

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů v podniku

Radim Parma

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Radim Parma

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení lidských zdrojů v podniku

Název anglicky

Human Resources Management in Company

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je charakteristika a definování řízení lidských zdrojů v podniku, zhodnocení postupů a metod řízení, popis evidence zaměstnanců a následně navrhnout změny v oblasti řízení lidských zdrojů na základě provedeného šetření ve vybraném podniku.

Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. K vypracování této části je použita odborná literatura. Praktická část obsahuje vyhodnocení dat získaných dotazníkovým výzkumem a individuálními rozhovory, analýzu postupů a metod řízení a evidence zaměstnanců ve vybraném podniku a interpretaci doporučených změn, které povedou ke zlepšení stávající situace.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Personální politika, Pracovní prostředí, Zaměstnanec, Řízení, Organizace, Personalistika

Doporučené zdroje informací

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

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

ULRICH, D., KOUBEK, J. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 10. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení lidských zdrojů v podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za vedení bakalářské práce, dále patří mé poděkování HR manažerce vybraného podniku, která mi poskytla veškeré informace nezbytné k vypracování bakalářské práce. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině, která mě během studia podporovala.

Řízení lidských zdrojů v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce „Řízení lidských zdrojů v podniku“ je zaměřena na funkci jednotlivých personálních činností, způsob evidence zaměstnanců a analýzu metod a postupů spojených s řízením lidských zdrojů ve vybraném podniku. Bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je vytvořena na základě odborné literatury a je zaměřena na charakteristiku základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností. Praktická část se zabývá vyhodnocením dat získaných šetřením řízení lidských zdrojů v podniku působícího na trhu automobilového průmyslu. V této části jsou popsány procesy jednotlivých personálních činností a evidence zaměstnanců na základě polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou, dále je využito anonymní dotazníkové šetření ke zjištění informací spojených s personálními činnostmi a spokojeností zaměstnanců v podniku. V závěru práce jsou zhodnoceny zjištěné výsledky šetření a navrhnuty změny vedoucí k případnému zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zaměstnanec, manažer, personální oddělení, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, ukončení pracovního poměru, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovní motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance, personální informační systém

Human Resource Management in Company

Abstract

The bachelor thesis „Human Resource Management in Company“ is focused on the function of individual personnel processes, the method of employee evidence and analysis of methods and procedures associated with Human Resource Management in a selected company. The bachelor thesis includes a theoretical and practical part.

The theoretical part is based on professional literature and focused on the characteristics of basic concepts related to Human Resource Management and individual Human Resource processes. The practical part deals with the evaluation of data obtained by research of Human Resource Management in a company that operates in the automotive industry market. This part describes the processes of individual personnel activities and employee records based on semi-structured interview with the HR manager, and an anonymous questionnaire survey is used to find out information related to personnel processes and employee satisfaction in the company. At the end of the work, the results of the research are evaluated and changes leading to a possible improvement of the current state of Human Resource Management in the company are proposed.

Keywords: human resource management, personnel processes, employee, manager, personnel department, human resource planning, recruitment, onboarding, offboarding, learning & development, work motivation, employee evaluation, employee remuneration, care of employees, human resource information System

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíle práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.3 Funkce řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Personální činnosti v organizaci.....	18
3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	18
3.2.2 Plánování lidských zdrojů.....	21
3.2.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců	23
3.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců	28
3.2.5 Ukončení pracovního poměru.....	30
3.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	32
3.2.7 Odměňování zaměstnanců	35
3.2.8 Motivace zaměstnanců.....	38
3.2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	40
3.2.10 Péče o zaměstnance	41
3.2.11 Personální vztahy	44
3.2.12 Personální informační systém.....	45
4 Vlastní práce	47
4.1 Charakteristika podniku	47
4.2 Personální činností v podniku X	49
4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	50
4.2.2 Plánování lidských zdrojů.....	51
4.2.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců	52
4.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců	56
4.2.5 Ukončení pracovního poměru.....	58
4.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	59
4.2.7 Odměňování a motivace zaměstnanců.....	61
4.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	65
4.2.9 Personální vztahy a péče o zaměstnance	69
4.2.10 Personální informační systém.....	71
5 Zhodnocení a doporučení	72

6 Závěr.....	78
7 Seznam použitých zdrojů	79
7.1 Literární zdroje.....	79
7.2 Internetové zdroje.....	80
8 Přílohy	81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad průběhu adaptace zaměstnance	30
Tabulka 2: Rozdělení metod dle místa vzdělávání	41

Seznam schémat

Schéma 1: Cyklus procesu řízení pracovního výkonu	33
Schéma 2: Model celkové odměny zaměstnance	38
Schéma 3: Personální oddělení v řídicí struktuře podniku	48

Seznam grafů

Graf 1: Strukturovanost pohlaví respondentů	49
Graf 2: Pracovní zařazení respondentů	49
Graf 3: Věková struktura respondentů	50
Graf 4: Rozdělení zdrojů získávání zaměstnanců	55
Graf 5: Počet odpracovaných let ve společnosti	57
Graf 6: Zvažování změny společnosti	59
Graf 7: Spokojenost s výší finančního ohodnocení	63
Graf 8: Hodnocení zaměstnaneckých výhod	64
Graf 9: Seřazení motivačních faktorů dle nejdůležitosti	65
Graf 10: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	68
Graf 11: Hodnocení možností vzdělávání v rámci pracovního rozvoje	69
Graf 12: Spokojenost s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti	70

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů se zabývá zajištěním vhodného personálu a strategickým vykonáváním činností personální práce, jež směřují k systematickému dosahování vytyčených cílů organizace. Lidské zdroje zaujímají v organizaci výsadní postavení podílející se na řízení a rozhodování důležitých procesů celé organizace. Organizace, které se zaměřují na efektivní řízení lidí v souladu s moderními postupy, dosahují soustavného plnění cílů a konkurenční výhody.

Lidé tvoří základní prvek veškerých procesů utvářejících hodnotu organizace. Je velice důležité klást patřičný důraz na řízení lidských zdrojů v podniku a poskytovat zaměstnancům kvalitní péči, vzdělání, ale i cílit na podporu seberealizace a motivace k vykonávání práce. Efektivně řízení a správně zvolení zaměstnanci jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem tvořícím její unikátnost.

Bakalářská práce vznikala z velké části za dob pandemie Covid-19, kdy se běžné procesy rázem ocitly v závažných problémech napříč všemi oblastmi nevyjímaje oblasti lidských zdrojů. Organizace se potýkají se značnými ekonomickými i kapacitními problémy a musí řešit situace se kterými nebylo v takové míře nikdy počítáno. V současné době se vyvíjí především oblast práce orientovaná na vzdálený a bezkontaktní přístup s podporou informačních a komunikačních technologií, které personální práci značně usnadňují. Řízení lidských zdrojů je oblast, která se vyvíjí souběžně s novými vědeckými poznatky, technologiemi, ale též je z velké části utvářena každodenními životními situacemi, se kterými se lidé potýkají, přičemž jsou nuceni se neustále přizpůsobovat rychle se měnícímu prostředí.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce řízení lidských zdrojů v podniku je definování problematiky řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku na základě šetření spojených s fungováním jednotlivých personálních činností, využitých k následné interpretaci případných nedostatků a návrhu řešení vedoucích ke zlepšení stávající situace.

Dílní cíle bakalářské práce představují:

- vypracování teoretických východisek,
- charakteristiku vybraného podniku,
- popis fungování jednotlivých personálních činností v podniku,
- zpracování dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

Teoretická část práce se zabývá základními pojmy řízení lidských zdrojů, je vypracována především na základě studia odborné literatury, která je uvedena v seznamu literárních zdrojů v závěru bakalářské práce. Nejprve je definováno pojetí řízení lidských zdrojů, dále je začátek teoretických východisek věnován vývoji řízení lidských zdrojů. Následuje podrobný popis personálních činností, které jsou členěny do jednotlivých kapitol.

Praktická část práce je zaměřena na popis fungování jednotlivých personálních činností v organizaci (kvalitativní výzkum) a dotazníkové šetření spojené s personálními činnostmi podniku a pracovní spokojeností zaměstnanců (kvantitativní výzkum). Informace jsou ze strany podniku poskytnuty anonymně, a proto je v bakalářské práci oficiální název společnosti dále uváděn pouze pod fiktivním pojmenováním podnik X.

Informace týkající se popisu fungování jednotlivých personálních činností v podniku X vychází primárně z polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou podniku, která zodpověděla a popsala položené otázky týkající se různých částí jednotlivých personálních činností a fungování podniku. Na základě odpovědí je vytvořen popis personálních činností. Informace vztahující se k fungování jednotlivých procesů společnosti byly poskytnuty také technickým manažerem. Součástí zjišťování informací o podniku je využita metoda analýzy

dokumentů. Konkrétně některých interních dokumentů a veřejně dostupných dokumentů z internetu a webu společnosti.

Dotazníkové šetření je další využitou metodou k získání potřebných informací spojených s problematikou řízení lidských zdrojů v podniku. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na všechny pracovníky k poskytnutí informací o spokojenosti zaměstnanců a fungování jednotlivých procesů personálních činností. Je vytvořeno za použití softwarové aplikace Microsoft Forms a následně jsou data vyhodnocena v tabulkovém editoru Microsoft Excel, kde jsou sestaveny jednotlivé grafy.

Anonymní dotazník obsahuje celkem 14 otázek. Složení otázek dotazníku představuje: 4 uzavřené otázky (identifikační otázky pro rozdělení respondentů), 1 otevřenou identifikační otázku pro zjištění pracovního zařazení, 2 otázky typu „Likertovy škály“ (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne), 1 polouzavřenou otázku, 1 otázku zaměřenou na seřazení možností dle preferencí, 3 bodovací otázky zaměřené na hodnocení spokojenosti zaměstnanců (bodovací škála od 1 do 10 bodů pro zachycení většího rozsahu spokojenosti) a 2 otevřené otázky určené k vyjádření názoru zaměstnanců. Přehled dotazníku je vložen v části přílohy (příloha č. 1)

Vytvořený online dotazník byl zaslán HR manažerce podniku, která dotazník s podmínkou dobrovolného vyplnění rozeslala zaměstnancům prostřednictvím firemní elektronické pošty a sdílela internetový odkaz na podnikové sociální síti. Zaměstnanci neprojeví o vyplnění dotazníku příliš velký zájem, neboť návratnost dotazníku činí 20 odpovědí. Skupina respondentů je ale z velké části (15 respondentů) zastoupena vedoucími pracovníky a tvoří 46,88% návratnost ze všech vedoucích pracovníků podniku. Dotazníkové šetření poskytuje informace o personálních činnostech v podniku a vypovídá o míře spokojenosti skupiny čítající 20 respondentů tvořených převážně vedoucími pracovníky. Vzhledem k návratnosti nereprezentuje míru spokojenosti zaměstnanců celého podniku. Nicméně relevantní informace a návrhy na zlepšení vyskytující se shodně u více respondentů v souladu s vlastním posouzením a šetřením jsou zahrnuty v návrhu doporučení, vedoucímu k možnému zlepšení určitých procesů.

Na základě výše zmíněné kombinace metod jsou data a informace zpracovány a výsledky použity k následné interpretaci případných návrhů vedoucích ke zkvalitnění procesu řízení lidských zdrojů v podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Organizace se rozvíjí a správně funguje pouze tehdy, daří-li se jí shromažďovat, synergicky propojovat a využívat zdroje **materiální, finanční, informační** a naprosto nezbytné **zdroje lidské**. Správné koordinování jednotlivých zdrojů je hlavním úkolem managementu (Urban, 2004).

Lidské zdroje slouží k oživení a uvedení do pohybu zdrojů finančních a materiálních, které by bez lidské práce a schopností řídit, organizaci plně neposloužily. Pro maximální uplatnění řídicích schopností lidí, je nutné za podpory informačních zdrojů rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Tato skutečnost řadí lidské zdroje do řídicích činností organizace (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů je pro efektivní fungování organizace nezbytné. Jedná se o logicky a strategicky promyšlený systém řízení lidí, kteří v organizaci vykonávají práci individuálně nebo kolektivně a aktivně se podílejí na naplňování strategických cílů organizace. Lidé jsou tím nejcennějším a nejdražším zdrojem, kterým podnik disponuje (Armstrong, 2007).

3.1.1 Pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů

Personální strategie

Dílčí strategie organizace zaměřující se na budoucnost a dlouhodobé komplexní cíle v personální oblasti v souladu s ostatními cíli organizace (Kocianová, 2012).

Personální politika

„Vychází z personální strategie. Určuje pravidla a realizace konkrétních postupů personálního řízení, je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti.“ (Kocianová, 2012)

Personální útvar

Vnitřní organizační jednotka podílející se na řídicích činnostech organizace, jež je tvořena převážně personalisty zajišťující personální činnosti a metody personální práce (Dvořáková, 2012, s. 13-17).

Personální marketing

Zabývá se uplatňováním marketingových přístupů v oblasti lidských zdrojů, kdy je k zaměstnanci přístupováno podobně jako k zákazníkovi. Cíleno je na výzkum, komunikaci s trhem práce, vytváření dobré pověsti zaměstnavatele a zjišťování potřeb a očekávání jak současných, tak potenciálních zaměstnanců (Myslivcová, 2019).

3.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Personální administrativa

Historicky nejstarší způsob personální práce formovaný v období 20. let 20. století. Personální administrativa či správa zajišťuje jako služba především administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, správou personálu a zabezpečováním legislativních požadavků. Personální administrativa se zabývá vytvářením, evidencí, uchováváním a aktualizací dokumentů, týkajících se jednotlivých zaměstnanců a daných činností v organizaci. Poskytuje důležité informace o zaměstnancích, které jsou následně předávány organizačním řídicím složkám. Personální práce zastávala funkci pouze pasivní role. V současné době mohou být jednotlivé úkony automatizovány pomocí informačního systému (Koubek, 2015; Urban, 2004).

Personální řízení

Historie personálního řízení sahá do období před druhou světovou válkou, kde se jako koncepce personální práce využívala v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, které usilovaly o expanzi, ovládnutí trhu a eliminaci konkurence. K dosahování těchto cílů sehrával zásadní roli správně zvolený organizovaný a motivovaný kolektiv pracovníků. Vedení podniků si uvědomovalo, že klíčem k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku jsou právě lidé a lidská pracovní síla. Začala se zde prosazovat aktivní role personální práce (personální řízení), což mělo za následek vznik nových personálních útvarů, kde se formovala personální politika a rozvíjely se metody personální práce. Celkově se personální práce profesionalizovala a stala se výsadou specialistů. Personální práce měla povahu operativního řízení, obzvláště se zaměřením na vnitroorganizační problémy, zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Málo důrazu bylo kladeno na dlouhodobé strategické řízení pracovních sil a zaměstnanost v organizaci (Koubek, 2015).

Koncepce řízení lidských zdrojů

V 50 a 60. letech 20. století se začíná rozvíjet nejnovější koncepce personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitějším faktorem pro řízení organizace a tvoří stěžejní funkci řízení. Tato koncepce personální práce řadí člověka a lidskou pracovní sílu na vrchol důležitosti výrobních vstupů a zastává nenahraditelnou funkci pro chod organizace. Většina strategických funkcí spojených zejména s řízením výkonu a rozvojem zaměstnanců je nyní výsadou liniových manažerů, personálních manažerů a specialistů (Urban, 2004). Vývoj personální práce se v této fázi dovršuje. Činnost zcela administrativní se postupně vyvinula k činnosti řízení důležitých kroků celé organizace.

3.1.3 Funkce řízení lidských zdrojů

Funkcí řízení lidských zdrojů je zabezpečení potřebného počtu schopných kvalifikovaných pracovníků a efektivní využití pracovní síly k dosažení strategických cílů organizace a perspektivní budoucnosti. Organizace usilují o etický přístup řízení lidí, snaží se o dobré pracovní vztahy, rozvíjení schopností, naplňování sociálních potřeb a navazování důvěry mezi managementem a zaměstnanci. Pro úspěch organizace je velice důležité zaměstnávat a strategicky řídit talentované, motivované a oddané pracovníky (Armstrong a Taylor, 2015; Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001).

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2015):

- Usilování o zařazení správných lidí na vhodné místo, výběr a nalezení vyhovujících pracovních úkolů, náplně práce vedoucí k plnému využití potenciálu pracovníka.
- Optimální využití pracovní síly v organizaci, konkrétně optimální využití fondu pracovní doby¹ a kvalifikovanosti pracovníků.
- Utváření týmů, efektivního vedení lidí s důrazem na zdraví mezilidských vztahů v organizaci.

¹ *Fond pracovní doby je zákonem stanovená pracovní doba. Délka pracovní doby je rozdělena podle povahy práce: 40 h/týden (standardně), 37,5 h/týden (zaměstnanci pracující v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu, s vícesměnným nebo nepřetržitým pracovním režimem) 38,75 h/týden (s dvousměnným pracovním režimem), (§79 zákona č. 262/2006 Sb.)*

- Zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků, budování a ztotožnění individuálních zájmů pracovníka se zájmy organizace, uspokojení materiálních i nemateriálních potřeb, zlepšování kvality pracovního života zaměstnanců.
- Konat veškeré procesy v souladu se zákony týkajícími se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv se snahou budovat dobrou pověst organizace a stát se atraktivním zaměstnavatelem na trhu.

3.2 Personální činnosti v organizaci

Personální činnosti (služby) naplňují úkoly personalistiky a přímo ovlivňují výkon organizace za podpory zaměstnanců. Optimálního výkonu organizace je docíleno tehdy, když systém personálních činností umožní ovlivnit všechny podstatné faktory výkonu zaměstnanců. Zejména jejich schopnosti, motivaci, podmínky k vykonávané sjednané práci a dosažení požadovaného výkonu. Organizační činnosti jsou řízeny výhradně manažery. V zájmu organizace je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností. (Šikýř, 2012). Následující kapitoly jsou věnovány popisu jednotlivých personálních činností.

3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je zásadní personální činností, která v organizaci rozhoduje o efektivním vykonávání pracovní činnosti, spokojenosti a úspěšnosti pracovního výkonu zaměstnanců. Předchází ostatním personálním činnostem v organizaci (Koubek, 2015).

Analýza pracovních míst

Slouží k vytváření podkladů pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst. Analýza tvoří výstupy pro organizaci ve formě dokumentů, které poskytují údaje o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance (Šikýř, 2012).

Výstup analýzy zahrnuje popis a specifikaci pracovního místa. Popis zahrnuje především základní charakteristiky pracovního místa, kterými jsou např. název pozice, podmínky, pozici zaměstnanců v hierarchii organizace atp. Obsahem specifikace pracovního místa jsou definovány požadavky na zaměstnance např. dosažené vzdělání, způsobilost nebo potřebné dovednosti. Výsledky analýzy jsou využity manažery a personalisty k následnému vytvoření

pracovního místa a slouží jako podklady dalším personálním činnostem v organizaci (Dvořáková, 2012, s. 142).

Pro získávání informací o pracovním místě a provedení analýzy se využívá mnoho metod. Mezi základní používané metody se řadí analýza dokumentů týkající se pracovních míst (zpracované popisy a specifikace, organizační schéma, organizační řád, normy výkonu, pracovní postupy, plány pracovišť). Mezi další využívané metody patří pozorování zaměstnanců při práci, rozhovor se zaměstnanci, dotazník či práce analytika. Velice užitečným zdrojem informací o pracovních místech jsou samotní zaměstnanci, vedoucí pracovníci a specialisté, kteří dokážou nejlépe poskytnout potřebné informace (Dvořáková, 2012, s. 143).

Vytváření pracovních míst a úkolů

Vytváření pracovních míst je procesem, který definuje pracovní úkoly, povinnosti, odpovědnost, pravomoci a požadavky vykonávané práce a seskupuje je do pracovních míst (základní organizační jednotky). Vzniklé pracovní úkoly a vytvořená pracovní místa musí zabezpečit cíle organizace, motivovat zaměstnance, rozvíjet jejich schopnosti, uspokojovat jejich potřeby a zároveň nesmí docházet k negativním dopadům na fyzické a psychické zdraví. Tyto činnosti musí probíhat v souladu se zákonem a platnými právními předpisy (Šikýř, 2012).

Před samotným vytvořením nových pracovních míst si musí organizace položit následující otázky, na které je zapotřebí nalézt vhodné odpovědi:

1. Proč potřebuje organizace plnit dané úkoly a vytvořit nové pracovní místo?
2. Co za úkoly je potřeba splnit?
3. Jakým způsobem a jakými pracovními postupy by se měla práce vykonávat?
4. Volba správného pracovního prostředí, kde se bude práce vykonávat?
5. Kdy se má úkol plnit?
6. Kdo by měl práci vykonávat?
7. Kteří zaměstnanci budou společné úkoly vykonávat?
8. Jak vysoké náklady budou potřeba alokovat na zajištění nové pracovní síly? (Koubek 2015; Šikýř, 2012)

V organizaci se běžně vytvářejí pracovní místa na pokyn vedoucích pracovníků, kteří zkoumají, zda není potřeba vytvořit nový pracovní úkol či přidat, nebo ubrat stávající pracovní nároky kladené na zaměstnance. Organizace často opomíjí důkladné zkoumání obsahu a metod práce (pracovních postupů). Kvůli tomuto faktu se v organizacích, zejména s rapidním růstem často stává, že se pracovní místa vytvářejí tzv. metodou pokus-omyl. Chyby, které se často vyskytují jsou např. špatné sladění úkolů s pracovními místy, neoptimální využívání schopností lidí či napodobování procesů jiných organizací, které však mají rozdílné podmínky (Koubek, 2015).

Při procesu vytváření pracovního místa by měli rozhodovat nejenom vedoucí pracovníci, ale též samotní zaměstnanci, kteří dokážou svými zkušenostmi a názory přispět k případné úpravě pracovních postupů, což vede k efektivnějšímu vykonávání práce. V souvislosti s vytvářením pracovních míst se v praxi setkáváme nejčastěji s následujícími přístupy:

- **Mechanistický přístup** – vhodný v organizacích, které se zaměřují spíše na efektivnost využití zdrojů a nechtějí investovat příliš velké množství prostředků do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pracovníci vykonávají přesně specifikovanou činnost. Kladen je důraz na mechanický přístup k práci, která se vykonává tak, aby byl co nejefektivněji využit čas, suroviny, energie a stroje. Práce se opakuje, je rutinní a jednodušší nebo je dlouhodobě předvídatelná. Přístup nepříliš zohledňuje zájmy pracovníků.
- **Motivační přístup** – je založený na spokojenosti pracovníků. Práce, která pracovníka naplňuje, ho zároveň i motivuje k lepšímu výkonu, což je žádoucí pro organizaci. Zaměstnanec vykonává smysluplnou práci, v které vidí potenciální růst, zlepšování, uznání od ostatních zaměstnanců a tyto fakty přispívají k upokojení jeho potřeb.
- **Biologický přístup** – je do velké míry založen na dobrém přístupu a šetrnosti ke zdraví člověka (bezpečné zacházení s člověkem v pracovním výkonu). Snaží se zamezit zraněním a bere ohled na pohodlí pracovníka. Klade důraz na ergonomii, která se snaží optimalizovat pracovní prostředí a nástroje tak, aby lidé v práci netrpěli zdravotními potížemi a fyzickou únavou, což příznivě přispívá i k celkové produktivitě organizace.

- **Percepční přístup** – zaměřuje se na snížení duševní náročnosti kladené na pracovníka. Cílem je zjednodušit práci tak, aby byla pro člověka lépe pochopitelná a zbytečně nezatěžovala myšlení. Snižování duševních požadavků sice zefektivní práci tím, že se stane pro pracovníka jednodušší, ale zároveň se stává i méně atraktivní a dochází k nedostatečnému uspokojení pracovníka. Tento přístup má především uplatnění tam, kde pracovníci nemohou tolik chybovat kvůli případným vysokým nákladům na nápravu či je potřeba zaměstnávat méně kvalifikované, nebo nekvalifikované pracovníky (Koubek, 2015).

3.2.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování je procesně zaměřené rozhodování, které určuje kolik pracovníků je v organizaci potřeba a k jakému datu musí být tyto potřeby naplněny. Personální plány vychází ze strategických plánů organizace a předvídají budoucí potřeby pro zabezpečení produkce. *„Plánování napomáhá vedoucím pracovníkům a managementu podniku s rozhodováním o budoucím získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoji, předcházení nadbytečnosti pracovníků, interní mobilitě, ale i o vývoji personálních nákladů či o organizaci práce a pracovní době“* (Dvořáková, 2012).

Personální plánování slouží především k naplnění strategických cílů podniku, správným určením požadovaných současných a budoucích stavů zaměstnanců, zajištěných především z vnitřních a vnějších zdrojů. Plánování umožňuje řešit problémy spojené s přebytečným, nebo nedostatečným stavem zaměstnanců, jejich specifickými potřebami, zejména pak plánováním rozvoje, kariéry a následnictví v manažerských funkcích (Šikýř, 2016).

Šikýř (2016) uvádí následující složky tvořící obsah plánování lidských zdrojů:

- **Plánování potřeby zaměstnanců** – podnik odhaduje poptávku po práci, zaměřuje se na to, jaký optimální počet a druh zaměstnanců bude v následujícím krátkodobém (do 1 roku) nebo dlouhodobém (obvykle 3 až 5 let) časovém horizontu potřeba k optimálnímu dosažení cílů podniku. Poptávka po pracovnících je přímo ovlivněna vyšší poptávkou po výrobcích a službách podniku. Vychází se z ročního rozpočtu a dlouhodobých plánů, které jsou převedeny do organizačních jednotek. Po určení množství vyráběné produkce v určitém období je přidělen potřebný čas k odpracování pro jednotlivé profese.

- **Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** – podnik předvídá nabídku práce, tedy počet a druh zaměstnanců, které bude moci uplatnit v krátkodobém nebo dlouhodobém období pro plánovanou potřebu zaměstnanců, zajištění práce a dosažení plánovaných cílů. Tato potřeba je zajišťována z vnějších a vnitřních zdrojů pracovníků.
- **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** – zabývá se plánováním kariéry zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích. Uplatňovány jsou plány kariéry, které jsou individuálně a vhodně navrženy tak, aby docházelo k optimálnímu rozvoji odborných znalostí a perspektivnímu kariernímu postupu zaměstnance. Plány následnictví jsou využívány pro manažerské funkce v podniku a obsazovány jsou z vnitřních zdrojů podniku. Tyto plány slouží k plynulému a systematickému předávání vedoucích funkcí další generaci vedoucích pracovníků.

Dvořáková (2012) do procesu plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- **Rozbor prostředí**, určuje zdroje potenciálních rizik a příležitostí. Slouží k průzkumu vnějšího prostředí (konkurence, legislativa) a vnitřního prostředí podniku, zejména podmínky podniku (strategie, technické zázemí, organizační kultura).
- **Předpověď poptávky po práci** za pomoci kvalitativních (Delfská metoda) a kvantitativních metod (extrapolace trendů, lineární regresní analýza).
- **Předpověď nabídky lidských zdrojů**, plánování dostupnosti lidských zdrojů z vnějších a vnitřních zdrojů. Prostřednictvím auditu vnitřních zdrojů (analýza počtu, kvalifikace, potenciálu rozvoje a hodnocení míry využití stávajících zaměstnanců) a rozbohem nabídky pracovních sil na vnějším trhu práce.
- **Identifikování rozdílů mezi předvídanou mírou poptávky po práci, nabídkou pracovních sil** a sestavení vhodného řešení, při kterém se zjišťuje nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců.
- **Harmonogram akcí vedoucích k realizaci řešení.**
- **Kontrolu a vyhodnocení** do jaké míry byly splněny předem stanovené cíle.

3.2.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Vyhledávání též uváděné pod pojmy **získávání** či **nábor** zaměstnanců si klade za cíl „*identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ Proces začíná plánováním, které definuje potřebné množství, povahu pracovní síly a dobu za kterou by potřeby měly být naplněny (Dvořáková, 2012, s. 145-146). Důležitou roli v procesu zaujímá také výše vynaložených nákladů na zajištění procesu (Kocianová, 2010).

Koubek (2015) uvádí, že pod termínem **nábor** je myšleno zejména získávání lidí z vnějších zdrojů, avšak moderní pojetí získávání lidských zdrojů se zaměřuje ve velké míře na získávání ze zdrojů vnitřních, tj. ze současných pracovníků organizace.

Získávání zaměstnanců se uplatňuje při obsazování nově vzniklých volných pracovních míst v organizaci. Úkolem je přivést dostatek uchazečů pro optimální obsazení volného místa. Ze strany organizace je potřeba poskytnout relevantní informace dostatečnému počtu potenciálních uchazečů o nové pracovní místo a zároveň o uchazečích zjistit co nejvíce informací pro optimální posouzení vhodnosti adepta na obsazované místo. Uchazeči musí splňovat předem definované požadavky, které jsou stanoveny organizací. Jedná se např. o nezbytnou kvalifikaci (stupeň vzdělání), zkušenosti, odborné znalosti a dovednosti a rovněž zvláštní právní a legislativní předpisy (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost atp.), (Šikýř, 2014; Kociánová, 2010).

Tegze (2019) popisuje moderní metody získávání zaměstnanců v dnešní době. Uvádí pojem **Sourcing**, což je aktivní vyhledávání uchazečů o pracovní místo, veškerých informací a údajů o těchto uchazečích. Sourcing byl dříve součástí práce recruiterů. V dnešní době však vznikla samostatná disciplína a existují tzv. sourceři, kteří jsou součástí recruitment týmů a se zabývají hledáním talentů (lovením talentů). Sourceři se snaží aktivně vyhledávat pasivní uchazeče a vyvolat v nich zájem o pracovní místo a budoucí pohovor. Dobrý sourcer musí dokonale ovládat moderní technologie, programování (např. automatizaci sběru dat), sociální sítě a znát nejnovější metody a postupy vyhledávání (Tegze, 2019).

Tegze (2019) charakterizuje osoby, které se zabývají moderním získáváním zaměstnanců následovně:

- **Sourcer („lovec“)** – zabývá se hlavně vyhledáváním tzv. pasivních uchazečů.
- **Recruiter** – provází uchazeče celým procesem získávání a zaměřuje se více na vztahy.
- **Headhunter** – zabývá se uchazeči na úrovni středního a vrcholového managementu a aktivně oslovuje potenciální kandidáty.
- **Full stack recruiter** – v organizacích či personálních agenturách zastává současně minimálně dvě z výše zmíněných profesí.

Proces získávání zaměstnanců je ovlivněn vnitřními a vnějšími podmínkami, které ovlivňují zájem uchazečů o dané pracovní místo. Vnitřními podmínkami souvisejícími s konkrétním pracovním místem se rozumí např. povaha práce, pracovní prostředí, podmínky vykonávané práce, míra pravomocí a povinností, organizace pracovní doby, požadavky na vzdělání, kvalifikace a schopnosti zaměstnance či postavení ve firemní hierarchii. Vnitřními podmínkami spojenými s organizací jsou např. prestiž organizace, hospodářské výsledky společnosti, význam postavení společnosti na trhu, dobrá pověst společnosti ve vztahu se zákazníky i zaměstnanci, úroveň kvality péče o zaměstnance a prostředí, sociální klima ve společnosti, nabízené možnosti vzdělávání a rozvoje společností, nebo úroveň životního prostředí v místě společnosti (Koubek, 2015, s. 128).

Vnější podmínky jsou na rozdíl od částečně ovlivnitelných podmínek vnitřních pro organizaci neovlivnitelné, typy vnějších podmínek se dělí na:

- **Demografické** – kolísavost nabídky trhu práce z důvodu mobility obyvatelstva a populačního vývoje obyvatelstva.
- **Ekonomické** – ovlivněné zejména cykly národního hospodářství, kdy dochází ke změnám vztahu mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil na trhu práce.
- **Sociální** – ovlivněné především změnami hodnotové orientace populace, vzdělaností a profesní kvalifikovaností populace.
- **Technologické** – ovlivňující vznik nových profesí nebo změnu a rušení profesí stávajících z důvodu technologického pokroku.
- **Sídelní** – specifita na trhu práce v místě činnosti organizace z důvodu životního prostředí, osídlení obyvatel dané lokality a preferovaných typů bydlení.

- **Politicko-legislativní** – ovlivňují proces získávání různými nařízeními a povoleními (regulace trhu práce) týkající se např. zaměstnávání tuzemských obyvatel v zahraničí, cizinců na našem území či problémy spojenými s diskriminací pracovníků (Koubek, 2015, s. 128-129).

Obsadit volná pracovní místa lze z **vnitřních** a **vnějších** zdrojů. Z vnějšího trhu mohou do organizace vstupovat lidé, kteří do organizace vnášejí nový náhled a přístup k řešení problémů. Noví pracovníci mohou organizaci inspirovat a vést ke změnám v již zaběhlých postupech. Lidské zdroje z vnějšího trhu představují pro organizaci nevýhody spojené s vynaložením větších nákladů a investic do pracovní a sociální adaptace nových pracovníků. Organizace volí vhodnou metodu získávání s ohledem na typ obsazovaného místa. Výběr vhodné metody závisí na vynaložené výši finančních prostředků, analýzách předchozích procesů získávání a také na kvalitě přípravných prací. Metody získávání, které mohou být využity v rámci získávání z vnějších zdrojů:

- Nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce na úřadu práce,
- on-line nabídka (pracovní portály, personální agentury, webové stránky podniku),
- inzerce v TV, tisku nebo rozhlasu,
- spolupráce se školami, vzdělávacími institucemi, profesními organizacemi, odbory,
- veletrhy pracovních příležitostí,
- služby personálních agentur,
- samostatné přihlášení uchazečů o pracovní místo,
- doporučení na základě zkušeností stávajících či bývalých zaměstnanců (reference), (Dvořáková, 2012, s. 145-147).

Získávání z vnitřních zdrojů, tedy ze současných zaměstnanců organizace je výhodné zejména z důvodu lepší znalosti kandidátů, zachování organizační kultury, snížení fluktuace a zvýšení stability z důvodu možnosti rozvoje a růstu v organizaci. Požadavky na zaměstnance je potřeba zajistit investováním do jejich vzdělání a rozvoje. Jedním z nástrojů získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je **řízení následnictví**, které je využíváno nejčastěji pro výběr talentů, rozvoj a přípravu zastoupení budoucích klíčových manažerských funkcí organizace. Dalšími z využívaných nástrojů v rámci získávání z vnitřních zdrojů je interní výběrové řízení, využívané k obsazení volného místa či nově

vzniklého místa, nebo vnitřní mobilita zaměstnanců, kdy zaměstnanci nahrazují své místo v organizaci z důvodu povýšení, přeřazení na jinou pracovní pozici či dochází k přemístění na jiné pracoviště (Dvořáková, 2012, s. 149-150).

Výběr zaměstnanců

Po vyhledávání zaměstnanců následuje postup výběru vhodných uchazečů na obsazované místo. Cílem výběru je vybrat uchazeče, který nejlépe splňuje předem definované požadavky organizace na výkon práce, profesní růst či funkční postup v organizaci. V rámci procesu výběru zaměstnanců je vhodné využít tzv. pozitivní přístup, kdy je při posuzování uchazečů přihlíženo v první řadě na jeho silné stránky a důvody proč ho přijmout na danou pozici. Proces výběru je prováděn za pomoci stanovených kritérií a výběrových metod (Šikýř, 2016, s. 104-106).

Výběr zaměstnanců je velmi důležitým strategickým personálním procesem v organizaci, neboť ovlivňuje kvalitu pracovních sil celé organizace. Výběr bývá velice finančně a časově náročný proces, nicméně by neměl být podceňován. V organizaci by jím měli být pověřeni personální specialisté, vedoucí pracovníci, případně i personální odborníci z vnějších zdrojů pro dosažení nejlepších výsledků. Při procesu výběru by se mělo dbát na dostatečný výběrový soubor kvalitních uchazečů v závislosti na druh obsazované pozice (Kocianová, 2010, s. 94).

Metody výběru

Úspěšný výběr zaměstnanců závisí na zvolení platných a spolehlivých metod, které slouží ke zkoumání a posouzení vhodnosti a způsobilosti uchazečů na obsazované místo. Metoda výběru je validní (platná), pokud skutečně umožňuje předpovědět požadovaný pracovní výkon uchazeče, a lze ji označit za reliabilní (spolehlivou), pokud je za stejných podmínek při opakovaném užití metody dosahováno srovnatelných výsledků. Mezi nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců podle Šikýře (2016) patří následující:

- **Hodnocení životopisu** – základní metoda výběru, umožňuje zjistit, zda uchazeč splňuje podstatné požadavky na obsazované místo a zda je vhodný pro další fáze výběru.

- **Výběrový pohovor** – osobní setkání, které slouží ke komplexnímu posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu uchazeče. Cílem je ověřit, případně doplnit rozhodující údaje uchazeče, informovat ho o podmínkách zaměstnání, ověřit jeho chování a motivaci, a zjistit jeho představu o budoucím zaměstnání. Ideálně by se měli výběrového pohovoru zúčastnit personalisté i vedoucí zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec by měl pohovor vést kvůli přímému posouzení očekávaných požadavků na svého budoucího zaměstnance a rozhodnout tak o jeho přijetí či odmítnutí.
- **Testování uchazečů** – obvykle slouží jako doplnění informací k rozhodování spolu s dalšími metodami. Skládá se z testů inteligence, osobnostních testů a testů schopností uchazeče.
- **Assessment centre** – využívá se k efektivnímu posouzení chování uchazečů ve skupinovém a individuálním řešení modelových situací, případových studií a následnému vyhodnocování výsledků práce. Může probíhat i více dní mimo pracoviště. Na výběru se podílí více hodnotitelů, zejména psychologové, manažeři a personalisté. Tato metoda patří mezi finančně nákladnější a časově náročnější metody výběru.
- **Zkoumání referencí** – reference jsou poskytovány se souhlasem uchazeče většinou od nadřízených či spolupracovníků z předchozích zaměstnání, praxí nebo školy. Metoda slouží k získání a rozšíření informací o rozvojovém potenciálu a odborné způsobilosti uchazeče.

Obecně se nedoporučuje využívat v procesu pouze jednu z metod výběru. Pro optimální získání informací a dosažení co nejlepší prediktivní validity výsledků výběru je vhodné kombinovat více metod např. podle tzv. principu triangulace, kdy se použije porovnání z kombinace minimálně tří odlišných metod výběru. Pokud je v procesu výběru více kandidátů, kteří splňují požadavky o pracovní místo a nelze jednoznačně určit vhodnějšího kandidáta, je možné uspořádat vícekolové výběrové řízení a zvolit rozhodovací metody, které pomohou s výběrem správného uchazeče. Použitím nastavených kritérií a bodování je provedeno vyhodnocení. Po procesu rozhodování je uchazečům oznámen výsledek výběrového řízení. (Bělohlávek, 2016, s. 33-36).

3.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Po výběru uchazeče následuje proces přijímání nového zaměstnance do organizace. Proces přijímání začíná tehdy, když je vybraný uchazeč o pracovní místo informován, následně přijme pracovní nabídku, a je ukončen v den nástupu na pracovní místo. Proces zahrnuje mnohé procedury a formální i neformální záležitosti. Mezi nejdůležitější formální náležitosti patří podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu, kterým je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uzavřen pracovněprávní vztah. (Koubek, 2015, s. 189).

Pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká v souladu se zákoníkem práce. Nově vybraný zaměstnanec je obsazen na vzniklé či uvolněné místo v základním pracovněprávním vztahu, kterým se rozumí vznik pracovního poměru na základě pracovní smlouvy na dobu určitou, neurčitou, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Možnost obsadit pracovní místo lze také dočasně přiděleným agenturním zaměstnancem, nebo zaměstnancem ze zdrojů jiného zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 110).

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, dále na základě volby příslušným orgánem, pokud je tak stanoveno zvláštním právním předpisem nebo stanovami. Ve vedoucích pozicích v organizačních složkách státu, státních podnicích nebo státních fondech atp. pracovní poměr vzniká jmenováním (Kocianová, 2010, s. 129).

Pracovní smlouva musí splňovat právní náležitosti v souladu se zákoníkem práce, pro zajištění platnosti uzavřena písemně. Smlouva musí také obsahovat předepsané náležitosti: charakteristiku druhu práce (pracovní úkoly), které by měl zaměstnanec vykonávat. Dále by měla vymezit místo výkonu práce dané profese, den nástupu do zaměstnání, který zároveň určuje den vzniku pracovního poměru. Ode dne nástupu zaměstnavatel a zaměstnanec uplatňuje práva a plní povinnosti, které vyplývají z pracovního poměru. Ve smlouvě mohou také být definovány tzv. další ujednání, kterými jsou např. ujednání o zkušební době, o trvání pracovního poměru atp. (Šikýř, 2016, s. 111-113).

Po seznámení zaměstnance s náležitostmi výkonu práce, pracovními podmínkami a podpisu smlouvy je nutné ho zařadit do personální evidence organizace. V procesu je zaměstnanci vystaven průkaz s identifikačními údaji (např. osobní karta). Dále je pořízen mzdový list,

evidenční list důchodového zabezpečení, průkaz zaměstnance, nebo je zajištěn zápočtový list důchodového zabezpečení od předchozího zaměstnavatele. Zaměstnavatel je povinen dodržet oznamovací povinnost, tedy do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění u příslušných institucí (správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovna). Zaměstnanec je následně řádně seznámen s novým pracovním prostředím a uveden na nové pracovní místo jeho nadřízeným (Kocianová, 2010, s. 129-130).

Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace též zvaný proces orientace je poslední fází v procesu obsazování volného pracovního místa v organizaci. Slouží k informování, odbornému zapracování a sociálnímu začlenění nového zaměstnance. Rozlišuje se tzv. formální adaptace a neformální adaptace. Formální adaptace probíhá prostřednictvím systematického adaptačního programu za pomoci kvalifikovaného zaměstnance (spolupracovníka) nebo manažera. Adaptační program začíná obvykle v den nástupu zaměstnance. Během programu probíhají různé metody vzdělávání na pracovišti, nebo mimo něj (viz kapitola Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců). Adaptační program končí zhodnocením zaměstnance nadřízeným pracovníkem, obvykle na konci zkušební doby. Zaměstnanec po absolvování procesu musí být připraven vykonávat požadovanou práci. „*Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků*“ (Šikýř, 2014).

Pro usnadnění nástupu do organizace je potřeba novým zaměstnancům poskytnout základní informace, které přispějí k rychlému uvedení a začátku výkonu práce. Cílem adaptace je překonání počáteční fáze nejistoty zaměstnance, kdy je pro zaměstnance mnoho věcí nových a neznámých. Žádoucí je též navození pozitivního vztahu zaměstnance vůči organizaci k zajištění stabilizace a snížení pravděpodobnosti odchodu z organizace krátce po nástupu. V počáteční fázi bývá odchod (zvýšená fluktuace) zaměstnanců nejčastější (Armstrong a Taylor, 2015; Dvořáková, 2012).

Koubek (2015, s. 194-195) rozlišuje následující oblasti orientace zaměstnanců:

- **Celopodniková orientace** – zprostředkovává základní informace všem pracovníkům organizace.

- **Útvarová orientace** – zprostředkování specifických informací a detailů příslušníkům daného týmu (skupině) ve kterém je místo obsazováno. Obsahově stejná pro všechna místa v útvaru.
- **Orientace na konkrétní místo** – specifické informace poskytované podle pracovní náplně na konkrétním pracovním místě.

Armstrong a Taylor (2015) rozděluje oblasti orientace obdobně jako Koubek (2015, s. 194-195) pod pojmem uvádění nových pracovníků do zmíněných oblastí.

Výsledkem adaptovaného zaměstnance jsou odvedené výsledky práce, sociální začlenění aktivní spolupráce s kolegy a spokojenost zaměstnance. Proces adaptace posuzují vedoucí pracovníci, přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, nebo mentor či spolupracovníci, kteří se vyjádří k procesu adaptace a zhodnotí míru úspěšnosti. Zaměstnanec sdělí také svůj pohled na absolvovaný proces adaptace. Informace poskytující personálnímu útvaru zpětnou vazbu o procesu slouží k možné úpravě a zdokonalení adaptačního programu (Dvořáková, 2012, s. 162-164).

Tabulka 1: Příklad průběhu adaptace zaměstnance

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	<ul style="list-style-type: none"> • „domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> • informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozví řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu)
2.-4. týden	<ul style="list-style-type: none"> • různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. • realizace „kolečka“ po různých odděleních • zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace
2.-5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů

Zdroj: (Vajner, 2007, s. 94)

3.2.5 Ukončení pracovního poměru

Proces, který nastává z důvodů trvalého odchodu zaměstnance mezi které patří: rezignace (iniciovaný odchod ze strany zaměstnance), propuštění ze strany organizace z důvodu nadbytečnosti, nedostatečného pracovního výkonu zaměstnance, porušení kázně, úmrtí,

penzionování (nárok na starobní důchod) zaměstnance, nebo dočasného odchodu z důvodů např. mateřské dovolené, odchodu do veřejných funkcí, za studiem, na dlouhodobé stáže atp. Propouštění a penzionování lze z hlediska organizace částečně ovlivnit, ale rezignaci zaměstnanců lze ovlivnit pouze v malé míře. Odchod kvalitních zaměstnanců je pro organizace velice nežádoucí a odchod zaměstnanců klíčových funkcí často způsobí organizaci problémy dlouhodobějšího charakteru. Organizace by se proto měly zaměřit na stabilizaci kvalitních zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 192).

Při **nadbytečnosti** se mohou zavést opatření představující např. omezení práce přesčas, ukončení pracovního poměru na dobu určitou, ukončení zkráceného pracovního úvazku či dohody o práci. Dalšími možnostmi je zavést zkrácený pracovní týden, poskytnout neplacenou dovolenou, stimulovat zaměstnance k dobrovolnému odchodu (odstupné, práce u jiného zaměstnavatele, rekvalifikace), nebo nedobrovolně ukončit pracovní poměr způsobem tzv. principu seniority (tzn. kdo poslední do podniku vstoupil, jako první také odchází – metoda LIFO) aj., (Dvořáková, 2012).

Ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele, musí být podloženo odůvodněním skončení pracovního poměru (např. z důvodu nekázně zaměstnance, špatného chování, zrušení místa atd.). Zaměstnanec není povinen kromě způsobu ukončení pracovního poměru definovat důvod vedoucí k odchodu ze zaměstnání. Ukončení pracovního poměru se provádí na základě zákoníkem práce definovaných způsobů:

- *„Odstoupením od pracovní smlouvy,*
- *zrušením ve zkušební době,*
- *uplynutím sjednané doby,*
- *dohodou,*
- *výpovědí,*
- *okamžitým zrušením,*
- *dnem skončení pobytu na území ČR,*
- *dnem nabytí právní moci trestu vyhoštění z území ČR,*
- *dnem skončení platnosti povolení k zaměstnání na území ČR,*
- *smrtí zaměstnance,*
- *smrtí fyzické osoby zaměstnavatele,*

- *hromadným propuštěním*“ (Neščáková, 2013).

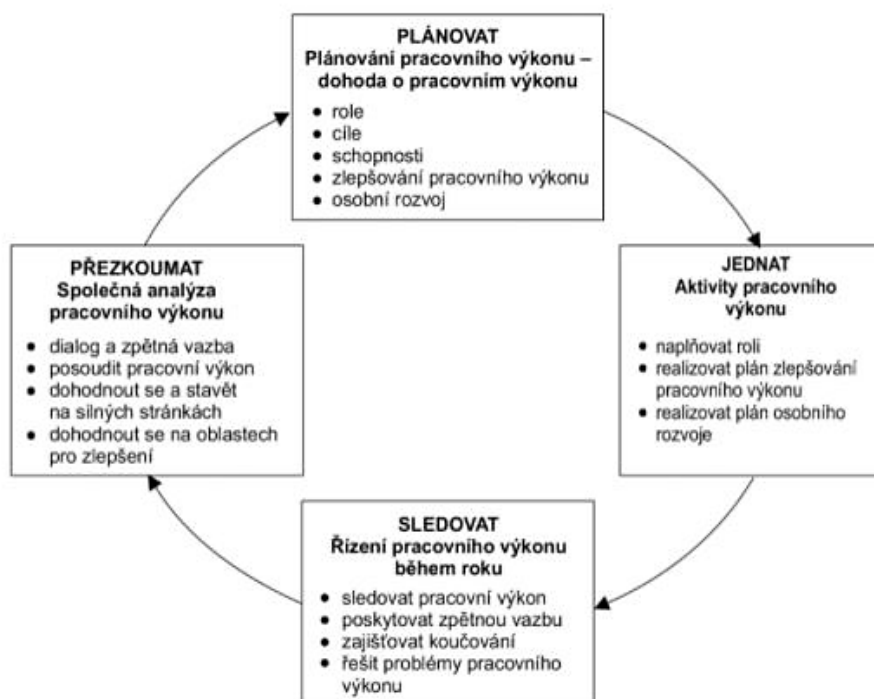
3.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu usiluje o dosažení požadovaných výsledků a dodržování předepsaných postupů a pravidel zaměstnanců. Pokud se výkon pracovníků po splnění požadovaných kroků zvýší, poroste i výkon celé organizace. „*Řídit výkon pracovníků znamená jasně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky, ve kterých tyto úkoly splní tak, jak jejich vedoucí očekává*“ (Urban, 2012).

Řízení pracovního výkonu je systematickou činností vedoucích pracovníků organizace, kteří vedou a řídí své podřízené k dosahování optimálního pracovního výkonu, kterým se rozumí zejména výsledek odvedené práce a chování zaměstnance (množství práce, kvalita, včasnost plnění, přístup k práci, přítomnost v práci atd.) Kvalitní řízení pracovního výkonu vede k uskutečňování strategických cílů organizace, určuje produktivitu a hospodářské výsledky organizace (provozní, tržní, finanční). K dosahování požadovaného pracovního výkonu přispívá pravidelné hodnocení, získávání hodnotících informací a zpětné vazby odvedeného pracovního výkonu zaměstnance, poskytující manažerům informace vedoucí k rozvoji požadovaných schopností, motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek (Šikýř, 2016).

Při procesu řízení pracovního výkonu je uzavřena ústní dohoda, nebo písemná smlouva o pracovním výkonu na určité období (nejčastěji 1 rok) mezi nadřízeným a zaměstnancem, která stanovuje cíle zlepšování pracovního výkonu, získávání nových schopností a znalostí. Slouží také k provázání s dalšími činnostmi, zejména s vytvářením pracovních úkolů, vzděláváním, rozvojem, hodnocením a odměňováním zaměstnance. Vedoucí pracovník má za úkol poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkon, motivovat zaměstnance, případně stanovit včasné opatření vedoucí k nápravě vzniklých problémů spojených s pracovním výkonem zaměstnance (Koubek, 2015, s. 203-206).

Schéma 1: Cyklus procesu řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Armstrong a Taylor, 2015)

Řízení pracovního výkonu v organizaci probíhá formou cyklu. Jednotlivé kroky cyklu řízení jsou znázorněny ve schématu č. 1

Hodnocení zaměstnanců

Jedná se o velice důležitou personální činnost v organizaci, která slouží k zjišťování informací o tom, jak zaměstnanci plní svou práci, úkoly a požadavky daného pracovního místa. Dále je zjišťováno chování zaměstnanců a úroveň vztahů s lidmi v okolí a uvnitř organizace. Výsledky hodnocení jsou sdělovány a následně projednávány s pracovníkem, což vede k případné nápravě zjištěných problémů a hledání cest zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 208).

Hodnocení je důležitou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Organizaci přináší cenné informace o pracovních schopnostech zaměstnanců, slouží k rozlišení odměňování podle přínosů pro organizaci. Zaměstnanci poskytují především zpětnou vazbu na jejich dosavadní působení v zaměstnání, a v případě zaměření na rozvoj jejich kariéry uplatňuje hodnocení také funkci motivační. V praxi je často uplatňován špatně nastavený systém hodnocení, kdy

jsou nevhodně zvoleny metody, kritéria hodnocení nebo je neprofesionálně veden hodnotící rozhovor. Tyto důvody mají za následek, že na zaměstnance působí hodnocení negativně a demotivuje. Hodnocení zaměstnanců si klade za cíl zvyšovat výkonnost, motivovat, ovlivňovat postoje vůči organizaci, zlepšovat pracovní chování a zjištěné informace využít k zaměření na osobní rozvoj a rozhodování o dalším uplatnění v organizaci. Proces hodnocení je prováděn za pomoci různých metod a způsobů hodnocení (Kocianová, 2010, s. 145-146; Pilařová, 2008, s. 11).

Pilařová (2008) systémy hodnocení dělí na systematické a nesystematické. Nesystematické hodnocení nemá definovaný přesný postup a kritéria metod hodnocení. Uskutečňuje se podle aktuální potřeby a provádí se ústní neformální formou. Systematické hodnocení se vyznačuje písemnou formou, a bývá součástí osobní složky zaměstnance. Probíhá v pravidelných časových intervalech za předem definovaných postupů a okolností. Rozděluje se na **hodnocení kompetencí** (hodnocení vlastností, dovedností, znalostí a postojů, delší časový interval hodnocení např. 1x ročně, ovlivňuje pevnou složku mzdy, rozvoj a kariéru), **hodnocení výkonů** (hodnocení množství a kvality odvedené práce, kratší časový interval hodnocení např. 1x za měsíc, ovlivňuje bonusy a prémie) a **mimořádné hodnocení** (využívá se, pokud je hodnocení náhle potřeba, hodnotí se kompetence i výkony zaměstnance).

Metody hodnocení slouží ke specifickému zkoumání a posuzování pracovního výkonu, nejčastěji je provádí manažer nebo nadřízený, existuje mnoho metod hodnocení. Šikýř (2016) popisuje kupříkladu následující metody:

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů** – metoda určená pro hodnocení manažerů a specialistů, hodnotí se splnění dohodnutého cíle.
- **Hodnocení podle stanovených norem** – metoda určená pro hodnocení dělníků, je zkoumáno splnění stanovené normy na pracovišti (např. průměrný výkon dělníka).
- **Hodnocení prostřednictvím stupnice** – univerzální metoda využívající měření kritérií pracovního výkonu (kvalita práce, množství odvedené práce, přístup k vykonávané práci atp.) za pomoci zvolené bodové nebo slovní stupnice.
- **Hodnocení volným popisem** – univerzální metoda tvořící popis hodnotitelem v závislosti na splněných kritériích pracovního výkonu. Využívá se nejčastěji pro hodnocení manažerů a specialistů.

- **Metoda kritických případů** – metoda poskytující doplňkové údaje o pracovním výkonu, kdy hodnotitel vyhodnocuje mezní situace pracovního výkonu (uspokojivý, neuspokojivý).
- **Hodnocení AC/DC** – metoda používaná pro specifické hodnocení v rámci assesement centre a development centre, kdy je pracovní výkon, rozvojový potenciál a odborná způsobilost vyhodnocována hodnotiteli při skupinovém a individuálním plnění modelových situací a případových studií.
- **Metoda 360° zpětné vazby** – hodnocení zaměstnance probíhá nejen jeho nadřízeným, ale do procesu hodnocení jsou zapojeni i další hodnotitelé např. spolupracovníci, podřízení nebo zákazníci.

Kociánová (2010, s. 153) zmiňuje, že zpravidla součástí každého systému hodnocení bývá hodnotící rozhovor, který napomáhá především ke sladění požadavků na pracovní výkon se schopnostmi a znalostmi zaměstnance. Důležitým faktorem je také příprava na hodnotící rozhovor jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného. Cílem je zhodnotit uplynulé pracovní období a diskutovat o pracovním výkonu v období budoucím, kdy si běžně hodnotitel na základě podkladů hodnocené činnosti vyjasní nároky na další působení hodnoceného v organizaci. Hodnocený také sdělí své připomínky k hodnocení a představy o budoucím pracovním působení.

3.2.7 Odměňování zaměstnanců

Podstatou odměňování je rozlišování a oceňování hodnoty pracovníků, jejich přínosu pro organizaci a stimulování směřující k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Cílem strategie odměňování je zabezpečení spravedlivého a konkurenceschopného odměňování na základě dodržování pracovněprávních předpisů a zohlednění hospodářských výsledků organizace, díky čemuž lze mimo jiné zajistit a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance. Odměňování by mělo zajistit potřeby organizace a zároveň specifické potřeby zaměstnance. Důležitým prvkem v systému je peněžní ohodnocení, avšak neméně důležitou roli zastupuje i nefinanční forma ohodnocení, která může mít podobu uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, poskytnutí vzdělání a rozvoje, zvýšení odpovědnosti zaměstnance, formální i neformální pochvaly, zajištění lepšího pracovního prostředí, nebo dokonalejší ochrany zdraví při práci (Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2016).

Peníze jsou stěžejním faktorem ohodnocení každého zaměstnance, avšak nemusí být vždy v žebříčku hodnot na prvním místě a mít zákonitě vliv na výkonnost zaměstnance. Každý zaměstnanec má potřebu vydělat peníze a pociťovat spravedlivé zacházení ze strany zaměstnavatele. Plat plní nejen funkci ohodnocení vykonané práce, ale určuje také postavení ve společnosti a je nejvýznamnějším motivačním faktorem zaměstnance (Halík, 2008, s. 103).

Mzda nebo plat (ohodnocení ve veřejném sektoru) je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci v pracovním poměru za vykonanou práci. Mzda se v souladu se zákoníkem práce poskytuje na základě složitosti, obtížnosti pracovních podmínek, odpovědnosti, namáhavosti vykonávané práce a dosahovaného pracovního výkonu. Tyto mzdovotvorné faktory definované zákoníkem práce jsou jedinými přípustnými kritérii diferenciací mezd (Šikýř, 2016). V souvislosti se mzdou se rozlišují běžné mzdové formy, mezi které patří:

- **Časová mzda** – základní mzdová forma hodinová, nebo měsíční. Nejčastěji využívaná tehdy, když je obtížné měřit množství odvedené práce. Poskytuje jistotu výdělku, ale nedochází k optimální stimulaci zaměstnance, proto bývá doplňována provizemi, prémiei nebo osobním ohodnocením.
- **Úkolová mzda** – základní forma mzdy, nejčastěji využívaná ve výrobě za plnění stanovených norem a množství produkce. Stimuluje zaměstnance k nadstandardnímu pracovnímu výkonu, avšak může mít negativní vliv v podobě přepracování zaměstnance, zhoršení kvality práce, nebo nedodržování pracovního postupu.
- **Provize** – doplňková mzdová forma, používaná v podnicích zaměřených na obchod a služby, závislá na množství prodeje či poskytnutých služeb.
- **Prémie** – doplňková mzdová forma, doplněk úkolové nebo časové mzdy, vyplácí se jednorázově, nebo pravidelně za nadstandardní odvedený pracovní výkon a spolehlivé plnění povinností.
- **Osobní ohodnocení** – doplňková mzdová forma, stanovená vedoucím pracovníkem na základě hodnocení pracovního výkonu.

- **Podíly na hospodářských výsledcích** – doplňková mzdová forma, slouží ke stabilizaci a sounáležitosti s prací a cíli organizace (Šikýř, 2016).

Kociánová (2010, s. 166) definuje mzdovorné faktory vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory ovlivňující výši mzdy řadí situaci na trhu práce, platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. Vnitřní faktory jsou spojené s hierarchií pracovního místa, výsledky a úrovní výkonu odvedené práce nebo ztíženými pracovními podmínkami.

Mzda zaměstnance obsahuje jednotlivé složky mzdy, které odpovídají mzdovorným faktorům. Výše složek mzdy je mimo jiné ovlivněna cenou práce ovlivněnou nabídkou a poptávkou na trhu práce. Šikýř (2016) jednotlivé složky rozděluje následujícím způsobem:

- **Základní mzdová složka** – zaručená výše mzdy, oceňuje hodnotu práce na základě namáhavosti, složitosti a odpovědnosti.
- **Příplatková mzdová složka** – definovaná zákonem, smlouvou, vnitřním předpisem. Ocenění mimořádných pracovních podmínek např. rizikovost pracovního prostředí, obtížnost pracovních režimů.
- **Doplňková mzdová složka** – pohyblivá složka za nadstandardní pracovní výsledky nebo chování.

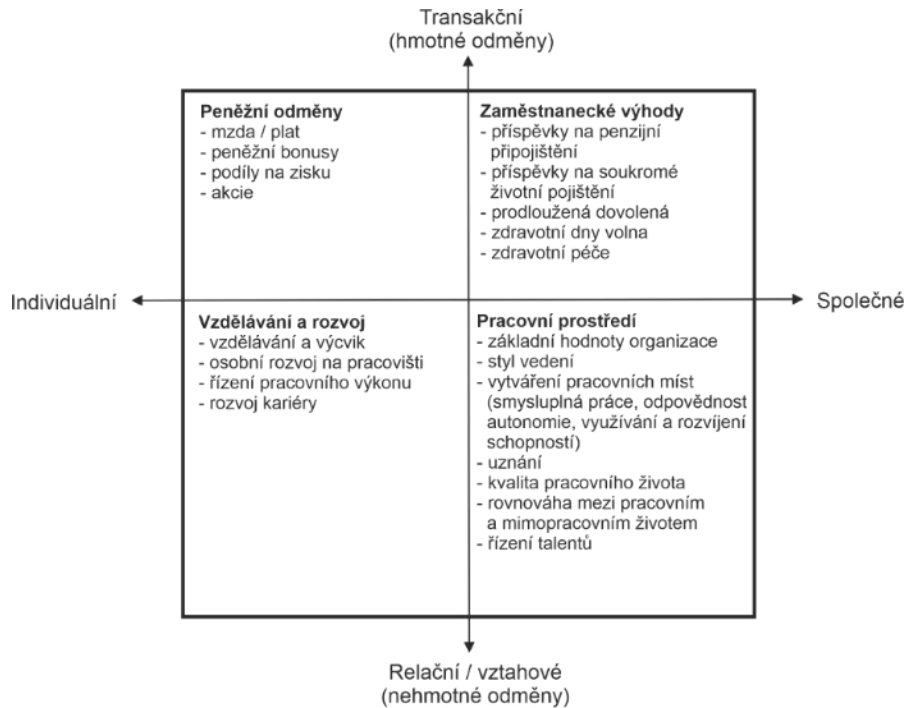
Mezi další způsob odměňování patří zaměstnanecké výhody tzv. benefity. „*Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ Zvyšují pracovní spokojenost, stabilitu zaměstnanců a přispívají k rozvoji a relaxaci. Pokud organizace sleduje konkrétní preference zaměstnanců, plní také funkci motivační (motivační benefity), (Koubek, 2015, s. 320; Urban, 2017).

Zaměstnanecké výhody lze členit např. podle Koubka (2015, s. 320) do tří skupin na výhody:

- **Sociální povahy** – příspěvek na životní pojištění či celá úhrada ze strany organizace, poskytování důchodů nebo půjček a jejich ručení aj.
- **Vztahující se k práci** – zvýhodněný prodej podnikových produktů, stravování, vzdělání aj.

- **Spojené s postavením v organizaci** – prestižní podnikové automobily v závislosti na postavení zaměstnance v podnikové hierarchii, hrazené náklady na reprezentaci, bezplatné bydlení aj.

Schéma 2: Model celkové odměny zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle (Kocianová, 2010, s. 163)

3.2.8 Motivace zaměstnanců

Motivovaní pracovníci jsou přínosní zejména tím, že pracují usilovněji, dosahují samostatně lepších výsledků, vyžadují menší kontrolu, jsou v práci více ochotní a vstřícnější i vůči partnerům a zákazníkům. Správně motivovaní zaměstnanci méně chybují. Motivace je především v kompetenci vedoucích pracovníků. Je zapotřebí zjistit nejen motivační faktory přispívající příznivě k uspokojování potřeb pracovníků, ale též faktory, které působí nepříznivě a brání v jejich uspokojování (Urban, 2017).

*„Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je vysvětlováno s využitím různých teorií motivace, které umožňují pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími **stimuly** organizace, respektive jakými nástroji stimulovat*

zaměstnanec k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“. (Šikýř, 2016)

Působení motivačních faktorů a jejich vliv na motivaci zaměstnanců je možné rozdělit do následujících motivačních skupin (teorií):

- **Maslowovo hierarchické rozdělení** – běžně používaný model pracovní motivace zakládající se na hierarchickém modelu lidských potřeb, kdy jsou potřeby pracovníka postupně uspokojovány (od nižších stupňů k vyšším). Motivační faktory jsou rozděleny do pětistupňové Maslowovy pyramidy, kde nejnižší postavenými faktory tvořící základ pyramidy jsou fyziologické potřeby (potřeby nutné k přežití, mzda za práci), druhý stupeň prezentují potřeby jistoty (bezpečí a zdraví, zastoupeny pracovními podmínkami a pracovním prostředím), třetí stupeň tvoří sociální potřeby (přátelské vztahy, sounáležitost, přátelská atmosféra na pracovišti), čtvrtý stupeň je zastoupen potřebou uznání (ocenění, sebeúcta, zvyšují sebevědomí) a poslední pátý stupeň, tedy vrchol pyramidy představuje potřebu seberealizace, která uspokojováním nabývá na síle, ale nikdy není plně uspokojena (seberozvoj, uplatnění vlastních schopností, řešení problémů). Postupné uspokojování potřeb je individuální a zájem pracovníků po uspokojení nižších potřeb nemusí vždy iniciovat k uspokojení potřeb nejvyšších.
- **Vnitřní a vnější motivace** – představuje motivaci jako proces, při kterém motivaci přispívají vnitřní faktory (samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky, společenský význam), které jsou uspokojovány při výkonu práce a vnější faktory (finanční odměna, pochvala, potenciální povýšení, prestiž povolání) získané za vykonanou práci.
- **Hmotná a nehmotná motivace** – je ovlivněna nehmotnými faktory, které bývají mnohdy podceňovány a nelze je nahradit penězi (seberealizace, sebeúcta, uznání, pochvaly, získávání nových zkušeností, samostatná práce, zvyšování sebevědomí). Hmotné faktory jsou zastoupeny především penězi, které uspokojují jen do určité míry a se zvyšujícím se množstvím motivace slábnou.
- **Herzbergovo dvoufaktorové rozdělení** – základem teorie je rozdělení motivačních faktorů na motivátory a hygienické faktory. Působení motivátorů (finanční odměny, vyšší rozhodovací pravomoci, možnost kariérního růstu, uplatnění vlastních zájmů)

zvyšují motivaci, spokojenost a zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Hygienické faktory spojené s pracovními podmínkami (vztahy na pracovišti, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty) nepůsobí přímo na motivaci, ale pokud správné hygienické faktory zaměstnanci schází (špatné pracovní vztahy, nespravedlivé hodnocení, omezená komunikace s vedoucími) a organizace neusiluje o jejich zlepšení dochází k demotivaci a nespokojenosti pracovníka (Urban, 2017).

3.2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání rovněž souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců“ (Šikýř, 2016).

Vzdělávání a rozvoj v organizaci musí probíhat systematicky v souladu se strategickými cíli. Organizace musí zajistit kvalifikované odborníky (vzdělavatele) z interních, nebo externích zdrojů, vhodné podmínky pro vzdělání či mít vytvořený speciální vzdělávací program. Vzdělávání je opakující se cyklus, při kterém je nejprve nutné identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků. Procesu vzdělávání předchází také plánování rozpočtu, časového plánu a užití vhodných metod (Koubek, 2015, s. 259).

Proces vzdělávání a rozvoje zahrnuje složky, které definují Armstrong a Taylor (2015) na:

- **Učení se** – pracovník si osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.
- **Všeobecné vzdělání** – získávání znalostí, dovedností a schopností nejen v pracovním životě, ale i v běžných oblastech života.
- **Odborné vzdělání** – systematický výcvik, při kterém si zaměstnanci osvojují znalosti a dovednosti směřující k úspěšnému splnění pracovních povinností.
- **Rozvoj** – rozšiřování dovedností, schopností a vzdělání nad rámec nutných požadavků vedoucích k dosažení vyšší uplatnitelnosti v organizaci i mimo ni (Šikýř, 2016).

V procesu vzdělávání a rozvoje je důležitým prvkem volba vhodné **metody vzdělávání**. Nejčastěji se uplatňují metody rozdělené podle místa vzdělávání (mimo pracoviště a na pracovišti). Rozdělení metod nejčastěji aplikovaných typů zmíněných kategorií detailně charakterizuje tabulka č.2

Tabulka 2: Rozdělení metod dle místa vzdělávání

On the job (na pracovišti)	Off the job (mimo pracoviště)
Instruktaž při výkonu práce: nejčastěji používaná metoda, jednorázový zácvik pracovníka	Přednáška: zprostředkování faktických a teoretických znalostí
Coaching: dlouhodobější instruování, soustavný proces podněcování vedený nadřízeným k dosažení požadovaného výkonu	Seminář: přednáška spojená s diskusí
Mentoring: podobný proces jako coaching, ale vzdělávaný přebírá větší iniciativu, vybírá svého mentora (osobní vzor), který mu pomáhá v kariéře, stimuluje a usměrňuje vzdělávaného	Demonstrování: praktické a názorné vyučování, předvádění pracovních postupů s využitím тренаžerů a dalších technologií, ve vývojových pracovištích, zprostředkování praktických a teoretických znalostí
Counselling: formování pracovních schopností formou konzultací, připomínek a názorů mezi vzdělavatelem a vzdělávaným	Případové studie: používaná při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, vylíčení smyšleného nebo skutečného problému, kdy je potřeba navrhnout řešení dané situace
Asistování: vzdělávaný asistuje při plnění úkolů a postupně se vzdělává a zapracovává do pracovního procesu samostatně	Workshop: týmové řešení případových studií
Pověření úkolem: vzdělávaný je pověřen nadřízeným splnit samostatně úkol, formování schopností tvůrčích a řídicích pracovníků	Brainstorming: řešení případových studií, každý účastník navrhuje řešení, za pomoci diskuse se vybírá optimální varianta řešení
Rotace práce: (cross training) vzdělávaný si osvojuje pracovní schopnosti na určité časové období na různých pracovištích (místech)	Simulace: zaměřená na praxi, aktivní účast vzdělávaných pracovníků, plnění rozhodnutí na základě definovaných kritérií
Pracovní porady: seznámení s fakty a problémy celé organizace a jednotlivých pracovišť	Hraní rolí: rozvoj praktických schopností, osvojování různých rolí
	Outdoor training: (adventure education) vzdělávání spojené s pohybovými aktivitami a spoluprací vzdělávaných,
	E-learning: osvojování znalostí a dovedností za pomoci počítačů a internetu
	Assessment / Development centre: (diagnosticko-výcvikový program) plnění úkolů a řešení problémových situací, assessment centre - kombinace případových studií, simulace a hraní rolí.

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Koubek, 2015, s. 265-274)

Po skončení vzdělávacích a rozvojových procesů je zapotřebí zhodnotit výsledky a efektivitu vzdělávání. Cílem je dlouhodobá stabilizace rozvoje v podnikovém motivačním systému, zhodnocení požadované efektivnosti účinnosti vzdělávání s ohledem na výši vynaložených nákladů a následné zlepšování procesu vzdělávání (Dvořáková, 2012, s. 294).

3.2.10 Péče o zaměstnance

V zájmu zaměstnavatele je poskytovat kvalitní péči, která přispívá k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a strategických cílů organizace. Péče o zaměstnance je dána zákonnou povinností. Je potřeba vynakládat dostatek finančních prostředků k zajištění dostatečné péče v organizaci. Kvalitní pracovní podmínky v organizaci mají přímý pozitivní vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, chování, pracovní výkon a stabilizaci zaměstnanců. V neposlední

řadě příznivě ovlivňují dobré jméno zaměstnavatele a zvyšují atraktivitu na trhu práce (Šikýř, 2016).

Úspěch a konkurenceschopnost organizace závisí na zaměstnancích. Důležitými aspekty jsou jejich schopnosti, motivace, pracovní chování a vztah k zaměstnavateli. Stávající zaměstnanci i potenciální zaměstnanci kladou důraz na porovnání úrovně péče s konkurenčními organizacemi. Proto je důležité dbát na rozšiřování a zkvalitňování péče o zaměstnance. V organizaci se rozlišují tři druhy zájmů a cílů péče o zaměstnance. Jedná se o zájmy a cíle zaměstnavatele (budování dobrých pracovních vztahů, zabezpečení počtů zaměstnanců, rozvoj schopností), celospolečenské (sociální rozvoj člověka, zdraví, stabilita společnosti) a individuální (uspokojování potřeb člověka), (Koubek, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) v souvislosti s péčí o zaměstnance používají termín zabezpečování pohody zaměstnanců. Služby pro zaměstnance dělí na služby pro jednotlivce (poradenské služby určené k pomoci v problémových situacích např. onemocnění zaměstnance, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy, příprava na odchod do starobního důchodu) a služby pro skupiny zaměstnanců (společenské a sportovní aktivity, služby stravovacích zařízení, zařízení péče o děti). Mezi hlavní oblasti problematiky zabezpečování pohody zaměstnanců patří mimo jiné vytváření uspokojivého pracovního prostředí, korektní chování manažerů vůči zaměstnancům, míra stresu u zaměstnanců, dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem tzv. work-life balance, problémy s obtěžováním nebo šikanou. Výhody kvalitně poskytnuté péče znamenají pro zaměstnavatele oddané zaměstnance s optimálním pracovním nasazením.

Koubek (2015) dělí péči o zaměstnance do 3. skupin:

- **Péče povinná** – upravená zákony, předpisy, kolektivními smlouvami na vyšší nadpodnikové úrovni.
- **Péče smluvní** – prováděná na základě kolektivních smluv uzavřených na podnikové úrovni.
- **Péče dobrovolná** – prováděná organizací na základě personální politiky pro získání konkurenční výhody na trhu práce.

Šikýř (2016) popisuje rozdělení péče do skupin obdobně jako Koubek (2015) a zmiňuje specifické oblasti problematiky povinné, smluvní a dobrovolné péče týkající se pracovní doby a doby odpočinku, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovních vztahů.

Péče o zaměstnance se v nejširším pojetí zaměřuje na problematiku vyplývající z oblastí:

- **Pracovní doby a pracovního režimu** (délka pracovní doby, flexibilní pracovní doba, pružný pracovní režim),
- **pracovního prostředí** (prostorové řešení prostředí, fyzikální a sociálně-psychologické podmínky práce),
- **bezpečnosti práce a ochrany zdraví** (zajištění povinných opatření zaměstnavatele vedoucí k zabezpečení zdraví a ochrany pracovních podmínek zaměstnanců),
- **personálního rozvoje zaměstnanců** (zajištění podmínek vzdělávání, rozvoje a prohlubování znalostí zaměstnanců),
- **služeb poskytovaných na pracovišti** (služby stravovací, zdravotní, hygienické podmínky, poskytování pracovních pomůcek a ochranných oděvů, zajišťování dopravy do zaměstnání, poradenské služby např. právní nebo vzdělávací),
- **ostatních služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám** (sociální služby, zaměstnanecké výhody např. sportovní aktivity, rekreace, cestování, dobrovolná pojištění a příspěvky, pomoc v těžkých rodinných situacích, péče o bývalé zaměstnance v důchodu, půjčky, bydlení, právní pomoc, psychologická pomoc, pomoc ženám na mateřské dovolené),
- **péče o životní prostředí** (zkvalitňování přírodního prostředí a zázemí organizace) (Koubek, 2015).

Péče o pracovníky, zejména její obsah a pojetí se může v různých zemích lišit podle stanovené legislativy. V České republice je péče o zaměstnance upravená zákoníkem práce (§ 224-247) a zahrnuje pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (zaměstnankyň, matek pečujících o dítě, mladistvých a zdravotně postižených osob), (Kocianová, 2010, s. 187; Zákon č. 262/2006 Sb.).

3.2.11 Personální vztahy

V organizaci přicházejí do kontaktu lidé při vykonávání práce a ostatních činností, to má za následek vytváření a formování mezilidských vztahů, které mohou být pozitivní, až negativní. Vztahy se v organizaci v základu rozlišují formální (upravené pravidly, pracovním řádem, zákony, mezinárodní legislativou atp.) a neformální (běžné mezilidské vztahy na pracovišti), (Koubek, 2015, s. 325).

„Pracovní vztahy jsou rozmanité formální a neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni.“ (Šikýř, 2016)

Příznivé pracovní vztahy v organizaci ovlivňují velmi pozitivně fungování celé organizace. Jsou formovány na základě zásad slušného lidského chování, dodržování zákonů a lidských práv. Všichni zaměstnanci v organizaci nevyjímaje vedoucích zaměstnanců by měli tyto zásady dodržovat. Úkolem vedoucích zaměstnanců je prosazovat a podporovat žádoucí a přijatelné způsoby chování, a být tak vzorem svým zaměstnancům (Šikýř, 2016).

Koubek (2015, s. 325-326) člení personální vztahy v organizaci do těchto skupin:

- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** (zaměstnanecké vztahy) – upravuje zákoník práce, kolektivní smlouva, pracovní smlouva, nebo jiný dokument s jehož souladem vykonává zaměstnanec sjednanou práci.
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením** (odbory, komory zaměstnanců, stavovské organizace) – upraveny pravidly vymezující práva a povinnosti člena.
- **Vztahy mezi zaměstnavatelem, sdruženími zaměstnavatelů a odbory** (kolektivní pracovní vztahy) - upravené celostátními zákonnými normami.
- **Vztahy nadřízeného a podřízeného** – upravuje pracovní smlouva, organizační řád, pracovní řád a další předpisy na podnikové úrovni.
- **Vztahy se zákazníky a veřejností** – upravované pracovním řádem, obecnými a zvláštními pravidly stanovenými organizací.

- **Vztahy mezi pracovními kolektivy** – upravuje organizační, nebo pracovní řád. Cílem je stanovit v organizaci rovnováhu mezi vztahy a podpořit žádoucí soutěživost.
- **Vztahy mezi spolupracovníky** – typ neformálních vztahů (běžné sociální a mezilidské vztahy mezi spolupracovníky), většinou nejsou upravené zvláštními předpisy. Pokud některé organizace upravují vztahy interními předpisy v souladu se zákoníkem práce, jsou již částečně formalizovány a jedná se o čistě pracovní vztahy.

3.2.12 Personální informační systém

System založený na informačních technologiích určený pro správu a zajištění řízení lidských zdrojů v podniku, známý také pod anglickým názvem Human Resource Information System (HRIS). V organizaci se uplatňuje pro zajištění personálních údajů o zaměstnancích, pracovních místech, poskytuje podporu administrativy, správy dokumentů a jednotlivých fází personálních činností. Slouží jako podpůrný nástroj k zabezpečování personální práce a analýze dat v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).

Personální informační systém přináší řadu výhod pro organizaci, jde zejména o urychlení a zjednodušení práce personalistů, propojení procesů personální politiky vedoucích ke zkvalitnění personálního řízení, poskytování potřebných dat a služeb vedoucím pracovníkům, zefektivnění komunikace, koordinace a kooperace, snížení administrativních nákladů, poskytování údajů pro strategické personální rozhodování, nebo podporu zpracování vývojových trendů a dalších analýz. Nevýhody spojené s personálním informačním systémem mohou představovat např. technické problémy spojené s informačními technologiemi, nevhodné uživatelské rozhraní, nenaplnění požadavků po zavedení systému, nebo neschopnost a neochota zaměstnanců systém aktivně využívat (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Šikýř, 2016).

Nejčastěji se personální informační systém využívá ve formě samostatné počítačové aplikace implementované od externího dodavatele. Lze jej využít také jako modulové součásti systému plánování podnikových zdrojů (**Enterprise Resource Planning – ERP**) v podnikovém informačním systému, který zajišťuje komplexní a široké využití aplikací v oblasti výroby, logistiky, personalistiky, marketingu, obchodu, až po oblasti ekonomiky a financí (Šikýř, 2016).

Použití personálního informačního systému je možné s využitím internetové služby vzdáleně pomocí technologie cloud computing, kdy je placena licence softwaru jako služby (Software as a service – SaaS) poskytována externím dodavatelem. Výhodou uvedeného řešení je snížení nákladů a investic do vybavení informačních technologií v rámci organizace, a zabezpečení správy a podpory externím dodavatelem (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Armstrong a Taylor, 2015).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Vybraný podnik X je součástí „Automotive“ divize francouzské společnosti s dlouholetou historií a tradicí s mezinárodním zastoupením. Společnost působí na trhu automobilového průmyslu. Hlavní činností podniku X je výzkum, vývoj, inovace, výroba a montáž plastových komponentů, zejména částí karoserií dodávaných společností zaměřujících se výhradně na výrobu osobních vozidel.

Podnik X je právní formou společnost s ručením omezeným se sídlem na Slovensku, zcela vlastněn francouzskou společností. Podnik X řídí celkem 3 výrobní závody (2 závody fungují na území Slovenské republiky, 1 závod na území České republiky). Součástí hlavního slovenského závodu je i výzkumné centrum zaměřené na vývoj, design a inovaci výrobků. Personální oddělení sídlí v hlavním slovenském závodě, který současně zaměstnává v průměru celkem 700 zaměstnanců, z toho okolo 150 zaměstnanců pracuje v podpůrných funkcích (administrativa, pracovní pozice zajišťující proces výroby, mistři směn atp.) a 32 ve vedoucích funkcích. Většinu zaměstnanců tvoří výrobní pracovníci. Počty zaměstnanců se za posledních 5 let výrazně nezměnily. Struktura zaměstnanců dle pohlaví představuje 49 % mužů a 51 % žen. Strategickým cílem společnosti v personální oblasti, je v následujících 5 letech dosáhnout 25% zastoupení žen ve vedoucích pozicích.

Závody působí lokálně v místě odběratele většinou v průmyslových zónách blízko lokality, kde sídlí hlavní výrobní závody zákazníků a další kontrahovaní dodavatelé. Strategické rozložení je vhodné pro snížení logistických nákladů, přímou spolupráci s výrobou a rychlé operativní řízení v případě problémů. Pro část zakázek operuje podnik X na Slovensku a část zakázek pro odlišného zákazníka zajišťuje závod v České republice.

Personální útvar

Hlavním vedoucím pracovníkem v podniku X zabývajícím se personalistikou a s ní spojenými záležitostmi je HR manažerka, která spolu s vedením a vedoucími dalších oddělení sestavuje personální plány, podílí se na získávání zaměstnanců a zodpovídá za personální zajištění podniku. Nadřízená je dalším zaměstnancům zajišťující personální procesy podniku. Tým personálního oddělení je dále tvořen 2 HR specialisty, kteří mají

v kompetenci zajištění personálních procesů ve výrobních halách. Konkrétně v hlavním závodu každému specialistovi přísluší jedna výrobní hala. Jejich úkolem je podpora, kontrola a zajištění výrobních a podpůrných zaměstnanců zajišťujících výrobní proces. Další pozicí podílející se na řízení lidských zdrojů je specialista pro vzdělávání a rozvoj (Learning & Development specialista), který zajišťuje vzdělávací a rozvojové plány, kontroluje jejich obsah a plnění. Správce personálního informačního systému (HRIS & Admin technican) zajišťuje obsluhu a chod personálního informačního systému. Mzdové oddělení (Payroll), kde pracují 3 zaměstnanci není podřízeno personálnímu oddělení, ale úzce spolu spolupracují.

Schéma č. 3 znázorňuje řídicí strukturu hlavního slovenského závodu, kde sídlí personální oddělení. Řediteli hlavního závodu jsou přímo podřízeni hlavní manažeři jednotlivých oddělení zajišťující provoz podniku.

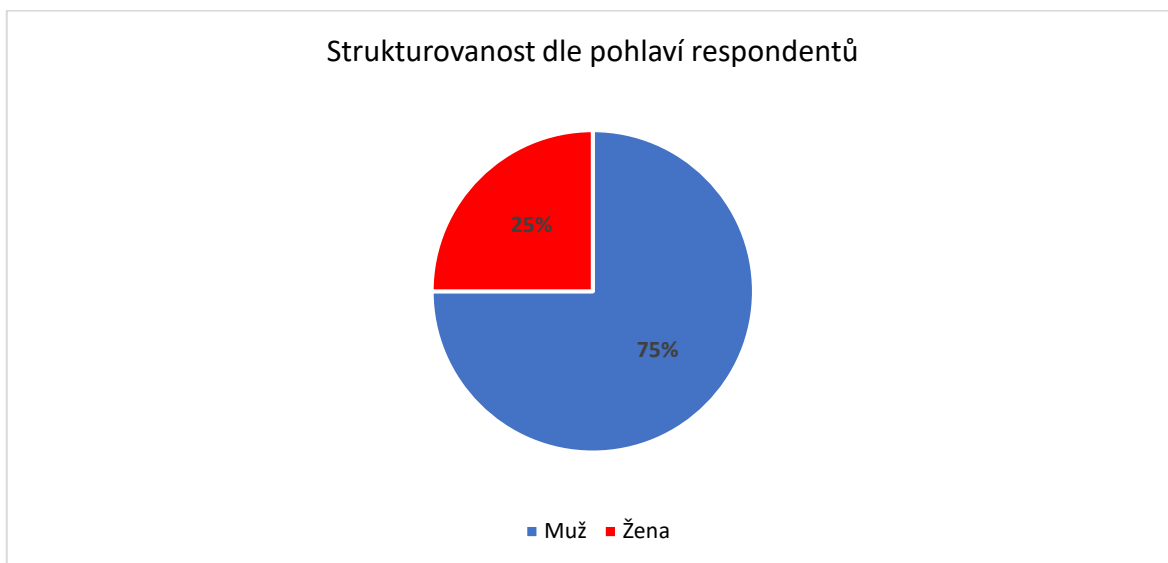
Schéma 3: Personální oddělení v řídicí struktuře podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Personální činností v podniku X

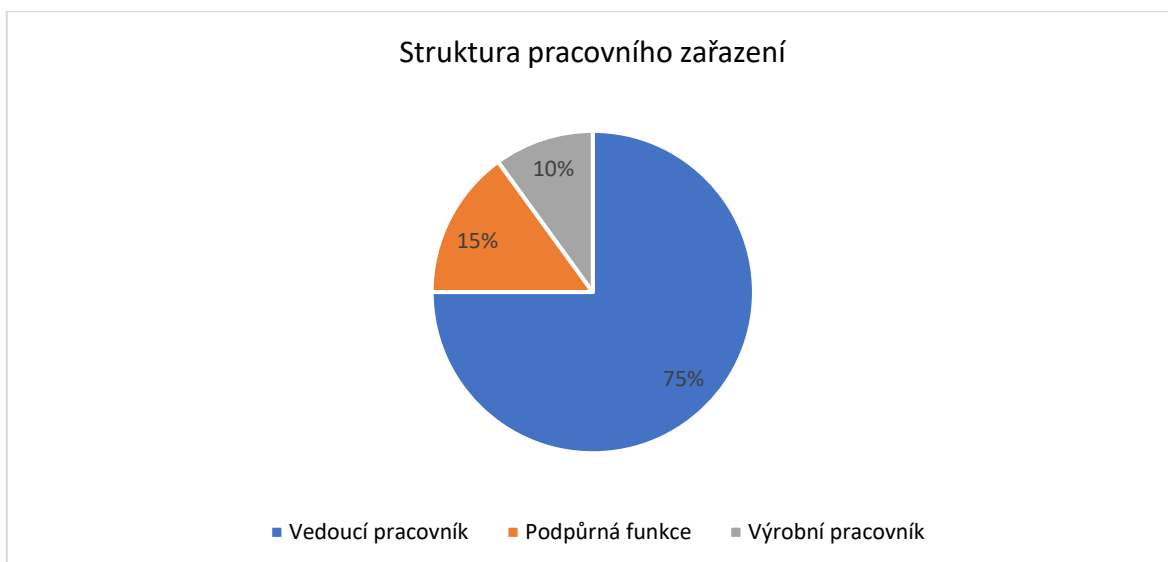
Graf 1: Strukturovanost pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.1 prezentuje 1. otázku zjišťující identifikační údaje o respondentech vyplňujících dotazník a znázorňuje rozdělení dle pohlaví. 20 respondentů je zastoupeno skupinou čítající 25 % žen a 75 % mužů. 80 % žen, jež vyplnilo dotazník zastává vedoucí pozici v podniku.

Graf 2: Pracovní zařazení respondentů

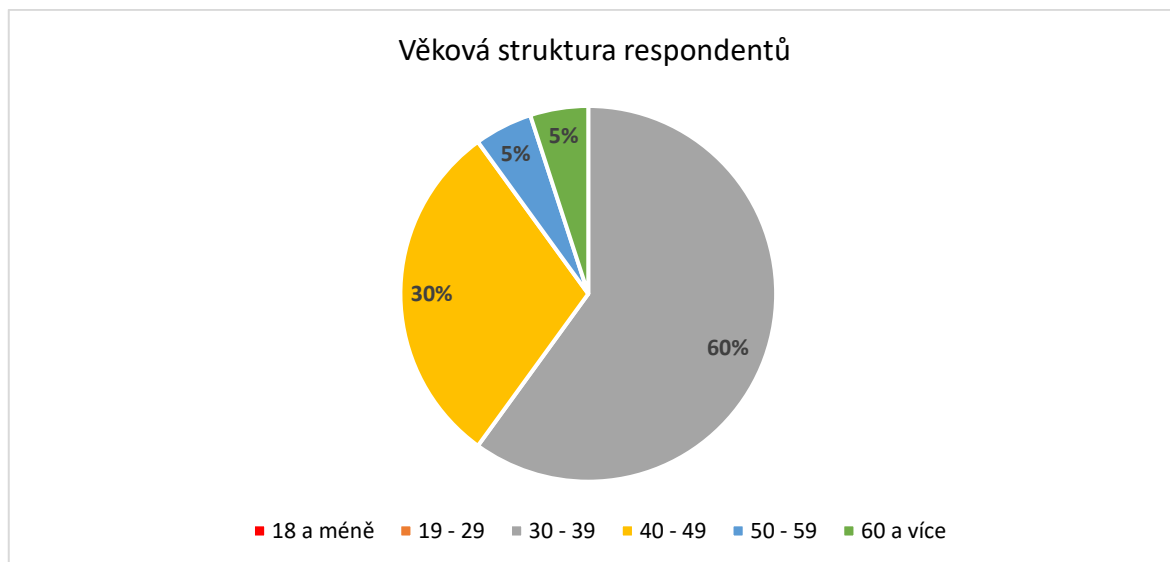


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 byl sestaven na základě otevřené otázky, kdy respondenti zadávali název jejich pozice, pro konkrétnější zařazení do jednotlivých skupin zaměstnanců. Největší podíl ze skupiny respondentů zauímají vedoucí pracovníci (75 %), následují podpůrné funkce

(15 %) a s nejmenším zastoupením odpověděla na dotazník skupina výrobních pracovníků (10 %).

Graf 3: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 charakterizuje rozdělení věkové struktury respondentů. 90 % tvoří zaměstnanci od 30-49 let. Lze předpokládat, že vzhledem k větší míře zastoupení respondentů z řad vedoucích funkcí, odpovídá rozdělení skupiny nejvíce zastoupeným zaměstnancům starších 30let. Konkrétně ze skupiny respondentů zaujímají nejvyšší podíl zaměstnanci ve věku 30-39 let (60 %), následují zaměstnanci ve věku 40-49 let (30 %), 5 % tvoří zaměstnanci ve věku 50-59 let a 60 let a více je zastoupeno zbylými 5%. Ve skupině respondentů neparticipují mladší zaměstnanci (od 18-29 let), kteří jsou zastoupeni početněji spíše ve výrobě než ve vyšších řídicích funkcích.

4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Proces vytváření nových pracovních míst se nejčastěji uskutečňuje z důvodu poptávky zákazníka a zadáním nového projektu. Místa se vytvářejí v souladu s výrobními plány transformovanými do výpočtu kapacit. V první řadě je nutné přesně definovat potřeby pracovní síly jak v případě výrobních funkcí, tak u funkcí podpůrných a vedoucích.

Ředitel podniku pověří jednotlivá oddělení zajišťující výrobní proces, následně jsou definovány úkoly potřebné k plnění plánu a postupů výroby. Při vytváření výrobních pracovních míst je také kladen důraz na ergonomii a zdraví pracovníka, zejména pracovní

postupy nebo přizpůsobení nástrojů a pracoviště, kdy je v rámci vývoje a inovace využívána technologie virtuální reality, pomocí které se navrhují výrobní linky společnosti zajišťující vysokou míru šetrnosti k pracovníkovi. Jednotliví vedoucí pracovníci oddělení rozhodují o požadavcích, specifikacích, odpovědnosti a pravomocích potřebného pracovního místa.

Personální oddělení na základě potřeb vytváří seskupením jednotlivých úkolů a požadavků, které prochází schválením vedení pracovní místo (základní organizační jednotku). Výstupem jsou dokumenty, které tvoří popis a specifikace požadavků pracovního místa. Vytváření pracovních míst též probíhá v případě potřeby, kdy vedoucí oddělení specifikuje požadavky a druh potřebného pracovního místa, následně vznesl podnět k vytvoření. Poté je proces schvalován vedením a personálním oddělením. Schvalování nových pracovních míst je několikastupňový proces, který se odvíjí od rozhodování o reálné potřebě pracovního místa v závislosti na plánovaných projektech. Je nutné zvážit dostatečné vyčlenění finančních prostředků, časový rámec, vyhodnocení efektivity a návratnosti investic, vyhodnocení rizik spojených s pracovním místem nebo aktuální situaci na pracovním trhu.

Činnosti jednotlivých pracovních míst se analyzují v rámci celé společnosti na základě pozorování a rozhovorů s technickými pracovníky zajišťující provoz, kontrolory dohlížejících na proces výroby i ostatními pracovníky. V případě potřeby jsou postupy činností a požadavky na pracovní místo upraveny.

4.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je postup závislý na plánování výroby a strategických cílech podniku s ohledem na požadavky obchodních zakázek a plánovaných projektů, které definují výši potřeb jednotlivých zdrojů a potřebný čas na jejich zajištění. Plánování je naprosto stěžejní proces, kdy musí být plánovaná produkce zabezpečena podle dohody, neboť výroba obchodního partnera je závislá na včasném dodání zadaného objemu výroby. Pokud není proces správně naplánován a zároveň kontrolován, může dojít k velkým problémům. Nedodání může vést k přerušení plynulosti až zastavení výroby a finančním ztrátám odběratelů, což může vyústit ve vážné dopady na podnik X ve formě sankcí, ztráty zakázek či výpadku z dodavatelského řetězce.

Plánování potřeby počtu a druhu pracovních míst a jejich pokrytí je určováno především na základě vypočítaných kapacit. Kapacity jsou podmíněny obchodnímu požadavku, kdy si zákazník objedná přesný objem výroby za specifikovanou cenu a kvalitu na určité období, následně se stanoví procesy, které je nutné zajistit (např. druh práce, počet pracovních směn, kontrolní činnosti, balení a logistika apod.) z nichž se odvíjí potřebné kapacity. Pokrytí kapacit potřebných k zabezpečení potřeb zákazníka vede k plánování pracovních míst.

Podnik X sestavuje krátkodobé a dlouhodobé personální plány (5leté období) v souladu se strategickými plány. Při krátkodobém (ročním) plánování se schvaluje budget na nejbližší hospodářské období. Budget je schvalován finančním oddělením a vedením. Slouží zejména k zajištění personálních nákladů, konkrétně se jedná např. o krytí nákladů na mzdové ohodnocení, školení, vzdělávání, příplatky, zaměstnanecké výhody pro potřebný počet zaměstnanců, který je přímo závislý na objemu výroby. Plnění a dodržování tohoto plánu probíhá formou měsíčních kontrol. V případě zjištění odchylek od plánu je operativně zavedena náprava procesu.

Plánován je také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (zákonná a ostatní školení, personální rozvoj) na základě hodnocení probíhá plánování cílů dalšího rozvoje. Nutné je také plánovat zastupitelnost a interní výměnu podstatných pracovních funkcí např. manažerů jednotlivých oddělení, kteří by měli připravit a pověřit své případné zástupce z důvodu nemoci, nepřítomnosti, dovolených, nebo neschopnosti vykonávat práci, aby nedocházelo k ohrožení důležitých procesů podniku. Plánování zastupitelnosti je nezbytné nejen u klíčových funkcí podniku, ale i u výrobních pozic k zajištění plynulého provozu podle stanoveného plánu.

Veškeré plánování personálních nákladů musí být finančně kryto z výrobních plánů a probíhat v souladu s business plánem podniku.

4.2.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Vyhledávání a výběr zaměstnanců v podniku X probíhá v závislosti na procesu vytváření a plánování pracovních míst. Základem obsazovaného místa je popis a klíčové specifikace pracovního místa (název pozice, požadavky na vzdělání, kvalifikace, vyžadovaná délka a typ praxe, jazyková úroveň, dovednosti, osobnostní předpoklady tzv. soft skills atp.). Po

schválení a vytvoření jsou informace o obsazovaných místech uveřejněny a zadány do interního systému personálním oddělením.

Podnik X získává zaměstnance z interních i externích zdrojů. Zdroje interní jsou v procesu zvažovány prioritně kvůli omezení finančních nákladů spojených s náborem. Pracovní místa v podniku X jsou standardizovaná, mají tedy definovanou náplň pracovního místa a klasifikovaný stupeň finančního ohodnocení v celé společnosti. Je-li možné uvolnit kapacity jiného závodu bez narušení provozu, jsou interní kandidáti získáváni z přidružených nebo odštěpných závodů v rámci společnosti. Mnohdy také dochází k povýšení nebo nabídnutí nového pracovního místa stávajícímu zaměstnanci dle dobrého hodnocení a odpracované doby. Pokud však nejsou dostupné volné kapacity zaměstnanců a není možné uplatnit interní postup (přesun v rámci společnosti) či nejsou splněny požadavky, je nutné uplatnit proces získávání zaměstnanců ze zdrojů externích.

Externí zdroje představují v podniku X velmi častou formu získávání zaměstnanců do přímého pracovního poměru. Obvykle se k zveřejnění nabídky pracovního místa využívá internetových služeb a portálů práce. Konkrétně se jedná o uveřejnění nabídky na webu podniku, kde jsou přehledně zobrazena aktuálně obsazovaná místa. Pokud zájemce pracovní místo zaujme, lze přímo kontaktovat společnost a přihlásit se o pracovní místo přiložením životopisu, případně motivačního dopisu. Podnikový web umožňuje zájemci o hledanou pozici přihlášení do databáze uchazečů, a v případě obsazování žádaného místa je po posouzení vhodnosti přímo kontaktován. Nejčastěji podnik X využívá portály práce např. jobs.cz, indeed.com, webovou stránku úřadu práce, avšak využívány jsou i další portály. Dalším způsobem, kterým jsou informováni potenciální uchazeči je platforma LinkedIn. Personální pracovníci pomocí podnikového profilu zmíněné platformy zveřejňují aktuální pracovní nabídky a vyhledávají v databázi, případně oslovují vhodné potenciální kandidáty v závislosti na shodě s požadovanými kritérii.

Služby personálních agentur jsou často uplatňovány při získávání výrobních zaměstnanců podniku, kdy podnik X služby využívá jako tzv. leasingu (pronájmu) zaměstnanců, většinou na krátkodobější časové období. Agentura tedy zprostředkovává dočasně potřebné zaměstnance pro zajištění výroby. Pro podnik X je tato varianta výhodná, protože se může

více zaměřit na zajišťování služeb pro své interní zaměstnance a nemusí investovat takové množství finančních prostředků a času do procesu získávání.

Podnik X také podporuje získávání mladých zaměstnanců z cizích zemí. Podporovány jsou pracovní programy a stáže pro studenty a absolventy. Zajímavou příležitostí je mezinárodní program mezinárodních stáží tzv. VIE program (International Internship Program) umožňující pracovat evropským absolventům magisterského stupně vysoké školy na různých odděleních v podniku. Absolvent pracuje 24 měsíců v zahraničí (v odštěpném závodu podniku), následně se vrací do své země, kde nastupuje do lokálního zastoupení společnosti a vykonává pozici v absolvovaném specializovaném zaměření. Účastníci programu VIE v oblasti HR se podílí na práci v personálním oddělení a získávají tak cenné zkušenosti z jednotlivých činností, které uplatní v budoucí kariéře. Podnik X tímto způsobem cílí na přípravu, zabezpečení a stabilizaci vysoce kvalifikovaných odborných pracovníků a podporuje následnictví ve vedoucích funkcích.

Současní zaměstnanci mohou předat informace a iniciovat obsazení nového místa, kdy pracovní místo nabízí dalším potenciálním uchazečům z jejich okolí např. svým známým. Podnik X uplatňuje v rámci získávání z externích zdrojů tzv. „Referral program“, kdy interní zaměstnanec přiláká potenciálního uchazeče, a v případě úspěšného přijetí na pracovní místo je současný zaměstnanec následně finančně odměněn.

Pokud je potřeba zaměstnat opravdu kvalifikovaného manažera, je občas využíváno služby „headhuntera“. Služba je poptávána jako exkluzivita na základě konání výběrového řízení podle pravidel a požadavků společnosti. Nejlepší nabídku rozhoduje především cena a čas potřebný k zajištění procesu. Vhodný headhunter následně podniku zaopatrí požadovaného specialistu.

Výběr zaměstnanců

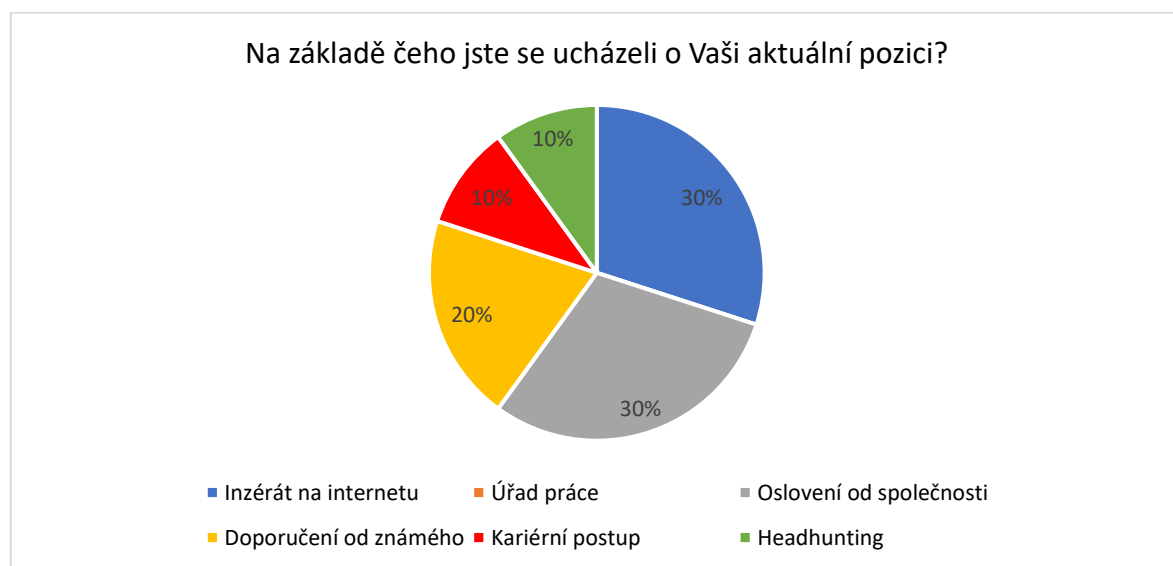
Podnik X má definovaný postup ve formě interního procesu, který určuje požadavky na kandidáta, způsob náboru, průběh výběrového řízení, nástupní formality nebo způsob zapracování a přijímání pracovníka.

Proces výběru se liší podle hierarchického postavení obsazované pozice. V případě pracovníků výroby proces zajišťuje HR specialista, který posuzuje vhodnost kandidátů podle zasláního životopisu. Pokud je při procesu výběru u výrobních pracovníků dostatečný soubor kompetentních uchazečů jsou vybráni na základě pohovoru s HR specialistou a nadřízeným pracovníkem. Následně je vybrán nejvhodnější kandidát.

Životopis i motivační dopis je požadován při procesu výběru nevýrobních pracovníků (podpůrných funkcí, vedoucích zaměstnanců). Kandidáti splňující požadavky vyhodnoceného životopisu jsou pozváni na výběrové řízení. Výběr probíhá formou minimálně dvoukolového výběrového řízení, kdy se první části výběrového řízení účastní HR specialista a přímý nadřízený, kteří vedou pohovor s kandidáty. Druhá část probíhá za účasti HR manažera a vedoucího příslušného oddělení podle typu obsazované pozice je využíváno řešení úkolů a testování schopností nebo assesment centrum.

Při výběru vyššího stupně managementu se procesu výběru obvykle účastní HR manažer a ředitel, který rozhoduje o jeho budoucích podřízených. Proces začíná hodnocením životopisu a motivačního dopisu, následuje výběrový pohovor a testování pracovních postupů, kdy je uchazeč podroben různým testům a řešením situací spojených s obsazovanou pozicí. Při výběrech se také zohledňují reference z předchozích povolání uchazeče.

Graf 4: Rozdělení zdrojů získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 uvádí rozdělení skupiny respondentů podle zdroje, na jehož základě získali současnou pozici v podniku. Nejvíce respondentů uvedlo možnost inzerátu na internetu (30 %) shodně s oslovením od společnosti (30 %). Oslovení od společnosti značí vyšší míru zastoupení respondentů z řad vedoucích pracovníků, neboť podnik vyhledává potenciální kvalifikované uchazeče, zejména s využitím pracovních sociálních sítí, ale i v rámci společnosti např. nástupnictvím nebo povýšením. U možnosti „jiné“ s volbou doplnění varianty 2 respondenti (10 %) uvedli „Headhunting“ a 2 respondenti (10 %) uvedli kariérní postup. Volba „Headhuntingu“ vypovídá o vyplnění dotazníku zaměstnanci zastoupenými na vysokých řídicích funkcích. 20 % respondentů se o svoji aktuální pozici dozvědělo prostřednictvím „Referral programu“, tedy doporučením od interního zaměstnance podniku. Možnost úřadu práce zodpovědělo 0 % respondentů. Tento fakt je s největší pravděpodobností zapříčiněn dnešní převahou internetových služeb a portálů práce.

4.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

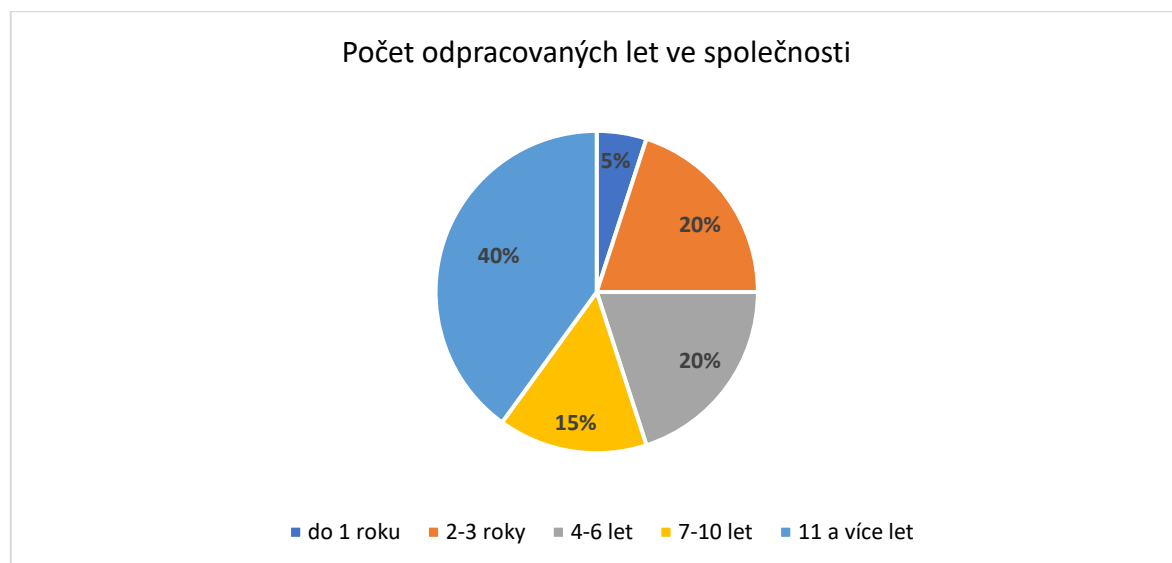
Po úspěšně absolvovaném procesu výběru a oznámení výsledku uchazeči, následuje proces přijímání a adaptace v podniku. Zaměstnanec je informován o nástupu, po podpisu smlouvy a předložení lékařské prohlídky jsou jeho údaje zpracovány personalistou. Probíhá evidence a kontrola údajů, vytvoření spisu, uložení dokumentace, zadání identifikačních údajů a dalších informací spojených se zaměstnáním do personálního informačního systému. Zaměstnanci je představeno používání docházkového systému a je mu přiděleno zařízení („čip“) pro zaznamenávání docházky na pracovišti. Důležité je uvedení a seznámení zaměstnance s jeho novým pracovním prostředím, nadřízeným a spolupracovníky.

V rámci adaptace je zaměstnanec seznámen s dalšími plány a procesy školení, týkajících se jeho pozice. Zaměstnanec musí absolvovat ze zákona povinné vstupní zaškolení bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochrany (BOZP a PO) na pracovišti. Důležitým prvkem v procesu přijímání hraje roli interní proces nazývaný Induction program, který definuje pro jednotlivé pozice druhy potřebných školení k dosažení co nejlepšího pracovního výkonu v požadovaném čase. Na procesu plánování a kontroly zaškolování se podílí Learning & development specialista. Podle druhu pozice zaměstnance se nastavují tzv. matice dovedností (skills matrix), které definují druh a rozsah dovedností, které musí zaměstnanec ovládat a splnit (zákonné nebo interní požadavky). Matice dovedností přehledně zobrazuje v tabulce typy a stav školení vztahující se k danému zaměstnanci. Systém slouží k

následujícímu hodnocení, nastavení rozvoje a vzdělávání zaměstnance. Přehledně určuje, která plánovaná školení zbývá splnit, případně v jaké jsou fázi. Zaškolení ve výrobě probíhá formou školení pracovních postupů a instruktaží ve výrobě. V procesu adaptace je v podniku X zaměstnanci k dispozici také mentor, který poskytuje rady a podporu vztahující se k jeho pozici. Většinou se jedná o nadřízeného pracovníka z příslušného oddělení.

V rámci procesu přijímání je v pracovněprávním vztahu stanovena ze zákona zkušební doba v maximální délce trvání 3 měsíců a v případě vedoucích pracovníků v délce trvání 6 měsíců. Během této doby se plní první stanovená školení a zaměstnanec se integruje do pracovního a sociálního prostředí. Nastavený Induction program směřuje k plynulému zapracování a seznámení s firemní kulturou. Podnik již během zkušební doby vyplácí docházkový bonus, který přispívá ke stabilizaci zaměstnance a snižuje rizika zvýšené fluktuace zaměstnanců v počáteční fázi zaměstnávání.

Graf 5: Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 interpretuje zjištěné informace o počtu respondenty odpracovaných let ve společnosti. 55 % respondentů v podniku pracuje již delší dobu (7-11 a více let). Nejvíce respondentů (40 %) pracuje ve společnosti déle než 11 let. Tato informace opět poukazuje na respondenty z vyšších řídicích funkcí, protože tyto funkce vyžadují delší časový úsek k získání potřebných dovedností a zkušeností, nezbytných k jejich vykonávání. 20 % zodpovědělo možnost 4-6 let a se stejně shodným procentuálním zastoupením možnost 2-3 roky. Nejméně častou odpovědí byla varianta do 1 roku (5 %). Informace vypovídají o dobré

stabilizaci, konkurenceschopnosti podniku a zčásti o spokojenosti respondentů s pracovními podmínkami.

4.2.5 Ukončení pracovního poměru

Nejčastěji rozvázání pracovního poměru nastává v případě uplynutí pracovní smlouvy na dobu určitou (v délce trvání 12 nebo 24 měsíců), kdy dochází k neprodloužení smlouvy z důvodu nadbytečnosti v závislosti na plánech výroby nebo v případě změn či mimořádných situací. Zřídka dochází k rozvázání pracovního poměru mezi podnikem a zaměstnancem z důvodu porušení kázně, špatnému přístupu k práci, opakovanému neuposlechnutí nadřízeného či nepravidelné docházky. Tyto problémy se nejčastěji vyskytují ve výrobě.

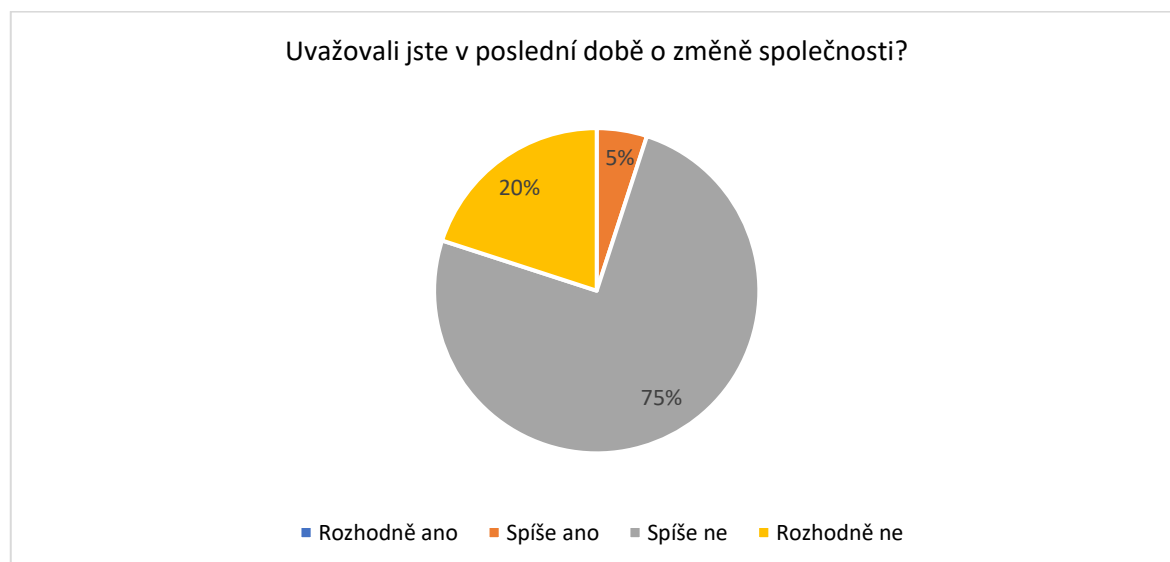
Pokud zaměstnanec podnik X opouští z vlastní iniciativy, prochází výstupním pohovorem a personální pracovník předkládá k vyplnění tzv. „exit interview“ dotazník, jehož cílem je zjistit informace o nespokojenosti zaměstnance a možné důvody vedoucí k rozhodnutí ukončení pracovního poměru. Zpětná vazba monitoruje nedostatky v nastavených procesech a slouží k jejich případné nápravě. Cílem je předcházet odchodům kvalifikovaných zaměstnanců.

Za doby pandemie spojené s nemocí Covid-19 (2020) se organizace potýkala s velkými problémy spojenými s výpadky výroby zákazníkům, nemožnosti osobního kontaktu a také s výpadky dodávek surovin, materiálu, a komponentů. Podniku hrozilo riziko přistoupit k hromadnému propuštění z důvodu vysokých vynaložených nákladů na udržení zaměstnanců. Nicméně pokud to charakter práce alespoň z části umožňoval, tak především vedoucí pracovníci a někteří podpůrní pracovníci přešli na systém práce z domova, kdy se potřebné záležitosti řešily především s podporou informačních technologií. U výrobních pracovníků se situace řešila pracovním volnem. Podnik vyplácel zaměstnancům v této situaci 65% náhradu mzdy. K hromadnému propuštění nedocházelo, ale problémy značně omezily pracovní výkon.

Graf č. 6: Otázka cílí na zjištění, zda respondenti v poslední době zvažovali změnu společnosti a odchod z podniku X. Pokud by uvažovalo o odchodu větší množství respondentů, informace by upozorňovaly na nespokojenost, případně na velkou konkurenci

na trhu zaměstnávání, která nabízí mnohem lepší pracovní podmínky než podnik X. Dále by tyto informace také poukazyvaly na nedostatky v zaměstnávání nebo špatný způsob vedení společnosti. Nejvíce respondentů (75 %) však uvedlo, že spíše neuvažovali v poslední době o změně společnosti. Odpověď (spíše ne) může znamenat občasnou nespokojenost s některými aspekty ve společnosti a také srovnávání obdobných pracovních pozic s nabídkami jiných společností. Nicméně společně s druhou nejčastěji volenou variantou (20 %) vypovídající o absolutním nezvažování odchodu respondentů do jiné společnosti, jsou dobrým ukazatelem. Pozitivní také je, že možnost rozhodně ano uvedlo 0 % respondentů. Pouze 1 respondent spíše uvažuje o změně společnosti. Výsledky odpovědí vykazují stabilizaci a z větší míry spokojenost respondentů.

Graf 6: Zvažování změny společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

V podniku X je hodnocení zaměstnanců velice důležitým faktorem ovlivňující řízení pracovního výkonu zaměstnance a další směřování zaměstnance v podniku. Společnost má definovaný interní proces pro systematické hodnocení, které probíhá jednou ročně. Dále probíhají také průběžná hodnocení, která jsou potřebná pro stanovení odměňování a jsou nezbytná pro operativní řízení a případná včasná opatření.

Hodnocení ovlivňující výši prémie, která je přidělena na měsíční bázi probíhá průběžně nadřízeným pracovníkem. Ten sleduje pracovní výkon zaměstnance a rozhoduje se dle

individuálního úsudku podle plnění zadaného pracovního úkolu a angažovanosti zaměstnance při řešení problémů. Zaměstnanec je posuzován podle toho, jak kvalitně danou práci odvádí, ale důležitým aspektem je také celkový přístup k pracovnímu výkonu, tedy včasnost, zodpovědnost nebo chování na pracovišti. Nadřízený má omezenou výši částky, která je možná přidělit v rámci nastavených interních požadavků. Individuální rozhodnutí musí být obhájena před nadřízeným pracovníkem, případně vedením, aby nedocházelo v rámci posouzení k nespravedlivému, nebo nekompetentnímu hodnocení vůči zaměstnanci.

Roční hodnocení všech zaměstnanců má přesně definovaný interní postup, který se skládá z několika fází. Hodnocení je prováděno přímým nadřízeným ve všech stupních podniku. Vyhodnocuje se plnění stanovených cílů za předcházející rok a stanovují se nové cíle na rok následující. Výsledky hodnocení představují základ pro řízení pracovního výkonu, rozhodování o navyšování mezd, a pro plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento proces zahrnující více stupňové hodnocení probíhá formou tzv. „revizí“ (reviews).

Proces ročního hodnocení probíhá ve více krocích. Jedním z používaných způsobů je hodnocení pracovního výkonu zaměstnance („Performance review“), které je realizováno mezi manažerem a zaměstnancem. Zaměstnanec je hodnocen za odvedený pracovní výkon za uplynulý rok. Kritéria hodnocení představují 5stupňovou bodovou škálu, kdy očekávaný výkon zaměstnance (norma) reprezentuje 3 body, přičemž je posuzován nejen odvedený výkon, ale i způsob jakým zaměstnanec pracovního výkonu dosáhl. Pokud je dosaženo hodnocení nad normu, zaměstnanci je udělena odměna a v případě dlouhodobých nadprůměrných výkonů lze dosáhnout povýšení. Naopak pokud zaměstnanec neplní požadovanou normu pracovního výkonu je nutné zjistit, kde nastal problém a zavést případná opatření. Dochází-li k opakovanému nesplnění požadavků může být zvažováno propuštění. Hodnoceny jsou i výsledky rozvoje zaměstnance a jeho plnění („Development review“). Proces probíhá též mezi manažerem a hodnoceným zaměstnancem. Výsledkem revize je nastavení individuálních rozvojových plánů a školení na následující období. Proces je v kompetenci zejména Learning & Development specialisty. Při hodnotícím pohovoru na konci procesu je zaměstnanec seznámen s hodnocením a předkládají se plánované pracovní a rozvojové cíle na nadcházející rok.

Hodnocení se také provádí zpravidla na vyšší řídicí úrovni podniku. Jedná se o hodnocení (revize) mezd („Salary review“), které probíhá na úrovni managementu podniku a divize společnosti a je spojené s úpravami mezd. Vyhodnocují se nastavené úrovně mezd zaměstnanců v souladu s odbory a trhem. Mezi HR manažerem a vedoucími pracovníky probíhá hodnocení zaměstnanců podniku z pohledu potřeb společnosti. Tento proces společnost nazývá („People review“). Hodnotí se zejména rizika spojená s odchodem zaměstnanců a negativní vlivy na podnik, potenciál vedoucích pracovníků, řízení nástupnictví ve vedoucích pozicích nebo expertní zařazení na určitou pozici. Na základě vyhodnocení požadovaných potřeb společnosti jsou tvořeny plány na následující rok, které stanovují, jaké klíčové zaměstnance udržet, povýšit, změnit jejich pracovní zařazení, nebo zda bude nutné v některých případech pracovní poměr ukončit.

Společnost má také stanovené hodnocení podle metody klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators). Na základě KPI je počítána výsledková roční prémie zaměstnanců jednotlivých závodů, které lze dosáhnout až ve výši 100 % navíc ze základní mzdy zaměstnance. Kritéria KPI jsou definována ve 4 oblastech, kdy každá oblast představuje 25% podíl na celkové výši odměny. První oblast je spojena s množstvím reklamací ze strany zákazníka. Společnost má stanoveny úrovně plnění pro jednotlivé oblasti, které v případě přesáhnutí, nebo nedodržení nastavených kritérií snižují výši finální odměny. Kupříkladu pro získání 25 % z oblasti reklamací je nutné dodržet stanovený počet do 5 reklamací ze strany zákazníka za rok. Pokud je překročena úroveň např. pokud nastane více jak 5, 10, nebo 15 reklamací, dochází k postupnému snižování odměny až na 0 % z dané oblasti. Další stanovené oblasti představuje: BOZP spojené s úrazy na pracovišti, finanční výsledky podniku, nebo tzv. scrap (míra zmetkovosti výrobků) konkrétního závodu.

4.2.7 Odměňování a motivace zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců v podniku X probíhá v souladu se mzdovým předpisem společnosti a zákonem. Základní složku tvoří měsíční mzda definovaná dle pozice, postavení a hodnocení. Celková výše vyplácené částky zaměstnance dále obsahuje zákonné příplatky, bonusy a prémie. Zaměstnanec získává nárok na měsíční odměnu na základě průběžného hodnocení. Vrcholovému managementu podniku jsou vypláceny odměny na konci hospodářského období, jejichž výše se odvíjí od výsledků hospodaření. Podnik X nabízí

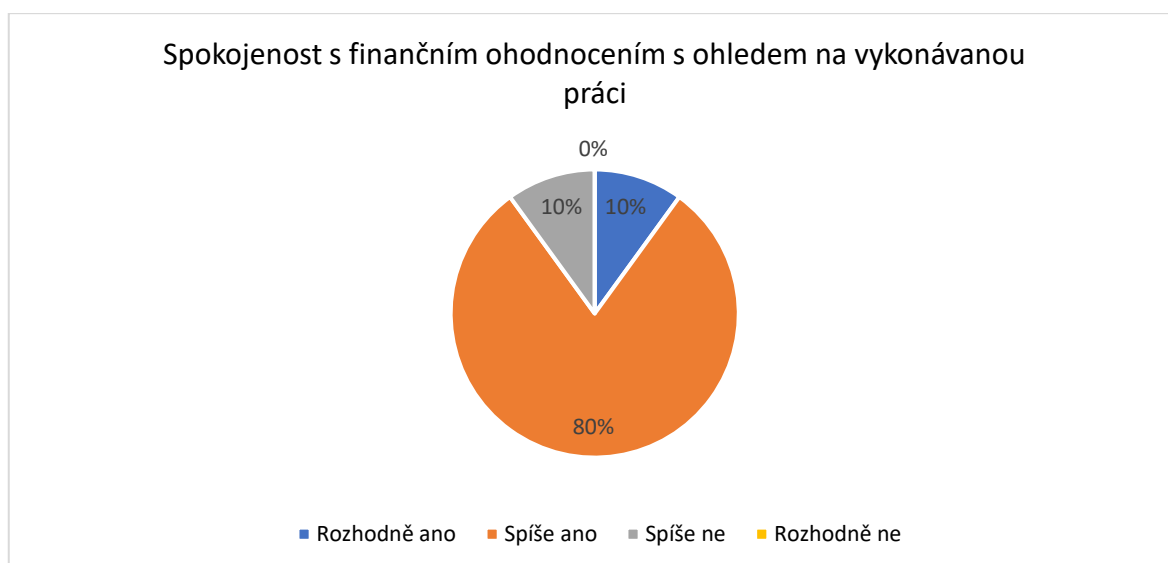
mnoho forem finančního zvýhodnění pro své zaměstnance a definuje je jako benefity. Zaměstnanecké výhody finančního charakteru poskytované podnikem jsou následovné:

- Velikonoční bonus,
- vánoční bonus,
- letní bonus – příspěvek na dovolenou,
- docházkový bonus,
- měsíční výkonnostní bonus,
- bonus za 18směnný režim,
- roční výsledková prémie až 100 % základní mzdy dle výsledků KPI,
- odměna za návrhy vedoucí ke zlepšení procesů,
- zvýšený příplatek za práci v noci a o víkendech na 25 %.

Mezi další formy zaměstnaneckých výhod spojených s prací v podniku X patří:

- Příspěvek na penzijní připojištění (1 % z hrubé mzdy, nárok vzniká po 12 odpracovaných měsících v podniku)
- stravenkový paušál (55 Kč/den, nárok vzniká při odpracování ½ denní pracovní doby),
- dovolená v trvání 25 dní/rok,
- náhrada na čištění pracovního oděvu (výrobní pracovníci, poukaz 2x ročně),
- příspěvek na dopravu,
- zajištěná autobusová doprava do výroby z lokalit poblíž závodů,
- služební automobil (vyšší řídicí funkce).

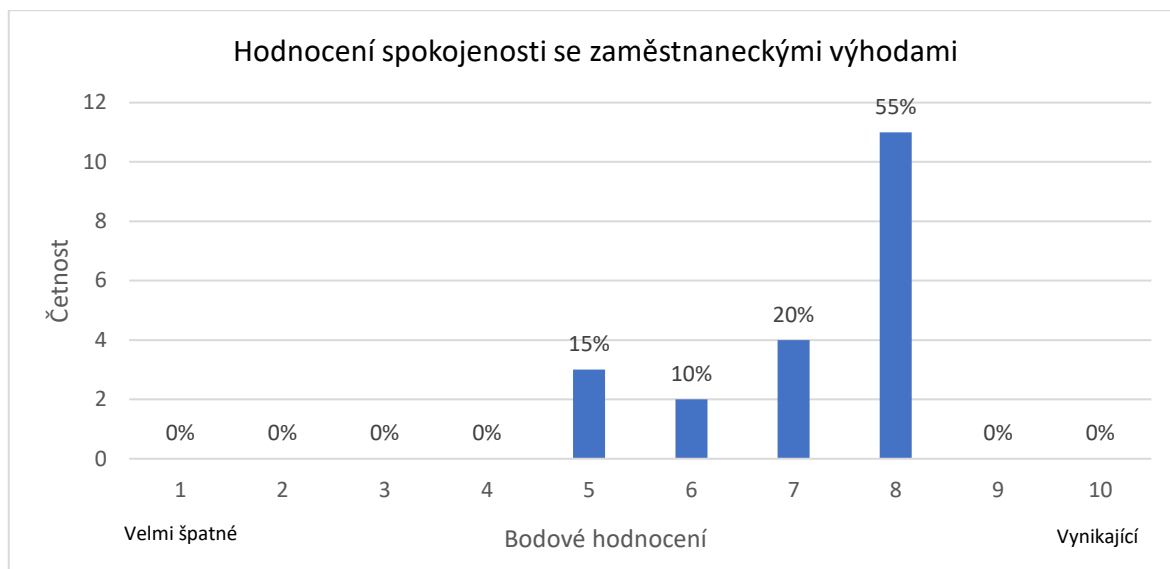
Graf 7: Spokojenost s výší finančního ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 interpretuje otázku zaměřenou na spokojenost respondentů s jejich finančním ohodnocením v závislosti na vykonávané práci. Nejvíce (80 %) respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Naprostý souhlas s mírou spokojenosti týkající se finančního ohodnocení uvedlo 10 % respondentů. Odpověď spíše ne zvolilo 10 % respondentů, což je poměrně málo, nicméně tato skutečnost značí určitou míru nespokojenosti, která může vést k neochotě dostatečně pracovat, nebo ke zvažování odchodu zaměstnance. Dobrý ukazatel spokojenosti ohodnocení je též 0% odpověď varianty absolutní nespokojenosti (rozhodně ne). Možností přesvědčit více pracovníků o spokojenosti s výší mzdy ze strany společnosti by mohlo souviset s kladenými pracovními nároky, kdy někteří respondenti mohou cítit nadměru pracovních povinností vůči finanční odměně, a proto nejsou plně spokojeni s výší finančního ohodnocení. Obecně lze z výše uvedeného grafu vyvodit, že do jisté míry je s prací spokojena většina respondentů (90 %).

Graf 8: Hodnocení zaměstnaneckých výhod

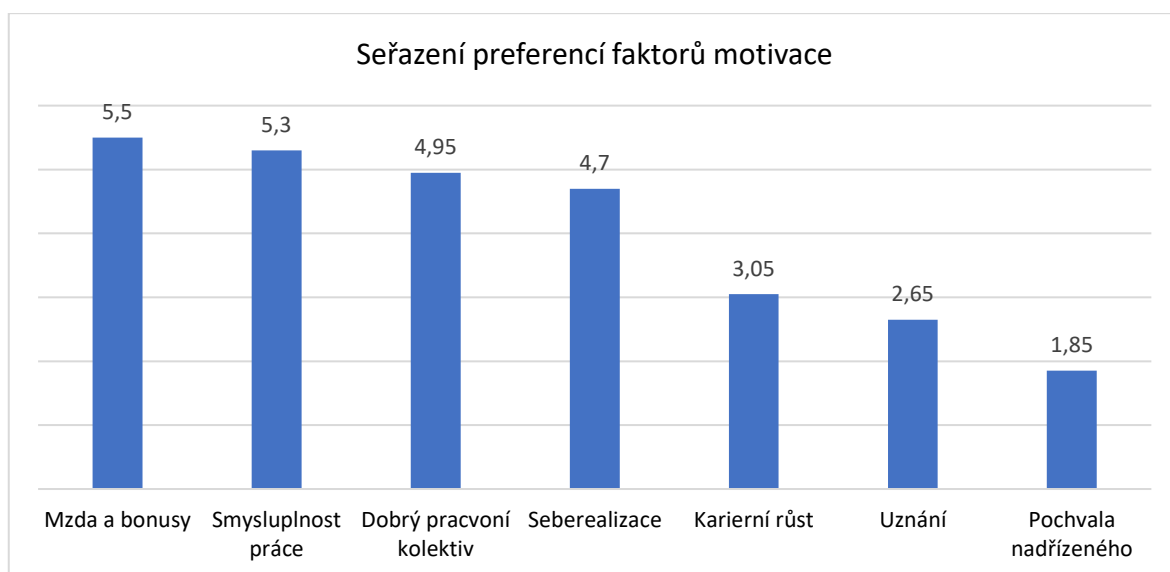


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje bodové hodnocení spokojenosti respondentů se zaměstnaneckými výhodami na ose od 1 do 10 pro zachycení většího rozpětí bodovací škály. Hodnotu s největší relativní četností (modus) a zároveň nejvyšší úrovní spokojenosti představuje 8 b. Jedná se o poměrně vysokou míru spokojenosti, kterou odpovědělo 55 % respondentů. Druhou nejčastější možností (20 %) respondentů zvolilo hodnotu 7 b. Průměrná hodnota míry spokojenosti představuje 7,15 b. Nejnižší úroveň spokojenosti nabývá hodnoty 5 b. (četnost 15 %). Respondenti jsou s poskytovanými výhodami podniku relativně spokojeni, nicméně je v této oblasti prostor pro případná zlepšení. Tento fakt vyplývá i z doplňující otevřené otázky, kde zaměstnanci uvedli návrhy na vylepšení oblasti benefitů.

Motivace probíhá v podniku, zejména skrze rozvoj kariéry zaměstnanců a finanční ohodnocení. Respektive nejčastější formou motivace jsou finanční stimuly. Podnik má vytvořenou vnitropodnikovou směrnici, která definuje motivační politiku a zahrnuje také zaměstnanecké akce, které cílí na zlepšování pracovního kolektivu.

Graf 9: Seřazení motivačních faktorů dle nejdůležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 zobrazuje sestupné seřazení faktorů od nejvíce po nejméně ovlivňující motivaci respondentů. Hlavní motivační faktor dle očekávání představuje mzda a bonusy z důvodu nutnosti uspokojení základních potřeb. Vzápětí považují respondenti nejdůležitější smysluplnost vykonávané práce, dobrý pracovní kolektiv se umístil jako 3. nejdůležitější faktor. Respondenti považují za důležitý faktor též seberealizaci. Méně motivující je pro respondenty dosahování karierního růstu, uznání a nejméně důležitý faktor představuje pochvala nadřízeného. Výsledky odpovědí vypovídají, že respondenti upřednostňují spíše vykonávání smysluplné práce s možností seberealizace v dobrém pracovním kolektivu, před karierním růstem, uznáním od společnosti, nebo pochvaly nadřízeného, který pro ně zřejmě nemusí představovat příliš velkou autoritu. V souvislosti s otázkami týkajícími se zvažování odchodu a odpracované doby v podniku, kde se projevila relativně velká míra stabilizace respondentů v podniku, lze předpokládat, že vykonávaná práce u skupiny respondentů naplňuje jejich nejdůležitější motivační faktory.

4.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj je interní proces stanovený na základě potřeb podniku v závislosti na výši rozpočtu a plánech školení, vyplývajících z požadavků pracovních pozic a procesu hodnocení zaměstnanců.

Důležitou roli zaujímá v procesu vzdělávání a rozvoje již zmiňovaný Learning & Development specialista. Jeho úlohou je návrh a vypracování tréninkových plánů a zabezpečení jednotlivých kroků dle stanovených požadavků jak z hlediska organizačního, tak i materiálního zajištění. Specialista je zodpovědný za plánování, organizování a vyhodnocování všech zákonných a povinných školení i přeškolení v případě nově přijatých zaměstnanců nebo při změnách pracovního místa. Zodpovědný je také za vyhotovování následného reportingu.

Stanovený tréninkový plán a matice dovedností definují konkrétnímu zaměstnanci potřebná školení v souladu s plány výroby a zákonnými předpisy. V případě výrobních pracovníků se jedná v první řadě o technické profesní znalosti nutné k zajištění jednotlivých procesů. Nejčastěji se využívá vzdělávání spojené s postupy výroby, používáním nových technologií, obsluhou strojů či nástrojů. Vzdělávání ve výrobě je podmíněné vývojem a náročností jednotlivých zakázek. Nevýrobní pracovníci nejčastěji absolvují vzdělávání v rámci jejich profese. Běžně se jedná např. o školení administrativních aplikací a programů, technických programů, manažerských dovedností, používání informačního systému, dovedností a znalostí spojených s tzv. štíhlou výrobou (Lean manufacturing), ale i dalších školení v závislosti na aktuální a individuální potřebě. Podnik X využívá mnoho druhů vzdělávání pro dosažení co nejvyšší kvality výroby a s ní souvisejících procesů. Po skončení procesu vzdělávání probíhá zpětná vazba, kdy zaměstnanec formou dotazníku nebo diskuse hodnotí, jak byl spokojen se způsobem vzdělávání a do jaké míry splnilo vzdělávání jeho očekávání. Nadřízený zaměstnanec vyhodnocuje též efektivitu vzdělávání zaměstnance a poskytuje případně zpětnou vazbu. Efektivně plánované vzdělávání a rozvoj v souladu s nejmodernějšími postupy je nesporně důležitý proces pro fungování společnosti, neboť neustálý vývoj v oblasti výroby automobilů vyžaduje pro zachování konkurenceschopnosti vysoce kvalifikované zaměstnance.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je procentuálně rozděleno dle obsahu jednotlivých částí a metod podílejících se na rozvoji zaměstnance. V podniku X je rozvoj zaměstnanců rozdělen v poměru 70-20-10. Rozdělení představuje jednotlivé typy a metody rozvoje:

- 70 % je zastoupeno rozvojem na pracovišti, který spočívá zejména v přímém vykonávání činností, osvojování zručností a znalostí, pozorováním či využíváním firemního intranetu („On the job training“).

- 20 % probíhá formou osobních kontaktů s odborníky v rámci podniku („interpersonal relationship“), kdy zaměstnanec prochází mezi odděleními a rozvíjí tak dovednosti a znalosti dle specializace oddělení pomocí pozorování, asistování a vykonávání činností.
- 10 % je zastoupeno externím tréninkem s využitím lektorů a specializovaných vzdělávacích institucí. Specializovaný rozvoj poskytovaný externími vzdělávacími institucemi a odborníky v různých pracovních oblastech probíhá nejčastěji formou e-learningu, nebo mimo pracoviště např. formou přednášky, semináře či simulace („Off the job training“). Tento způsob rozvoje je ze zmíněných metod nejnákladnější.

Zaměstnancům je také umožněno absolvovat kurzy cizích jazyků. V případě podniku X se jedná nejčastěji o anglický jazyk. Kurzy jsou plně hrazeny zaměstnavatelem a probíhají mimo pracovní dobu formou individuálních kurzů i za pomoci informačních a komunikačních technologií (e-learning). Jazykové dovednosti jsou též součástí individuálního tréninkového plánu zaměstnance. Learning & Development specialista vybírá zaměstnance, kteří v rámci své profese potřebují znalost cizího jazyka. Většinou se jedná o podpůrné funkce nebo vedoucí pracovníky, kteří nejčastěji komunikují s oblastními řediteli a vedoucími pracovníky v rámci mezinárodních odštěpných závodů či přímo s vedením společnosti.

Příležitost rozvoje kariéry pro zaměstnance podniku X také představují mezinárodní pracovní programy. Zaměstnanci s vysokým potenciálem a specialisté mohou využít nabídky zahraniční stáže nebo pracovní pozice v mezinárodním zastoupení společnosti např. v USA, Francii, ale i dalších zemích. Tento fakt pozitivně ovlivňuje rozvoj profesní kariéry a zvyšuje úroveň kvalifikovanosti zaměstnanců společnosti.

Graf 10: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

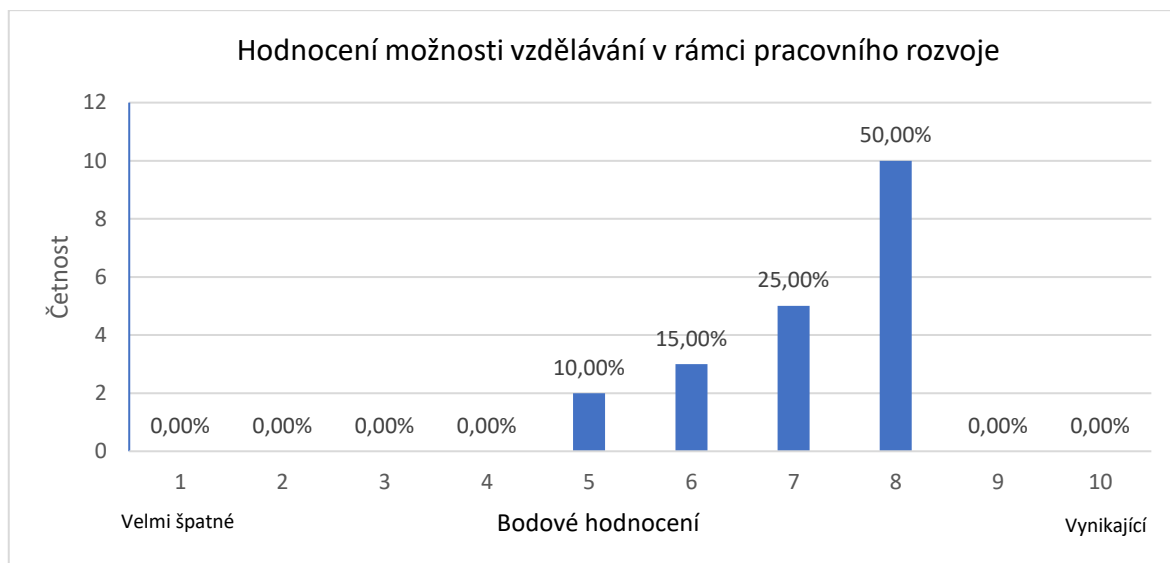


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 charakterizuje rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupina je tvořena vysokoškolskými absolventy, konkrétně v magisterském programu studia (65 %). Další početnou skupinu tvoří respondenti se středoškolským vzděláním (25 %). 5 % ve skupině zaujímají respondenti se základním vzděláním a doktorským nebo vyšším stupněm vzdělání. Nikdo z respondentů neodpověděl možnost vyššího odborného a bakalářského stupně vzdělání. Z grafu vyplývá, že nejpočetnější skupina vysokoškolsky vzdělaných respondentů tvoří převážnou většinu (70 %). Téměř 3/4 respondentů se vyznačují velmi vysokou úrovní vzdělání. Tento výsledek opět koresponduje s vysokým podílem skupiny respondentů pracujících na vedoucích funkcích podniku X, u kterých je často vyžadováno vysokoškolské vzdělání.

Graf č. 11 je zaměřen na míru spokojenosti respondentů se vzděláváním v rámci jejich pracovního rozvoje. Hodnotu s nejvyšší relativní četností představuje 8 b. (četnost 50 %) a zároveň reprezentuje nejvyšší zvolenou hodnotu. Druhá nejčastější volba hodnocení představuje 7 b. (četnost 25 %). Hodnotu 6 b. zvolilo 15 % respondentů. Nejnižší stupeň hodnocení představuje hodnota 5 b. (četnost 10 %). Průměrný výsledek hodnocení nabývá hodnoty 7,15 b. Většina respondentů je s možností vzdělávání spokojena. Nižší hodnoty zvolili pracovníci ve výrobě. Respondenti by zřejmě očekávali větší možnosti, nebo kvalitu nastaveného vzdělávání v rámci rozvoje.

Graf 11: Hodnocení možnosti vzdělávání v rámci pracovního rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.9 Personální vztahy a péče o zaměstnance

Velký důraz se klade na bezpečnost práce a požární ochranu ve výrobě, neboť velká část procesů probíhá obsluhou výrobních linek, lisovacích strojů a nástrojů, kdy může dojít ke zraněním. Pracovní prostředí musí splňovat přísná opatření přispívajících k prevenci zranění a nehod. Dodržování postupů ve výrobě je pravidelně během směn kontrolováno.

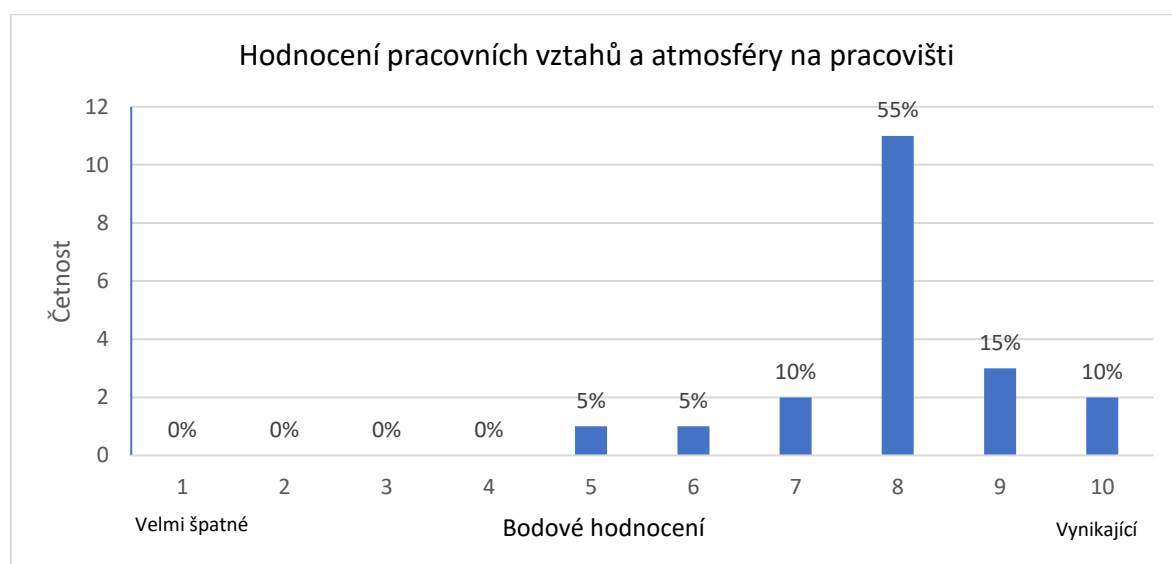
Nastavení pracovní doby v podniku X probíhá formou několika typů pracovních kalendářů. Ty určují jednotlivým pracovníkům pracovní dobu a počet směn dle vykonávané činnosti. Nejběžněji probíhá režim výrobních pracovníků ve 3směnném provozu (37,5 h/týden), některým pracovníkům podpůrných a vedoucích funkcí je umožněna flexibilní pracovní doba. Nevýrobní pracovníci mohou dvakrát do měsíce využít možnosti práce z domova („home office“). Zaměstnanci mají v podniku X nárok na 25 dní dovolené za rok. Dovolená se částečně plánuje v souladu s celozávodní dovolenou spojenou s kompletním zastavením výroby hlavních zákazníků dle lokality (obvykle 14 dní).

Vedení závodu také plánuje společenské akce přispívající ke sjednocení pracovního kolektivu. Většinou se jedná o zaměstnanecké akce mimo pracoviště, které jsou organizovány pro všechny zaměstnance k navázání dobrých pracovních vztahů a zlepšování atmosféry na pracovišti.

V podniku se nachází závodní stravování z důvodu velkého množství zaměstnanců, kteří potřebují mít k dispozici stravovací služby poblíž pracovního prostředí kvůli podpoře plynulosti výroby. Podnik X využívá v rámci uspořádání pracovního prostředí kanceláře typu „Open space“.

Společnost vede kampaně na podporu veřejného zdraví v lokálním působení odštěpných závodů. Investuje do veřejných akcí nebo finančně podporuje projekty zaměřené např. na očkování, lékařské testování či na zvyšování bezpečnosti silničního provozu. Cílí tím na budování dobrých vztahů s okolím podniku.

Graf 12: Spokojenost s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 interpretuje výsledky otázky zaměřené na hodnocení spokojenosti s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti. Hodnotu s nejvyšší relativní četností (55 %) představuje 8 b. Druhá nejpočetněji zvolená hodnota představovala 9 b. (četnost 15 %). Nejvyšší možné hodnocení 10 b. zvolilo 10 % respondentů. Nejmenší zvolenou hodnotou je 5 b. (četnost 5 %). Průměrný výsledek hodnocení nabývá hodnoty 8 b. Z grafu vyplývá, že většina respondentů je nad míru spokojeno s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti. Žádný z respondentů není vyloženě nespokojen. 25 % respondentů dokonce vyjádřilo téměř naprostou spokojenost. Pokud jsou vztahy na pracovišti velice dobré, přispívají k celkové efektivitě daného oddělení a celého podniku.

4.2.10 Personální informační systém

Podnik X využívá komerční podnikový informační systém s rozhraním pro elektronickou docházkovou evidenci zaměstnanců. Systém je využíván pro uchovávání dat a práci s informacemi o zaměstnancích. Systém představuje podporu pro jednotlivé personální činnosti. Správou personálního informačního systému je pověřen HRIS & admin technik, který má v kompetenci zpracování dat zaměstnanců, přístupy do systému, správu databází, vytváření zpráv a zajištění fungování systému.

Systém elektronické evidence docházky zaznamenává data z čteček, které jsou umístěny u vstupu na pracoviště. Zaměstnanci se „čipem“ legitimují do systému při vstupu a při odchodu ze zaměstnání. Následně se data zpracovávají a slouží jako podklady vedoucím, personálnímu oddělení a mzdovému oddělení pro evidenci a proces odměňování zaměstnanců.

Odlišný způsob zpracování podkladů evidence docházky funguje v českém závodu, kde elektronický systém docházky data zaznamenává do výstupu (docházkového listu) v podobě souboru tabulkového editoru. Dále je vedoucím s využitím aplikace MS Excel kontrolován. K datům jsou zaznamenávány nároky na prémie, odměny apod. dle individuálního hodnocení. Tato data jsou k mzdovému zpracování dále exportována do společnosti zaměřující se na audit, účetnictví a finanční služby, která podniku X (českému závodu) zpracovává mzdy dodavatelským způsobem v souladu s legislativou. Zpracované údaje se následně odesílají do hlavního závodu podniku X na Slovensko konkrétně do personálního a payroll (mzdového) oddělení, které vyhotovuje a vyplácí výši mzdy příslušným pracovníkům.

5 Zhodnocení a doporučení

V této části práce jsou zhodnoceny výsledky vyplývající z šetření na základě analýzy metod a postupů řízení lidských zdrojů v podniku X. Zhodnocení vyplývají z informací převážně zjištěných polostrukturovaným rozhovorem s HR manažerkou, konzultacemi s technickým manažerem, analýzou dokumentů a provedeným šetřením s využitím anonymního dotazníku. Zhodnocení a doporučení vedoucí ke zlepšení personálních procesů jsou v souladu s výše využitými metodami a také porovnáním s informacemi vyplývajících z teoretických východisek.

Důležitým zjištěním je fakt, že personální procesy spojené s řízením lidských zdrojů v podniku X plní funkci na vysoké propracované úrovni a jsou prováděny personálním oddělením systematicky. Vzhledem k úrovni a velikosti podniku je nezbytné zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kteří musí zajistit požadovanou kvalitu výroby i vývoje.

Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místa vznikají primárně definováním a schvalováním požadavků dle velikosti a charakteru zakázky. Vytvářeny jsou specifikace a popisy pracovních míst dle konkrétních nároků na zajištění potřebné pracovní síly. Ve společnosti se využívají moderní technologie pro analýzu a vytváření pracovních míst, kdy je cíleno na vývoj pracovních postupů se zaměřením na zdraví při práci a udržitelnost pracovního výkonu.

Vytváření a analýza pracovních míst v podniku X zahrnuje všechny podstatné procesy.

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů v podniku X je velice důležitým procesem, od kterého se odvíjí procesy ostatních personálních činností. Personální oddělení vytváří krátkodobé i dlouhodobé personální plány v souladu se strategickými cíli společnosti a také s finančními a výrobními plány, které jsou definovány druhem zakázky a její náročností. Je kladen důraz na plánování vzdělávání a rozvoje, potřebných kapacit, způsob zajištění těchto kapacit a finanční krytí personálních nákladů v plánovaném období. Plánováno je také zástupnictví pro zajištění plynulosti výroby i ostatních podnikových procesů. Plnění plánu je kontrolováno a v případě odchylek je zavedena náprava procesu.

Plánování lidských zdrojů v podniku X se zaměřuje na všechny důležité prvky této personální činnosti.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců je využíváno jak interních, tak externích zdrojů pro co nejlepší dosah a zabezpečení potřebných kapacit dle plánu nebo aktuálních potřeb. Podnik X využívá primárně interní zdroje, které jsou žádoucí k částečné úspoře nákladů spojených s náborem a následnou adaptací. Interní zdroje podnik využívá v rámci uvolňování zaměstnanců z jiných závodů společnosti nebo oslovuje vhodné zaměstnance z podniku (interní kandidáti). Externí zdroje jsou častou metodou získávání. Nejčastěji se využívá uveřejnění pracovních nabídek na portálech práce a webu společnosti. Mezi další využívané způsoby patří oslovování přes profesní sociální sítě, služby personálních agentur (krátkodobý pronájem zaměstnanců), podpora mezinárodního programu, nebo doporučení interního zaměstnance (referral program). Podnik X využívá i moderní metody získávání zaměstnanců. Využíván je např. headhunting k obsazení do vyšších řídicích funkcí, což se potvrdilo také v anonymním dotazníku. Výběr probíhá kombinací více metod podle druhu obsazované pozice. Většinou jde o vícekolové výběrové řízení, kdy základem je vyhodnocení životopisu, pohovor a dále se využívá testování schopností uchazečů i zhodnocení referencí.

Podnik využívá širokou škálu způsobů a kombinaci více zdrojů pro zajištění potřebné a kvalifikované pracovní síly. Prostor pro zlepšení je možný v zaměření na oblast personálního marketingu a s ním související prezentací konkrétního podniku na internetu a poskytování více informací o pracovním prostředí. Webové stránky společnosti jsou mezinárodní a nabízí přehled obsazovaných pozic, avšak postrádají lokální informace. Potenciálním uchazečům by přispěla k získání detailnějších informací ukázka zázemí a bližší představení podniku. Na webových stránkách jsou k dispozici informace o požadavcích na pracovní místo a kontakt, ale chybí zde např. obrázky pracovního prostředí, bližší informace o konkrétních odděleních, informace o procesu náborem, či výhody spojené s prací v podniku X. Webové stránky by měli více působit na potenciální uchazeče v daných lokalitách a poskytovat uchazečům více informací.

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Podnik X při procesu přijímání a adaptace využívá adaptační program (Induction program), který přispívá k požadované přípravě nového zaměstnance. Při procesu adaptace se vytvářejí matice dovedností pro jednotlivé pozice, které přehledně definují potřebná školení jak zákonná, tak interní v rámci pracovního zaměření a poskytují přehledné informace o stavu. Zaměstnanec má případně k dispozici mentora, který usnadňuje počáteční fázi pracovního procesu. Podnik X přispívá také ke stabilizaci nových zaměstnanců docházkovým bonusem.

Doporučení vedoucí ke zlepšení procesu souvisí s výše zmíněným zaměřením na poskytování potřebných informací prostřednictvím internetu. V procesu přijímání a adaptace by novým zaměstnancům usnadňovala překonat počáteční fázi nejistoty spojenou s novým zaměstnáním např. větší informovanost na webových stránkách, grafická znázornění a přehled nejčastějších dotazů souvisejících s novým zaměstnáním, nebo informativní videa vztahující se k pracovnímu prostředí, druhu vykonávané práce, zázemí nebo samotnému procesu adaptace.

Ukončení pracovního poměru

Podnik monitoruje příčiny odchodu svých zaměstnanců a získává zpětnou vazbu prostřednictvím výstupního pohovoru a dotazníku (exit interview). V případě zjištění nespokojeností vedoucích k ukončení pracovního poměru je cíleno na odstraňování případných nedostatků. Odchody zaměstnanců v klíčových funkcích mohou ohrozit podstatné procesy podniku na dlouhou dobu. Vzhledem k výsledkům v dotazníku týkajících se uvažování o změně společnosti, počtu odpracovaných let a celkové spokojenosti vyplývá, že většina respondentů neuvažuje o změně společnosti a 55 % respondentů zvolilo možnost počtu odpracovaných let v rozmezí 7-11 a více let, což svědčí z části o schopnosti stabilizace podniku vedoucích funkcí.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

V podniku probíhají průběžná hodnocení, která slouží nadřazeným k nastavení případných opatření v pracovním výkonu zaměstnance, ale také k odměňování. Pro vyhodnocování procesů a řízení pracovního výkonu jsou důležitá roční systematická hodnocení, která zahrnují vícestupňové hodnocení. Na základě hodnocení probíhá navyšování mezd, kariérní

postup, ale i plánování v oblasti vzdělávání a rozvoje. Podnik vyhodnocuje také fungování důležitých oblastí pomocí metody klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), což přispívá ke snaze o kolektivní spolupráci a řízení pracovního výkonu v jednotlivých závodech, kdy stimulem je výsledná roční prémie.

Odměňování a motivace zaměstnanců

Podnik X nabízí poměrně širokou škálu možností výdělků formou mzdy, odměn a finančních benefitů ve formě bonusů. Podnik vyplácí v jednotlivých obdobích během roku finanční zvýhodnění, odměňuje za nápady vedoucí ke zlepšení procesů, pravidelně dochází ke mzdovému navyšování dle hodnocení, podnik přispívá na penzijní připojištění, na dopravu atd. Zaměstnanci v podniku X mají také k dispozici 25 dní dovolené za rok a zvýhodnění v oblasti stravování probíhá formou stravenkového paušálu. V podniku X je nabízeno mnoho druhů finančního ohodnocení. Tento fakt také vyplynul z dotazníku, kdy 90 % respondentů je do jisté míry spokojeno s finančním ohodnocením. S úrovní benefitů je většina zaměstnanců spokojena, avšak je zde prostor pro zaměření na vhodnější rozložení struktury benefitů.

Vyjma nabízených benefitů finančního charakteru, by podnik X mohl směřovat k zavedení více benefitů týkajících se oblasti rekreace a volnočasových aktivit. Velká část respondentů by také ocenila možnost tzv. sick days (zdravotní volno). Zdravotní volno je možností, která zvyšuje kvalitu pracovního života a podporuje zdraví zaměstnanců. Zaměstnanci využijí této možnosti v případě, kdy cítí příznaky nemoci nebo nevolnost, a lépe tak předejdou rozvinutí nemoci. Zároveň snižují riziko nakažení svých spolupracovníků. Přidání benefitu týkajících se volných dní musí projít schvalovacím procesem ve společnosti, kdy by se přesně definovaly podmínky, počty dní a možnosti zavedení.

Možnost, jak uspokojit více zaměstnanců v oblasti výhod týkajících se rekreace a volnočasových aktivit, představuje multisport karta nebo „Cafeteria systém“. Tyto systémy umožní zaměstnanci vybírat z více druhů sportovních nebo volnočasových a relaxačních aktivit dle jeho preferencí. Multisport karta je systém umožňující se zvýhodněním využívat služby sportovních center i relaxačních a ubytovacích zařízení jak na Slovensku, tak v České republice. Výše nákladů se odvíjí od částky, jež přispívá zaměstnavatel a poměru, který je financován ze strany zaměstnance. Cafeteria systém umožňuje zaměstnanci výběr z mnoha

benefitů podle vlastních preferencí, kdy přidělené body zaměstnanec směňuje za příslušné výhody, které se uplatňují v síti smluvních partnerů dodavatele systému. Body je možné zaměstnanci vyplácet místo finanční odměny. Pro zaměstnance představuje také formu daňového zvýhodnění, kdy vyplacená částka nepodléhá zdanění na rozdíl od finančních odměn. Systém poskytuje např. společnost Sodexo nebo Up (Sodexo, 2021).

Podnik X by v rámci procesu ročního hodnocení mohl za cílem zvyšování míry spokojenosti zavést vyplnění dotazníku zaměřeného na oblast odměňování. Podniku X by zjištěné preference zaměstnanců umožňovaly uplatňovat motivační benefity, které by více cílily na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců nejen z finančního hlediska.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podnik X cílí na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a uvědomuje si důležitost této personální činnosti, která je nezbytná pro zajištění konkurenceschopnosti a požadované úrovně kvalifikovanosti zaměstnanců v závislosti na požadovaných nárocích. Podnik X zaměstnává specialistu na vzdělávání a rozvoj, který má v kompetenci plánování a zajišťování procesu. Využívají se tréninkové plány, které jsou sestavovány dle druhu pozice s ohledem na potřeby zaměstnance. Zaměstnanec hodnotí a konzultuje svůj proces rozvoje a jeho další směřování. Využívány jsou dostatečné možnosti jak interního, tak i externího rozvoje a vzdělávání v souladu s rozpočtem a nároky.

Personální vztahy a péče o zaměstnance

Výroba s ohledem na potřeby zákazníků vyžaduje většinou 3směnný pracovní provoz. Některým podpůrným funkcím a vedoucím pracovníkům je umožněna flexibilní pracovní doba či práce z domova. Podnik nabízí stravovací služby a zvýhodnění v oblasti stravování. Plánovány jsou také zaměstnanecké akce za cílem sjednocování kolektivu. Z dotazníku vyplněného respondenty vyplynula velká míra spokojenosti s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti. Dobrý kolektiv je základním prvkem k úspěšnému fungování jednotlivých oddělení.

Z dotazníku také vyplynulo, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním rozvržením typu open space. Tato varianta uspořádání kanceláří může znamenat problém,

který negativně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance a zvyšuje jeho chybovost, neochotu pracovat či dochází k postupnému snižování celkové spokojenosti. Zlepšení situace by mohla vyřešit změna částí kanceláří na uzavřenější, nebo vytvoření více oddělených sektorů. Problémy by také částečně mohlo řešit vytvoření tzv. relaxační zóny, která by umožňovala změnu prostředí a klidnější zázemí zaměstnancům při vytváření náročných úkolů, kdy je vyžadováno plné soustředění, které některým zaměstnancům open space kancelář neposkytuje. Podnik X by měl více prověřit míru nespokojenosti a zaměřit se více na tuto problematiku, případně zvážit některé úpravy nebo změny pracovního prostředí.

Personální informační systém

Podnik X využívá komerční informační systém s rozhraním pro elektronickou docházkovou evidenci zaměstnanců. Systém se využívá k uchovávání dat o zaměstnancích. Slouží jako podpora v personálních procesech. V podniku pracuje odborný pracovník (HRIS & admin technician), který je pověřen správou systému, udělováním přístupů, správou databáze a zajištěním funkce systému.

Z rozhovoru vyplynulo, že podnik zvažuje změnu externího dodavatele mzdového zpracování v českém závodě z důvodů příliš vysokých nákladů vynaložených na zajištění služby. Na vykonávání činností spojených se zpracováním evidence a mezd v českém závodě chybí kvalifikovaný zaměstnanec, který by tyto procesy zajišťoval. Podnik X by měl zvážit náklady na mzdového pracovníka, který by pracoval případně pro český závod jako alternativa externího zpracování mezd, případně se více zaměřit na větší propojenost modulu evidence zaměstnanců s informačním systémem, který by mzdový pracovník lépe využil.

6 Závěr

Systematické řízení lidských zdrojů v podniku je jedním z nejdůležitějších aspektů pro efektivní fungování veškerých procesů v organizaci. Lidé jsou pro podnik nezbytným zdrojem tvořící hodnoty a unikátnost. Tento fakt se potvrzuje i v případě podniku X, který by bez správně zvolených a vedených zaměstnanců nedosáhl nikdy takové pozice a konkurenceschopnosti ve svém tržním prostředí.

Řízení lidských zdrojů v podniku X je prováděno na velice vysoké úrovni. Personální oddělení je tvořeno odbornými a kvalifikovanými zaměstnanci v čele s HR manažerkou. Zajišťování procesů řízení lidských zdrojů je vykonáváno s ohledem na moderní přístupy k personální práci. Výhoda podniku také spočívá v mezinárodní propojenosti společnosti, kdy je cíleno na využívání moderních standardizovaných postupů. Podnik se zaměřuje na všechny důležité personální činnosti, které jsou vykonávány propracovaným způsobem.

Z analýzy metod a postupů řízení lidských zdrojů v podniku X vyplynuly oblasti vhodné k zaměření, jež přispívají ke stabilizaci, zvyšování spokojenosti a podpoře kvality pracovních podmínek zaměstnanců. Prostor pro zlepšení představuje dosavadní poskytování informací prostřednictvím internetu. Změna webových stránek a více lokální předávání informací o zaměstnání přispěje k usnadnění nástupu nových zaměstnanců a výběru zaměstnání potenciálním zaměstnancům. Oblast odměňování nabízí mnoho finančních zvýhodnění, avšak je na zvážení, zda uplatnit další formy nefinančních benefitů ve formě zdravotních dnů volna, které přispívají k celkovému zdraví zaměstnanců a také zda více rozčlenit odměňování se zaměřením na volnočasové, rekreační a sportovní aktivity, které by zaměstnanci ocenili. Podnik by mohl zavést dotazník k průzkumu preferencí upřednostňovaných benefitů. V oblasti pracovního prostředí by úprava open space rozvržení kanceláří či vytvoření relaxační zóny vedla k většímu klidu a soustředěnosti zaměstnanců na pracovišti. V systému evidence zaměstnanců v českém závodu je prostor pro lepší propojenost s informačním systémem.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada. Manažer. ISBN -978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4724-751.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1093-560.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2013. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.* Praha: Grada. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4741-512.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7019-X.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

7.2 Internetové zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb.: zákoník práce [online], 2006. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006

Sodexo: Cafeteria. Sodexo [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity>

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	82
---	----

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Anonymní dotazník pro účely bakalářské práce – „Řízení lidských zdrojů v podniku“

Dobrý den,

Jsem studentem 3. ročníku ekonomické fakulty při ČZU v Praze. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který Vám zabere 5-10 minut. Dotazník je anonymní a informace získané z dotazníku použiji jen pro svou práci, která se zabývá řízením lidských zdrojů v podniku. Tyto informace mi pomohou ke zjištění informací týkajících se pracovního zařazení, personálních činností v podniku a míry spokojenosti zaměstnanců v jejich povolání.

Děkuji Vám za ochotu, Váš čas a spolupráci.

1. Jste žena, nebo muž?*

Žena; Muž

2. Zvolte věkovou skupinu*

18 a méně; 19–29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?*

Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání; Základní vzdělání; Středoškolské vzdělání; Vyšší odborné; Vysokoškolské – bakalářský titul; Vysokoškolské – magisterský titul; Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

4. Název Vaší pracovní pozice?*

Zadejte svou odpověď:

5. Na základě čeho jste se ucházeli o Vaši aktuální pozici?*

Inzerát na internetu; Úřad práce; Oslovení od společnosti; Doporučení od známého; Jiné

6. Jak dlouho pracujete ve společnosti?*

do 1 roku; 2–3 roky; 4–6 let; 7–10 let; 11 a více let

7. Je podle Vás Vaše finanční ohodnocení adekvátní s ohledem na Vámi vykonávanou práci?*

Rozhodně ano; Spíše ano; Spíše ne; Rozhodně ne

8. Seřad'te: Co je pro V'as nejv'ice d'uležit'ý faktor, který V'as motivuje k práci? (1. = nejv'ice; 7. = nejm'eneš)*

1. Mzda, bonusy
2. Smysluplnost práce
3. Seberealizace
4. Kariérní r'ust
5. Uznání
6. Pochvala od nadř'ízeného
7. Dobrý pracovní kolektiv

9. Jak hodnotíte zaměstnanecské v'ýhody (benefity) poskytované společností?*

Velmi špatné 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10 Vynikající

10. Jaký benefit byste ještě uvítali?

Zadejte svou odpověď:

11. Jak hodnotíte možnosti vzdělávání v rámci Vašeho pracovního rozvoje?*

Velmi špatné 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10 Vynikající

12. Jak hodnotíte pracovní vztahy a atmosféru na pracovišti?*

Velmi špatné 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10 Vynikající

13. Uvažovali jste v poslední době o změně společnosti?*

Rozhodně ano; Spíše ano; Spíše ne; Rozhodně ne

14. Jaká změna by podle V'as pomohla zlepšit pracovní podmínky ve společnosti?

Zadejte svou odpověď: