>36</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 133

## **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Na volbě dokumentů závisí kvalita a přiměřenost informací potřebných k výběru správného uchazeče o pracovní pozici. Používanými dokumenty bývají dotazník a životopis (volný, polostrukturovaný, strukturovaný).

## **8. Formulace nabídky zaměstnání**

Je zpracovávána na základě popisu pracovního místa podle toho, zda jsou pracovníci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů.<sup>37</sup>

## **9. Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Vhodné je uveřejnění nabídky několika různými způsoby a nespoléhat se jen na jeden. Samozřejmě pokud si to organizace může dovolit. Důležité je, aby období, během něhož se zájemce může o pozici ucházet, by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké. Zpravidla o čím výše kvalifikované pracovní místo se jedná, tím déle by měla nabídka práce trvat.

## **10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Tento krok získávání pracovníků je velmi důležitý. Především je nutné kontrolovat úplnost informací obsažených v dokumentech a následně přehledně všechny potřebné dokumenty uspořádat.

## **11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Z celého souboru uchazečů jsou vybíráni uchazeči vhodní pro zařazení do procesu výběru. Porovnává se především způsobilost uchazeče s požadavky na pracovní pozici. Může následovat i předběžný pohovor. Následně jsou uchazeči zařazeni do tří skupin a to jako velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Možné je i roztřídění uchazečů na vhodné a nevhodné.

## **12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru**

Počet uchazečů vybraných pro určité pracovní místo může být různý. Za ideální počet je považováno pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. U vysoce kvalifikovaných funkcí je žádoucí vyšší počet uchazečů. Vytvářet pořadí se nedoporučuje, neboť by zkreslovalo pohled na uchazeče a mohlo by předem ovlivnit rozhodování.<sup>38</sup>

Shromažďování dokumentů s informacemi o uchazečích je velmi významným úkolem procesu získávání pracovníků. Řadí se zde životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a jiné certifikáty, které dokládají kvalifikaci uchazeče.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 134

<sup>38</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 135

<sup>39</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 80

Při pohovoru s vybranými uchazeči pak manažer musí dbát na to, aby jeho dotazy neměly diskriminační charakter. Pokud otázky nesouvisí s kandidátovou kvalifikací a schopností vykonávat danou práci, není důvod ji během interview klást.

V každé zemi se otázky diskriminační povahy trochu liší. V USA jsou za diskriminační považovány např. otázky směřované na sexuální orientaci, pohlaví, rodinný stav, rasu, vyznání, invaliditu či sexuální orientaci. Konkrétní otázky „mohou“ znít například takto: Plánujete mít děti? Kolik vydělává váš partner? Ze které země pocházíte? Je Angličtina váš hlavní jazyk? Chodíte do kostela? Už jste někdy jako pracovník uplatňoval nárok na náhradu škody?<sup>40</sup>

V České republice platí antidiskriminační zákon, který zakazuje jakoukoliv diskriminaci. U pohovoru by zaměstnavatel neměl pokládat otázky typu: Jak se cítíte? Trápí vás nějaká nemoc? Vaše kamarádky už mají děti? Kdy plánujete rodinu? Jak dlouho jste vdaná? Věříte v Boha? Máte přítele? Jak dlouho spolu žijete? Jaká je vaše sexuální orientace? Kolik je vám let? Kouříte? Kdy půjdete do důchodu? Jste těhotná? Bydlíte daleko od rodičů? Kdo bude s dětmi doma, když budou nemocné?<sup>41</sup>

### **3.7.4 Plánování personálního rozvoje pracovníků**

Tato oblast personálního plánování slouží především k zájmům pokrytí potřeby pracovníků z vlastních (vnitřních) zdrojů a to prostřednictvím formování jejich schopností, vazeb k organizaci a k vykonávané práci a prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce. Jedná se především o plánování pracovní kariéry a plánování následnictví v pracovních funkcích.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> SMITH, S. A. a MAZIN, R. A., *The HR anter book: an indispensable guide for managers and human resources Professionals*, s. 22

<sup>41</sup> *Diskriminaci při pracovním pohovoru se braňte*. Neodpovídejte na osobní otázky.

In: *IDnes.cz: Finance* [online]. 1.2.2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/diskriminaci-pri-pracovnim-pohovoru-se-brante-neodpovidejte-na-osobni-otazky-1hx/podnikani.aspx?c=A110131\\_104259\\_zamestnani\\_hru](http://finance.idnes.cz/diskriminaci-pri-pracovnim-pohovoru-se-brante-neodpovidejte-na-osobni-otazky-1hx/podnikani.aspx?c=A110131_104259_zamestnani_hru)

<sup>42</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 119

## ***Plánování pracovní kariéry***

Tento plán se vypracovává vždy individuálně pro každého pracovníka. Používá se zejména u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů. Příprava takového plánu probíhá ve čtyřech krocích. Nejprve pracovník hodnotí své schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje si pracovní cíle. Dále pak organizace hodnotí schopnosti a potenciál jednotlivých pracovníků. Následuje informování pracovníka o tom, jaké jsou mu nabízeny možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat. Nakonec konkrétní pracovník, jeho nadřízený a personalista společně realisticky stanovují cíle kariéry daného pracovníka a zpracovávají plány směřující k dosažení těchto cílů. Tento poslední krok je pro pracovníka mimořádně důležitý, neboť je naváděn na dráhu své kariéry. Výsledkem je tedy plán osobního rozvoje pracovníka představující jednotlivé rozvojové aktivity.<sup>43</sup>

Vybrané skupiny pracovníků (většinou ti klíčoví) budou v organizaci setrvávat pravděpodobně více, než 5 let. Plánování kariéry těchto zaměstnanců se však provádí na dobu maximálně tří let u plánů nástupnictví a u rozvojových plánů se pak jedná o období do jednoho roku. Existuje pět stupňů kariéry. Prvním z nich je příprava. Hlavním úkolem přípravy je načerpat poznatky a první zkušenosti. Hlavní rolí je být zvědavý „žák“, který se nebojí ptát a vytváří si své prvotní představy o své budoucí kariéře. Tento kariérní stupeň probíhá v době studia a praxe. Druhým stupněm je rozvoj, jehož úkolem je nalezení své identity a směru, kam se ubírat – zda cestou specialisty či generalisty. Rozvoj může probíhat třemi směry a to postupem v hierarchii, získáváním další odbornosti, nebo prohlubováním své odbornosti. Následuje vrchol, kdy se pracovník dostává do chtěné pozice. Má roli kouče a je pro ostatní inspirací. Zároveň jsou mu svěřovány i velmi náročné úkoly. Dalším stupněm kariéry je plateau, kdy je hlavním cílem udržet si co nejdéle vysokou výkonnost, a to díky předem nabytých znalostí a schopností. Novým úkolem na tomto stupni je předávání svých zkušeností dále. Posledním stupněm v pracovní kariéře je útlum, při němž pracovníkova výkonnost klesá, a stejně tak klesá i vliv na druhé. Pracovník může začít hledat jiné možnosti, jimiž může být další kariéra nebo role konzultanta. Člověk si s každou další kariérou prochází znovu všemi pěti stupni, avšak v kratších úsecích.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 121

<sup>44</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 98



## ***Metody plánování kariéry***

Hlavní pozici zaujímá rozvojový plán, kterým prochází dráha kariéry, která může obsahovat plány zastupitelnosti a plán nástupnictví v pracovních funkcích. Rozvojový plán navazuje na hodnocení pracovníků. Nadřizený se spolu s hodnoceným pracovníkem dohodne na rozvoji a stanoví si základní cíle a oblasti tohoto rozvoje. Součástí rozvojového plánu může být i operativnější rozvojový deník. Další metodou jsou takzvané kariérové mapy. Ty měly dříve charakter algoritmu. Jsou vhodné spíše pro velké organizace s velkými odděleními personálního rozvoje. Naproti tomu kariérové typy mají význam hlavně při výběru do trainee programu. Využívá se však příliš jednoduchých testů pro to, aby následné podklady postačily k efektivnímu plánování kariéry. Jednou z metod plánování kariéry jsou také kariérové dráhy. Ty jsou vhodné, pokud v podniku pro daného člověka existuje více variant postupu. V malých a středních firmách však pro vytváření kariérové dráhy nebývá příliš prostoru.<sup>45</sup>

## ***Plánování následnictví v pracovních funkcích a plány zastupitelnosti***

Toto plánování je spojeno s plánováním kariéry, ale slouží i k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Plán je individualizovaný a je zpracováván pro konkrétní funkce. Plány následnictví v pracovních funkcích mají buď podobu řetězce, nebo pyramidy. U plánu typu řetězce se často uvádí jen jeden náhradník na příslušnou funkci. Častěji využíván je plán následnictví typu pyramidy, které pokrývají veškeré vedoucí funkce v organizaci, a u každé funkce je uváděno více náhradníků. Pořadí následnictví může a nemusí být předem určeno. Pokud pořadí není předem určeno, může být tato skutečnost motivačním faktorem pro uvedené pracovníky. To však může mít i svá negativa (konkurenční boj).<sup>46</sup>

Tyto plány také bývají součástí rozvojových plánů. Zobrazují možný pohyb dvěma směry v kariéře, jimiž jsou získávání dalších odborností a postup v hierarchii. Plány zastupitelnosti se zaměřují jen na krátkodobé převzetí výkonu práce za jiného pracovníka. Zastupování pracovníků může být plánovitě připraveno, neboť některé události lze

---

<sup>45</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 99

<sup>46</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 121

předvídat dopředu. Může se jednat o pracovní cestu, dovolenou apod. Každý manažer má mít ideálně dva až tři nástupce. Každý z těchto nástupců je připravován na více pozic. V malých a středních firmách však není možné tyto zásady dodržet. Zde probíhají tyto činnosti spontánněji.<sup>47</sup>

## **Psychodiagnostika**

Organizace při plánování pracovní kariéry a plánování následnictví v pracovních funkcích může využít takzvané psychodiagnostiky, o čemž pojednává článek v příloze časopisu Moderní řízení a HRM. Název článku je Psychodiagnostika v náboru a popisuje tuto metodu následovně:

*„Teorie rysů zjednodušuje náš svět na škatulky typu „obchodník musí být extrovert“ nebo dokonce vytváří vzorce typu správného obchodníka. V současné personální psychodiagnostice se daleko více uplatňuje trend ke zkoumání kompetencí, tedy toho, co má skutečně prokazatelný vztah k práci či požadavkům na pracovní pozici.“*

*„Pomocí psychodiagnostiky lze zjišťovat předpoklady, dispozice a potenciál testovaného jedince a využívá se zejména při výběru nových zaměstnanců.“*

*„Psychodiagnostika se ale také uplatňuje v jiných oblastech řízení lidských zdrojů a není výhradní doménou výběrového procesu. Díky poskytovaným informacím lze online testy využít také při rozvoji a dalším nasměrování kariéry. Po absolvování testů a získání výsledků si zaměstnanci uvědomí své silné stránky a zároveň získají impuls pro své další sebevzdělávání. Možnost absolvovat test může být také zajímavým a netradičním nástrojem motivace zaměstnanců. Nabídkou absolvovat bezplatně psychodiagnostické testy dává management společnosti najevo, jak si cení svých zaměstnanců a jak mu záleží na jejich správném rozvoji a oboustranné spokojenosti. Náklady pro zaměstnavatele jsou oproti přínosu v podobě spokojených zaměstnanců v tomto případě naprosto zanedbatelné. Vzhledem k cenové a časové nenáročnosti mohou výhody psychodiagnostiky využít také malé či střední podnikatelské subjekty, které často nemají plnohodnotně rozvinuté jednotlivé personální činnosti.“<sup>48</sup>*

---

<sup>47</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 99

<sup>48</sup> ŠULCOVÁ, Tereza a Mojmír SNOPEK. Psychodiagnostika v náboru. *Moderní řízení: Personalistika online*. 2010, č. 5, s. 5-8.

„Psychodiagnostika může být velkým pomocníkem při výběru nových a rozvoji současných zaměstnanců, zároveň je také třeba dbát na kvalitu, korektnost a odbornost používaných testů.“<sup>49</sup>

### 3.7.5 Plány vzdělávání pracovníků

Každá organizace čelí měnícím se podmínkám svého prostředí a musí se jim přizpůsobovat. Jedním ze způsobů je i přizpůsobování svých zaměstnanců prostřednictvím jejich neustálého vzdělávání a tréninku. Vzdělávání definujeme jako proces, při kterém člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.<sup>50</sup>

„Rozlišují se čtyři typy vzdělávání:

1. Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce a usnadňuje jej vzdělávání při výkonu práce.
2. Poznávací vzdělávání, které sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí.
3. Citové, neboli emoční vzdělávání, které směřuje k formování postojů a pocitů.
4. Sebereflektující vzdělávání – to umožňuje formovat nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytvářet nové znalosti.“<sup>51</sup>

Vzdělávání zpravidla zahrnuje odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Naproti tomu výcvik neboli trénink, chápeme jako osvojování praktických dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. Podoba vzdělávání a rozvoje lidí se podnik od podniku liší. Je to vlastně taková návratná investice. Zároveň je snaha organizace o vzdělávání svých zaměstnanců chápána velmi pozitivně a zvyšuje prestiž firmy. Na vzdělávání pracovníků se ve velké míře podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání a vedoucí pracovníci. Tato činnost by měla být součástí strategie firmy i personálního plánování.<sup>52</sup>

Do vzdělávání pracovníků se zahrnuje několik důležitých aktivit. První z nich je přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná flexibilita). Jde vlastně o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a

---

<sup>49</sup> ŠULCOVÁ, T. a SNOPEK, M., Psychodiagnostika v náboru. *Moderní řízení: Personalistika online*. 2010, č. 5, s. 5-8.

<sup>50</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 169,

<sup>51</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 169, převzato od Harrisonová (2005)

<sup>52</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 170

často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci. Stejně důležité je také zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Docílí se tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transversální). Také je třeba dbát na o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. Péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je také součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků. Organizace ale nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni ihned a v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Následuje formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce, jež překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají velmi významnou roli v mezilidských vztazích. Vytvoření plánu vzdělávání pracovníků většinou iniciuje vedení podniku společně s personálním útvarem a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady jsou získávány od vedení podniku, bezprostředně nadřízených a od samotných pracovníků. Postupně se přechází od návrhů plánů k prioritám, návrhům konkrétních programů a rozpočtů.<sup>53</sup>

15. září 2009 se konalo Fórum průmyslu a vysokých škol. Z jeho závěrů vyplývá, že v oblasti spolupráce mezi podnikatelským sektorem a vysokými školami v ČR je stále co řešit. Zaměstnavatelé bojují s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v technických oborech. Jedním z důvodů je také to že znalosti získané při studiu ne vždy odpovídají potřebám zaměstnavatele. Na druhé straně je těžké nalákat uchazeče na studium těchto oborů, jelikož nyní nejsou populární. Jedním z řešení může být takové studium, které v rámci výuky umožňuje i výkon praxe, neboť firmy stále více vyžadují praxi a zkušenosti.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 254

<sup>54</sup> VLČEK, Jan. Nejlepší investice je studium spjaté s praxí: Jak skloubit znalosti lidí s potřebami firem. *HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku* [online]. Praha: Economia, a.s, 2009, č. 10 [cit. 2012-03-07]. ISSN 0862-9587. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38644310-nejlepsi-investice-je-studium-spjate-s-praxi>

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovědět na otázky: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu a s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Ke vzdělávání pracovníků jsou využívány různé metody. Jednou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porad), druhou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, neboli názorné vyučování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, e-learning či samostudium). Průběžně se provádí vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocuje se účinnost vzdělávacího programu. Základem je stanovení kritérií hodnocení. Následně jsou porovnávány výsledky vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.<sup>55</sup>

### 3.7.6 Plány odměňování pracovníků

Odměňování je velmi významnou složkou personální činnosti. Je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné odměny ať už peněžní či nepeněžní. Tyto odměny následně velmi ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování tak označujeme za jeden z nástrojů motivace pracovníků. Systém odměňování pracovníků by měl být především spravedlivý, motivující a měl by odpovídat potřebám podniku.<sup>56</sup>

„Při tvorbě systému odměňování pracovníků by se mělo dbát na to, aby plnil následující požadavky:

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,

---

<sup>55</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 265

<sup>56</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 160

- musí být racionální, odpovídající možnostem organizace,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.<sup>57</sup>

V současnosti bývá pracovní výkon často obtížně měřitelný a musí se brát v potaz mnoho faktorů ovlivňujících pracovní výkon. Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by zaměstnavatel měl brát v úvahu. U zaměstnanců jsou při tvorbě mzdového systému brány v úvahu jejich analýza a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál a zařízení, informace, evidenci a zpracování hlášení, odpovědný přístup k práci, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, soudnost (rozhodnost), míra stresu při práci, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce a znalosti všeobecně. S odměňováním pracovníků souvisí výběr vhodné mzdové formy. Nejdříve je potřebné rozhodnout, zda budou pracovníci placeni za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy. Zároveň zaměstnavatel rozhoduje, zda odměna bude příslušet za individuální, skupinový či celopodnikový výkon. Mezi základní mzdové formy řadíme časovou mzdu a zásluhové mzdové formy jako je úkolová mzda, podílová mzda, mzdy a platy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za schopnosti, mzdy a platy za přínos. Rozeznáváme také takzvané dodatkové mzdové formy, které se mohou periodicky opakovat (např. při plnění určitých předem určených ukazatelů), či na ně má zaměstnanec nárok v podobě jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna).<sup>58</sup>

Praxe ukázala, že ani relativně vysoký základní plat či jeho pravidelný růst ještě nezaručují trvale vysoké pracovní výkony. Výše platu je sice důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců, není však zárukou jejich trvalého úsilí či motivace. Motivaci

<sup>57</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 285

<sup>58</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s.167

zaměstnanců je tedy nutné trvale povzbuzovat, a to např. vidinou nějaké odměny. Ta by měla být stanovena s vazbou na dosažené výsledky. Vhodně vytvořený systém odměňování zásadně ovlivňuje produktivitu práce.<sup>59</sup>

### **3.7.7 Plány penzionování a propouštění pracovníků**

Pracovníci opouštějí organizaci z důvodu rezignace, propuštění, penzionování či úmrtí. Jedná se o takzvaný trvalý odchod z organizace. V praxi se setkáváme také s tzv. dočasnými odchody, mezi něž řadíme mateřskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže atd. Organizace by se měla snažit o minimalizaci propouštění pracovníků pro nadbytečnost. Tomu se dá předcházet právě správným plánováním potřeby lidí v budoucnu. Namísto přijímání nových pracovníků je vhodné na uvolněné pozice umísťovat přednostně vlastní pracovníky, kteří jsou pro tuto pozici vhodní. Namísto propuštění pracovníka je dobré zvážit, zda by bylo možné udržet si jej na zkrácený pracovní úvazek, zrušením přesčasové práce, střídáním dvou pracovníků na jednom pracovním místě, nebo dočasným vysazením z práce.<sup>60</sup>

Když už je snižování počtu pracovníků nevyhnutelné, mělo by probíhat tak, aby tím nebyla ohrožena pověst organizace, tedy za pomoci metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé. V současnosti jsou ve světě využívány dvě metody výběru pracovníků, kteří budou následně propuštěni. První z nich je nazývána metoda LIFO, tedy Last In First Out. Jde o to, že přednostně jsou propouštěni pracovníci, kteří jsou v organizaci nejkratší dobu. Druhou metodou je metoda založená na výkonu pracovníků.<sup>61</sup>

## **3.8 Personální informační systém**

Obvykle jsou rozlišovány čtyři hlavní skupiny výrobních faktorů a to přírodní zdroje, práce, kapitál a informace. Podíl hodnoty výstupů a vstupů je takzvaná ekonomická účinnost výrobních faktorů neboli jejich produktivita. Obvykle se manažeři zaměřují jen na produktivitu práce. Ta však není jediná, kterou je možné sledovat. V organizaci je vhodné sledovat také produktivitu využívání půdy, kapitálu i produktivitu informací. Považovat

---

<sup>59</sup> URBAN, J., *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*, s. 95

<sup>60</sup> KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 192

<sup>61</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 246

informaci za výrobní faktor je velmi důležité při hodnocení návratnosti prostředků vynakládaných na informační systémy a informace obecně. Na základě analýz bylo prokázáno, že v této oblasti mají zatím naše organizace rezervy.<sup>62</sup>

„Personální informační představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“<sup>63</sup>

Informace jsou jedním ze základních prvků úspěšnosti organizace. Pro správné plánování personálních činností a správné rozhodování je potřebné mít k dispozici. Personální informační systém se může skládat z mnoha subsystémů zahrnujících informace o pracovnících, informace o pracovních místech, informace o personálních činnostech a také informace o vnějších podmínkách. Personální informační systém umožňuje poskytování jak individuálních, tak hromadných dat, zpracování periodických statistických výkazů, hlášení či zpráv a na požádání musí umožnit poskytnutí požadovaných informací. Do systému lze zařadit i všemožné dokumenty, jako např. popisy a specifikace pracovních míst, profily rolí a jejich požadavky na schopnosti pracovníků, výsledky hodnocení a plány osobního rozvoje jednotlivých pracovníků, dokumenty o zveřejněných inzerátech s nabídkami zaměstnání, dokumenty o postupech výběru nových pracovníků, zákony, předpisy, platnou kolektivní smlouvu a jiné. Personální informační systém lze propojit i s jinými informačními systémy různých institucí.<sup>64</sup>

Pokud firma uvažuje o zavedení personálního informačního systému, musí se vyvarovat následujícím častým chybám:

1. Předem nedefinované potřeby – Nejdříve je nutné si jasně určit a sepsat, co firma od softwaru očekává a potřebuje. Tento seznam pak bude využit při výběrovém řízení.
2. Seznámení se s nedostatečným počtem systémů – Vhodné je začít se šesti až devíti dodavateli. Možná se to zdá být mnoho, ale pořízení a zavedení takového systému je velmi finančně a časově náročné, tak je vhodné výběru dodavatele věnovat velkou pozornost. Výběr je postupně zúžen na dva až tři produkty, které

---

<sup>62</sup> KEŘKOVSKÝ, M., *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*, s. 32

<sup>63</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 363

<sup>64</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 367



budou nejlépe vyhovovat potřebám podniku. Nastudováním většího množství nabídek zároveň podnik zjistí, co vše je na trhu k dispozici.

3. Chybějící předvýběr dodavatelů – Na základě předem určených potřeb, požadavků a rozpočtů vyřadíme některé dodavatele předem. Je zapotřebí si ale předem určit hranice, které nechceme překročit a o kterých aspektech ani nebudeme vyjednávat. Tímto krokem lze ušetřit mnoho času.
4. Předem neschválený rozpočet – Pokud vybraný systém bude natolik finančně náročný, že vedení jeho pořízení nepodpoří, přijde veškerá práce vniveč.
5. Nejistota ohledně plného vymezení rozsahu – Po obdržení cenové kalkulace softwaru, podpory a implementace je nutné se ujistit, že bylo vymezeno vše, co v rámci zavedení a využívání softwaru budeme potřebovat. Zkrátka, zda kalkulace zahrnuje veškeré naše požadavky, a ne placené doplňky navíc, či chybějící aplikace, které by bylo zpětně nutné ještě dokupovat. Může se jednat i o různé zákaznické reporty, které budeme potřebovat generovat, nebo o případný import dalších dat z jiných systémů.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Pět nejčastějších chyb při výběru softwaru pro HR. *Moderní řízení: Personalistika online*. 2010, č. 5, s. 23.

## 4. Analytická část

### 4.1 O společnosti Workswell s.r.o.

#### 4.1.1 Základní informace o společnosti

- Založení společnosti: 8. března roku 2010
- Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným
- Základní kapitál společnosti: 201 000,- Kč
- Předmět podnikání: výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních přístrojů, dále výroba, obchod a služby neuvedeny v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Statutární orgán:
  - 3 jednatele
    - Ing. Jan Kovář
    - Ing. Jan Sova
    - Adam Švestka, MBA
- Společníci:
  - Ing. Jan Kovář
  - Ing. Jan Sova
  - Adam Švestka, MBA
  - Jan Mika
  - Ing. Jiří Jelínek
- Sídlo společnosti:

Jugoslávských partyzánů 1580/3  
160 00 Praha 6  
Česká republika
- Obchodní a vědecké oddělení:

Doktora Zikmunda Wintra 376/5  
160 00 Praha 6  
Česká republika

#### **4.1.2 Historie společnosti**

Workswell s.r.o. je mladá, dynamicky se rozvíjející technologická organizace, která byla založena dne 8. 3. 2010 ve Vědeckém inkubátoru ČVUT v Praze a to třemi společníky z řad studentů ČVUT, kteří dostali možnost se svým projektem vstoupit do inkubátoru ČVUT s výhodnějšími podmínkami pro začátek podnikání (např. nájem zdarma). Zpočátku bylo hlavní poslání společnosti podnikat v oboru, ve kterém společníci byli a jsou nejvíce silní a to v oboru automatizace a vyhodnocování dat. Krátce na to však pochopili, že start-up s tak úzkým zaměřením a kapitálem do 100 000,- Kč by neměl dlouhého trvání.

Bylo potřeba přežít, získat zakázky (reference) a proto společnost dělala vše, co se naskytlo, tj. návrh elektroniky, průmyslovou automatizaci, inteligentní domy, tvorbu softwaru, termovizní měření, zabezpečení domů, konzultace v oblasti elektroniky, školení a komplexního poradenství v technických oborech nebo také osazování desek plošných spojů na zakázku a pájení. Z tohoto množství aktivit čas od času společnost získala nějakou malou zakázku, ale stačilo to jen na přežití a zaplacení provozních nákladů. Nebylo a není ovšem možné všechny tyto aktivity pokrýt a vytvořit plně fungující oddělení, která by byla samostatná a zisková a došlo tedy k redukci jednotlivých aktivit.

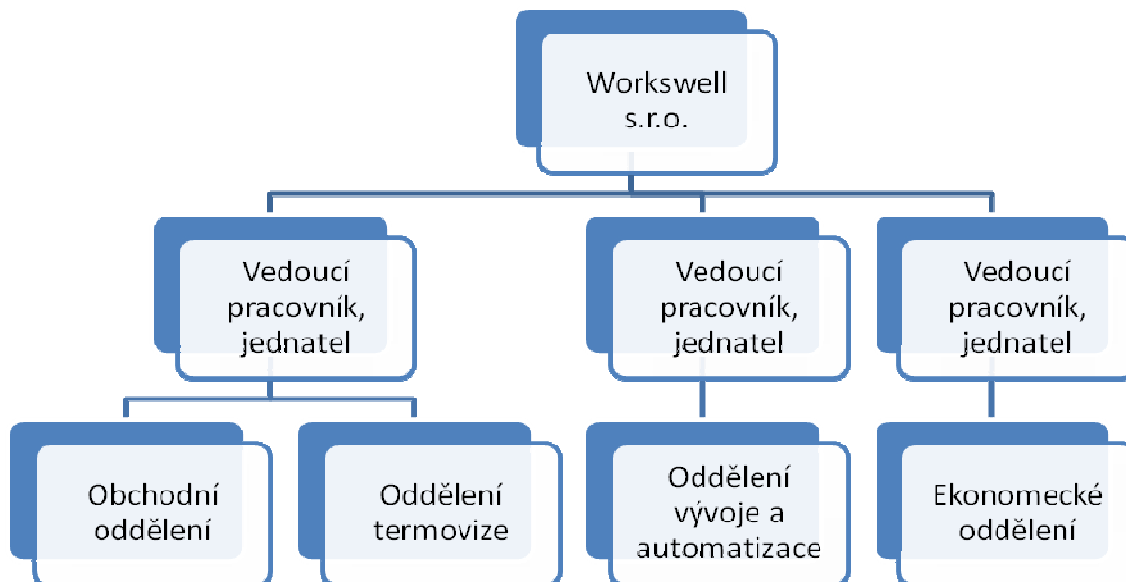
Po dvou letech fungování dochází k postupnému organizačnímu uspořádání jednotlivých činností, lépe řečeno oddělení. Důvodem je také vstup třech nových společníků, kdy hlavním cílem je rychlé nastartování a rozšíření fungování Workswell díky jejich zkušenostem a kontaktům, které jsou jeden z nejdůležitějších faktorů k získání důležitých zakázek.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> ŠVESTKA, Adam;. *Business strategie SBU patron: Společnost Workswell.*, s. 38

Organizační struktura společnosti je vyobrazena v následujícím schématu.

**Schéma 2:** Organizační struktura společnosti Workswell s.r.o.



Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

### 4.1.3 Popis jednotlivých oddělení

#### Termovizní oddělení

Oddělení termovize se věnuje měřením úniků tepla u rodinných a panelových domů či průmyslových hal, termovizi ve fotovoltaice jež zahrnuje detekci vadných fotovoltaických panelů za pomoci termovizní kamery a termovizi v energetice, která se zaměřuje na detekci přehřívaných komponent elektronických zařízení a kabeláže. Služba je zajišťována techniky vyškolenými v oblasti termovize. Výstupem pro zákazníka je pak protokol o termovizním měření obsahující fotografie kritických míst včetně fotografií v barevné škále zobrazované termovizní kamerou. Ke každé fotografii náleží popis kritického místa, jeho stav a možnou příčinu. Na žádost zákazníka pak oddělení zajistí vypracování projektu na odstranění dané závady.

## **Oddělení vývoje, automatizace a měřicí techniky**

Oddělení automatizace a měřicí techniky se specializuje na návrh a realizaci řídicích a měřicích systémů, včetně vizualizace. Společnost je schopna zajistit projektování, návrh ale i integraci automatizační techniky do stávající technologie a to přesně podle požadavku zákazníka. Výzvou jsou pro nás problémy, v nichž se uplatňují pokročilé metody zpracování signálů, optimalizace a netriviální algoritmy řízení. V oblasti vývoje se specializuje na návrh, realizaci a testování elektronických systémů včetně zajištění výsledné výroby daného zařízení. Společnost má zkušenosti s vývojem digitálních, analogových ale i smíšených systémů. Do tohoto oddělení spadá i vývoj firmwaru a nižších vrstev softwaru. Při vývoji jsou používány moderní návrhové prostředky a simulační programy tak, aby byl výsledek optimalizován jak z hlediska součástkové základny a spolehlivosti, tak i z hlediska minimalizace doby samotného vývoje. Specialitou mezi českými firmami v této oblasti je návrh softwaru pro vestavěné zařízení za pomoci metodiky Model-based design a automatického generování kódu do cílové platformy. V současnosti se oddělení věnuje několika automatizačním projektům a vývoji vlastního produktu, jímž je zařízení datalogger Patron. Popis tohoto zařízení se nachází v příloze 1.

## **Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení se věnuje prodeji a komunikaci se zákazníkem. Jedním z cílů společnosti Workswell s.r.o. je nabídnout svým zákazníkům kvalitní komponenty, elektronické součástky, vývojové kity a další produkty.

Společnost Workswell s.r.o. se také stala oficiálním distributorem termovizních kamer společnosti Flir. Prodej těchto zařízení se postupem času stal jedním z hlavních zdrojů příjmů společnosti.

## **Ekonomické oddělení**

Ekonomické oddělení se stará o fakturace, pohyby na běžném účtu, pokladnu a ukládání veškerých informací o zaměstnancích, včetně kontroly docházky.

#### 4.1.4 Strategie - vize

U start-up společností je výjimkou to, když nějaká z nich má definované poslání a vizi do budoucna v papírové podobě.

Poslání Workswell s.r.o. podle manažerů podniku může být definováno jako: „*Snažíme se porozumět potřebám svých zákazníků v oblasti nejnovějších technologií a produktů, které přinesou každému pocit jedinečnosti a uspokojení z jejich používání.*“

Vize společnosti se zaměřuje na vzdálenou budoucnost, na to, čeho chce dosáhnout.

Vize Workswell s.r.o. by mohla podle manažerů vypadat takto: „*Vyvinout inovativní elektronické řešení, které by ušetřilo člověku čas a on se tak mohl věnovat aktivitám, které mu přinášejí uspokojení.*“

Poslání i vize společnosti Workswell s.r.o. jsou definovány a sestaveny panem Adamem Švestkou, jako jeden z možných návrhů, které do konce roku chce jako jeden z majitelů společnosti zformulovat.<sup>67</sup>

#### 4.2 Současný stav ve společnosti Workswell s.r.o.

Firma Workswell s.r.o. úzce spolupracuje s Českým vysokým učení technickým v Praze. Zaměstnanci ve firmě jsou vesměs studenti, kteří jsou zváni na pohovor na základě doporučení pedagogů. Studenti jsou vybíráni pro termovizi z fakulty stavební a pro automatizaci z fakulty elektrotechnické, katedry kybernetiky. Pro jednotlivá střediska provádějí pohovory a následný výběr zaměstnanců jejich přímí vedoucí. Pro termovizi provádí pohovory Adam Švestka, vedoucí termovizního a obchodního oddělení. Pro Automatizaci provádí výběr zaměstnanců Jan Kovář, vedoucí oddělení Automatizace a Výzkumu a vývoje. Každý z těchto vedoucích má vlastní způsob výběru pracovníků, v závislosti na požadavcích na dané pracovní místo a na povaze výkonu práce. Jelikož je Workswell s.r.o. poměrně mladá organizace s mladým vedením, samotní vedoucí teprve sbírají zkušenosti s řízením lidí. V současnosti ve společnosti pracuje 19 lidí. Jejich zastoupení v jednotlivých pozicích zobrazuje následující tabulka a graf:

---

<sup>67</sup> ŠVESTKA, Adam;. *Business strategie SBU patron: Společnost Workswell.*, s. 37

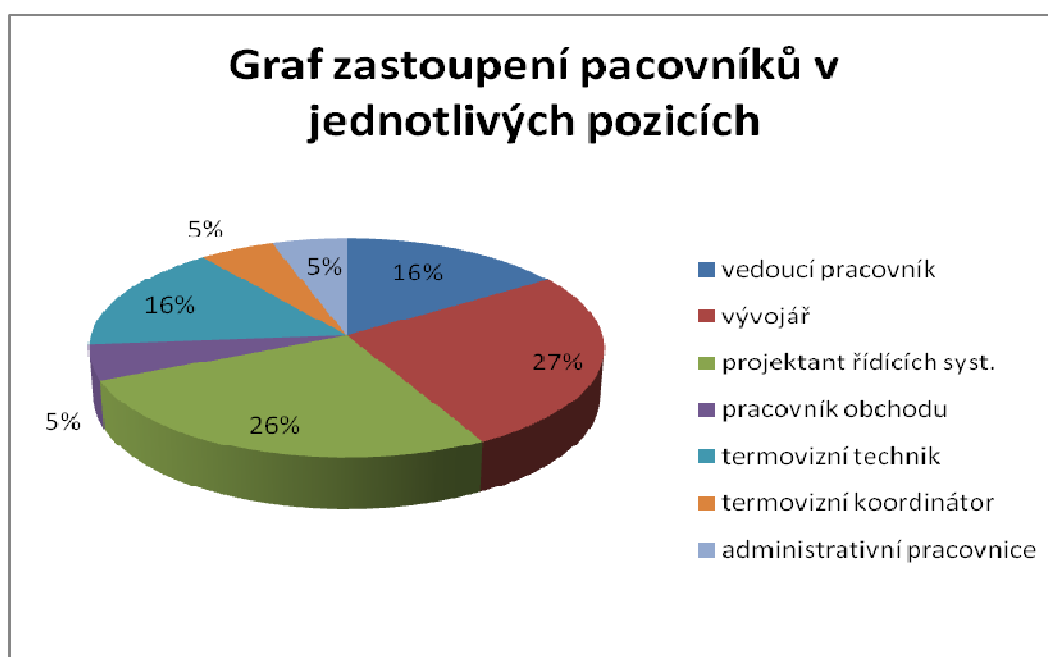
**Tabulka 1:** Zastoupení pracovníků Workswell s.r.o. v jednotlivých pozicích

Pracovní pozice	Počet pracovníků
Vedoucí pracovníci	3
Vývojáři	5
Projektanti řídicích syst.	5
Pracovník obchodu	1
Termovizní technici	3
Termovizní koordinátor	1
Administrativní pracovnice	1
<b>Celkem</b>	<b>19</b>

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Vedoucí pracovníci jsou zároveň jednatelem společnosti. V důsledku velké časové vytíženosti kvůli pracovním cestám netráví dostatek času na pracovišti se zaměstnanci. Vývojáři a projektanti řídicích systémů tvoří jedno oddělení – oddělení Automatizace a vývoje. Pracovník obchodu spadá pod obchodní oddělení, termovizní technici a koordinátor pak pod termovizní oddělení. Administrativní pracovnice se zodpovídá vedoucímu ekonomického oddělení.

**Graf 1:** Zastoupení pracovníků Workswell s.r.o. v jednotlivých pozicích



Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Z grafu je patrné, že nejvíce lidí pracuje v oddělení vývoje a automatizace a je tedy největším oddělením ve společnosti Workswell. Na druhém místě je termovizní oddělení. Ze zisků oddělení termovize a ze zisků samotné automatizace je prováděno financování výzkumu a vývoje.

#### 4.2.1 Oddělení Termovize

V oddělení termovize je zřejmá sezónnost při potřebě pracovníků, konkrétně termovizních techniků.

**Tabulka 2:** Počet pracovníků termovizního oddělení v letní sezóně

##### Termovizní oddělení - léto

Pracovní pozice	Počet pracovníků
Vedoucí oddělení termovize	1
Termovizní technik	1
Termovizní koordinátor	0
<b>Celkem</b>	<b>2</b>

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

V letní sezóně, kdy klesá poptávka po termovizních službách, je stav pracovníků oproti zimě poloviční. Zaměstnanci zde pracují na částečný úvazek a do zaměstnání docházejí dle potřeby.

**Tabulka 3:** Počet pracovníků termovizního oddělení v zimní sezóně

##### Termovizní oddělení - zima

Pracovní pozice	Počet pracovníků
Vedoucí oddělení termovize	1
Termovizní technik	3
Termovizní koordinátor	1
<b>Celkem</b>	<b>4</b>

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Termovizní měření se provádí hlavně v zimě, kdy venkovní teploty klesnou pod 5°C. Hovoříme zde o měření úniků tepla u panelových domů, rodinných domů, průmyslových hal aj., kde je potřeba rozdíl venkovní a vnitřní teploty alespoň 15°C. Kromě toho



termovizní technici provádějí termovizní měření v energetice, kde zjišťují kritická místa, kde se přehřívá elektrická kabeláž, motory strojů a různá zařízení a snaží se tím předejít vzniku ničivých požárů, které často vznikají právě kvůli závadám na elektroinstalaci. Dalším typem měření je termovize fotovoltaických systémů, kdy je technik schopen pomocí termokamery identifikovat panely, které se vlivem stárí, či výrobní vady přehřívají a neprodukují očekávané množství elektrické energie. Termovize ve fotovoltaice a termovize v energetice však představuje jen zlomek celkových měření. Největší podíl měření má termovize úniků tepla u budov. Je tedy jasné, že potřeba termovizních techniků je v zimních měsících mnohem větší, než v těch zbylých. Termovizní technik však neprovádí jen samotné měření, ale následně vypracovává i protokol o měření. Vypracování protokolu je časově velmi náročné. Firma tedy přijímá navíc jednoho pracovníka, který se zaměřuje jen na protokoly a samotné měření neprovádí. Organizace výjezdů termovizních techniků je časově náročná. Tuto činnost vykonává pracovnice, která má na starosti domluvu se zákazníkem ohledně měření, záznamu datumu, času a adresy do kalendáře a pověření jednoho z techniků aby provedl měření. Zároveň tato termovizní koordinátorka zjišťuje, kteří zákazníci zaplatili, aby jim byl následně zaslán protokol o měření. Oddělení termovize má také jednoho školicího pracovníka, jímž je pan Jan Sova. Tento pracovník prošel certifikací u institutu ACM. Je tedy oprávněn školit termovizní techniky a konzultovat problematiku v oblasti termovize. Hlavní náplní práce tohoto zaměstnance je školení nově přijatých termovizních techniků, techniků jiných firem využívajících termokamery a zákazníků, kteří si u naší, či jiné firmy zakoupili novou termokameru. Školení probíhají celoročně. Do budoucna toto oddělení o přijetí dalších pracovníků neuvažuje. Současná poptávka je s velkými rezervami zcela pokryta.

V tomto oddělení bývá velká část pracovníků najímána na zimní sezónu. Na každou další sezónu jsou přijímáni noví technici. Jejich počet je odhadován na základě poptávky po termovizním měření.

#### **4.2.2 Oddělení automatizace a vývoje**

V oddělení automatizace je potřeba pracovníků závislá na počtu a náročnosti jednotlivých právě zpracovávaných projektů. Toto oddělení provádí práce na zakázku. Jedná se o časově náročné projekty, kdy jsou pro každý projekt využíváni průměrně dva zaměstnanci. Jelikož jde o studenty, nemají pevnou pracovní dobu a mají nepřetržitý přístup do práce.

Časové milníky projektu jsou zobrazeny na nástěnce na pracovišti zaměstnance. Je jen na něm, kdy do práce přijde a na jak dlouho. Jeho odměna závisí na dokončení a odevzdání projektu ve stanovené lhůtě. Pokud je projekt dokončen dříve a je v pořádku, náleží zaměstnanci předem stanovená odměna za projekt plus odměna navíc za dřívější zpracování. Naopak při pozdním odevzdání projektu či chybách v projektu je částka odměny snižována. Aby byl vedoucí dostatečně informován o tom jak práce na projektech postupují, konají se jednou až dvakrát za týden porady s vedoucím oddělení a členy týmu pracujícího na určitém projektu. Pracovníci vedoucího na poradě informují, jak na projektu pokročili, s čím mají problémy, zda bude dodržen termín, či jaké další informace budou od zákazníka pro správné vyhotovení projektu potřebovat.

Část pracovníků tohoto oddělení je vyčleněno pro vývoj vlastního produktu firmy – Dataloggeru Patron. Jedná se o malý, přenosný a velmi odolný přístroj k záznamu veličin, které je během přepravy různého zboží důležité sledovat. Datalogger je určen pro sledování přepravy jakéhokoliv zboží, které si žádá dodržení přepravních podmínek. Zaznamenává aktuální teplotu, vlhkost, atmosférický tlak, intenzitu světla a vibrace ve všech třech osách (pád, kyv, zrychlení). Produkt je nyní ve fázi testování, práce na dataloggeru však tímto nekončí. Zaměstnanci budou i nadále pracovat na dalším vývoji tohoto produktu a to konkrétně na hlubším propracování software, zlepšování kvality a rychlosti přenosu dat ze zařízení k uživateli, na zjišťování a aplikaci nových způsobů přenosu dat. Zkrátka na udržování konkurenceschopnosti výrobku oproti ostatním. Vývoji dataloggeru Patron se věnují dva pracovníci. Jeden se zaměřuje na software, druhý na hardware. Tito jsou také odměňováni po ukončení jednotlivých předem daných fází.

Pracovníky v tomto oddělení lze dle potřeby přesouvat na jiné projekty. V současnosti je poptávka pokryta a pracovníků je dostatek. V tomto oddělení byl vyčleněn jeden pracovník, který je jakýmsi “zástupcem vedoucího” a ten koordinuje práce v nepřítomnosti vedoucího pracovníka, zaškoluje nové zaměstnance a stal se již stálým zaměstnancem firmy. U ostatních pracovníků se předpokládá fluktuace na základě dokončení vysoké školy. Tito se následně rozhodnou, zda chtějí ve firmě nadále zůstat, či zda budou hledat zaměstnání jinde. Zároveň také vedení samo rozhodne, zda je se zaměstnancem spokojeno natolik, že si jej ponechá nastálo.

**Tabulka 4:** Počet pracovníků v oddělení automatizace a vývoje

#### **Oddělení automatizace a vývoje**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet pracovníků</b>
Vedoucí oddělení automatizace	1
Projektant a konstruktér řídicích systémů a el. Sestav	5
Vývojář	5
<b>Celkem</b>	<b>11</b>

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Toto oddělení zaměstnává v rámci podniku nejvíce pracovníků. Práce vývojářů je financována ze zisků automatizace a termovce. Stav zaměstnanců oddělení automatizace a vývoje jsou na rozdíl od termovizního oddělení v průběhu roku konstantní.

#### **4.2.3 Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení je zaměřeno na prodej termokamer společnosti Flir jejímž je oficiálním distributorem a na prodej vlastního produktu, výše popsaného dataloggeru Patron. Veškerý obchod provádí ředitel obchodního oddělení pan Adam Švestka. Ten má na starosti objednávku termokamer u společnosti Flir, fakturaci tohoto zboží, vytváření a kontrolu reklam na Google AdWords a Sklik na Seznamu. Zároveň píše články a informuje o novinkách a cenových akcích na webových stránkách firmy. Obchodní oddělení má ještě zaměstnance, který vyhledává potencionální zákazníky a informuje je o možnosti koupě termokamer a domlouvá schůzky obchodnímu řediteli, který se následně s potencionálním zákazníkem setká a představí mu daný produkt, o který má zákazník zájem.

#### **4.2.4 Ekonomické oddělení**

V ekonomickém oddělení je zaměstnána jedna pracovnice, která obstarává administrativní chod firmy. Jedná se o stálou zaměstnankyni pracující na plný úvazek. Stará se o platby dodavatelům, kontroluje přijaté platby od odběratelů, připravuje potřebné doklady pro účetnictví, které je zajišťováno externě, vede evidenci a docházku zaměstnanců, zajišťuje nákup kancelářského vybavení, vede pokladnu a jiné. Této pracovnici přísluší předem daná

měsíční mzda. V měsících s větším vytížením, například při účetní uzávěrce, při inventuře majetku atd., má tato zaměstnankyně nárok na odměnu. Naopak při nesplnění některého úkolu, či chybovosti je pracovníci odměna za práci snížena.

### **4.3 Personální činnosti ve společnosti Workswell s.r.o.**

#### **4.3.1 Plánování potřeby pracovníků**

Plánování potřeby pracovníků se v každém oddělení liší. V oddělení termovize se každoročně počet pracovníků pohybuje v zimě okolo 4 a v létě okolo 2. Na podzim je vždy tedy nutné udělat nábor nových pracovníků. Do budoucna se předpokládá postupný nárůst poptávky po termovizním měření. Prvním z důvodů jsou rostoucí ceny energií a snaha obyvatel o úsporná řešení, mezi něž patří kvalitní izolace a zateplení budov. Takoví lidé využijí služby termovize hned dvakrát. Poprvé technik zjišťuje místa, kudy uniká teplo a která je tudíž nutné zateplit. Podruhé technik zákazníka navštíví, pokud tento vyžaduje kontrolu kvality provedených zateplovacích prací. Na základě vypracovaného protokolu pak může zákazník lépe uplatňovat případné reklamace. Dalším předpokladem pro budoucí růst poptávky po termovizi je nutnost mít od roku 2013 při prodeji nemovitosti tzv. Energetický průkaz, jehož doplňkem může být údaj o termovizní diagnostice dané budovy. Plán potřeby pracovníků pro termovizní oddělení je zpracován v následující tabulce.

**Tabulka 5:** Odhad potřeby termovizních techniků ve společnosti Workswell s.r.o.

<b>Rok</b>	<b>Počet pracovníků</b>	
	<b>Léto</b>	<b>Zima</b>
2010	0	1
2011	1	3
2012	2	4
2013	2	5

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Toto je manažerský odhad potřeby termovizních techniků na následující dva roky. Z důvodu krátkého působení organizace v tomto oboru, je datová základna, ze které lze přesněji a na delší dobu usuzovat budoucí vývoj, nedostatečná.

V oddělení automatizace a měřicí techniky je počet pracovníků celoročně stabilní. S rezervou dostatečně pokrývají poptávku. Do zaměstnání docházejí dle potřeby – tedy podle náročnosti projektu a časového skluzu. Potřebu přijetí nového pracovníka tohoto oddělení lze předvídat dopředu. Stávající pracovníci jsou studenti 2., 3. a 4. Ročníků. Po dokončení studia lze předpokládat, že tyto opustí stávající firmu a budou vyhledávat plnohodnotné zaměstnání. V závislosti na finanční situaci firmy však vedení bude dávat přednost zaměstnání těch nejlepších pracovníků po dokončení studia na plný úvazek.

Shánění zákazníků pro automatizační projekty je velmi náročné a firem se stejným zaměřením je mnoho. Do budoucna se tedy nepředpokládá s nárůstem poptávky po těchto projektech a neočekává se samozřejmě ani nárůst potřeby nových pracovníků (pokud by nešlo o náhradu za odchozí pracovníky).

Co se týče vývojářů produktu datalogger Patron (viz příloha č. 5), tyto nejsou časově vyčerpány a v případě potřeby je lze využít i jako výpomoc při práci na jiných projektech. Zaměřením se tyto vývojáři dělí na pracovníky s hardware a pracovníky se software a firmware. Jejich počet je v současnosti dostačující. Ostatní činnosti jako budoucí výroba produktu jsou zajišťovány externě. Případná vysoká poptávka po tomto produktu tedy nevyvolá potřebu zvýšení počtu pracovníků v tomto oddělení.

Plán potřeby pracovníků v oddělení automatizace a měřicí techniky je shrnut v následující tabulce.

**Tabulka 6:** Odhad potřeby pracovníků pro oddělení automatizace a měřicí techniky ve společnosti Workswell s.r.o.

Rok	Počet pracovníků	
	Vývojáři	Projektanti v automatizaci
2010	1	2
2011	5	5
2012	5	7
2013	5	8

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Potřeba pracovníků v následujících letech byla stanovena metodou manažerských odhadů. V potaz byly brány především faktory jako kapacita firmy, finanční situace, zkušenosti manažerů s vedením organizace (vysoký počet zaměstnanců znamená složitější řízení a kvůli nedostatku zkušeností manažerů je pak vedení značně těžkopádné) a výhledy do budoucna co se týče již nasmlouvaných projektů a údržbových prací již dokončených projektů.

Chod obchodního oddělení zabezpečuje jeden z jednatelů a jeden pracovník, který hledá potencionální zájemce o termovizní techniku. V budoucích třech letech se nepředpokládá přijetí dalšího pracovníka do tohoto oddělení.

Ekonomické oddělení má jednu stálou zaměstnankyni. Ta je dostačující vzhledem k velikosti firmy a tempu firemního růstu a vzhledem k tomu, že účetní služby jsou zajišťovány externě.

#### **4.3.2 Plán pokrytí potřeby pracovníků**

Ve firmě Workswell s.r.o. je výkon jednotlivých funkcí zajištěn s velkými rezervami. Jednotliví pracovníci jsou využíváni maximálně z 50 %. V případě potřeby lze tedy přesouvat pracovníky se stejným zaměřením mezi jednotlivými zakázkami dle potřeby. Pro vytvoření odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vlastních zdrojů je využita bilanční metoda. Na základě diskuse s manažery a zhodnocením počtu současných zakázek, výhledu do budoucna a současné finanční situace společnosti byl odhad sestaven jen na období jednoho roku.

**Tabulka 7:** Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vlastních zdrojů pomocí bilanční metody

Období 1.1.- 31.12. 2012						Rozdíl	
Pracovní funkce	výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího poč.	Budoucí potřeba	Přebytek	nedostatek
Vedoucí pracovníci	3	0	2	5	3	2	0
Vývojáři	5	3	4	5	5	1	0
Projektanti v automatizaci	5	2	5	8	7	1	0
Termovizní technici	3	2	3	4	4	0	0
Termovizní koordinátor	1	0	0	1	1	0	0
Pracovníci obchodu	1	0	0	1	1	0	0
Administr. pracovníci	1	1	1	1	1	0	0

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

Z tabulky vyplývá, že společnost Workswell s.r.o. má dostatek pracovníků k pokrytí případné potřeby z vlastních zdrojů. Přebytek u vedoucích pracovníků je způsoben tím, že současní vedoucí pracovníci jsou jednatelem společnosti. Do budoucna by tito byli rádi nahrazeni jinými pracovníky, aby se mohli plně věnovat obchodní činnosti.

#### 4.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Prvním krokem je identifikace potřeby získávání pracovníků. Ta se opírá o plán potřeby pracovníků uvedený výše. Může však také nastat náhodná nepředvídaná potřeba obsadit uvolněnou pozici. Způsob získávání a výběru pracovníků se liší pozici od pozice a vychází z popisu pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném pracovním místě. Zde je uvedena specifikace jednotlivých pracovních pozic ve firmě Workswell s.r.o..

**Termovizní technik** – tato pracovní pozice vyžaduje vzdělání v oblasti měření, vysokou časovou flexibilitu, řidičský průkaz skupiny B a také zájem o daný obor. Termovizní technik provádí u zákazníků měření úniků tepla u budov a v bytech, tedy jak exteriér, tak

interiér. Dále probíhají měření elektrických rozvodů, podlahových topení, či termovize fotovoltaických panelů. Termovizní technik obdrží od koordinátora informaci kdy a kde má měření proběhnout a v jakém rozsahu. V sídle firmy si technik vyzvedne vůz a termovizní kameru a provede měření. V sídle firmy si následně uloží získaná data a z těch vypracuje pro zákazníka protokol o termovizním měření. V případě velké časové vytíženosti protokol zpracovává jiný termovizní technik.

Termovizní technici jsou již tradičně vybíráni na Českém vysokém učení technickém. Informování jsou prostřednictvím plakátů na vývěškách příslušných kateder, či prostřednictvím vyučujících, se kterými firma v této oblasti spolupracuje. Na uvedený e-mail zájemci zasílají své životopisy a motivační dopisy. Vedoucí oddělení provádí výběr uchazečů, kteří jsou následně zváni k pohovoru. Při pohovoru se sleduje především jejich zájem o daný obor, jejich dosavadní znalosti a zkušenosti, časová flexibilita, vystupování a vyjadřování. Pokud uchazeč není vybrán, jeho životopis je zaevidován pro případnou budoucí potřebu.

**Termovizní koordinátor** – pozice koordinátora nevyžaduje velkou časovou náročnost a lze ji vykonávat i z domova. Tato práce zabere denně zhruba 2 hodiny. Vyžadována je především schopnost organizace, příjemné telefonické vystupování a důslednost.

Termovizní koordinátor obvolává zájemce o termovizní měření a domlouvá s nimi konkrétní datum a čas měření. Koordinátor následně informuje termovizního technika a předá mu všechny potřebné informace. Kontroluje, zda zákazník za termovizní měření zaplatil a na základě platby mu zasílá protokol o termovizním měření.

Termovizní koordinátor je vybírán na základě doporučení ostatních zaměstnanců či známých. Jelikož jde o časově nenáročnou práci, je vhodná téměř pro každého studenta, který je pečlivý a má smysl pro organizaci. S takto doporučeným člověkem je proveden osobní pohovor s vedoucím oddělení.

**Pracovník vývoje a programátor logických systémů** – Důležité je vzdělání, či vzdělávání se v dané oblasti a především zájem aktivně pracovat s logickými systémy a počítačovým programováním.

Vedoucí oddělení osloví e-mailem studenty potřebného oboru ČVUT na které získá kontakty na základě doporučení stávajících pracovníků či z databáze všech studentů.



Osloveno je 70 – 100 lidí. Zájem o pracovní pozici obvykle projeví asi 10 lidí. Ti jsou pozváni k osobnímu pohovoru, na němž všichni dostanou praktický úkol k prokázání jejich způsobilosti k výkonu dané práce. Doba na zpracování daného úkolu je přesně 30 dnů. Vedoucí pracovník hodnotí komunikaci uchazeče, jeho samostatnost, způsob řešení a hlavně správnost a kvalitu vypracování úkolu. Celou dobu je vedoucí pracovník uchazečům k dispozici jako konzultant. Podle výsledků je rozhodnuto, kteří pracovníci budou přijati. Uchazeči, kteří nejsou přijati dostanou na základě řešení svého úkolu potvrzení o stáži. První měsíc vedoucí zaučuje nové pracovníky při práci s novými nástroji a radí se s nimi. Po měsíci jsou tito dotázáni, jak vysoké si představují své ohodnocení a dohodnou se tak se svým vedoucím na odměnách.

**Pracovník obchodu** – V případě této pracovní pozice je důležitá především komunikativnost a znalost a zájem o termovizi jako takové. Pracovník musí umět znát všechny kvality a parametry termokamer značky Flir, které nabízí potenciálním zákazníkům. Zároveň by měl mít povědomí o konkurenčních výrobcích a umět zdůvodnit, proč právě termokamery Flir jsou tou správnou volbou. Zákazník také potřebuje poradit s výběrem vhodného typu termokamery v závislosti na jejím použití.

Uchazeči jsou vybíráni z katedry měření ČVUT. Na nástěnky na chodbách je vyvěšen leták informující o volné pracovní pozici. Ze zájemců je vedoucím oddělení vybráno na základě zaslání životopisu několik uchazečů k osobnímu pohovoru. Na základě časové vytíženosti, způsobu vystupování a znalosti daného oboru je vybrán ten nejvhodnější zájemce o tuto pracovní pozici.

**Pracovník ekonomického oddělení** - Vyžadováno je vzdělání v ekonomice. Praxe je výhodou, vzhledem k velikosti firmy však není nutností. Veškeré činnosti jsou přehledné, jednoduché a časově nenáročné. Tedy prozatím. Nutná je především znalost fakturace a internetového bankovníctví včetně zahraničních plateb. Požadovanými vlastnostmi jsou důslednost a pečlivost.

Pracovník ekonomického oddělení vede a kontroluje fakturaci, provádí a kontroluje platby, vede evidenci zaměstnanců, nakupuje kancelářské potřeby a stará se o příjemné pracovní prostředí (květiny, doplnění čajů a kávy v kuchyňce, organizace teambuildingových akcí).

O volné pracovní pozici organizace informuje prostřednictvím inzerátu na internetu. Případní vhodní uchazeči jsou získáváni i na doporučení stávajících zaměstnanců a rodinných příslušníků. Zájemci zasílají své životopisy a motivační dopisy a ti nejvhodnější jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru. Ten provádí vždy dva ze společníků. Během pohovoru společníci sledují povahu a komunikativnost zájemce, tedy jak by zapadnul do stávajícího pracovního kolektivu. Důležité je rovněž příjemné vystupování. Na základě tohoto pohovoru je vybrán nejvhodnější uchazeč a je s ním sepsána pracovní smlouva.

#### **4.3.4 Personální rozvoj pracovníků**

Workswell s.r.o. byla založena dne 8.3.2010. Po prvním roce fungování zde pracovalo 7 studentů. V současnosti zde pracuje kromě 3 společníků dalších 16 studentů druhých, třetích a čtvrtých ročníků většinou z ČVUT ale i jiných vysokých škol. Dá se říci, že s růstem společnosti rostou i její zaměstnanci. Tito studenti se specializují na konkrétní oblasti, kterými se Workswell s.r.o. zabývá. Jejich vedoucí, jimiž jsou sami společníci vystudovaní v oboru, je vedou a pomáhají jim prohlubovat jejich vzdělání. Stejně tak těmto studentům vedoucí pomáhají s diplomovými pracemi. Je v zájmu organizace, aby tito pracovníci úspěšně dokončili své vzdělání a stali se plnohodnotnými zaměstnanci. Výhodou je, že se tito studenti rádi učí novým věcem a sami mají zájem na získávání nových poznatků v rámci projektů, na kterých právě pracují. Technologicky zaměřená organizace by se neustále měla učit novým věcem a jít ruku v ruce s vývojem nových technologií. Tento rozvoj vpřed je podpořen využitím mladého, učícího se kolektivu, který si organizace utváří k obrazu svému. Kvůli nepravidelné docházce a časové vytíženosti studentů funkci vedoucích pracovníků nikdo z nich nevykonává. V horizontu dvou až třech let však většina těchto pracovníků dokončí své vzdělávání na vysoké škole a stanou se plnohodnotnými zaměstnanci. Organizace prozatím nemá vytvořen žádný plán rozvoje pracovníků a plán následnictví v pracovních funkcích.

### 4.3.5 Vzdělávání pracovníků

#### **Termovize**

*Jaké vzdělání má být zabezpečeno?*

Pro pracovníky termovize je zabezpečena úvodní instruktáž zahrnující ukázkou práce s termokamerou, vyhodnocování zjištěných dat a způsob zpracování protokolu. První tři měření nový technik absolvuje se zkušeným termovizním technikem, aby se naučil zodpovídat nejčastější dotazy zákazníků a aby se naučil správně reagovat ve standardních situacích. Další školení jsou nutná při pořízení nového typu termovizní kamery, při nových poznatcích v oblasti termografie či při speciálních typech měření.

*Komu?*

Toto školení je poskytnuto novým či stávajícím termovizním technikům a zpracovatelům protokolů termovizních měření.

*Jak?*

Instruktáž práce s termokamerou probíhá názorně přímo v terénu. Následné školení, jak vypracovat protokol z termovizního měření je demonstrováno na ukázkovém protokolu firmy.

*Kým?*

Instruktáž provádí certifikovaný pracovník termovize, jímž je ve firmě Workswell s.r.o. pan Ing. Jan Sova.

*Kdy?*

Instruktáž je prováděna při nábore nových zaměstnanců a později, pokud si to situace vyžádá (pořízení nové termokamery, nové způsoby měření, zpracování dat pod.).

*Kde?*

Zaměstnanci jsou školeni buď přímo v terénu, nebo ve školicí místnosti v sídle firmy.

*Náklady?*

Jelikož školení provádí sám jednatel firmy, náklady na toto školení jsou prakticky nulové.

## **Automatizace a vývoj**

*Jaké vzdělání má být zabezpečeno?*

Pracovníci oddělení automatizace jsou zároveň studenty daného oboru. Jsou tedy neustále vzděláváni v této problematice. V závislosti na rychlém pokroku technologií jsou však informace v oblasti automatizačního hardware a software mnohdy nedostatečné. Je to často způsobeno i specifickými požadavky zákazníka. Pracovníkům tohoto oddělení je tedy potřebné poskytnout takové školení, které daná situace vyžaduje.

*Komu?*

Jedná se především o pracovníky se softwarem v oblasti automatizace.

*Jak?*

Prostřednictvím telefonické domluvy přímo s dodavatelem softwaru a hardwaru pro automatizaci.

*Kým?*

V případě společnosti Workswell s.r.o. jsou dodavateli firmy Teco a.s. a Omron. Kopie certifikátů dodavatelů jsou ke shlédnutí v příloze 2 a 3.

*Kdy?*

Instruktaž je prováděna v průběhu zpracování jednotlivých projektů a to vždy, když pracovník potřebuje poradit s určitými kroky.

*Kde?*

Na pracovišti v sídle firmy Workswell s.r.o.

*Náklady?*

Asistenční služby dodavatele software a hardware jsou v ceně produktu. Náklady tedy představují jen provolané minuty.

### 4.3.6 Odměňování pracovníků

Způsob odměňování pracovníků ve firmě Workswell s.r.o. se v každém oddělení liší. Pro přehlednost jsou způsoby odměňování jednotlivých pracovníků zpracovány do tabulky.

**Tabulka 8:** Odměňování pracovníků ve Workswell s.r.o.

Pracovní pozice	Způsob odměňování
Vedoucí pracovník	Měsíční mzda
Termovizní technik	Hodinová mzda, sazba 100 – 120 Kč/hodina
Termovizní koordinátor	Hodinová mzda, sazba 80 Kč/hodina
Vývojáři	Hodinová mzda, sazba 100 Kč/hodina
Programátoři v automatizaci	Úkolová mzda - odměna za projekt
Pracovník obchodu	Hodinová mzda + provize z prodejní ceny termokamery, sazba 50Kč/hodina + provize 3% z ceny prodané termokamery
Administrativní pracovnice	Měsíční mzda

Zdroj: Interní dokumentace Workswell s.r.o.

V termovizním oddělení jsou technici a koordinátor odměňováni hodinovou sazbou. Důvodem je to, že každé termovizní měření trvá jinak dlouho a termovizní technik jezdí na různé vzdálenosti. Nemá tedy smysl platit technikovi za splnění úkolu. Hodinovou sazbu má rovněž termovizní koordinátor, kterému se do výkazu započítává čas strávený komunikací se zákazníky a organizováním výjezdů techniků. Odměna vývojářů je vypočítávána také podle času stráveného v práci. Pro přehlednost práce, kterou vývojáři za den vykonali, zapisují tito do výkazu práce rovněž vše, na čem pracovali. Např. odstraňování chybných hlášení ve firmwaru pro datalogger Patron, vyhledávání komponent od různých dodavatelů a jejich porovnávání atd. Programátoři v automatizaci jsou naopak odměňováni úkolovou mzdou. Projekty na kterých pracují, jsou časově velmi náročné a je důležité dodržet předem stanovené termíny dodání. Pokud práce na projektu přesahují dobu jednoho měsíce, je odměna stanovena za jednotlivé dokončené části projektu. Důležité mezníky mají pracovníci vyznačeny v dokumentaci na svém pracovišti. Tak mají

přehled o tom, zda jsou ve skluzu a kdy mají být dokončeny jednotlivé části. Pracovník obchodu je odměňován hodinovou sazbou + odměna z každého prodaného kusu zboží. Hodnota jedné termokamery se pohybuje v desítkách až stovkách tisíc. Odměna pro tohoto pracovníka je tedy velmi motivující. Vedoucí pracovníci a administrativní pracovníci mají standardně měsíční mzdu.

#### **4.3.7 Penzionování a propouštění pracovníků**

Věkový průměr pracovníků ve Workswell s.r.o. je 24 let. Tvorba plánu penzionování pracovníků je tedy v současnosti bezpředmětná.

Se zaměstnanci jsou uzavírány dohody o provedení práce. S termovizními techniky na dobu maximálně 4 měsíců v období, kdy jsou prováděna termovizní měření. S ostatními pracovníky jsou uzavírány dohody o provedení práce na dobu jednoho roku. Pokud je vedení se zaměstnancem spokojeno, prodlouží smlouvu o další rok. Po dokončení studia a v případě zájmu obou stran je sepsána pracovní smlouva.

#### **4.3.8. Personální informační systém ve firmě Workswell s.r.o.**

Vzhledem k počtu zaměstnanců, stáří a finanční situaci firmy vedení neuvažuje využívání speciálních systémů využívající databáze pracovníků, které mohou spolupracovat se systémy různých institucí, jako jsou například úřady práce.

Informace o pracovnících jsou evidovány v zaknihované formě. Každý pracovník má svou vlastní složku obsahující tyto dokumenty:

- Dohoda o provedení práce, (viz příloha 4).
- Potvrzení o studiu.
- Dohoda o zachování důvěrné povahy informací, (viz příloha 5).
- Podepsaný dokument o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, (viz příloha 6).
- Zápis o zkoušce podle vyhl. č. 50/78 Sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice, (viz příloha 7).

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení personálních činností ve společnosti a vlastní návrh

#### Plánování potřeby pracovníků

Vzhledem ke stádiu vývoje organizace a jejímu stáří (v tomto případě spíše mládí) je plánování potřeby pracovníků v delším horizontu téměř nemožné. Chybí kvalitní datová základna, díky níž se dá určit vývojový trend, na jehož základě je taková predikce možná. Plánování potřeby pracovníků je v současnosti možné v horizontu jednoho roku až dvou let.

Vhodné je pro přehlednost vytvoření základu plánu potřeby pracovníků pro automatizaci v delším horizontu. Ten zahrnuje počty pracovníků potřebných pro zabezpečení nasmlouvaných projektů a pro následnou údržbu již provedených prací. Plán potřeby vývojářů bude možné vytvořit až v budoucnu a to proto, že produkt výzkumu a vývoje – datalogger Patron je stále ve fázi testování a až podle zájmu odběratelů a na základě jejich dalších požadavků je možné odhadnout, kolik řad tohoto produktu se bude vyrábět, jak se bude přizpůsobovat design i samotný firmware a software, zda zákazník bude požadovat individuální přístup při přizpůsobování softwaru jeho potřebám atd. Na základě těchto informací je pak možné vytvořit plán potřeby pracovníků ve vývoji v delším časovém horizontu.

Manažeři do budoucna předpokládají nárůst poptávky po termovizních službách. Faktory, které tomu nasvědčují, jsou popsány v analytické části. V oblasti termovize ještě zdaleka nebyly zmapovány všechny oblasti využití a i díky tomu lze předpokládat, že do budoucna vzroste potřeba využití termovizních techniků. Současný plán potřeby termovizních techniků je vytvořen na základě malého množství údajů. Do budoucna je potřeba zahrnout do plánování také vývojové trendy.

Pracovníci na těchto třech pozicích (termovizní technik, programátor v automatizaci a pracovník ve vývoji) jsou pro společnost Workswell s.r.o. klíčoví – a představují velkou část nákladů, ale zároveň zakázky a projekty, na kterých tito pracují, představují hlavní oblast příjmů společnosti.

## **Plánování pokrytí potřeby pracovníků**

Jak již z teorie vyplývá, organizace by se vždy měla pokusit krýt potřebu pracovníků nejprve z vlastních zdrojů. Workswell s.r.o. tuto možnost má. Na základě analýzy současného stavu ve společnosti bylo zjištěno, že všichni pracovníci jsou stále studenti vysokých škol a v následujících letech budou postupně dokončovat své studium. Prozatím tito tedy pracují jen na částečný úvazek. Za uplynulé dva roky nelze s jistotou soudit, jakým tempem společnost poroste. Každý rok však několik pracovníků dokončí VŠ a budou moci být zaměstnání na plný úvazek. Popřípadě je možné při zvýšené potřebě navýšit částečný úvazek u současných pracovníků. Až pokud i toto řešení bude nedostačující, může společnost přejít k hledání a výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů. Tímto zdrojem je pro Workswell s.r.o. ČVUT.

## **Získávání a výběr pracovníků**

Výhodou získávání pracovníků z ČVUT je, že vedení společnosti má úzké vazby na tuto školu (viz příloha).. Jak pedagogové, tak současní pracovníci doporučují společnosti ty nejlepší studenty s opravdovým zájmem o daný obor. Tito pak nemají problém samostatně studovat a jinými způsob získávat informace, které při studiu doposud nezískali, či v učivu nejsou zahrnuty, ale jsou potřebné pro úspěšné dokončení zadaného projektu. Tito pracovníci jsou ještě „tvární“, neboť si doposud neosvojili žádné návyky z předchozích povolání. Práce je rovněž baví a to proto, že získají tolik potřebnou praxi a mohou v podniku pracovat s moderními přístroji a nástroji, které mnohé školy při praktických cvičeních nenabízí.

Nevýhodou je mnohdy nedostatek času studentů především v období zkoušek. Z tohoto důvodu musí být najímán větší počet pracovníků pro každý projekt. Tito si mezi sebou neustále musejí předávat informace o stavu projektů a zvyšuje se zde riziko vzniku chyb následkem komunikačního šumu.

Do budoucna je vhodné udržet si stávající pracovníky, se kterými je vedení podniku spokojeno a pro dokončení studia s nimi sepsat pracovní smlouvu a ponechat si je jako pracovníky na plný úvazek. Odchozí pracovníky je pak vhodné nahradit opět studenty VŠ, kteří postupem času „dorostou“ v plnohodnotné zaměstnance organizace.



Způsob získávání a výběru pracovníků shledávám vhodným a odpovídajícím možností organizace. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kteří jsou současně manažery podniku, provádějí výběr pracovníků tak, aby v praxi prokázali své znalosti a zkušenosti a dokázali tak, že daný obor nestudují jen kvůli titulu, ale kvůli skutečnému zájmu ať už o inteligentní systémy, automatizované systémy či termovizi.

### **Personální rozvoj pracovníků**

Tato oblast personálního plánování není doposud ve společnosti Workswell s.r.o. nijak propracována. Je zde absence dostatečně pevné zaměstnanecké základny pro to, aby byl vytvořen plán následnictví v pracovních funkcích.

Na základě slovního hodnocení řídicích pracovníků však již lze v každém oddělení vybrat alespoň jednoho studenta, který pracuje samostatně, skvěle rozumí svému oboru, má organizační a řídicí schopnosti a je zodpovědný. Následně je důležité s nejhodnějšími pracovníky prodiskutovat jejich budoucí setrvání v podniku. Vědomí možnosti kariérního postupu je pro takového pracovníka zároveň velkou motivací a také je tato skutečnost ještě více semkne s organizací.

V současnosti funkci vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení vykonávají sami společníci. Výhodou je, že mohou přímo kontrolovat všechny pracovníky a jsou skvěle informováni o veškerých činnostech, nemluvě o velké úspoře nákladů.

Nevýhodou však je obrovské časové vytížení manažerů podniku, kdy ti to by svůj čas lépe využili při získávání nových zakázek pro podnik vyhledáváním nových odběratelů. Takto musejí pracovat od rána do noci, přičemž znatelná únava je důvodem nízkého výkonu a častých chyb.

### **Vzdělávání pracovníků**

Vzhledem k finanční situaci podniku manažeri do budoucna neplánují investovat do vzdělávacích programů a různých školení. Současná školení pořádaná dodavateli komponent logických systémů a elektroniky v rámci obchodní spolupráce jsou plně dostačující. Školení pracovníků termovize je zabezpečeno společníkem panem Ing. Janem

Sovou, který se stal certifikovaným termovizním technikem a je oprávněn provádět školení v termovizi.

### **Odměňování pracovníků**

System odměňování pracovníků je pro některé pozice nastaven vhodně, jiné vyžadují zlepšení.

**Mzdy vedoucích pracovníků** jsou pevně dané. Motivační faktory zde nejsou potřeba, neboť vedoucí pracovníci jsou současně také manažeři podniku. Zájem na zisku a prosperitě podniku je tedy zřejmý.

**Administrativní pracovnice** je odměňována rovněž každý měsíc pevnou částkou, což je u tohoto typu povolání obvyklé. Tato pracovnice provádí veškeré platby podniku dodavatelům. Pečlivost je tedy na prvním místě. Ať už jde o správné provedení platby či o pečlivou evidenci a kontrolu faktur přijatých i vydaných. Motivačním prvkem je v tomto případě „bič“ jímž jsou strženy peníze za špatně provedenou práci (nesplněný úkol, neprovedení platby, scházející faktury atd.). Tento způsob však shledávám spíše demotivujícím, protože zatoulaná faktura, či chyba při placení se může stát i sebedůslednějšímu člověku. Ten je pak stržením peněz demotivován pocitem nespravedlnosti. Chybí zde ten „cukr“. Vhodným řešením je finanční odměna v případě bezchybné práce.

**Termovizní technici** odměňování hodinovou sazbou nemají nárok na jiné odměny, které by byly nějakým způsobem motivující k lepšímu výkonu. Technik provede termovizní měření a vypracuje protokol o termovizním měření. Čas strávený těmito činnostmi zapíše do výkazu a za něj mu náleží odměna. Pokud však je zákazník s protokolem nespokojen, musí technik práci provést znovu. Za tuto práci mu však již odměna nenáleží. Je to opět jakýsi „bič“ jak podpořit snahu zaměstnance o kvalitně odvedenou práci. Zase zde ale chybí také potřebný „cukr“, jímž může být např. finanční odměna technika, pokud zákazník informuje vedoucího o své spokojenosti.

**Termovizní koordinátor** organizuje výjezdy techniků a tato práce zabírá časově maximálně dvě hodiny denně. Je to spíše takový přivýdělek pro studenty. Tito mohou pracovat z domova a nemusejí do podniku vůbec docházet. Tato práce je natolik jednoduchá a časově nenáročná, že pozice nepotřebuje zvláštní systém odměňování.

**Vývojáři** jsou odměňováni hodinovou sazbou. Tito pracovníci vyvíjejí vlastní produkt společnosti Workswell s.r.o. – datalogger Patron. Vývoj probíhá nepřetržitě a nejedná se o projekt s určitým datem dokončení. Proto je hodinová mzda vhodným řešením. Chybí zde však podpůrné faktory jako odměny za dobře provedenou práci, či odměny za přínosné nápady. Ve vývoji jsou nápady hlavním zdrojem úspěšných inovací a rovněž zdrojem konkurenční výhody. Pracovníci by tedy měli být motivováni tak, aby neustále přemýšleli, jak by se dal daný produkt vylepšit. Vhodné je tedy zavést finanční odměny za přínosné inovativní nápady.

**Programátoři v automatizaci** jsou odměňováni úkolovou mzdou. Pro zaměstnavatele je tento způsob odměňování pracovníků výhodný, protože jen tak se budou zaměstnanci snažit dokončit projekt co nejdříve. Pokud by společnost nedodržela termíny dokončení zadaných projektů, platila by penále z prodlení (např. odběratel počítá se zapojením stroje do výroby a nedodržení termínu mu způsobuje značné ztráty). Pro zajištění lepšího dodržování termínů doporučuji zavést odměny pracovníkům za včasné odevzdání projektu a především odevzdání projektu v pořádku. Zároveň je vhodné snížit pracovníkům mzdu za nedodržení termínu. Další možností je zavedení hodinové mzdy s tím, že za včasné odevzdání projektu pracovníkovi naroste hodinová sazba o 10 %, za zpoždění od 10 % poklesne. Pracovník v automatizaci tak může postupem času příjemně navýšit svou mzdu, což je velmi motivující.

**Pracovník obchodu** je odměňován hodinovou sazbou + 3 % provize z hodnoty prodané termokamery. U pracovníků v obchodu a telemarketérů je tento způsob odměňování standardní a naprosto vyhovující.

### **Penzionování a propouštění pracovníků**

Z analytické části vyplývá, že pracovníci Workswell s.r.o. jsou studenti vysokých škol. Manažeři podniku tedy nevyžadují plány pensionování pracovníků.

S pracovníky jsou sepsány dohody o provedení práce. Pro vedení je tedy plán propouštění pracovníků také bezpředmětný, neboť v případě poklesu zakázek podnik může snížit úvazky svým pracovníkům a nemusí přejít přímo k propouštění.

## **Personální informační systém**

Z analytické části vyplývá, že informace o zaměstnancích jsou vedeny v zaknihované podobě. Každý pracovník má svou složku, ve které jsou informace o bydlišti, dosaženém vzdělání, jiných kurzech a potřebné dokumenty týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zachování důvěrné povahy informací. I když společnost nevyužívá žádný počítačový personální informační systém a ani do něj nehodlá investovat, doporučuji sledovat alespoň informace o nákladech na jednotlivé zaměstnance, které lze skvěle graficky znázornit v účetním systému pohoda, který využívá externí dodavatel účetních služeb. Porovnáním mzdových nákladů s výnosy jednotlivých oddělení manažeři získají další informace potřebné k rozhodování.

### ***5.2 Doporučení pro implementaci návrhů***

Jednotlivé návrhy inovace stávajícího systému plánování, řízení a rozvoje lidských zdrojů jsou sestaveny v souladu s vizí a posláním podniku. Implementační úkoly, které mají společnosti pomoci vylepšit systém řízení a rozvoje pracovníků a zajistit tak pevnou personální základnu, kdy tito pracovníci budou dostatečně motivováni ke kvalitním pracovním výkonům a podnik se tak stal skutečně inovativní firmou se zaměstnanci, kteří dokážou své úsilí a myšlenky zformovat tak, že společnost dokáže i v budoucnu „*Vyvinout inovativní elektronické řešení, které by ušetřilo člověku čas a on se tak mohl věnovat aktivitám, které mu přinášejí uspokojení*“. Zároveň mají tyto úkoly společnosti pomoci při zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Na základě předchozích doporučení je stanoveno 5 úkolů, včetně vymezení kompetencí.

**Úkol 1:** Vytvoření plánu potřeby pracovníků pro automatizaci opírajícího se o pevnější základnu, a to období od r. 2010 – r 2013. Doporučenou metodou je metoda manažerských odhadů a analýza trendů.

**Odpovědná osoba:** Ing. Jan Kovář

**Kdy:** Začátek roku 2014

**Cíl:** Identifikace potřeby pracovníků oddělení automatizace v následujících letech.

**Úkol 2:** Vytvoření plánu potřeby pracovníků vývoje. Doporučenou metodou je metoda manažerských odhadů a analýza trendů. Nutná je rovněž analýza prodejů a dotazování se zákazníků.

**Odpovědná osoba:** Ing. Jan Kovář

**Kdy:** Začátek roku 2013

**Cíl:** Identifikace potřeby pracovníků oddělení vývoje v následujících letech.

**Úkol 3:** Vytvoření plánu potřeby termovizních techniků. Doporučenou metodou je metoda manažerských odhadů a analýza trendů. Zároveň je potřebné zvážit faktory ovlivňující poptávku po termovizních službách.

**Odpovědná osoba:** Bc. Adam Švestka, MSc., MBA

**Kdy:** Zář 2012

**Cíl:** Identifikace potřeby termovizních techniků v následujících letech.

**Úkol 4:** Identifikace potenciálních budoucích vedoucích pracovníků. Doporučený způsob – hodnocení důležitých vlastností, které by měl vedoucí pracovník mít, vyhodnocení nejvhodnějších pracovníků na základě bodování jednotlivých schopností, vlastností a dovedností. Následuje osobní pohovor s tímto zaměstnancem a vytvoření individuálního plánu rozvoje tohoto pracovníka.

**Odpovědná osoba:** Bc. Adam Švestka, MSc., MBA, Ing. Jan Kovář, Ing. Jan Sova

**Kdy:** Do konce roku 2012

**Cíl:** Vytvoření plánu následnictví v pracovních funkcích.

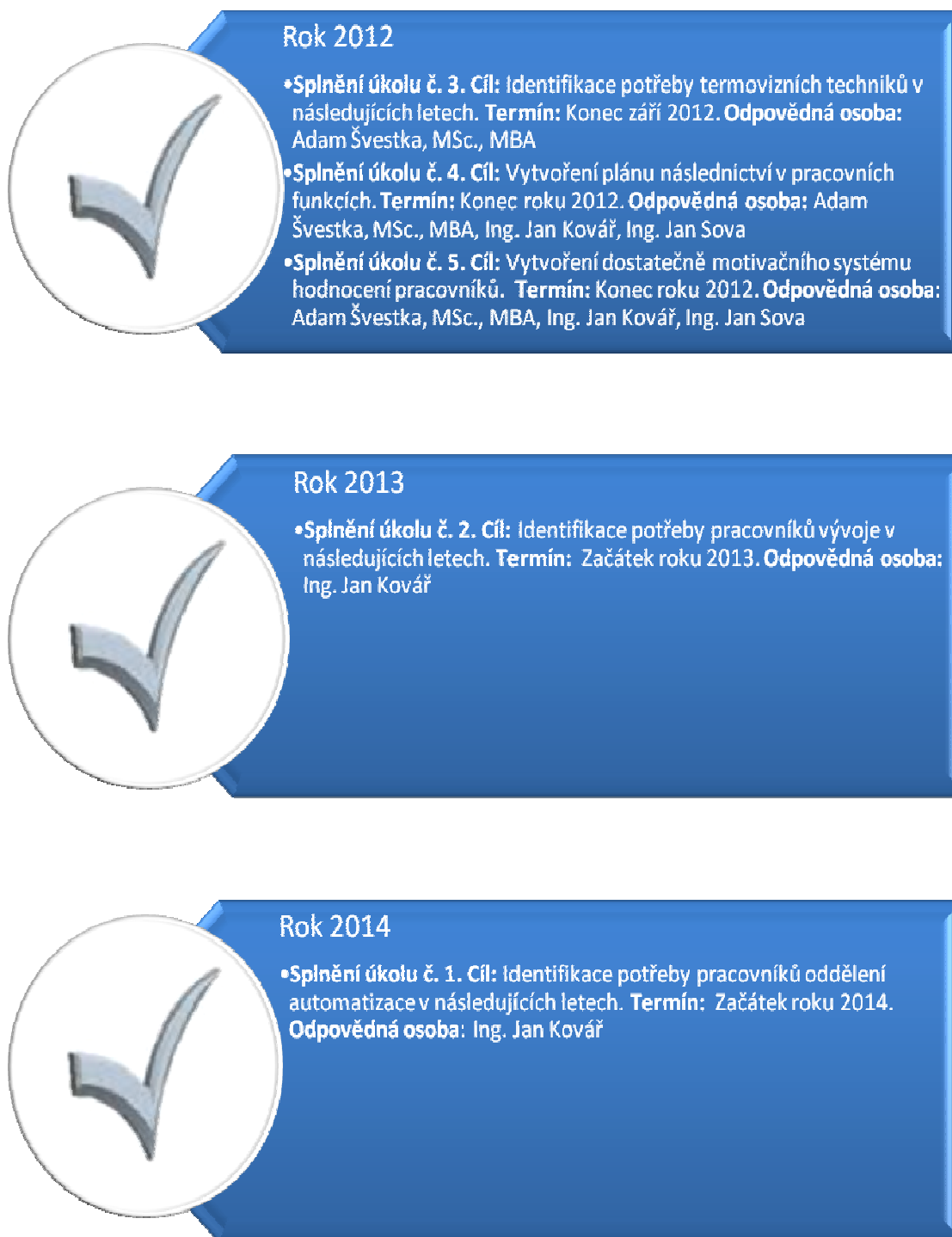
**Úkol 5:** Úprava systému hodnocení pracovníků dle doporučení.

**Odpovědná osoba:** Bc. Adam Švestka, MSc., MBA, Ing. Jan Kovář, Ing. Jan Sova

**Kdy:** Do konce roku 2012

**Cíl:** Vytvoření dostatečně motivačního systému hodnocení pracovníků.

**Schéma 3:** Znázornění aplikace jednotlivých úkolů optimalizujících stávající systém plánování a řízení lidských zdrojů v čase a s vymezením kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Závěr

Plánování a řízení lidských zdrojů je nedílnou činností v každé organizaci. Právě lidé se mnohdy stávají zdrojem konkurenční výhody. Jsou nejen výrobním faktorem, ale také hybatelem celé organizace. Bez lidí by veškerý materiál, stroje a budovy byly jen nevyužitě věci nepřidávající hodnotu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav a následně inovovat a optimalizovat stávající systém řízení a plánování ve společnosti Workswell s.r.o. Tento cíl byl splněn a byly navrženy změny, které mají eliminovat nedostatky stávajícího systému řízení lidských zdrojů v budoucnu v rámci možností a finanční situace podniku. Hlavním problémem v této organizaci je nedodržování termínů odevzdání zadaných projektů, kdy analýzou současného stavu bylo zjištěno, že současný systém odměňování není zcela motivující a vedoucí pracovníci nemají přes svou vytíženost dostatek času na kontrolu a každodenní kontakt se zaměstnanci. S tímto souvisí absence plánu rozvoje lidských zdrojů a to především plánu následnictví v pracovních funkcích. Mezi další nedostatky patří absence plánu potřeby pracovníků jak pro oddělení automatizace a vývoje, tak pro termovizní oddělení.

Na základě analýzy současného stavu byly stanoveny návrhy řešení těchto problémů a tyto byly zasazeny zpět do celkového systému řízení lidských zdrojů. Současně byly navrženy způsoby a termíny implementace a vymezeny jednotlivé kompetence.

Všechny činnosti a kroky byly stanoveny tak, aby byl systém řízení a rozvoje lidských zdrojů sestaven v souladu s vizí a posláním podniku. Implementační úkoly napomohou v budoucnu vytvoření pevné zaměstnanecké základny, díky níž budou manažeři moci rekrutovat kvalitní vedoucí pracovníky pro svá oddělení. Zároveň nový systém bude dostatečně motivující, aby společnost dokázala využít nápadů svých pracovníků a být stále inovativním podnikem a současně mohla svým zákazníkům nabídnout skutečně kvalitní produkty a služby. Především však tak, aby pracovníci – studenti našli sami sebe, dělali to, co je skutečně baví, aby získali do života tolik potřebnou praxi a aby po studiích i nadále zůstali součástí této společnosti.

## Seznam příloh

Příloha I: Popis produktu výzkumu a vývoje společnosti Workswell s.r.o. – dataloggeru Patron .....	78
Příloha II: Certifikát dodavatele Teco, který poskytuje průběžná školení svým obchodním partnerům. ....	80
Příloha III: Certifikát dodavatele Omron, který zajišťuje průběžná školení svým obchodním partnerům. ....	81
Příloha IV: Dohoda o provedení práce – Workswell s.r.o.....	82
Příloha V: Dohoda o zachování důvěrné povahy informací.....	84
Příloha VI: Protokol o školení bezpečnosti práce na pracovišti společnosti Workswell s.r.o. ....	86
Příloha VII: Zápis o zkoušce podle vyhl. č. 50/78 Sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice .....	87



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zastoupení pracovníků Workswell s.r.o. v jednotlivých pozicích .....	47
Tabulka 2: Počet pracovníků termovizního oddělení v letní sezóně .....	48
Tabulka 3: Počet pracovníků termovizního oddělení v zimní sezóně .....	48
Tabulka 4: Počet pracovníků v oddělení automatizace a vývoje.....	51
Tabulka 5: Odhad potřeby termovizních techniků ve společnosti Workswell s.r.o. ....	52
Tabulka 6: Odhad potřeby pracovníků pro oddělení automatizace a měřicí techniky ve společnosti Workswell s.r.o. ....	53
Tabulka 7: Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vlastních zdrojů pomocí bilanční metody .....	55
Tabulka 8: Odměňování pracovníků ve Workswell s.r.o. ....	61

## **Seznam schémat a grafů**

Schéma 1: Postup zpracování diplomové práce .....	13
Schéma 2: Organizační struktura společnosti Workswell s.r.o. ....	44
Schéma 3: Znárodnění aplikace jednotlivých úkolů optimalizujících stávající systém plánování a řízení lidských zdrojů v čase a s vymezením kompetencí .....	70
Graf 1: Zastoupení pracovníků Workswell s.r.o. v jednotlivých pozicích .....	47

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6 (BROŽ.).

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-717-9730-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef . *Personální práce v malých a středních firmách.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef . *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MULLER, Max. *The manager's guide to HR: hiring, firing, performance evaluations, documentation, benefits, and everything else you need to know.* Alexandria, Va.: SHRM, c2009, 296 s. ISBN 978-0-8144-1076-9.

SMITH, Shawn A a Rebecca A MAZIN. *The HR answer book: an indispensable guide for managers and human resources professionals.* 2nd ed. New York: American Management Association, c2011, 276 s. ISBN 08-144-1717-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6 (BROŽ.).

### **Periodika**

ŠULCOVÁ, Tereza a Mojmir SNOPEK. Psychodiagnostika v náboru. *Moderní řízení: Personalistika online*. 2010, č. 5, s. 5-8.

Pět nejčastějších chyb při výběru softwaru pro HR. *Moderní řízení: Personalistika online*. 2010, č. 5, s. 23.

### **Internetové zdroje**

Diskriminaci při pracovním pohovoru se braňte. Neodpovídejte na osobní otázky. In: *IDnes.cz: Finance* [online]. 1.2.2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/diskriminaci-pri-pracovnim-pohovoru-se-brante-neodpovidejte-na-osobni-otazky-1hx-/podnikani.aspx?c=A110131\\_104259\\_zamestnani\\_hru](http://finance.idnes.cz/diskriminaci-pri-pracovnim-pohovoru-se-brante-neodpovidejte-na-osobni-otazky-1hx-/podnikani.aspx?c=A110131_104259_zamestnani_hru)

WORKSWELL S.R.O. *Workswell* [online]. 2010 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.workswell.cz/>

VLČEK, Jan. Nejlepší investice je studium spjaté s praxí: Jak skloubit znalosti lidí s potřebami firem. *HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku* [online]. Praha: Economia, a.s, 2009, č. 10 [cit. 2012-03-07]. ISSN 0862-9587. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38644310-nejlepsi-investice-je-studium-spjate-s-praxi>

## **Akademické práce**

ŠVESTKA, Adam;. *Business strategie SBU patron: Společnost Workswell*. Praha, Listopad 2011. Dizertace. Nottingham Trent University. Vedoucí práce Ing. Pavel Svobodník, MBA.

**Příloha I: Popis produktu výzkumu a vývoje společnosti Workswell s.r.o. –  
dataloggeru Patron**

Datalogger Patron  
monitorovací systém



**Patron**  
unique guard



Katalogový list

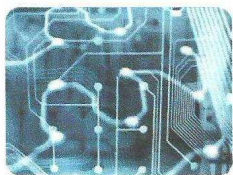
 Workswell



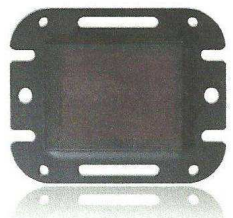
# Datalogger Patron

... váš spolehlivý dohled

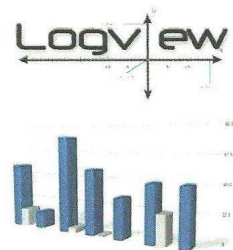
Datalogger Patron je malé, mechanicky odolné senzorové zařízení s možností dlouhodobého záznamu ze zabudovaných pohybových, klimatických a dalších senzorů. Kryt z lehké slitiny a drobné rozměry (79mm x 65mm x 23 mm) umožňují jeho umístění na téměř libovolné místo, nebo pevné uchycení na pohybující se objekt.



Datalogger Patron je vyvinut pro aplikace vzdáleného měření a dlouhodobého záznamu. Jeho jádro tvoří nejnovější senzorové technologie pro přesné měření teploty, relativní vlhkosti, atmosférického tlaku, zrychlení a dalších veličin. Extrémně nízká spotřeba jednotlivých komponent zaručuje společně s kvalitní Lithium-Ion baterií autonomní fungování až několik let.



Mechanický návrh Patronu je optimalizován pro maximální životnost v různých podmínkách a prostředích. Jeho součástí proto nejsou mechanické kontakty ani samostatné pohyblivé části. Odolná kovová konstrukce vyrobená z lehkých slitin chrání citlivou vnitřní elektroniku proti mechanickému poškození. Součástí ochranného pouzdra je řada upínacích mechanismů pro snadné uchycení na sledovaný objekt.



Datalogger Patron je vybaven širokou škálou pokročilých záznamových funkcí. Jejich nastavením lze jednoduše přizpůsobit Patron konkrétní aplikaci a tím snížit spotřebu elektrické energie, popřípadě i množství uchovávaných dat. K analýze zaznamenaných dat, konfiguraci i sledování veličin v reálném čase je dodáván integrovaný Software Logview, který umožňuje nejen vizualizaci pořízených záznamů, ale také následnou statistiku a interpretaci dat. Veškeré pořízené záznamy je možné snadno exportovat do Excelu nebo uložit jako obrázkový soubor.

**Příloha II: Certifikát dodavatele Teco, který poskytuje průběžná školení svým obchodním partnerům.**





**Příloha III: Certifikát dodavatele Omron, který zajišťuje průběžná školení svým obchodním partnerům.**



# Certifikát

Potvrzující, že společnost:



Se sídlem: Jugoslávských partyzánů 1580/3, Praha 6

Je

**partnerem  
a systémovým integrátorem**

komponentů a produktů průmyslové automatizace  
společnosti OMRON Electronic spol. s r.o.

Datum a místo vydání certifikátu: 1.zář 2011, Praha

**2011**



Ing. Radislav Vilím  
OMRON Electronics spol. s r.o.  
generální ředitel společnosti

OMRON Electronic spol. s r.o., Jankovcova 53, 170 00 Praha 7

**realizing**

## Příloha IV: Dohoda o provedení práce – Workswell s.r.o.

### DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Dne ..... byla uzavřena dohoda o provedení práce v souladu s ustanovením §75 zákoníku práce mezi následujícími stranami:

**Zaměstnavatel**

Workswell s.r.o., IČ 290 48 575, se sídlem Dr. Zikmunda Wintra 376/5, Praha 6, PSČ 160 00, zapsaná u rejstříkového soudu v Praze, spisová značka záznamu C 162737.

**zastoupený:** jednajícím jednatelem .....

a

**Zaměstnanec:**

číslo účtu: .....  
nar. dne : .....  
rodné číslo: .....  
trvalé bydliště: .....  
číslo OP: .....

**Předmětem dohody je provedení následující práce:**

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

**Tato dohoda se uzavírá za následujících podmínek:**

1. Pracovní úkol bude zahájen: .....  
pracovní úkol bude ukončen: .....  
práce bude převzata (kým): .....

při přebírání práce bude zaměstnavatel vystaven zápočtový list.

2. Odborný odhad práce, která je předmětem této dohody, činí: ..... hodin.
3. Za provedení úkolu ve sjednané jakosti a lhůtě poskytne zaměstnavatel zaměstnanci odměnu ve výši

.....

která bude zdaněna daní z příjmu a která je splatná po ukončení a převzetí práce v nejbližším výplatním termínu. Odměna je podložena počtem odpracovaných hodin a je v souladu s platnými mzdovými předpisy.

4. Zaměstnavatel seznámil zaměstnance s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce, zejména předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## Příloha IV: Pokračování

---

5. Zaměstnanec odpovídá za škodu způsobenou porušením povinností při výkonu práce nebo v přímé souvislosti s ní.
6. Zaměstnavatel může od dohody ustoupit, jestliže pracovní úkol nebude proveden ve lhůtě nebo kvalitě, která byla sjednána. Zaměstnanec může od dohody ustoupit, nemůže-li pracovní úkol provést proto, že mu zaměstnavatel nevytvořil sjednané pracovní podmínky.
7. Z této dohody nevznikají zaměstnanci vůči zaměstnavateli žádné právní nároky. Po převzetí práce a proplacení smluvené částky nevzniknou oboustranně žádné závazky.
8. Místem výkonu práce je sídlo společnosti: Dr. Zikmunda Wintra 376/5, Praha 6, PSČ 160 00.

.....  
podpis pracovníka

.....  
razítko a podpis zaměstnavatele

V ..... dne .....

## **DOHODA O ZACHOVÁNÍ DŮVĚRNÉ POVAHY INFORMACÍ**

*Smluvní strany:*

**Workswell s.r.o.**

Dr. Zikmunda Wintra 376/5

Praha 6, 160 00

zastoupena jednatelem společnosti panem Ing. Janem Sovou

(dále jen **Workswell**)

a

(dále jen **Příjemce**)

### **I.**

Výše uvedené smluvní strany si v rámci vzájemné spolupráce navzájem sdělují či jinak zpřístupňují interní informace, které považují za důvěrné. Na jejich utajení a důvěrnosti mají zájem a vyžadují o nich zachování mlčenlivosti v souladu s ustanovením § 262, § 269, odst. 2 a § 271 zákona číslo 513/1991 Sb. (Obchodního zákoníku). Za účelem ochrany důvěrných informací uzavírají smluvní strany uvedeného dne, měsíce a roku tuto Dohodu o zachování důvěrných informací.

### **II.**

Smluvní strany se dohodly, že pokud získají od druhé smluvní strany informace, o kterých vzhledem k povaze mohly předpokládat, že na jejich utajení má druhá smluvní strana oprávněný zájem, nebo které nejsou v obchodních kruzích běžně dostupné, budou s těmito důvěrnými informacemi nakládat jako s vlastním obchodním tajemstvím, aniž by bylo nutné takové informace jako „Důvěrné“ vždy jednotlivě označovat. Výše uvedené nevylučuje možnost v jednotlivých případech při zvýšeném zájmu toto označení pro jednotlivé informace použít.

### **III.**

Strana, která je příjemcem důvěrných informací je povinna zachovávat o nich mlčenlivost, tyto informace nesdělovat třetím osobám a informace chránit přiměřeným způsobem proti jejich úniku. Příjemce informace se zavazuje zachovat důvěrnost poskytnutých informací minimálně na stejné úrovni jako chrání své důvěrné informace obdobného charakteru, nejméně však v míře obvyklé s přihlédnutím ke všem okolnostem.

### **VI.**

Příjemce informací není v souvislosti s touto dohodou povinen utajovat a omezovat využití informací, které:

- a) měl příjemce informace prokazatelně k dispozici před tím, než mu byly poskytnuty poskytovatelem informací,
- b) se staly veřejně známými, aniž by se takto stalo porušením této dohody ze strany příjemce informací,
- c) byly příjemci poskytnuty podle práva bez povinnosti mlčenlivosti třetí stranou,

## Příloha V: Pokračování

- d) byly poskytnuty poskytovatelem informace třetí straně bez toho, aby tato třetí strana byla zavázána k mlčenlivosti,
- e) byly poskytovatelem předchozím písemným souhlasem z povinnosti mlčenlivosti a zachování důvěrnosti uvolněny.

### V.

Tato dohoda o důvěrnosti je platná a účinná ode dne podpisu oprávněnými zástupci smluvních stran a uzavírá se na dobu neurčitou. Platnost dohody může být ukončena na základě dohody smluvních stran. Smluvní strany vysloveně sjednávají, že povinnost příjemce informací chránit důvěrné informace poskytovatele informací bude trvat i po ukončení platnosti a účinnosti této dohody a to do doby, než se informace stanou obecně známými za předpokladu, že se tak nestane v důsledku porušení povinností příjemce informací.

### VI.

Dohoda byla vyhotovena ve dvou kopiích, po jednom vyhotovení pro každou ze stran. Tuto dohodu lze měnit pouze písemnými dodatky podepsanými oběma smluvními stranami. Na důkaz svého souhlasu s obsahem dohody připojují jmenovaní své podpisy.

Za Workswell s.r.o.,  
v Praze dne: .....

.....  
Ing. Jan Sova, jednatel společnosti

Za Příjemce  
v Praze dne: .....

.....

**Příloha VI: Protokol o školení bezpečnosti práce na pracovišti společnosti Workswell s.r.o.**

**Protokol o školení bezpečnosti práce  
na pracovišti společnosti Workswell, s.r.o.**

Tento dokument je protokol o školení bezpečnosti práce zaměstnanců na pracovišti a při zadaném výkonu práce včetně školení první pomoci firmou Workswell, s.r.o. Školení proběhlo podle interního řádu bezpečnosti práce společnosti Workswell, s.r.o.

Účastník školení svým podpisem stvrzuje, že byli proškolení o bezpečnosti práce na pracovišti a zacházení s pomůckami při zadaném výkonu práce včetně první pomoci. Účastník byl seznámen s umístěním a typem hasicího přístroje.

Školení trvalo ..... hodiny od ....., do ....., v ..... dne .....

**Školená osoba**

Jméno: ....., Příjmení: .....

Rodné číslo: .....

.....  
podpis školené osoby

**Za Workswell, s.r.o. školení provedl**

Jméno: ....., Příjmení: .....

.....  
podpis školitele, razítko firmy

**Příloha VII: Zápis o zkoušce podle vyhl. č. 50/78 Sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice**

## Zápis o zkoušce

*podle vyhl. č. 50/78 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice*

konané dne: .....

u organizace: Workswell s.r.o.

Jméno a příjmení: ..... Nar: .....

Bydliště: ..... Rodné č.: .....

Funkce: Technik

Zaměstnavatel: Workswell s.r.o.

Odborné vzdělání: vysokoškolské ČVUT Praha

Podle předloženého dokladu: doložena kopie vysokoškolského diplomu

Praxe na el. zařízení do 1 000 V: 1 rok

nad 1 000 V: .....

hromosvody: .....

Při ústní zkoušce obdržel otázky z norem ČSN a souvisejících předpisů:

ČSN 33200-4-41, ČSN 34 16 00, ČSN EN 60 947-1, Právní předpisy (vyhl. 50/78 Sb., Zákon 22/97 Sb., vyhl. 74/2002 Sb. a Ochrana proti blesku a přepětí v síti) a první pomoci při úrazech elektrickým proudem.

Celkové hodnocení zkoušky: **VYHOVĚL – NEVYHOVĚL**

Podle § 14 vyhl. č. 50/78 Sb. Může být pracovník pověřen:

činností pracovníka znalého s vyšší kvalifikací pro samostatnou činnost § 6

na el. zařízení do 1 000 V

Předseda zkušební komise: Ing. Jan Kovář (§ 6 a § 8 dle vyhl. 50/78 Sb.)

Organizace: Workswell s.r.o.

Člen zkušební komise: Ing. Jan Sova (§ 6 dle vyhl. 50/78 Sb.)

Člen zkušební komise: Adam Švestka, MBA (§ 5 dle vyhl. 50/78 Sb.)

V Praze Podpis zkoušeného: .....

Osvědčení evidenční číslo: ..... vydáno pracovníkovi dne: .....