

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Svoboda

Personální audit v organizaci

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Petr Svoboda

Personnel audit in the organization

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25.2.2016

Petr Svoboda

Poděkování

Děkuji za podporu a odbornou konzultaci panu PaedDr. Josefu Petráškovi a kolektivu společnosti Company, kde jsem mohl čerpat a tvořit mou bakalářskou práci.

Anotace

Bakalářská práce „ Personální audit v organizaci“ se zabývá analýzou personální práce v nadnárodní společnosti pohybující se v sektoru finančních služeb.

Teoretická část se soustředí na popis personální politiky a řízení lidských zdrojů.

Praktická část je zaměřena na realizaci personálního auditu, který společnost provádí v situaci, kdy nefunguje spolupráce mezi týmy a je třeba organizační změny. Analyzuje jednotlivé části auditu a shrnuje jeho výsledky.

Klíčová slova

Personální politika, Personální práce, Řízení lidských zdrojů, Personální strategie, Personální audit, Případová studie

Annotation

Bachelor thesis „The personnel audit in the organization“ analyzes the personal work in multinational company operation in the financial sector.

The theoretical part focuses on the description of personal policy and humanresources management.

The practical part deals with the implementation of personnel audit. Company uses it in the situation then cooperation and information flow is on low level. Organizational change is needed. Thesis analyzes each part of personnel audit and summarizes its results.

Keywords

Personnel policy, Personnel activities, HumanResources Management, Personnel audit, Case Study

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	11
1.1 Přístupy k výkonu personální práce.....	12
1.1.1 Personální administrativa.....	12
1.1.2 Personální řízení	13
2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA	14
2.1 Obsah a struktura personální strategie	15
2.1.1 Personální předpoklady pro naplnění strategických cílů	17
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
3.1 Vývoj, úkoly a cíle lidských zdrojů	21
3.2 Řízení pracovního výkonu	23
3.3 Vzdělávání a rozvoj	25
3.4 Personální činnosti – služby a funkce	28
3.5 Personální audit.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 CÍL A METODIKA.....	33
4.1 Cíl práce	33
4.2 Metodika práce	33
4.3 Harmonogram postupu	35
4.4 Východiska případové studie.....	36
5 PERSONÁLNÍ AUDIT	40
5.1 Snímek pracovního dne	42
5.1.1 Zpracování snímku dne.....	44
5.2 Strukturovaný rozhovor	47
5.2.1 Zpracování rozhovorů - SW analýza	48
5.3 Popis pracovní pozice	50

5.4	Development centrum.....	52
5.4.1	Kompetenční model.....	53
5.5	Výsledky personálního auditu společnosti Company.....	57
ZÁVĚR		60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		62
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		64
SEZNAM PŘÍLOH.....		62

ÚVOD

Lidský kapitál se v současné době stává alfou a omegou nejen na pracovním trhu. Je to i tím, že význam se řadu let podceňoval a nepracovalo se s ním správně, jak by mělo.

Wikipedie, největší on-line encyklopedie charakterizuje Lidské zdroje (angl. Humanresources, odtud HR) jako *specifické činnosti v rámci organizace, které se zabývají řízením lidského kapitálu v organizaci*.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy konkurenční prostředí donutilo firmy k dlouhodobému rozvoji a svých zaměstnanců, protože si uvědomily, že nahradit zaměstnance je složité a v mnohých firmách jsou podstatnou konkurenční výhodou¹.

Skutečnou a kvalitní personální politiku mají většinou pouze velké společnosti, které nejsou kapacitně limitovány a nezaměřují se pouze směrem k prodeji a prosperitě společnosti. Už i státy, kde společnosti nacházely levnou pracovní sílu, se začaly ubírat směrem ke zkvalitňování pracovních podmínek zaměstnanců.

V současné době je velmi špatně nastavená sociální politika a to nejen v České republice, ale celosvětově. Pracovních příležitostí je široká nabídka, takže není uchazeč limitován kvalifikací. Pro personalisty firem je však náročné najít kvalifikovaného zaměstnance s dobrými pracovními návyky.

Firma, pokud chce nalézat, vychovávat, rozvíjet a identifikovat klíčové zaměstnance s klíčovým know-how, potažmo najít ty strategické – talenty – musí věnovat nemálo úsilí na správnou personální politiku. Jedním z mnoha nástrojů na vhodné a kvalitní nastavení personální práce a procesů je personální audit.

Předkládaná práce provádí příkladem personálního auditu ve společnosti Companyv čase, kdy je třeba po velké organizační změně ještě „doladit“ spolupráci a přesunout pravomoci v rámci větších celků v oddělení. Autorovi se naskytla příležitost účastnit se personálního auditu v jedné z největších nadnárodních společností, které působí v České republice. Protože některé části praktické práce mohou obsahovat citlivé

¹Lidské zdroje. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje

údaje a data, po dohodě s manažerkou společnosti nebudou uváděny skutečné reálie společnosti a pro účely předkládané práce bude označena jako Company.

Případová studie je hlavní metodou kvalitativního výzkumu, se kterou autor pracuje. Detailním seznámením se s personálním auditem ve společnosti Company pak autor dokáže lépe porozumět problematice řízení lidských zdrojů, seznámit čtenáře s pojmy jako kompetenční model, development centrum, snímek dne apod. a na konkrétních příkladech v rámci případové studie uvést aplikaci těchto metod a činností do praxe.

V teoretické části jsou uvedeny základy, jak firemní politika funguje, z čeho vychází a z čeho by měla čerpat. Přehledně zobrazuje jednotlivé činnosti a funkce personální práce. Podstatná část rešerše je také věnována řízení lidských zdrojů.

Praktická část je zaměřena na realizaci personálního auditu ve společnosti Company. Jednotlivé části stručně představují metody využívané pro personální audit a následně na konkrétním příkladu ukazují reálná data. V závěru praktické části autor shrnuje, jaké změny přinesl audit a k čemu přispěl.

Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení personálního auditu a politiky lidských zdrojů vůbec.

TEORETICKÁ ČÁST

1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍ PRÁCE

Mohelská definuje *Personální práci* jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka (zaměstnance) v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje².

Pojem personální práce obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V praxi se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. Personální útvar, i část náplně práce vedoucího pracovníka, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.

Význam personální práce v organizaci je vymezený především její organizační strukturou, jako je vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění do celkové organizační struktury a postavením personálního ředitele v hierarchii manažerů.

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit nebo propojit a uvést do pohybu či správně používat:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje

²MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

- Informační zdroje potřebné k fungování
- Lidské zdroje

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem a tzv. alfou a omegou pro řízení organizace³.

1.1 Přístupy k výkonu personální práce

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Jak uvádí Mohelská³ *pojetí personální práce prodělalo během 20. století zajímavý vývoj s několika stádii. Jedná se o následující stádia, kterým jsou věnovány následující podkapitoly:*

- *personální administrativa*
- *personální řízení*
- *řízení lidských zdrojů*

1.1.1 Personální administrativa

Historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práci a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizace dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.

³MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Personální práce v podobě personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňováno. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí, což je předně určitě státní správa.

1.1.2 Personální řízení

S dynamickým a progresivním vedením se jako koncepce personální práce začalo objevovat personální řízení. V podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku.

Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurence-schopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla.

V důsledku tohoto se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxi personální práce začaly brzy přebírat i jiné organizace. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou.

Malá pozornost byla věnována dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení⁴.

⁴MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace).

Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat jejím specifikům a respektovat, v jakých podmínkách daná společnost funguje⁵. Je nedílnou součástí personální politiky, kterou v podstatě můžeme brát jako samostatnou kapitolu.

Do dlouhodobých personálních úkolů, které mohou být součástí personální strategie, spadají tyto strategické úkoly:

- zabezpečit pokrytí potřeb lidských zdrojů – jednak krátkodobě, jednak dlouhodobě na příštích několik let (obvykle pět) a to jak v celkovém počtu, tak i v kategoriích zaměstnanců
- udržet potřebné zaměstnance, stimulovat je k setrvání
- udržovat mzdové a platové úrovně, dostatečně k získávání nových zaměstnanců
- dosáhnout harmonie ve vztahu mezi vedoucími a jejich podřízenými
- zabezpečit rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců
- zavést správný komunikační systém mezi vedením a ostatními zaměstnanci a mezi odděleními a jednotlivými zaměstnanci
- zabezpečit, aby se organizace uměla vypořádat s výsledky změn⁶

Personální politika podle Kociánové určuje zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností⁸.

⁵KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶ŠLAPÁK, Čeněk Tim, Zdeněk PÁNEK a Jan KOTOUS. *Zaměstnanost a personální řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta v nakl. IFEC, 2006. Scriptaiuridica, 1. ISBN 80-85889-76-5.

Je-li správně zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná, pak má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Proto jedním z prvořadých úkolů personální práce v organizaci je nejen formulovat, navrhnout a prosazovat personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky⁷.

Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

- 1. Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.*
- 2. Nebo také, jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby se přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace⁵.*

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar. Vrcholový management odpovídá za strategii a zásady personální politiky. Na liniových vedoucích spočívá odpovědnost za vedení lidí a za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými. Personální útvar pak poskytuje služby a činnosti personálního charakteru pro vedení společnosti, vedoucí pracovníky i jednotlivé zaměstnance⁸.

2.1 Obsah a struktura personální strategie

Formulovat personální strategii firmy znamená najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního vývoje podniku: jaký by měl být počet jeho zaměstnanců, jakou by měli mít kvalifikační a vzdělanostní strukturu, z jakých zdrojů či jakým

⁷MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

⁸KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

způsobem bychom je měli získávat, jak budou tito zaměstnanci vedeni a motivováni a jak budou dále rozvíjeni.

Tvorba personální strategie (odvození personálních cílů a odpovídajících opatření) by měla vždy přímo vycházet z firemní strategie. Održenost od celkové strategie podniku a formální, nekonkrétní povaha patří k nejčastějším slabinám personální strategie. K jejím dalším nedostatkům patří však často i nedostatečná pozornost věnovaná rozboru očekávaných nákladů a přínosů plánovaných personálních opatření či výdajů.

K překonání těchto slabin personální strategie slouží nejen dodržování její struktury, ale i dalších pravidel týkajících se její tvorby.

Základní struktura strategie podniku v oblasti lidských zdrojů by se neměla odlišovat od obecného schématu firemní strategie. Základní schéma personální strategie tvoří zpravidla pět základních bodů, a sice:

1. dlouhodobá personální vize podniku, mající především motivační a komunikační význam,
2. stanovení střednědobých personálních předpokladů nezbytných pro naplnění strategických cílů podniku,
3. charakteristika (zmapování) současného personálního stavu, jeho silných a slabých stránek,
4. formulace konkrétních personálních cílů podniku, stanovení opatření, na jejichž základě budou tyto cíle dosaženy včetně jejich případných variant a určení způsobů, kterým bude dosahování stanovených cílů hodnoceno,
5. taktický plán, stanovující dílčí úkoly a odpovědnosti za jejich splnění.

Jádrem personální strategie jsou body dva až čtyři, které lze označit jako strategický plán. Na ně se v dalším textu zaměříme především.

2.1.1 Personální předpoklady pro naplnění strategických cílů

Východiskem ke stanovení střednědobých personálních předpokladů nezbytných pro naplnění strategických cílů podniku je shrnutí podnikatelské strategie firmy, především té její části, která vymezuje klíčové faktory dlouhodobé či budoucí tržní úspěšnosti podniku (SWOT analýza). Pro správné stanovení personální strategie by toto shrnutí mělo jasně formulovat odpovědi na otázky typu:

Na čem je založena naše tržní úspěšnost? Proč k nám přicházejí naši zákazníci? Jaké předpoklady musíme splnit, abychom zůstali/stali se úspěšnými i do budoucna? Co nás v pozitivním smyslu odlišuje od naší konkurence? V čem jsou nebo do budoucna mohou být naše slabiny? apod.

K hlavním faktorům tržní úspěšnosti a konkurenčních výhod podniku, které podnikatelská strategie firmy stanoví, může patřit např. vysoká kvalita a spolehlivost produkce, nízká cena, schopnost rychlých technologických nebo výrobních inovací, individuální přístup k zákazníkům apod.

Stanovit střednědobé personální předpoklady podniku, které jsou pro naplnění klíčových faktorů tržní úspěšnosti nezbytné, znamená určit jaké počty zaměstnanců, v jaké struktuře, s jakými schopnostmi a motivací budeme pro naplnění podnikatelské strategie potřebovat, jak bude tyto zaměstnance třeba řídit, např. jaké pravomoci jim bude třeba delegovat, jak je budeme muset rozvíjet, jaké organizační uspořádání bude pro plné využití jejich potenciálu nejvhodnější, o jaké prvky firemní kultury se budeme opírat apod.

Důležité je, aby personální předpoklady stanovené v tomto kroku (především počty zaměstnanců, jejich požadované schopnosti, motivace, odměňování a další rozvoj) přímo vycházely z kritických faktorů tržní úspěšnosti podniku stanovených v jeho strategii. Personální předpoklady (např. požadavky na míru samostatnosti a odpovědnosti zaměstnanců, způsob jejich odměňování apod.) diktované různými podnikatelskými strategiemi se totiž mohou podstatně lišit.

Tak např. personální předpoklady diktované strategií opírající se o schopnost podniku dosahovat co nejnižších cen budou podstatně odlišné od předpokladů, které bude vyžadovat podniková strategie kladoucí důraz na individuální přístup k

zákazníkům nebo rychlé inovační schopnosti. Stanovení správných personálních předpokladů budoucí tržní úspěšnosti podniku vyžaduje proto nejen dobře porozumět firemní strategii, ale chápat i specifické personální požadavky, které tato strategie přináší. Personální manažeři, kteří ji vytvářejí, by měli dobře znát, v jakých pracovních podmínkách jsou podnikoví zaměstnanci úspěšní a schopní nejlépe plnit své úkoly, jaké pracovní prostředí nejlépe přispívá jejich výkonu a motivaci, uplatnění jejich schopností, zájmu uspokojovat požadavky podnikových zákazníků i k jejich vlastní spokojenosti apod.

U organizací, jejichž konkurenceschopnost je založena především na výrobních inovacích a rychlém zavádění výrobků na trh (tj. u podniků působících např. v oblastech nových technologií, farmaceutickém průmyslu apod.), bude velmi pravděpodobně personální prioritou přilákání špičkových talentů a jejich další rozvoj. Dlouhodobá snaha získat a udržet špičkové zaměstnance by proto měla mít u těchto podniků přednost před (krátkodobou) snahou šetřit na jejich nákladech.

Personálním předpokladem úspěšnosti těchto firem je i odpovídající dotování jejich rozvoje, které by nemělo klesat ani v obdobích snižování podnikových nákladů. Další personální předpoklad se může týkat způsobů odměňování: základní i nástupní mzdy jednotlivých zaměstnanců pracujících na stejných, kvalifikačně náročných místech se v těchto podmínkách mohou výrazně lišit, a to v závislosti na jejich schopnostech, kvalifikaci či příspěvku k zavádění nových výrobků.

Do značné míry opačné jsou personální předpoklady organizací kladoucích rozhodující důraz na snižování a kontrolu provozních nákladů, tj. na nákladovou efektivitu výrobních procesů, jejich standardizaci apod. Do této kategorie spadají především podniky zpracovatelského průmyslu, rozvodné podniky či firmy v oblasti dopravy a logistiky. Stanovení základních i nástupních platů by zde mělo vycházet z požadavků vnitřní rovnosti v odměňování a skupinové motivace. Týmová práce a disciplína jsou totiž v podnicích tohoto druhu zpravidla významnější než individuální přínos pracovníka a skupinová výkonnost důležitější než výkon jednotlivců. Rozdíly ve výši základní mezd proto nejen postrádají ekonomické zdůvodnění (jednotlivci s vyšší cenou se nevyplácejí), ale mohou vést i k ohrožení týmové spolupráce.

Měření výkonu a výkonové odměňování je v podnicích tohoto typu tradičně zaměřeno na ukazatele individuální a skupinové produktivity. Stále častěji se však ukazuje, že lepších finančních výsledků dosahují i zde podniky, které při měření výkonu svých zaměstnanců kladou vyšší důraz na rozvoj schopností. Důvodem je, že podniky, jejichž konkurenceschopnost staví na výrobní efektivnosti, zpravidla mají zavedeny systémy zajišťující vysokou produktivitu. Cílem podpory výkonu zaměstnanců je proto motivovat zaměstnance k rozvoji schopností umožňujících jim s těmito systémy pracovat. Pro podniky zakládající svou konkurenceschopnost na vztazích se zákazníky, porozumění jejich potřebám a rychlém řešení jejich problémů vyžadujícím kooperaci pracovníků různých podnikových útvarů (příkladem mohou být obchodní podniky, bankovníctví či podniky rekreačního průmyslu) patří k hlavním personálním cílům podpora vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci, a to v rámci jejich skupin i napříč organizací. Tomuto cíli by mělo být podřízeno i navrhování pracovních postupů a podnikové organizace⁹.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny základní personální úkoly.

⁹Doc. Dr. Jan Urban, CSc.. Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku. *Mzdová praxe* [online]. 19.2.2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=\\$source=3%20sortkey0min:20080101%20sortkey0max:20081231](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=$source=3%20sortkey0min:20080101%20sortkey0max:20081231)

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Názory většiny směřují ke zjištění, že řízení lidských zdrojů spadá především pod tzv. „manažerské vědy“, tudíž poznatky z této oblasti mají interdisciplinární charakter (např. právo, sociologie, psychologie, matematiky atd.). Využití poznatků se, tak jako u managementu, dá využít ve všech odvětvích našeho života, kde se pracuje s lidmi.

Nejužívanější členění klasifikací, které se používají:

- Plánování – proces vyžadující intelekt. Je potřeba určovat průběh činností a zakládati naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech. Plánování zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny pro určování cílů v budoucnosti a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánovací funkce je plán.
- Organizování – tato funkce představuje vytvoření vnitřní struktury určitého celku. Potřeba organizování vyplývá ze snahy dosáhnout synergického efektu a z omezené schopnosti člověka, protože může řídit jen určitý počet podřízených.
- Vedení lidí – bývá zpravidla interpretováno jako schopnost vést, usměrňovat a motivovat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost vedoucího pracovníka.
- Kontrolování – veškeré aktivity, jejichž pomocí zjišťujeme, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Pojetí kontrolování je v podstatě vymezeno dvěma krajnostmi. Jedna poloha představuje jednoduchý kontrolní proces, kterým se zjišťuje například odchylka ukazatele plánu od realizace, zatímco druhá už chápe kontrolu vřazenou do řídicí činnosti, což je příklad controllingu.

- Rozhodování – chápeme jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více variantami řešení. Rozhodovací procesy mají dvě stránky, meritorní (věcnou, obsahovou) a formálně-logickou (procedurální)¹⁰.

3.1 Vývoj, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Samotný pojem řízení lidských zdrojů není z hlediska jiných ekonomických teorií příliš starý. Většina lidí si pamatuje na obdobný výraz personální řízení. Během krátké doby se začíná objevovat a následně hovořit o tzv. personální politice podniku.

Terminologie je výsledkem pozitivního vývoje bilancování potřeb a zdrojů podniků, jelikož je bližší pojmu rozvoj zaměstnanců než tradičnímu personálnímu řízení, ve smyslu přijímání a rozmisťování zaměstnanců. Postupem času vidíme, že přístupy k řízení chodu organizace můžeme rozdělit do několika etap a to:

1. Personální administrativa – prvotní fungování personální agendy, nastavení základních principů
2. Personální řízení–taktéž již v práci zmiňovaný pojem, kde se zabýváme spíše vnitřním chodem firmy
3. Řízení lidských zdrojů – stává se personální práce jádrem chodu podniku, velmi úzká vazba vedoucích pracovníků s personálním útvarem
4. Řízení intelektuálního kapitálu – personál je vnímán jako budoucnost organizace a stává se vzájemně konkurenční předností organizace

Je těžké přesně specifikovat co vše je tedy úkolem řízení lidských zdrojů, či spíše specifikovat co mají všechno na starost a jaké mají úkoly lidé zodpovědní za řízení lidských zdrojů. Tyto úkoly je možno specifikovat následujícím způsobem, a to rozdělením na následující činnosti:

¹⁰BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

- Optimální využití lidského potenciálu
- Vytvoření vhodného poměru zaměstnanců a cíle podniku
- Klást důraz na vytvoření správných mezilidských pracovních vztahů
- Správná péče a rozvoj pracovníků
- Zajištění dodržování pracovní legislativy

Všechny tyto činnosti jsou samozřejmě ovlivňovány velikostí podniku, kvalifikace vedoucích pracovníků, strukturou a vnějším prostředím podniku.

Faktory, které ovlivňují nejvíce stanovení cílů řízení, jsou strategie, technologie a finance. Odvíjí se od samotných úkolů a je možné je rozdělit na čtyři skupiny:

1. Společenský cíl – jedná se o činnosti vedoucí k dodržování platné legislativy, vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace
2. Organizační cíl – efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a zaškolení, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnosti
3. Funkční cíle – útvar by měl vytvářet pracovní prostředí a poskytovat organizaci takové údaje, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů
4. Osobní cíle – soulad mezi osobní kariérou zaměstnance a potřebami organizace¹¹

Je třeba brát v potaz také roli sociálních faktorů jako úroveň platů, technické vyspělosti, jistota vývoje kariery apod. V neposlední řadě je také důležitá firemní kultura, která ovlivňuje celkové klima ve společnosti.

Armstrong definuje cíle řízení lidských zdrojů jako následující:

- *podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace*
- *přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu*
- *zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi*

¹¹BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

- *usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci*
- *podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí¹²*

3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem (nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu¹³.

Armstrong vymezuje účel řízení pracovního výkonu ve čtyřech oblastech:

- ***Strategická komunikace*** – *sdělovat zaměstnancům, co to znamená odvádět dobrou práci a co to přináší*
- ***Budování vztahů*** – *upevňovat pracovní vztahy pravidelným spojováním manažerů a zaměstnanců, aby společně přezkoumávali dosažené výsledky*
- ***Rozvoj zaměstnanců*** – *poskytovat zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu jako základ pro společnou analýzu silných a slabých stránek a příležitostí pro zlepšení, stejně jako pro sestavení plánu osobního rozvoje a uzavření smlouvy o vzdělávání*
- ***Hodnocení zaměstnanců*** – *posuzovat výkon zaměstnanců jako základ pro rozhodování převedení na jinou práci o opětovném zařazení na původní práci, o povýšení nebo o odměnách podle výkonu¹¹*

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle.

¹²ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹³MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

Tradiční přístup k dosahování žádoucího pracovního výkonu se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. Pracovní úkoly ukládané pracovníkům pak formálně, vycházejí ze způsobem stanoveného výkonu průměrného pracovníka, ve skutečnosti však organizace různým způsobem svým pracovníkům dávají najevo, že žádoucí je takový pracovní výkon, jaký odvádějí špičkoví pracovníci. Mlčky se vychází z toho, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady k pracovnímu výkonu, a nepřihlíží se příliš k takovým faktorům pracovního výkonu, jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti, různý vliv prvků pracovního prostředí na výkon jednotlivých pracovníků a další faktory, které v podstatě pracovník nemá pod kontrolou.

Moderní řízení lidských zdrojů, jak již bylo uvedeno, zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Tato zásada je vlastně východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu tedy v sobě integruje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků (manažerů). Nelze totiž zapomínat na to, že individuální dohody či smlouvy o pracovním výkonu se musejí odrážet v odměňování jednotlivých pracovníků a že je nezbytné přesvědčit vedoucí pracovníky o nezbytnosti změny jejich přístupů k řízení lidí a přesvědčit je o efektivnosti tohoto nového přístupu.

Všeobecně platí, že dohoda (smlouva) o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělání a rozvoji pracovníka se promítá do stanovení odměny za dohodnutý výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, kde je třeba zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti. Dohoda či smlouva tedy obsahuje nejen závazky pracovníka na dané období (zpravidla rok), ale i závazky organizace a závazky vedoucího pracovníka (manažera), který s pracovníkem dohodu či smlouvu uzavřel.

Právě na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby týkající

se jeho pracovního výkonu. Na závěr období dochází k obvyklému formálnímu hodnocení pracovního výkonu pracovníka. To je vzájemně provázáno nejen s odměňováním pracovníka, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem (hodnotí se nejen plnění dohodnutých pracovních úkolů, ale i dohodnutých úkolů vzdělávání a rozvoje). Avšak i vzdělávání a rozvoj jsou vzájemně provázány s odměňováním pracovníka. Tím, že se dohodnuté úkoly vzdělávání a rozvoje v podstatě stávají součástí pracovních povinností, je logické, že se jejich splnění musí odrazit i v odměně pracovníka¹⁴.

Z jednotlivých kapitol řízení pracovního výkonu je třeba vyzdvihnout vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato část pak přímo souvisí se zaměřením personálního auditu v praktické části předkládané práce.

3.3 Vzdělávání a rozvoj

Mohelská definuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který se v *tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu*¹³.

Jiný pohled nabízí Armstrong, který uvádí, že vzdělávání a rozvoj jsou definovány *jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje*.

*Tento proces usnadňuje jak zaměstnancům, tak i týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací*¹⁵.

Složky vzdělávání a rozvoje:

¹⁴MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

¹⁵ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

- **Učení se** – zaměstnanec si osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Učení se umožňuje změnu chování na základě zkušeností, stejně jako dalších formálnějších metod, které lidem pomáhají učit se a vzdělávat na pracovišti nebo mimo ně.
- **Všeobecné vzdělávání** – týká se všech oblastí života
- **Odborné vzdělávání** (výcvik) – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání svěřené práce
- **Rozvoj** – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení a ke vzdělávání.

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Čas od času jsme svědky, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. Manažeři, kteří jsou podepsáni pod jejich redukcí, mohou vykázat okamžitý výsledek. Neuspokojivé kompetence zaměstnanců je netíží, protože tento problém bude trápit někoho jiného.

Firmě se vrátí čas a prostředky vynaložené na rozvíjení pracovníka, jestliže mu nabídne příležitosti, aby mohl u ní dosáhnout svých kariérových cílů. Příjme-li pracovníka jako celistvou osobnost, jejíž kompetence formují jak podmínky zaměstnání, tak vnější prostředí, pak v takovém klimatu management může založit dlouhodobou výkonnost na intelektuálním kapitálu klíčových zaměstnanců. Lidé s výkonnostním potenciálem velmi dobře vědí, že jejich zaměstnatelnost a postup závisí na trvalém rozvíjení kompetencí. Proto zaznamenáváme, že úspěšné firmy na trzích práce vyspělých ekonomik stále více soupeří o kvalifikovanou pracovní sílu nabídkami tréninku¹⁶.

¹⁶MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

V textu výše je několikrát zmíněn pojem kompetence – tedy dovednost, schopnost něco vykonávat. Tomuto tématu v souvislosti s kompetencemi a pojmem kompetenční model se autor věnuje více v praktické části, kde logicky souvisí s prováděnými metodami v rámci personálního auditu.

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků jsou účinným motivačním nástrojem.

Hodnocení je významnou složkou řízení pracovního výkonu. V organizacích, kde není zavedeno řízení pracovního výkonu, probíhá hodnocení pracovníků v různých podobách. Poměrně často využívaný je systém hodnocení pracovníků, který postihuje pracovní výkon i pracovní chování a při němž je hodnocení provázáno se vzděláváním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry. Výkon je chápán jako komplex výsledků práce a pracovního chování pracovníka.

Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech. Může být různě zaměřeno a má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech¹⁷.

Metody hodnocení zaměstnanců mohou být:

- *Dle dohodnutých cílů – nejčastěji metoda SMART*
- *Dle stanovených norem – například průměrný výkon na pracovišti*
- *Podle stupnice – každé kritérium pracovního výkonu se posuzuje zvlášť (množství práce, kvalita práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.)*
- *Volným popisem*

¹⁷KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- *Metodou kritických případů*
- **Hodnocení metodou AC/DC** (*assessment centre/development centre*) – používá se pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu.¹⁸ Více o hodnocení metodou DC pojednává praktická část předkládané práce.

3.4 Personální činnosti – služby a funkce

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**
Definování pracovních úkolů, včetně s nimi spojených pravomocí, odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst. Dále také pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů
- **Personální plánování**
Plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků. Tato podoba spíše vychází z aktuální nebo dlouhodobé vize organizace, jakým směrem se chce ubírat.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**
Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání. Shromažďování materiálů o uchazečích, před-výběr, zkoumání materiálů

¹⁸ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů. Dále také rozhodování o výběru s vybraným uchazečem aj.

- ***Hodnocení pracovníků***

Příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení. Součástí je také pořizování, vyhodnocování a archivace dokumentů. Organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrolního opatření.

- ***Odměňování pracovníků***

Jeden z nejpoužívanějších a nejúčinnějších nástrojů jak ovlivňovat pracovní výkony a motivaci pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod¹⁹.

Dále to je rozmisťování a přeřazování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, evidence o zaměstnancích a péče o zaměstnance nejen co se týče vzdělávání ale i zdravotní péče, sociální a kulturní.

Každá organizace má přirozený zájem stanovit takový počet zaměstnanců, který jí umožní plnit v sjednaném objemu, kvalitě a času žádoucí úkoly výroby či služeb a to tak hospodárně, aby mohla konkurovat na trhu. Zejména velké organizace využívají k dosažení tohoto cíle dále uvedené metody.

Vytvoří si proto potřebnou normativní základnu. Obvykle si rozdělí zaměstnance do skupin podle profesí nebo vnitropodnikových útvarů. U každé skupiny si ověřuje, zda výkon zaměstnanců této skupiny je přímo normovatelný. Pak stanoví pro tuto skupinu výkonné normy. Toto se týká především výrobních dělníků popř. zaměstnanců hlavní činnosti organizace. **Výkonové normy** určují nezbytně nutný čas pro vykonání určitého druhu práce. Podle úrovně těchto norem a podle délky pracovní doby a podle jiných

¹⁹MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

ukazatelů (např. překračování norem, délky dovolené, průměrné doby pracovní neschopnosti) lze poměrně přesně vypočítat žádoucí počet zaměstnanců této skupiny. Tento počet má přímou vazbu na kalkulaci výrobků nebo služeb a tudíž i na mzdové prostředky.

Druhou skupinu tvoří „režijní“ dělníci (např. údržbáři, seřizovači, uklízeči apod.) I pro tuto skupinu lze stanovit pro vybrané profese výkonové normy. Tam, kde nelze použít výkonové normy, lze použít tzv. normativy obsluhy, které stanoví počty uvedených skupin pracovníků v závislosti na počtu strojů a zařízení, na jejich složitosti nebo stáří. Počty těchto pracovníků se vypočítávají nepřímo, tj. závislosti na vybraných ukazatelích a bez přímé závislosti na kalkulaci výrobků nebo služeb a tudíž i bez vazby na mzdové prostředky²⁰.

3.5 Personální audit

Jedná se o činnost, kde cílem je zhodnocení stavu všech personálních činností a stanovení ve kterých částí je potřeba zjednat nápravu či změnu. Případně i navrhnout koncepci, ve které by měla společnost postupovat a efektivně využít lidské zdroje.

Personální audit můžeme rozdělit do třech oblastí, na které se zaměřuje:

1. Na zaměstnance – hodnocení, motivace a vzdělávání
2. Na plánování, získávání a výběr pracovníků
3. Na zjištění efektivnosti personální politiky

Určitě je potřeba počítat i se strategií řízení lidských zdrojů. Personální audit se tedy může zaměřit na konkrétní části nebo na konkrétní personální činnost, záleží na dodavateli.

V rámci kontroly se mohou provádět personální audity etické nebo sociální. Praktická část se zaměřuje na audit lidských zdrojů. Sociální audit zaměřený například na

²⁰ŠLAPÁK, Čeněk Tim, Zdeněk PÁNEK a Jan KOTOUS. *Zaměstnanost a personální řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta v nakl. IFEC, 2006. Scriptaiuridica, 1. ISBN 80-85889-76-5.

pracovně právní vztah obsahuje následující kontrolní výkony, kdy auditor sám určí, zda kontrola tvoří dostatečný podklad pro vyhodnocení:

- Kontrola kritérií minimální odměny, příspěvků a příplatků k základní mzdě
- Kontrola, že nedošlo k zadržení, krácení či jinému omezení mzdy. Výjimkou z toho byly odvody dle veřejné – pracovní povinnosti.
- Kontrola povinných pracovně veřejných odvodů, daních a příspěvků na sociální zabezpečení pracovníků.
- Kontrola povolení cizineckých úřadů v celém rozsahu, v souladu se zaměstnanými zahraničními pracovníky.

Auditor vychází z podkladů, které mu předloží oddělení mzdové účtárny. Dle zadání se mohou kontrolovat všichni zaměstnanci nebo namátkou vybraná část. Do podkladů pro auditora patří:

- Docházkové listy pracovníků: kontrola a splnění všech zákonem daných podmínek u předložených listů (povinná doba na odpočinek, přesčasové hodiny, atd.), které korespondovaly se mzdovými listy pracovníků.
- Pracovně právní smlouvy: kontrola předložených smluv, zda obsahují veškeré právní náležitosti, pro umožnění zaevidování pracovníka na všech státních úřadech a jsou potvrzeny jak od zaměstnavatele, tak i od pracovníka (zaměstnance).
- Protokoly kontrol: ověření, že veškeré kontroly, které proběhly na úřadech ve výše uvedeném termínu, byly zdárně uzavřeny bez jakékoliv nesrovnalosti, či další nápravy.
- Výplatní pásky: provedení kontroly výpočtu mzdy pracovníků, zda jsou splněny zákonem platné sazby pro výpočet odvodu pojistného a daní. Dále, že korespondují s docházkovým listem a obsahují veškeré stanovené údaje.
- Přehledy: kontrola měsíčních a ročních přehledů/ přiznání, zda byly v zákonem daném termínu předány úřadům a následně potvrzeny

přijetím. Jmenovitá kontrola zaměstnanců, že byli registrováni na všech úřadech, po dobu pracovně právního vztahu.

- Mzdová součinnost: kontrola zda byla poskytnuta součinnost s úřady (Policie ČR, Exekutorský úřad, atd.) k vydání informací nezbytně nutných a splňující zákon o ochraně osobních údajů.

Zodpovědnost za obsahem leží na zákonných zástupcích společnosti. Součástí personálního auditu je samozřejmě i prověření bezdlužnosti společnosti vůči státním institucím, doložení veškerých povolení, nejen pracovních, k výkonu činnosti.

V neposlední řadě se vyhodnocují i osobní pohovory se zaměstnanci. Zda jsou spokojeni se svou pozicí a zda zaměstnavatel vůči nim dodržuje veškeré závazky, ke kterým ho zavazuje pracovně právní smlouva. Pokud zaměstnavatel je povinen zajišťovat pracovníkům i ubytování, není nic neobvyklého, že auditor dokonce kontroluje kulturu bydlení.

Aplikace metod personálního auditu na zaměstnance je praktickou částí předkládané bakalářské práce. Autor nejprve v empirické části ještě detailněji představuje právě východiska pro konkrétní personální audit, poté se věnuje jednotlivým metodám, vždy nejprve v teoretické rovině a pak s konkrétním využitím.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL A METODIKA

4.1 Cíl práce

Empirická část bakalářské práce si klade za hlavní cíl ukázat možný způsob realizace personálního auditu na oddělení dané společnosti. Zdrojem je případová studie, kdy předkládá analýzu jednotlivých kroků personálního auditu ve firmě Company a podává tak jeho ucelený obraz.

Vedlejším cílem je doporučit další kroky, které povedou k větší efektivitě spolupráce a komunikace napříč nově vzniklým týmem jeho okolím.

4.2 Metodika práce

V praktické části bylo využito jak metod kvalitativního, tak i kvantitativního výzkumu. Z kvalitativních metod jde v první řadě o využití případové studie, druhotně pak analýza dokumentů a textů. Z kvantitativního výzkumu pracoval autor práce se standardizovanými rozhovory.

Kvalitativní výzkum

Druh empirického výzkumu v opozici ke standardnímu kvantitativnímu výzkumu. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na porozumění jedinečným jevům edukační reality. Tyto případy objasňuje na základě názorů, prožitků, zkušeností subjektů a to v souvislosti s příslušným kontextem. V kvalitativním výzkumu se neověřují předem formulované hypotézy a rovněž teorie zkoumaných jevů se vynořuje až v průběhu pozorování a na základě výpovědí subjektů. Výsledkem je podrobný popis jednotlivých případů, bez nároků na zobecnitelnost získaných údajů. Kvalitativní výzkum má

pozitivní přínos v tom, že poskytuje hlubší pohled do zvláštností jevů, subjektů a procesů, jež jsou v kvantitativním výzkumu hromadných jevů nezachytitelné.²¹

Do kvalitativního výzkumu patří například:

- případová studie
- zakotvená teorie
- zkoumání vyprávění
- analýza dokumentů a textů

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je druh empirického výzkumu edukačních jevů, subjektů a procesů, který pracuje s exaktními metodami a nástroji pro sběr dat, jejich zpracování a vyhodnocování. Tento výzkum bývá označován jako „pozitivistický“, čímž se vyjadřuje to, že pracuje s postupy obvyklými v přírodních vědách, tj. s přesně vymezeným předmětem zkoumání, s předem formulovanými hypotézami a jejich verifikací ve výzkumu, se závěry vyjádřenými v kvantitativních termínech.²¹

Do kvantitativního výzkumu patří například:

- standardizovaný rozhovor
- standardizované dotazníky
- standardizované testy
- experiment
- korelační šetření
- specializované (např. analýza časových řad, shluková analýza, škálování)

²¹PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

4.3 Harmonogram postupu

Před samotným výzkumem je třeba připravit harmonogram kroků, které budou postupně realizovány.

1. Nastavení cílů výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je předložit příklad provedení personálního auditu ve společnosti Company na základě analýzy případové studie.

2. Sběr dat

Autor byl přizván ke spolupráci na personálním auditu ve společnosti a stínování manažerky Vzdělávání a rozvoje v období 1.12.2015 - 31.1.2016.

3. Zpracování dat

Data v předkládané práci byla zpracovávána jak metodami kvalitativními, tak část dat lze převést pomocí základních statistických metod na kvantifikovatelné údaje. Využito je tabulek četností, grafického vyjádření dat. Data byla zpracovávána v období probíhajícího personálního auditu 1.12.2015 – 31.1.2016.

4. Presentace výsledků

Výsledky jsou prezentovány písemnou podobou v praktické části předkládané bakalářské práce. V závěru práce jsou pak shrnuty poznatky a doporučení. Zároveň se autor podílel na prezentaci dat ve společnosti, kde byl prováděn personální audit.

4.4 Východiska případové studie

Případová studie

Na případovou studii se lze dívat z několika úhlů pohledu. Andragogický slovník²² podává hned dva výklady.

1. Případová studie je jedna z metod výuky uplatňující se zvláště ve vzdělávání dospělých. Studujícím jsou předkládány případy (skutečné nebo simulované) týkající se například fungování firem, komunikace v pracovním týmu apod., obsahující určité problémy, jež mají studující řešit. Případy jsou doprovázeny dokumentací, statistikami, grafickou prezentací tak, aby se co nejvíce přibližovaly k reálným jevům a událostem.
2. Výzkumná metoda používaná v kvalitativním výzkumu v sociálních vědách, zvláště v pedagogickém, psychologickém a sociologickém výzkumu. Její podstatou je detailní popis jednoho či několika případů (např. zaměstnanců), s cílem objasnit co nejhluběji dané případy se všemi jejich specifickosti. Případové studie umožňují proniknout do popisovaných subjektů či objektů takovým způsobem, který není možný při jejich hromadném (kvantitativním) zkoumání.

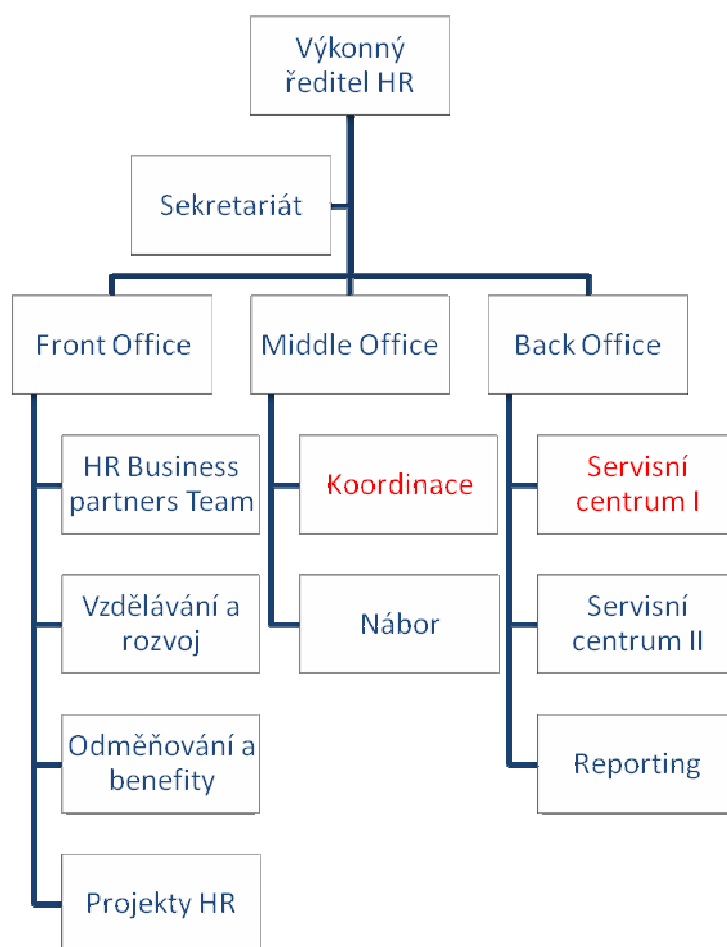
Východiska pro personální audit

Společnost Company se 14 000 zaměstnanci v ČR se rozhodla k 1.1.2015 reorganizovat útvar Lidské zdroje (dále HR). Nová organizační struktura fungovala ve „zkušební“ verzi téměř rok. Změny poté byly vyhodnoceny a vedení HR rozhodlo, že pro větší efektivnost práce a vzájemnou těsnější spolupráci, je třeba reorganizovat část oddělení Servisní centrum I a Koordinace a vytvořit tým, který organizačně bude

²²PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

napřímo spadat pod oddělení Vzdělávání a rozvoj, se kterým úzce spolupracuje, a druhá část zaměstnanců bude spadat přímo pod vedení M/O²³. Na obrázku č. 1 je uvedena organizační struktura po reorganizaci 1. 1. 2015. Červeně jsou označeny útvary, kterých se reorganizace týká.

Obrázek 1 - Organizační změna po reorganizaci 1. 1. 2015



Zdroj: interní organizační struktura společnosti

V souvislosti s touto změnou, která se dotýká osmnácti zaměstnanců útvaru Service centre I a Koordinace projektů, je třeba provést opětovně personální audit. Ten ukáže na

²³ M/O – Middle Office

hlavní činnosti v rámci agend, pomůže je lépe uchopit a rozdělit. Hlavním cílem je, identifikovat klíčové zaměstnance a rozdělit je co nejefektivněji do nového organizačního uspořádání. Personální audit v předkládané podobě byl veden HR Business partnerkou a Vedoucí týmu Projektů HR, zároveň se ho účastnila i manažerka Vzdělávání a rozvoje, pod kterou následně větší část zaměstnanců organizačně přecházela. K realizaci nové organizační struktury podpůrného týmu Vzdělávání a rozvoje a M/O došlo k 1. 2. 2016.

Důvody pro změnu ve stávající struktuře byly:

- nejasnost kompetencí a úkolů
- neefektivní nebo úplně chybějící tok informací
- nespolupráce mezi jednotlivými útvary
- zadavatel úkolů byl jiný než manažer týmu – komplikovaná možnost vedení

Cíle:

- jasné rozdělení a definice rolí
- přímá podřízenost týmu, který plní administrativní činnosti pro útvar Vzdělávání a rozvoj, pro snadnější vedení a delegování činností
- přímá podřízenost zaměstnanců, kteří pracují na činnostech nespádajících pod útvar Vzdělávání a rozvoj, pod manažera M/O, který zodpovídá za projekty mimo vzdělávání
- identifikace klíčových zaměstnanců a činností týmu
- výběr nového team-leadera, ze stávajících zaměstnanců, do útvaru Koordinace vzdělávání a rozvoje

Pro větší srozumitelnost a možnost hlubšího nahlédnutí do konkrétního procesu personálního auditu se autor zaměřil na mapování aktivit a činností vedoucích především k vytvoření týmu Koordinace vzdělávání a práci se zaměstnanci, kteří budou do týmu zařazeni.

Autorovi předkládané bakalářské práce bylo umožněno manažerkou týmu Vzdělávání a rozvoj zúčastnit se vybraných aktivit, které probíhaly v rámci personálního auditu.

Autor se účastnil těchto aktivit:

- vyhodnocení časových snímků
- vytvoření popisu pozice
- development centrum
- diskuze s manažery

5 PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit úzce navazuje na systém řízení lidských zdrojů. Je považován za efektivní nástroj optimalizace lidských zdrojů, napomáhá k efektivnímu pracovnímu výkonu a umožňuje individuální rozvoj a kariérní plány klíčových zaměstnanců.

Audit je podnikovými ekonomy chápán jako prověření, zda podnik či útvar nebo tým funguje tak, jak je požadováno obecně platnými a vnitropodnikovými předpisy a pravidly.

V souladu s tímto výkladem lze říci, že audit personální práce může znamenat:

- identifikaci a hodnocení lidských zdrojů organizace s cílem nalézt optimální soulad mezi budoucími nároky zaměstnavatele na pracovní sílu a jeho stávajícími lidskými zdroji – **jedná se o audit lidských zdrojů**
- rozbor a hodnocení politik a postupů (metod a nástrojů), jaké organizace používá k výkonu personálních činností, k řízení a vedení pracovníků s cílem zjistit efektivnost politik a postupů, většinou na základě jejich porovnání se standardy (benchmarky) – jde o **audit managementu lidských zdrojů**.²⁴

K důležitým cílům auditu lidských zdrojů patří však i získat podklady či doporučení týkající se možností:

- jak zdokonalit řídicí a další schopnosti osob v klíčových funkcích
Doporučení se mohou týkat jak směrů, tak i metod jejich rozvoje.
- jak lépe využít schopností a potenciálu jednotlivých osob, např. jejich převedením na jiné pozice. Audit lidských zdrojů se zpravidla zabývá i hodnocením rozvojového či kariérového potenciálu vybraných osob, tj.

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

jejich předpoklady pro zastávání náročnějších či odpovědnějších míst. Dává tak podklady a doporučení ke stanovení nebo dalšímu rozvoji personálních záloh podniku, k určení klíčových zaměstnanců podniku (nositelů firemního know-how) apod.

- odstranit bariéry bránící plnému uplatnění schopností či potenciálu jednotlivých osob. Tyto bariéry se mohou nejčastěji týkat nedostatečného využití jejich schopností nebo jejich nedostatečné či nevhodné motivace související se způsobem jejich řízení, případně rozsahem pracovních úkolů a pravomocí.

Audit lidských zdrojů podniku bývá účelný zejména při změnách strategie anebo organizačního uspořádání podniku, při nových investičních záměrech, nových úkolech managementu či dalších zaměstnanců, tedy v situacích, kdy je třeba zmapovat lidský kapitál podniku a ověřit jeho předpoklady v nových podmínkách.

Personální audit lze doporučit i při tvorbě dlouhodobějších rozvojových plánů managementu i dalších, zejména klíčových zaměstnanců, při tvorbě kariérových plánů, sestavování personálních rezerv, talentů či klíčových zaměstnanců podniku, při zavádění pravidelného hodnocení manažerů a dalších zaměstnanců nebo při ověřování objektivitu pravidelného hodnocení zaměstnanců prováděného jejich nadřízenými a rovněž při ověřování či provádění změn řídicího stylu podniku.²⁵

V neposlední řadě je nutné si uvědomit a dobře zvážit komunikaci vůči zaměstnancům a jasné a otevřené jednání. Personální audit vyvolává v očích i myslích mnoha zaměstnanců (i manažerů) negativní konotace a pouze otevřenou komunikací a upřímností vůči svým lidem může mnoho negativních jevů vymizet.

²⁵Doc. Dr. Jan Urban, CSc.. Personální a organizační audity podniku – cíle, metody a výsledky. *Mzdová praxe*. [online]. 19.2.2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vysledky/>

5.1 Snímek pracovního dne

Jedna z mnoha metod personálního auditu je tzv. snímek pracovního dne. Tato organizační analýza, která se snaží odhalit nedostatky pracovního procesu, vychází z nepřetržitého bezprostředního studia spotřeby času. Snímek pracovního dne se vždy zaměřuje v rámci pozorování na určitého zaměstnance a zaznamenává jeho veškeré vykonávané pracovní činnosti.

Etapy tvorby snímku:

- přípravná fáze - důležité je si uvědomit co vlastně zaznamenávat a na co se samotný snímek bude zaměřovat.
- vlastní měření
- vyhodnocení - sumarizace jednotlivých kategorizovaných činností.

V pracovním snímku je třeba rozlišovat opakující se situace od těch unikátních a plánované od neplánovaných. Při vyhodnocování se uplatňujte diskrétnost vůči jednotlivým zaměstnancům mezi sebou. I když tato analytická metoda může při dlouhodobějších průzkumech prozradit slabé články týmu, je důležité zaměřit se následně na osobní rozhovory a diskuzi a dát přednost konstruktivnímu řešení před destrukcí.²⁶

Časové snímky jsou důležité pro stanovení jednotlivých aktivit a časové náročnosti agendy jednotlivých zaměstnanců. Je důležité zmapovat, kdo a jakou časovou dotaci věnuje té či oné agendě. Data budou využita pro rozdělení zaměstnanců do týmu Koordinace vzdělávání rozvoje či zařazení do M/O tak, aby došlo k co nejmenším přesunům činností každého zaměstnance a zároveň aby se zefektivnil tok informací a usnadnilo předávání agend či zastupování v nepřítomnosti zaměstnance. Zároveň jde o revizi, zda procesy a činnosti jsou relevantní pro danou agendu.

²⁶ Jan Princílik. Snímek pracovního dne (personální audit). *Pro experty*. [online]. 19.2.2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/56-snimek-pracovniho-dne-personalni-audit>

Zaměstnanci byli požádáni o vyplnění časového snímku dne. Sběr dat probíhal v období 2.12–11.12.2015. Každý zaměstnanec měl za úkol v průběhu po sobě jdoucích pěti dnů zaznamenávat činnosti, které vykonává běžně během své pracovní doby.

Aby se dotazovatel vyhnul chybám ve vyplňování, např. jedna činnost byla pojmenována několika způsoby, přílišná podrobnost nebo naopak zobecňování při vyplňování snímků, byly časové snímky doplněny rozhovory s projektovým manažerem, který výsledky zpracovával. Autor se podílel na zpracování údajů do souhrnných dat.

Instrukce k vyplnění časového snímku:

- činnosti zaznamenávejte nejlépe okamžitě po ukončení činnosti, vyhýbejte se pozdějšímu zapisování z paměti.
- zaznamenejte všechny činnosti, min. časový údaj je 10 minut

Obrázek 2- Příklad vyplněného časového snímku

Časová osa	Popis činnosti	Časová dotace (minuty)
8:30	Administrativa - e-maily	45
9:15	Příprava na schůzku týmu	15
9:30	Schůzka týmu	60
10:30	PS - objednávky kurzů dle zadání	75
11:45	oběd	30
12:15	report pro Janu	45
13:00	Schůzka - výběrové řízení zadání	60
14:00	Schránka Koordinace - delegování e-mailů a odpovědi	30
14:30	HRIS - faktury	60
15:30	Administrativa - e-maily	30
16:00	Schůzka k Talent managementu	45
16:45	vyplnění formuláře	15
17:00	ukončení práce	

Zdroj: Interní dokument firmy

5.1.1 Zpracování snímku dne

Cílem snímkování v nastíněné situaci je zmapování agend zaměstnanců, hlavních činností a jejich následné rozdělení do útvarů. V týmu pak manažer spolu se zaměstnancem nastaví konkrétní agendu. Snímky pracovního dne byly vyhodnoceny dle množství času, které věnují pracovníci hlavním činnostem. Účelem snímkování není výpočet normy pro zpracování dané aktivity, útvar je má zpracované v interních procesech po první organizační změně.

Metodou shlukování do větších celků, schůzky byly přiřazeny daným tématům a zahrnuty do vytyčených hlavních činností. Ostatní činnosti jsou ty činnosti, které daný pracovník vytváří mimo např. agendu, spolupracuje na projektech apod.

Z časových snímků dne byly identifikovány a následně shlukovány hlavní činnosti a to:

- podpora útvaru Vzdělávání a rozvoje
- péče o handicapované
- péče o Expats
- administrace zaměstnaneckých akcí a benefitů
- výběrová řízení na dodavatele
- personální marketing
- komunikace se zahraničními dceřinými společnostmi
- podpora dceřiných společností v tuzemsku
- ostatní činnosti (nelze zařadit do výše uvedených a přesto tvoří nezanedbatelnou časovou dotaci)

Níže uváděné údaje se tedy zabývají pouze mapováním hlavních činností jednotlivých zaměstnanců. A mají pomoci týmu k vytvoření celkového obrázku aktivit, časových dotací a především identifikovat ty zaměstnance, kteří budou vyčleněni do týmu M/O a kteří do týmu Koordinace vzdělávání a rozvoje.

Tabulka č. 1 ukazuje celkový souhrn snímků dne.

Tabulka 1 - souhrn snímků dne

Hlavní činnost	Pracovníci																	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16/2	P17/2	P18/2
Podpora vzdělávání a rozvoje	6	4	2	0,50		5,50	5,50	3	2,50	7	5	5			6	0,50	3,50	1,50
Péče o handicapované					1				2									
Péče o Expats			1	3														
Administrace zaměstnaneckých akcí a benefitů										0,50	1			4				
Výběrová řízení na dodavatele		3	1		1		1	2			1		6	3				
Personální marketing					3		1		3									2
Komunikace se zahraničními dceřinými společnostmi			2										0,50			3		
Podpora dceřiných společností v tuzemsku				4				2								0,50		
Ostatní činnosti	2	1	2	0,50	3	2,50	0,50	1	0,50	0,50	1	3	2	0,50	2	0	0,50	0,50
Celkový součet	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, snímky dne

Vlevo v tabulce jsou vypsané hlavní činnosti. P1 – P 18 znázorňují jednotlivé pracovníky. P 16/2 – P 18/2 znamená, že daní zaměstnanci pracují na poloviční úvazek (údaje o počtu zaměstnanců jsou brány na počet osob pracujících, nikoli na FTE²⁷).

Čísla v buňkách uvádějí, kolik času (hodin) průměrně stráví zaměstnanec činností v dané oblasti. Tučně označené číslice ukazují pracovníka, který je gestorem dané činnosti.

Tabulka č. 2 uvádí počet zaměstnanců, kterým hlavní činnost spadá do agendy, bez ohledu na množství času, které s ní stráví.

Tabulka 2 – počet zaměstnanců, kterým alespoň částečně spadá do agendy daná hlavní činnost

Hlavní činnost	Počet zaměstnanců, kterým alespoň částečně spadá do agendy
Péče o handicapované	15
Péče o Expats	2
Administrace zaměstnaneckých akcí a benefitů	2
Výběrová řízení na dodavatele	3
Personální marketing	8
Komunikace se zahraničními dceřinými společnostmi	4
Podpora dceřiných společností v tuzemsku	3
Ostatní činnosti	3

Zdroj: snímky dne, vlastní zpracování

²⁷ FTE – Full TimeEmployee – udává počet zaměstnanců pracujících na plný úvazek

Následující tabulka č. 3 shrnuje hlavní činnosti identifikované z časových snímků, ukazuje celkový průměrný součet hodin týdně, kolik zaměstnanci stráví nad danou agendou.

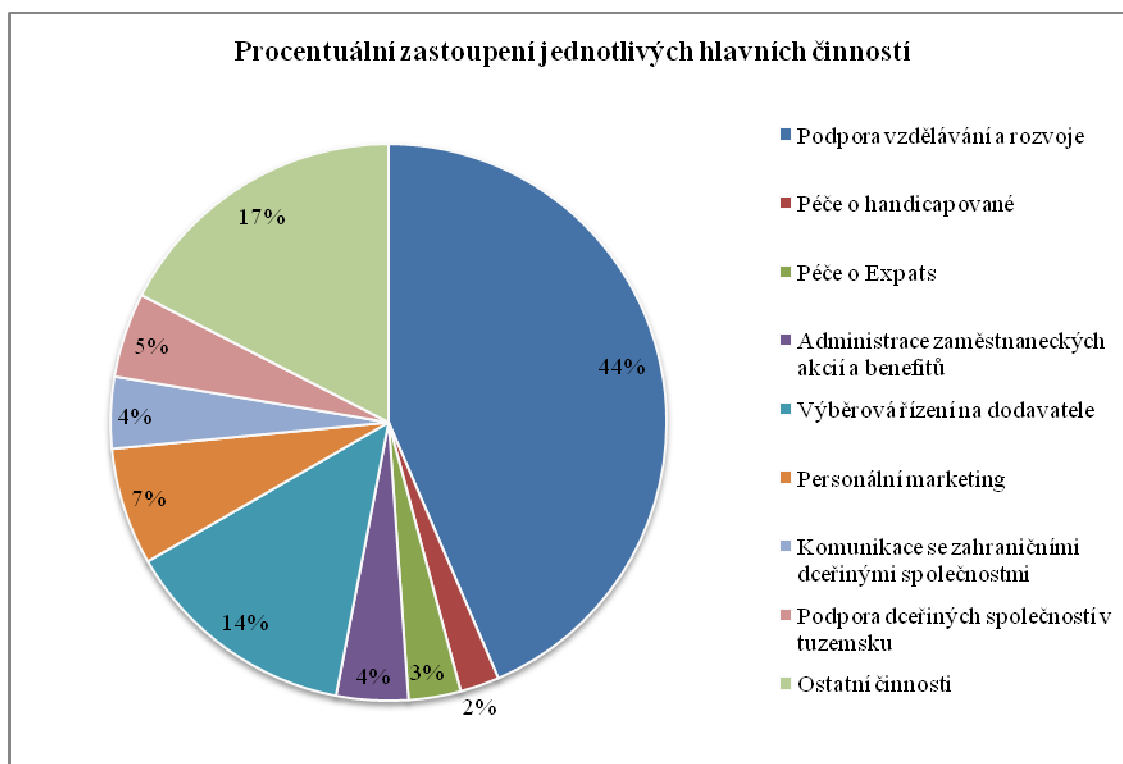
Tabulka 3 - Průměrný součet hodin týdně strávených danou činností

Hlavní činnost	Celkový součet hodin	Procentní vyjádření celkového součtu hodin
Podpora vzdělávání a rozvoje	57,5	43,6
Péče o handicapované	3	2,3
Péče o Expats	4	3,0
Administrace zaměstnaneckých akcí a benefitů	5,5	4,2
Výběrová řízení na dodavatele	18	13,6
Personální marketing	9	6,8
Komunikace se zahraničními dceřinými společnostmi	5,5	4,2
Podpora dceřiných společností v tuzemsku	6,5	4,9
Ostatní činnosti	23	17,4
Celkový součet	132	100

Zdroj: snímky dne, vlastní zpracování

Graf č. 1 pak dokresluje výpočet snímkování. Ukazuje procentní podíly jednotlivých činností na celkovém objemu práce.

Graf 1 – Procentuální zastoupení jednotlivých činností na celkovém objemu práce



Zdroj: snímky dne, vlastní zpracování

5.2 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor je důležitou metodou výzkumu. Umožňuje získávat faktické údaje a zkoumat postoje a pocity dotazovaných. Rozlišují se tři formy rozhovoru:

1. Strukturovaný rozhovor, který umožňuje získat odpovědi na předem připravený soubor otázek. To zajišťuje, že se proberou všechna témata a minimalizují se rozdíly mezi dotazovanými.
2. Nestrukturovaný rozhovor, kdy se žádné otázky nepřipravují předem a dotazovaní se nechají, aby bez přerušení nebo omezení hovořili o daném tématu. Tento rozhovor umožňuje lépe poznat názory dotazovaných, předchází zařazování dotazovaných do předem určených kategorií a umožňuje tazateli okamžitě řešit vzniklé problémy. Tento rozhovor však může přinést údaje, které se obtížně analyzují.
3. Polo-strukturovaný rozhovor, kdy se předem vymezí oblasti zájmu a určí se zásadní otázky, které mají být zodpovězeny, nebo podstatné informace, které mají být zjištěny. Tazatel může mít kontrolní seznam, kterého se ale nemusí striktně držet²⁸.

Pracovník dopředu poslal projektovému manažerovi snímek dne. Projektový manažer si na každého zaměstnance vyhradil 30 minut schůzku, kdy společně prošli časový snímek, ujasnili jednotlivé činnosti a odpověděli na sadu otázek. Schůzky probíhaly v období od 10.12 – 19. 12. 2015, schůzka byla naplánována v závislosti na čase, kdy zaměstnanec odeslal projektovému manažerovi snímek dne.

Projektový manažer zpracoval data z časových snímků a rozhovorů a vytvořil přehled činností a jejich časovou náročnost. Tato činnosti byla v konkrétním případě mimo jiné důležitá pro popis pozice nově vznikajícího týmu. V neposlední řadě

²⁸ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

posloužily údaje ze strukturovaných rozhovorů pro identifikaci silných a slabých stránek týmu. SW analýzou se autor zabývá v následující podkapitole.

Příprava otázek k rozhovoru s pracovníkem.

- Jaká je Vaše hlavní pracovní náplň?
- Které činnosti jsou podle Vás nejvíce stěžejní pro Vaši agendu?
- Které procesy z Vaší agendy zabírají největší pracovní kapacitu?
- Jaké činnosti naopak pokládáte za zbytečné a obtěžující?
- Jaké a od koho potřebuje vstupy, data, abyste mohl/a činnost provádět?
- Jak probíhá spolupráce s jednotlivými týmy na HR?

5.2.1 Zpracování rozhovorů – SW analýza

Jednou z aktivit, pro kterou posloužilo zpracování rozhovorů, je SW analýza – tedy analýza silných a slabých stránek týmu, vnitřního mikroprostředí. Byla vypracována na základě poměrně často se shodujících informací od jednotlivých zaměstnanců. Pro další účely byla SW analýza zpracována jen na tu část zaměstnanců, kteří budou v útvaru Koordinace vzdělávání a rozvoje.

SW analýza vychází ze SWOT analýzy. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá z původně dvou analýz a to analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT je analýza příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí a to jak z makroprostředí (politicko-právní faktory, ekonomické, kulturní atd.), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence atd.).

Analýza SW se týká vnitřního prostředí firmy/týmu (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura atd.)²⁹

Obrázek 3 - SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2013

Tabulka 4 shrnuje silné stránky týmu a slabé stránky budoucího týmu Koordinace a vzdělávání. Tým je složen z převážně zkušených a zralých pracovníků, průměrná doba na pozici je 8,5 roku.

Zaměstnankyně jsou velmi dobře orientovány v procesech, znají postupy a informační systémy, se kterými denně pracují. Jsou vstřícné k interním klientům, se kterými jsou každodenně v kontaktu a vyřizují pro ně logistické činnosti ke kurzům. Velkou bolestí týmu je jeho uzavřenost vůči okolí, někdy až negativní přístup ke komukoliv novému, nezkušenému. Téměř úplně chybí ochota ke změně postupu a učení se novému. Nový manažer, který bude vybrán právě ze vznikajícího týmu, dostane všechny podklady z personálního auditu k prostudování a připraví plán dalšího rozvoje týmu.

²⁹JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Tabulka 4 - SW analýza týmu

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
orientace na správnost procesů	chybí pro-aktivita
orientace na kvalitu prováděných prací a odbornost	negativní přístup ke změnám, neochota k novým procesům a postupům
orientace na interní klienty, vstřícný přístup, udržování dobrých vztahů	nedostatek vlastních nápadů na zlepšení procesů, postupů
dlouhodobé zkušenosti, znalost postupů	tendence k vidění pouze po „hranice týmu“, nespojitost informací s ostatními týmy
stmelený tým	neochota ke spolupráci napříč HR

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Popis pracovní pozice

Výstupem analýzy pracovního místa jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních pozic na zaměstnance.

Popis a specifikace určitého pracovního místa obsahuje údaje o:

- Pracovnímístě (popis pracovního místa) – organizační začlenění, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti apod.
- Požadavcích pracovního místa na zaměstnance (specifikace pracovního místa) – praxe, znalosti, očekávané chování a motivace apod.³⁰

³⁰ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Po vyhodnocení časových snímků a rozhovorů vedených se zaměstnanci byly vytvořeny nové pozice v rámci nově vznikajícího týmu Koordinace vzdělávání a rozvoje – Koordinátor vzdělávání a rozvoje - a pak 5 zaměstnanců bylo převedeno na pozicích Generalista Middle Office přímo pod manažera Middle Office.

Pro lepší přehlednost a srozumitelnost bude následující část práce věnována pouze týmu Koordinace vzdělávání a rozvoje. Důvodem také je možnost stínovat manažerku Vzdělávání a rozvoje, pod kterou nově vzniklý tým hierarchicky patří, a účastnit se tak příprav týmu a development centra, které bylo vytvořeno pouze pro nově vzniklý tým.

Hlavní činnosti v rámci týmu Koordinace vzdělávání a rozvoje jsou:

- objednávky kurzů
- fakturace a příprava podkladů pro schválení
- zasílání pozvánek
- rezervace zasedacích místností / učeben
- správa vzdělávání zaměstnanců v HRIS
- komunikace s interními zákazníky
- sestavy a podklady k reportingu

Výsledný popis pozice Koordinátor vzdělávání a rozvoje je k dispozici v příloze č. 1, v závěru práce.

5.4 Development centrum

Development centrum (DC) je diagnostická metoda sloužící k identifikaci aktuální úrovně rozvoje kompetencí, případně posouzení potenciálu a identifikaci vzdělávacích potřeb.

DC je souborem individuálních (modelové situace, případové studie...), párových (simulace, hraní rolí...) a skupinových úkolů (komunikační hry, kreativní úkoly), dále bývají zařazeny psychodiagnostické metody (projektivní techniky, výkonové testy, osobnostní dotazníky). Účastníci DC jsou v průběhu plnění úkolů pozorováni vyškolenými pozorovateli, kteří zaznamenávají vybrané charakteristiky chování účastníků – především dle vybraných kompetencí, ale např. i postojů. Následuje vyhodnocení podle předem stanovených kritérií.

Výstupem z DC jsou individuální zprávy pro každého účastníka, které jsou podkladem pro individuální konzultace s účastníky, a souhrnná zpráva pro zadavatele.³¹

Zadavatel chce připravit jednoduché development centrum pro nový tým. Kapacita je 13 účastníků, časová náročnost 4 hodiny.

Realizací DC byl pověřen externí dodavatel, který zpracoval návrh průběhu DC a vypracoval hodnocení.

DC se účastnili všichni noví členové týmu, 4 externí dodavatelé v roli hodnotitelů, manažerka Vzdělávání a rozvoje a autor byli v rolích pozorovatelů.

³¹Mgr. Daniela Havlíčková. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)koncepce* [online]. 2015. [cit. 2016-02-19]. ISBN. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=-scBCAAAQBAJ&pg=RA3-PA25&dq=development+centrum&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwierNK_2ITLAhXkYZoKHbSJCw8Q6AEINjAC#v=onepage&q=development%20centrum&f=false

Každý účastník dostal svou vlastní rozvojovou zprávu, silné stránky, doporučení k rozvoji a výsledky testů. Pro manažera byla vytvořena zpráva souhrnná.

Autor v práci předkládá kompetenční model, aktivity, které byly v DC hodnoceny a ukázkou fiktivní výstupní zprávy. Ostatní materiály nedostal k dispozici.

5.4.1 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Výhody kompetenčního modelu jsou následující:

- Sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů
- Poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení
- Propojitelnost s vyhodnocením „čísel“
- Základ pro systém hodnocení, odměňování, rozvoj
- Možnost koncipovat cílené rozvojové programy

Kompetencí rozumíme jako způsobilost. Představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou definovány na základě analýzy činností.³²

³²HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

Obrázek č.4 - Kompetenční model --

Spolupráce	Komunikace
☐ Kdykoliv se na něho mohu obrátit s žádostí o pomoc či radu	☐ Je schopný komunikovat jasně a přesvědčivě.
☐ Je možné se s ním rychle a efektivně domluvit	☐ Je schopný komunikovat se všemi typy lidí
☐ Jeho názory a chování jsou konzistentní, jedná otevřeně a férově	
Flexibilita	Zákaznická orientace
☐ Akceptuje a rozvíjí nové příležitosti	☐ Hledá cesty, jak vyjit vstříc klientovi, naslouchá jeho potřebám
☐ Je schopný analyzovat situaci a navrhnout logické řešení	☐ Dokáže rozlišit, kdy vyhovět a kdy naopak navrhnout jiné řešení
Osobní zodpovědnost	Efektivita
☐ Dokáže se přihlásit k chybám a poučit se z nich	☐ Systematicky plní úkoly, dobře si organizuje práci
☐ Je otevřený ke zpětné vazbě, kterou přijímá bez zbytečných emocí a konstruktivně ji vyhodnocuje	☐ Umí stanovit priority, dobře využít pracovní dobu

Zdroj: externí dodavatel společnosti

Aktivity využité v DC:

- Dotazník – Kde se cítím nejlépe – ukazuje, kde se jednotliví členové cítí být v rámci své práce (otázky na rutinu, práci s druhými, zdroje energie, řešení problémů atd.)

- Belbinova teorie týmových rolí
- In basket – metoda košíku došlé pošty spočívá v koši nevyřízených činností, které by měly být zpracovány a vyřízeny v určitém čase.
 - o Sledované kompetence: efektivita, flexibilita, odpovědnost
- Změna zadání – zadání úkolu, za 3 min jeho doplnění, za 10 min pak změna na původní zadání, za 7 min úplně nové zadání
 - o Sledované kompetence: flexibilita, odpovědnost, komunikace,
- Založení podniku – skupina se mezi sebou musí dohodnout a založit podnik, vymyslet mu název, předmět podnikání a obchodní strategii
 - o Sledované kompetence: komunikace, spolupráce, orientace na zákazníka
- Na jedné lodi – účastníci se mezi sebou rozdělí na 2 libovolné skupiny – mají společný cíl, což ovšem nevědí, každý rozdílne informace a zadání – musí se mezi sebou dohodnout a přinést výsledek akcionářům
 - o Sledované kompetence: orientace na zákazníka, spolupráce,

Ukázka výstupní zprávy obsahující zpětnou vazbu a výsledek Belbinova dotazníku týmových rolí – viz příloha 1

Výsledky DC za celou skupinu 13ti účastníků

Tabulka č. 6 ukazuje souhrnné výsledky za celou skupinu 13ti účastníků development centra. Jednotlivým kompetencím byly přiřazeny váhy a následně ohodnoceny jednotlivé kompetence dle pozorování. Tabulka je seřazena od nejúspěšnějšího zaměstnance P9 po nejméně úspěšného P10, podle nejvyššího dosaženého součtu bodů vah kompetencí.

V nově vzniklém týmu se potvrdila velká orientace na zákazníka i ochota a schopnost spolupráce.

Z týmových rolí je nejvíce zastoupena role implementátora, druhé nejvyšší četnosti pak dosáhla role dotahovače. Nejmenšího skóre bylo dosaženo v roli formovače.

Tabulka č.5- výsledky DC

Zaměstnanec	Belbinovy role								Hodnocení kompetencí						Součet
	implementátor	koordinátor	formovavč	inovátor	hledáč zdrojů	analytik	stmelovavč	dotahovavč	Spolupráce	Komunikace	Flexibilita	Osobní zodpovědnost	Efektivita	Zákaznická orientace	
P9	66%	50%	29%	58%	28%	66%	41%	89%	5	5	5	5	4	5	29
P3	87%	66%	25%	17%	85%	50%	41%	44%	4	4	5	5	5	5	28
P4	66%	17%	0%	76%	85%	20%	100%	66%	4	5	4	4	5	5	27
P6	81%	33%	46%	25%	44%	50%	29%	85%	4	4	5	5	4	5	27
P1	100%	17%	12%	17%	44%	58%	41%	94%	4	5	4	4	3	4	24
P11	91%	41%	4%	8%	17%	33%	90%	87%	3	4	4	3	3	3	20
P13	53%	50%	33%	58%	44%	66%	41%	79%	4	2	4	3	3	4	20
P2	89%	33%	46%	41%	33%	58%	17%	72%	4	2	4	3	2	4	19
P12	91%	17%	33%	8%	17%	85%	58%	79%	3	3	3	3	3	2	17
P8	46%	58%	21%	50%	33%	41%	87%	93%	3	2	3	2	2	2	14
P7	70%	50%	17%	33%	22%	58%	88%	33%	2	3	2	1	1	4	13
P5	91%	41%	4%	8%	17%	33%	90%	87%	1	2	1	1	2	1	8
P10	87%	28%	8%	25%	91%	20%	76%	98%	1	1	1	1	1	2	7

Zdroj: externí dodavatel společnosti

5.5 Výsledky personálního auditu společnosti Company

Personální audit, kterého se autor účastnil, byl „přátelský“, kladl si za cíl zefektivnit spolupráci a komunikaci mezi členy daného útvaru. Probíhal přímo v útvaru Lidských zdrojů, kde tedy jinde ukázat, že slovo „audit“ nemá jen negativní konotace?

Včasná komunikace, rozhovory a prezentace toho, co se bude dít, jaké kroky budou po sobě následovat a proč je změnu v podobě nové reorganizace skutečně realizovat a co to přinese, pomohly k velmi příjemné atmosféře na pracovišti. Autor byl v rámci stínování manažerky Vzdělávání a rozvoje několikrát přítomen diskuzím či prezentaci novinek a všechna setkání byla přátelská a otevřená.

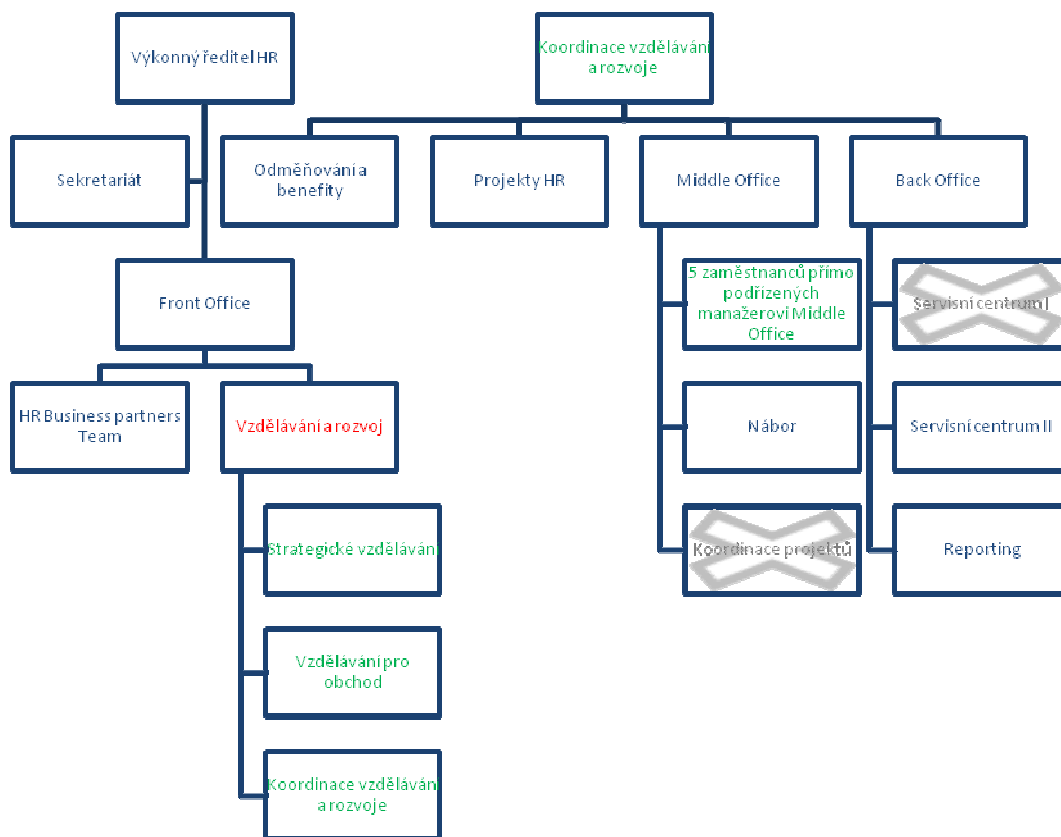
Personální audit přinesl tyto zásadní zprávy:

Změna organizační struktury. Jak se změnila po 1. 2. 2016, ukazuje obrázek č. 5. Pod tým Vzdělávání a rozvoj nově spadá logistický tým Koordinace vzdělávání a rozvoje. Má 13 členů, pozice Koordinátor vzdělávání a rozvoje.

Pod manažera Middle Office nově nepřímo spadá 5 zaměstnanců na pozicích HR Generalista či HR Specialista se specializovanými agendami jako jsou Akciové plány, komunikace s dceřinými společnostmi ať v ČR či v zahraničí, péče o specifické skupiny apod.

Zanikly týmy Koordinace projektů a Servisní centrum I.

Obrázek č.5 - Nová organizační struktura po 1.2.2016



Efektivnější přerozdělení agend. Díky rozborům snímků dne a procesů došlo k lepšímu přerozdělení agend a větší míře specializace jednotlivých zaměstnanců. Konkrétní nastavení činností a odpovědností bude na novém manažerovi týmu a konkrétním zaměstnanci.

Nový manažer Koordinace vzdělávání a rozvoje. Manažer nově vzniklého týmu vzešel z týmu stávajícího. K identifikaci klíčového člověka, ne nutně klíčovým know-how, pomohlo provedené development centrum.

Klíčoví lidé. Klíčové know-how. Klíčové kompetence. Účast zaměstnanců na development centru přinesla mimo jiné identifikaci klíčových lidí. Ukázala, kdo je

nositelem klíčových znalostí v oblasti procesů a zároveň ukázala u dvou zaměstnanců výborné výsledky v klíčových kompetencích.

Rozvoj a nastavení cílů. Každý účastník dostal rozvojovou zprávu a vyhodnocení development centra. Pro manažera je tato zpráva vodítkem, kudy směřovat další rozvoj a podporu svého podřízeného a zároveň je to výborný podklad pro nastavení cílů na nové období.

ZÁVĚR

Lidé, to nejcennější, co jakákoliv společnost má. Mnoho organizací na své zaměstnance pohlíží jako na zdroje. Zdroje práce. Do popředí se ale dostává nový trend a tím je, že mnoho společností se přestává dívat na své lidi právě pouze jako na zdroje. Mění tak úplně podstatu vnímání svých zaměstnanců.

Pro firmu jsou lidé konkurenční výhodou. Stojí za to věnovat úsilí výběru správného člověka na správné místo a udržet si ho ve své společnosti. Udržet si ho neznámá motivovat ho pouze finančně – platem, popřípadě formou benefitů, ale především nehmotně a to pocitem sounáležitosti s firmou, přátelským přístupem, možností měnit procesy a příležitostmi k růstu – ať profesnímu, tak i osobnímu. Tím se vytváří jedinečná kultura firmy, to je přesně ona konkurenční výhoda firmy.

Klíčoví lidé a strategické know-how - nositeli jsou zaměstnanci, které si firma „vychová“, dává jim příležitosti k růstu, pracují na těch „správných“ pozicích. Aby to vše fungovalo, je třeba dobře promyšlené personální strategie a politiky. Firma, která podcení svou personální politiku a nevěnuje jí příliš pozornosti, ať je to např. soustředění se pouze na nábor či prakticky nulové vzdělávání a rozvoj, nemůže v dnešním světě obstát.

Personální audit může být velmi účinným a užitečným nástrojem pro efektivní nastavení procesů či jejich zmapování. Ukáže silné stránky týmu či společnosti, pomůže rozvíjet ty slabé. Dokáže ve vhodné kombinaci identifikovat ty klíčové lidi, kteří nesou strategické znalosti a dát do ruky podklady pro rozvoj týmu či jednotlivce.

Lidské zdroje ve firmě Company, tedy lidé v nich, jsou přátelští, otevření a pracují ve vysokém tempu. Co je však zřejmé, že týmy jsou velmi uzavřené vůči svému okolí. Nikoliv prostorově, oddělení pracuje v open space, ale nemají potřebu ani snahu „porozumět tomu, co dělají moji kolegové“. Samotné oddělení čítá kolem stopadesáti zaměstnanců, takže je vcelku logické, že nemohou mít všichni přehled o všech do detailu, bohužel však dle autorova názoru nemají někdy ani ten základní přehled o tom, co vše „jejich“ HR umí a dělá pro své interní klienty, zaměstnance firmy.

Případová studie personálního auditu na oddělení HR, konkrétně v oddělení Vzdělávání a rozvoje, dává možnost nahlédnout velmi detailně do činnosti jednoho týmu. Metody, které byly v rámci auditu aplikovány, jsou uváděny v předkládané práci.

Autor není odborníkem na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, specializuje se na oblast financí a účetnictví. Cílem práce tak bylo rozšíření povědomí o procesech v řízení lidských zdrojů a metodách využívaných v personálním auditu.

Práce dává možnost udělat si tzv. „big picture“ – nadhled – na problematiku nejen personálního auditu, ale na využitelnost těchto postupů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či hodnocení zaměstnanců.

Personální audit umožnil nové přerozdělení týmů a agend. Co však zůstává zatím otázkou, jaké budou reálné dopady nové organizační změny a to, jak nový manažer využije dostupných informací, které personální audit přinesl. Jak se ujme nové role a nastaví činnosti tak, aby tým podával efektivnější výsledky, než bylo před změnou? Jak využije potenciálu dvou podřízených, kteří v development centru dosáhli vynikajících výsledků? Dokáže jim připravit podnětné prostředí, využít je pro rozvoj týmu a nabídnout jim možnost dalšího růstu? Všechny nástroje má k dispozici, firma nabízí široké spektrum nástrojů pro růst svých zaměstnanců, např. talentový program, kariérní růst, zapojení do zajímavých projektů apod. Jak dokáže využít rozvojových zpráv ostatních členů týmu a nastavit tak optimálně tým?

V neposlední řadě by bylo zajímavé vrátit se zpět po nějaké době, např. šesti měsících, kdy týmy budou fungovat v nové hierarchii a např. formou workshopu zhodnotit nastavení spolupráce. Jak se osvědčila? Spolupracují týmy efektivněji? Mají jednotlivci v nich větší povědomí, více detailů ke své práci? Je tok informací dostačující? Tedy odpovědět si na hlavní otázky a důvod, proč byla organizační změna potřebná.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management.* Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.* vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ŠLAPÁK, Čeněk Tim, Zdeněk PÁNEK a Jan KOTOUS. *Zaměstnanost a personální řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta v nakl. IFEC, 2006. Scriptaiuridica, 1. ISBN 80-85889-76-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Lidské zdroje. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje

Mgr. Daniela Havlíčková. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)koncepce* [online]. 2015. [cit. 2016-02-19]. ISBN. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=-scBCAAAQBAJ&pg=RA3-PA25&dq=development+centrum&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwierNK_2ITLAhXkYZoKHbSJCw8Q6AEINjAC#v=onepage&q=development%20centrum&f=false

Doc. Dr. Jan Urban, CSc.. Personální a organizační audity podniku – cíle, metody a výsledky. *Mzdová praxe*. [online]. 19.2.2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vysledky/>

Doc. Dr. Jan Urban, CSc. Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku. *Mzdová praxe* [online]. 19.2.2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=\\$source=3%20sortkey0min:20080101%20sortkey0max:20081231](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=$source=3%20sortkey0min:20080101%20sortkey0max:20081231)

Jan Princlík. Snímek pracovního dne (personální audit). *Pro experty*. [online]. 19.2.2016 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/56-snimek-pracovniho-dne-personalni-audit>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1- Oraganizační změna po reorganizaci 1.1.2015	37
Obrázek 2- Příklad vyplněného časového snímku	43
Obrázek 3- SWOT analýza	49
Obrázek 4 - Kompetenční model	54
Obrázek 5 – Nová organizační struktura po 1.2.2016	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 - souhrn snímků dne	45
Tabulka 2 – počet zaměstnanců, kterým alespoň částečně spadá do agendy daná hlavní činnost	45
Tabulka 3 - Průměrný součet hodin týdně strávených danou činností	46
Tabulka 4 - SW analýza týmu	50
Tabulka 5 - výsledky DC	56

Seznam grafů

Graf 1 – Procentuální zastoupení jednotlivých činností na celkovém objemu práce	46
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Popis pracovní pozice.....	I
Příloha 2 - Ukázka závěrečné zprávy z development centra	II

Příloha č.1 –Popis pracovní pozice

Typová pozice	Kód
Koordinátor vzdělávání a rozvoje	752
Účel typové pozice	
Zajišťovat podporu realizace vzdělávacích akcí ve svěřené oblasti v souladu se strategií společnosti a jejími principy.	
7521000	TD coordinator
Oficiální název pozice	Koordinátor vzdělávání a rozvoje
Odpovědnosti	
Ve svěřené oblasti spolupracuje na přípravě koncepcí vzdělávacích programů	
Je v kontaktu s interními zákazníky a řeší ve spolupráci s vedoucím útvaru jejich potřeby z hlediska vzdělávání	
Koordinuje logistiku vzdělávacích akcí	
Vkládá data do systému. Přípravuje podklady pro vyhodnocování vzdělávacích akcí.	
Ve svěřené oblasti se stará o dobré vztahy s dodavateli a interními zákazníky.	
Sleduje vývoj a trh s cílem zabezpečit kvalitní portfolio dodavatelů.	
Požadované znalosti, zkušenosti a dovednosti	Středoškolské vzdělání. Praxe 1-2 roky na obdobné pozici. Angličtina A1 (ERR). Znalost práce na PC.
Řízení a koordinace	Pracuje samostatně pod pravidelným dohledem.
Komunikace	Komunikace s účastníky vzdělávacích akcí, s interními a externími lektory. Schopnost jasně komunikovat a volit vhodné komunikační prostředky.
Kompetenční profil	Spolupráce. Zákaznická orientace Komunikace. Osobní zodpovědnost. Efektivita. Flexibilita

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ Z ÚČASTI V PROGRAMU

Přednosti

- Při prezentaci jste v dobrém kontaktu s publikem, působíte živě a přesvědčivě, jste autentická. Vaše neverbální komunikace je přiléhavá, živá a uvolněná, bez známek neklidu.
- Na druhé působíte vstřícně, snadno s Vámi vstupují do prvního kontaktu.
- Jste usměvavá, působíte přátelsky, jste v dobrém kontaktu s ostatními členy skupiny, kteří Vás vnímají jako vřelou, milou, pozitivní.
- Lidé s Vámi mají pocit, že o ně máte zájem, že jim nasloucháte. V osobním kontaktu jste taktní a diplomatická.
- Působíte energicky, máte schopnost energetizovat ostatní, umíte strhnout tým k aktivitě.
- Dokážete podpořit a motivovat ostatní pochvalou nebo odměnou. Věnujete pozornost náladě v týmu, kterou umíte pozitivně ovlivnit.
- Dbáte na kvalitu výstupů své nebo společné práce, které chcete dobře „prodat“.
- Ve skupině se dokážete volně projevovat, otevřeně vyjadřujete své názory a přiměřeně je hájíte. Umíte zároveň poskytnout dostatek prostoru ostatním.
- Nápady a myšlenky, které přinášíte, jsou často hravé a spontánní, v testech Vám vychází i vyšší originalita.
- Jste samostatná a soběstačná, prakticky zaměřená. Umíte se rychle rozhodovat, jste schopná se o sebe postarat v náročných situacích.

Doporučení pro rozvoj

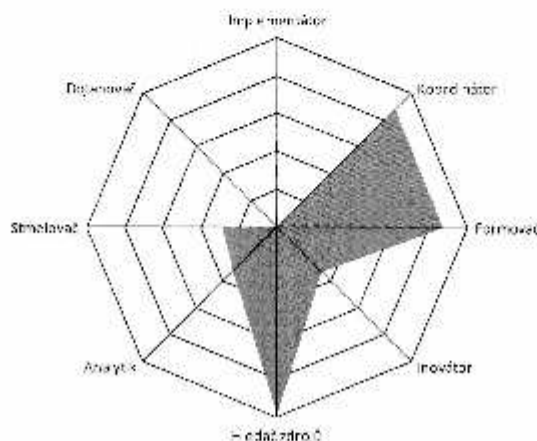
- Při prezentaci se zaměřte na obsah sdělení, zkuste jej strukturovat s ohledem na pozornost posluchačů: na začátku vyvolejte zvědavost a zájem, zdůrazněte klíčové informace, shrnujte.
- Při podporování druhých nebo týmu používejte různé metody. Časté chválení, byť od Vás vyznívá autenticky, může po čase působit naučeným a odtazitým dojmem. Konfirmujte dosažené úspěchy, poukazujte na možnosti a zdroje, využívejte pozitivní vizi.
- Máte potenciál koordinovat a vést tým, jste přirozenou autoritou. Zkuste více nebo častěji přebírat odpovědnost za vedení – a komunikujte to.
- Zkuste častěji reflektovat prožitá zkušenosti a zážitky tak, abyste je mohli praktickým způsobem přerážet do pracovního i osobního života.
- Nebojte se experimentovat. Zkoušejte častěji nové věci, při skupinové práci se nadržte jen oblastí a rolí, ve kterých máte zkušenosti.
- Můžete být odvážnější a důraznější při prosazování svých nápadů a myšlenek. Jste taktní a příliš nehrozí, že byste nedávala prostor ostatním. Inspirujte se zásadami principiálního vyjednávání.
- Snadno rezignujete, pokud se Vám nedaří s někým komunikovat – pak můžete působit nepřístupně. Zkuste podobné situace brát jako výzvu a příležitost k rozvoji.

BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ

Z hlediska dobrých pracovních výsledků je žádoucí, aby lidé tvořili dobře spolupracující pracovní tým. Jen jejich prosté shromáždění s očekáváním, že budou pracovat jako tým, nestačí. Členové týmu musí rozumět vlastním týmovým rolím stejně jako rolím ostatních kolegů. Lépe pak poznají, kdy mají přispívat a kdy ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Potom také dokážou rozpoznat případné nedostatky ve výkonu týmu při absenci určité role. Lepší týmová práce zvyšuje produktivitu, morálku a urychluje inovaci.

Týmová role	Percentil*
Implementátor	0
Koordinátor	88
Formovač	87
Inovátor	33
Hledač zdrojů	96
Analytik	33
Stimulovač	29
Dotahovač	0

Výsledky jsou udány v percentilech, přičemž percentil {0-100} udává procento lidí, kteří v obecné populaci dosahují stejného nebo horšího výsledku. Platí tedy, že čím vyšší percentil, tím výraznější je u jedince daná týmová role.



POPIS JEDNOTLIVÝCH ROLÍ

ROLE V TÝMU	HLAVNÍ FUNKCE	PŘEDNOSTI	SLABÉ STRÁNKY
Implementátor (Implementer, Worker)	praktik, organizátor	disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, důraz na pravidla, staví na stabilitě, přeměňuje myšlenky do praktické podoby, plánuje	chýbí flexibilita, pomalé reakce na nové možnosti a změny
Koordinátor (Coordinator)	vůdce, přirozená autorita	stabilní, sebevědomý, cílevědomý, sociální cit, komunikační dovednosti, formuluje skupinové cíle a pracuje s potenciálem členů skupiny, deleguje	manipulativní, někdy uniká od vlastní práce
Formovatel (Shaper)	pořádek týmu	dynamický, soupeřivý, vytváří tlak na a dovnitř členů týmu, formuje činnost týmu, přezkoumává překážky	prudčivý, netolerantní vůči nepřesnostem, neukázněnost, chladný
Inovátor (Plant)	iniciátor, navrhovatel	kreativní, přímý, otevřený, hledá nové řešení	míní řešit a diskutovat v případě kritiky, příliš se věnuje vlastním problémům, zanedbává detaily
Hledač zdrojů (Resource Investigator)	diplomat, styčný důstojník	pozitivní, entuziasťácký, realistický, intenzivní kontakt s vnějším světem, zkoumá různé možnosti	potřebuje tlak – jinak klesá výkon, nedokáže vybrat u jednoho úkolu
Analýtik (Monitor evaluator)	kritik, stratég	dokáže se racionálně rozhodovat, zabírá si problémem, prokazuje na nedostatky	přílišná kritika může být brzdou týmu, nelibost a analýza
Stmelovač (Team worker)	pojítka týmu	citlivý, otevřený, přívětivý, vnímavý, diplomatický, nemá rád konfrontaci, konflikt, výborné komunikační dovednosti	nedokáže jasně vést, nerozhodný v náročných situacích
Dokahovač (Completer-finisher)	tahoun, kontrolor	tlučí a dokončí úkol, zabývá se detaily, pocitem povinnosti, hrdý, rád věci dělá sám – má je tak pod kontrolou	někdy si nedokáže udržet přehled, ztrácí se v detailech, je netrpělivý, příliš kritický

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Svoboda

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Personální audit v organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh:³³65

Celkový počet stran příloh:³⁴71

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek

³³ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

³⁴ zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh