



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Lidské zdroje a jejich řízení ve vybraném podniku

Vypracovala: Markéta Rinthová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta RINTHOVÁ**
Osobní číslo: **E15452**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Lidské zdroje a jejich řízení ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení.

Metodika:

Studium aktuální odborné literatury.

Charakteristika vybraného podniku.

Analýza systému řízení lidských zdrojů prostřednictvím vybraných metod výzkumu.

Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

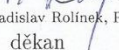
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011). *Human resource management: nejnovější trendy a postupy*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2018


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (2F)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 9.4.2019

.....
Markéta Rinthová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí Ing. Markétě Adamové za odborné vedení a cenné rady v průběhu vypracování této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o. za spolupráci při poskytování informací k účelům této práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.1	Historický vývoj řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů	7
2.1.3	Teorie řízení lidských zdrojů a přínos pro organizaci.....	7
2.2	Vytváření a analýza pracovních míst	9
2.2.1	Pojetí pracovního místa.....	9
2.2.2	Vytváření pracovních míst	10
2.2.3	Analýza pracovního místa.....	11
2.3	Plánování lidských zdrojů	13
2.3.1	Oblasti plánování lidských zdrojů.....	14
2.3.2	Postup plánování lidských zdrojů	15
2.4	Získávání a výběr pracovníků	16
2.4.1	Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	16
2.4.2	Výběr pracovníků.....	19
2.5	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	22
2.5.1	Pojetí pracovního výkonu	22
2.5.2	Řízení pracovního výkonu	22
2.5.3	Hodnocení pracovníků	23
2.5.4	Kritéria a metody hodnocení pracovníků.....	24
2.5.5	Výsledky hodnocení a jejich sdělování pracovníkům.....	26
2.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	27
2.6.1	Plánování vzdělávání pracovníků	27
2.6.2	Metody vzdělávání pracovníků	28
3	Cíl a metodika práce	30

3.1	Cíl práce	30
3.2	Metodika	30
4	Analýza současného stavu	31
4.1	Charakteristika vybraného podniku	31
4.2	Lidské zdroje a jejich řízení	32
4.2.1	Popis útvaru řízení lidských zdrojů.....	33
4.2.2	Vytváření a analýza pracovních míst.....	33
4.2.3	Plánování lidských zdrojů.....	34
4.2.4	Získávání pracovníků.....	34
4.2.5	Výběr pracovníků.....	36
4.2.6	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	36
4.2.7	Vzdělávání pracovníků	37
4.3	Dotazníkové šetření.....	39
5	Návrh změn směřující ke zlepšení současného stavu.....	44
6	Závěr.....	46
7	Summary.....	48
8	Přehled použité literatury	49
9	Seznam tabulek a grafů	52
10	Přílohy	53

1 Úvod

Pro každou organizaci jsou její pracovníci tím vůbec nejcennějším výrobním zdrojem, co může vlastnit. Jsou klíčovým nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. Řídit lidské zdroje znamená především investovat do lidí, do jejich vzdělání, rozvoje, do pracovních podmínek a života.

Pokud organizace věnuje zvýšenou pozornost řízení lidských zdrojů, odměnou jí je oddanost pracovníků, kteří se plně ztotožňují s firemní kulturou a cíli, které jsou v organizaci nastaveny. Důležitý je zejména samotný přístup k pracovníkům, který by měl být otevřený a spravedlivý. Díky tomu budou mít pracovníci pozitivní vztah k práci a vynaloží mnohem větší úsilí při plnění zadaných úkolů.

Přístup k řízení lidí v organizacích se napříč časem měnil, zejména v důsledku sociálních a ekonomických podmínek konkrétního historického období. Vždy, ale existoval nějaký koncept personální práce, který se zabýval vedením lidí.

První personální práce se objevily na přelomu 19. a 20. století a zaměřovaly se na zajištění péče pro pracovníky, zejména na ochranu jejich zdraví. Až o několik let později se začala personální práce chápat jako služba, která zajišťovala v první řadě informace o pracovnících, které sloužily řídicím složkám organizace, jednalo se o personální administrativu. Následně se objevuje další vývojová fáze s názvem personální řízení. Vznikla z důvodu uvědomění organizace, jak jsou pro ni její pracovníci důležitým zdrojem konkurenční výhody, proto začaly organizace zaměřovat svůj pohled na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Moderní řízení lidí, tedy koncepce řízení lidských zdrojů, vychází z respektu k individuálním schopnostem, vědomostem a dovednostem každého pracovníka a snahou tento potenciál co nejefektivněji využít v zájmu organizace i jedince samého.

Cílem této bakalářské práce „Lidské zdroje a jejich řízení ve vybraném podniku“ je posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení.

V teoretické části práce jsou vysvětleny vědecké poznatky z oblasti lidských zdrojů a jejich řízení, které souvisí s praktickou částí. Jsou popsány jednotlivé možné metody a přístupy k vybraným personálním činnostem, jako je proces plánování, získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

Praktická část práce obsahuje charakteristiku vybraného podniku, dále analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů a dotazníkové šetření prováděné mezi zaměstnanci podniku. V závěru práce lze nalézt doporučené návrhy na zlepšení a zefektivnění současného systému řízení lidských zdrojů v podniku.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je komplexní a strategicky promyšlený přístup, který se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním, rozvíjením a uspokojováním lidí, kteří pracují v organizaci. Lze říci že, řízení lidských zdrojů se zaměřuje především na zlepšování efektivity organizace pomocí svých pracovníků, aniž by měli být neefektivně využíváni v souladu s určitými morálními hodnotami (Armstrong, 2015).

Dle Koubka (2015) může jakákoliv organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se ji shromáždit, propojit, rozpohybovat a zužitkovat zdroje organizace, mezi které patří:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje a
- informační zdroje.

Nejdůležitějším zdrojem každé organizace jsou zdroje lidské, tedy pracovníci, kteří v organizaci pracují. *„Jsou jediným zdrojem, který je schopen zvyšovat svou hodnotu, své potenciálové i výkonové charakteristiky.“ (Barták, 2011)*

V těsném závěsu za lidskými zdroji následují zdroje informační, pod těmito zdroji si můžeme představit znalosti a dovednosti, které pracovníci vlastní, a dále pak zdroje finanční, za které podnik nakoupí stroje a další vybavení – materiální zdroje.

Ve spojení s řízením lidí v organizacích se můžeme setkat s termíny personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů.

Termíny personální práce či personalistika se zpravidla používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, a to bez ohledu na to, o jakou vývojovou fázi či koncepci jde. Ostatní termíny, tedy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují právě jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce v organizaci (Koubek, 2015).

Navzdory všem kritickým ohlasům je pojem „řízení lidských zdrojů“ v dané souvislosti nejpoužívanějším pojmem (Armstrong, 2014).

2.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů procházelo v minulosti řadou vývojových etap. Podle mnoha autorů (Dvořáková, 2012; Kociánová, 2012; Koubek, 2015) se personální práce vyvíjela a historicky nejstarší pojetí představuje personální administrativa (správa), poté následuje fáze personálního řízení a v poslední fázi je řízení lidských zdrojů, jakožto nejnovější vývojová etapa.

Armstrong (2015) však uvádí, že fázi personální administrativy, předchází ještě jedna fáze, a to „péče o pracovníky“, která se objevila již v muničních továrnách za první světové války na začátku 20. století. Znamenala zvýšený zájem vedoucích pracovníků o své podřízené, došlo ke zjištění, že na růst produktivity práce nemají vliv ani tak hmotné, ale spíše sociální a psychologické faktory.

Následně přichází fáze personální administrativy (správy), ta se skládá z administrativní práce a administrativních procedur, které jsou spojené se zaměstnáváním lidí. Stará se o pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a činností, které provádějí a poskytování těchto informací vedoucím pracovníkům organizace (Koubek, 2015). Personální administrativa se začala v organizacích formovat zhruba od 30. let 20. století (Kociánová, 2012). S tímto pojetím personální práce se můžeme setkat i v současných organizacích. Jsou to organizace, které jsou založené na hluboké dělbě práce a úzké specializaci lidí.

Fáze, která následuje a nahrazuje pojem personální administrativa, se nazývá personální řízení. Tento koncept vznikl již před druhou světovou válkou a vyskytoval se v podnicích, které se vyznačovaly dynamickým a progresivním vedením, tedy v podnicích orientovaných na ovládnutí co největší části trhu (Koubek, 2015). Řídící pracovníci v těchto organizacích začali vnímat pracovní sílu jako konkurenční výhodu a důležitý zdroj prosperity. Úspěch vyžadoval dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří byli optimálně rozmístěni a využiti. Operativní řešení problémů zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi bylo hlavní náplní práce personalistů (Šikýř, 2016).

Poslední vývojovou fází je řízení lidských zdrojů, jedná se o nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století ve vyspělých zemích. Samotné řízení lidských zdrojů se však objevilo až v 80. letech

20. století (Armstrong, 2015). Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje vztah k lidem jako ke klíčovému zdroji, kdy je vyžadován strategický přístup a jejich řízení se posouvá do kompetencí vrcholového managementu (Vojtovič, 2011). V současnosti řízení lidských zdrojů v organizacích spojených s řízením lidí převládá a objevují se i nové přístupy například řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů apod.

Pojem řízení lidských zdrojů označuje proces řízení lidí, charakteristické pro tuto koncepci je strategické řízení, orientace na vnější faktory a skutečnost, že personální práce přestává být záležitostí personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů, dle Armstronga (2015) patří:

- strategické řízení lidských zdrojů a potřeba jeho sladění s podnikovou strategií;
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

K pracovníkům, pracujícím v organizaci je třeba přistupovat, jako k hlavnímu výrobnímu jmění, protože tito pracovníci jsou klíčovým nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. „*Řídit lidské zdroje především znamená investovat do lidí, vzdělávat, rozvíjet je a myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy.*“ (Vojtovič, 2011)

2.1.3 Teorie řízení lidských zdrojů a přínos pro organizaci

Teorie přispívají k pochopení účelu a významu řízení lidských zdrojů. Velký důraz kladou organizace hlavně na teorii oddanosti a teorii motivace.

Oddanost

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení se do ní. Tento koncept, hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015). Vysoká míra oddanosti práce může být spojena se svědomitým a zodpovědným vykonáváním práce, pravidelnou docházkou, vytrácí se nutnost přehnané kontroly

pracovníků. Oddanost je jednoznačně spojená s úmyslem pracovníka setrvat v organizaci.

Oddanost se pojí a vzájemně se přesahuje či dokonce překrývá s angažovaností (Horváthová a spol., 2016). Angažovaný pracovník, je pracovník, který má pozitivní vztah k práci, věří v organizaci a identifikuje se s ní, má dobrý vztah s ostatními pracovníky, je spolehlivý, aktivně se snaží a jde za hranice požadavků své práce.

Motivace

Každou organizaci zajímá, jak u pracovníků dosáhnout trvale vysokého výkonu. Klíčové je věnování zvýšené pozornosti motivování pracovníků, vytvářet tak příjemné pracovního prostředí.

Motivace vyjadřuje sílu a směr chování, zahrnuje faktory, které pracovníky ovlivňují, například to jsou různé stimuly nebo odměny. Je-li pracovník motivovaný pracuje usilovněji, je vstřícnější i ochotnější a dopouští se méně chyb (Urban, 2017). Cílem motivace je vyšší aktivizace pracovníků, jejich spokojenosti a loajality k organizaci.

Teorie založená na zdrojích

Chce-li organizace, aby její konkurenční výhoda byla založena na zdrojích, musí být tyto zdroje hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné (Mallya, 2007).

Teorie chování organizace

Tato teorie se zabývá individuálním a skupinovým jednáním lidí v organizacích, rovněž fungováním organizací z hlediska jejich struktury, procesů a kultury.

Kontingenční teorie

Teorie založena na dosažení harmonie mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů.

Další teorie podle Armstronga (2015): institucionální teorie, teorie lidského kapitálu, teorie závislosti na zdrojích, teorie AMO, teorie sociální směny, teorie transakčních nákladů a teorie zastoupení.

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je základním kamenem, důležitá je kvalita, která rozhoduje o efektivním vykonávání práce, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, a také o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec (Koubek, 2015).

2.2.1 Pojetí pracovního místa

„Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.“
(Šikýř, 2016)

Umístěním zaměstnance na konkrétní pracovní místo, určujeme zaměstnanci roli a postavení v organizaci. Zaměstnanec provádí sjednané pracovní úkoly a řídí se dalšími povinnostmi v rámci svých pravomocí, přidělené odpovědnosti a vytvořených podmínek. Při vykonávání svěřených úkolů využívá svého vzdělání, dosavadní praxe, znalostí a dovedností. Cílem je uspokojování potřeb organizace, a zároveň potřeb a možností pracovníků, kteří jsou zařazeni na tato pracovní místa.

Pracovní místo versus pracovní role, jedná se o dva obdobné pojmy. Pracovní místo je již definované výše, nyní se zaměříme na pojem pracovní role. Pracovní role vyjadřuje chování, jaké se od pracovníka při vykonávání dané práce očekává a požaduje než vykonávání úkolů samých. Pracovní role se rozvíjí s rozvojem pracovníka, který poté může zvládat i náročnější pracovní úkoly a ujmout se větší odpovědnosti. Klade se důraz na flexibilitu a připravenost na změny.

Charakteristiky pracovních míst

Existují 3 základní charakteristiky, které umožňují charakterizovat každé pracovní místo (Koubek, 2015):

- obsah práce – množství a typy pracovních úkolů, skládají se z pracovních operací, které musí zaměstnanec uskutečnit, aby splnil vymezený pracovní úkol;
- autonomie práce – množství odpovědností a pravomocí, které zaměstnanci dovolují samostatně jednat a rozhodovat, při vykonávání sjednané práce a dosahovat tak, požadovaných výsledků;
- pracovní vztahy – vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným, vztahy mezi zaměstnancem a spolupracovníky.

2.2.2 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst se týká definování toho, co by lidé na jednotlivých pracovních místech nebo v jednotlivých pracovních rolích měli dělat, tedy jaké pracovní úkoly by měli plnit (Armstrong, 2015). Je to proces přidělování, spojování a uspořádání pracovních úkolů a odpovědností, tak aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (Koubek, 2011)

Při vytváření pracovních míst a odpovídajících úkolů je třeba vždy zvažovat motivaci pracovníků. Je důležité se zamyslet nad tím, aby plnění úkolů a povinností přinášelo maximální míru vnitřní motivace pracovníkům, a zároveň zlepšování výkonu a produktivity práce, v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Důležité je zvažovat i možný stres pracovníka, který může vzniknout při kladení přílišných požadavků na dané pracovní místo. Mezi další stresory patří neadekvátní pracovní prostředí, špatný styl managementu a špatné vztahy na pracovišti (Dědina & Odcházal, 2007).

Vytváření pracovních míst vychází z analýzy požadavků práce, určených s využitím metod analýzy pracovních míst.

Dle Koubka (2015) je potřeba při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst zajistit, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;
- přinášely uspokojení pracovníků a motivovaly je;
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Předtím než se pustíme do rozdělování jednotlivých pracovních úkolů do pracovních míst, je třeba si odpovědět na následující otázky:

1. Proč potřebujeme nové pracovní místo? - Jakou má nově vytvořené místo přidanou hodnotu.
2. Co je obsahem práce? - Které úkoly je potřeba splnit.
3. Jak se má práce vykonávat? - Jaké jsou metody práce, pracovní postupy.

4. Kde se má práce vykonávat? - Na kterém pracovišti, kde toto pracoviště najdeme.
5. Kdy se má práce vykonávat? - Jaká bude pracovní doba.
6. Kdo má práci vykonávat? - Jaké jsou požadavky na zaměstnance.
7. S kým se má práce vykonávat? - Pracovní vztahy na pracovišti.
8. Za kolik se má práce vykonávat? - Jaké jsou náklady práce.

Odpovědi na zmíněné otázky závisí na podmínkách a požadavcích organizace a určují přístup organizace k vytváření pracovních míst (Šikýř, 2016).

Přístupy k vytváření pracovních míst

„V praxi se často pracovní místa vytvářejí intuitivně na základě přesvědčení nebo pocitu určitého vedoucího pracovníka či skupiny vedoucích pracovníků.“ (Koubek, 2015)

Vytváření pracovních míst je hlavně záležitostí pro vedoucí pracovníky, ale do procesu by měli být zapojeni i držitelé těchto pracovních míst, protože je důležité podle jejich potřeb upravit pracovní postup a popřípadě i pracovní prostředí. Tímto organizace dosáhne mnohdy efektivnějšího provádění práce.

V teorii i praxi se můžeme setkat s některými přístupy, mezi ty nejznámější patří mechanický, motivační, biologický a percepční (Koubek, 2015).

2.2.3 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst je proces zjišťování nezbytných informací o pracovních místech v organizaci s následným analyzováním, za účelem specifikace daných pracovních míst. Všechny tyto údaje musí být důkladně zaznamenané a uchované. Popis by měl být v každém případě přesný a dostatečně podrobný, aby se mohli zajistit nezbytné podklady pro získávání, vzdělávání, hodnocení práce nebo řízení pracovního výkonu.

Výsledkem analýzy pracovních míst jsou následující informace o jednotlivých pracovních místech v organizaci (Armstrong, 2015):

- celkový účel – proč určité pracovní místo existuje a jaký přínos se od držitele tohoto pracovního místa očekává;
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti – komu je držitel pracovního místa odpovědný;

- obsah práce – úkoly a povinnosti, které musí držitel pracovního místa plnit.

Pro účely hodnocení práce budou pracovní místa analyzována také z hlediska faktorů nebo kritérií používaných v systému hodnocení práce.

Metody analýzy pracovních míst

Základem analýzy pracovních míst je použití metod či jejich variant, kterých existuje poměrně mnoho. Slouží k posuzování shromážděných údajů o jednotlivých pracovních místech v organizaci (Dvořáková, 2012). Jednotlivé kroky pro zjištění požadovaných údajů jsou následující:

1. Analýza dokumentů, které se vztahují k danému místu (např. existující organizační schémata, pracovní postupy, pracovní řád, právní předpisy).
2. Získání informací o pracovních místech od vedoucího pracovníka.
3. Získání informací od držitelů pracovních míst.

Mezi nejpoužívanější metody k analýze pracovních míst patří pozorování, rozhovory nebo dotazníky.

Pozorování

Tato metoda je jednoduchá. Principem je studování pracovníka nebo pracovníků při vykonávání práce a zaznamenávání prováděných úkonů, postupů, časové náročnosti a souvisejících pracovních podmínek, prostředí a použitých nástrojů. Pokud je pozorovatel proškolený a zkušený, může relativně snadno získat detailní představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Nevýhodou metody pozorování je jednak její časová náročnost, a také její omezenost. Metoda není vhodná pro složité práce a práce s nepravidelným cyklem. Nejvhodnější je pro manuální a administrativní práce, tedy pro práce s krátkým a opakujícím se cyklem.

Rozhovory

Rozhovory jsou nejlepší metodou pro získání úplné představy o pracovních místech. Jednotlivé rozhovory se provádí s držiteli daných pracovních míst a jsou doplňovány rozhovory s manažery nebo vedoucími týmů.

Metoda se provádí na základě předem připravených otázek, které se postupně dotazovanému kladou. Jejich nevýhodou je časová náročnost, a proto se při rozsáhlých analýzách pracovních míst, raději využívají dotazníky, které dotazování značně urychlují.

Dotazníky

Podle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje, či podle toho, kdo je zdrojem informací, má dotazníková metoda značné množství variant. Přednostně je vyplňují držitelé pracovních míst a ověřují manažeři nebo vedoucí týmů. Vhodné je také současně požádat o vyplnění dotazníku jak pracovníka, tak jeho bezprostředního nadřízeného. Pokud je analyzované místo nové, dotazník vyplňuje jen bezprostřední nadřízený.

Metoda je příznivá, protože umožňuje oslovit mnoho respondentů a získat od nich důležité informace během relativně krátké doby a s nízkými náklady. Oproti tomu nevýhodou je náročnost přípravy a realizace dotazníků, které vyžadují srozumitelné otázky, přiměřený rozsah a odpovídající motivaci respondentů. Návratnost může být nízká a odpovědi neúplné a nepřesné.

2.3 Plánování lidských zdrojů

Efektivní plánování lidských zdrojů, představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který musí začínat analýzou potřeb podniku, tedy rozpoznat a předvídat potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby (Roberts, 1997).

Plánování představuje realizaci opatření v oblasti pohybu lidí, týká se to pohybu lidí z organizace, do organizace i pohybu lidí uvnitř organizace. Důležité je zabezpečení správného počtu lidí, na správném místě ve správný čas a s využitím pracovních schopností lidí, v oblasti vytváření pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (Armstrong, 2015).

Plánování má za úkol nejen zajišťování plnění pracovních úkolů organizace pracovními silami, ale zároveň zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce (Koubek, 2015). Jinými slovy jde o soulad individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace.

Cílem je dosáhnoutí efektivního plánování lidských zdrojů, a proto je třeba respektovat následující zásady:

1. Seznámit se se strategií organizace a dodržovat ji.

2. Docílit časového souladu mezi plánováním činnosti organizace a plánováním lidských zdrojů – manažeři jsou nuceni uvažovat zároveň o personálních plánech, a současně o plánech výrobních a dalších.
3. Plánování lidských zdrojů by mělo být záležitostí celé organizace – nedostatek lidských zdrojů by mohl vést k ohrožení trvalého rozvoje organizace.

2.3.1 Oblasti plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů slouží k uskutečňování strategických cílů organizace, umožňuje stanovit potřebu pracovníků, odhadovat pokrytí těchto potřeb jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, předchází nedostatku či nadbytku lidí, a zároveň slouží k uspokojování potřeb pracovníků organizace a umožňuje plánovat jejich rozvoj i kariéru. Plánování lidských zdrojů obsahuje (Šikýř, 2016):

- plánování potřeby pracovníků;
- plánování pokrytí této potřeby;
- plánování personálního rozvoje pracovníků organizace.

Plánování potřeby pracovníků

Plánování potřeby pracovníků, je ve skutečnosti plánování pracovních míst, a tedy plánování poptávky po pracovních silách. Organizace předpovídá, kolik lidí bude pravděpodobně potřebovat a jaké schopnosti budou tito lidé potřebovat, aby provedli požadovanou práci a organizace dosáhla očekávaných cílů. Základem takového odhadování je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace, převedený do činností jednotlivých organizačních jednotek (Armstrong, 2015).

Plánování pokrytí této potřeby

Plánování pokrytí potřeby pracovníků znamená předvídání nabídky pracovních sil, kolik lidí bude mít organizace pravděpodobně k dispozici. Potřeba těchto pracovníků se uspokojuje jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů (Šikýř, 2016).

Mezi zdroje v organizaci, tedy vnitřní zdroje patří (Koubek, 2015):

- uspořené pracovníci v důsledku technického rozvoje;
- pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn;
- pracovníci připravení na vykonávání náročnější práce;
- pracovníci ochotní vykonávat jinou práci.

V případě utišení potřeby pracovníků s použitím vnějších zdrojů je nutné zkoumání lokálního a národního trhu práce. Cílem zkoumání je posouzení možností pokrytí budoucí potřeby lidí.

Plánování personálního rozvoje pracovníků

Přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovníků především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků (Koubek, 2015).

2.3.2 Postup plánování lidských zdrojů

Při plánování lidských zdrojů je účinné vycházet z plánovaného objemu produkce organizace, na jehož základě se odhaduje celková potřeba pracovníků a pokrytí celkové potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů. Rozdílem porovnání odhadu celkové potřeby pracovníků a odhadu pokrytí této potřeby pracovníky z vnitřních zdrojů získáme čistou potřebu pracovníků, podle které se řeší předpokládaný nedostatek či nadbytek pracovníků (Šikýř, 2016).

Při předpokládaném nedostatku pracovníků máme tyto možnosti:

- vyhledat a získat nové pracovníky;
- přijmout pracovníky na dohody o práci;
- využít personální agentur;
- investovat do vzdělávání a rozvoje svých stávajících pracovníků.

Při nadbytku pracovníků můžeme uplatnit některé z následujících opatření:

- redukovat práci přesčas;
- ukončit pracovní poměry, které jsou sjednány na dobu určitou, dohody o práci nebo zkrácené pracovní úvazky;
- snížit počet pracovních dní v týdnu;
- poskytnout neplacenou dovolenou;
- nabízet různé možnosti volby ke stimulaci dobrovolného odchodu (odstupné, předčasný odchod do starobního důchodu apod.);
- poskytnout pracovníkům outplacementové služby.

Cílem plánování lidských zdrojů je předpovědět dlouhodobou i krátkodobou poptávku organizace po lidských zdrojích (Dvořáková, 2012).

2.4 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je proces vyhledávání a oslovování lidí, kterými organizace zajišťuje obsazování volných pracovních míst. Míst, která jsou nově vytvořená nebo nově uvolněná. Výsledkem získávání zaměstnanců je přilákání dostatečného počtu vhodných odpovídajících uchazečů o tato místa s přiměřenými náklady a v odpovídajícím čase (Koubek, 2015).

2.4.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Klíčové u získávání pracovníků je navázání komunikace mezi potencionálním uchazečem a zaměstnavatelem za účelem předání informací o pracovním místě, podmínkách a požadavcích (Šikýř 2016).

Základem pro efektivní proces získávání pracovníků je dokonalá znalost povahy daných pracovních míst, které je nezbytné obsadit.

Zvážení alternativ

V situaci, kdy v organizaci vznikne volné pracovní místo, například z důvodu odchodu pracovníka do důchodu, přichází v úvahu zvážení možných alternativ obsazení uvolněného místa, kupříkladu:

- zrušení nebo dočasné neobsazení pracovního místa;
- sloučením s jiným pracovním místem;
- nebo je možné změnit pracovní právní vztah (využívají se dohody o provedení práce či o pracovní činnosti).

Stanovení požadavků na zaměstnance

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách, o požadavcích, které bude tato práce klást na pracovníka (Koubek, 2015). Všechny potřebné informace získáme z popisu a specifikace pracovního místa, pokud informace již nejsou aktuální, provedeme novou analýzu pracovního místa.

Požadavky na pracovníka se rozdělují na:

- nezbytné – nutné pro vykovávání práce (vzdělání);
- žádoucí – přispívají k dobrému výkonu práce, ale nejsou nezbytně nutné pro přijetí pracovníka (praxe);
- vítané – zvyšují využitelnost pracovníka, stává se díky nim flexibilnější (znalost cizích jazyků);
- okrajové – nejsou nutné při přijímání pracovníků, dají se zajistit i jinými způsoby.

Identifikace zdrojů získávání uchazečů

Volné pracovní místo lze obsadit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Moderní řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování produktivity práce a lepší návratnosti investic, jež organizace vložila do pracovníků, a proto v první řadě uvažuje, zda je možné obsadit volné pracovní místo pracovníkem z vnitřních zdrojů, a pokud to nelze, rozhodne se pro výběr pracovníka ze zdrojů vnějších.

Například jednou z výhod čerpaní pracovníků z vnitřních zdrojů je lepší hospodaření s pracovní silou a návratnost investic, které organizace vložila do svých zaměstnanců, dále se zvyšuje motivovanost, naděje na lepší místo, organizace zná silné a slabé stránky uchazeče apod. Oproti tomu výraznou nevýhodou je právě soutěžení o povýšení, které může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří zaměstnávání z trhu práce, pracovníci z jiných organizací, absolventi škol, důchodci, lidské zdroje ze zahraničí apod. Největší výhodou u získávání pracovníků z vnějších zdrojů je velká škála talentů, kteří mají výborné schopnosti, mohli by vnést do organizace nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku. Ovšem přilákání a kontaktování uchazečů je mnohem nákladnější než u výběru pracovníka ze zdrojů vnitřních. Adaptace a orientace je také mnohem delší a mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se snažili získat obsazované místo.

Stanovení metod získávání uchazečů

Volba metody pro získávání uchazečů se odvíjí od rozhodnutí, zda pracovníky chceme obsadit z vnitřních zdrojů či nikoliv. Pro informování dosavadních pracovníků organizace můžeme použít inzerci vyvěšenou na nástěnce, na intranetu, zaslano

přes elektrickou poštu nebo doporučením bezprostředním nadřízeným a následným přímým oslovením vhodného zaměstnance v podniku.

Dalším zdrojem pro získání pracovníků jsou zdroje vnější. Při získávání pracovníků ze zdrojů vnějších se používají inzerce na internetu či v tisku, další variantou je spolupráce s personálními agenturami, úřady práce či školami. Mezi moderní trendy se řadí získávání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn a Twitter.

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnaní

Pro formulaci nabídky zaměstnaní je důležitý popis a specifikace daného obsazovaného místa. Protože má nabídka uchazeče přilákat a ne odradit, je nezbytné důkladně promyslet informace a další skutečnosti, které organizace uvede v nabídce. Nabídka zaměstnaní by měla obsahovat následující skutečnosti (Koubek, 2015):

- název práce – správný název upoutá pozornost uchazeče, je velmi důležité, aby nabídka kromě výjimek, nediskriminovala z důvodu pohlaví;
- charakteristika práce a organizace – stručný popis práce, představení organizace;
- místo výkonu práce – kde se bude práce vykonávat, pokud má firma pracoviště jinde, než je sídlo firmy;
- požadavky na zaměstnance – nezbytné i jiné požadavky;
- podmínky výkonu práce – pracovní podmínky, podmínky odměňování, pracovní doba apod;
- dokumenty požadované od uchazečů – jedná se zpravidla o životopis, který zašle uchazeč spolu s žádostí o zaměstnání;
- pokyny pro uchazeče – jak, kde a dokdy se lze o zaměstnání ucházet.

Způsob uveřejnění nabídky zvolíme podle toho, jaké pracovní místo obsazujeme, jaké využíváme zdroje, zda vnější nebo vnitřní. Nejvhodnější je uveřejňovat nabídku více způsoby, nespoléhat se třeba jen na inzerát, ale kombinovat metody získávání, jež mohou přinést úspěch a které si organizace může dovolit.

Dokumenty požadované od uchazečů

Tyto dokumenty poskytují organizaci důležité informace o potenciálních uchazečích. Běžnými dokumenty požadovanými po uchazečích jsou (Šikýř, 2016):

- žádost o zaměstnání;
- životopis uchazeče;
- dotazník pro uchazeče;
- kopie vysvědčení, certifikátů, diplomů;
- pracovní posudky;
- reference.

Obsahem požadovaných dokumentů jsou osobní údaje uchazečů o zaměstnání, které zaměstnavatel potřebuje k identifikaci a kontaktování uchazeče, a k posouzení způsobilosti uchazeče.

Předběžný výběr vhodných uchazečů

Na základě předložených dokumentů, které uchazeči poskytnou při odezvě na nabídku zaměstnání, se posoudí a vyberou vhodní uchazeči, kteří mohou být pozváni k dalším výběrovým řízením, především k výběrovému pohovoru.

2.4.2 Výběr pracovníků

Účelem výběru zaměstnanců je rozpoznat vhodnost uchazečů, předpoví se, který z vhodných uchazečů o zaměstnání, pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa, je flexibilní, má rozvojový potenciál a přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů, a k vytváření týmové a organizační kultury (Armstrong, 2015). Výběr se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru pracovníků.

Kritéria výběru pracovníků

Kritéria výběru pracovníků zahrnují nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance, podle potřeb organizace. Mezi druhy kritérií podle Koubka (2015) patří:

- celopodnikové kritérium – uchazeč musí přijmout hodnoty kultury organizace a přispívat k jejímu rozvoji, tyto kritéria nebývají v nabídce obvykle výslovně uváděna;
- týmová kritéria – uchazeč by svými schopnostmi a charakteristikami osobnosti měl zapadnout do kolektivu;

- kritérium pracovního místa – požadavky pracovního místa a důležité schopnosti a další vlastnosti pracovníka zařazeného na pracovní místo.

Metody výběru pracovníků

Mezi nejběžněji používané metody výběru pracovníků patří dotazníky, pohovory a reference, k těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assessment centra.

Pohovory

Výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Znamená osobní setkání uchazeče s potencionálním zaměstnavatelem, je to diskuse tváří v tvář. Při pohovoru se naváže úzký kontakt, účelem je získání informací o uchazeči, které pomohou předpovědět jeho budoucí výkon. Pohovory často slouží pro závěrečné rozhodnutí o výběru toho nejvhodnějšího uchazeče.

Výhodou pohovorů je zejména možnost uchazeči pokládat otázky orientované na jeho zkušenosti a posoudit, zda a do jaké míry odpovídá požadavkům na dané pracovní místo. Při pohovoru se také uchazeč dozví více o pracovním místě i organizaci. Úspěch pohovoru závisí na dovednostech tazatelů, může dojít k předpojatému a subjektivnímu posouzení uchazečů ze strany tazatelů. Těmto nevýhodám se dá předejít pomocí strukturovaných pohovorů a kvalitnějším výcvikem tazatelů.

Způsobů organizace pohovorů je několik. Jedním z nich je pohovor 1+1, neboli jeden tazatel a jeden uchazeč. Existuje i možnost využití druhého tazatele, aby se zabránilo jedné z nevýhod pohovorů, kdy může dojít k předpojatému a subjektivnímu posouzení uchazeče. Dalším způsobem je pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), tato komise bývá tvořena 3-4 osobami, kteří jsou pečlivě seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky (Koubek, 2015).

Zpravidla se používá strukturovaný výběrový pohovor. Tazatel si předem připraví a naplánuje otázky a modelové odpovědi, které jsou zaznamenávány a později porovnávány s odpověďmi ostatních uchazečů, kteří byli také přizváni k výběrovému pohovoru (Armstrong, 2015). Při pohovoru se též používá i nestrukturovaný výběrový pohovor, otázky a jejich pořadí se volí podle aktuálního vývoje výběrového pohovoru a reakcí uchazeče.

Výběrové testy

Výběrové testy se využívají pro získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Mezi typy výběrových testů patří (Šikýř, 2016):

- testy inteligence – slouží k posouzení duševní schopnosti uchazeče, prověřují verbální, numerické a abstraktní myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku a krátkodobou paměť;
- testy osobnosti – slouží k posouzení osobnosti uchazečů, předpovídá pravděpodobné chování při vykonávání požadované práce;
- testy schopností – zjišťují jaké specifické znalosti a dovednosti uchazečů jsou nezbytné pro výkon požadované práce.

Armstrong (2015) dodává, že mezi tyto typy testů patří dále testy způsobilosti.

Jednotlivé testy poskytují pouze doplňkové údaje, které se srovnávají s výsledky pohovoru a ostatních metod výběru pracovníků.

Assessment centra

Metoda assessment centre (AC) je použitelná jako metoda výběru, hodnocení i vzdělávání pracovníků, kdy umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál pracovníků. Použití AC jako metody výběru pracovníků je obvyklé založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií (Šikýř, 2016).

Zkoumání referencí

Posudek z předchozích pracovišť, ze škol nebo od osob, které uchazeče znají.

2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

2.5.1 Pojetí pracovního výkonu

Pracovní výkon představuje výsledky práce a chování, které jsou vyjádřeny množstvím a kvalitou práce, a též vynaložením duševního a fyzického úsilí při plnění úkolů.

2.5.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako komplexní proces zabezpečující zvyšování výkonnosti celé organizace, pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Klade se důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa (Koubek, 2015). Nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu pracovníka.

Dvořáková (2012) dále uvádí, že cílem řízení pracovního výkonu není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej k odvádění lepších výkonů, poskytovat mu základnu pro rozvíjení vlastních schopností a dovedností, a také mu poskytovat odpovídající podporu a potřebné vedení.

Celé řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činnosti i odpovědnosti vedoucích pracovníků/manažerů, je důležité zabezpečit motivaci pro pracovníka a průběžně poskytovat zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon. Dle Armstronga (2011) řízení pracovního výkonu přispívá k uskutečnění změny kultury a je provázáno s jinými klíčovými personálními činnostmi, zejména s odměňováním, vzděláváním a rozvojem pracovníků.

Cyklus řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus. Hlavními činnostmi a fázemi tohoto cyklu jsou:

- plánování pracovního výkonu;
- projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka;
- řízení pracovního výkonu během roku;
- prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

Plánování pracovního výkonu

Plánování pracovního výkonu je založeno na vzájemných dohodách či smlouvách o pracovním výkonu, mezi manažery a pracovníky. Očekávání vycházejí z popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí.

Konkrétně dohoda či smlouva definuje, co se od pracovníka očekává, co potřebuje k tomu, aby dosáhl vytyčeného cíle, jaké schopnosti se po něm vyžadují k efektivnímu plnění pracovních úkolů, jak zvýší běžný standard nebo zlepší pracovní výkon a jak se bude pracovní výkon měřit, pomocí jakých ukazatelů (Šikýř, 2016).

Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka

Součástí takové dohody mezi manažerem a pracovníkem může být i plán osobního rozvoje, který stanovuje kroky, které musí pracovník nezbytně podniknout pro svůj rozvoj a rozšiřování znalostí a dovedností.

Řízení pracovního výkonu během roku

Tato fáze navazuje na fázi realizace dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka. V této fázi manažer řídí a vede zaměstnance k dosažení požadovaných pracovních i rozvojových cílů. Účelem je vážné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného a určení odpovídajících opatření k nápravě.

Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu

Jde o jakési formální hodnocení, kdy manažer spolu s pracovníkem projednává, úroveň dosažení sjednaných pracovních a rozvojových cílů, většinou formou hodnotícího pohovoru. Důraz je kladen na úspěch, pokroky i problémy, na tomto základě se pak upravují dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plány osobního rozvoje.

2.5.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nástrojem řízení pracovního výkonu. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat pracovníky v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

Hodnocení pracovníků má dvě podoby, a to formální a neformální. Při **neformálním hodnocení** manažer hodnotí pracovníka během vykonávání práce, jde o průběžné hodnocení, které má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku či pocitem hodnotícího. Toto hodnocení je zaznamenáváno jen výjimečně, kdy bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí, jinak se zpravidla nezaznamenává. **Formální hodnocení** také nazývané systematické je většinou racionálnější a standardizované. Uplatňuje se periodicky a má pravidelný interval hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Z tohoto hodnocení získávají dokumenty, které se zařazují do osobních složek pracovníků, tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti.

2.5.4 Kritéria a metody hodnocení pracovníků

Kritéria hodnocení

Pokud máme v úmyslu posuzovat výkon pracovníka či skupiny pracovníků, je nutné nejdříve promyslet, která kritéria výkonu jsou odpovídající dané práci. Správná volba hodnotících kritérií odpovídajících charakteru činnosti je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití výsledků hodnocení (Kneibl a spol., 2001).

Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon pracovníků, například (Šikýř, 2016):

- výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.);
- chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.);
- schopnosti (způsobilost k práci);
- motivace (ochota k práci);
- podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).

Metody hodnocení

Existuje velké množství metod hodnocení pracovníků, a navíc tyto metody mívají ještě řadu variant (Koubek, 2015).

Hodnocení na základě plnění norem se používá pro hodnocení výrobních dělníků, nejprve je nutné stanovit normy nebo očekávanou úroveň výkonu. Dalším nezbytným krokem je seznámení pracovníků s normami a na závěr zhodnocení splnění norem pracovníkem.

Hodnocení podle sjednaných cílů se využívá u hodnocení manažerů nebo specialistů, zkoumá a posuzuje se dosažení dohodnutého cíle. Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou SMART, to znamená že jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a ohraničené v čase (Šikýř, 2016).

Metoda **hodnocení pomocí stupnice** je univerzálně použitelná, lze ji například použít i pro sebehodnocení pracovníků. Používají se 3 typy hodnotící stupnice:

- číselná – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných bodů, například rozsah od jedné do pěti bodů;
- grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce, označují se silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka;
- slovní – kritérium se označuje vhodným slovem (1 - vynikající, 2 - nadprůměrná, 3 - průměrná, 4 - podprůměrná, 5 - špatná).

Další univerzální metodou je **hodnocení volným popisem**. Tato metoda se využít i při sebehodnocení. Hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného. Překážkou může být odlišná délka i různý obsah popisu u různých hodnotitelů, to se odvíjí od jejich vyjadřovacích schopností. Hodnocení lze tak těžko porovnávat.

Metoda **hodnocení kritických případů** je všestranně využitelná. U této metody je nutné vést písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce konkrétního pracovníka, metoda poskytuje jen doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného.

Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre) se dá použít mimo jiné i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu, a to především u manažerů a specialistů. K hodnocení lze použít některé z metod, které se běžně používají při výběru zaměstnanců, kupříkladu testy dovedností a znalostí.

Kociánová (2010) dále uvádí **metodu založenou na vytváření pořadí hodnocených pracovníků**, která porovnává výkon dvou nebo více pracovníků, dále pak i **metodu BARS**, tato metoda hodnotí přístup pracovníka k pracovním úkolům, dodržování postupů a pracovní chování a poslední zmíněnou metodou je **metoda CBI** - výběrový rozhovor podle kompetencí.

2.5.5 Výsledky hodnocení a jejich sdělování pracovníkům

Jednotliví pracovníci musejí být s výsledky hodnocení seznámeni, musejí jim porozumět a mají možnost se k nim vyjádřit. Posléze je potřeba nalézt i případné způsoby nápravy, například z důvodu nedostatečného výkonu či jiných problémů, které se vyskytli při hodnocení. K tomu slouží hodnotící rozhovor mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným (Koubek, 2015)

Hodnotící rozhovor vede bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Vedení tohoto rozhovoru má následující zásady (Kociánová, 2010):

- hodnotitel odpovídá za průběh rozhovoru, proto je nezbytné připravit, zajistit podklady;
- nutno zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému;
- nechat hodnoceného mluvit, je to oboustranná diskuze;
- klást otevřené otázky, povzbuzovat hodnoceného pracovníka k sebehodnocení;
- zabývat se výkonem během celého roku;
- nezačínat s kritikou, ale s pochvalou, zmínit úspěchy a pokroky hodnoceného pracovníka;
- zaměřit se na práci a pracovní výkon, vynechat osobnost hodnoceného;
- být pozitivní a kritizovat konstruktivně;
- chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální.

Je důležité zmínit, že hodnotící rozhovor by měl být pro pracovníka přínosný a podmětný. Hodnocení musí probíhat jako vzájemná výměna názorů s cílem zlepšení spolupráce a zvýšení prosperity organizace (Halík, 2008).

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2015). Vzdělávání a rozvoj se tak v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

„Všechny znalosti, dovednosti a schopnosti, které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného a odborného vzdělávání za účelem vykonávání práce a dosahování výkonu, tvoří kvalifikaci člověka.“ (Šikýř, 2016)

Odborné vzdělávání pracovníka během života v organizaci je spojeno se všeobecným vzděláváním a zpravidla zahrnuje:

- zaškolení – neboli adaptaci nového pracovníka, který si osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání svého pracovního místa;
- doškolení – znamená prohlubování kvalifikace, přizpůsobováním pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavků pracovního místa;
- přeškolení – jinými slovy rekvalifikace, znamená získávání nových znalostí, dovedností a schopností pracovníků, potřebných k vykonávání dalších jiných pracovních míst;
- rozvoj – rozšiřování kvalifikace, pracovníci získávají nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce, aby zvýšili svou uplatnitelnost.

2.6.1 Plánování vzdělávání pracovníků

Důležitým předpokladem plánování vzdělávání pracovníků je identifikace potřeby vzdělávání, která se projevuje nesouladem mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníků a požadavky pracovních míst. Porovnáváme potřebné údaje, které zjistíme z analýzy pracovních míst a z hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2015).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků, by měl odpovídat na tyto otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? - Co je obsahem a cílem vzdělávání.
- Komu se vzdělávání poskytuje? - Jednotlivci, skupiny apod.
- Jakým způsobem? - Metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj.
- Kdo vzdělávání zajišťuje? - Externí vzdělávací instituce či interní vzdělávání, kdy si organizace vše zajišťuje sama.

- Kdy? - Termín, v pracovní době nebo mimo pracovní dobu.
- Kde? - Místo vzdělávání, může být v organizaci i mimo organizaci.
- Za jako cenu a s jakým náklady? - To závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě, požadavcích na materiální a technické vybavení a služby.
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? - Metody vyhodnocování výsledků, například porovnávání výsledků vstupních a výstupních testů, sledování průběhu vzdělávacího programu.

2.6.2 Metody vzdělávání pracovníků

Úspěšná realizace vzdělávání pracovníků spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání. Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště (Šikýř, 2016).

Vzdělávání na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejpoužívanější metodu, která se používá u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Vzdělávaný pracovník se učí pozorováním a napodobováním určitého pracovního postupu, který provádí zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený. Výhodou je rychlý zácvik a pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky.

Coaching – představuje dlouhodobější instruktaž. Výhodou je úzká spolupráce vzdělávaného se vzdělavatelem tzv. trenérem, který vysvětluje a sděluje informace vzdělávanému. Trenér umožňuje najít vlastní řešení, objevit nové příležitosti a provádět akce jinak.

Mentoring – pracovník se vzdělává pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti, schopného předat zkušenosti a poradit pracovníkovi při osvojování si znalostí, dovedností a schopností k vykonávání pracovních úkolů.

Asistování – velmi často používaná metoda vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, učí se od něj pracovním postupům.

Rotace práce – školený pracovník postupně projde vícero odděleními podniku, tato metoda se používá zvláště při výchově řídicích pracovníků.

Pracovní porady – během nich jsou pracovníci seznámeni s problémy a fakty celého podniku, dochází k výměně zkušeností, prezentaci názorů a zaujímání postojů k problémům, které mohou v podniku nastat.

Vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška – jde o zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Nevýhodou je jednostranný tok informací, který snižuje motivaci pracovníků k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí, dovedností a schopností.

Workshop – praktické problémy se v tomto případě řeší týmově. Účastníci by měli být schopni dojít pomocí vlastních zkušeností a znalostí k výstupu.

Brainstorming – skupinová kreativní technika, kdy by mělo být vygenerováno co nejvíce nápadů na dané téma.

Simulace – více zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.

Hraní rolí – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří musí projevit aktivitu a samostatnost.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) - počítače umožňují simulovat pracovní situaci, poskytují velké množství informací vzdělávaným osobám, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností.

„Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy vybrané metody, jaká byla průběžná a závěrečná odezva účastníků, jaká je současná míra osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností a jejich uplatnění v každodenní práci.“ (Šikýř, 2015)

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je posouzení současného systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navržení případných změn pro jeho zlepšení.

Analýzy byly zaměřeny jen na některé oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétně na vytváření a analýzu pracovních míst, výběr a získávání pracovníků, plánování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. V souladu s analýzami těchto činností byly navrženy změny k jejich zlepšení.

3.2 Metodika

První část práce zahrnuje studium aktuální odborné literatury, zde jsou vysvětleny vědecké poznatky z oblasti lidských zdrojů a jejich řízení, které souvisí s praktickou částí. Bylo čerpáno z české i zahraniční odborné literatury. Seznam použité literatury je uveden v samém závěru práce.

Další částí práce je část praktická. Při vytváření této práce byly použity kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu. Pod kvalitativní metodu výzkumu můžeme zahrnout rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Byla zvolena metoda dotazování s otevřenými otázkami. Kvantitativní metodu výzkumu představuje dotazníkové šetření, prováděné mezi zaměstnanci podniku. Zaměstnancům byl předložen dotazník, který obsahoval 19 otázek z oblasti řízení lidských zdrojů (viz Příloha č.2).

Praktická část práce obsahuje charakteristiku vybraného podniku, dále analýzu systému řízení lidských zdrojů a dotazníkové šetření prováděné mezi zaměstnanci podniku. V závěru práce lze nalézt doporučené návrhy na zlepšení a zefektivnění současného systému řízení lidských zdrojů v podniku. Návrhy byly vytvořeny na základě výsledků dotazníkového šetření a mohou vést k větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

4 Analýza současného stavu

Pro analýzu systému řízení lidských zdrojů byla vybrána společnost, sídlící v Jihočeském kraji s názvem HEYCO WERK ČR s.r.o.

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Tabulka 1: Základní údaje společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

Obchodní firma:	HEYCO WERK ČR s.r.o.
Sídlo:	Písek, Pražské Předměstí, Čížovská, PSČ 397 01
IČO:	63271249
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Jednatel:	Ing. Josef Hrouda
Průměrný počet zaměstnanců:	130
Základní kapitál:	100.000,- Kč
Společník:	HEYCO-WERK Heynen GmbH & Co, KG
Datum vzniku:	29. června 1995

Zdroj: zpracováno dle Obchodního rejstříku

Společnost HEYCO WERK ČR s.r.o. vznikla v roce 1995 jako samostatný závod mateřské společnosti HEYCO-WERK Heynen GmbH & Co.KG. Původně se společnost nazývala Heytec spol. s.r.o. a sídlila v jednom z pronajatých objektu v obchodní a průmyslové zóně v obci Temelín (okres České Budějovice). Zpočátku se společnost zaměřovala na kovoobrábění, zpracovávání plastů a službami v oblasti velkoobchodu, zaměstnávala okolo 40 zaměstnanců.

Později však pronajatý objekt přestal vyhovovat a majitel společnosti se rozhodl pro výstavbu nového areálu. Hlavním důvodem bylo rozšíření výrobní činnosti o výrobu pro společnost Škoda Auto a. s. Mladá Boleslav. Nový závod byl vybudován v průmyslové zóně v Písku. Vznikla samostatná hala pro montážní a skladové činnosti, která zahrnovala rozšíření o vstříkovnu plastů. Po dokončení v roce 2000 byla společnost přesídlena a uvedena do provozu pod novým názvem HEYCO WERK ČR s.r.o.

K dalším rozšíření společnosti došlo v roce 2014, kdy se přistavěla druhá výrobní a logistická hala. V pořadí třetí moderní a logistická hala byla uvedena do provozu začátkem roku 2015. V současnosti se další rozšíření plánuje, zatím byl pouze nakoupen sousední pozemek.

Firma plánuje realizovat nové projekty, zejména pro koncern Volkswagen a pro firmu Daimler. K tomu účelu bude pořizována další moderní výrobní technologie a bude potřeba získat nové pracovníky se zkušenostmi z oblasti vstřikování plastů.

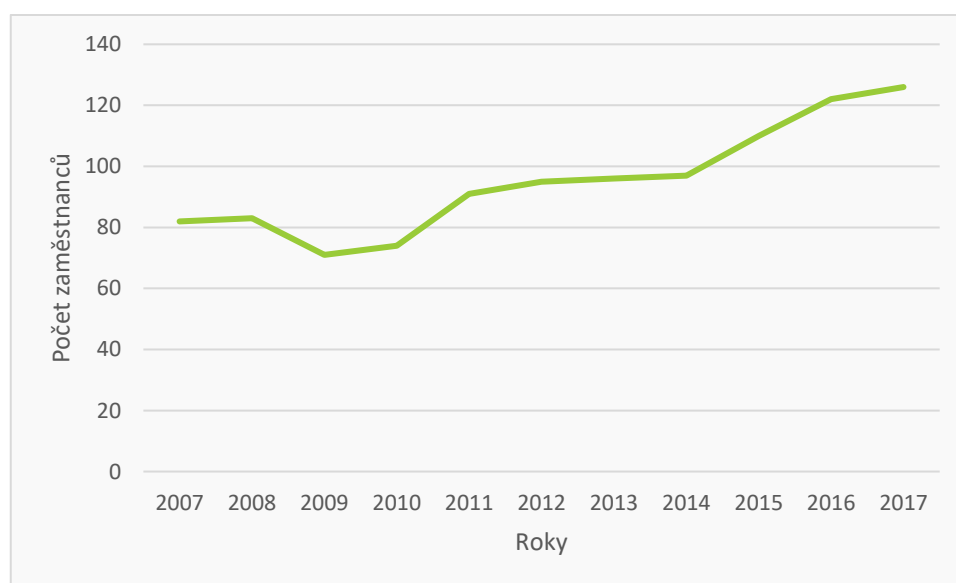
4.2 Lidské zdroje a jejich řízení

V současné době se průměrný počet zaměstnanců podniku pohybuje okolo 130 zaměstnaných. Převážnou část tvoří ženy, a to až z 65 %. Většina zaměstnanců je zaměstnána ve výrobě, ženy pracují jako dělnice a muži zastávají pozice mechaniků, seřizovačů a techniků.

Podíl zaměstnanců v managementu podniku je genderově vyvážený. V nižším a středním managementu podnik zaměstnává celkem 7 zaměstnanců a počet lidí ve vrcholovém managementu se v současnosti zastavil na čísle 4.

Míra fluktuace pracovníků v podniku je podle slov vedoucí personálního oddělení „normální“, výkyvy pracovníků v podniku nejsou. Podnik se snaží navýšit počet zaměstnanců, ale nejedná se o horentní opatření. Celkový vývoj zaměstnanců ukazuje graf č. 1.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti HEYCO WERK s.r.o.



Zdroj: upraveno z výročních zpráv společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.

4.2.1 Popis útvaru řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje a jejich řízení má v podniku na starost personální oddělení. Počet zaměstnanců personálního oddělení se na začátku roku 2019 zvedl o jednoho člověka. Byla přijata administrativní pracovnice pro personalistiku a mzdy, toto opatření bylo potřeba z důvodu rostoucího počtu zaměstnanců podniku.

Administrativní pracovnice pro personalistiku a mzdy je pravou rukou vedoucí personálního oddělení a v podniku je zaměstnaná na zkrácený pracovní úvazek.

Vedoucí personálního oddělení má na starost většinu činností týkající se řízení lidských zdrojů v podniku. U některých závažnějších rozhodnutí je přítomen i ředitel podniku.

4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místa jsou vytvářena v podniku intuitivně na základě přesvědčení vedoucího pracovníka a rozhodnutí ředitele společnosti.

Jednotlivé popisy pracovních míst v první řadě obsahují název pozice, tedy pro koho je daný pracovní popis určen, dále zařazení do organizační struktury s přímým nadřízeným i podřízeným a následují pracovní povinnosti pracovníka příslušného místa. Podmínky na jejichž základě bude místo vytvořeno určuje ředitel společnosti společně s nadřízeným pracovníkem dané pozice. Nechybí ani zmínka, že podnik může chtít po zaměstnancích činnosti i nad rámec těchto popisů, protože u jednotlivých míst nejde vypsát zcela vše.

Popisy všech pracovních míst v podniku se v prvním čtvrtletí roku 2018 aktualizovaly a nové v současné době nevznikají.

Pro vytváření jednotlivých míst podnik používá tzv. kvalifikační matici, která obsahuje jednotlivé požadavky na daná pracovní místa. Tato matice je sestavou sloupců a řádků jejichž prostřednictvím jsou k pracovním místům přiřazeny jednotlivé požadavky.

Ke každé pozici v podniku existuje písemné zpracování postupů a zaměstnanci je dostávají při nástupu. S popisem pracovního místa musí být každý zaměstnanec seznámen.

4.2.3 Plánování lidských zdrojů

Predikcí potřeby zaměstnanců se zabývá ředitel podniku spolu s vedoucími pracovníky. Tato předpověď vzniká na základě výpočtu plánování výroby. Plán výroby se stanovuje půl roku dopředu. Pokud podnik není schopen dodržet plán, využívají se v první řadě přesčas.

V podniku je během celého roku zaměstnán přibližně stejný počet zaměstnanců. Nastane-li situace, že se plán výroby drží dlouhodobě výš, začne se rozhodovat o přijetí nových pracovníků. Požadavek na nábor nového pracovníka vždy zadává vedoucí výroby a rozhoduje o tom ředitel.

Při nadbytku zaměstnanců využívá podnik hodinovou banku. V bance mají zaměstnanci nasbírané hodiny z průběhu celého roku. Banka v první řadě slouží při výkyvech v objemu práce. Nastane-li tato situace, zaměstnavatel má právo určit zaměstnanci čerpání hodin z hodinové banky z provozních důvodů.

Další z výhod hodinové banky je čerpání náhradního volno v době dovolených. Tyto hodiny se čerpání po dohodě s nadřízeným.

Ještě v roce 2018 měl každý ze zaměstnanců možnost si napracovat až 40 hodin, pokud hodiny nebyly vyčerpány na konci roku se proplácely jako přesčas. Toto, ale vedení podniku nepřišlo efektivní, a proto se zavedl na začátku roku 2019 vylepšený systém a nově se střádá 60 hodin s tím, že na konci roku, když je hodinová banka plná se 40 hodin proplácí a 20 hodin se převádí do dalšího roku, s ohledem na nemocnost si zaměstnanec může vzít 2-3 dny volna, které se čerpá z této hodinové banky.

4.2.4 Získávání pracovníků

Primárně jsou pracovníci získáváni z vnějších zdrojů. Při této metodě získávání pracovníků podnik hojně používá inzerce na internetu, zejména pak pracovní portály, webové stránky podniku a nově zaměřuje podnik pozornost i na vyhledávání kandidátů přes sociální sítě Facebook a LinkedIn. Dále podnik spolupracuje s úřadem práce, zřídka se při hledání uchazečů používá inzerce v novinách, podnik se rozhodl tuto variantu již nepropraktikovat, z důvodu neefektivnosti. Personální agentury podnik také využívá, ale jen u těžko obsaditelných míst, příkladem pozice je technik vstřikování. Stane-li se, že agentura takového pracovníka nabídne, podnik usiluje, o to mít pracovníka v kmenu.

Co se týče další metody oslovování pracovníků, podnik využívá dále letáčky, které se snaží posílat do škol v okolí. Snaha podniku mít co největší zábor mladých lidí, není v posledních letech moc úspěšná. Zároveň je v podniku problémem řada nezkušených lidí bez praxe, proto dále hledá kandidáty s praxí například v oblasti vstřikování plastů. Zácvik u těchto pozic trvá půl roku až rok, není to úplně jednoduchý proces.

Velmi osvědčeným zdrojem získávání nových pracovníků je benefiční program podniku „přiveď svého kamaráda“. Jedná se o odměnu za doporučení nového pracovníka současným zaměstnancem firmy. Nastoupí-li nový pracovník do pracovního poměru na základě doporučení stávajícího zaměstnance, získá stávající zaměstnanec nárok na odměnu ve výši 10.000,- Kč za kvalifikovaného pracovníka, 3.000,- Kč za vypsanou dělnickou profesi. Podmínkou pro výplatu příspěvku je setrvání nového pracovníka v pracovním poměru v délce alespoň 4 měsíců.

V současné době se podnik poptává po těchto pracovních pozicích:

- finanční účetní;
- technik se znalostí německého jazyka;
- seřizovač vstřikovacích lisů s praxí;
- pracovník zákaznické kvality se znalostí německého jazyka.

Mezi benefity pro zaměstnance, sloužící i k přilákání nových pracovníků patří:

- týden dovolené navíc, celkem 25 dnů;
- dotované závodní stravování;
- příspěvek na penzijní připojištění pro zaměstnance pracující v podniku více jak rok;
- měsíční odměna za 100 % přítomnost v práci ve výši 1.000,- Kč (s výjimkou čerpání dovolené nebo náhradního volna);
- příspěvek na údržbu pracovních oděvu - 10,- Kč za každý odpracovaný den;
- odměna pro zaměstnance u příležitosti pracovních výročí;
- „sick day“ = den placeného volna;
- firemní akce a zájezdy.

Zaměstnanci na THP pozicích vlastní služební telefon. Nejvyšším manažerům je navíc poskytováno dále služební auto i k soukromému využití.

4.2.5 Výběr pracovníků

Na základě předložených dokumentů, které uchazeči poskytnou při odezvě na nabídku zaměstnaní, se posoudí a vyberou vhodní uchazeči, kteří mohou být pozváni k dalším výběrovým řízením, především k výběrovému pohovoru.

Metody výběru pracovníků jsou různé, záleží na pozici, která se danými uchazeči obsazuje. Většina zaměstnanců v podniku pracuje na dělnických pozicích. U těchto pozic je pro podnik důležité, že daný člověk je šikovný a manuálně zručný. Prvním krokem výběru takového pracovníka je selekce životopisů a vyplnění vstupního dotazníku. V rámci GDPR musí uchazeč souhlasit svým podpisem se zpracováním osobních údajů podnikem. Rozhodne-li se podnik uchazeče přijmout, uchazeč je pozván k osobnímu pohovoru, kde se mimo jiné vyplňuje další dotazník sloužící k přípravě smlouvy.

U ostatních pozic je podobný průběh, prvním krokem je selekce životopisů, na jejichž základě se dále konají výběrová kola. Po selekci životopisů přichází na řadu pozvánka na pohovor, kterého se zúčastní vedoucí pracovník. Pro kandidáta jsou připraveny otázky z oboru a posuzuje se jeho reakce, na základě spokojenosti vedoucího pracovníka s reakcí kandidáta se dále jedná o předběžném termínu nástupu a mzdových podmínkách. Dá se říct, že toto slouží i jako prostředek k ověření poskytnutých informací v životopisu. Je na vedoucím pracovníkovi, kterého uchazeče vybere. Na vyšší manažerské pozice je u pohovoru přítomný i ředitel podniku.

Testování uchazečů formou testu při výběrovém řízení v podniku neprobíhají. Assessment centra podnik také nevyužívá.

4.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

V podniku se v současné době nastavují výkonnostní normy, zatím však bez finančního ohodnocení, avšak podnik to do budoucna plánuje. Normy výkonosti již na některých strojích v minulosti byly využívány, ovšem rovněž bez finančního ohodnocení, v tu dobu se v podniku sledoval výkon strojů i výkon jeho obsluhy.

Hodnocení zaměstnanců v podniku probíhá, a to každoročně a je prováděno formální podobou. Cílem je shrnutí pracovního výkonu za celý rok a nastavení cílů a očekávání pro budoucí období. Hodnocení se zařazuje do složek zaměstnanců.

Nepravidelně dochází i k hodnocení neformálnímu, pracovníky hodnotí jejich nadřízený, na základě výsledků jejich práce.

4.2.7 Vzdělávání pracovníků

V podniku existuje roční plán školení, obsahuje školení povinné, které vyplývá ze zákonných norem a školení interní, které vyplývá z interních předpisů podniku, toto školení souvisí přímo s výkonem pracovní činnosti.

S prvním školením se zaměstnanec setká již při nástupu. Vstupní školení zaměstnance připraví na výkon práce. Zaměstnanec je zaškolen na BOZP (bezpečnost práce) a PO (požární ochrana). Poté je zaměstnanec seznámen s předpisy, které jsou v podniku nastaveny například jak se chovat na pracovišti, jak hlásit pracovní neschopnost a tak dále. Vstupním školením musí projít každý nový zaměstnanec. Po vstupním školení následuje školení přímo na strojích, kdy metodou instruktáže zkušený zaměstnanec učí nového zaměstnance pracovnímu postupu.

Ostatní školení jsou prováděna prostřednictvím externích firem. Jedná se o školení řidičů vysokozdvížných vozíků, školení jeřábnické a vazačské, školení vstřikování plastů, školení první pomoci atd.

Školení stanovená zákonem například školení řidičů vysokozdvížných vozíků musí absolvovat skladoví manipulanti jednou ročně. Podnik si objedná školitele, který školí na 3 etapy. To je z důvodu třísměnného provozu podniku. Školitel přijede třikrát během krátké doby, stane-li se, že je nějaký zaměstnanec nepřítomen, po dohodě s vedoucím se může zúčastnit školení s jinou směnou, tj. v další etapě. Školení je pro zaměstnance bezesporu přínosné, jak se říká „opakování matka moudrosti“. Pro podnik jsou tyto školení důležitá, zajišťují prevenci před nehodou či případným úrazem na pracovišti.

Administrativní pracovníci využívají školení zaměřené na celní zákony, účetní a daňové předpisy. Pro zaměstnance oddělení kvality jsou podnikem určena školení ISO 9000, ISO/TS 16949, VDA 2, VDA 6.3 a další.

Kromě školení probíhají v podniku i pracovní porady. Každý den probíhají pracovní porady, kterých se zúčastňují vedoucí pracovníci výroby, směnový mistr a plánovači. Jednou měsíčně jsou pak pracovní porady, kde jsou přítomni i zaměstnanci dělnických pozic.

Další formou vzdělávání je rotace práce. Zaměstnanci dělnických pozic pracujících u strojů se střídají po 4 hodinách, tj. 4 hodiny vykonávají práci v sedě, 4 hodiny ve stoje. U vedoucích pracovníků na rotaci práce není prostor.

Podnik nabízí i jazykové kurzy, zaměstnanci mají na výběr německý a anglický jazyk. Mezi dalšími kurzy nabízené podnikem můžeme nalézt kurzy vedení lidí, kreativního myšlení, kurzy organizačních a prezentačních dovedností.

4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění názoru zaměstnanců podniku na vybrané personální činnosti, a jelikož je dotazník anonymní, většina zaměstnanců odpovídá pravdivě. Dotazníky byly vytištěny a rozdány zaměstnancům na ranní směně. Tento vzorek byl vybrán vedením podniku a jsou zastoupeni zaměstnanci jak z nižšího a středního managementu, tak zaměstnanci zastávající dělnické pozice. Celkem odpovědělo 57 respondentů. Dotazník obsahoval 19 otázek z oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněné a nacházejí se v Příloze č. 1.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 57 respondentů, z toho 33 žen (58 %) a 24 mužů (42 %), to můžeme vidět v grafu číslo 2.

Velká část pracovních míst v podniku není tak fyzicky náročná, je vyžadována spíše pečlivost a smysl pro detail, a proto také převažuje zastoupení žen, důvodem může být i výše mzdy, která pro muže není dostačující.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Největší část dotazovaných je ve věku 31-40 let. Tuto skupinu tvoří celkem 37 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří z 28 % respondenti ve věku 41-50 let. Následuje skupina ve věku 51-60 let, tedy celkem 23 % respondentů. Celkem 10 % je zastoupena skupina respondentů ve věku 21-30 let. Dotazovaní ve věku 61 a více let jsou zastoupeni pouze jedním respondentem (2 %). Mezi dotazovanými zaměstnanci nebyl nikdo ve věku 20 a méně let. Zaměstnanci tohoto věku by se vyskytovali spíše mezi brigádníky, které podnik v současné době nemá potřebu nezaměstnávat.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvíce dotazovaných je vyučených, jsou to zaměstnanci s dokončeným středním odborným učilištěm, celkem tedy tuto odpověď vybralo 47 % dotazovaných. Střední školu s maturitou má vystudovaných 35 % dotazovaných. Respondenti s vysokoškolským vzděláním jsou zastoupeni celkem 11 %. A nejmenší skupinu respondentů tvoří 7 % dotazovaných zaměstnanců se základním vzděláním.

U dělnických pozic není pro podnik ani tak důležité nejvyšší dosažené vzdělání, ale zda je zaměstnanec šikovný, pečlivý a manuálně zručný.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje v podniku mezi 1 až 3 roky, celkem 38 %. Následují zaměstnanci, kteří jsou v podniku 4-6 let a jsou zastoupeni 16 %, stejně tak jsou zastoupeni i zaměstnanci pracující v podniku 10 a více let a zaměstnanci pracující v podniku méně než rok. Celkem 14 % dotazovaných zaměstnanců je v podniku zaměstnáno 7-9 let.

Pro podnik jsou nejvýhodnější dlouhodobě zaměstnaní pracovníci, díky kterým se snižují náklady na zaučení nových zaměstnanců. Zaměstnavatel jim za dlouhodobost poskytuje odměny u příležitosti pracovních výročí.

Otázka č. 5: Co Vás vedlo/motivovalo k nástupu?

U této otázky bylo povoleno více možností, maximálně však 3. Nejvíce zaměstnance k nástupu motivovala možnost pracovat blízko bydliště, tuto možnost si vybralo 24 % respondentů. Druhou nejpočetnější motivací k nástupu se stala zajímavost práce, kterou zvolilo 20 % dotazovaných. Následuje potřeba finančních prostředků s 19 % respondentů. Celkem 17 % dotazovaných zaměstnanců motivovalo k nástupu doporučení rodinného příslušníka či známého. 16 % respondentů vedlo k nástupu uplatnění odborných znalostí, schopností. Pouze 4 % respondentů motivovalo k nástupu něco jiného. Respondenti uváděli úřad práce, špatné jednání v předchozím zaměstnání a změnu prostředí spojenou s návratem do oboru.

Otázka č. 6: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Až polovina dotazovaných, přesně 47 %, se o volném pracovním místě dozvěděla od známých. To může znamenat, že jsou zaměstnanci s prací v podniku spokojeni, a proto podnik doporučují dále. Na druhou stranu stávající zaměstnanci podniku, mohou jen chtít získat odměnu za nábor nového pracovníka, která plyne z benefičního programu „přiveď svého kamaráda“. Nelze určit přesný důvod.

Celkem 29 % respondentů našlo inzerce o volném pracovním místě na internetu. Prostřednictvím úřadu práce se o volné pozici dovědělo 17 % dotazovaných. 3 % respondentů našli informaci o volné pozici na webových stránkách podniku. Inzerce v novinách si přečetlo 2 % dotazovaných. Jiným způsobem našlo informaci o volném místě 2 % dotazovaných, a to konkrétně přes personální agenturu.

Otázka č. 7: Jak probíhalo výběrové řízení?

U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí. Celkem 93 % respondentů bylo přijato na základě osobního pohovoru. Vstupní dotazník uvedlo celkem 5 % respondentů. Jiným způsobem probíhalo výběrové řízení pouze u jednoho dotazovaného zaměstnance, ten uvedl, že u něj výběrové řízení neprobíhalo, tento zaměstnanec pracuje v podniku více jak 10 let.

Otázka č. 8. Přišlo Vám výběrové řízení náročné?

U této otázky respondenti nejvíce volili odpověď „spíše ne“ a „ne“. Odpověď „spíše ano“ zvolilo jen 9 % dotazovaných zaměstnanců.

Výběrové řízení většině respondentů nepřišlo náročné, myslím, že je to z důvodu, že v podniku neprobíhá žádná forma testování uchazečů a podnik nevyužívá ani služeb Assessment centra.

Otázka č. 9: Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce?

Nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců byla plně a srozumitelně seznámena s náplní práce, konkrétně 67 %. 31 % dotazovaných si vybralo odpověď „spíše ano“. A 2 % dotazovaných vybralo odpověď „spíše ne“.

Pracovníci jsou s náplní práce seznámeni pomocí popisů pracovních míst a vstupního školení. Podle výsledků dotazníkového šetření můžeme soudit, že podnik má popisy pracovních míst i plán vstupního školení dobře zpracované.

Otázka č. 10: Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

Celkem 46 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jsou vztahy na pracovišti průměrné. Za velmi dobré je považuje 42 % dotazovaných a 12 % dotazovaných vztahy na pracovišti hodnotí jako výborné.

Podle výsledků dotazníkového šetření se dají vztahy na pracovišti považovat za ideální.

Otázka č. 11. Jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

Celkem 42 % dotazovaných zaměstnanců vybralo odpověď nepravidelně. Podle 33 % dotazovaných zaměstnanců probíhá hodnocení každý rok. Odpověď „nikdy“ si vybralo 23 % dotazovaných zaměstnanců. A hodnocení každý měsíc probíhá podle 2 % dotazovaných zaměstnanců.

Nejvíce zaměstnanců se přiklání k nepravidelnému hodnocení, poté k hodnocení probíhajícímu každý rok, dále následuje čtvrtina zaměstnanců podle, kterých hodnocení neprobíhá a malé procento zaměstnanců je hodnoceno každý měsíc. Vzhledem k faktu, že někteří zaměstnanci v podniku nepracují déle než rok, nemuseli ještě hodnocení zaměstnanců zaznamenat.

Otázka č. 12. Jakou formou je prováděno hodnocení zaměstnanců?

Většina ze zaměstnanců, kteří v předchozí otázce odpověděli, že hodnocení probíhá nepravidelně, v této otázce zvolili formu ústní, celkem 62 %. Zbývá část volila odpověď písemnou formou 38 % zaměstnanců.

Otázka č. 13: Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným?

Většina dotazovaných zaměstnanců (65 %) se shoduje na odpovědi „ano, vždy“ a celkem 33 % dotazovaných uvedlo odpověď „ano, někdy“. Odpověď „ne“ si vybralo 2 % dotazovaných, tedy konkrétně jeden pracovník.

Komunikace dle dotazníkového šetření je v podniku na dobré úrovni, až na jednoho zaměstnance, který s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 14: Jaké formy vzdělávání podnik využívá?

Respondenti u této otázky měli na výběr až 3 odpovědi. Polovina (51 %) z nich zvolila možnost školení, které je opravdu podnikem využívané hojně. Následuje odpověď pracovní porady s 44 %, také hojně využívané. Brainstorming zvolilo 3 % respondentů. Rotaci práce uvedlo 1 % respondentů. Možnost „jiné“ zvolil pouze jeden respondent, který v poznámce uvedl, že není nijak vzděláván.

Otázka č. 15: Máte možnost rozvoje profesních schopností?

Možnost rozvoje profesních schopností vidí dle dotazníku většina dotazovaných zaměstnanců. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 39 % dotazovaných. Celkem 19 % vybralo odpověď „ano“. 30 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“. A 12 % dotazovaných nevidí vůbec možnost profesních schopností.

Otázka č. 16: Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?

Polovina dotazovaných zaměstnanců zvolila odpověď „spíše ano“ (48 %) a odpověď „ano“ uvedlo 9 %. Celkem 32 % dotazovaných, odpovědělo „spíše ne“ a 11 % dotazovaných vybralo odpověď „ne“.

Názor zaměstnanců je vyrovnaný, polovině přijde vzdělávání a rozvoj v podniku dostačující a druhá polovina s tímto tvrzením nesouhlasí a vzdělávání a rozvoj je pro ně nedostačující.

Otázka č. 17: Máte možnost kariérního růstu?

Polovina respondentů (53 %) na tuto otázku odpovědělo „spíše ne“, tedy si myslí, že možnost kariérního růstu spíše nemají. 20 % respondentů uvedlo odpověď „ne“, nemají vůbec tuto možnost. Celkem 16 % respondentů si vybralo odpověď „spíše ano“ a 11 % respondentů uvedlo odpověď „ano“.

Otázka č. 18: Jste spokojen/a se zaměstnavatelem?

Více jak polovina respondentů volila odpověď „spíše ano“, tedy celkem 66 %. Odpověď „ano“ si vybralo 25 % dotazovaných zaměstnanců a zbytek zaměstnanců (9 %) zvolilo odpověď „ne“. Dle výsledků dotazníkového šetření je většina zaměstnanců v podniku spokojená.

Otázka č. 19: Je v podniku něco, co byste změnil/a?

Nejčastěji respondenti volili možnost zvýšení finanční ohodnocení. To vyplývá z grafu číslo 20, který ukazuje, že celkem 31 % zaměstnanců není zcela spokojených s finančním ohodnocením své práce. Dále by si pracovníci přáli zlepšit komunikaci (20 %), poskytovat více benefitů (15 %), zlepšit vztahy na pracovišti (15 %) a zlepšit pracovní prostředí (10 %). Celkem 9 % dotazovaných pracovníků je zcela spokojených a nic by v podniku nezměnili.

5 Návrh změn směřující ke zlepšení současného stavu

Tématem této bakalářské práce byly „Lidské zdroje a jejich řízení ve vybraném podniku“. V souladu s tématem této práce byl stanoven i její cíl, bylo jím posouzení systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnutí případných změn pro jeho zlepšení.

Níže uvedené návrhy změn byly navrženy na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, vyhodnocení dotazníkového šetření a osobní zkušenosti s podnikem. Navržená doporučení nejsou zásadního charakteru a rozsahu, mohou však zlepšit spokojenost zaměstnanců a zefektivnit fungování v oblasti řízení lidských zdrojů.

První doporučení se týká získávání pracovníků. Základem pro efektivní proces získávání pracovníků je dokonalá znalost povahy daných pracovních míst. Všechny potřebné informace podnik získává z popisu pracovních míst, které průběžně aktualizuje, toto bylo shledáno pozitivním.

Při získávání nových pracovníků podnik využívá možnost inzercí na internetu, především na pracovních portálech. Celkem 29 % dotazovaných zaměstnanců se touto cestou dozvědělo o volném pracovním místě v podniku. Posledním rokem se podnik také více zaměřil na nové trendy v oblasti získávání pracovníků. Pracovníky se snaží oslovovat prostřednictvím sítě Facebook a LinkedIn. Důvodem tohoto rozhodnutí byla snaha podniku zvýšit procento mladých lidí pracujících v podniku.

Podniku bylo doporučeno pokračovat tímto směrem, a i nadále rozšiřovat povědomí o firmě, sdílet s možnými uchazeči firemní kulturu, nechat je nahlédnout prostřednictvím videí, fotek či článků do firmy, představit hodnoty a vize podniku, odkrýt atmosféru a pracovní prostředí. Podnik by mohl využít služeb kariérního portálu Proudly.cz, který je kombinací pracovního portálu a sociálních sítí, pomáhá firmám vytvářet firemní prezentace s unikátním a interaktivním obsahem plným fotek, videí a rozhovorů se stávajícími zaměstnanci.

Dále byla pozornost zaměřena na oblast hodnocení zaměstnanců v podniku. Na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení bylo zjištěno, že celopodnikové

hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně každý rok a má formální podobu. V souladu s výsledky práce, v podniku nepravidelně probíhá i neformální hodnocení.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že celkem 23 % dotazovaných zaměstnanců na otázku „jak často v podniku probíhá hodnocení zaměstnanců“ odpovědělo, že hodnocení zaměstnanců v podniku nikdy neprobíhá. Tato skutečnost je zarážející. Hodnocení zaměstnanců, by mělo být pro podnik důležitou činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Je proto nezbytné této oblasti věnovat dostatečnou pozornost.

Bylo doporučeno více dbát na pravidelnost hodnocení, kdy bylo navrženo provádět hodnocení zaměstnanců s půlroční frekvencí, tedy 2x do roka, a to písemnou formou, která usnadní obsahovou přípravu na hodnotící ústní pohovor. Cílem ústního pohovoru by mělo být hodnocení výkonu za uplynulé období s diskuzí slabých, ale i silných stránek a stanovení cílů na období následující. Lze říci, že pravidelné hodnocení zaměstnanců může kladně působit na jejich pracovní výkon.

Nemělo by být opomenuto ani vzdělávání a rozvoj, protože hrají zásadní roli při formování a udržování lidských zdrojů v podniku. Dle výsledků dotazníkového šetření až polovina dotazovaných zaměstnanců neshledává vzdělávání a rozvoj v podniku za dostatečný. Proto bylo navrženo pro zájemce zavést formu e-learningu, který by poskytoval dostatečné množství informací vzdělaným osobám a umožnil by průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. Je pravděpodobné, že by toto zavedení změnilo názor i na kariérní postup, který většina zaměstnanců nevidí.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření projeví nespokojenost se současným finančním ohodnocením a nedostatkem benefitů. Bylo doporučeno rozšířit stávající benefity o masáže zad, šíje či diagnostiky měkké mobilizační techniky. Dále rozšíření o příspěvek na sportovní aktivity, tento krok by mohl přilákat i mladší generaci pracovníků, o kterou podnik stojí.

Dále v dotazníkové šetření zaměstnanci zmiňovali zlepšení vztahů na pracovišti a zlepšení pracovního prostředí. Toto je důležité neopomínat. Negativní vztahy a neadekvátní pracovní prostředí nepůsobí kladně na psychiku a zdraví zaměstnance a mohou zapříčinit stres. Podniku bylo doporučeno zavést stress management, který tento stres zaměstnancům pomáhá zvládat. V první řadě by mohlo být zaměstnancům poskytováno školení. Částka za jednoho zaměstnance by činila 3290.- Kč. Účastníci tohoto školení si osvojí techniky zvládání stresu nejen v pracovním procesu.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik s názvem HEYCO WERK ČR s.r.o.

Analýzy byly zaměřeny jen na některé oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétně na vytváření a analýzu pracovních míst, výběr a získávání pracovníků, plánování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

První část práce zahrnuje studium aktuální odborné literatury, byly vysvětleny vědecké poznatky z oblasti lidských zdrojů a jejich řízení, které souvisí s praktickou částí. Popsány byly jednotlivé možné metody a přístupy k vybraným personálním činnostem.

Druhou část práce tvoří část praktická, která obsahuje charakteristiku vybraného podniku, a dále analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů. Potřebné informace byly čerpány z interních dokumentů, zejména z výročních zpráv. Velmi přínosný byl i rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Dotazování proběhlo formou otevřených otázek. Pro získání dalších informací bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Na základě výsledků byly navrženy doporučení pro zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů v podniku.

Navržená doporučení nejsou zásadního charakteru a rozsahu, mohou však zlepšit spokojenost zaměstnanců a zefektivnit fungování v oblasti řízení lidských zdrojů.

Novými trendy v oblasti získávání pracovníků, se podnik snaží zvýšit procento mladých lidí pracujících v podniku. Potencionální pracovníky podnik oslovuje prostřednictvím sítě Facebook a LinkedIN. Bylo doporučeno i nadále pokračovat tímto směrem a rozšiřovat povědomí o firmě, lze využít i služeb kariérního portálu, kam by mohla být umístěna firemní prezentace, která by přibližovala uchazečům atmosféru a prostředí podniku.

Pro oblast hodnocení zaměstnanců byl doporučen dohled nad pravidelností a navrženo provádět toto hodnocení s půlroční frekvencí, tedy 2x ročně. Dále podniku bylo doporučeno ústní hodnocení pracovníků na základě zpracovaných písemných hodnocení. Lze říci, že pravidelné hodnocení zaměstnanců může kladně působit na jejich pracovní výkon.

Dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci neshledávají vzdělávání a rozvoj v podniku za dostatečný. Bylo doporučeno zavést formu e-learningu, kde by byly poskytnuty informace a umožnění průběžného hodnocení procesu osvojování si znalostí a dovedností. Toto opatření by změnilo názor i na kariérní postup.

Dále bylo doporučeno rozšíření benefitů o masáže zad, šije či diagnostiky měkké mobilizační techniky a příspěvek na sportovní aktivity.

V rámci zlepšení vztahů na pracovišti a pracovního prostředí bylo doporučeno zavést v podniku stress management.

Řízení v oblasti lidských zdrojů je v tomto podniku nastaveno dobře, i když má několik nedostatků. Na těchto nedostatcích je třeba zapracovat, zejména na hodnocení zaměstnanců, které by mělo být pro podnik důležitou činností, podnik musí více naslouchat svým zaměstnancům, neboť jsou klíčovým nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. Doufám, že tato práce a její výsledky budou pro podnik prospěšné.

7 Summary

The title of this bachelor thesis is “Human Resources and Their Management in a Selected Company”. The goal of the bachelor thesis is to analyse and evaluate the current state of human resource management in the selected company.

The thesis is intended on the process of creation and analysis of jobs, human resource planning, recruitment and selection of employees, management and work performance. The most relevant target is to describe various possible methods and approaches to selected personal activities and to compare them with the procedures described in the professional literature. This is described in the first part of the work.

Next part is about aim and methodology. The main aim of the thesis is to analyse and evaluate the current state of human resources management in the selected company. The analysis of the results is based on interview with the Head of the HR department and responses of employees. Other information was obtained from company’s reports.

In the practical part, subsequently, there was presented the selected company HEYCO WERK ČR s.r.o. as a whole and a more thorough analysis of the above mentioned processes within the company was carried out. To assess the current situation, the questionnaire was prepared, interview with the owner and study materials provided.

And then to recommend some measures improving the existing running of the company. It is included suggestion in recruitment, assessment of employees, their reward, education and motivation. For the company, these proposals of changes could be an inspiration to improve the current state of human resource management.

Keywords: human resource management, human resource planning, recruitment, selection of employees, management and work performance, assessment of employees

8 Přehled použité literatury

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.

Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human resource management* (7th ed). Boston: McGraw-Hill.

Ciurea, M., & Man, M. (2017). The need to use benchmarking in performance analysis of human resources in the public sector [Online]. *Quality - Access To Success*, 18, 282-287.

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.

Foot, M., Galvas, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

HEYCO WERK ČR s.r.o. (2018) HEYCO WERK ČR s.r.o. [Online]. Retrieved April 03, 2019, from <http://www.heyco.cz/>

HEYCO WERK ČR sro - Volná místa - Práce - Kurzy (2019) HEYCO WERK ČR sro - Volná místa - Práce - Kurzy [Online]. Retrieved April 03, 2019, from <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/heyco-werk-cr-sro-4760-firma/>

HEYCO - Wir statten Visionen aus (2018) HEYCO - Wir statten Visionen aus [Online]. Retrieved April 03, 2019, from <https://www.heyco.de/index.html>

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Lidinska, L., & Jablonsky, J. (2018). AHP model for performance evaluation of employees in a Czech management consulting company [Online]. *Central European Journal Of Operations Research*, 26(1), 239-258. <https://doi.org/10.1007/s10100-017-0486-7>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Obchodní rejstřík - Justice.cz (2019) Obchodní rejstřík - Justice.cz [Online]. Retrieved April 03, 2019, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=8129>
- Roberts, G. G. (1997). *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development.
- Stuchlík, R. (2008). *Tým snů*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

9 Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje společnosti HEYCO WERK ČR s.r.o.....31

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti HEYCO WERK s.r.o.....32

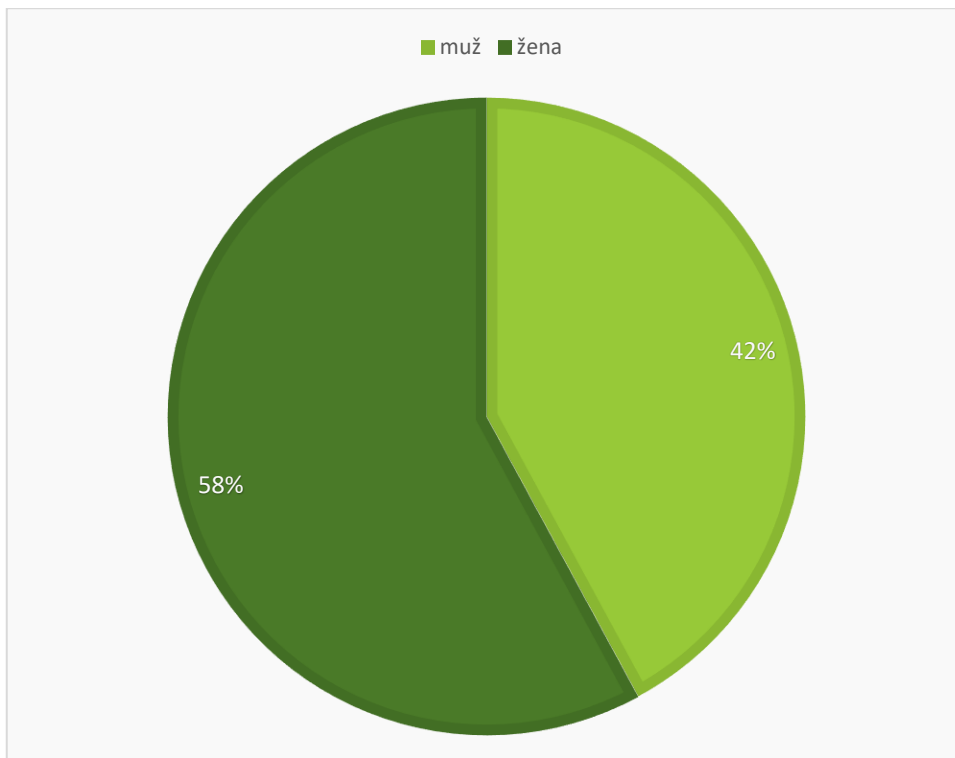
10 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Grafy z dotazníkového šetření.....	53
Příloha 2: Dotazníkové šetření.....	65

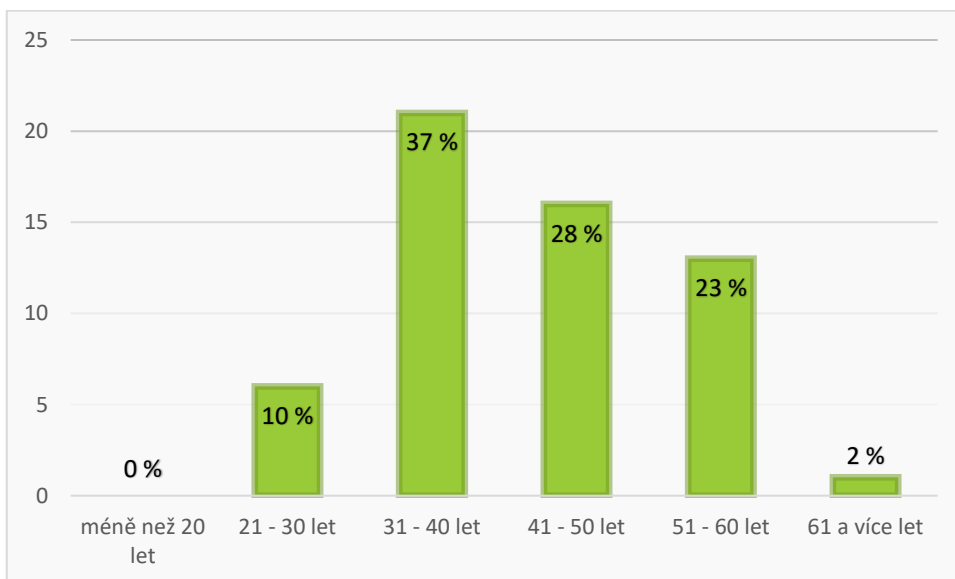
Příloha 1: Grafy z dotazníkového šetření

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?



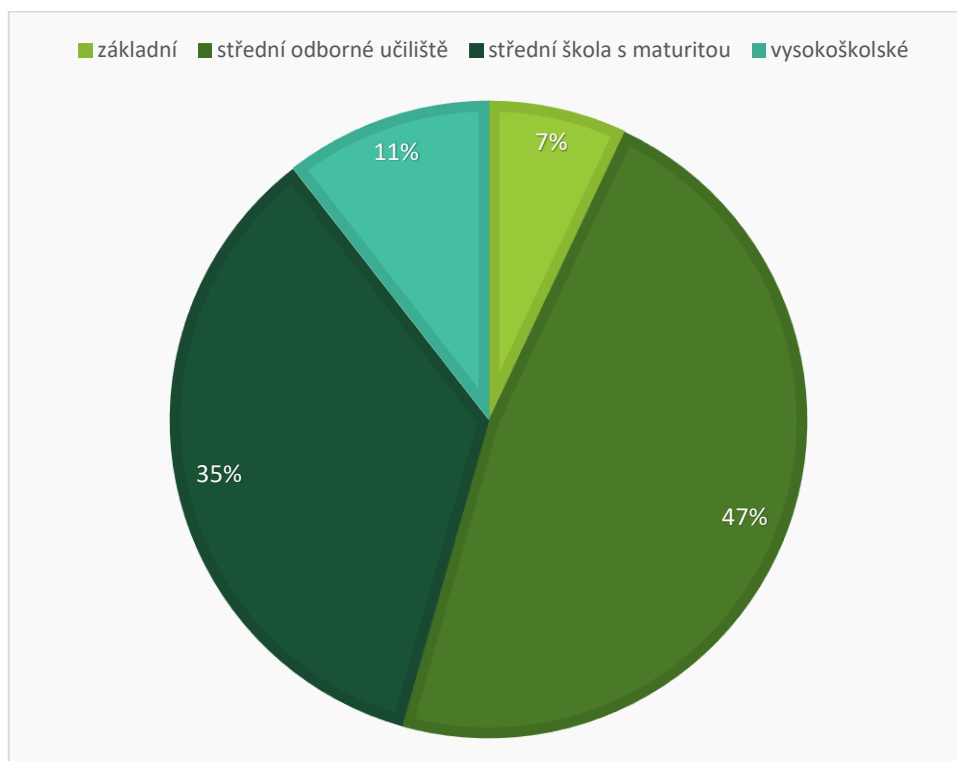
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 2: Kolik je Vám let?



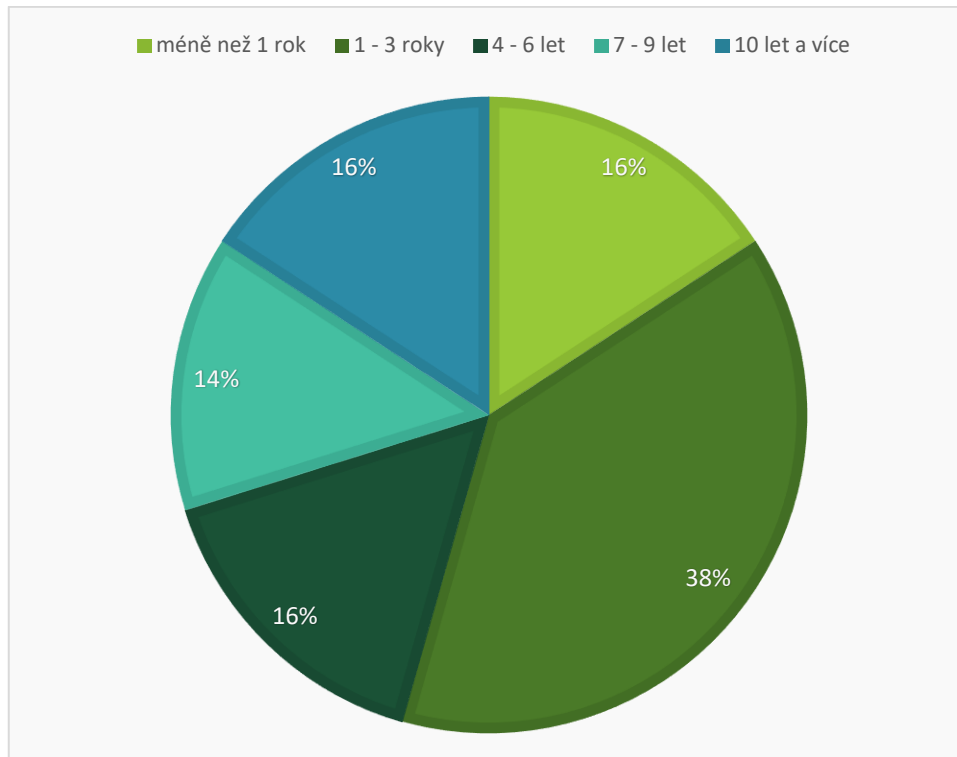
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



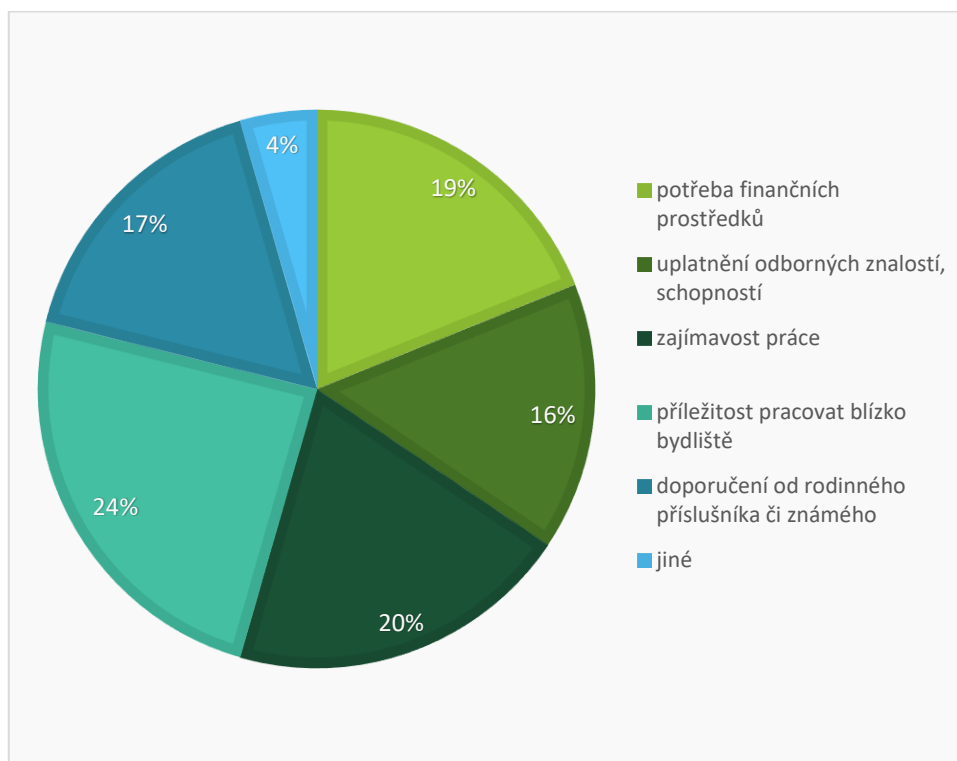
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 4: Jak dlouho pracujete v tomto podniku?



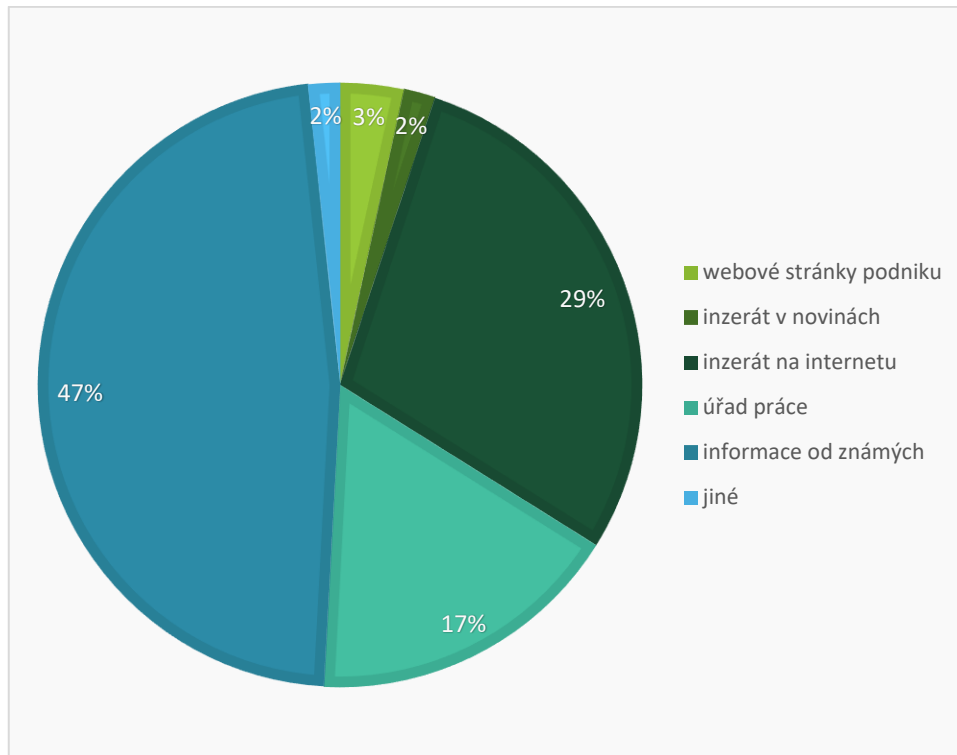
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 5: Co Vás vedlo/motivovalo k nástupu?



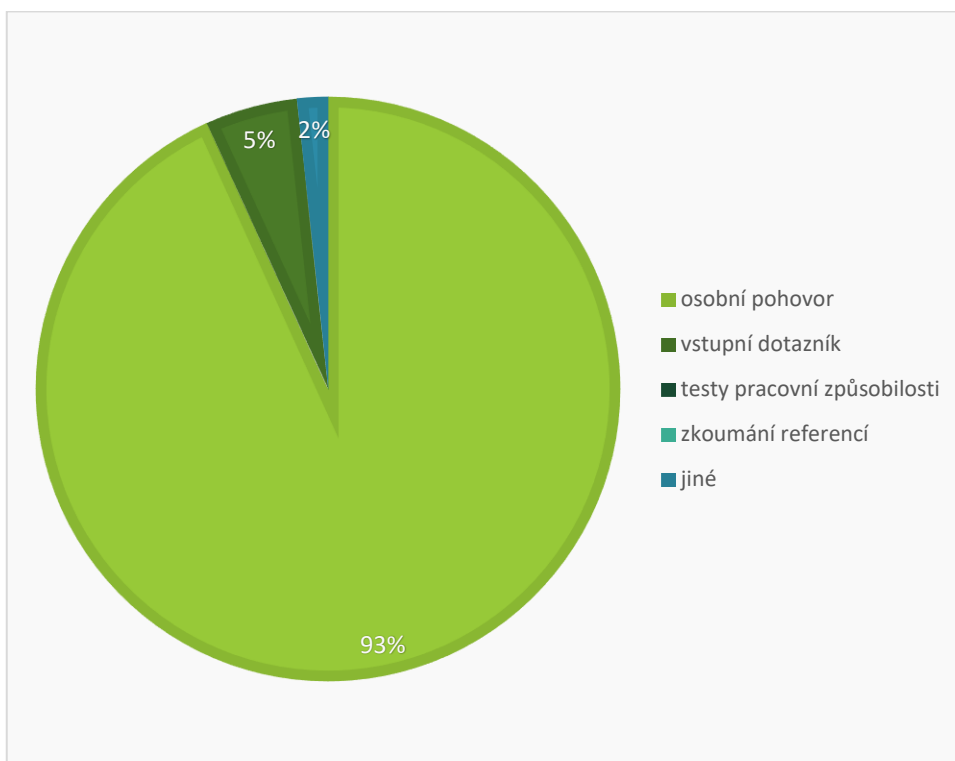
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 6: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?



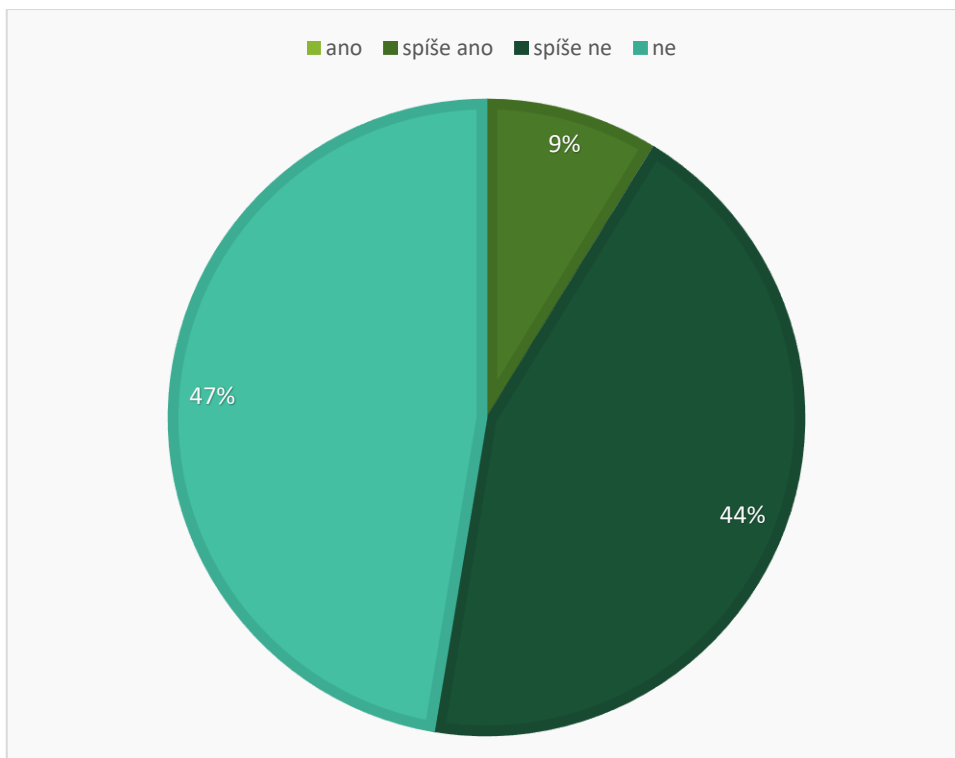
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 7: Jak probíhalo výběrové řízení?



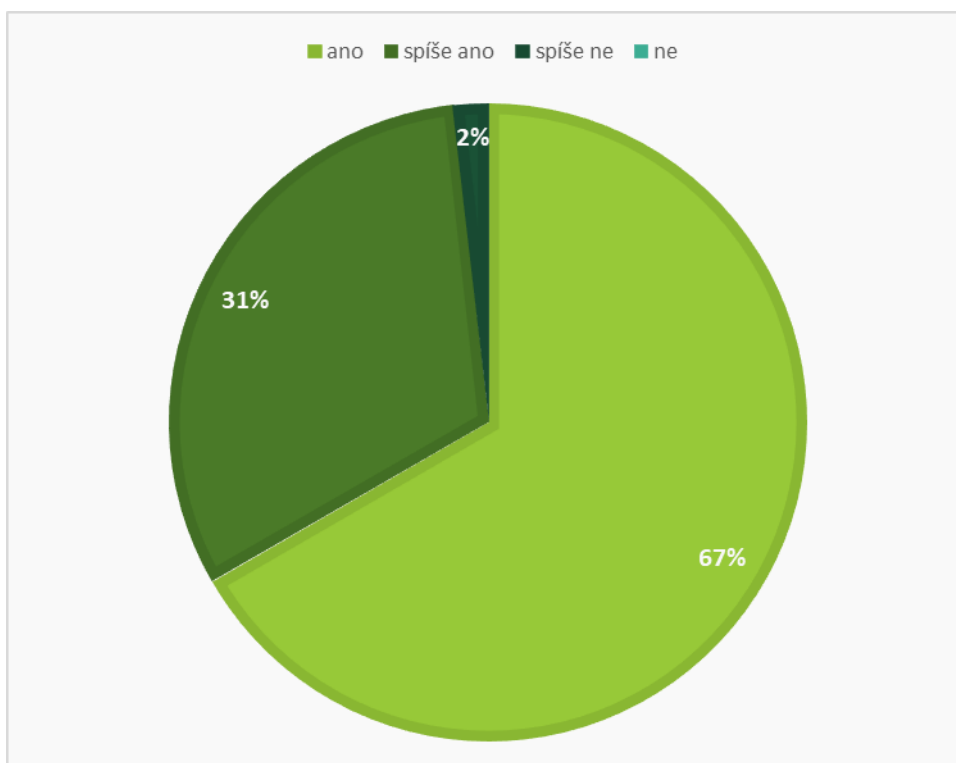
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 8: Přišlo Vám výběrové řízení náročné?



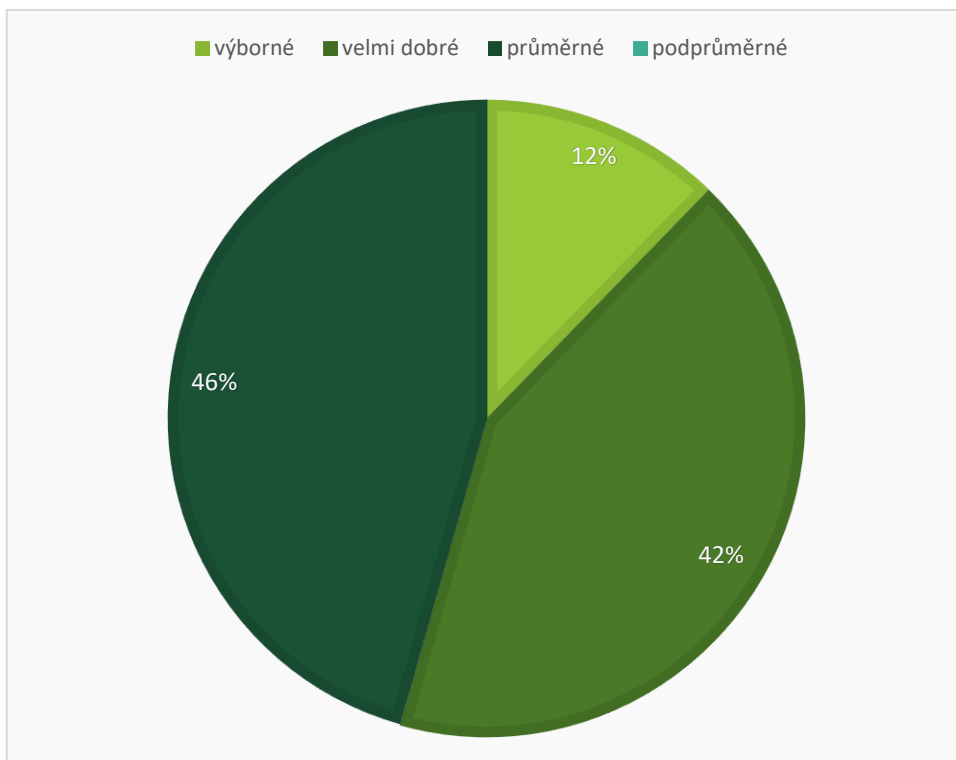
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 9: Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce?



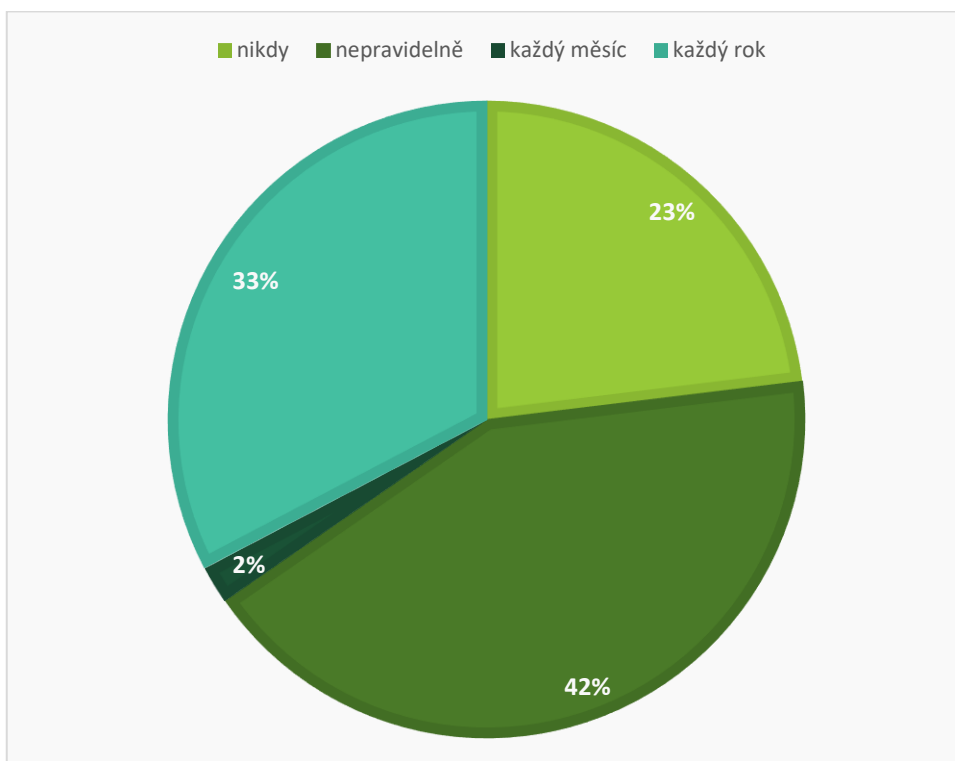
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 10: Jak vnímáte vztahy na pracovišti?



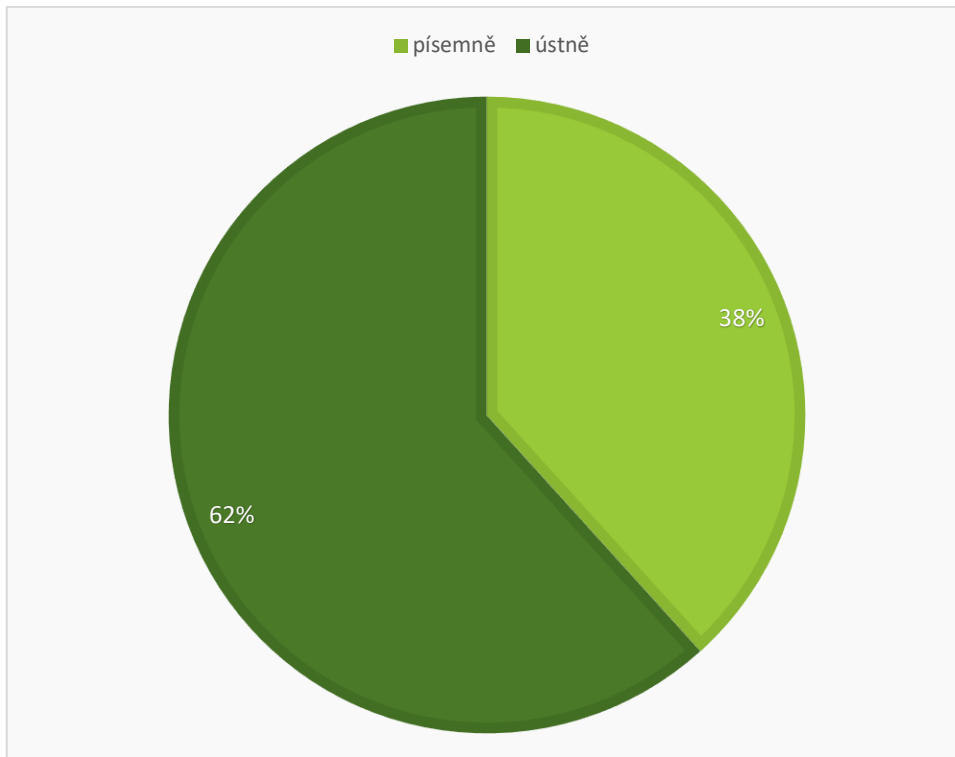
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 11: Jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?



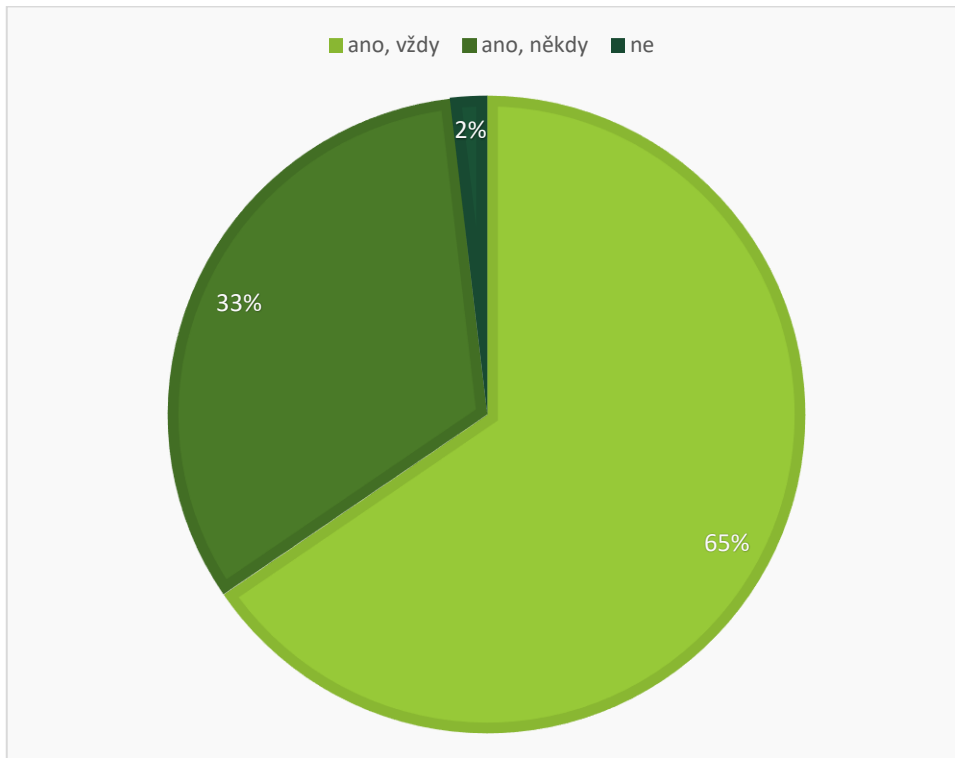
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 12: Jakou formou je prováděno hodnocení zaměstnanců?



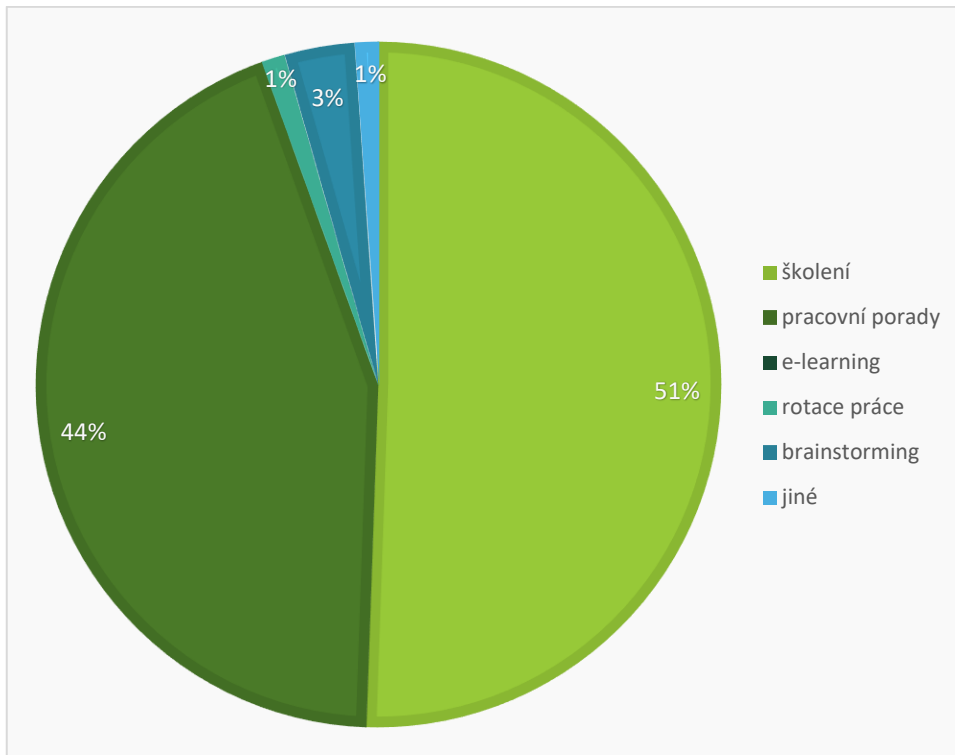
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 13: Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným?



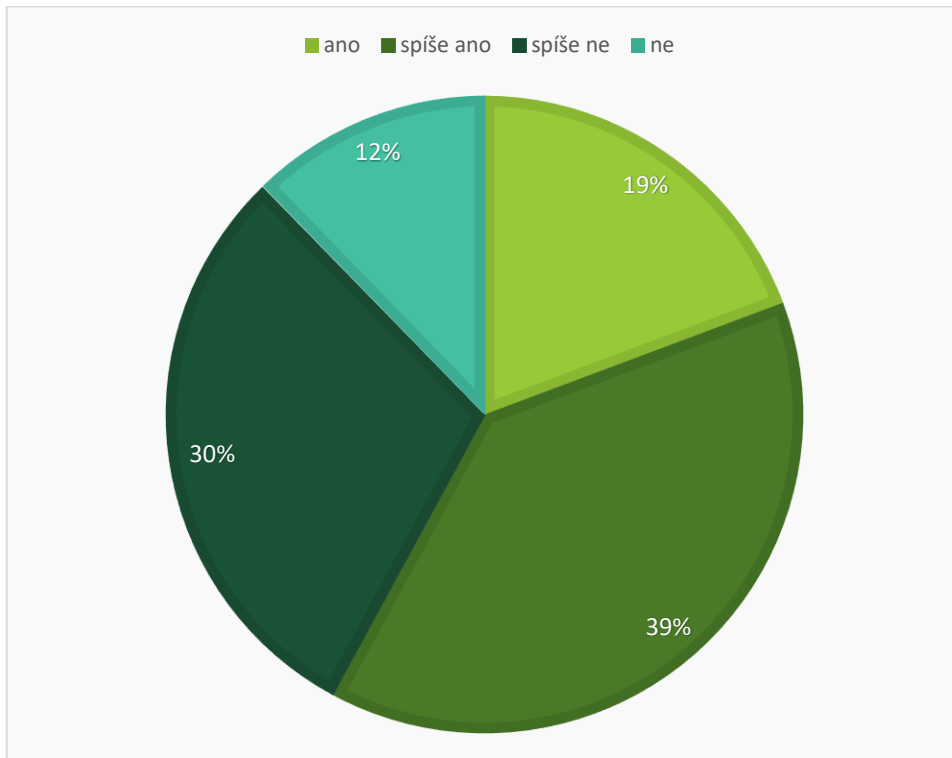
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 14: Jaké formy vzdělávání podnik využívá?



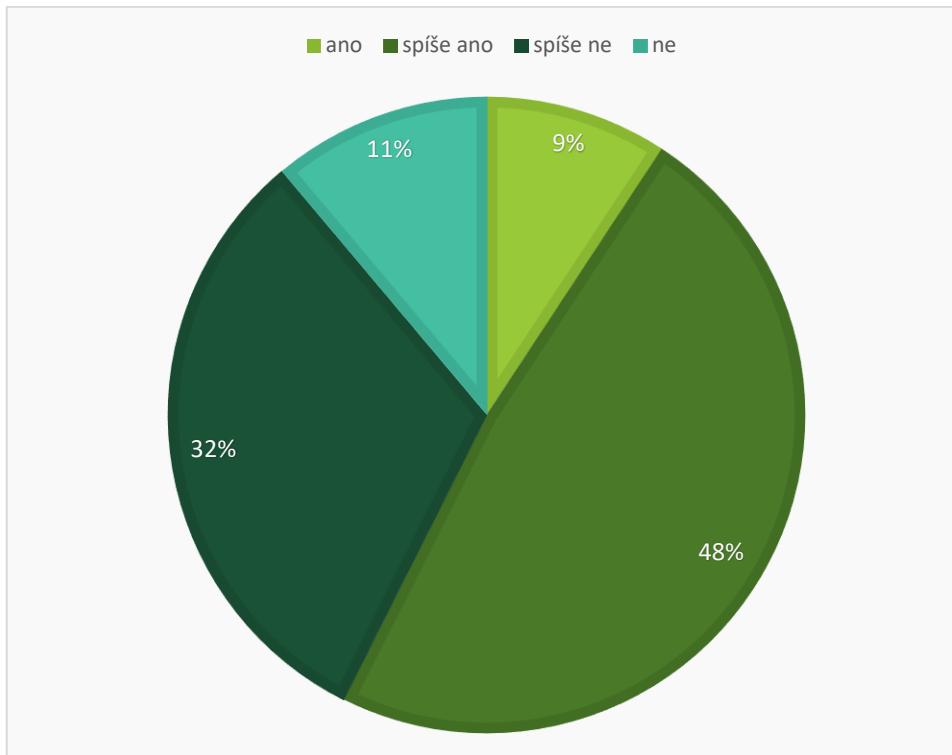
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 15: Máte možnost rozvoje profesních schopností?



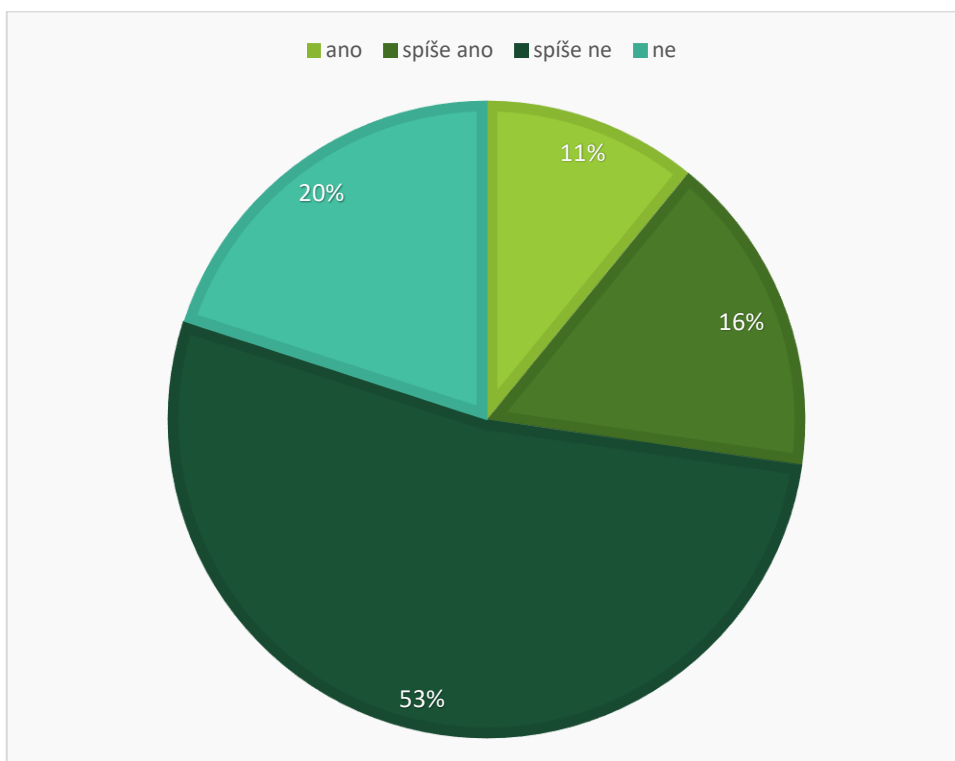
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 16: Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?



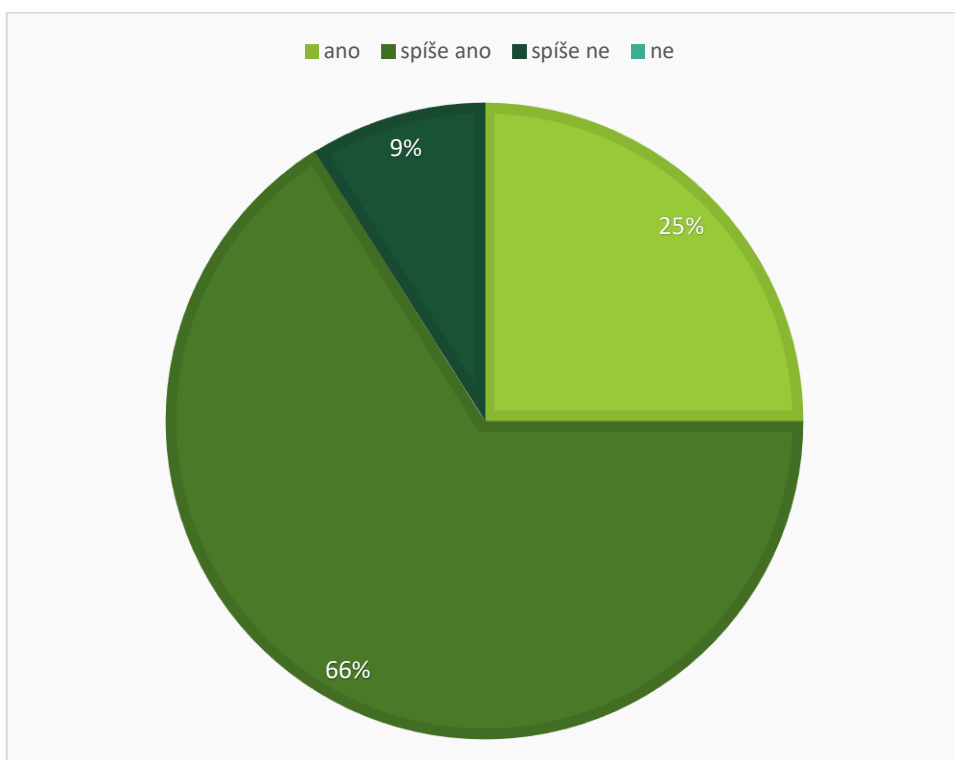
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 17: Máte možnost kariérního růstu?



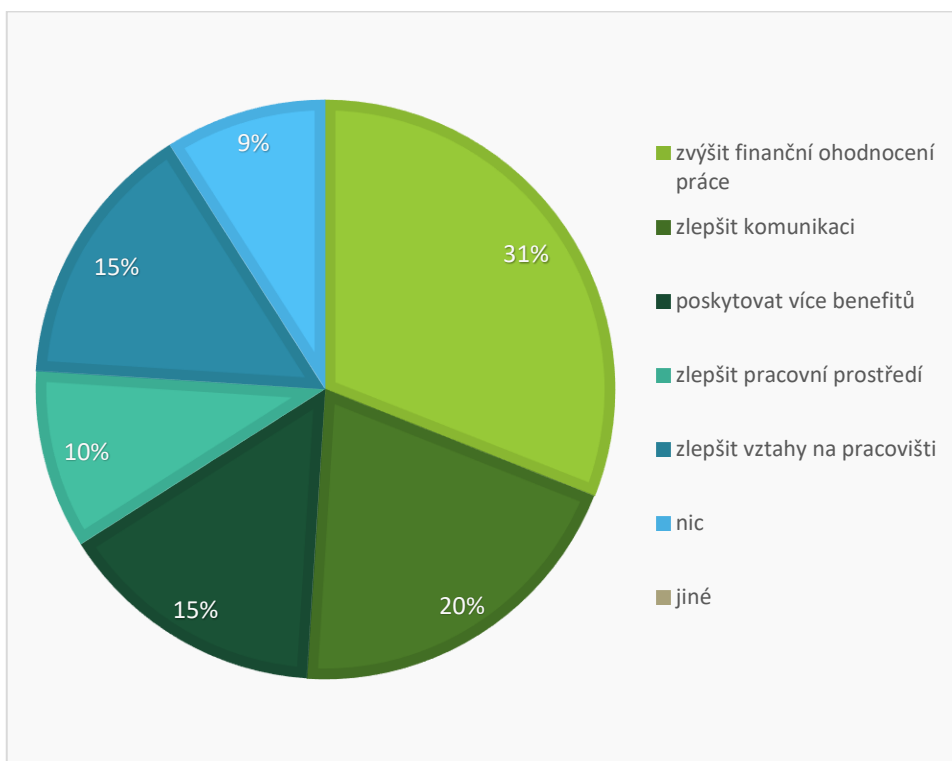
Zdroj: vlastní šetření.

Graf 18: Jste spokojen/a se zaměstnavatelem?



Zdroj: vlastní šetření.

Graf 19: Je v podniku něco, co byste změnil/a?



Zdroj: vlastní šetření.

Příloha 2: Dotazníkové šetření

Dotazník pro zaměstnance firmy Heyco Werk ČR s.r.o.

Dobrý den,
ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci.
Děkuji za spolupráci, Markéta Rinthová.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Kolik je Vám let?

- méně než 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední odborné učiliště (vyučen/a)
- střední škola zakončená maturitní zkouškou
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 9 let
- 10 a více let

5. Co Vás vedlo/motivovalo k nástupu? (Uveďte maximálně 3 odpovědi.)

- potřeba finančních prostředků
- uplatnění odborných znalostí, schopností
- zajímavost práce
- příležitost pracovat blízko Vašeho bydliště
- doporučení od rodinného příslušníka či známého
- jiné - uveďte: _____

6. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- webové stránky podniku
- inzerát v novinách
- inzerát na internetu
- úřad práce
- informace od známých
- jiné - uveďte: _____

7. Jak probíhalo výběrové řízení?

- osobní pohovor
- vstupní dotazník
- testy pracovní způsobilosti
- zkoumání referencí
- jiné - uveďte: _____

8. Přišlo Vám výběrové řízení náročné?

- ano spíše ano spíše ne ne

9. Byl/a jste plně a srozumitelně seznámen/a s náplní práce?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?

- výborné
- velmi dobré
- průměrné
- podprůměrné

11. Jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

- nikdy
- nepravidelně
- každý měsíc
- každý rok

12. Jakou formou je prováděno hodnocení zaměstnanců?

- písemně
- ústně

13. Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným?

ano, vždy ano, někdy ne

14. Jaké formy vzdělávání podnik využívá? (Uveďte maximálně 3 odpovědi.)

- školení
- pracovní porady
- e-learning
- rotace práce
- brainstorming
- jiné - uveďte: _____

15. Máte možnost rozvoje profesních schopností?

ano spíše ano spíše ne ne

16. Je dle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj dostačující?

ano spíše ano spíše ne ne

17. Máte možnost kariérního růstu?

ano spíše ano spíše ne ne

18. Jste spokojen/a se zaměstnavatelem?

ano spíše ano spíše ne ne

19. Je v podniku něco, co byste změnil/a? (Uveďte maximálně 3 odpovědi.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> zvýšit finanční ohodnocení práce | <input type="checkbox"/> zlepšit vztahy na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> zlepšit komunikaci | <input type="checkbox"/> nic |
| <input type="checkbox"/> poskytovat více benefitů | <input type="checkbox"/> jiné - uveďte: _____ |
| <input type="checkbox"/> zlepšit pracovní prostředí | |